

## OPINNÄYTETYÖ

### **Maahanmuuttopalveluiden hyödyntäminen kansainvälistymisessä**

Kohteena tutkimuslaitoksien yhteistyöverkosto

Mirja Vuopio

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 4/2022

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Koulutuksen nimi Yhteisöpedagogi, työyhteisökehittäjä

---

Tekijät: Mirja Vuopio  
Opinnäytetyön nimi: Maahanmuuttopalveluiden hyödyntäminen kansainvälistymisessä.  
Sivumäärä: 59 ja 10 liitesivua  
Työn ohjaaja: Laura Castrén  
Työn tilaaja: Luonnonvarakeskus

---

Tutkimuksessa käsitellään maahanmuuttopalveluiden hyödyntämistä tutkimusorganisaatioissa. Tutkimuksen kohteena on yhdeksän suomalaisen tutkimuslaitoksen yhteistyöverkosto Tulanet. Laitoksissa on tarve rekrytoida yhä enemmän ulkomaisia työntekijöitä, mikä edellyttää monenlaisia muutoksia nykyiseen toimintaan. Osa organisaatioista hyödyntää niin sanottuja relokaatio- eli maahanmuuttopalveluita ja toisille asia on melko vieras. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa kuva tämänhetkisestä tilanteesta ja luoda sen perusteella suosituksia yhteisiksi käytännöiksi.

Tutkimukset todistavat, että ulkomailta rekrytoitujen henkilöiden tukeminen on tarpeellista ja kannattavaa. Tämän toimintatutkimuksen aineisto koottiin lomakekyselyn ja haastatteluiden avulla. Molempiin saatiin vastaukset kaikista yhdeksästä tutkittavasta organisaatiosta. Lisäksi järjestettiin keskustelutilaisuuksia organisaatioiden HR-asiantuntijoiden ja erilaisten esihenkilöfoorumien kanssa.

Selvisi, että ulkomaalaistaustaisen henkilöstön määrä on 5–10 % organisaation kokonaisvahvuudesta, ja se on kaikilla lisääntymässä. Vain kolmannes organisaatioista hyödynsi relokaatiopalveluita. Työssä kirjattiin myös ehdotuksia muista kansainvälistymistä tukevista yhteistyötavoista. Lisäksi tunnistettiin kansainvälisen työelämän kehittämiseen liittyviä aiheita, jotka vaativat nopeaa selvittämistä tai lisätutkimuksia, tärkeimpinä korvattavien kustannuksien juridiset perusteet, perheenjäsenten tuki ja ulkomailta tehtävä etätyö.

Tulanetissa halutaan lisätä yhteistyötä ja jakaa tietoa sekä vahvistaa yhtenäisiä käytäntöjä sisarlaitoksien kesken. Yhteisiin käytäntöihin sitoutumisen tarve ja perusteet hyväksytään, mutta kysymys on kuitenkin itsenäisistä laitoksista, joilla on valta päättää aikatauluistaan ja priorisoinneistaan. Suositukset muotoiltiin kehikoksi, jonka ytimen muodostaa pakollisten hallinnollisten tehtävien tuki. Lukuisia muita tukivaihtoehtoja, esimerkiksi asunnon hakemisen tai perheen palveluita on luokiteltu siten, että työnantaja voi harkita, miten niitä hyödyntää.

Työssä saavutettiin tavoitellut tulokset ja niiden hyödyntäminen pääsi vasta perustetun HR-asiantuntijaverkoston kautta hyvin käyntiin. Tulokset ovat suurelta osin sovellettavissa myös muissa ainakin julkishallinnon organisaatioissa.

---

Asiasanat: työperäinen maahanmuutto, tukipalvelut, kansainvälisyys, tutkimuslaitokset

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Name of the Degree Programme

---

Author: Mirja Vuopio  
Title: Utilization of relocation services in internationalization.  
Number of Pages: 59 and 10 attachment pages  
Supervisor: Laura Castrén  
Commissioned by: Natural Resources Institute Finland (Luke)

---

The study deals with the utilization of immigration services in research organizations. The subject of the study is Tulanet, a co-operation network of nine Finnish research institutes. There is a need for institutions to recruit more and more foreign employees, which will require changes to current operations. Some organizations make use of so-called relocation services and for others the matter is quite unknown. The aim of the development work was to produce information of current situation and to create recommendations for common practices.

Studies show that support for people recruited from abroad is necessary and profitable. The material for this action research was compiled through a questionnaire and interviews. Responses to both were received from all nine organizations. In addition, discussion sessions were held with HR experts from the organizations and various superior forums.

It turned out that the number of staff with a foreign background is 5–10 % of the total strength of the organization, and it is increasing. Only one-third of the organizations utilized relocation services. Suggestions for other forms of co-operation in support of internationalization were also recorded in the work. Additionally, issues related to the development of international working life that require rapid clarification or further research were identified; the most important being the legal basis for reimbursable costs, support from family members and remote work from abroad.

Tulanet wants to increase cooperation and share information, as well as strengthen common practices among sister institutions. The need and reasons for committing to common practices are accepted, but it is a question of independent institutions with the power to decide on their own timetables and priorities. The recommendations were formulated as a framework, the core of which is support for mandatory administrative tasks. Numerous other support options, such as finding apartment or family services, have been identified and categorized so that the employer can consider how to take advantage of them.

The desired results were achieved in the work and their utilization got off to a good start through the newly established network of HR experts. The results are widely applicable to other organizations, at least in public administration.

---

Keywords: labour immigration, support services, internationalization, research institutes

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
2	TUTKIMUSASETELMA .....	9
	2.1 Yhteinen kansainvälistyminen.....	9
	2.2 Tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet .....	10
	2.3 Tutkimusote ja menetelmät, aineistonkeruu .....	11
3	Tutkimustieto aiheesta ja käsitteet.....	15
	3.1 Mikä ihmeen palvelu – ja muut keskeiset käsitteet .....	16
	3.2 Ulkomaalaiset Suomessa .....	18
	3.3 Tutkimukset kertovat tukitarpeista .....	19
	3.3.1 Monimutkainen tilanne, paljon tehtäviä ja byrokratiaa.....	20
	3.3.2 Myös työyhteisö tarvitsee tukitoimia .....	22
	3.3.3 Perheen ja puolison hyvinvointi voi olla ratkaisevaa .....	22
	3.3.4 Huomiota teknisten velvollisuuksien lisäksi hyvinvointiin.....	23
	3.3.5 Käytännön tarpeita ja toimintatapoja selvittävälle työlle on tilausta.....	25
4	Tutkimustulokset .....	26
	4.1 Nykytilan kuvaus kyselyn perusteella .....	26
	4.1.1 Kansainvälistymisen tavoitteet ja rekrytointien haasteet.....	27
	4.1.2 Maahantulopalveluiden hyödyntäminen ja sisältö .....	28
	4.1.3 Maahanmuuton kustannuksien korvaaminen uusille työntekijöille .....	32
	4.1.4 Kansainvälistymiseen liittyvien velvollisuuksien ja virikkeiden hoitaminen ...	33
	4.2 Haastatteluilla syvempää ymmärrystä ja tulevaisuuden kuvia .....	35
	4.2.1 Kansainvälistymistarpeet tunnistetaan ja tunnustetaan .....	35
	4.2.2 Tarvitaan pitkäjänteistä työtä ja tasapuolista kohtelua.....	37

4.2.3	Yhteiset ohjeet ja toimintatavat tuntuvat tarpeellisilta .....	39
4.3	Yhteistyö viriää konkreettisten toimenpiteiden kautta .....	40
5	Johtopäätökset .....	44
5.1	Uuden työntekijän maahanmuuton tukemisen suositukset.....	45
5.2	Ideoista käytäntöön .....	49
5.3	Pohdintaa Ukrainan sodan ja COVID-kokemusten herättelemänä.....	50
6	Pohdinta.....	52
6.1	Yhteistyömahdollisuudet, lisätutkimukset ja selvitystä vaativat asiat.....	52
6.2	Luotettavuusarviointi .....	53
6.3	Lopuksi .....	55
	LÄHTEET .....	57
	LIITTEET.....	60

# 1 JOHDANTO

Tutkimuksessa selvitettiin yhdeksän suomalaisen tutkimuslaitoksen kansainvälistymistä rekrytoinnin ja ulkomailta rekrytoituille työntekijöille tarjottavien tukitoimien kautta. Kohteena olevilla niin sanotuilla Tulanet-laitoksilla tarkoitetaan valtion tutkimuslaitoksia, jotka tekevät verkostomaista yhteistyötä. Verkosto on perustettu luonnonvara- ja ympäristötutkimuksen organisaatioiden kesken noin kymmenen vuotta sitten ja se on sittemmin laajentunut kattamaan esimerkiksi terveyden ja hyvinvoinnin sekä tekniikan tutkimuslaitoksia. Tulanet kuvaa toimintansa seuraavasti:

- Tulanet kokoaa tutkimuslaitosten näkökulmia ja toimii tutkimuslaitosten yhteisenä äänenä tutkimuspoliittisessa keskustelussa.
- Tulanet edistää osaamisen ja resurssien tehokasta käyttöä tutkimuslaitosten kesken.
- Tulanet edistää poikkitieteellistä tutkimusta ja asiantuntijatyötä sekä tietoaaineistojen ja tutkimuksen avoimuutta.

([tulanet.fi/toiminta/](http://tulanet.fi/toiminta/))

Sanna Marinin hallitusohjelman pääteemoihin kuuluu mm. *Kokoaan suurempi Suomi Euroopassa ja maailmalla, Luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomi ja Oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi sekä Osaamisen, sivistyksen ja innovaatioiden Suomi* (Valtioneuvosto 2019). Tässä kehittämistyössä on aineksia kaikkien edellä mainittujen hallitusohjelmatavoitteiden edistämiseen ja toimeenpanoon Tulanet-organisaatioissa.

Käytännössä Tulanet-yhteistyötä tehdään esimerkiksi osaamisen kehittämisen, viestinnän, turvallisuusasioiden, menetelmäverkostojen ja tutkimusinfraan yhteiskäytön alueilla. Lisäksi Tulanetissa on vertaisverkostoja, joissa muiden muassa johtajat, tutkimusjohtajat, henkilöstöjohtajat, laki- ja IT-asioista vastaavat sekä erilaiset HR-asiantuntijat keskustelevat säännöllisesti keskenään. Tämän työn kanssa samanaikaisesti on käynnistetty kansainvälisiä rekrytointeja ja työyhteisöasioita hoitavien HR-asiantuntijoiden tapaamisia. Alku on ollut innostunut ja kaikki ovat kokeneet yhteydenpidon hyödylliseksi.

Yksi Tulanet-organisaatioita yhdistävä piirre on kansainvälistyminen ja ulkomaisen henkilöstön määrän kasvattaminen ja tähän liittyvät erityistarpeet: sopivien osaajien löytäminen maail-

malta, valittujen tukeminen maahanmuutossa ja henkilöiden sitouttaminen suomalaiseen työnantajaan ja työyhteisöön. Näiden asioiden parissa Tulanetissä ei ole tähän mennessä tehty yhteistyötä. Mahdollisuuksia ja tarpeita on kuitenkin HR-asiantuntijoiden kesken tunnistettu runsaasti. Toiset ovat käytännössä todenneet, että kansainvälisen työyhteisön muodostaminen ei ole helppo tehtävä. Toiset ovat tiedostaneet sen tulevaisuudessa edessä olevaksi työksi, johon olisi hyvä saada oppeja ja kokemuksia muilta. Tämän vuoksi opinnäytetyö on ajankohtainen ja tarpeellinen.

Tässä työssä tarkastellaan varsinaisen rekrytointivaiheen ja töiden aloittamisen väliin sijoittuvia relokaatio- eli asettautumispalveluita sekä muita kansainvälistymistä edistäviä yhteistyöaiheita. Tämän työn ja tarjottavien palveluiden tarkoitus on helpottaa sekä työntekijää että työnantajaa maahanmuuttoon liittyvissä hallinnollisissa ja käytännöllisissä tehtävissä.

Tutkimuksen rajaukseen vaikuttaa paitsi oma tehtäväni ja osaamiseni myös se, että itse rekrytointiin liittyvät käytännöt ja kanavat ovat organisaatioissa melko vakiintuneita, kun taas maahanmuuttovaiheen toimintatavat ovat vasta muotoutumassa. Asettautumispalveluihin liittyvälle yhteiselle tiedolle on tarvetta ja yhteistyölle on luonnollinen tilaus. Tulanetissa halutaan lisätä yhteistyötä ja jakaa tietoa sekä vahvistaa yhtenäisiä käytäntöjä sisarlaitoksien kesken.



## 2 TUTKIMUSASETELMA

### 2.1 Yhteinen kansainvälistyminen

Kansainvälisten työntekijöiden tukeminen on keskeinen tehtäväni tutkimuslaitoksen HR-palveluryhmässä. Ennakkokäsitykseni mukaan työpaikkani lukeutuu henkilöstöasioissa Tulanet-organisaatioiden kansainvälisimpään ja aktiivisimpaan joukkoon. Henkilöstöpalveluidemme koko suhteessa koko organisaatioon on suurimpia ja toimintakulttuuri uudistumiseen ja kokeilemiseen kannustava. Kansainvälisiin asioihin on viime vuosina suunnattu riittävästi myös taloudellisia resursseja. Työkokemukseni perusteella minulla on hyvät edellytykset lähteä kartoittamaan yhteistä tilannetta ja keskustelemaan kehittämistavoitteista eri rooleissa työskentelevien asiantuntijoiden kanssa. Kehittämistarpeita on, ja valmiita malleja ei tällä hetkellä ole juurikaan olemassa.

Työpaikkani noin 1300 työntekijästä runsas sata on ulkomaalaistaustaisia ja tavoite on nostaa tätä osuutta edelleen. Tällä hetkellä ulkomaalaisia rekrytoidaan meille vuosittain noin 20–30 henkilöä. Tämä työllistää ja nostaa esille uudenlaisia osaamistarpeita. Syntyy muutospainetta organisaation sisäisiin prosesseihin ja totuttuihin toimintatapoihin. Kokemuksiemme perusteella pääsyy kansainvälisiin rekrytointeihin on, että tarvittavia osaajia ei aina ole mahdollista löytää Suomesta tai he ovat jo työllistyneet esimerkiksi yksityiselle sektorille, missä palkkataso on korkeampi. Lisäksi kansainvälistyminen nähdään strategisesti tärkeänä kehityssuuntana. Tulanetin sisarlaitokset ovat suurelta osin samantapaisessa lähtötilanteessa tai ainakin kehitysmässä samaan suuntaan. Kokemuksien jakaminen ja hyödyntäminen sekä käytäntöjen yhtenäistäminen tarkoittaa yhteistä oppimisprosessia. Lisäksi toiminta tehostuu, jos kaikkia asioita ei pohdita alusta alkaen kaikissa kymmenessä organisaatiossa erikseen.

Ulkomailta rekrytoiminen vie aikaa ja rahaa. Valintapäätöksen jälkeen edessä on monta vaihetta, jotka tulee hoitaa, ennen kuin valittu henkilö on Suomessa ja voi keskittyä työhönsä. On huolehdittava muutosta ja tarvittavista hallinnollisista tehtävistä, selvittävä uuden asuinmaan sosiaaliturva-, verotus- ja rekisteröitymiskäytännöt, löydettävä asunto ja mahdollisesti työpuolisolle sekä koulu tai hoitopaikka lapsille. Jos tässä vaiheessa tarjotaan tukea, se voi olla ratkaisevaa sitoutumisen ja sujuvan töiden aloituksen kannalta. Samalla esimiesporras ja muut prosessiin kuuluvat voivat keskittyä omaan rooliinsa sen sijaan, että he alkavat avuksi asioissa,

jotka eivät ole heidän parasta osaamistaan. Tätä uuteen työpaikkaan valitsemisen ja täysipainoisen työssä aloittamisen väliin osuvaa jaksoa kutsutaan relokaatiovaiheeksi.

Jokainen maahanmuuttotilanne on yksilöllinen, vaikkakin jokaisen kohdalla on huolehdittava samantyyppisistä tehtävistä. Oikeat toimenpiteet ovat kuitenkin riippuvaisia esimerkiksi kotimaasta, lähtömaasta, työsuhteen laadusta ja pituudesta, palkasta ja perhetilanteesta. Vaateliaaseen vaiheeseen on hyvä kehittää yhteisiä toimintatapoja ja -periaatteita. Tämä tukee myös suomalaisten tutkimuslaitosten työnantajakuvan rakentamista kansainvälisillä työmarkkinoilla. Tulanet-laitokset toimivat itsenäisesti, mutta yhteisten suositusten luominen voi auttaa saavuttamaan strategisia tavoitteita (Valtioneuvosto 2019) ja helpottaa operatiivisen tason toimijoita käytännön tilanteissa.

## 2.2 Tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kansainvälisille työntekijöille tarjottavien tukipalveluiden ja prosessiin liittyvien toimintojen nykytilanne sekä luoda suositukset, jotta organisaatioiden käytännöt kehittyisivät mahdollisimman samansuuntaisesti.

Tutkimus- ja kehittämiskysymykset jakautuvat kahteen kokonaisuuteen:

Nykytilan kuvaaminen

- Minkälaisia strategisia tavoitteita kansainvälistymisen alueella on?
- Paljonko ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä rekrytoidaan? Paljonko heitä on nyt?
- Minkälaista tukea ulkomailta rekrytoituille tarjotaan ja miten? Omat toiminnot ja ostopalvelut. Palvelun sisältö ja rajaukset, ostopalveluiden tarjoajat, koetut hyödyt ym.
- Miten kansainvälistymiseen liittyvät asiat nähdään organisaatioiden johdossa?

Kehittämistavoitteet ja suositukset

- Missä määrin Tulanet-laitoksien olisi mahdollista ja hyödyllistä toteuttaa yhtenäisiä käytäntöjä ulkomaisten työntekijöiden rekrytoinneissa?
- Suositukset palveluiden sisällöiksi ja rajauksiksi, esim. kenelle, kuinka laajasti, minkälaisia esteitä tai tiedon puutteita asiassa on.
- Missä muissa rekrytointia, asettautumista ja sitoutumista tukevissa asioissa Tulanet-organisaatiot voisivat tehdä yhteistyötä?

Tässä työssä keskityn organisaation ja työnantajan näkökulmaan. Käsittelen yksityiskohtaisesti maahanmuuttopalveluita, mutta summaan myös esille tulevia kansainvälisten työntekijöiden sitoutumista ja integraatiota tukevia toimia. Koska kysymyksessä on melko nopeasti kehittyvä aihealue ja toimintatutkimus, työn tavoitteena on myös tiedon jakaminen, käytäntöjen kehittäminen ja verkostoyhteistyön edistäminen.

### **2.3 Tutkimusote ja menetelmät, aineistonkeruu**

Hyödynsin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa, jonka puitteissa toteutui useita aineiston keräämisen ja käsittelyn menetelmiä, kuten Webropolilla toteutettu kysely, puolistrukturoidut teemahaastattelut (Kananen 2017, 95–105) ja asiantuntijakeskustelut. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on olemassa olevien toimintojen ja käytänteiden muuttaminen, ja sen avulla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen (Ojasalo 2018, 59). Tutkija on keskeisesti mukana kehittämistyössä (Kananen 2017, 49). Näistä syistä päädyin toteuttamaan työn toimintatutkimuksena. Oma osallistumiseni, sovittujen asioiden toimeenpanoni ja oppimiseni on prosessissa tärkeää.

Työhön sisältyy myös konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä, koska siinä rakennetaan yhteistä tukimallia maahanmuuttovaiheeseen, ja verkostotutkimuksen piirteitä, koska tutkimukseen oleellisesti kuuluu itsenäisistä organisaatioista koostuvan verkoston toiminnan kehittäminen. Nyt ei kuitenkaan rakenneta uutta verkostoa, vaan pyritään parantamaan jo olemassa olevan Tulanet-verkoston toimivuutta kansainvälisten asioiden osa-alueella.

Osallistin työssäni Tulanet-laitoksien henkilöstöä. Tärkeimpänä ryhmänä pidän kansainvälisiä työntekijöitä kohtaavia HR-toimijoita, kuten rekrytoijia ja kansainvälisiin asioihin liittyviä muita tukirooleja. Heidän valintaperusteenaan on se, että HR-asiantuntijat työskentelevät tutkimuksen kohteena olevan asian parissa operatiivisella tasolla. He tuntevat syvällisesti aihepiirin sekä siihen liittyvät kehittämistarpeet ja organisaatioidensa toimintatavat. Asiantuntijoilta tiedonkeruu toteutui kyselytutkimuksena.

Toisena keskeisenä joukkona ovat HR-johtajat. He kuuluvat laitoksiensa johtoryhmiin ja määrittelevät organisaatioidensa strategisia tavoitteita. Johtajien kautta on mahdollista vaikuttaa tahtotilaan ja tavoitteenasetteluun sekä suunnata resursseja tulevaisuuden kehittämistarpeisiin. Johtajien tiedonkeruu tapahtui puolistrukturoituina haastatteluina (Kananen 2017, 95–105).

Tiedonkeruussa hyödynsin Webropol-kyselyä nykytilan kartoittamiseksi (HR-asiantuntijat) ja puolistrukturoituja haastatteluita syvemmän tiedon ja tavoitteiden sekä tarpeiden määrittelymiseksi (HR-johtajat) (Toikko 2009, 67). Molemmat tutkimukset kohdistettiin kaikkiin yhdeksään Tulanet-organisaatioon ja kaikki osallistuivat tutkimukseen. Sain siis yhdeksän kyselyaineistoa ja yhdeksän haastatteluaineistoa. Asiantuntijaverkostoon kuului kaikkiaan yli 20 henkilöä, mutta sovimme ennakkoon, että jokaisesta organisaatiosta yksi henkilö vastaa kyselyyn ja tarvittaessa hyödyntää kollegojaan oikeiden vastauksien muodostamisessa. Näin saatiin tulokset, joissa jokainen vastaus edustaa yhtä organisaatiota, eivätkä minkään organisaation vastaukset painotu enemmän kuin muiden.

Haastatteluaineistojen käsittelyssä hyödynsin Teamsin litterointiominaisuutta, jota tarkistin ja korjasin manuaalisesti tarpeen mukaan. Lisäksi tein jo haastatteluiden aikana muistiinpanoja taulukkoon, jota käytin haastattelurunkona. Aineiston analyysivaiheessa luokittelin materiaalia taulukoimalla sitä keskusteltuissa esille nousseiden aiheiden perusteella. Esimerkiksi lämmittelykysymykseni, joka käsitteli yleisesti Tulanet-verkoston merkitystä, vastaukset tulivat luokitelluksi seuraavasti: seitsemän haastateltua otti esille osaamisen kehittämisen yhteistyön, yksi tutkimusyhteistyön, viisi vertaisverkostot ja yksi johdon kannustuksen. Neljä haastatelluista mainitsi, että verkostohyötyjen saaminen on pitkälti omasta aktiivisuudesta riippuvaista. Vastaavalla tavalla purin kaikki haastattelut ja kaikki kysymykset. Joiltakin osin kävi niin, että sama tema nousi esille eri henkilöiden haastatteluissa eri kohdissa, jolloin olen ottanut substanssin mukaan joka tapauksessa, mutta vain kerran kunkin haastattelun osalta. Useimmin esille nousseet aiheet nostin tutkimuksen tuloksiksi. Lisäksi olen hyödyntänyt joitakin haastatteluissa esille tulleita osuvia oivalluksia ja kommentteja lainaamalla niitä suoraan, jolloin tekstistä käy ilmi, että kysymyksessä on yksittäisen johtajan yksittäinen kommentti.

Haastatteluilla oli paljolti myös tietoa jakava merkitys, koska aihepiiri ei ollut kaikille vielä tuttu ja eikä siitä aina ollut arkisia kokemuksia, joihin vastauksen olisi voinut perustaa. Tuon tuloksissa esille myös sellaiset seikat, joissa kahden aineiston antamat tulokset poikkesivat toisistaan, ja pohdin syitä erilaisiin tuloksiin sekä epävarmuuksiin.

Verkkokyselyn tuloksia ja haastatteluaineistojen perusteella tuotin kuvauksen nykytilanteesta, esimerkiksi vallitsevista käytännöistä sekä organisaatioiden yhtäläisyyksistä ja eroista. Ennen ja jälkeen kyselyn toteuttamisen järjestin virtuaalisia keskustelutilaisuuksia ja sähköpostitse toteutuvia kommentointikierrroksia, joiden tavoitteina oli kasvattaa yhteistä ymmärrystä ja edistää

etenemistä kohti yhteneviä toimintatapoja. Perimmäisenä tavoitteena on kasvattaa Tulanet-laitoksien houkuttavuutta kansainvälisinä työnantajina.

Ensimmäiset syventävät vaiheet toteutuivat kartoituksen alustavien tuloksien esittelyn yhteydessä ja viimeiset arvioitaessa alustavia suosituksia suhteessa operatiivisen tason toimijoiden kokemuksiin. Keskustelutilaisuuksia toteutui prosessin edetessä yhteensä neljä. Ne toteutettiin Teamsin välityksellä ja yhdessä ryhmässä, koska osallistujat arvioivat sen hedelmällisimmäksi. Moni osallistuja ilmaisi olevansa mukana oppiakseen uutta ja haluavansa kuulla kaikki keskustelut, kun omassa organisaatiossa vasta valmisteltiin kansainvälisten tukitoimien käytäntöjä.

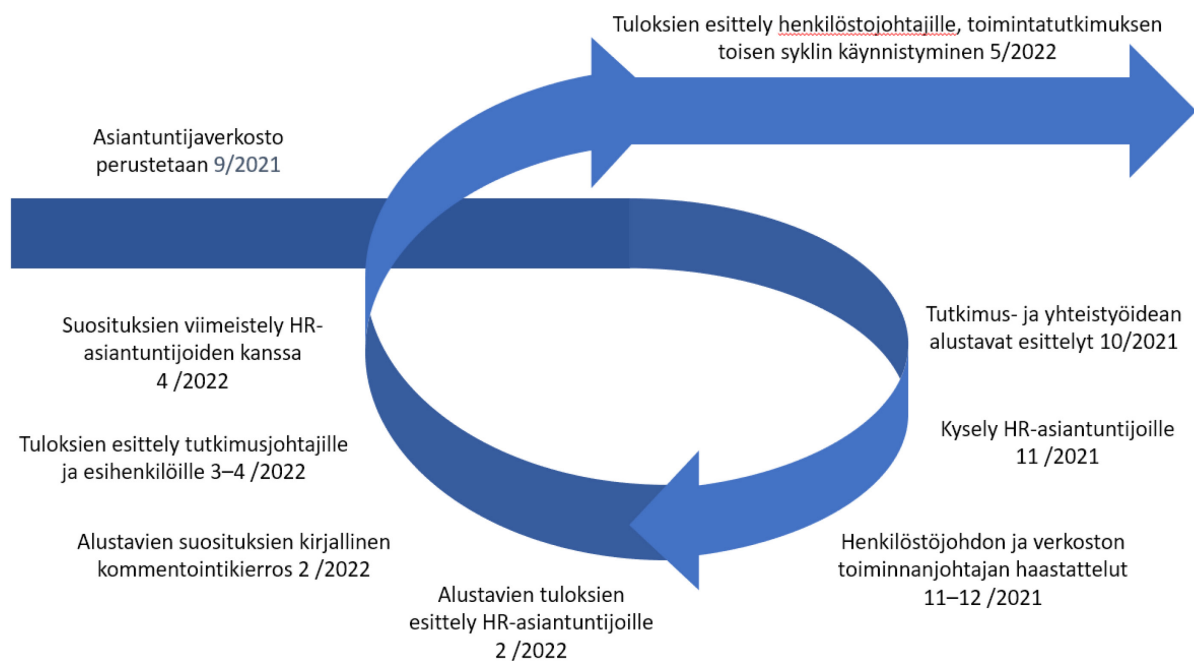
Edellä kuvaamieni aineistonkeruiden ja tutkimustietoihin perehtymisen lisäksi minulla on kontakteja muihin tiedon ja kokemusten lähteisiin. Oman työpaikkani esimiehet rekrytoijina ovat keskeinen ryhmä, samoin valitut henkilöt itse. Ymmärrys erilaisten kaupallisten kumppanien, lähinnä relokaatiopalveluita tarjoavien yritysten, toimintatavoista ja osaamisesta ovat olleet hyödyksi kehittämistyötä tehdessäni. Edelleen esimerkiksi palvelussuhdeasiantuntijat, Palkeet, Vero, Työ- ja elinkeinokeskukset sekä Maahanmuuttovirasto ovat kumppaneitamme, jotka sekä toteuttavat että määrittelevät kansainvälisiin rekrytointeihin liittyviä tehtäviä. Näitä kontakteja ja kertyneitä kokemuksia olen hyödyntänyt osana opinnäytetyöprosessiani esimerkiksi suunnitellessani kysymyksiä, viedessäni haastatteluja eteenpäin ja käydessäni täsmentäviä keskusteluja suosituksien lopullisesta muodosta. Tutkimusten lisäksi tausta-aineistoa löytyy erilaisista ohjeista, säännöistä, oppaista ja käytäntöjen kuvauksista.

Toimintatutkimukseen nojaavan kehittämistoiminnan luonteeseen kuuluu tavoitella muutosta nykytilaan (Ojasalo 2018, 59). Muutostavoitteena tässä työssä on Tulanet-organisaatioiden kansainvälisille henkilöille tarjoamien tukitoimien yhtenäistäminen ja yhteistyön lisääminen organisaatioiden kesken. Laitokset ovat valtiotyönantajaa edustavia itsenäisiä organisaatioita, jotka tekevät omat päätöksensä esimerkiksi tavoitteista, aikatauluista ja resurssien käytöstä. Laitoksien juridisessa asemassakin on vaihteluita, esimerkiksi Teknologian tutkimuskeskus VTT on valtion osakeyhtiö ja Työterveyslaitos on säätiöpohjainen, vaikkakin ministeriön ohjaama laitos. Niitä eivät kaikki valtiotyönantajien, toimintaperiaatteet esimerkiksi verorahojen käyttörajoitukset, koske samalla tavalla kuin muita. Nämä linjaukset liittyvät teemoihin, joista organisaatioiden lakimiehilläkin on tällä hetkellä erilaisia tulkintoja, joten en tässä käy niitä tarkemmin erittelemään. Joitakin asioita avaan lyhyesti kohdassa 5.1. Yhteistyössä on kun-

nioitettava organisaatioiden itsenäisyyttä ja erilaisia tarpeita, ja käytävä keskustelua myös organisaatioiden yhtäläisyyksistä ja eroista. Kuitenkin voi ajatella, että yhtenäisille toimintatavoille on perusteita jo lakien ja organisaatioiden julkisen luonteen vuoksi.

Aineistonkeruun ja keskustelujen perusteella syntyivät Tulanet-organisaatioille yhteiset suositukset siitä, miten ulkomailta rekrytoituja ihmisiä tuetaan maahanmuutossa ja suomalaiseen työelämään siirtymisessä. Suositukseen kuuluu ohje palvelupakettien sisällöiksi ja kohderyhmien rakenteiksi, sekä setti vaihtoehtoisia palveluita ja toimintatapoja. Lisäksi esitetään – riippumatta ostopalvelun käytöstä – ehdotus siitä, mitä kustannuksia ulkomailta tuleville työntekijöille korvattaisiin. Haastatteluiden, työpajojen, kirjallisuuden ja aineistojen sekä keskusteluiden pohjalta nostan myös ideoita toimintatavoista, joilla Tulanet-organisaatiot voisivat tehdä yhteistyötä ja tehostaa synergiahyötyjen ammentamista kansainvälisyyden alueella.

Toimintatutkimuksen jatkuvan kehittämisen kehää (Toikko 2009, 67) ajateltaessa opinnäytetyön julkistaminen käynnistää työssä uuden kehittämiskierroksen, koska toimijoiden yhteistyö jatkuu ja etenee ympäröivän maailman tarpeisiin reagoiden. Tämän työn tulokset testataan arjessa ja niitä jalostetaan edelleen yhä paremmiksi toimiviksi käytännöiksi.



Kuva 1. Toimintatutkimuksen sykli maahanmuuton tuen kehittämistyössä.

### 3 TUTKIMUSTIETO AIHEESTA JA KÄSITTEET

Korkeasti koulutettujen työperäinen maahanmuutto on lisääntynyt voimakkaasti vasta viime vuosina, vaikka kehityssuunnat ja tulevaisuuden tarpeet ovat olleet tiedossa jo pitkään. On tunnistettu kansallisesti tärkeäksi asiaksi niin yrityspuolella kuin tutkimusorganisaatioissakin, että osaajien hankkimiseen ulkomailta tulee panostaa. Asiaan pyritään vaikuttamaan myös kansallisella Talent Boost -toimenpideohjelmalla, jonka tavoitteena on nostaa Suomen houkuttelevuus osaajille ja heidän perheilleen uudelle tasolle. (Työ- ja elinkeinoministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, 2020).

Työ- ja koulutusperäisen maahanmuuton edistäminen on Suomelle tärkeä tulevaisuuden kysymys, jonka hallitus on ottanut yhdeksi prioriteetikseen (Valtioneuvosto 2019). Tavoitetta vietään eteenpäin usean ministeriön poikkihallinnollisella yhteistyöllä. Osaajien saatavuus on tunnistettu yhdeksi suurimmista yritysten ja muiden organisaatioiden kasvun ja kansainvälistymisen haasteista. Saatavuuteen vaikuttaa moni asia: kotimaan väestörakenne, kansainvälinen kilpailu parhaista osaajista, Suomen houkuttelevuus toimintaympäristönä ja maahantuloprosessien sujuvuus. (Sumuvuori, 2021).

Kansainvälisyyteen ja osaajien houkutteluun liittyviä ryhmiä, ohjelmia yms. on paljon ja kokonaisuus on sekava. Esimerkiksi opetusministeriö on asettanut yhteistyöelimen, niin sanotun kv-foorumin, johon Tulanetkin on kutsuttu (okm.fi/kv-linjaukset). Se on poikkihallinnollinen monet toimijat yhdistävä foorumi, joka päivittää ja toteuttaa korkeakoulutuksen ja tutkimuksen kansainvälisyyden edistämisen linjauksia (2017–2025). Keskeinen tavoite on luoda Suomeen sellainen toimintaympäristö, joka houkuttelee kansainvälisiä opiskelijoita ja tutkijoita.

Tieteellinen kirjallisuus maahanmuutosta on pitkän aikaa keskittynyt enemmän suorittavaan työhön asiantuntijaroolien erityiskysymyksien ja tukimuotojen jäädessä vähemmälle. Aihe on ajankohtainen ja maailma muuttuu vauhdikkaasti. Olen haravoinut sekä kotimaista että kansainvälistä kirjallisuutta ja suodattanut löytämästäni tähän työhön sen, mitä aiheeni rajaukseen on harkintani mukaan hyödynnettävissä. Tutkimukset kansainvälisistä rekrytoinneista, työvoimakysymyksistä ja liikkuvuudesta todistavat tukipalveluiden tarpeesta. Varsinaiseen maahanmuuttovaiheeseen ja sitä tukeviin toimintoihin tai palveluihin liittyvää tutkimusta ei ole kovin paljon löydettävissä.

### 3.1 Mikä ihmeen palvelu – ja muut keskeiset käsitteet

Määrittelen seuraavaksi keskeiset käsitteet, jotka liittyvät tähän työhön ja kansainvälistymisen tukemiseen.

**Relokaatio, relokaatiovaihe:** Relokaatio tulee englannin kielen sanasta *relocation*, joka suoraan suomennettuna tarkoittaa uudelleen sijoittumista. Se poikkeaa oleellisesti sellaisesta työhön liittyvästä liikkuvuudesta, jossa työtä tehdään toisella paikkakunnalla esimerkiksi jaksoittain, mutta vakituinen asuinpaikka ei muutu. Relokaatio määritellään työstä johtuvaksi muuttamiseksi toiselle paikkakunnalle tai toiseen maahan, onpa sitten kysymys siirtolaisuudesta, muuttoliikkeestä tai maahanmuutosta (Otto & Dalbert, 2018, 169).

Tässä työssä ja kansainvälistymisestä puhuttaessa muutenkin relokaatiolla tarkoitetaan asettumista asumaan uuteen maahan. Siihen liittyy tietyt välttämättömät hallinnolliset ja käytännölliset toimet, kuten esimerkiksi luvat ja muut paperityöt (vero, pankki, sosiaaliturva), muutto, asunnon hakeminen ja kotoutuminen tai ainakin kotoutumisvaiheen alkaminen. Uuden työntekijän relokaatiovaihe alkaa siitä, kun työntekijä ja työnantaja sopivat palvelussuhteen aloittamisesta ja päättyy suunnilleen vakituiseen asuntoon muutettaessa uudessa kotimaassa.

**Relokaatiopalvelut:** Relokaatio- eli asettautumispalveluilla tarkoitetaan relokaatiovaiheeseen erikoistuneiden toimijoiden tarjoamia maahanmuuttoa tukevia palveluita. Tärkeimpiä näistä ovat uuden työntekijän oleskelulupien hankkiminen ja Suomeen saapumisen jälkeen huolehdittavat rekisteröintitehtävät, sosiaaliturvan, verotuksen ja pankkiasioiden tukitoimet sekä asunnon haussa ja vuokraamisessa avustaminen. Palvelutarjontaan voi kuulua myös paljon muuta, esimerkiksi paikallis perehdytystä, perheenjäsenille tarjottavia tukitoimia, muuton avustamista, terveyspalveluiden selvittelyä ja kulttuurivalmennusta. Relokaatiopalveluita tarjoavia yrityksiä on Suomessa nykyisin jo melko monia ja lisäksi myös kansainväliset tilitoimistot toimivat alalla. Useimmat yritykset ovat globaalisti verkostoituneita ja tarjoavat palvelua paitsi Suomeen muuttaville myös Suomesta ulkomaille töihin lähteville.

**Inklusio:** Arvioitaessa työntekijöiden sopeutumista, hyvinvointia ja sitoutumista työyhteisöön puhutaan usein inklusiosta. Kysymys on siitä, kuinka hyvin kaikki – niin ulkomailta tulleet kuin suomalaisetkin – organisaatiossa työskentelevät ihmiset tuntevat kuuluvansa joukkoon ja voivansa vaikuttaa asioihin. Kirjallisuudessa inklusio määritellään usein koulumaailman ja erilaisten oppimisvaikeuksia omaavien ryhmien näkökulmasta, eivätkä ne määritelmät aina sovellu työelämän kuvauksiin.



Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran mukaan inkluusio pitää sisällään ajatuksen, jonka mukaan erilaisuutta ei enää ole olemassa, vaan kaikki ihmiset ovat yhdenvertaisia. Inkluusio viittaa mukaan kuulumiseen ja osallisuuteen tietyssä toiminnassa, palvelussa tai organisaatiossa. (Sitra, 2022).

Työministeriön mukaan Inkluusio viittaa ihmisten osallistamiseen ja työpaikalla se tarkoittaa, että taustasta riippumatta kaikki tuntevat kuuluvansa joukkoon ja heidän äänensä on kuuluvilla, heitä arvostetaan ja heillä on yhdenvertaiset oikeudet. Inklusiivisuus on järjestelmällistä ja suunniteltua osallistavaa toimintaa sekä osallistumista mahdollistavia toimenpiteitä ja rakenteita, joilla rakennetaan fyysisesti ja psykologisesti turvallista työympäristöä ja työilmapiiriä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 8, 94).

Inklusioon ja työyhteisöjen kansainvälistymiseen liittyy läheisesti myös yhdenvertaisuus. Kaikilla ihmisillä tulisi olla samanlaiset mahdollisuudet ja heitä tulisi kohdella samanarvoisesti riippumatta ihonväristä, etnisyydestä, äidinkielestä, terveydentilasta, vammaisuudesta tai muusta henkilökohtaisesta piirteestä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022).

Inklusioon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät tarpeet korostuvat, kun työyhteisön ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrä kasvaa.

**Ulkomaalaistaustainen työntekijä:** Tässä tutkimuksessa puhutaan ulkomaalaisista ja ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä. Ulkomaalaistaustaisen määrittäminen työyhteisössä ei ole aivan helppoa. Kyselyssä kuvasin tarkemmin, mitä tarkoitan:

Henkilö, joka työkielenään käyttää mieluummin jotain muuta kuin suomea tai ruotsia. Useimmat ovat ulkomaiden kansalaisia. Kuitenkin myös henkilöt, jotka ovat aikanaan saapuneet ulkomailta ja saaneet Suomen kansalaisuuden, mutta erottuvat kulttuurisesti mm. työkielen perusteella, lasketaan mukaan. Pitkään Suomessa työskennelleet hakevat ja saavat usein Suomen kansalaisuuden, mutta se ei poista heidän menneisyyttään eikä vähennä heidän merkitystään kansainvälisinä osaajina.

Käyttämäni ulkomaalaistaustaisen määritelmä poikkeaa esimerkiksi Tilastokeskuksen määritelmästä, jossa perusteina ovat henkilön syntyperä ja vanhempien kotimaa. Sen mukaan suomalaistaustaisia ovat kaikki ne henkilöt, joilla vähintään toinen vanhemmista on syntynyt Suomessa. Ulkomaalaistaustaisia ovat ne henkilöt, joiden molemmat vanhemmat tai ainoa tiedossa

oleva vanhempi on syntynyt ulkomailla. (Tilastokeskus 2022). Toisenlainen määrittely on mielestäni tässä työssä perusteltu, koska käsitellään työelämän tarpeita, jotka liittyvät työyhteisöihin, osaamiseen ja verkostoihin. Toisaalta työnantajien käytettävissä olevat tiedot työntekijöistä eivät edes ulotu tietoihin heidän vanhemmistaan, joten edellä kuvattu määritelmä on vaikea.

**Monikulttuurisuus:** Työpaikoilla joudutaan käsittelemään monikulttuurisuuteen liittyviä tarpeita, kun työntekijöitä on useista kansallisuus- ja kulttuuritaustoista. Monikulttuurisuus viittaa eri uskonnoista ja kulttuureista olevien ihmisten ja ihmisryhmien olemassaolon oikeuteen sekä ajatukseen, että erilaisten kulttuurien yhteiselo yhteiskunnassa on rikkaus ja sitä tulee edistää (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 94).

### 3.2 Ulkomaalaiset Suomessa

Vuonna 2020 ulkomaalaistaustaisten määrä Suomessa oli Tilastokeskuksen syntyperäluokituksen mukaan 444 000. Määrä on kasvanut tasaisesti viimeiset noin kaksikymmentä vuotta. Yleisin taustamaa on entinen Neuvostoliitto. Seuraavaksi suurimpiin kuuluvat Viro, Irak, Somalia ja Kiina. Suomen kansalaisuuden sai vuonna 2020 lähes 8000 ulkomaalaistaustaista henkilöä. (Tilastokeskus, 2022.)

Viimeisen kymmenen vuoden ajan Suomeen on muuttanut vuosittain noin 30 000 henkilöä. Valtaosa heistä asettuu asumaan pääkaupunkiseudulle ja suuriin kaupunkeihin, mutta nettomaahanmuutto on kuitenkin positiivinen kaikissa maakunnissa. Suomesta tapahtuu myös poismuuttoa. 2010-luvulla se on ollut noin 12 000–18 000 henkeä vuosittain. Eniten nettomaahanmuuttoa on tullut Euroopan maista. (Tilastokeskus, 2022.)

Tasainen maahanmuuton nettokasvu ei riitä turvaamaan tulevaisuuden työvoima- ja osaamistarpeita. Hallituksen tavoitteena on vähintään **kaksinkertaistaa** työperäisten maahanmuuttajien määrä ja **kolminkertaistaa** ulkomaisten tutkinto-opiskelijoiden määrä vuoteen 2030 mennessä. Syitä näin suureen ulkomaalaisten työntekijöiden tarpeeseen ovat syntyvyyden aleneminen, työikäisen väestön määrän väheneminen ja iäkkäiden määrän suuri kasvu. Ulkomaisia korkeakouluopiskelijoita Suomessa on tällä hetkellä runsas 20 000 (Aro, 2022.)

Suomen ulkomaalaistilastot heijastelevat selvästi maailmantilanteita. Kansallisuudet kertovat enemmän sodista ja ekologisista katastrofeista kuin vaikkapa Suomen houkuttelevuudesta korkeasti koulutettujen osaajien työpaikkana tai miellyttävän ilmaston ja kevyen verotuksen elä-

keläisparatiisina. Tulevaisuudessa vetovoimatekijätkin voivat tietysti muuttua, esimerkiksi ilmaston ja turvallisen, vakaan yhteiskunnan etuja Suomen vahvuuksina saatetaan alkaa arvostaa entistä enemmän. Emme vielä varmuudella esimerkiksi tiedä, miten käynnissä oleva Ukrainan sota lopulta vaikuttaa mielikuviin Suomesta turvallisena maana.

Suomessa olevat ulkomaalaiset ovat yleisesti melko korkeasti koulutettuja ja kielitaitoisia. Heidän kokemuksensa omasta terveydestä, hyvinvoinnista ja osallisuudesta ovat hyviä. Heillä on melko aktiiviset kontaktit sekä oman kulttuurinsa ihmisiin että suomalaisiin. Vaikka tilanne vaikuttaa hyvältä ja kestää vertailun moniin maihin, parannettavan varaa on. Esimerkiksi yksinäisyyden kokemukset, jotka liittyvät myös työyhteisöjen yhdenvertaisuuteen ja inklusioon, ovat valitettavasti melko yleisiä. (Kuusio, Seppänen, Jokela, Somersalo, & Lilja, Eero (toim.) 2020, 194)

Kansainvälisyys ja ulkomaalaisten työntekijöiden lisääntyminen Suomen työmarkkinoilla nähdään kilpailuetuna ja kasvun mahdollistajana (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 13, 38). Monikulttuurisuus tarjoaa mahdollisuuksia esimerkiksi maa- ja työnantajakuvan kehittämiseen, innovointiin sekä uusien asiakas- tai kohderyhmien ja verkostojen tavoittamiseen. Kansainvälisyyden lisäämisessä ei ole kysymys ainoastaan määrällisestä työvoimatarpeesta vaan myös sisällöllisestä työelämän muutoksesta, joka tulisi nähdä positiivisena mahdollisuutena. Myös monimuotoisuusbarometrin mukaan henkilöstön monimuotoisuuteen liittyviä etuja tunnustetaan enemmän kuin haittoja (Bergbom, Barbara, Toivanen, Minna & Väänänen, Ari 2020, 14–19).

### 3.3 Tutkimukset kertovat tukitarpeista

Tutkimukset vahvistavat, että relokaatiopalveluille on tarvetta ja niiden avulla voitaisiin helpottaa ulkomaisen työvoiman käyttöönottoa suomalaisilla työpaikoilla.

Baronan syksyllä 2021 tekemän selvityksen mukaan puolet suomalaisista työnantajista kärsii työvoimapulasta ja noin joka toisessa organisaatiossa ei ole koskaan vielä ollut kansainvälistä työvoimaa. Voi siis hyvällä syyllä olettaa, että ulkomaalaisten rekrytoimiseen tullaan tulevaisuudessa panostamaan yhä lisää ja osaamista sekä palveluita tullaan tarvitsemaan. Vain neljännes organisaatioista on toistaiseksi harkinnut ulkomaisen työvoiman palkkaamista työvoimavajeen ratkaisuksi. Ehdottomasti suurimpana esteenä nähdään kielikysymykset ja seuraavaksi merkittävin ongelma liittyy lainsäädäntöön ja lupiin. Muut tekijät, kuten työvoiman saatavuus

sekä kulttuuriset, kielelliset ja asenteelliset vaikeudet arvioidaan paljon vähäisemmiksi. (Barona 2021, 6–11)

Useissa tutkimuksissa ja raporteissa sekä julkisessa keskustelussa nostetaan nykyisin esille suomalaisten työnantajien kriittisyys arvioitaessa tarpeellista kielitaitoa. Esimerkiksi monimuotoisuusbarometrissä pohditaan sitä, että Suomen kieli ei aina edes ole työyhteisön käytännöllinen kommunikaatiokieli (Bergbom, Barbara, Toivanen, Minna & Väänänen, Ari 2020, 24). Siitä huolimatta suomalainen työnantaja asettaa usein valinnan edellytykseksi ”hyvän suomen kielen taidon”. Vaadittaviin kielitaitovaatimuksiin kannattaisi ja lienee tulevaisuudessa välttämätöntäkin kiinnittää enemmän huomiota. Ehkä rimaa olisi mahdollista hieman laskea.

Yksi toistaiseksi melko vähän hyödynnetty potentiaalinen ulkomaalaisten osaajien joukko on Suomessa opiskelevat. Yli 5 miljoonaa korkeakouluopiskelijaa opiskelee kotimaansa ulkopuolella ja määrä on voimakkaassa kasvussa. Suurimmat opiskelijavirrat tulevat Aasian maista ja suuntautuvat läntisiin OECD-maihin (Faktaa 6A/2018, 1). Suomessa ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden määrä kasvaa ja tänne heitä houkuttelee erityisesti korkeatasoiset ja edulliset kouluttautumismahdollisuudet ja hyvä elintaso sekä turvallinen ja vakaa yhteiskunta. Sen sijaan sijainnillaan Suomi on useimpia muita länsimaita kilpailussa jäljessä. Jo Suomessa asuviin ulkomaalaisiin osaajiin liittyvä potentiaali on tiedostettu myös Tulanet-organisaatioissa. Heidän kohdallaan rekrytointi ja sitouttaminen on huomattavasti helpompaa ja edullisempaa kuin suoraan ulkomailta tehtävät rekrytoinnit.

### 3.3.1 Monimutkainen tilanne, paljon tehtäviä ja byrokratiaa

Ulkomailta rekrytoiminen on haasteellinen ja aikaa vievä prosessi, jonka onnistuminen varmistuu vasta pitkän ajan kuluttua, kun henkilö on asettautunut suomalaiseen työelämään ja yhteiskuntaan. Maahanmuuttoon ja asettautumiseen liittyvät vaiheet ovat kriittisiä. Lupien ja muiden välttämättömien hallinnollisten asioiden hoitaminen, perehtyminen suomalaiseen yhteiskuntaan sekä puolison ja perheenjäsenten asioiden järjestäminen vaikuttavat ratkaisevasti. Asioiden ymmärrettävä läpikäynti eli relokaatituki on oleellista. Joissakin työpaikoissa tuki toteutetaan oman henkilökunnan toimesta, mutta saatavilla on myös ostopalveluita ja yhä useammat myös julkiset organisaatiot ovat ulkoistaneet tämän työn. (Viitasalo, 2016, 41. Hakkarainen, 2016 11, 19–20. Lahtinen ym. 23).

Saksalaisen tutkimuksen mukaan valmiudet ja halukkuus työperäiseen maahanmuuttoon riippuvat paljon henkilöiden persoonallisista ominaisuuksista. Mitä avoimemmin henkilö suhtautuu uusiin asioihin ja kokemuksiin sekä mitä suurempi epävarmuuden ja stressin sietokyky hänellä on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän myös suhtautuu positiivisesti tarpeeseen tai mahdollisuuksiin muuttaa työn perässä uuteen ympäristöön tai maahan. Samassa tutkimuksessa todetaan myös, että persoonan yksilöllisyyden tai yhteisöllisyyden taipumukset ja ikä vaikuttavat asiaan. Esteitä suositellaan madallettavan tarjoamalla työnantajan puolelta maahanmuuttotukea ja asiantuntijakonsultaatiota. (Otto & Dalbert 2012, 170, 181–182).

Viranomaistoimintojen hitaus ja monimutkaisuus nostetaan esille haasteena lukuisissa tutkimuksissa ja myös julkisessa keskustelussa. Näiden parantaminen on myös Marinin hallituksen keskeinen tavoite (Valtioneuvosto 2019). Maahanmuuttoviraston prosesseja pidetään hitaina, Digi- ja väestötietoviraston rekisteröintiasiointi sekä Veron ja Kelan toiminta tulisi nykyistä paremmin kytkeä toisiinsa ja pankkitilin avaaminen ei ole riittävän sujuvaa, eikä tietoa oikeista toimintatavoista ole koottu asiakaslähtöisesti yhteen paikkaan (Lahtinen, Nurmi, Pekkala & Tolvanen 2021, 20). Näihin työläisiin tehtäviin ja ongelmiin voidaan tarjota osaavaa ja tehokasta apua relokaatiopalveluiden kautta. Vaikka Maahanmuuttovirasto ja muut, esimerkiksi Vero, pankit ja Kela, saivat omat prosessinsa nopeammiksi ja asiakasystävällisemmiksi ja vaikka näihin ollaankin kehittämässä yhä enemmän yhden luukun ratkaisuita, asioiden toteuttaminen oikein vaatii ymmärrystä, järjestelyitä ja aikaa.

Tammikuussa 2022 Tulanet muiden toimijoiden joukossa sai sivistysvaliokunnalta pyynnön lausua lakiluonnoksesta, joka keskittyy kolmansien maiden tutkijoiden ja opiskelijoiden maahantulon ja oleskelun helpottamiseen (Valtioneuvosto, 2022). Lain on tavoite tulla voimaan jo kuluvan kevään aikana. Sen keskeisin vaikutus kohdistuu opiskelijoihin ja yliopistoissa työskenteleviin apurahatutkijoihin eli Tulanetin kannalta kohderyhmä ei ole kaikkein keskeisin, mutta suunta on oikea ja kaivattu. Toteutuessaan laki helpottaa byrokratiaa ja vähentää ulkomaalaisille henkilöille lupahallinnosta muodostuvia kustannuksia pitempien oleskelulupien ja uudistettujen ehtojen myötä.

Andresenten ja kumppanit (2014) esittävät väitteen, että jos eri tyyppiset siirtolaiset eroteltaisiin esimerkiksi lainsäädännössä ja muissa hallinnollisissa kuvioissa nykyistä selkeämmin omiksi ryhmikseen ja omiin prosesseihinsa, voisi myös HR-toiminnan järjestää täsmällisemmin ja joustavammin sekä ottaa erilaiset strategiset tavoitteet paremmin huomioon organisaation toiminnassa.

### 3.3.2 Myös työyhteisö tarvitsee tukitoimia

Tutkimuksissa tuodaan selvästi esille työyhteisön tukemisen tarpeet itse muuttajille kohdistettujen tukitoimien lisäksi. Kysymys ei ole ainoastaan ulkomailta tulevien sopeutumisesta, vaan myös suomalaisten ”vanhojen” työntekijöiden työyhteisön muuttumisesta merkittävästi ulkomalaisten työntekijöiden tarpeiden ja osallistumisen myötä. Syntyy kulttuurisesti uudenlainen tilanne, jossa kaikkien osapuolien tukeminen ja keskinäisen ymmärryksen lisääminen on aiheellista sen sijaan, että keskityttäisiin vain sopeuttamaan uusia tulokkaita. Inklusiosta on huolehdittava kaikkien työntekijäryhmien kannalta. Tukitoimiin tulee kuulua sekä työyhteisön että tulokkaiden tiedon ja ymmärryksen lisääminen, kohtaamisten järjestäminen ja kielimuurien madaltaminen kaikin mahdollisin keinoin. (Viitasalo, 41 ja Hakkarainen 2016, 11, 18, Monimuotoisuusbarometri 2020, 20)

Viestinnälliset tarpeet ja koko työyhteisön toimintatapojen kehittäminen ovat monikulttuurisen työyhteisön kehittämisessä oleellisia. Kansainvälistyminen ja lisääntyvä monimuotoisuus vaativat työyhteisön jäseniltä paitsi kielitaitoa ja kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitoa myös kulttuurien välisen kompetenssin ja viestinnän taitoja (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 26). On kysymys halusta ja osaamisesta työskennellä erilaisista kulttuuritaustoista tulevien ihmisten kanssa kunnioittavasti, sujuvasti, tavoitteellisesti ja tuloksia aikaan saaden. Organisaatioiden tulee suunnitella toimintaansa siten, että ne ottavat huomioon erilaisten ihmisten erilaiset tarpeet esimerkiksi viestinnässä ja johtamisessa (Bergbom, Barbara, Toivanen, Minna & Väänänen, Ari 2020, 33).

### 3.3.3 Perheen ja puolison hyvinvointi voi olla ratkaisevaa

Ulkomailta rekrytoidun osaajan sitoutuminen ja pysyminen riippuu suurelta osin siitä, onko hänen puolisonsakin työllistynyt ja sujuuko perheen arki hyvin. Tutkimuksissa nämä asiat on tunnistettu pitkään. Collings ja kumppanit raportoivat *dual career couples* -problematiikasta jo 2007. He totesivat, että perheet ovat ulkomaille asettumisen suhteen yhä kriittisempiä ja nämä asiat ovat merkittäviä myös ulkomaankomennusten onnistumisessa. *Dual career* -tilanteet ovat korkeasti koulutettujen joukossa yleisiä. Tulevaisuudessa relokaatiopalveluissa ja työnantajan tai jopa kansallisissa tukitoimissa olisikin entistä enemmän tarvetta ottaa huomioon myös puolisojen ja perheenjäsenten tarpeet, jotta ulkomailta rekrytoinnit muodostuisivat pitkällä tähtäimellä kannattaviksi investoinneiksi. (Collings, Scullion & Morley 2007, 7).

Ihmiset eivät ole enää niin valmiita työn vuoksi muuttamaan eroon perheistään kuin joskus ennen, ei edes jaksotyöhön. Näin ollen olisi tärkeää jo rekrytointivaiheessa voida vakuuttaa hakijat siitä, että perheille ja perheenjäsenille löytyy mielekkäitä mahdollisuuksia jatkaa elämänsä ja heitä tullaan myös tukemaan. (Kyhä 2011, 86–87)

Jos perheen hyvinvoinnista ei onnistuta huolehtimaan, on suuri vaara, että löydetty kyky jatkaa pian matkaansa kohti uusia haasteita. Sekä työntekijän että hänen perheensä sosiaalisen hyvinvoinnin tukeminen on tärkeää (Lahtinen, Nurmi, Pekkala & Tolvanen 2021, 19, 26).

Puolison ja läheisten sosiaalinen tuki on työntekijälle erittäin merkittävä asia työperäisen maahanmuuton onnistumisessa. Siksi heidän hyvinvointiinsa kannattaa panostaa. Otto & Dalbert kuvaavat, että puoliso voi pahimmassa tapauksessa joutua maksamaan muutoksesta kohtuuttoman suuren hinnan: hän tukee perhettään ja kumppaniaan oman uransa kustannuksella ja voi jopa joutua luopumaan työstään. Perheenjäsenille suunnatut tukitoimet ja erityisesti puolison työllistymisen tukemisen edistäminen on ensiarvoisen tärkeää työperäistä ja korkeasti koulutettujen maahanmuuttoa edistettäessä. (Otto & Dalbert 2012, 182).

Myös Henna Kyhä selvitti väitöskirjassaan, että vain pieni osa maahanmuuttajista tulee ns. työsopimus taskussaan. Monet joutuvat hakemaan työtä saavuttuaan Suomeen ja he kohtaavat tässä korkeasti koulutettuinakin suuria haasteita. (Kyhä 2011, 86–87).

Suomessa perheenjäsenten tukitarpeet tiedostetaan ja erilaisia perheenjäsenille suunnattuja tukitoimia ja puoliso-ohjelmia onkin jonkin verran tarjolla, esimerkiksi Helsingin metropolin alueella toimiva *spouse program* ([spouseprogram.fi/](http://spouseprogram.fi/)). Tutkimuslaitoksiin rekrytoitujen ulkomaa-laisten puoliset kuuluvat usein tähän mukana muuttavien joukkoon. Opiskelijoiden ohella he myös muodostavat potentiaalisen ja vajaan hyödynnetyn osaajajoukon kohdemaan, tässä tapauksessa Suomen, työmarkkinoilla. Heihin liittyvät käytännöt ja laintulkinnat kuitenkin vaihtelevat organisaatioittain todella paljon, kuten myöhemmin tutkimukseni tuloksissa esittelen.

### 3.3.4 Huomiota teknisten velvollisuuksien lisäksi hyvinvointiin

Tutkimuksissa puhutaan ns. pitovoimasta (Lahtinen, Nurmi, Pekkala, Tolvanen 2021, 19), jonka vahvuus vaikuttaa sinänsä hyvien rekrytointien lopulliseen onnistumiseen. Pitovoima syntyy henkilöiden omista kokemuksista, tyytyväisyydestä ja viihtyvyydestä. Lisäksi pitovoimaan liittyy muitakin laadullisia määritelmiä kuten hyvinvointi, koettu turvallisuus ja arjen sujuvuus (Finland Promotion Board 2017 ja 2022.). Suomessa koettu pitovoiman puute liittyy

esimerkiksi naapurimaihin verrattuna alhaiseen palkkatasoon, korkeaan verotukseen, suomen kieltä osaamattomien puolison ja lasten heikkoihin työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksiin sekä epärealistisiin odotuksiin (Lahtinen ym. 2021, 19).

Kansainvälisten kykyjen löytäminen ja sitouttaminen edellyttää mm. motivointia, urapolkujen näkyväksi tekemistä ja integraation tukea (Collings, Scullion & Morley 2007, 9). Relokaatiotuki osaltaan vastaa näihin tarpeisiin, ja laadukkaalla verkostoyhteistyöllä voidaan löytää muitakin keinoja edetä samoissa tavoitteissa. Joitakin niistä otan esille luvuissa 5 ja 6.

Ulkomailla työskentelyn syy ja aloitteentekijä vaikuttavat toisinaan siihen, minkälaisen tuen henkilö saa, ja minkälainen motivaatio hänellä on. Motivaatioon voidaan vaikuttaa tarjoamalla tukipalvelua (Andresenten ym. 2014). Kun kokee tulevansa tarpeelliseen rooliin ja saavansa sen mukaisen tuen, myös tulijan motivaatio ja tahtotila ottaa selvää uudesta tilanteesta sekä sitoutua uuteen työnantajaan ovat paremmat.

Kansainvälisissä rekrytoinneissa ja tukiprosesseissa kiinnitetään liian helposti huomiota tekniseen osaamiseen ja suorituksiin kulttuuristen ja soveltuvuuteen tai sopeutumiseen liittyvien ominaisuuksien sijasta (Collings, Scullion & Morley 2007, 13). Kuitenkin inklusion ja integraation onnistuminen sekä niiden kautta toteutuvat sosiaalinen hyvinvointi on osaamisen lisäksi olennainen tekijä ulkomaisen työntekijän työn onnistumisen kannalta. Kulttuurinen sopeutuminen voi olla ratkaiseva asia lopullisessa sitoutumisessa Suomeen (Hakkarainen 2016, 11, 18).

Oman työni perusteella tiedän, että tarpeista ja kriittisistä asioista ei ole aina helppoa saada konkreettista tietoa ja palautetta. Esimerkiksi henkilöstötutkimuksien mukaan organisaationi tilanne tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisen kohtelun suhteen on erinomainen. Useimmat kokevat tullessaan oikeudenmukaisesti kohdelluiksi työtovereiden suunnalta (4,33/5) ja ovat sitä mieltä, että ihmisten yhdenvertaisuus toteutuu työyhteisössä hyvin (4,09/5) (Eezy, henkilöstötutkimus 2022). Luvut ovat esimerkiksi valtiotyönantajan keskiarvoon verrattuna erittäin hyviä. On kuitenkin vaikea kattavasti ja syvällisesti selvittää 1300 ihmisen ja organisaatiotason tutkimuksessa erillisen pienehkön joukon, kuten ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden, tarpeita. Heiltä eri kanavia tai kohtaamisia hyödyntäen saatu usein satunnainen, mutta toistuva, palaute kertoo, että juuri näihin asioihin liittyviä kehittämistarpeita edelleen kuitenkin on.



### 3.3.5 Käytännön tarpeita ja toimintatapoja selvittävälle työlle on tilausta

Varsinais-Suomen maahanmuuttopoliittisessa työssä tutkittiin jo 2000-luvun alkupuolella eri osapuolien kokemuksia ja tarpeita sekä maahanmuuttoprosessien kriittisiä tekijöitä. Sen mukaan maahanmuuttajien keskeisiin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi kulttuurikasvatus, kotoutumisen yksilöllinen ja ymmärtävä tuki, positiivinen ilmapiiri ja vuorovaikutus suomalaisten kanssa. Esille nousevat myös syrjimättömyys, ennakkoluulottomuus ja suomalaiseen yhteiskuntaan liittyvien velvollisuuksien ymmärtäminen. Työnantajien tarpeina taas mainitaan esimerkiksi suvaitsevainen työyhteisö, ulkomaalaisen työntekijän motivaatio, yhteistyökyvyt, oma-aloitteisuus, päätöksentekokyky ja uusien ideoiden tuominen (Anis, Heiliö, Hietanen & Marttinen 2007, 65).

Vaikka edellä mainituista havainnoista on jo aikaa, monet esille tulleet havainnot ovat edelleen päteviä ja keskeisiä. Niiden edistämiseksi ja turvaamiseksi tehtävä työ on yhä kesken. Yhteisenä tarpeena sekä työntekijöille että työnantajille on perheenjäsenten hyvinvointi ja sopeutuminen, koska se parantaa maahanmuuttajan hyvinvointia ja edistää sitoutumista työyhteisöön sekä parantaa työn tuottavuutta.

Katson kirjallisuuden todistavan opinnäytetyöni tarpeellisuutta. Tutkimukset osoittavat, että palveluille ja tuelle on tarvetta. Itse relokaatiopalveluista tai maahanmuuton käytännön vaiheista ei ole tutkimustietoja löydettävissä muuten kuin lähinnä yritysten itsensä asiakastytyväisyyseraporttien muodossa. Ne pursuvat ylistystä ja kiitoksia ihmisiltä, jotka ovat saaneet apua stressaavaan elämäntilanteeseensa.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Sain molempiin tiedonkeruusiin vastaukset kaikista yhdeksästä organisaatiosta. Kaikki kokivat kansainvälistymisen ajankohtaiseksi ja keskeiseksi aiheeksi. Lisäksi keskustelut Tulanetin toiminnanjohtajan kanssa johtivat sekä tutkimustuloksien esittelyihin eri ryhmille että verkostoyhteistyön viriämiseen jopa ennakoitua nopeammin. Jo helmikuussa 2022 kutsuttiin kansainvälisiä HR-asiantuntijoita ja HR-lakimiehiä laatimaan yhdessä lausuntoa Marinin hallituksen oleskelulupia koskevaan lakiluonnokseen (Valtioneuvosto, 2022). Maaliskuussa esittelin työtäni Tulanetin tutkimusjohtajille.

Työn tuloksena Tulanet-organisaatiot saavat käyttöönsä kuvaukset ja analyysit tämänhetkisestä tilanteesta. Niiden pohjalta organisaatioissa voidaan hahmottaa omaa tilannetta osana kokonaisuutta ja määritellä aiheeseen liittyviä tavoitteita tai kehitystarpeita tulevaisuutta ajatellen.

Varsinainen kehittävä osa opinnäytetyöstä on kansainvälisiä rekrytointeja ja asettautumista koskevat yhteiset suositukset sekä yhteistyöehdotukset. Tämä paketti palvelee käytännönläheisesti esimerkiksi ostopalveluiden hankinnassa, toiminnan organisoimisessa ja budjetoinnissa. Se myös tukee organisaatioita työnantajakuvatyössä sekä globaaleilla työmarkkinoilla että kansallisesti.

### 4.1 Nykytilan kuvaus kyselyn perusteella

Tulanet-laitokset työllistävät kukin 430–2100 henkilöä. Yhteensä organisaatiot työllistävät noin 9 000 suomalaista tai ulkomaalaista. Ulkomaalaistaustaisten yhteenlaskettu karkea arvio on noin 500 henkilöä. Useimmissa organisaatioissa ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä on 20–50 henkilöä. Suurimmassa ja kansainvälisesti aktiivisimmassa organisaatiossa ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä on yli 200 henkilöä. Yhdessä laitoksessa heitä on alle 10 ja yhdessä 10–20 henkilöä.

Edellä kerrotut luvut antavat yleistä kuvaa kokonaisuudesta, vaikkakin kysymykseen sisältyy selkeitä epävarmuustekijöitä. Valtiotyönantajan tiedot kansalaisuuksista ja varsinkin kaksoiskansalaisuuksista ovat hataria historiallisista ja järjestelmäsyistä. Lisäksi ulkomaalaistaustaisen määrittäminen on haasteellista, kuten kohdassa 3.1 selvitän. Arvioin, että kyselyssä kerrotut ulkomaalaistaustaisten määrää kuvaavat luvut ovat enemmän tai vähemmän alakantissa suhteessa todellisuuteen.

#### 4.1.1 Kansainvälistymisen tavoitteet ja rekrytointien haasteet

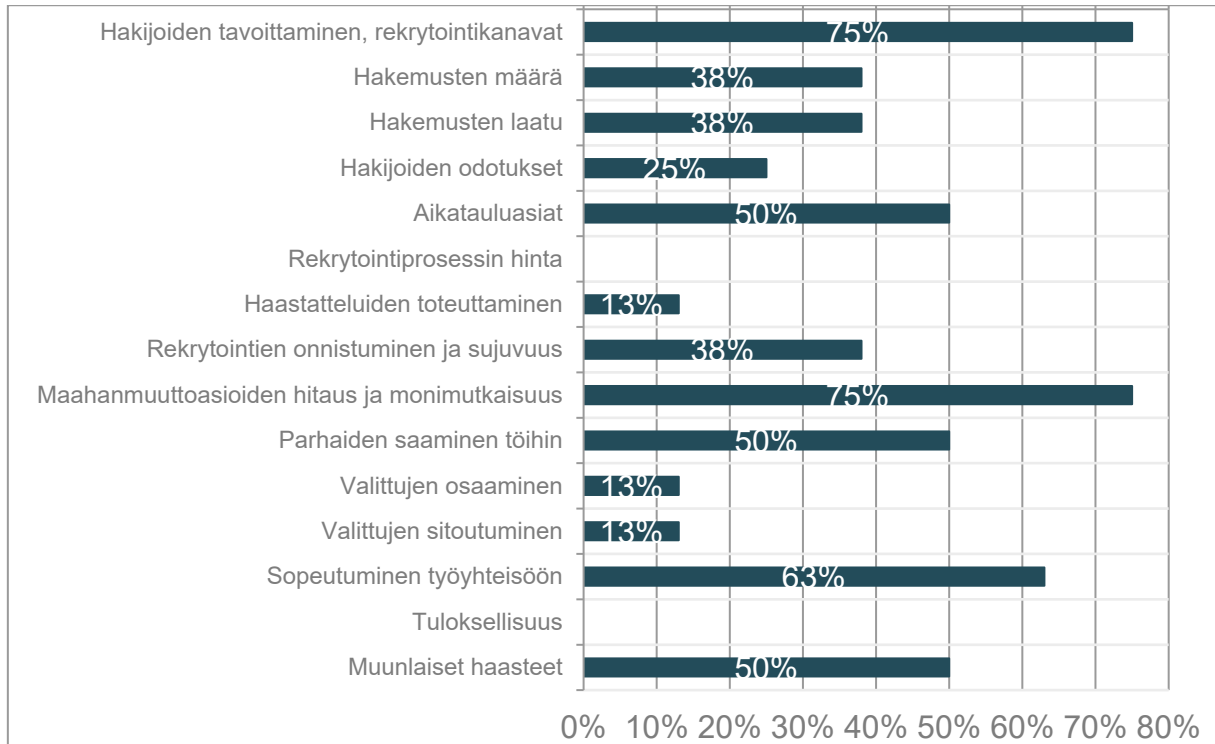
Kyselyn mukaan vain kaksi organisaatiota on asettanut kansainvälistymiseen liittyviä tavoitteita. HR-johdon haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että strategiatyö on meneillään useissa laitoksissa ja kansainvälisyys on niissä keskeinen käsiteltävä aihe. Lisäksi yleisiä esimerkiksi organisaation kansainvälisesti johtavaan asemaan liittyviä tavoitteita on useilla. Näitä tavoitteita ei välttämättä operatiivisella tasolla ole aina tiedostettu kaikessa laajuudessaan, eikä niitä siten huomioitu kansainvälistymistavoitteina kyselyyn vastatessa. Kansainvälistymiseen liittyviä tavoitteita käsittelen lisää kohdassa 4.2.

On luonnollista, että jos pyritään toimimaan kansainvälisesti korkealla tasolla ja tuottamaan ratkaisuita globaaleihin haasteisiin, tavoitteet eivät ole toteutettavissa vain kansallisin keinoin tai pelkästään kotimaisella osaajajoukolla. Tarvitaan myös maailman parhaita työntekijöitä, eivätkä he kaikki ole suomalaisia.

Kysyttäessä kansainvälisiin rekrytointeihin liittyviä haasteita ja siksi mahdollisia yhteistyöllä taklattavia asioita kävi ilmi, että prosessin kustannukset tai raha eivät ole ongelmia, mutta aikataulut, tiedonkulku ja prosessien monimutkaisuus nousevat esille 75 %:lla vastaajista. Yhtä suuria haasteita ovat myös hakijoiden tavoittaminen ja rekrytointikanavat sekä maahanmuuttoasioiden hitaus. Näihin liittyvät läheisesti parhaiden hakijoiden saaminen ja muunlaiset esimerkiksi organisaatioiden sisäisistä prosesseista johtuvat viiveet. Joka toinen nostaa aikatauluasiat ongelmaksi.

Sopeutuminen työyhteisöön on tunnistettu kriittiseksi asiaksi. Vastanneista 60 % pitää sitä haasteellisena ja joku mainitsee sen avoimissa vastauksissa jopa suurimmaksi vaikeudeksi. Sen sijaan valittujen henkilöiden tuloksellisuus ei ole tämän mukaan ongelmia. Ulkomailta tulleiden työntekijöiden osaamiseen ja aikaansaavuuteen ollaan kyselyn tuloksien perusteella tyytyväisiä. Myös aikaisempien tutkimuksien mukaan 90 % ulkomailta rekrytoituista on vastannut yrityksen tarpeisiin, vaikka suomalainen tapa tehdä töitä onkin aiheuttanut haasteita (Lahtinen, Nurmi, Pekkala, Tolvanen 2021, 18, 26).

Kohdassa 4.3 käsittelen tarkemmin sitä, minkälaisia yhteisiä toimenpiteitä on sovittu tehtäväksi tai jo toimeenpantu rekrytointien helpottamiseksi.



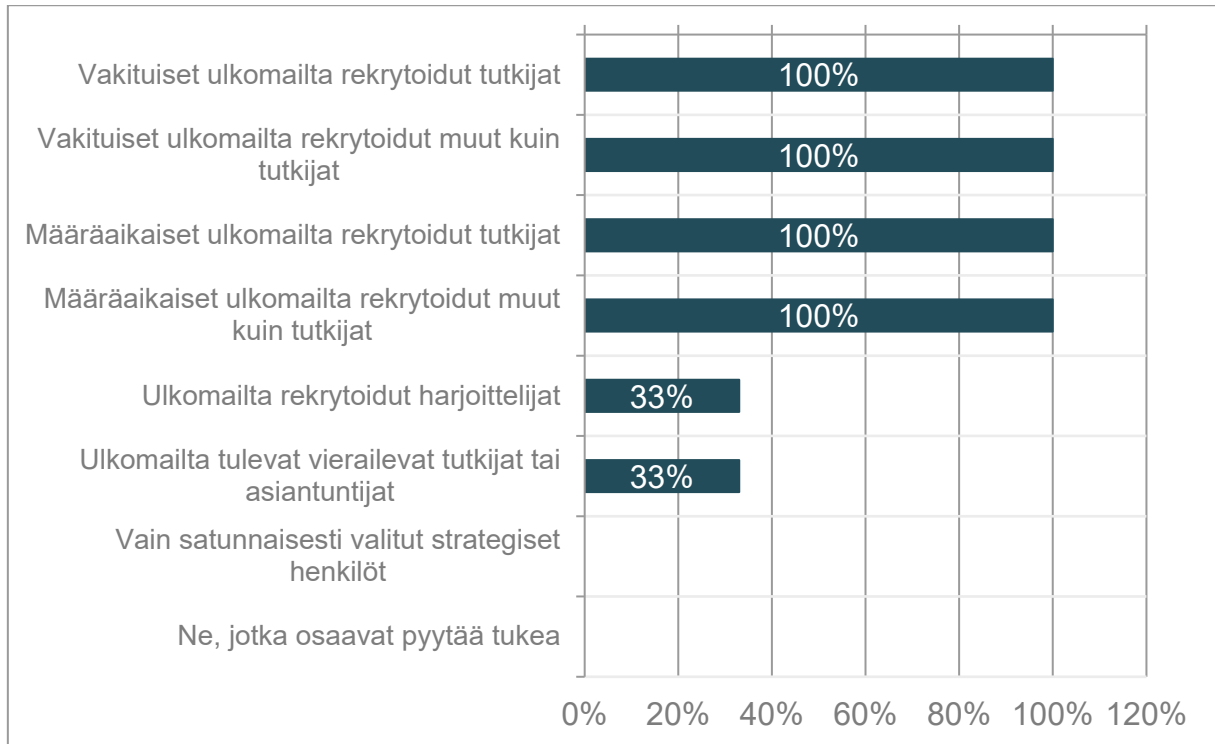
Kuva 2. Ulkomaalaisten rekrytointien yhteydessä ilmenneet haasteet.

#### 4.1.2 Maahantulopalveluiden hyödyntäminen ja sisältö

Kolme yhdeksästä organisaatiosta tarjoaa tällä hetkellä ulkomailta rekrytoituille relokaatiopalveluita. Kahdella näistä on kokemuksia useammasta palveluntarjoajasta ja yhteensä kokemusta oli jo varsin monista organisaatioista: Finland Relocation Services /Barona, PwC, KPMG, Return Ticket, Forenom /Barona ja Econia. Yritysfuusioiden johdosta Barona on kahden edellä mainitun palveluntarjoajan katto-organisaatio (Finland Relocation Services, 2021). Tämänhetkisten toimijoiden palveluun oltiin työnantajien näkökulmasta kaiken kaikkiaan varsin tyytyväisiä: keskiarvo 8,3/10.

Tässä tutkimuksessa palvelun saajien tyytyväisyyttä ei ole kysytty. Yrityksien asiakaspalautteen ja ulkomaalaisten työntekijöiden minulle antaman välittömän palautteen perusteella palvelu on koettu erittäin hyödylliseksi.

Palveluiden kohderyhmät, sisältö ja organisointi muistuttavat melko paljon toisiaan. Tehtävän pituus näyttäisi määrittävän tuen saamista enemmän kuin asema. Pääsääntöisesti kaikki palvelussuhteisiin tulevat henkilöt saavat tukipalvelua ainakin hallinnollisissa asioissa, kuten rekisteröinti, verotukseen ja sosiaaliturvaan liittyvä asiointi ja pankkitilin avaaminen.

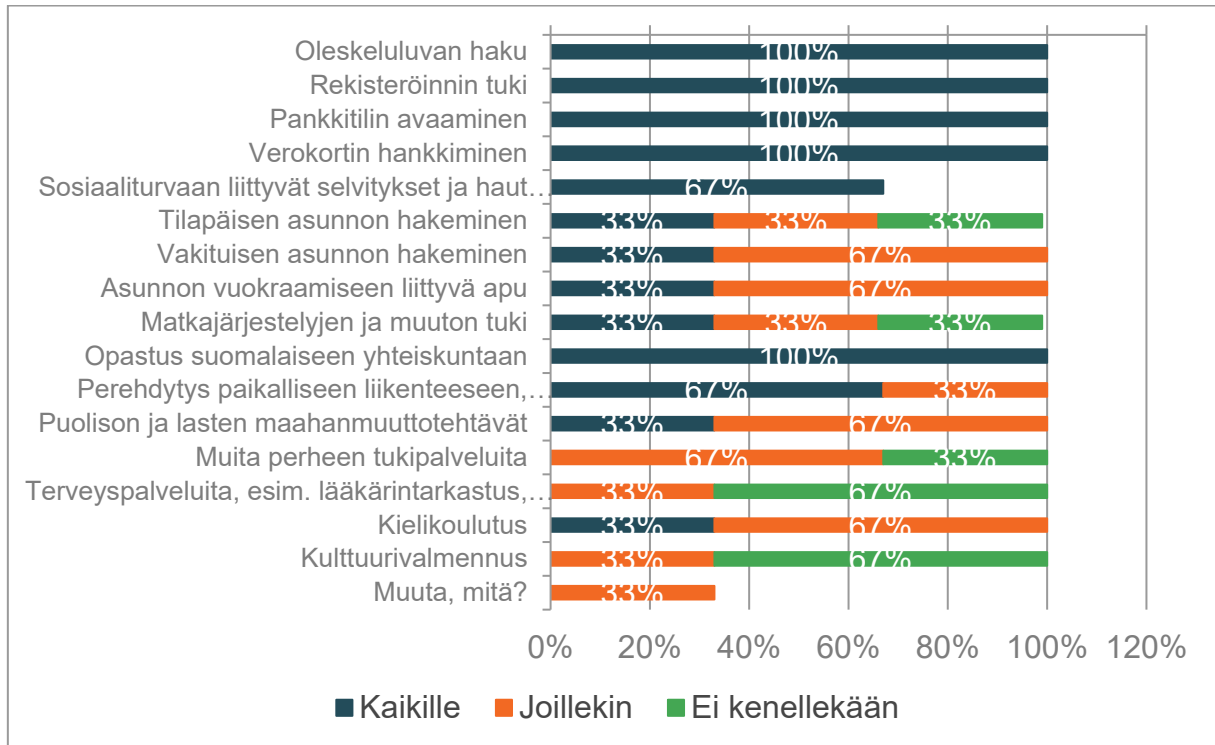


Kuva 3. Relokaatiopalveluiden saajat kolmessa Tulanet-organisaatiossa.

Tutkimusorganisaatioille tyypilliset ei palvelussuhteessa olevat, mutta työyhteisössä toimivat ja tutkimusresursseja hyödyntävät *vierailevana tutkijana tai asiantuntijana* toimivat henkilöt saavat yleensä tukea siinä kuin palvelussuhteisetkin. Emme kuitenkaan ole purkaneet tarkemmin auki, minkälaisen prosessin kautta vierailijat organisaatioihin tulevat ja minkälaisia sisäisiä politiikkoja heihin liittyen yleensä on esimerkiksi suhteessa organisaation esimiesrakenteisiin. Oman kokemukseni perusteella jään hiukan pohtimaan, tavoittaako kaikkia näitä henkilöitä tai heidän vastuuhenkilöitään aina edes tieto tarjolla olevasta tuesta

Organisaatiot ovat kukin sopineet palveluntuottajien kanssa omaan tarpeeseensa sopivista palvelupaketeista, joiden perusrunko on kaikilla melko samanlainen. Se muodostuu pakollisesta maahanmuuton paperisodasta, johon hieman vaihtelevasti liittyy myös esimerkiksi asunnon haku, paikallis perehdytystä, terveyspalvelua, kuten terveystarkastuksia tai rokotuksia, tai perheenjäsenten tukea vastaavissa asioissa. Palvelun toteuttamisen tavoissa on keskusteluissa tunnistettu runsaasti vivahde-eroja esimerkiksi sen suhteen, mitä voidaan toteuttaa verkon välityksellä tai infomateriaalien muodossa ja missä asioissa asiakasta tuetaan olemalla läsnä viranomaiskäynneillä tai muissa kohteissa.

Kieli- ja kulttuuriasiat on tunnistettu tärkeäksi alueeksi ja niihin liittyvät valmennukset tarpeelliseksi, kuten myös kirjallisuuskatsauksessa toin esille. Niitä kuuluu tukipaketteihin vaihtelevasti joillekin ja joissakin organisaatioissa. Niitä ei kuitenkaan aina toteuteta relokaatiopaketin yhteydessä, sillä kieli- ja kulttuuriasioiden oppiminen ja sisäistäminen on huomattavasti relokaatiovaihetta pitempi prosessi. Siksi niiden osalta tuloksia on hyvä arvioida hiukan eri tavoin.



Kuva 4. Tarjottujen relokaatiopalveluiden sisältö kolmessa Tulanet-organisaatiossa.

Palvelut koettiin poikkeuksetta hyödyllisiksi. Oleskeluluvan haku, rekisteröinti sekä suomalaisen hyvinvointiyhteiskuntaan liittyvät keskeiset asiat, kuten sosiaaliturvaan (Kela / Mela), verotukseen ja pankkiasiointiin liittyvät tehtävät vaativat aikaa ja perehtymistä. Niiden toteuttamisen oikeat tavat riippuvat esimerkiksi kotimaasta ja perhetilanteesta. Vaihtoehtoisia oikeita ja väriä toimintatapoja on lukemattomia. Näin ollen olisi hyvin hidasta ja epävarmaa, jos vastuu niiden hoitamisesta olisi vain henkilöllä itsellään. Esimiehen työaikaa kuluisi liian paljon ulkomaalaisen tukemiseen, jos vastuu olisi esimiesportaassa. Nämä asiat muodostavat keskei-

sesti relokaatituen ytimen. Tämä ratkaisu vastaa varsin hyvin myös tarpeisiin koota viranomaisasiointeihin liittyvä tieto yhteen (Lahtinen, Nurmi, Pekkala & Tolvanen 2021, 20). Relokaatituen toteuttaja muodostaa henkilökohtaisen palvelun kautta yhden luukun palvelusetin hajallaan oleviin viranomaisasiointeihin.

Maahanmuuttoon keskeisesti liittyvät asuntojärjestelyt, perheenjäsenten auttaminen, kieli- ja kulttuurivalmennukset ja paikallisperhdytykset täydentävät palvelua hyödyntävien tukipaketteja vaihtelevasti. Keskustelujen perusteella arvioin, että keskeisin syy eroavaisuuksiin on erilaiset taloudelliset priorisoinnit. Toinen pääsyy lienee erilaisissa tulkinnoissa siitä, mihin organisaatiolla on oikeus käyttää rahaa. Maahanmuuttaja ei relokaatiovaiheessa vielä ole palvelusuhteessa, mikä aiheuttaa pohdintaa. Myös se voi vaikuttaa, miten hajautetusti toimipaikkoja on ja mihin päin maata tai kuinka suureen työyhteisöön ulkomaalaisilta rekrytoitu on tulossa töihin. Joissakin organisaatioissa on katsottu, että asunnon vuokraaminen (suuressa kaupungissa) kuuluu asioihin, joista elämässä pitää aina välillä huolehtia, eikä siihen tarvita työnantajan apua rahasta puhumattakaan. Kaikki eivät myöskään ole kokeneet kieli- ja kulttuurikoulutuksia työyhteisössä tarpeellisiksi. Tukien tarjoaminen saatetaan kokea ulkomaalaisten epäoikeudenmukaiseksi suosimiseksi.

Perheenjäsenten tukitarpeet ja perheen tai puolison hyvinvointi on selkeästi tiedostettu tärkeäksi asiaksi työperäisen maahanmuuton onnistumisessa. Syyt siihen, että perheenjäsenille tarjottava tuki kuitenkin vaihtelee, liittyvät vastaavasti rahaan ja tulkintaeroavaisuuksiin. Tukipalveluihin on käytettävissä vain rajallinen budjetti ja kohdistamalla se ainoastaan Suomeen muuttaviin työntekijöihin, voidaan tukea useampia. Prosessi joka tapauksessa tuottaa tietoa myös muulle perheelle ja heidän on siten helpompaa selvittää tehtävistä jopa ilman ostopalvelua. Lisäksi organisaatiolla on erilaisia juridisia asemia ja erilaisia käsityksiä sen suhteen, voiko laitoksen budjettia tai valtion verovaroja käyttää muiden kuin palvelussuhteessa olevien henkilöiden hyväksi, ja miten näihin liittyvät mahdolliset verotukselliset asiat tulee hoitaa (Vero 2021). Julkisorganisaatioissa on Suomessa perinteisesti pidetty aika tarkoin huoli siitä, että työntekijöille tarjotut edut eivät kohdistu perheeseen. Näitä asioita pitäisi ehdottomasti selvittää tarkemmin ja ottaen huomioon myös suomalaisten työntekijöiden ulkomailla työskentelyn jaksot.

Relokaatiopalveluiden ja maahanmuuttoon liittyvien tukien tai kustannuksien korvaamisesta ja niiden veronalaisuudesta on olemassa verohallinnon kannanotto (Vero 2021), jossa yksityiskohtaisesti kuvataan, mitkä palvelut ovat veronalaisia ja missä määrin. Toisaalta samalla kannanotossa myös todetaan, että erilaiset valmennukset ja opastukset eivät ole verotettavaa etua

palvelun saajalle. Tilanne on ristiriitainen ja vaatii tulkintaa ja selvittämistä. Varsin suuri osa maahanmuuton tuesta on luonteeltaan nimenomaan suomalaisen yhteiskuntaan valmentavaa toimintaa, jossa samanaikaisesti hoidetaan yhdessä muuttajan kanssa joukko välttämättömiä toimenpiteitä.

Kaikki palveluita käyttävät organisaatiot totesivat palvelun helpottavan sekä esimiehiä että henkilöstöpalveluita. Ammattilaisten tuki maahanmuutossa varmistaa asioiden oikean ja säädösten mukaisen hoitumisen sekä nopeuttaa töiden aloitusta. Samalla sitoutuminen ja sopeutuminen työyhteisöön paranevat ja edistetään työnantajakuvatyötä. Merkittävää on myös, että hallinnollisten palveluiden ulkoistaminen vapauttaa oman HR:n aikaa ja voimavaroja strategiselle tuelle ja antaa mahdollisuuden kehittää oman henkilökunnan syvempää osaamista liikkuvuuteen liitetyissä asioissa. Näin organisaation johdolle ja tutkijoille voidaan tarjota laadukkaampia palveluita ja syvällisempää tukea.

Ne organisaatiot, joissa relokaatiopalveluita ei hyödynnetty, kokivat yhtä poikkeusta lukuun ottamatta tuntevansa asian ainakin jollakin tavalla. Tämä osaltaan selittyy sillä, että useimmat vastaajat olivat osallistuneet aikaisemmin järjestettyihin kansainvälisten rekrytoijien verkostoitumistapaamisiin, joissa relokaatiopalvelut ja tämä silloin vasta tulossa oleva tutkimus oli esitelty. Yksi organisaatio suunnitteli kyselyvastauksien perusteella palveluiden käyttöönottoa. Pari ilmaisi kiinnostusta, mutta HR-asiantuntijoiden vastauksissa tuli esille myös palvelun hinnan käyttöönottoa jarruttavana tekijänä.

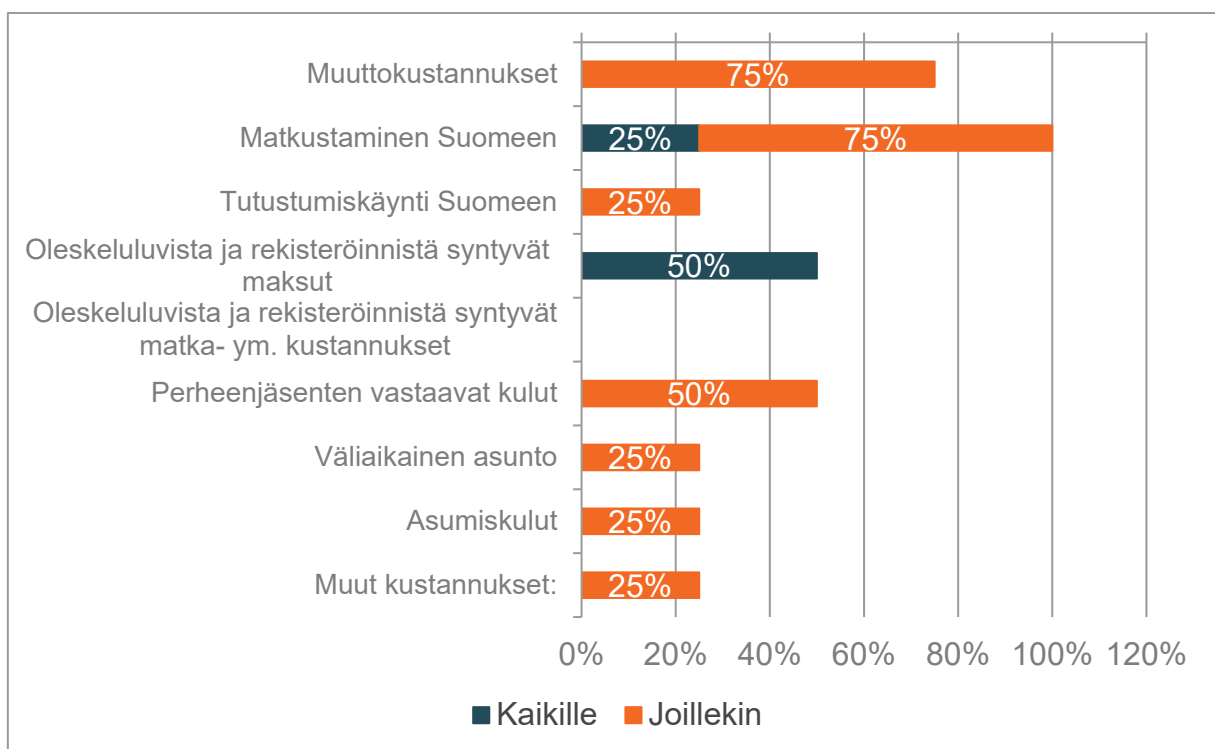
#### 4.1.3 Maahanmuuton kustannuksien korvaaminen uusille työntekijöille

Riippumatta relokaatiopalveluiden käytöstä kyselyssä selvitettiin myös, mitä kustannuksia organisaatiot korvaavat ulkomailta tuleville työntekijöillensä. Tähän kysymykseen tuli jostain syystä vain vähän vastauksia. Niistä heijastuu tilanteen vaihtelevuus. Esimerkiksi kaikille tulijoille lankeavien matkustus- ja muuttokustannuksienkin suhteen käytännöt vaihtelevat puhumattakaan lupamaksuista, perheenjäsenten kuluista, asumiskuluista tai tutustumiskäynneistä.

Sekalaiseen tilanteeseen lienee monia syitä, esimerkiksi taloudellisen panostuksen mahdollisuudet, päätöksenteon prosessien erot, kansainvälisyyskäytäntöjen merkittävyys ja yhtenevyys tai poikkeamat laitoksien sisällä. Myös epä tietoisuus verotuksesta ja oikeista menettelytavoista aiheuttavat eroja toimintatapoihin.



Asia on tärkeä, koska valtiotyönantajan edustajina ja yhteistyötä tekevinä organisaatioina Tulanet-laitoksilla kannattaisi olevan mahdollisimman yhtenäiset käytännöt. Näin toteutettaisiin tasa-arvoista henkilöstöpolitiikkaa, varmistettaisiin yhdenvertaisuuden toteutumista ja edistettäisiin hyvää, selkeää työnantajakuva. Työnantajan näkökulmasta olisi hyvä tietää oman toimintatavan olevan yhtenäinen sisarlaitoksien kanssa ja siksi myös oikea ja esimerkiksi verovarojen käytön näkökulmasta hyväksytty. Kustannuksien korvaamiseen liittyy kuitenkin erilaisia käsityksiä ja selvitettäviä yksityiskohtia, joita pohdin tarkemmin kohdissa 5.1 ja 6.



Kuva 5. Ulkomailta muuttaville työntekijöille korvattavat kustannukset.

#### 4.1.4 Kansainvälistymiseen liittyvien velvollisuuksien ja virikkeiden hoitaminen

Työnantajan lakisääteisiin velvollisuuksiin kuuluu – relokaatiopalveluista tai organisaation sisäisistä järjestelyistä riippumatta – ylläpitää tietoa Schengen-alueen ulkopuolisten työntekijöiden oleskelulupien perusteista ja voimassaoloajoista (Maahanmuuttovirasto, 2022). Tämä on sitä työlämpää, mitä enemmän ulkomaalaisia organisaatiossa on. Asian voi hoitaa monella tavalla ja kyselyssä kartoitin myös, minkälaisiin ratkaisuihin on päädytty. Vastauksien perusteella käytännöt hajautuivat laidasta laitaan:

- Palveluntuottaja seuraa voimassaoloa osana hallintopalvelua.
- Ei seurata.
- Esihenkilön ja työntekijän vastuulla on pääosin tällä hetkellä seurata voimassaoloa. Tätä ollaan kehittämässä.
- Rekrytoiva esihenkilö ja HR seuraa.
- Henkilöstöhallinnossa oleskeluluvasta otetaan kopio, mutta systemaattista seuranta ei ole, vaan henkilö itse huolehtii.
- Esimies, HR ja kirjaamopalvelu toteuttavat seurannan. Jatkossa prosessienhallintajärjestelmän avulla.

Muita kannustimia tai käytäntöjä, joilla organisaatioissa kyselyn mukaan edistetään ja motivoidaan kansainvälistä liikkuvuutta ovat mm. organisaatioiden omat liikkuvuusmäärärahat, info-paketit, kansainvälisyyttä tukevat yhteisöt, englannin kielen käyttö, kielikurssit ja valmennukset.

Organisaation johdon suhtautuminen vaikuttaa olevan tärkeä asia. Johtajien kannattaa aktiivisesti ja yhä uudelleen nostaa esille, että kansainvälistä yhteistyötä toivotaan ja sen tekemistä arvostetaan meriittinä. Johdon tuki ja arvostus kannustaa ihmisiä ottamaan vastaan kansainvälisyyden haasteet, vaikka ne voivat henkilötasolla tarkoittaa lisää töitä tai epämukavuusalueelle asettumista. Esimerkkien hyödyntäminen ja kansainvälistä kokemusta omaavien ihmisten nostaminen esille yhteisissä tilaisuuksissa ja sisäisessä viestinnässä voi olla kannustavaa.

Kyselyn vastauksia tutkittaessa ja tulkittaessa on muistettava, että niihin saatiin vastaukset HR-asiantuntijoilta, useimmiten rekrytointeja toteuttavilta henkilöiltä. Organisaatiosta ja omasta tehtävästä riippuen vastaajilla on voinut olla käytettävissä hyvinkin tarkkoja suoraan järjestelmistä poimittavissa olevia tietoja tai vastaukset ovat voineet perustua vain oman työn kautta syntyneeseen henkilökohtaiseen näkemykseen ja arvioon. Organisaatioilla on periaatteessa käytössä yhteisiä henkilöstöhallinnon järjestelmiä, mutta niiden hyödyntämisen tavat, kuten mitä tietoa kerätään, tarvitaan ja tallennetaan, vaihtelevat. Kaikki järjestelmät eivät myöskään ole yhteisiä tai samanlaisia.

## 4.2 Haastatteluilla syvempää ymmärrystä ja tulevaisuuden kuvia

Tulanet-organisaatioiden HR-johdon haastattelut toteutettiin marras–joulukuussa 2021. Haastateltavista neljä oli HR-johtajia, neljä HR-päälliköitä, yksi muussa vastuuroolissa. He arvioivat Tulanetin oman työnsä ja organisaationsa näkökulmasta melko merkitykselliseksi (3,44/5). Moni totesi, että verkostossa on vielä hyödyntämätöntä potentiaalia, ja että on paljon itsestä ja henkilökohtaisesta aktiivisuudesta kiinni, mitä verkostosta saa ammennettua omalle organisaatiolle. Useimmat tunsivat ja pitivät arvossa Tulanetin yhteistä osaamisen kehittämisen työtä ja Tulanetin vertaisverkostotkin olivat johdon edustajille tuttuja.

### 4.2.1 Kansainvälistymistarpeet tunnistetaan ja tunnustetaan

HR-johdon edustajien näkemys oli poikkeuksetta se, että kansainvälisyys tulee lisääntymään ja ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä tullaan tarvitsemaan kaikkiin organisaatioihin yhä enemmän. Suurten ikäluokkien eläköitymisbuumi on meneillään. On selvästi nähtävissä, että olemme siirtymässä kohti työntekijöiden työmarkkinoita. Kansainvälisiä rekrytointeja tehdään organisaation tehtäviin ja ydintavoitteisiin liittyen. Määrä on toissijainen laadun rinnalla, eikä kansainvälisyys ole pääkriteeri. Tutkimusaiheiden ja menetelmien hallinta sekä menestyminen tutkijanuralla ovat keskeisimpiä valintaperusteita olipa kysymys kotimaisista tai ulkomaisista rekrytoinneista. Tutkittavat organisaatiot rekrytoivat ulkomaalaisia työntekijöitä, jotta ne voisivat paremmin saavuttaa tavoitteensa ja toteuttaa yhteiskunnallisen tehtävänsä. Ulkomaalaisten palkkaaminen ei ole itsetarkoituksellinen tavoite, eikä myöskään organisaation tehtävän edellyttämä suuri henkilöstömäärä ole syy siihen, että on pakko katsoa oman maan rajojen ulkopuolelle työvoiman turvaamiseksi. Volyyymi voi olla kriittinen tekijä olla esimerkiksi hoito- tai rakennusalalla, mutta tutkimuksessa korostuvat osaaminen ja oikeanlaisten huippuasiantuntijatiimien muodostaminen.

Haastattelujen perusteella vain kaksi organisaatioista ei ole määritellyt minkäänlaisia kansainvälisyyteen liittyviä tavoitteita johtofoorumeissaan tai ohjausdokumenteissaan. Tämä tulos poikkeaa kyselyn tuloksista: tilanne on johtajien näkökulmasta selvästi pitemmällä kuin asiantuntijoiden antaman tiedon mukaan voisi päätellä. Luonnollista onkin, että strategisen johdon edustajat ovat keskittyneet enemmän tulevaisuustyöhön ja tietävät tarkoin organisaation tulevaisuuden tahtotilan ja tavoitteen.

Erityisesti niissä neljässä laitoksessa, joissa strategiatyö on juuri nyt meneillään, kansainvälisyydestä keskustellaan aktiivisesti. Täsmällisesti määritellyt tavoitteet liittyvät usein organisaation tavoittelemaan johtavaan asemaan (4), organisaation kielilinjauksiin (4) ja työnantajakuvaan liittyviin asioihin (2). Yksi organisaatio on määritellyt tavoitteen sille, kuinka paljon ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä talossa haluttaisiin olevan, mutta tämä tavoite on edellä kuvaamistani syistä todettu varsin vaikeaksi seurata (kohdat 3.1 ja 4.1). Keskustelussa tavoitteista ja strategioista tulivat useimmiten esille tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat, rekrytointi-ilmoitusten sekä yleensäkin sisäisen ja ulkoisen viestinnän kielet. Moni mainitsi lisäksi projekti-kohtaiset tutkimuksen substansseihin liittyvät tavoitteet.

Tutkimusorganisaatioiden suhde kansainvälistymiseen syntyykin tutkimuksen substanssien ja osaamisen kautta. Kun tutkimusaiheet ovat globaaleita, on luonnollista, että myös niiden parissa työskentelevät asiantuntijat edustavat laajaa kansallisuuskirjoa ja muodostetaan ylikansallisia tutkimusryhmiä. Lisäksi tuli esille, että suomalaisetkin haluavat kansainvälisiä kokemuksia työyhteisöissään, vaikka työskentelevät pääasiassa kotimaassaan. Kansainvälistyminen tukee siis työnantajakuvan kehittämistä myös Suomessa.

Johtajien näkemyksien mukaan emme ole vielä valmiita kansainvälistymisen mukana tulevaan muutokseen sen enempää kansallisesti kuin tutkimissani organisaatiossakaan. Tulee olemaan haastavaa menestyä maailmanlaajuisessa osaajakilpailussa, koska sijaintimme on syrjäinen ja palkkataso suhteessa verotukseen ei houkuttele (Lahtinen, Nurmi, Pekkala, Tolvanen 2021, 19). Suomen maakuvaan liittyvistä asioista ollaan hyvin tietoisia johtoportaisissa. Haastatteluiden jälkeen keskusteluissa, kohtaamisissa ja mediassa on tullut esille, että Ukrainan sodan puhjettua Suomen geopoliittinen houkuttelevuus on heikentynyt ja maamme turvallisuustilanne ei enää herätä niin paljon luottamusta kaikissa potentiaalisissa tulijoissa. Tämä näkyy ja kuuluu esimerkiksi työpaikkahaastatteluissa ja kansainvälisissä konferensseissa.

Menestyminen edellyttää, että tavoitteet ovat korkealla. Tuloksien saavuttaminen vaatii kansallista yhteistyötä. Vahvuuksiamme ovat erityisen merkityksellinen työ, jonka uskotaan houkuttelevan osaajia enemmän kuin edut. Muitakin Suomen vahvuuksia tulee muistaa pitää esillä, esimerkiksi puhtaus, korkea elämisen taso, työelämän vakaus, huippututkimus ja edelleen myös turvallisuus. (Finland Promotion Board 2017 ja 2022, Lahtinen, Nurmi, Pekkala & Tolvanen 2021, 27).

Samalla, kun globalisaatio etenee, myös riskit kasvavat. Meidän tulee valmistautua hoitamaan monia asioita nykyistä suuremmalla areenalla ja uudenlainen tilanne huomioiden. Esimerkiksi henkilöturvallisuus ja tietoturva korostuvat. Terveysturvallisuus nousi esille korona-aikana, jolloin esimerkiksi Intian rekrytoinnit viivästyivät kuukausia lähetystöjen ja rajojen ollessa kiinni ja lentokoneiden seisoessa käyttämättöminä kentillä. Etätyöhön ulkomailla on paineita, mutta työnantajan tulee turvata terveelliset työolot ja työterveyspalvelut myös mahdollisesti ulkomailla oleville työntekijöilleen. Tietoturva nousee keskeiseksi kansainvälisen liikkuvuuden ja erilaisten mobiilien tutkimus- ja tiedonsiirtovälineiden kehittymisen myötä. Tutkimuslaitoksien datavarantojen suojaaminen ja niiden saavutettavuuden tai suojaamisen pelisäännöt ovat kansallisen turvallisuuden näkökulmasta keskeisiä. Turvallisuusselvitykset eli ns. supottaminen on yleistynyt ja siihen liittyviin käytäntöihin kaivataan yhtenäisyyttä.

#### 4.2.2 Tarvitaan pitkäjänteistä työtä ja tasapuolista kohtelua

Vastaavasti kuin HR-asiantuntijoiden kohdalla myös HR-johtajien tietoisuus ja tuntemus relokaatiopalveluista vaihteli. Haastattelu oli erinomainen mahdollisuus tuoda tietoa asioista johdon edustajille ja saada ajatuksia itämään. Keskusteluissa nousi esille aiheita, joihin tulisi hankkia lisätietoa tai ennakkopäätöksiä. Erittelen näitä tarkemmin kohdassa 5.1.

Henkilöstön tasapuolinen kohtelu, inklusio, yhdenvertaisuus ja työyhteisön koheesiosta huolehtiminen ovat tärkeitä asioita, jotka HR-johtajat ovat tiedostaneet. Asioista on keskusteltu myös muilla johtofoorumeilla. Tilanne konkretisoituu selvästi viimeistään siinä vaiheessa, kun tulee ajankohtaiseksi tehdä päätöksiä organisaation sisäisen viestinnän kielilinjauksista. Nämä asiat on nostettu keskeisiksi myös kirjallisuudessa, esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön monikulttuurisuusoppaassa (2022). Toinen merkittävä kansainvälisyyskynnys tulee vastaan, kun pitää tehdä päätös, valitaanko organisaatiossa esimiestehtävään ulkomaalaistaustainen.

Jotkut voivat nähdä relokaatiopalveluiden tarjoamisen ulkomaalaisten suosimisena. Eräs HR-johtaja otti asiaan reippaasti ja positiivisesti kantaa: *ei ole kysymys etusijalle asettamisesta, vaan esteiden poistamisesta*. Ulkomaalaisten työntekijöiden maahanmuuton tukeminen tuo heidät samalle viivalle suomalaisten kanssa. Se siis parantaa tasa-arvoa ja voidaan nähdä ns. positiivisena erityiskohteluna (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 67), jolla varmistetaan kaikkien yhdenvertaiset mahdollisuudet työyhteisöissä. Tätä tuodaan esille myös tutkimuksissa, esimer-

kiksi Lahtinen ja kumppanit (2021) käsittelevät asiaa monesta näkökulmasta. Voi olla tarpeellista puhua tästäkin ristiriitoja herättävästä näkökulmasta henkilöstön kanssa yhä uudelleen, jotta mahdolliset eriarvoisuuden kokemukset eivät ehdi itämään kovin pitkään.

Se, että organisaatiot eivät ole aivan valmiita lisääntyvään kansainvälisyyteen, liittyy tietysti järjestelmiin, jotka on alun perin tehty vain suomalaisia varten ja suomenkieliseksi, ja pelisääntöihin, esimerkiksi sisäisen viestinnän kieliratkaisuihin. Lisäksi kysymys on paljolti osaamisesta ja pitkän päälle myös rahasta. Haastatteluissa tuli selvästi esille, että työ lisääntyy, mutta resurssit tuskin kasvavat samassa suhteessa. Kahdella kielellä toimiminen vaatii aikaa, taitoja, asenteiden tarkistamista ja taloudellisia panostuksia, mahdollisesti jopa lisärekrytointeja esimerkiksi HR:ssä tai esimiesportaassa.

Kyselyn ja haastatteluiden perusteella kustannukset eivät toistaiseksi ole olleet ongelma. Rahan suhteen johdon lieneekin helpointa tukea toivottua kehitystä lisäresurssilla. Osaaminen on vaikeampi asia: tarvitaan lisää tekijöitä ja uutta osaamista myös ns. vanhoille työntekijöille. Esimerkiksi työssä tarvittavat kontaktit ja verkostot muuttuvat, samoin tietopohja, johon oikeiden toimintatapojen valinta perustuu. Kielitaidon osalta ei riitä, että tutkimusryhmät kommunikoiivat keskenään englanniksi, vaan myös kaikki muut esimerkiksi toimitiloihin, henkilöstö- ja taloushallintoon sekä tutkimuksen tukipalveluihin (infra, IT) liittyvät asiat pitää osata hoitaa englanniksi. Kielitaidon lisäksi tulee olla myös halua ja taitoa kohdata ihmisiä, joiden perusoletukset yhteiskunnasta tai vaikkapa tasa-arvosta ovat erilaiset kuin mihin suomalaiset ovat tottuneet (Bergbom, Barbara, Toivanen, Minna & Väänänen, Ari 2020, 33). Sisäiset kieli- ja kulttuurikysymykset ovat vaativia. Tarvitaan paljon aikaa, rahaa, työtä ja sisua ennen kuin todellisia muutoksia saadaan aikaan.

Organisaatioiden sisäisissä rakenteissa on paljon vaihtelua. Toisilla HR edistää kansainvälistymistä ja tukee ulkomailta rekrytoituja työntekijöitä. Toisilla on joku osasto, joka kenties substanssinsa puolesta on kansainvälisyyden edelläkävijä ja on siksi vaikuttanut vallitseviin käytäntöihin ja edistänyt asiaa jopa enemmän kuin talon johto. Joissakin laitoksissa ulkomaisia työntekijöitä on vasta niin vähän, että ratkaisut jäävät yksittäisten esimiesten tilannekohtaisesti harkittaviksi. Myös henkilöstörakenteet aiheuttavat eroavaisuuksia. Esimerkiksi se, puhutaanko vain tutkijoiden rekrytoimisesta tai onko vierailevilla tutkijoilla ja harjoittelijoilla suuri merkitys, vaihtelee organisaatioittain.

### 4.2.3 Yhteiset ohjeet ja toimintatavat tuntuvat tarpeellisilta

Vaihtelu organisoitumisen ja kansainvälisen kokemuksen suhteen tekee yhteisten toimintatapojen luomisen haasteelliseksi, kun on kysymyksessä yhdeksän itsenäistä organisaatioita. Johdon edustajat olivat kuitenkin laajalti sitä mieltä, että ympäröivän yhteiskunnan ja sisarlaitoksien kesken olisi hyvä olla yhtenäisyyttä. He ovat valmiita viemään yhteisiä toimintatapoja organisaatioissaan eteenpäin.

Kuitenkin itsenäisyyttä tulee kunnioittaa. Sisäisiin politiikkoihin on joskus vaikea vaikuttaa. Yksi haastateltu tiivistä tämän puuskahtamalla, että *on meillä omakin strategia, ulkopuoliset paineet rasittavat ja hajottavat!* Laitoksien substanssit saattavat vaikuttaa paljon. Kaikilla ei ole samanlaisia tarpeita etsiä osajia ulkomailta, mutta toisinaan heidän saamisensa tänne vaatii suurtakin joustavuutta ja tarjottavaa neuvotteluehtoihin. Esimerkiksi perheenjäsenten palvelut tai muuttokustannuksien korvaamiset kuuluvat niihin pelimerkkeihin, joista johdon edustajat eivät olleet halukkaita sopimaan aivan tarkkoja yhteisiä toimintatapoja, vaan he halusivat, että niiden suhteen voi käyttää harkintaa ja neuvottelutaitoja.

Kansainvälinen liikkuvuus kokonaisuudessaan on ulkomailta rekrytointeja laajempi, ja erittäin tärkeä näkökulma. Mitä vahvempi virta tutkijoita ja asiantuntijoita organisaatiosta on ulkomaanvaihdoissa, sitä helpompi on myös saada tulijoita maailmalta Suomeen. *Jos ei ole menijöitä, se vähentää myös tulijoita.* Kansainväliset työvoimakysymykset tulisi nähdä kaksisuuntaisena asiana. Tämä työ ei käsittele lähettämisen tai komennusten kokemuksia ja käytäntöjä, mutta nyt olisi otollinen aika rakentaa niihinkin yhteisiä menettelytapoja. Monessa keskustelussa sekä tämän tutkimuksen teon yhteydessä että muuten työssäni olen saanut kuulla havainnoista, että tutkijoidemme halukkuus ulkomailla työskentelyyn on vähentynyt. Ainakin yhtenä syynä lienee korona-ajan tuomat vaikeudet ja riskit. Tarvitaan uusia kannustimia ja relokointipalvelun tyyppistä tukea myös lähtijöille.

Yleisesti johtajat suhtautuvat yhteisten toimintatapojen laatimiseen positiivisen uteliaasti. Niiden odotetaan tuovan konkretiaa osin vaikeasti lähestyttävään, mutta tärkeään asiaan. Johdon edustajien kanssa keskusteltaessa tulee selvästi esille myös verkostohyötyjen ja siihen annettujen panosten puntarointi. Ne organisaatiot, joissa asiassa ollaan vasta alkuvaiheessa, odottavat saavansa suosituksista valmiiksi pureskeltuja benchmarkkaushyötyjä kokeneemmista organisaatioista. Vetäjärooliin lähdetään varovaisemmin.

Oli mukavaa huomata, että HR-johdon näkemys kansainvälistymiseen liittyvistä keskeisistä asioista oli yhtenäisempi ja tavallaan myös innokkaampi kuin asiantuntijoiden. Niissä organisaatioissa, joissa ulkomaalaisia on vähän, jokapäiväisessä työssä kansainvälisyys ei vielä merkittävästi näy eikä vaikuta operatiivisten toimijoiden työhön. Kuitenkin sen merkitys on jo tiedostettu johtoportaisissa näissäkkin laitoksissa ja haastatteluiden perusteella on syytä olettaa, että johdon tuki on taattu myös niille toimijoille, joiden työ kansainvälistymisen alueella on vasta alkamassa.

### 4.3 Yhteistyö viriää konkreettisten toimenpiteiden kautta

Kehittämistyö ajoittui yksiin Tulanetin kansainvälisiin rekrytointeihin liittyvän vertaisverkoston perustamisen kanssa. Verkosto kokoontui alkuvaiheessa noin parin kuukauden välein ja relokaatiopalveluita sekä tätä maahanmuuttotukeen liittyvää tutkimusta käsiteltiin lähes kaikissa alkuvaiheen kokoontumisissa. Asiantuntijat tutustuivat toisiinsa ja organisaatioiden toimintatapoihin. Verkottuminen ja kehittämistutkimus tukivat selvästi toisiaan. Kyselyssä, haastatteluissa ja tapaamisissa nousi esille monia kansainvälisyyteen liittyviä yhteistyöaloitteita. Esittelen seuraavassa asioita, jotka ovat nousseet esille tämän kehittämistyön sivutuotteina. Osa toimenpiteistä ja yhteistyöideoista on jo viety käytäntöön.

Kansainvälisten rekrytointikanavien hyödyntäminen ja oikeiden osajien tavoittaminen tuntuu olevan kaikille haastavaa. On tunnistettu, että Suomi-kuvaa on hoidettava yhdessä ja määrätietoisesti, jotta pärjäämme globaaleilla työmarkkinoilla kilpailussa osajista. Päätimme parantaa suomalaisten tutkimustyöpaikkojen näkyvyyttä kokoamalla Tulanet-organisaatioiden työpaikkasivut yhteen Tulanetin alle. Tämä sivu ([tulane.fi/open-positions/](https://tulane.fi/open-positions/)) on avattu maaliskuussa 2022 ja tietoa sen olemassaolosta levitetään yhteisvoimin esimerkiksi sosiaalisen median ja työpaikkailmoitusten kautta. Tässä asiassa vastaamme osaltamme selvästi esimerkiksi Lahtisen ja kumppaneiden esille tuomaan tarpeeseen markkinoida Suomea ja täällä olevia työllistymismahdollisuuksia maailmalle tai edistää puolisoitten työllistymismahdollisuuksia (Lahtinen, Nurmi, Pekkala & Tolvanen 2021, 20). Kokemuksia rekrytointikanavista, kuten LinkedIn, Academic Positions ja Research Gate, sekä niiden käyttötavoista tullaan edelleen jakamaan yhteisissä kokoontumisissa ja viestinnässä tuetaan toinen toisiamme. Sosiaalisen median postauksien levittäminen on helppo keino vahvistaa viestejä.

Inklusion ja sitoutumisen tukea tarvitaan paljon pitempään kuin vain maahanmuuttoprosessin ajan. Tähän liittyvä yhteistyö tuntuu tarpeelliselta ja hyödylliseltä. Aloitimme avaamalla oman



työpaikkani *Intercultural communityn* webinaareja kaikille Tulanet-organisaatioille. Suunnitelmissa on myös tarjota varhaisen uravaiheen tutkijayhteisön aktiviteetteja nuidenkin Tulanet-organisaatioiden Early Career -ihmisille. Tähän asti toimenpiteet ovat liittyneet ammatillisiin aiheisiin ja urakehityksen teemoihin. Jatkossa olisi hyvä järjestää myös sosiaalisia tilaisuuksia ulkomaalaisille ja monikulttuurisuudesta kiinnostuneille työntekijöille sekä heidän puolisoilleen yli organisaatorajojen.

Myös erilaisten kulttuurivalmennusten, kielikoulutusten ja ekskursioiden saralla on monenlaisia mielenkiintoisia yhteistyömahdollisuuksia. Esimerkiksi yhteiset valmennusryhmät, yhteiskilpailutukset ja keskustelukerhot suomeksi ja englanniksi ovat nousseet vaihtoehtoina esille.

Verkottumista kannattaa tarkastella myös maantieteellisesti. Tulanetin suurimmat toimipaikat sijaitsevat pääkaupunkiseudulla, mutta useilla laitoksilla on toimintaa, tukikohtia ja tutkijoita kautta Suomen. Ulkomaalaiset työntekijät voivat tuntea olonsa erityisen orvoiksi, jos he sattuvat olemaan pienellä paikkakunnalla tai toimipaikallaan lähes ainoita, jotka esimerkiksi käyttävät työ- ja seurustelukielenään muuta kuin Suomea. Tässä tilanteessa yhteys toisen tutkimuslaitoksen paikalliseen kollegaan saattaisi olla erityisen merkityksellinen.

Yhdessä toteutettu ulkomaalaistaustaisille suunnattu työntekijäkokemusta selvittävä tutkimus voisi tuottaa arvokkaita vinkkejä toimintatapojen kehittämiseksi ja työnantajakuvan sekä maakuvan edistämiseksi. Tulanet-laitokset ovat valtion organisaatioita, joissa toteutetaan säännöllisesti henkilöstötutkimuksia. Tarjottavista relokaatiopalveluista pyydetään palautetta palveluntarjoajan ja/tai työnantajan toimesta. Näistä saadaan hyvää tietoa, mutta se ei täsmällisestä kuvaa juuri ulkomaalaisten työntekijöiden kokemuksia ja heillä mahdollisesti olevista kehittämis-ehdotuksia. Tällaisen työntekijäkokemuksiin liittyvän selvityksen tai tutkimuksen toteuttaminen koko Tulanetille säästäisi voimavaroja ja tuottaisi enemmän tietoa kuin organisaatiokoh- taisella työllä olisi saavutettavissa. Tässä myös saataisiin hyödynnettyä sitä tietopääomaa, jota uraansa monimuotoisesti rakentaville maailmankansalaisille kertyy (Otto & Dalbert, 2012).

Puolisoiden ja perheiden hyvinvointi ja sitoutuminen suomalaiseen yhteiskuntaan on ulkomaanrekrytoinneissa pitkän päälle keskeistä, kuten kuvasin myös kirjallisuuskatsauksessa luvussa 3. Edellä kuvatut työllistymismahdollisuuksien löytämisen parannustoimet sekä yhteisöllisyyden nimissä järjestettävät tilaisuudet voivat edistää myös puolisoitukea. Lisäksi on ollut puhetta erityisten puolisoaktiiviteettien organisoimisesta ja heidän verkottumisensa tukemisesta. Jos tutkittavissa organisaatioissa on yhteensä arviolta noin 500 ulkomaalaistaustaista

työntekijää, se merkitsee, että näillä voi olla myös suuri joukko Suomessa asuvia puolisoita, joiden vertaistuki eli samalaisia kokemuksia omaavien ihmisten keskenään jakama keskusteleminen ja kuunteleminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 96) voisi olla useille merkittävää niin sosiaalisesti kuin jopa työllistymisenkin kannalta. Toimenpiteillä, jotka vaikuttavat Suomessa jo olevien ulkomaalaisten hyvinvointiin ja suomalaiseen yhteiskuntaan sitoutumiseen, toteuttaisimme osaltamme valtiollisia tavoitteita, esimerkiksi hallitusohjelman *Kokoaan suurempi Suomi Euroopassa ja maailmalla, Luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomi ja Oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi sekä Osaamisen, sivistyksen ja innovaatioiden Suomi* -teemoja (Valtioneuvosto, 2019).

Ulkomaalaistaustaisen tai ei suomea puhuvan henkilön valitseminen esimieheksi on tuntuva ja rohkea askel kohti aidosti kansainvälistä organisaatiota. Rohkeita askelia tulee uskaltaa ottaa ja niistä syntyneitä kokemuksia halutaan jakaa Tulanetin sisällä. Toisaalta tähänkin asiaan liittyy myös selvitystarvetta. Tulanetin tutkimusjohtajilta saamani palautteen mukaan muutamissa organisaatioissa on tulkinta, että suomalainen viranomaistehtäviä omaava organisaatio – jollaisia useimmat olemme – ei voi valita esimiestehtävään sellaista henkilöä, joka ei käytä suomen tai ruotsin kieltä työkielenään. Tulisi tutkia, mihin tämä perustuu, mikä on riittävä kielitaito ja koskeeko mahdollinen määräys kaikkia vaiko ainoastaan viranomaistehtäviä. Monissa yhteyksissä, mm. Baronan tutkimuksessa (2021) on tuotu esille, että yleinen käsitys tarvittavasta suomen kielitaidon tasosta vaihtelee ja se saattaa usein olla tarpeettoman tiukasti tulkittu.

Hallinnollisissa asioissa voitaisiin tehdä yhteistyötä. Tässä työssä on kuvattu asioita, joita tulisi selvittää tarkemmin. Kaikkien on turha yksin tarttua samaan ongelmaan. Laitoksista tulisi koota yhteinen HR-asiantuntijoiden, lakimiesten ja johtajien kokoonpano, jonka tehtävä olisi selvittää oikeat toimintatavat ja varmistaa sitoutuminen niihin. Hyvin toimivat tai oikeiksi tutkitut toimintatavat on syytä kirjata perusteluineen kaikille käyttökelpoisiksi ohjeistoiksi.

HR-asiantuntijoiden kesken nousi esille ehdotus, että relokaatiopalveluiden hankinnassa voisi toteuttaa yhteiskilpailutuksen, jossa kukin sitten maksaisi osuutensa palveluista käyttönsä mukaan. Yksi palvelua jo hyödyntävistä organisaatioista onkin juuri tekemässä palveluiden kilpailuttamista ja on kertonut siitä avoimesti. Mahdollisuus yhteiskilpailutukseen saatetaan hyvinkin toteuttaa jo tänä vuonna.

Viimeisenä vaan ei vähäisimpänä nostan esille ehdotuksen, että Tulanet-laitoksien olisi syytä pyrkiä yhdessä vaikuttamaan kaikille tärkeisiin asioihin, esimerkiksi lainsäädäntöhankkeisiin

tai verolinjauksiin. Se toisi painoarvoa ja edistäisi asioiden ratkaisemista tutkimussektorin kannalta suotuisasti. Samalla vahvistettaisiin tutkimusorganisaatioiden näkyvyyttä yhteiskunnallisina toimijoina. Tästäkin olemme saaneet jo kokemusta, kun laadimme yhteisesti Tulanetin lausuntoa hallituksen lakiesitykseen, jolla helpotetaan opiskelijoiden ja tutkijoiden oleskelulupakäytäntöjä. Pyydettyjen toimien lisäksi voisimme olla myös aloitteellisia ja aktiivisia vaikuttajia, koska käytännön toimijoina saatamme tunnistaa kehittämistarpeita päättäjiä nopeammin.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työni alkuperäisenä tavoitteena oli selvittää organisaatioiden tämänhetkinen kansainvälistymistilanne HR-työn näkökulmasta ja rakentaa suositukset yhteisiksi maahanmuuttotuen sisällöiksi ja rajauksiksi. Varsin nopeasti kävi ilmi, että myös muut yhteistyötavat ja käytäntöjen yhtenäistäminen muissakin kansainvälisissä asioissa on hyvä ottaa mukaan tuloksiin.

Kyselyn ja haastatteluiden perusteella Tulanet-laitokset voisi jakaa kolmeen ryhmään työyhteisön kansainvälisyyden perusteella:

- **Kansainväliset työyhteisöt, 1 organisaatio:**

Kansainvälistymiseen on kiinnitetty huomiota jo pitkään, kymmenen vuotta tai ylikin, ja kansainvälisen henkilöstön määrä on merkittävä, ainakin 10 % koko henkilöstöstä. Työyhteisön toimintakulttuuri on melko aidosti monikulttuurinen. Henkilöstön liikkuvuutta toteutuu sekä Suomeen että Suomesta.

- **Aktiivisesti kansainvälistyvät, 5 organisaatiota:**

Kansainvälisyys on osa toimintaa mm. tutkimuksen substanssien myötä. Ulkomailta rekrytoinnit ovat lisääntyneet, koska Suomesta ei löydy riittävästi osaajia. Työyhteisön monikulttuurisuuteen kiinnitetään huomiota. Työyhteisön kansainvälisyyttä ja inklusiota tukevien käytäntöjen luominen on aktiivisesti työn alla.

- **Kansainvälisyyden tiedostaneet, 3 organisaatiota:**

Toiminta on valtaosin kotimaista, eikä ulkomaisten osaajien hankkimiseen ole toistaiseksi tarvinnut kiinnittää erityisemmin huomiota. Tutkimusaiheet ovat luonteeltaan ja sisällöltään sellaisia, että kotimaa on ollut viime vuosiin asti luonnollinen ja riittävä pelikenttä. Suomalainen osaaminen on niin korkealla tasolla, että koviakin tekijöitä on löytynyt riittävästi Suomesta. Työyhteisön kansainvälisiin käytäntöihin ei ole kiinnitetty erityistä huomiota.

Käytännön asioiden rajaaminen tiukkaan ja määrämuotoiseen kehykseen on aina vaikeaa. Niinpä tavoitteena olleet yhteiset suositukset ovat karkeahkot. Uskon niiden kuitenkin palvelevan organisaatioita, kun ne ottavat uusia askeleita kohti kansainvälisempää työyhteisöä. Ne myös toimivat kokonaisuutta kuvaavina pohjamateriaaleina, kun toimintaa edelleen kehitetään ja uudistetaan.

## 5.1 Uuden työntekijän maahanmuuton tukemisen suositukset

Luvussa 3 käsittelemäni tutkimustulokset osoittavat, että relokaatiopalveluiden käyttäminen ja ulkomailta rekrytoitujen työntekijöiden tukeminen niin teknisesti kuin sosiaalisestikin on tarpeellista, hyödyllistä ja kannattavaa. Tukea tarjoamalla voidaan vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen, hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Ne puolestaan vahvistavat rekrytoinnin onnistumista ja edesauttavat sitä, että työsuhde muodostuu pitkäaikaiseksi tai jopa vakituiseksi. Samalla hoidetaan työnantajakuvaa ja mielikuvia Suomesta hyvänä asuin- ja työympäristönä.

Jokainen maahanmuuttotilanne on yksilöllinen. Oikeiden ja sopivien toimintatapojen valintaan vaikuttavat mm. henkilön kotimaa ja lähtömaa; tulevan työsuhteen laatu, pituus ja palkkaus; mahdollisen perheen muutto mukana; tulijan rooliin liittyvät odotukset, ja monet muut tekijät. Näin ollen puhutaan nimenomaan suosituksista ja käytännön ratkaisuisissa on voitava käyttää myös tapauskohtaista harkintaa.

Maahanmuuttotuen suositukset on muotoiltu niiden organisaatioiden kokemusten ja odotusten perusteella, jotka ovat jo palveluita hyödyntäneet tai pohtivat niiden käyttöönottoa. On ilmeistä, että tarvitaan eri tasoisia palveluita riippuen ainakin tulijoiden strategisesta merkityksestä ja Suomessa oleskelun pituudesta. Tulanet-organisaatioiden relokaatiosuosituksien rakentuvat siten, että kuvataan tuen perustasot erilaisille kohderyhmille, ja mahdolliset laajennukset, joita organisaatiot oman tilanteensa mukaan soveltavat.

Palvelun kovan ytimen muodostavat lakisääteiset tehtävät, jotka on hoidettava, kun ulkomaa-lainen työntekijä on tulossa Suomeen: rekisteröinti, luvat, verotus, sosiaaliturva. Ne toteuttavat työntekijän yhteiskunnallista integraatiota Suomessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 79). Koska työnantajalla on vastuu vähintäänkin varmistaa, että nämä asiat ovat työntekijöillä kunnossa (Maahanmuuttovirasto, 2022), suositus on, että minimitason palvelut tarjotaan matalalla kynnyksellä kaikille tulijoille. Kustannukset maksavat itsensä takaisin esimerkiksi säästyneenä esimiestyöaikana ja riskienhallintana eli varmuutena siitä, että asiat on hoidettu oikein. Monenlaiset maine-, sanktio- ja tietoturvariskit ovat asiantuntijapalvelua hyödynnettäessä merkittävästi pienempiä kuin siinä tilanteessa, että esimerkiksi tutkija tai esimies yrittää perehtyä maahanmuuttosäännösten viidakkoon yksittäisen ulkomaanrekrytoinnin yhteydessä muiden työtehtäviensä ohessa. Lisäksi asioiden jälkikäteen korjaaminen on usein merkittävästi kalliimpaa.

Perheenjäsenten tukitarpeet on tunnistettu niin kirjallisuuden (luku 3) kuin käytännön kokemustenkin perusteella, mutta niiden tarjoamisen mahdollisuudesta ja käytännön toteutuksista

on erilaisia tulkintoja. Toiset tarjoavat niitä, toiset eivät katso siihen olevan mahdollisuuksia ja toiset ovat jättäneet ne valikoiman ulkopuolelle taloudellisista syistä. Näin ollen perheenjäsen-  
ten tuki on nyt harkinnanvaraisten tukimuotojen listalla ensimmäisenä ja yksityiskohtien sel-  
vittämiseksi ehdotetaan toimenpiteitä. Mikäli osoittautuu, että perheenjäsenille voidaan ja saa-  
daan tarjota palveluita, suositus on, että vähintäänkin perheenjäsenille tarjottavat lupapalvelut  
siirretään harkinnanvaraisista varsinaisiin palveluihin.

Sen lisäksi, että suosituksissa käsitellään tukipalvelun sisältöä, niihin kuuluu myös erilaisten  
kustannuksien korvaaminen. Maahanmuuttotilanteessa muuttajalle syntyy väistämättä monia  
kuluja, esimerkiksi lupa- ja käsittelymaksuja, muutto- ja matkakustannuksia sekä mahdollisesti  
kustannuksia esimerkiksi lähtömaassa olevan asunnon myymisestä. Näiden kulujen korvaami-  
seen liittyvät käytännöt vaihtelivat Tulanet-organisaatioissa laidasta laitaan. Olisi suotavaa, että  
toiminta olisi yhdenmukaista. Siksi suosituksissa otetaan kantaa myös näihin. Toisaalta on huo-  
mioitava, että juuri tähän kokonaisuuteen liittyy paljon epäselviä linjauksia, joita tulee selvittää,  
ja juuri tämä paketti sisältää myös niitä joustomahdollisuuksia, joita työnantajat pitävät tärkeinä  
neuvotellessaan mahdollisten uusien työntekijöiden kanssa.

Taulukko 1. Relokaatiopalveluiden ja maahanmuuton tuen suositukset Tulanet-laitoksien ulkomailta rekrytoitaville työntekijöille. **Ohjeistus** tarkoittaa neuvonantoa henkilön omatoimiselle tehtävien suorittamiselle. **Tuki** tarkoittaa tehtävien suorittamista henkilön puolesta tai hänen kanssaan.

	<b>Tukitaso 1</b>	<b>Tukitaso 2</b>
<b>Kohde-ryhmä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vakituiset henkilöt</li> <li>- Määräaikaiset, yli puoli vuotta</li> <li>- Vierailijat / Eksternaalit, yli puoli vuotta</li> <li>- Harjoittelijat, yli puoli vuotta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harjoittelijat ja kausityöntekijät, max noin ½ vuotta</li> <li>- Vierailijat / Eksternaalit, max noin ½ vuotta</li> <li>- Suomesta rekrytoidut ulkomalaiset *</li> </ul>
<b>Sisältö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oleskeluluvan haku tarvittaessa</li> <li>- Rekisteröinnin henkilökohtainen tuki</li> <li>- Pankkitilin avaamisen ja verokortin hankkimisen henkilökohtainen tuki</li> <li>- Sosiaaliturvaan liittyvät selvitykset ja ohjeistus, tarvittaessa henkilökohtainen tuki</li> <li>- Tilapäisen ja vakituisen asunnon hakemisen tuki</li> <li>- Ohjeistus tai materiaalit suomalaiseen yhteiskuntaan tutustumiseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oleskeluluvan haku tarvittaessa</li> <li>- Rekisteröinnin ohjeistus</li> <li>- Pankkitilin avaamisen ja verokortin hankkimisen ohjeistus</li> <li>- Sosiaaliturvaan liittyvät selvitykset ja ohjeistus</li> <li>- Ohjeistus tai materiaalit suomalaiseen yhteiskuntaan tutustumiseksi</li> </ul>
<b>Harkinnanvaraiset laajennukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kohderyhmän perheenjäsenien tuki esimerkiksi paketin 1 sisällön mukaan</li> <li>- Terveyspalveluita esim. rokotuksia</li> <li>- Auton tuominen ja ajo-oikeuteen liittyvät selvitykset haluttaessa</li> <li>- Matkajärjestelyjen ja muuton ohjeistus/tuki</li> <li>- Paikallisperehdytys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilapäisen ja vakituisen asunnon hakemisen ohjeistus</li> <li>- Terveyspalveluita kuten rokotuksia tai tarkastuksia</li> <li>- Ajo-oikeuteen liittyvät selvitykset, jos työ niitä edellyttää</li> </ul>

<b>Lisäpalveluita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kieli- ja kulttuurikoulutukset</li> <li>- Puolison työllistymisen tuki</li> <li>- Lasten koulu- ja päivähoitojärjestelyt</li> <li>- Verotusasioiden lisätuki, esimerkiksi veroilmoituksen tekeminen</li> </ul>	
<b>Työnantajan korvaamat kustannukset riippumatta siitä, käytetäänkö ulkoisia palveluita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelupaketin hinta</li> <li>- Matka- ja tilapäismajoituskulut tapauskohtaisesti**</li> <li>- Muuttokulut**</li> <li>- Lupamaksut ja lupien hankkimisesta syntyvät matkakulut**</li> <li>- Perheenjäsenten vastaavat kulut**</li> <li>- Tutustumiskäynti ennakoon**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelupaketin hinta</li> <li>- Matka- ja asutokustannukset tapauskohtaisesti**</li> <li>- Lupamaksut**</li> </ul>

\* Suomesta rekrytoituille ulkomaalaisille riittää usein lupien päivittäminen. Lähes poikkeuksetta heillä on jo suomalainen henkilötunnus, verokortti ja pankkitili. Vaatimattomampi palvelutaso on useimmiten täysin riittävä.

\*\* Tarvitaan lisäselvityksiä ja/tai maksetaan vain hyvin poikkeuksellisesti tapauskohtaisen harkinnan perusteella.

Siltä osin kuin työnantaja ei ole halukas tai kykenevä tarjoamaan tulijan tarvitsemaa tukipalvelua, on hyödyllistä, jos henkilö voi itse ostaa lisäpalveluita prosessiinsa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi perheenjäsenten tukitoimet. On hyvä tiedostaa, että palveluntarjoajien toimintakonseptit ja joustavuus näissä tilanteissa voivat olla hyvin vaihtelevia.

Tukiin ja kustannuksiin liittyy epäselviä kysymyksiä, joiden selvittämistä olisi välittömästi edistettävä. Niin kauan kuin eri tavoin tulkittuihin yksityiskohtiin ei ole yhtenäisiä riittävän vahvoihin päätöksiin, ennakkotapauksiin tai kirjauksiin liittyviä ratkaisuita, ei yhteisten käytäntöjen voi odottaa toteutuvan. Tässä työssä tuodaan esille sekä lisätutkimuksien aiheita, että hallinnollisesti ratkaistavia asioita, joista on erilaisia tulkintoja, ja joihin ei ole toistaiseksi ollut



yhtenäisiä toimintatapoja olemassa. Jälkimmäisten ratkaiseminen ei arvioni mukaan vaadi varsinaista tutkimustyötä vaan esimerkiksi lakiasiantuntemuksen ja käytännön kokemusten peilaamista olemassa olevaan säädöspohjaa vasten. Näitä asioita ovat ainakin seuraavat:

- Tarjottavien ostopalveluiden ja muiden rahanarvoisten tukien verottaminen (Vero 2021).
- Valtiotyönantajan oikeus korvata rekrytoidun henkilön kustannuksia ennen palvelussuhteen alkamista, esimerkiksi oleskelulupamaksut, erilaiset matkakulut, muuttoluut, väliaikaisen asumisen kustannukset. Näiden veronalaisuus.
- Mahdollisuus ja oikeus tarjota palveluita myös perheenjäsenille. Näiden veronalaisuus.
- Turvallisuusasiat: turvallisuusselvitykset, tietoturvamääritykset, mahdolliset valtioiden (koti- ja lähtömaiden) väliset eroavaisuudet tai erityisriskit näissä asioissa.
- Ulkomaalaisen tai ei suomea työkielenään käyttävän valitseminen esimiestehtävään.

## 5.2 Ideoista käytäntöön

Vuoden 2022 alkupuoliskolla esittelin työtäni mahdollisimman monilla eri foorumeilla (johtoryhmät, hr-tapaamiset, esimiesinfot, vertaisverkostojen kokoontumiset). Näistä sain tärkeää palautetta työn rajauksia ja täsmennyksiä ajatellen. Tuloksien hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus paranivat.

Olen useita kertoja huomannut aikaisemmissa työelämän kehittämistilanteissa, että vasta sitten, kun uusia asioita viedään oikeasti käytäntöön, niiden edut todellisuudessa punnitaan ja on mielekäs ajankohta tehdä viimeiset viilaukset. Varsinainen muutos voi nytkin toteutua vain dialogisesti sitä mukaa kuin organisaatioissa ymmärretään kansainvälisten tulokkaiden välttämättömyys ja heidän tukemisensa hyödyllisyys sekä sen taloudellinen kannattavuus.

Ensisijaisen tavoitteen eli suositusten prosessoimisen lisäksi kehittämistyössä tuli esille suuri määrä muita yhteistyön kohteita ja kansainvälistymisideoita, joita viedään eteenpäin. Näiden konkreettisten toimenpide-ehdotusten ja osin jo toteutetunkin yhteistyön kautta päästään käytännössä edistämään kansainvälisten työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia sekä sitä kautta parannetaan tutkimuksen vaikuttavuutta ja tuottavuutta.

Tämän työn käytäntöön vientiä edistää merkittäväällä tavalla Tulanetin kansainvälisten rekrytoijien verkoston dynaaminen yhteistyö. Erilaisille johtoryhmille tehdyt tulosten esittelyt ja keskustelutilaisuudet edelleen varmistavat johdon tukea ja sitä, että myös selvittämistä vaativiin asioihin tartutaan. Joitakin toimenpiteitä on jo käynnistetty, mutta priorisointia ja aikataulutusta tarvitaan vielä lisää. Keskeisiä kehittämiskohteita ja selvitystarpeita olisi suotavaa kirjata ryhmien, tiimien ja henkilöiden kehittämistavoitteiksi esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä, jotta niiden toteutumista myös seurattaisiin.

Tämä tutkimus tarjoilee sekä käytännöllistä yleistä tietoa että työnantajatasolla toteutettavia kehittämis ehdotuksia niin kohdeorganisaatioihinsa kuin laajemminkin sovellettavaksi. Näiden konkreettisten ehdotusten toimeenpanon lisäksi on tärkeää edistää tunnistettujen epäselvien tai tulkinnanvaraisten aiheiden ratkaisemista yhteiskunnan kannalta oikeudenmukaisilla, eteenpäin katsovilla ja kestäväillä tavoilla. Yhteneväisillä käytännöillä lisätään läpinäkyvyyttä ja rakennetaan luottamusta yhteiskuntaan ja työyhteisöihin. Tarvittaessa Tulanet-laitokset voivat myös nostaa korjaamista vaativia asioita vaikkapa poliittisten päättäjien tietoisuuteen.

### **5.3 Pohdintaa Ukrainan sodan ja COVID-kokemusten herättelemänä**

Toteutamme kansainvälisiä rekrytointeja ennen kaikkea osaaminen ja kansalliset sekä organisaatiokohtaiset tarpeet edellä. Perustelemme toimintamme rajaukset ja tarjoamamme palvelut esimerkiksi lainmukaisuudella, työnantajan tavoitteilla, tutkimusrahoituksen säännöillä, tutkimusetiikalla, verovarojen käytöllä ja veronmaksajien oikeudenmukaisella kohtelulla. Määrittelemme yhteiskunnallisen tehtävämme suurelta osin suomalaisen yhteiskunnan tarpeista käsin.

Globalisaatio on kuitenkin tosiasia ja se korostaa tarvetta määritellä yhtenäisiä käytäntöjä myös sellaisiin työelämän tilanteisiin, joissa ennen on toimittu lähinnä tapauskohtaisen harkinnan perusteella. Yleismaailmallinen ihmisyyys ja siihen liittyvä toimintojen oikeellisuus ja oikeudenmukaisuus nousevat valokeilaan. Niin koronakriisi kuin Ukrainan sotakin ovat osoittaneet, että joudumme yhä useammin ja nopeammin ottamaan kantaa ja reagoimaan myös valtiorajoja ylittäviin ilmiöihin. Yhteisöllisyyden rajat ja esimerkiksi käsitykset oikeasta ja väärästä tai tavoittelemisen arvoisista asioista joutuvat koetukselle yhä uudelleen. Kansalliset ja yksilökohtaiset toimet tai edut lyövät välillä poskelle toisiaan hämmentävillä tavoilla. Esimerkiksi kansainvälisen yhteisön Ukrainan sodan vuoksi Venäjälle asettamat pakotteet vaikuttavat siten, että Venäjän talous ja Venäjän kansalaisten hyvinvointi sekä toimeentulo heikkenevät. Samanaikai-

sesti meidän kuitenkin tulee välttää kohtelemasta ketään yksittäistä Venäjän kansalaista huonosti tai epäkunnioittavasti. Heitä on työyhteisöissämme runsaasti ja käytännön tilanteet saattavat tulla kenen tahansa kohdalle.

Ristiriitaisuuksilta ei voi välttyä. Organisaatioiden sisällä nousee monenlaisia kysymyksiä pohdittaviksi, esimerkiksi seuraavia:

Onko oikein, että tarjotaan paras tuki ns. tärkeille ihmisille? Esimerkiksi professori, joka on taloudellisesti muutenkin hyvässä tilanteessa, voi laittaa työn vastaanottamisen ehdoksi vaikkapa koko perheen tukemisen ja muuttokustannuksien korvaamisen. Samanaikaisesti se, joka saapuu matalan elintason maasta ja joutuu mahdollisesti matkustelemaan jo oleskeluluvan hakuvaiheessa ja odottamaan Suomeen pääsemistään kuukausia, saa kantaa taloudellisen kuorman suurimmalta osin henkilökohtaisesti.

Monet tutkimusorganisaatiot osallistuvat vuonna 2022 ScienceForUkraine -kampanjaan. Tarjoammeko Ukrainasta rekrytoitaville paremman tuen kuin muille? Koko maailma haluaa ymmärretysti nyt auttaa ukrainalaisia, mikä on tietysti oikein hyvä asia. Kuitenkin vastaavanlaisia kriisialueita on muuallakin maailmassa, esimerkiksi useissa Afrikan maissa ja Kiinassa ihmisoikeudet ja hyvinvointi ovat heikolla tolalla, sotiakin käydään, diktaattorit hallitsevat. Tulisiko priorisoida myös näiltä alueilta rekrytoitujen tukea?

Miten tukeen ja rekrytointipäätöksiin vaikuttaa henkilön kotimaa, jos kysymys on valtiosta, jonka toimintatavat eivät ole kansainvälisesti hyväksytyjä tai toimintamme kannalta aivan turvallisiksi tunnistettuja, esimerkiksi Venäjä, Kiina, Lähi-Idän terroristivaltiot? Tulisiko sen herättää myötätuntoa vai suojareaktioita?

Minkälaista yhteistyötä voimme ja osaamme tehdä näissä asioissa kolmannen sektorin kanssa?

## 6 POHDINTA

Työni tavoitteena oli tuottaa konkreettinen ohjeisto ja kehittää verkoston yhteistyötä. Tässä onnistuinkin. Lisäksi syntyi joukko yhteistyöideoita ja osin yllättäviäkin kehitystarpeita, joihin en tässä työssä ja oman osaamiseni perusteella pysty vastaamaan. Aihe on laaja ja alun perin suunnittelemani selvitykset lakien tai ohjeistojen tulkinnoista jäivät pois jo tehtävän alkuvaiheessa. Tutkimuskohteen rajaaminen ja keskittyminen määriteltyyn aiheeseen työn kaikissa vaiheissa oli hyödyllinen oppimiskokemus.

Kyselyn ja haastatteluiden avulla päästiin keskustelemaan konkreettisista aiheista jokaiselle osallistujalle ja organisaatiolle tärkeisiin asioihin keskittyen. Syntyi yhteistyötä ja tietoisuutta organisaatioiden omista tilanteista sekä ymmärrystä niistä yhteisistä haasteista, joiden parissa kaikki kamppailevat. Oli erinomaista, että saatoin tehdä tätä työtä kaikkien hyväksi ja oman työnantajani tuella. Uskon, että esimerkkinä toimiminen edistää verkostoyhteistyötä. Vastuunotto vuorotellen on kannustavaa ja kannattavaa.

Toimenpiteiden ja yhteistyömuotojen toimeenpano kasvattaa tutkimuslaitosten näkyvyyttä yhteiskunnassa. Se lisää tutkimuksen painoarvoa nykyaikaisen yhteiskunnan tukipilarina.

### 6.1 Yhteistyömahdollisuudet, lisätutkimukset ja selvitystä vaativat asiat

Tulanetin kansainvälisten rekrytoijien verkoston toiminnan käynnistäminen ja tämän kehittämistyön läpivienti samanaikaisesti boostasivat toisiaan erinomaisesti. Relokaatiopalveluiden esittelemine ja niihin liittyvä keskustelu auttoi asiantuntijoita tutustumaan, kertomaan omasta organisaatiostaan ja oppimaan toinen toisiltaan. Verkoston käynnistämässä päästiin heti konkreettisiin yhteistyöaiheisiin ja se näkyi innostuksena tapaamisissa.

Tässä työssä ei voida ottaa käsittelyyn kaikkia sektoritutkimuslaitosten kansainvälistymisen laajaan aihepiiriin liittyviä kysymyksiä, mutta niiden tunnistaminen yhteisesti käsiteltäviksi on ensiaskel eteenpäin. Monet yksityiskohdat vaativat tarkempaa selvittelyä ja organisaatioiden johdossa tai esimerkiksi lakitiimeissä toteutettavia toimenpiteitä. Näitä on listattu kohdassa suositukses (5.1). Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää, että kansainvälisiin työsuhteisiin liittyvät vaiheet ja ratkaisut toteutetaan yhtenevästi ja huolellisesti harkittujen prosessien sekä perustelujen mukaan. Suomalaisten työsuhteiden osalta pidämme tätä itsestäänselvytenä, jota

ilman työelämän yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus eivät toteutuisi tyydyttävästi. Kansainvälisten työntekijöiden kohdalla kuitenkin esimerkiksi prosessissa toimivien osaamisvaajeista ja tapauskohtaisista tahattomista tekijöistä johtuvaa vaihtelua valitettavasti vielä esiintyy.

Olisi mielenkiintoista tarkastella ulkomaalaisten työntekijäkokemuksia ja urakehitystä suomalaisissa tutkimusorganisaatioissa. Se voisi tuottaa tietoa, jolla olisi kansallista merkitystä Suomen kilpailukykyä kehittävässä työssä. Kansainvälisten asiantuntijoiden kehittämisideoiden kerääminen olisi tärkeää, ei vähiten sen vuoksi, että me rekrytoijat tiedämme kokemuksesta heidän usein olevan aktiivisesti uraansa rakentavia ihmisiä, joilla on kokemusta monista maista ja työnantajista. Tähän viittaavat myös mm. Otto & Dalbert (2011) puhuessaan monimuotoisista urista.

Tämä työ ei käsittele lähettämisen tai komennusten kokemuksia ja käytäntöjä, mutta nyt olisi hyvä aika rakentaa niihinkin yhteisiä menettelytapoja. Miten edistämme sitä, että liikkuvuutta on kaikkiin suuntiin? Erilaisten toimintatapojen perusteet ja soveltuvuus tutkimustyöpaikkoihin tulisi käydä läpi ja samalla kartoittaa myös mahdolliset kannustimet, jotta kaksisuuntainen liikkuvuus saataisiin taas koronan jälkeen vireästi käyntiin.

Etätyö ulkomailta: tähän on runsaasti paineita. Tulkinnat ulkomailta tehtävän etätyön lainmukaisuudesta ovat melko vallitsevasti kielteisiä, mutta silti erilaisia kokeilujakin on viritelty. On merkittävä havainto, että Suomen kilpailukyky heikkenee entisestään, jos muissa maissa aletaan hyväksyä etätyön tekeminen ulkomailta käsin. Asia vaatii lisää selvityksiä ja kokemuksia. Ulkomailta tehtävän etätyön selvittämistarpeet nostetaan esille myös kirjallisuudessa (Lahtinen, Nurmi, Pekkala & Tolvanen 2021, 280). Se saattaa myös nousta asiaksi, jossa Tulanetason toiminta ei sellaisenaan riitä, vaan tarvitaan vielä lainsäädännöllisiä muutoksia ja yhteistä vaikuttamista päättäjiin. Vallitsevan kotimaisen säädöspohjan selvittäminen pikaisesti on tarpeellista, mutta asia on globaalisti kiinnostava ja ajankohtainen, joten se on ehdottomasti myös laajempien jatkotutkimuksien aihe.

## 6.2 Luotettavuusarviointi

Tutkimusaihe valikoitui opinnäytetyöhöni oman työni ja asian ajankohtaisuuden vuoksi. Kansainvälisyys on mielenkiintoinen asia, jonka edistäminen työyhteisöissä on erittäin tärkeää. Väitän, että se kuitenkin jää usein niin sanottujen oman työn ohessa hoidettavien asioiden joukkoon. Olen kiitollinen siitä, että voin itse edistää kansainvälisyyttä käytännössä päätyönäni ja

siihen liittyvän osaamisen lisääminen oli myös henkilökohtaisen oppimisprosessini suurin motivaatiotekijä.

Koen toimintatutkimuksen onnistuneeksi valinnaksi ja erinomaiseksi oppimisprosessiksi itselleni. Oman aktiivisen roolini ja osallistavan työskentelytavan kautta sain varmistettua tarpeellisten tuloksien ja vähintäänkin alustavasti myös aitojen vaikutuksien saavuttamisen. Toimintatutkimus itseään toistavana kehittämiskäytäntönä mahdollistaa tuloksien tehokkaan ja joustavan hyödyntämisen ja edelleen kehittämisen (Toikko 2009, 67).

Yksi haastatteluaineisto valitettavasti katosi tai tuhoutui tuntemattomista tallennusteknisistä syistä. Koska kuitenkin kaikista organisaatioista oli käytettävissä kyselyaineisto, saatoin todeta, että kadonnut haastattelu edusti sellaista organisaatiota, jossa kansainvälistyminen on vasta käynnistymässä. Muistini ja realistisen päättelyn perusteella kadonneessa haastatteluaineistossa ei ollut sellaista merkittävää uutta tietoa, joka ei tässä laadullisessa tutkimuksessa olisi tullut muidenkin kautta esille. Aineiston saturaatio toteutui harmillisesta vahingosta huolimatta.

Olen tietoinen, että joissakin kohdissa, kuten tiedustellessani kyselyssä maahantulopalveluista saatavia hyötyjä käytin avoimien kysymyksien sijasta jossain määrin johdattelevia kysymyksiä. Esimerkiksi: koetteko saavanne palveluista seuraavia hyötyjä: auttaa esimiehiä, auttaa HR:ää jne. Samoilla argumenteilla ruokin tarvittaessa haastattelujen etenemistä. Tämä oli harkittua ja mielestäni perusteltua, koska toimintatutkimuksen tavoitteena oli myös tiedon ja tietoisuuden lisääminen. Kaikissa kysymyksissä tai keskustelutilanteissa oli mahdollista tuoda esille muitakin asioita ehdotettujen lisäksi, ja esittää kritiikkiä. Ne, joilla oli eniten kokemusta, nostivatkin esille myös uusia näkökulmia, joita olen tuloksia esittäessäni kuvaillut.

Tiedän, että minulla on taipumus asettaa tavoitteet korkealle. Olen kriittinen ja vaativa niin omaa kuin muidenkin työtä arvioidessani. Tämä näkyy tässä työssä esimerkiksi organisaatioiden kansainvälistymisen vaiheita (kohta 5) kuvatessani. Joku toinen voisi väittää, että olemme jo pitemmällä. Olen kuitenkin sitä mieltä, että kehittyminen ja eteenpäin meno perustuu siihen, että tunnistamme kehittämistarpeet. Jos kaikki on jo hyvin, miksi enää yrittää parempaa?

Työn loppuvaiheessa tuli kiire ja sain palautetta tietopohjan puutteellisuudesta työn ollessa jo kovin loppuvaiheessa. Olen täydentänyt työtäni osin luettavuuden tai sujuvuuden kustannuksella. Koin sen tärkeäksi oppimisvaiheeksi itselleni, kun otin uudenlaisen otteen dokumentin työstämiseen ja peilasin jo kirjoittamaani ja prosessoimaani työtä vielä muutamien uusien lähteiden kautta ja komensin itseni hyväksymään tietyn keskeneräisyyden, jota en ehtinyt enää

hiomaan. Olen tietoinen työhön sisältyvistä lähdeviitteiden muodollisista puutteista. Ne johtuvat aikatauluasioista.

Tutkimuksen reliabiliteetin kannalta olennaista on, että tutkittavien joukko oli suhteellisen pieni, mutta se edustaa varsin hyvin suomalaista tutkimuslaitoskenttää. Totesin työni alkuvaiheessa, että tieto vanhenee nopeasti. En hetkeäkään epäile, etteikö niin kävisi myös monille tässä työssä esitetyille tuloksille. Tutkimus on toistettavissa melko helposti ja se olisikin mielenkiintoista tehdä esimerkiksi vuoden tai kahden kuluttua. Mikäli samankaltainen tiedonkeruu tehtäisiin lähiaikoina uudelleen, tulokset olisivat todennäköisesti varsin samanlaiset kuin nyt. Pidän työn luotettavuutta siinä mielessä aivan hyvänä. Tulokset ovat suurelta osin sovellettavissa myös useisiin muihin suomalaisiin asiantuntijaorganisaatioihin.

Tilaja eli työnantajani piti työn tuloksia hyvinä ja käyttökelpoisina jatkokehittämistä ja yhteistyötä ajatellen. Työnantajan odotukset – niin kuin minunkin – olivat jokseenkin käytännönläheisiä, mihin mielestäni ammattikorkeakoulutasolla onkin perusteltua keskittyä. Tämän työn tärkein motivaattori oli vilpittömän ja aito tiedon tarve ja halu kehittää omaa työtäni sekä edistää arvokkaaksi kokemaani verkostoyhteistyötä. Sen vuoksi olen keskittynyt konkreettisiin ja käytännöllisiin asioihin.

Totesin jo varsin varhaisessa vaiheessa, että täsmällisesti tutkimaani asiaan – maahanmuuton tukitarpeisiin ja tukitoimenpiteisiin – on tutkimuskirjallisuutta niukasti löydettävissä. Olen edelleen sitä mieltä, enkä ole pitänyt mielekkäänä raportoida tässä kovin pitkää työperäisen maahanmuuton historiaa, kun se ei tuo uutta tietoa tutkimuksen ydinfokukseen eli tukitoimiin. Sen sijaan erilaisia selvityksiä, raportteja ja säädöksiä asian tiimoilta löytyy runsaasti. Oli palkitsevaa löytää tieteellistä vahvistusta käytännön kokemuksille perheenjäsenten tukitarpeista, ja perehtyä paljon työssäni tarpeellisiin kehittämisraportteihin sekä säädöksiin oppimisprosessin yhteydessä.

### **6.3 Lopuksi**

Minusta riippumattomista aikataulusyistä johtuen en ole päässyt esittelemään työn tuloksia kaikille haastattemilleni henkilöstöjohdon edustajille. Odotan tämän toteutuvan kesään 2022 mennessä ja toivon siitä käynnistyvän työn täysimääräisen hyödyntämisen, täytäntöön panon ja edelleen kehittämisen.

Kansainvälisen työvoiman määrän voimakas lisääminen on tunnistettu kansallisesti keskeisenä asiana, jonka edistämiseksi on tehtävä kaikilla tasoilla kaikki mahdollinen (Valtioneuvosto 2019). Vaikka monenlaisia toimenpiteitä on tehty ja tietoisuus on lisääntynyt huomasti, tavoitteisiin pääseminen tuntuu vaaditussa aikataulussa lähes mahdottomalta. Suomeen tarvitaan sekä niin sanottuja sinikaulustyöntekijöitä yhteiskunnan peruspalveluiden toteuttamiseen että korkeasti koulutettuja huippuosaajia suomalaisen yhteiskunnan kilpailukyvyn varmistamiseksi ja globaalien ongelmien ratkaisemiseksi Suomessa tehtävän tutkimuksen avulla. Tämä työ käsittelee näistä jälkimmäistä joukkoa ja vastaa konkreettisella tasolla muutamiin akuutteihin kysymyksiin.

Globalisaation eteneminen ja maailman lisääntynyt epävakaous, esimerkiksi koronakriisi ja Ukrainan sota, korostavat tämän työn merkitystä. Ne nostavat näkyviin kansainvälistymiseen liittyviä haasteita ja samalla korostavat tarpeita yhteisille vakiintuneille toimintatavoille. Suomalaisen tutkimusorganisaatioiden yhteistyö on vahvuus työnantajakuvaa ja maakuvaa rakennettaessa. Kaikkia Tulanetin ja kansainvälisyyden (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 13) potentiaalisia synergiahyötyjä ei todellakaan ole vielä osattu realisoida. Meillä on vielä paljon saatavaa kansainvälisyydessä.



## LÄHTEET

- Andresen, Maike, Bergholdt, Franziska, Margenfeld, Jil & Dickmann, Mikcahel: Addressing international mobility confusion – developing definitions and differentiations of self-initiated and assigned expatriates as well as migrants, *The International Journal of Human Resource Management*, 2014.
- Anis, Merja, Heiliö, Tiina, Hietanen, Olli & Marttinen, Jouni: Kohti monikulttuurista Varsinais-Suomea. Varsinais-Suomen maahanmuuttopoliittisen ohjelman tilastaselvitys, haastattelut, tulevaisuusverstaat ja kysely. Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Julkaisuja 2/2007.
- Aro, Timo 2022. Tarvitseeko suomi väistämättä maahanmuuttoa? Esitys Kauppakamarin seminaarissa 12.1.2022.
- Barona 2021. Kansainvälinen työvoima ja tulevaisuus – tutkimus, tiivistelmä. Baronan työntajatutkimus kansainvälisestä työvoimasta.
- Bergbom, Barbara, Toivanen, Minna & Väänänen, Ari 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Collings, Scullion & Morley 2007. Changing patterns of global staffing in multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. Article in *Journal of World Business*, June 2007.
- Euzy 2022. Luonnonvarakeskuksen henkilöstötutkimus 2022, julkaistu 17.3.2022. Ei julkinen.
- Faktaa. Express 6A/2018. International Student Barometer kysely korkeakoulujen ulkomaalaisille tutkinto-opiskelijoille. Opetushallitus, 2018.
- Finland Promotion Board 2017. Suomen maakuvatyön strategia. Luettavissa: [toolbox.finland.fi/wp-content/uploads/sites/2/2017/07/2017-06-13-ulkoministerio-strategia-final-web.pdf](https://toolbox.finland.fi/wp-content/uploads/sites/2/2017/07/2017-06-13-ulkoministerio-strategia-final-web.pdf).
- Finland Promotion Board 2022. Welcome to Finland Toolbox. [toolbox.finland.fi/](https://toolbox.finland.fi/)
- Finland Relocation Services 2021. Barona ostaa enemmistöosuuden Finland Relocation Servicesistä – FRS jatkaa itsenäisenä liiketoimintayksikkönä. Tiedote 30.6. 2021. [finlandrelocation.com/barona-ostaa-enemmistoosuuden-finland-relocation-servicesista-frs-jatkaa-itse-naisena-liiketoimintayksikkona/](https://finlandrelocation.com/barona-ostaa-enemmistoosuuden-finland-relocation-servicesista-frs-jatkaa-itse-naisena-liiketoimintayksikkona/)
- Hakkarainen, Tuukka 2016. Kansainvälisen rekrytoinnin toimintamalli – Case: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy.
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2018. Uutinen ”Seura kasvattaa ja tuottaa hyvää mieltä”. Viitattu 25.5.2018. [www.humak.fi/uutiset/seura-kasvattaa/](http://www.humak.fi/uutiset/seura-kasvattaa/)
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Juvenes Print. Jyväskylä, Suomi.

- Kiuru, Hanna 2015. Tragedian tarina: nuoren itsemurhaan päättynyt elämä vanhemman kertomana. Sosiaalitieteiden laitos, Turun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 25.5.2018 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6119-1>
- Kuusio, Hannamaria, Seppänen, Anna, Jokela, Satu, Somersalo, Laura & Lilja, Eero (toim.) 2020. Ulkomaalaistaustaisten terveys ja hyvinvointi Suomessa. FinMonik-tutkimus 2018\_2019. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.
- Kyhä, Henna 2011. Korkeakoulutetut maahanmuuttajat työmarkkinoilla. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 10 (1) – 2012
- Lahtinen, Henri, Nurmi, Karoliina, Pekkala, Henrik & Tolvanen, Henna, 2021. Tutkimus työvoiman kansainvälisestä liikkuvuudesta ja kansainvälisestä rekrytoinnista Suomessa. Työvoiman liikkuvuus Euroopassa -hanke. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2021.
- Maahanmuuttovirasto, 2022. Työnantajan velvollisuudet ulkomaista työvoimaa palkattaessa. [migri.fi/tyonantajan-velvollisuudet-ulkomaista-tyovoimaa-palkatessa](http://migri.fi/tyonantajan-velvollisuudet-ulkomaista-tyovoimaa-palkatessa)
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu, Ritalahti, Jarmo 2018. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 5. painos. Sanoma Pro.
- Otto, Kathleen & Dalbert, Claudia, 2012. Individual differences in job-related relocation readiness. Martin Luther University of Halle-Wittenberg, Halle-Wittenberg, Germany.
- Sitra 2022: [www.sitra.fi/tulevaisuussanasto](http://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto)
- Sumuvuori, Johanna 2021. Kansainvälisten osaajien houkuttelu etenee vain konkreettisilla toiminna. Blogi. Ulkoministeriö.
- Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020. Talent Boost -toimenpideohjelma. Verkkojulkaisu.
- Tilastokeskus 2022. [www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaalaistaustaiset.html](http://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaalaistaustaiset.html)
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu, 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon Tampere University Press. Tampere.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Monimuotoisuudesta menestystä – tietoa ja työkaluja työnantajalle. TEM oppaat ja muut julkaisut 2022:1 FI. Työvoiman maahanmuutto- ja kotouttamisyksikkö. Helsinki.
- Ulkoministeriö 2022. Vastualueet. Maakuvatyo. Luettavissa: [um.fi/maakuvatyo](http://um.fi/maakuvatyo).
- Valtioneuvosto, 2022. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kolmansien maiden kansalaisten maahantulon ja oleskelun edellytyksistä tutkimuksen, opiskelun, työharjoittelun ja vapaaehtoistoiminnan peru-teella annetun lain muuttamisesta ja siihen liittyviksi laeiksi.
- Valtioneuvosto 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osallistuva Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvosto. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Helsinki.
- Viitasalo, Jessica 2016. Kansainvälisen rekrytoinnin tukeminen teknologiateollisuudessa. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu.

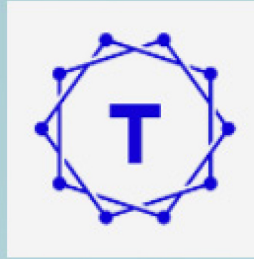
Vero, 2021. Työnantajan maksamien kustannusten ja asettautumispalveluiden verotus kansainvälisissä työskentelytilanteissa. [www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/kannanotot/101267/ty%C3%B6nantajan-maksamien-kustannusten-ja-asettautumispalveluiden-verotus-kansainv%C3%A4lisiss%C3%A4-ty%C3%B6skentelytilanteissa/](http://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/kannanotot/101267/ty%C3%B6nantajan-maksamien-kustannusten-ja-asettautumispalveluiden-verotus-kansainv%C3%A4lisiss%C3%A4-ty%C3%B6skentelytilanteissa/)

## **LIITTEET**

Kyselylomake

Haastattelurunko

## LIITE 1. Kyselylomake



### Relokaatiopalveluiden hyödyntäminen Tulanet-organisaatioissa

#### Kysely relokaatiopalveluiden käytöstä Tulanet-organisaatioissa

Teen humanistiseen ammattikorkeakouluun yhteisöpedagogin opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on selvittää, miten Tulanet-organisaatioissa tarjotaan relokaatio- eli asettautumispalveluita ulkomailta rekrytoituille työntekijöille, sekä muodostaa suositukset yhteisiksi toimintatavoiksi. Relokaatiopalveluilla tarkoitetaan tukitoimia, joita voidaan hankkia ulkomailta rekrytoituille siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä on valittu, mutta hän ei ole vielä muuttanut Suomeen tai on vasta saapunut.

Tulevaisuudessa rekrytoimme yhä enemmän ihmisiä ulkomailta. Tarjoamalla tukea ulkomailta tuleville työntekijöille hoidamme työnantajakuvaa, mikä on tärkeää osaajien tavoittamisessa ja kiinnostuksen herättämisessä. Relokaatiopalveluilla voimme siis edistää työntekijöiden saamista ja sitoutumista sekä samalla helpottaa henkilökunnan työtaakkaa maahanmuuttoasioissa.

Tämän kyselyn lisäksi tulen käymään keskustelua kansainvälisiä asioita hoitavien HR-asiantuntijoiden kanssa ja haastattelemaan HR-johtajia. Organisaatiot voivat hyödyntää tuloksia esimerkiksi toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä tai vaikkapa strategisessa tavoitteenasettelussa.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 15 minuuttia. Kyselyssä ei kerätä henkilökohtaisia tietoja, eivätkä tietojen antaneiden henkilöllisyydet tule esille. Huomion kohteena ovat Tulanet-organisaatioiden yhteneväisyydet ja erot sekä yhteistyömahdollisuudet. Tietojen antaminen on vapaaehtoista.

Työn on tarkoitus valmistua keväällä 2022. Tulokset raportoidaan Humakin opinnäytetyönä ja niitä esitellään tutkimuksen tekoon osallistuneille sekä myös esimerkiksi Tulanet-laitosten johtoryhmille ja muille kiinnostuneille. Asioiden etenemistä tullaan seuraamaan osana Tulanetin HR-KV-yhteistyötä.

Lämmin kiitos yhteistyöstä jo tässä vaiheessa. Vastaaminen on hyvin tärkeää, vastaukset ovat arvokkaita, ja tulosten on tarkoitus hyödyttää meitä kaikkia. Viedään Tulanet-tutkimuslaitoksia yhdessä entistäkin kansainvälisemmille työmarkkinoille.

Odotan vastauksia kyselyyn 3.12. mennessä. Annan mielelläni lisätietoja.

*Mirja Vuopio*  
erityisasiantuntija, HR, Luonnonvarakeskus  
mirja.vuopio@luke.fi, p. 050 391 3556

Next

## Relokaatiopalveluiden hyödyntäminen Tulanet-organisaatioissa

### ORGANISAATION PERUSTIEDOT JA KANSAINVÄLISTEN REKRYTOINTIEN YLEISKUVA

#### 1. Organisaation nimi

#### 2. Paljonko organisaatiossa on henkilöstöä?

Pyri vastaamaan noin sadan tarkkuudella.

#### 3. Kuinka moni työntekijöstänne on ulkomaalaistaustainen?

Tässä kyselyssä ulkomaalaistaustaisella tarkoitetaan henkilöä, joka työkielenään käyttää mieluummin jotain muuta kuin suomea tai ruotsia. Useimmat ovat ulkomaiden kansalaisia. Kuitenkin myös henkilöt, jotka ovat aikanaan saapuneet ulkomailta ja saaneet Suomen kansalaisuuden, mutta erottuvat kulttuurisesti mm. työkielen perusteella, lasketaan mukaan. Jos tarkkaa määrää ei ole saatavilla, valitse se luokka, jonka arvioit lähimmäksi oikeaa.

- alle 10 hlöä
- 10–20 hlöä
- 20–50 hlöä
- 50–100 hlöä
- 100–150 hlöä
- 150–200 hlöä
- yli 200 hlöä

#### 4. Onko ulkomaalaisten osuudelle tai rekrytoinneille asetettu tavoitteita organisaatiossanne?

- kyllä
- ei

### 5. Kerro hieman ulkomaalaisten rekrytointiin liittyvistä tavoitteista:

Minkälaisia tavoitteita?	<input type="text"/>
Mihin tavoitteita on kirjattu?	<input type="text"/>
Kuka tavoitteita on määritellyt?	<input type="text"/>
Seurataanko tavoitteiden edistymistä?	<input type="text"/>

### 6. Minkälaisia haasteita olette kohdanneet ulkomaalaisten rekrytointeihin liittyen? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Hakijoiden tavoittaminen, rekrytointikanavat
- Hakemusten määrä
- Hakemusten laatu
- Hakijoiden odotukset
- Aikatauluasiat
- Rekrytointiprosessin hinta
- Haastatteluiden toteuttaminen
- Rekrytointien onnistuminen ja sujuvuus
- Maahanmuuttoasioiden hitaus ja monimutkaisuus
- Parhaiden saaminen töihin
- Valittujen osaaminen
- Valittujen sitoutuminen
- Sopeutuminen työyhteisöön
- Tuloksellisuus
- Muunlaiset haasteet

[Previous](#)[Next](#)

## RELOKAATIOPALVELUIDEN HYÖDYNTÄMINEN

### 7. Tarjotaanko organisaatiossanne ulkomailta rekrytoituille relokaatiopalveluita?

Relokaatiolla tarkoitetaan tässä valintapäätöksen ja töiden aloittamisen väliin osuvaa jaksoa, ja relokaatiopalveluilla tänä aikana hoidettaviin maahanmuuttoon liittyviin tehtäviin tarjottavaa tukea, joka toteutetaan ostopalveluna.

- Kyllä
- Ei

### 8. Ketkä relokaatiopalveluita saavat? Voit valita useita vaihtoehtoja

- Vakituiset ulkomailta rekrytoidut tutkijat
- Vakituiset ulkomailta rekrytoidut muut kuin tutkijat
- Määräaikaiset ulkomailta rekrytoidut tutkijat
- Määräaikaiset ulkomailta rekrytoidut muut kuin tutkijat
- Ulkomailta rekrytoidut harjoittelijat
- Ulkomailta tulevat vierailevat tutkijat tai asiantuntijat
- Vain satunnaisesti valitut strategiset henkilöt
- Ne, jotka osaavat pyytää tukea

### 9. Mitä tarjoamaanne palveluun kuuluu?

	Kaikille	Joillekin	Ei kenellekään
Oleskeluluvan haku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekisteröinnin tuki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pankkitilin avaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verokortin hankkiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosiaaliturvaan liittyvät selvitykset ja haut (Kela, Mela)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilapäisen asunnon hakeminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vakituksen asunnon hakeminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asunnon vuokraamiseen liittyvä apu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matkajärjestelyjen ja muuton tuki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opastus suomalaiseen yhteiskuntaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perehdytys paikalliseen liikenteeseen, palveluihin ym.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puolison ja lasten maahanmuuttotehtävät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muita perheen tukipalveluita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terveyspalveluita, esim. lääkärintarkastus, rokotuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kielikoulutus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kulttuurivalmennus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muuta, mitä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>			



### 10. Kuka palvelun toteuttaa?

### 11. Kuinka tyytyväisiä olette palveluun?



### 12. Mitä hyötyjä olette kokeneet relokaatiopalveluiden käytön tuovan organisaatiollenne? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Helpottaa esimiehiä
- Helpottaa HR:ää
- Varmistaa asioiden oikean ja säästösten mukaisen hoitumisen
- Nopeuttaa töiden aloitusta
- Parantaa sitoutumista ja sopeutumista
- Parantaa työnantajakuva
- Muita hyötyjä:

### 13. Tunnetteko, minkälaisesta palvelusta on kysymys?

- Kyllä, varsin hyvin
- Kyllä, jotenkuten
- Ei oikeastaan juuri lainkaan

### 14. Onko teillä suunniteltu relokaatiopalvelun kokeilemistä tai käyttöön ottoa?

- Kyllä
- Ei

### 15. Haluatteko tässä vaiheessa tuoda esille jotain asiaan liittyen, esimerkiksi perusteluja tai tarpeita?

[Previous](#)
[Next](#)

## Relokaatiopalveluiden hyödyntäminen Tulanet-organisaatioissa

### MAAHANMUUTTOON LIITTYVIEN KUSTANNUKSIEN KORVAAMINEN TYÖNTEKIJÖILLE

#### 16. Mitä kustannuksia korvaatte ulkomailta muuttaville työntekijöille?

	Kaikille	Joillekin
Muuttokustannukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matkustaminen Suomeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tutustumiskäynti Suomeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oleskeluluvista ja rekisteröinnistä syntyvät maksut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oleskeluluvista ja rekisteröinnistä syntyvät matka- ym. kustannukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perheenjäsenten vastaavat kulut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Väliaikainen asunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asumiskulut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut kustannukset:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>		

#### ULKOMAALAISTEN REKRYTOINTIIN LIITTYVÄT VASTUUT JA VELVOLLISUUDET

#### 17. Miten organisaatiossanne huolehditaan siitä, että ulkomaalaisten työntekijöiden maahanmuuttoon liittyvät asiat hoidetaan sujuvasti ja oikein? Kuka on vastuussa? (esim. luvat, verotus, asunnon etsintä ja vuokraus)

#### 18. Miten organisaatiossanne seurataan oleskelulupien voimassaoloa?

[Previous](#)
[Next](#)

## Relokaatiopalveluiden hyödyntäminen Tulanet-organisaatioissa

### MUUT KANSAINVÄLISEEN LIKKUVUUTEEN LIITTYVÄT TUKITOIMET

**19. Minkälaisia muita tukimuotoja tai kannustimia organisaatiossanne on henkilökunnan kansainvälisen liikkuvuuden edistämiseksi?**

Luettele lyhyesti käytetyt tukimuodot, esim. perheen tuki, matkakustannukset, asumiskustannukset, valmennus, muut tukimuodot.

**20. Mitä muuta haluat sanoa aiheeseen liittyen?**

[Previous](#)[Next](#)

## Relokaatiopalveluiden hyödyntäminen Tulanet-organisaatioissa

### VASTAAJAAN LIITTYVÄT TIEDOT

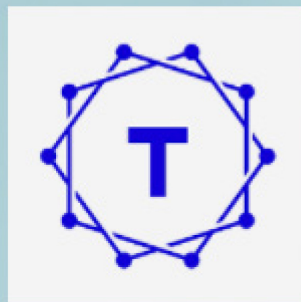
Vastaajan henkilöllisyys ei tule esille tuloksissa tai aineistojen käsittelyssä, eikä yhteystietojen antaminen ole välttämätöntä. Yhteystietojen avulla on kuitenkin mahdollista täsmentää yksityiskohtia ja tarvittaessa parantaa siten tilannekuvan luotettavuutta ja laatua. Jos Sinulle sopii, että palaan mahdollisesti joihinkin asioihin, voit antaa tässä nimesi ja yhteystietosi.

21.

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Matkapuhelin	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>
Titteli tai nimike	<input type="text"/>

Previous

Submit



Lämmin kiitos vastaamisesta!

Työn edetessä välituloksia esitellään Tulanetin HR-asiantuntijoille ja laadittavista suosituksista järjestetään keskustelu- ja esittelytilaisuuksia.



Kysely luotu Webropolilla  
[Klikkaa tästä](#) ja lue lisää

## LIITE 2. Haastattelurunko

## Taustatiedot

**Organisaation nimi:**

**Henkilöstön määrä:**

## Haastattelun toteutus

**Haastattelija:**

**Ajankohta:**

**Kesto:**

**Haastateltava henkilö:**

**Asema:**

## Lämmittelykysymys

**Millaisia ajatuksia Tulanet herättää sinussa?**

**Kuinka hyödylliseksi koet Tulanet yhteistyön organisaatiosi näkökulmasta asteikolla 1-5?**

## Teemat

**Minkälaisia strategioita, tavoitteita tai muita linjauksia organisaatiolla on kansainvälisiin työntekijöihin liittyen?**

Minkä tason linjauksia, Kenen tekemiä

Määrälliset tavoitteet

Kuinka linjaukset vaikuttavat käytännössä

Muuta esille tulevaa.

**Minkälaisia kokemuksia tai suunnitelmia organisaatiossa on relokaatiopalveluiden suhteen?**

**Millaisena näet tulevaisuuden ulkomaalaisten rekrytointeihin liittyen?**

Tarpeet

Haasteet

Voluumin kehitys

Tukitoiminnot, osaamistarpeet

Resurssipanostukset

Muita seikkoja

**Mitä mieltä olet Tulanetin yhteisten relokaatiosuositusten valmisteluista? Olisitko valmis edistämään niiden käyttöönottoa?**

Yleinen mielipide

Resurssien kohdentaminen (aika ja raha)

Päätökset, johdon tuen hankkiminen

Muita seikkoja

**Mitä muuta haluat sanoa aiheeseen liittyen?**

**Mitä muuta keskustelussa tuli esille?**