

**Noora Storlund**

## **KANSAINVÄLINEN REKRYTOINTI**

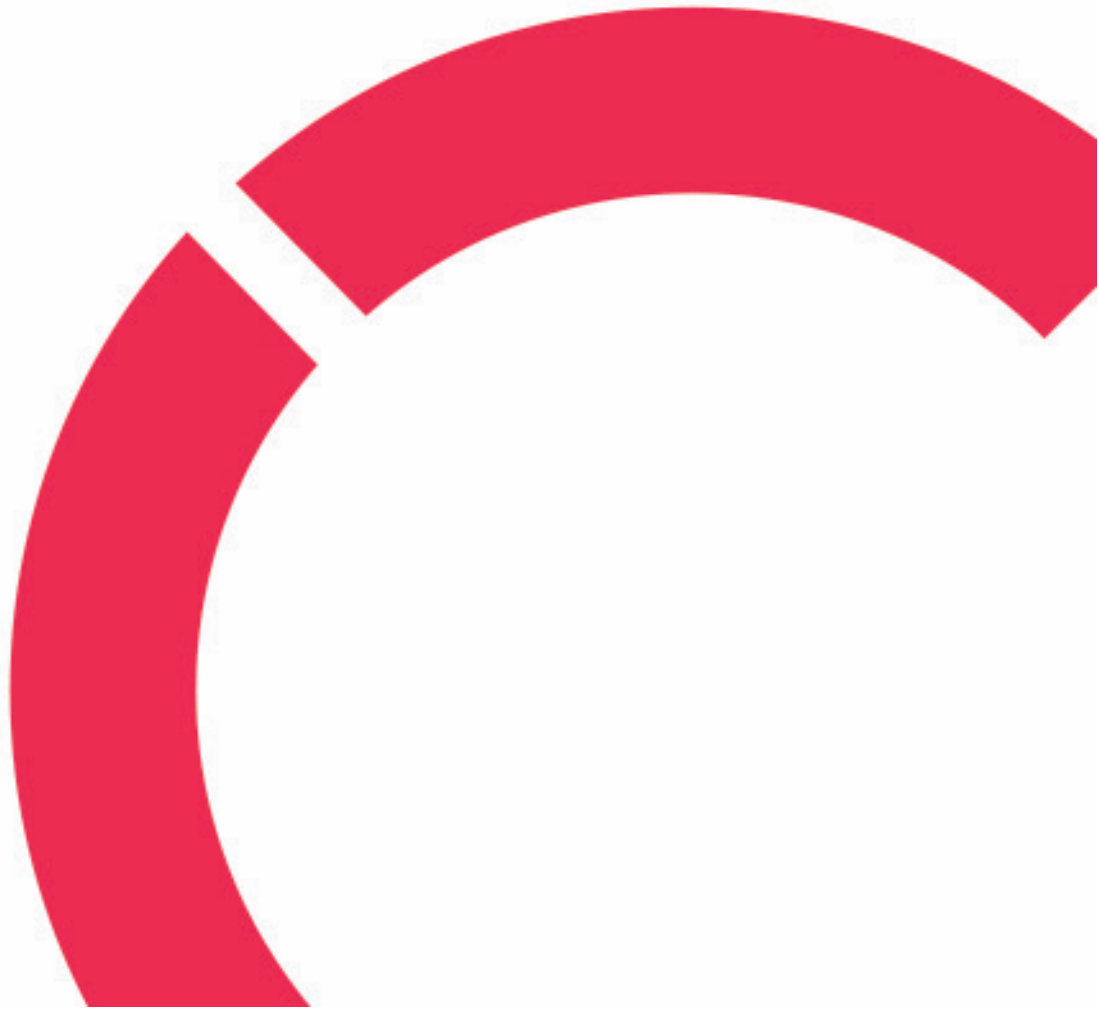
**Valmistautuminen kansainväliseen rekrytointiin**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**

**Tradenomi**

**Toukokuu 2022**



<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Toukokuu 2022	<b>Tekijä/tekijät</b> Noora Storlund
<b>Koulutus</b> Tradenomi (AMK) Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> KANSAINVÄLINEN REKRYTIONTI. Valmistautuminen kansainväliseen rekrytointiin.		
<b>Työn ohjaaja</b> Sara Åhman		<b>Sivumäärä</b> 49 + 1
<b>Työelämäohjaaja</b> Yritys X		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yritys X:n mahdollisuuksia, ja mahdollisia kipukohtia kansainvälisessä rekrytoinnissa. Tutkimus rajattiin yrityksen blue-collar puolelle. Opinnäytetyöllä haluttiin vastata kysymykseen, mitä valmisteluita kansainvälinen rekrytointi vaatii yritykseltä sisäisesti. Kysymykseen haettiin vastausta laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jossa haasteltiin henkilöitä eri osastoilta.</p> <p>Teoriaosuuden tarkoituksena oli tuoda esille tämänhetkisiä haasteita, mahdollisuuksia ja näkymiä alalla yleisesti sekä sen kautta pohjustaa näkökulmaa tutkimusta varten. Teoria sisälsi tietoa metallialasta, sen tulevaisuudesta ja työllistymisestä. Tiedolla haluttiin selvittää alan tilannetta työllisyyden näkökulmasta sekä työllisyyden tulevaisuutta muutoksien keskellä. Teoriassa tarkasteltiin myös kansainvälistä työympäristöä ja sen tuomia muutoksia työpaikalla. Teoriassa käsiteltiin lisäksi tavanomaisen ja kansainvälisen rekrytoinnin eroavaisuuksia.</p> <p>Tutkimustuloksista saatiin selville erilaisia näkökulmia yrityksen tämänhetkisestä valmiudesta kansainväliseen rekrytointiin, sekä kehitysehdotuksia sen parantamiseksi. Tuloksia voidaan tarvittaessa käyttää tulevaisuuden muutoksien tukena. Tutkimus voidaan toistaa haastattelulomaketta uudelleen käyttäen, mikä tekee siitä vertailukelpoisen.</p>		

<b>Asiasanat</b> kansainvälinen rekrytointi, metalliala, monikulttuurisuus, työllisyys
---

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> May 2022	<b>Author</b> Noora Storlund
<b>Degree programme</b> Bachelor of Business Administration, Business Administration		
<b>Name of thesis</b> INTERNATIONAL RECRUITMENT. Preparing for international recruitment.		
<b>Centria supervisor</b> Sara Åhman	<b>Pages</b> 49 + 1	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Company X		
<p>The purpose of the thesis was to study the opportunities and possible challenges of company X in international recruitment. The study was limited to the blue-collar side of the company. The aim of the thesis was to answer the question; what preparations does international recruitment require from the company internally? The answer to the question was sought with a qualitative research method, in which people from different departments were interviewed.</p> <p>The purpose of the theoretical part was to highlight the current challenges, opportunities and prospects in the field in general, and through this to pave the way for research. The theory contained information about the metal industry, its future and employment. The aim of the information was to find out the situation in the sector from the point of view of employment, as well as the future of employment in the midst of changes. The theory also looked at the international work environment and the changes it brings to the workplace. The theory also addressed the differences between conventional and international recruitment.</p> <p>The research results revealed different perspectives on the company's current readiness for international recruitment, as well as development proposals to improve it. If necessary, the results can be used to support future changes. The study can be repeated using the interview form again, making it comparable.</p>		
<b>Key words</b> employment, international recruitment, metal industry, multiculturalism,		

## **KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**

### **Ad hoc**

Improvisoitu tai nopea ratkaisu.

### **Benchmarking**

Vertailuanalyysi, jossa keskitytään muihin yrityksiin vertaamiseen oman toiminnan edistämiseksi.

### **Blue-collar**

Työväenluokka, joka tekee ruumiillista työtä.

### **CAD**

Computer-aided Design on ohjelma, jonka avulla voidaan tuottaa erilaisia piirroksia mm. laitteista.

### **CNC**

Computer numerical control on numeerinen ohjaus, jolla ohjataan erilaisia työstökoneita.

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 YRITYSESITTELY</b> .....	<b>3</b>
<b>3 METALLITUOTETEOLLISUUS SUOMESSA</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1 Työllisyys metallialalla</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1.1 Metallialan muutokset</b> .....	<b>6</b>
<b>3.1.2 Metallialan haasteet</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2 Metallialan tulevaisuus</b> .....	<b>8</b>
<b>4 KANSAINVÄLINEN TYÖYMPÄRISTÖ</b> .....	<b>9</b>
<b>4.1 Työvoimatarve</b> .....	<b>10</b>
<b>4.2 Perehdytys</b> .....	<b>11</b>
<b>4.3 Kulttuurierot</b> .....	<b>12</b>
<b>4.4 Kansainvälisyyden haasteet</b> .....	<b>15</b>
<b>4.5 Kansainvälisyyden hyödyt</b> .....	<b>17</b>
<b>4.6 Kansainvälinen osaaminen</b> .....	<b>19</b>
<b>5 REKRYTOINTI</b> .....	<b>21</b>
<b>5.1 Ennen rekrytointia</b> .....	<b>21</b>
<b>5.2 Rekrytoinnin eri vaiheet</b> .....	<b>23</b>
<b>5.3 Rekrytoinnin jälkeen</b> .....	<b>26</b>
<b>5.3.1 Koeaika</b> .....	<b>27</b>
<b>5.3.2 Perehdyttäminen</b> .....	<b>28</b>
<b>5.3.3 Työterveyshuolto</b> .....	<b>28</b>
<b>5.4 Kansainvälinen rekrytointi</b> .....	<b>29</b>
<b>5.5 Tukea kansainvälistymiseen</b> .....	<b>30</b>
<b>6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>32</b>
<b>6.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä</b> .....	<b>33</b>
<b>6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti</b> .....	<b>33</b>
<b>7 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>35</b>
<b>7.1 Onko sinulla kokemusta monikulttuurisesta työyhteisöstä?</b> .....	<b>35</b>
<b>7.2 Millainen on sinun, esihenkilöidesi ja koko työyhteisön valmius monikulttuuriseen työyhteisöön?</b> .....	<b>36</b>
<b>7.3 Miten parantaisit työyhteisön valmiutta kansainvälisessä rekrytoinnissa?</b> .....	<b>37</b>
<b>7.4 Millaisia käytännön haasteita näet kansainvälisessä rekrytoinnissa työpaikan näkökulmasta?</b> .....	<b>38</b>
<b>7.5 Millaisia mahdollisuuksia näet kansainvälisessä rekrytoinnissa työpaikan näkökulmasta?</b> .....	<b>39</b>
<b>7.6 Mitä osaamista työyhteisön tulisi kehittää ennen kansainvälistä rekrytointia?</b> .....	<b>40</b>
<b>7.7 Kansainvälisen perehdytyksen toteutus</b> .....	<b>41</b>
<b>7.8 Johtopäätökset</b> .....	<b>42</b>
<b>8 YHTEENVETO</b> .....	<b>45</b>

<b>LÄHTEET</b> .....	<b>47</b>
<b>LIITTEET</b>	

### **KUVIOT**

KUVIO 1. Teräsputkien käyttötarkoitus .....	3
KUVIO 2. Kansainvälisyyden haasteet .....	15
KUVIO 3. Monikulttuurisuuden hyödyt.....	18
KUVIO 4. Rekrytointiprosessi.....	26
KUVIO 5. Rekrytoinnin jälkeen .....	27

## 1 JOHDANTO

Metalliteollisuudessa tapahtuu suuria muutoksia niin kansainvälistymisessä, digitalisaatiossa kuin kestävässä kehityksessä, joiden myötä työvoiman tarve ja tasovaatimukset kasvavat. Samanaikaisesti Suomen työikäisten määrä on vähentymässä, mikä herättää kysymyksiä kansainvälisen työvoiman tarpeesta. Kansainvälisen rekrytoinnin tuomat haasteet ja epätietoisuus voivat tuntua suurilta työyhteisössä, jossa ei ole aikaisempaa kokemusta monikulttuurisesta työympäristöstä, mutta oikealla ja laajalla perehdyttämällä voidaan luoda haasteista mahdollisuuksia. Monikulttuurinen työyhteisö on rikkaus, joka voi antaa yrityksille uusia mahdollisuuksia kehittyä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Monikulttuurisen työyhteisön ja kansainvälisen rekrytoinnin tuomat haasteet tulisi tiedostaa etukäteen, jotta koko yrityksen henkilökunta voisi valmistautua muutoksiin hyvissä ajoin ja saada tarvittavaa perehdytystä.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia toimeksiantajan mahdollisuuksia kansainvälisessä rekrytoinnissa blue-collar-puolella. Toimeksiantajana oli Suomessa toimiva metallialan yritys X, jolla on metallien työstöstä vankka kokemus vuosien varrelta. Yrityksellä on toimintaa niin Suomessa, Ruotsissa kuin muualla Euroopassa. Yrityksen tulevaisuuden näkymät keskittyvät suuresti ympäristöystävällisyyteen, joka näkyy sen toiminnassa mm. hiilineutraalisuuden lisääntymisellä ja polttoaineiden vaihtamisella.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville yrityksen tämänhetkinen valmius kansainväliseen rekrytointiin ja selvittää mahdolliset kipukohdat, joita tiedon avulla voidaan kehittää tulevaisuuden rekrytointeja varten. Tutkimuksella selvitettiin käytännönläheisesti eri osastojen näkemyksiä valmiudesta ja tarpeista, jotka yhdessä antavat kokonaiskäsityksen tilanteesta. Tutkimuksella vastataan kysymykseen, mitä valmisteluita kansainvälinen rekrytointi vaatii yritykseltä sisäisesti. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus tehtiin haastattelujen avulla, ja haastateltavia oli yhteensä 6 henkilöä. Haastatteluja analysoimalla otettiin huomioon eri osastojen näkökulmat ja annettiin haastateltaville mahdollisuus osallistua arvokkaalla kokemuksella tulevaisuuden mahdollisiin muutoksiin.

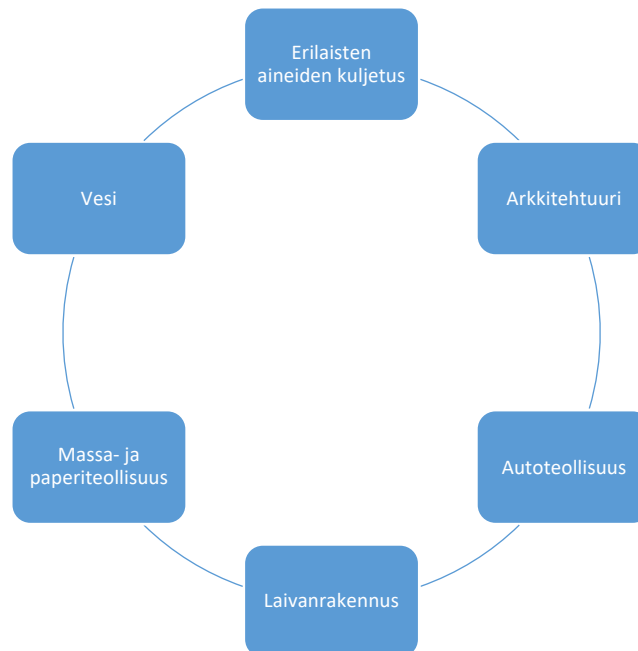
Opinnäytetyön teoriaan sisältyy tietoa metallialasta yleisesti, alan työllisyydestä, muutoksista ja tulevaisuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi monikulttuurista työyhteisöä sekä kulttuurien tuomia

haasteita ja mahdollisuuksia. Lopuksi teoriaosuudessa käydään läpi rekrytoinnin eri vaiheita ja kansainvälisen rekrytoinnin eri näkökulmia. Lähteinä on käytetty monipuolista ja ajankohtaista materiaalia, kuten ELY-keskuksen tekemää metalli- ja konepaja-alan toimialakartoitusta, Varsinais-Suomen ELY-keskuksen tekemää kansainvälisen rekrytoinnin opasta, Baronan tekemää työnantajatutkimusta ja Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen tutkimusta työvoiman kansainvälisestä liikkuvuudesta ja rekrytoinnista. Tulevaisuuden näkymiä tarkastellaan Business Finlandin hankkeiden avulla, jotka tukevat kestävä kehitystä. Business Finlandin hankkeiden kautta havainnollistetaan ympäristöystävällisyyttä tukevia muutoksia metallialan tulevaisuudessa. Monikulttuurisuuteen ja kulttuurieroihin syvennyttään kirjojen avulla, jotka käsittelevät monikulttuurista työelämää. Niiden kautta lähestytään laajasti monikulttuurisuuden osia niin työntekijän, työyhteisön, kuin johdon näkökulmasta. Ajankohtaisilla lähteillä pyritään antamaan tarpeeksi kattava pohja tutkimusprosessiin ja aiheen eri perspektiiveihin. Niiden avulla voidaan myös avata kansainvälisyyden mahdollisuuksia toimeksiantajalle.



## 2 YRITYSESITTELY

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii metallialan yritys X, joka on toiminut alalla kymmeniä vuosia. (Finder.) Yrityksellä on Suomen tuotantolaitoksen lisäksi myös Ruotsissa toimivat tuotantolaitokset, sekä myyntitoimistoja, jotka sijaitsevat ympäri Eurooppaa. Suomen tuotantolaitoksessa työskentelee n. 250 henkilöä ja yritys luokitellaan keskisuureksi yritykseksi. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Suomessa toimivan tuotantolaitoksen blue-collar-puolen kansainvälisen rekrytoinnin mahdollisuuksiin. Yrityksen blue-collar-puoleen kuuluvat tuotanto, laadunvalvonta, lastaus ja pakkaus. (Yritys X:n kotisivut; finder.)



KUVIO 1. Teräsputkien käyttötarkoitus (Yritys X:n kotisivut)

Yrityksen tuotantoon kuuluu mm. teräsputkia ja putkienosia, kuten käyriä ja T-kappaleita. Teräsputkia käytetään esimerkiksi erilaisten aineiden kuljettamiseen, näitä ovat mm. erilaiset syövyttävät, syttyvät ja myrkylliset aineet. Edellä mainittujen lisäksi putkia käytetään esim. autoteollisuudessa, arkkitehtuurissa, laivanrakennuksessa, massa- ja paperiteollisuudessa ja veden kuljetuksessa, kuten kuvioista 1 voidaan havaita (KUVIO 1). Yritys on vuosien varrella kerryttänyt itselleen hyvää kokemusta metallituotteiden työstöstä ja tuottaakin innovatiivisella tuotantoteknologiallaan korkealaatuisia metallituotteita. Yrityksen arvoihin kuuluvat laatu, turvallisuus ja kestävyys, jotka näkyvät kaikissa yrityksen liiketoiminnan osa-alueissa. Asiakkaiden tarpeet vaikuttavat yrityksen toimintaan, päätöksiin ja kehitykseen,

jolla varmistetaan asiakastyytyvää. Yhtenä esimerkkinä ovat teräsputket, joita toimitetaan asiakkaille myös erikoistilauksina, asiakkaan tarpeet huomioon ottaen. (Yritys X:n kotisivut.)

Hyvän palvelun ja laadun takaamiseksi yritys toteuttaa laajasti erilaisia testauksia tuotteillaan. Testausmenetelmänä käytetään esimerkiksi silmämääräistä tarkastusta, jossa tarkistetaan mm. tuotteiden pinta, hitsaus, ulkohalkaisijan ja seinämän paksuus, sekä erilaiset toleranssit. Vaatimuksista riippuen tuotteille voidaan tehdä ajantasaisia lisätestauksia yrityksen sertifioidun operaattoreiden toimesta. Laadun varmistamiseksi testit tehdään niin tuotannossa kuin lopputarkastuksessa. (Yritys X:n kotisivut.)

Hyvän laadun takaamisen lisäksi ympäristöystävällisyys on yritykselle tärkeää ja kuuluu sen prosesseihin ja tavoitteisiin. Tuotteet on valmistettu ruostumattomasta teräksestä, joka on täysin kierrätettävää materiaalia. Sen lisäksi tuotantolaitoksen jätteistä suuri osa kierrätetään. Yhtenä yrityksen tavoitteista on hiilineutraalisuuden saavuttaminen tulevina vuosina. Aikaisempina vuosina yritys on käyttänyt investointejaan ympäristöystävällisyyden kehittämiseen. Tapoja päästöjen pienentämiseen on etsitty päättäväisesti ja päästöt ovat lähteneet laskusuuntaan. Vihersähkön hankinta tuotantoon sekä sähköauton ja biopoltoainekäyttöisten trukkien käyttöönotto ovat esimerkkejä siitä, miten ympäristöystävällinen kehitys on alkanut näkyä yrityksessä. Omien ympäristöystävällisten ponnistustensa lisäksi yritys haastaa myös eri toimittajat tekemään samoin kestävä kehityksen tukemiseksi. (Yritys X:n kotisivut.)

### 3 METALLITUOTETEOLLISUUS SUOMESSA

Teknolomiteollisuuteen kuuluu viisi päätoimialaa: metallien jalostus, kone- ja metallituoteteollisuus, elektroniikka- ja s  hkoteollisuus, tietotekniikka, suunnittelu ja konsultointi. Suomen viennistä 50 % koostuu teknolomiteollisuudesta, joka lukuna kertoo siitä, että se on Suomen talouden yksi suurimmista kulmakivistä. Alan vaikutus on suuri niin investointien kuin työllisyyden n kikulmasta. Alalla tehd n 6 miljardin euron edestä investointeja Suomeen vuosittain. Kun tarkastellaan työllistymistä, toimiala on tarjonnut työpaikkoja 320 000 ihmiselle ja sen välillisten vaikutusten ansiosta myös 670 000 henkilön on saanut työpaikan. (Teknolomiteollisuus 2021.) Suomen kone- ja metalliteollisuudessa mm. laivoista, massa- ja paperikoneista, hisseist , nostureista ja oransseista saksista on tullut menestystuotteita niin kotimaassa kuin ulkomailla. Tuotteiden tarjonta on monipuolista ja laadukasta, minkä vuoksi ala tarvitseekin tasokasta osaamista kaikilla osa-alueilla, kuten mm. tuotannossa, markkinoinnissa ja myynnissä. (Työmarkkinatori 2018.)

Kun tarkastellaan yritysm nner n muutosta metallialalla vuodesta 2014 vuoteen 2019, voidaan havaita, että yritysm nner  kasvoi 6 % koko Suomessa (Inkilä 2021, 3). Metallituotteiden tuotanto kasvoi 2 % vuonna 2021 ja kasvua odotetaan tapahtuvan n.0,5 % verran vuosina 2022–2023 (Berg-Andersson, Kaitila, Puonti & Lehmus 2021, 21–23). Metalliteollisuuden liikevaihdon vuosimuutos oli puolestaan 6,8 % vuonna 2021 (Stat 2022). Koronaepidemia on aiheuttanut uusia haasteita kone- ja metallituoteteollisuuden yrityksille, mutta haasteista on selvitty pel tt y  paremmin. Epidemian vuoksi alan tuotanto heikentyi hetkellisesti vuonna 2020, kun tilauksia peruttiin tai lykättiin. Kasvua on kuitenkin ennustettu Suomen vientimarkkinoille. (Kärkkäinen & Eklund 2021, 13.) Toimitusvaikeuksia on ollut alan ulkomailla sijaitsevilla yrityksillä, joka puolestaan on lisännyt koneiden ja laitteiden kysynt n Suomessa. Epidemian tuomista vaikeuksista huolimatta alan tulevaisuus näyttönä valoisalta. (Kärkkäinen 2021, 16.)

#### 3.1 Työllisyys metallialalla

Kone- ja metallituoteteollisuus työllisti Suomessa 135 000 vuonna 2021. Luku kasvoi 2 500:lla, eli 1,89 % vuodesta 2020 vuoteen 2021. (Berg-Andersson ym. 2021, 21.) Kone- ja metallituoteteollisuuden työntekijöiden m nner  oli näin ollen huomattavasti pienempi, 42,19 % koko teknolomiteollisuuden työntekijöistä. Kone- ja metallituoteteollisuuteen kuuluu laajasti erilaisia ammatteja ja ala ty llist n kin mm. hitsaajia,

koneistajia, konetyöntekijöitä, sorvaajia, sähkökoneenasentajia, tuotantotalouden insinöörejä, hienomekaanikkoja ja monia muita alan ammattilaisia. (Työmarkkinatori 2018.) Työllistymisen kannalta ala on monipuolinen ja tarjoaa laajasti mahdollisuuksia työelämään astuville. Kun tarkastellaan kone- ja metallituoteteollisuuden työntekijöiden tutkintoja, yleisimmäksi osoittautuu toisen asteen ammatillinen tutkinto ja niinpä korkeakoulun käyneet työntekijät jäävät vähemmistöön. Metallituoteteollisuuden työntekijät koostuvat suurimmaksi osaksi miehistä, sillä miesten osuus alalla on 88 %. Teknologiateollisuus Ry:n toiveena onkin lisätä naisten määrää alalla, mikä osittain ratkaisisi myös pulan ammattiosaajista. (Inkilä 2021, 1.)

Teollisuusliiton tekemässä toimialakatsauksessa kerrotaan, että vuosi 2020 lisäsi alan lomautuksia ja irtisanomisia etenkin metallialojen jäsenten keskuudessa, joista saman vuoden toukokuussa 4 360 työntekijää oli lomautettuina (Anttila 2021, 4–5). Vuonna 2020 koko Suomen metallialan työttömien määrä kasvoi 46 % edellisvuoteen verrattuna. Työllisyys koki toisin sanoen takaiskun epidemian tuomien haasteiden myötä. On kuitenkin arvioitu, että työllisten määrä kasvaa metallialalla 2017–2035 välillä. Alan työllisyys on monien muutoksien edessä ja uutta ja osaavaa työvoimaa tullaan tarvitsemaan tulevina vuosina. (Inkilä 2021, 2.)

### 3.1.1 Metallialan muutokset

ELY-keskuksen tekemästä Metalli- ja konepaja-alan toimialakartoitustuloksista näkyi, että uudet tuulet, kuten kansainvälistyminen ja digitalisoituminen, vaikuttavat alan yritysten näkemykseen siitä, mitä taitoja työntekijöillä tulisi olla. Kansainvälistymisen myötä esim. englannin kielen taitoa vaaditaan yhä enemmän myös tuotannon puolella. (Inkilä 2021, 4.) Digitalisoituminen näkyy suurena muutoksena työmenetelmissä, kun uudet ohjelmistot, koneet, laitteet ja erilaiset kunnossapitojärjestelmät on otettu käyttöön. Uudet työmenetelmät pitävät sisällään esim. CAD- 3D-, laser- ja plasmatekniikoita, kun puhutaan putkistojen tilauksista teollisuudessa. Myös mm. CNC-koneistuksen jatkuva digitalisoituminen lisää työmenetelmien vaihtuvuutta. Tämä puolestaan muuttaa vaatimuksia ammattiosaamisessa ja näin ollen vaatimukset heijastuvat myös rekrytointiin. (Inkilä 2021, 9.)

Ekologinen kestävä kehitys ja väestörakenteen muutokset ovat myös osana uutta polkua. Ekologinen kestävä kehitys tuo alan yrityksiin erilaisia näkökulmia ja tarpeita työntekoon. (Inkilä 2021, 6–10.) Niin johdon kuin työntekijöiden tulisi olla valmiita mukautumaan valittuun strategiaan, joka tukee kestävä kehitystä. Materiaalien kierrätyksen suunnittelu ja toimintaketjun ohjaaminen uuteen suuntaan

ovat esimerkkejä uusista tavoista ja ajattelumalleista, jotka tulisi hallita. (Ympäristöosaava.) Tämä viestii myös uudenlaisen osaamisen tarpeesta työvoiman ammattitaidon näkökulmasta (Inkilä 2021, 6–10).

Väestörakenteen muuttuminen pitää sisällään mm. nuorten kaupungistumisen, maahanmuuton ja väestön vanhenemisen. Osaavien työntekijöiden eläköityessä hyvän ammattiosaajan tilalle on haastavaa löytää sopiva työntekijä. Nuorten kaupungistumisen myötä tilanne vaikeutuu entisestään. Kahtena oljenkortena tilanteeseen olisi naisten palkkaaminen miesvaltaiselle alalle sekä kansainvälinen rekrytointi. Suomen kielen taidon vaatimus on rajoittanut kansainvälistä rekrytointia pienemmillä paikkakunnilla, mutta muilla toimialoilla ja isommissa kaupungeissa on havaittu muutosta tämän suhteen. Osa yrityksistä on vaihtanut linjaustaan kielitaitoon liittyen ja sen avulla mahdollistanut itselleen kansainvälisen rekrytoinnin. Kansainvälisen työvoiman oletetaan kasvavan tulevaisuudessa myös kone- ja metallituoteteollisuudessa. (Inkilä 2021, 6–10.)

### 3.1.2 Metallialan haasteet

Alan yritykset ovat kokeneet erilaisia haasteita rekrytointien aikana. Haasteena on pidetty mm. työkokemusta, joka hakijoiden keskuudessa on nähty riittämättömänä tarpeeseen nähden. Pidemmän työkokemuksen omaavia työntekijöitä on haastavaa löytää, samoin kuin henkilöitä, joilla on monipuolinen työkokemus. Toisena ongelmana on havaittu hakijoiden koulutuksen riittämättömyys. Yrityksien tarpeisiin nähden alan tämänhetkisen koulutuksen laatu ja sisältö ei ole riittävä. Tämä vaikeuttaa vastavalmistuneiden rekrytointia, sillä kyseisten hakijoiden perustaidoissa koetaan esiintyvän puutteita. Alan koulutuksessa nähdään yritysten näkökulmasta puutteita erityisesti oikeiden asioiden opetuksessa ja luku- ja kirjoitustaidon tukemisessa. (Inkilä 2021, 11.)

Koulutus ei myöskään ole pysynyt mukana robotiikan kehityksessä, minkä vuoksi yritykset joutuvat tarjoamaan koulutusta työntekijöilleen sisäisesti. (Inkilä 2021, 11.) Sen lisäksi digitaalisuus ja etäoppi-minen ovat lisääntyneet korona-aikana, joka tukee teknologian osaamista, mutta asettaa haasteita koulutuksen eri osille, joissa läsnäoloa vaaditaan. Metallialalla korostuu laitteiden käyttämisen ammattitaito, minkä vuoksi tarvittavaa kokemusta ja taitoa ei ole mahdollista saada ainoastaan etäopetuksella. (Peltoranta.) Yleisesti alalla vallitsee suuri työvoimapula eikä ala houkuttele riittävästi nuoria tai naisia. Osaajia tarvitaan laajasti eri tasoille, minkä vuoksi alan houkuttelevuutta tulisi parantaa. (Inkilä 2021, 11.)

### 3.2 Metallialan tulevaisuus

Hyvänä esimerkkinä tulevaisuuden uusista otteista on kolme Business Finlandin rahoittamaa tutkimusprojektia, TOCANEM, FSS ja FOSSA, joiden avulla tuetaan hiilineutraalista ja fossiilivapaata metalliteollisuutta. Tutkimusprojektien tavoitteena on kehittää metallien valmistusta vihreämpään suuntaan vähentämällä hiilidioksidipäästöjä ja luomalla fossiilivapaa pohja metallien valmistuksen eri prosesseihin. Valmistusteknologiaa kehittämällä saavutetaan uusia mahdollisuuksia ja edistetään Suomen teräs- ja metalliteollisuuden hyvän kilpailukyvyn takaamista. (Business Finland 2021.)

FSS eli Towards Fossil-free Steel -tutkimushanke pitää sisällään mm. hiilidioksidipäästöjen vähentämisen tuotantoprosesseissa. Hankkeella yritetään löytää vedyn, biokaasun ja biohiilen avulla tapoja, jotka edistävät vihreiden ratkaisujen tekemistä metalliteollisuudessa. FOSSA:n eli Fossil Free Steel Applications -tutkimushankkeen avulla halutaan luoda fossiilivapaa arvoketju teräs- ja konepajateollisuudessa. Fossiilivapaan arvoketjun lisäksi hankkeeseen kuuluu mm. terästuotteiden virtuaalinen valmistus. TOCANEM eli Towards Carbon-neutral Metals -tutkimushanke keskittyy teknologioiden kehittämiseen, jonka avulla hiilidioksidipäästöjä voitaisiin vähentää metallien tuotannossa. Tämän lisäksi hanke keskittyy mm. kierrätykseen. Hankkeiden tarkoituksena on saavuttaa ympäristöystävällisempi tapa tuottaa energiaa ja metallituotteita. (Business Finland 2021.)

Business Finlandin hankkeet tukevat samaa ajatusta ja suuntaa kuin Glasgow'ssa vuonna 2021 käydyt keskustelut ja suunnittelut Pariisin ilmastopöytäkirjaan liittyen. Keskustelujen aiheena oli päästöjen vähentäminen ja kyseisen prosessin nopeuttaminen eri maissa. Esimerkiksi EU on tuonut esille sitoutumisensa päästöjen vähentämiseen ja tavoitteena onkin vähentää päästöjä vähintään 55 % vuoteen 2029 mennessä. (Ympäristöministeriö 2021.)

Ympäristöystävällisyyden lisäksi metallialan tulevaisuutta ovat uudet teknologiat, joilla laatu ja tehokkuus varmistetaan. Esimerkkinä teknologian uusista tuulista on Oulun yliopiston, FMT-tutkimusryhmän ja NIHAK ry:n toteuttama hanke M3D eli metallien 3D-tulostus. Hankkeella pyritään edistämään mm. pk-yritysten kansainvälistymistä ja kilpailukykyä digitalisaation vahvistamisella. Hankkeeseen sisältyy myös tiivis yhteistyö kansainvälisten yliopistojen kanssa sekä yritysten kanssa, jotka valmistavat mm. erilaisia laitteistoja. Digitaalisella lähestymisellä ja laadun varmistamisella pyritään lisäämään vientiä ja tukemaan suomalaista osaamista kansainvälisellä tasolla. (Elme Studio 2021.)

## 4 KANSAINVÄLINEN TYÖYMPÄRISTÖ

Kehittynyt teknologia ja hyvät kulkuyhteydet ovat laajentaneet ja helpottaneet yritysten mahdollisuuksia kasvaa kansainvälisesti. Moni yritys onkin päättänyt hyötyä kehityksen tuomista vaihtoehdoista laajentamalla liiketoimiaan globaaleilla markkinoilla. (Hollensen 2012, 10.) Kansainvälistyminen on tuonut mukanaan myös kansainvälisen työympäristön, johon yrityksiä tulisi valmistautua sisäisesti onnistuakseen muutoksen virrassa. Monikulttuurinen työympäristö sisältää niin hyötyjä kuin haittoja, joiden kontrolloiminen vaatii hyvää johtamista ja ennakkointia. (Lahti 2014, 52.)

Prosessin pitkäjänteinen suunnittelu ja toiminta edesauttavat hyötyjen maksimointia, toisin kuin hätiköidyt tempaukset, jotka voivat liiketoiminnan edistämisen sijaan vaikeuttaa sitä. Jo muutoksien suunnitteluvaiheessa täytyy varmistaa, että yrityksen henkilöstöstrategia ja liiketoiminta nitoutuvat yhteen prosessin kanssa. Kansainvälistyminen vaatii sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä kaikilta yrityksen työntekijöiltä, myös johdolta. Oikein suunniteltu ja toteutettu henkilöstön koulutus monikulttuuriseen työympäristöön on olennainen osa menestyksen varmistamista. (Lahti 2014, 52.)

Kulttuuri koostuu kahdesta osasta, tiedostamattomasta ja tiedostetusta. Tiedostamaton kuvaa esim. erilaisia arvoja ja käsityksiä siitä, mikä on hyvää ja huonoa käytöstä. Tiedostettu kuvaa asioita jotka näkyvät ulospäin, kuten tapa tervehtiä tai pukeutua. (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen 2013, 12.) On tärkeää oivaltaa, että myös muilla kulttuureilla on paljon annettavaa, vaikka tavat saattavatkin erota totutuista tavoista. (Lahti 2014, 52.) Eri kulttuuritaustoista tulleiden työntekijöiden vaikutus saattaa olla positiivinen koko työyhteisössä uusien näkökulmien oppimisen myötä. Näkökulmien avartuessa asioita voidaan alkaa kyseenalaistamaan, mikä puolestaan voi edesauttaa uusien työtapojen ja asenteiden löytämistä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 12.)

Kulttuurinen kompetenssi on yksi tapa, jolla työntekijät voivat tukea toinen toisiaan monikulttuurisessa työyhteisössä. Kulttuurinen kompetenssi koostuu asenteista, kulttuurisesta tietoisuudesta, oman ja toisten toiminnan arvioinnin taidosta ja omasta toiminnasta. Asenteet tasa-arvosta ja oikeudenmukaisuudesta ovat usein istutettu syvälle, minkä vuoksi niiden muuttaminen voi olla haasteellista. Asenteita on kuitenkin mahdollista muuttaa haasteista huolimatta oikeilla lähestymistavoilla. Erilaiset kulttuuriset taustat tuovat mukanaan ennakkoluuloja, oletuksia ja asenteita, joiden tuntemisessa kulttuurinen tietoi-

suus auttaa. Myös oman ja toisten toiminnan kriittinen arviointi auttaa työyhteisöä sopeutumaan muutoksiin ja kasvattaa myötätuntoa toisia työntekijöitä kohtaan. Toiminta on puolestaan näyttöä kulttuurisesta osaamisesta ja kaikkien yllä mainittujen osien hallitsemisesta. (Yli-Kaitala ym. 2013, 15–16.)

#### 4.1 Työvoimatarve

Kansainvälisen työvoiman tarve on lisääntynyt Suomessa työikäisen väestön vähentymisen myötä. Vuoteen 2040 mennessä työikäisten suomalaisten määrä vähenee ennusteiden mukaan 111 000 henkilöllä, minkä vuoksi työvoimaa on etsittävä kansainvälisesti, jotta voidaan kattaa kasvava työvoimatarve. Osaavan työvoiman löytämiseksi yritysten täytyy kurottua Suomea kauemmaksi ja tutkia monikulttuurisen työyhteisön mahdollisuuksia. Suomen hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma tukee kansainvälisten ammattilaisten ohjaamista Suomen työmarkkinoille, ja sen avulla edistetään yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 7.)

Suomalaisten yritysten on parannettava valmiuksiaan rekrytoida myös vieraskielisiä osaajia. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 7.) Monikulttuurinen työyhteisö voi antaa yritykselle paremman kilpailukyvyn, uudenlaisen yhteisöllisyyden, inspiraation ja mahdollisuuksia kehittyä. On hyvä muistaa, että Suomessa jo asuvat maahanmuuttajat ovat yksi resurssi, jota hyödyntämällä voidaan tuoda lisää potentiaalia työmarkkinoille. (Lahti 2014, 22.)

Baronan vuonna 2021 tekemästä tutkimuksesta käy ilmi, että isolla osalla työnantajista ei ole vahvaa valmiutta tai aikomuksia kansainvälisen työvoiman palkkaamiseen Suomessa. Jopa n. 40 %:lla yrityksistä ei ole kehittänyt valmiuttaan tai suunnitellut kansainvälistä rekrytointia. Baronan toimitusjohtaja Lassi Määttä toteaaakin, ettei työvoimapula hellitä, jollei yrityksissä tapahdu aktiivisia toimia sen edistämiseksi. Aktiivisia toimia toteuttavat yritykset ovat hänen mukaansa menestyjiä lähivuosina. (Barona 2021.)

Yrityksen johto ja organisaatorakenteet ohjaavat koko yritystä ja sen toimintaa. Johdolla, joka koostuu saman taustaisista ihmisistä, ei ole monipuolista valmiutta monikulttuurisilla markkinoilla. Asiakaskunnan ja markkinoiden tulkitseminen lähtee samanlaisista näkemyksistä ja kokemuksista, mikä vaikeuttaa ympäristön laajaa lukemista ja näin ollen monia tärkeitä asioita voi jäädä huomaamatta. Tällainen johtaminen ja näkökulmien puuttuminen houkuttelee harvoin monikulttuurista asiakaskuntaa.



Muuttuvat ja monipuoliset markkinat edellyttävät myös yrityksen sisäistä monipuolisuutta, jotta asiakkaiden tarpeisiin voitaisiin vastata. (Lahti 2014, 75–77.)

## 4.2 Perehdytys

Hyvä johtaja ja organisaatio asettaa toimintatavoillaan esimerkin työntekijöille ja yhdistää koko työyhteisöä kulttuurieroista huolimatta. Yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen rakentaminen vaatii kulttuurierojen ymmärtämistä ja taitoja, joiden oppiminen vaatii omistautumista prosessiin. (Lahti 2014, 76.) Kansainvälisen työyhteisön johtaminen edellyttää johdolta perehtymistä ja perehdyttämistä. Kaksisuuntaisella perehdyttämisellä valmistetaan työyhteisöä kansainväliseen työympäristöön ja edesautetaan uuden työntekijän sopeutumista yritykseen. Kaksisuuntainen perehdytys on tärkeää etenkin silloin, jos yrityksellä ei ole aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä työyhteisöstä. Perehdytyksen aikana keskustellaan kulttuurieroista ja niihin suhtautumisesta, minkä avulla pyritään vaikuttamaan mahdollisiin ennakkoluuloihin. Perehdyttämisen voi toteuttaa yrityksen oman henkilökunnan tai ulkopuolisen kouluttajan avulla. Johdon ja esimiesten perehdyttämiseen on tarjolla monia mahdollisuuksia yrityksen ulkopuolelta, kuten Työterveyslaitoksen tai aikuiskoulutuskeskuksen järjestämät valmennukset. (Yli-Kaitala ym. 2013, 56.)

Toisesta kulttuurista tuleva työntekijä, jonka äidinkielenä ei ole englanti, saattaa tarvita lisää aikaa perehdyttämisessä. Tämän vuoksi aikaa tulisi varata riittävästi, jotta voidaan varmistaa viestin ymmärtäminen. On tärkeää tuoda asiat esille selkeästi ja eri tapoja käyttäen, kuten informaation esille tuonti videon, piirrosten tai nauhoitteen muodossa. (Yli-Kaitala ym. 2013, 26–29.) Selkokielen käyttö toimii hyvänä apuna niin kirjallisten kuin suullisten ohjeiden antamisessa erityisesti silloin, kun yhteistä vahvaa kieltä ei ole. Selkokielellä kirjoitetut ohjeet on kirjoitettu mahdollisimman lyhyesti ja helposti, jotta vastaanottajan on helpompaa ymmärtää annettu informaatio. Ohjeiden kirjoittamista työntekijän äidinkielellä olisi myös syytä harkita. (Yli-Kaitala ym. 2013, 30–31.)

Perehdyttämisessä tulisi lisäksi ottaa huomioon työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyvät asiat, jotka saattavat olla vieraita ulkomaalaistaustaiselle työntekijälle. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan pitämään huolta työntekijän terveydellisistä ja työsuojeluun liittyvistä asioista ja varmistaa, että kyseiset kohdat tulevat ymmärretyksi. Vaaratilanteiden välttämiseksi työturvallisuuteen liittyvät kysymykset on käytävä läpi selkeällä tavalla jo ennen työnteon alkamista. (Yli-Kaitala ym. 2013, 83.) Tutki-

mukset osoittavat, että maahanmuuttajat eivät hyödynnä työterveydenhuoltoa yhtä paljon kuin suomalaiset työntekijät, joka on yksi syy sille, miksi työnantajan on tarjottava riittävästi informaatiota työterveyteen liittyvistä oikeuksista eri kulttuurista tulevalle työntekijälle. (Yli-Kaitala ym. 2013, 83.)

Mentorointi eli kokeneen työntekijän tarjoama opastus uudelle työntekijälle on oiva tapa antaa mahdollisuus löytää paikkansa työyhteisössä ja saada tilaisuus lisäkysymysten esittämiselle. Mentorointi voi pehmentää laskua uuteen kulttuuriin ja uudenlaiseen työyhteisöön, mikä helpottaa sopeutumisen prosessia. Mentorina voi toimia työntekijä, jolla on vankkaa kokemusta organisaatiossa työskentelystä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 34.) Kansainvälisen työvoiman perehdyttämisessä myös säännöllisen palautteen antamisella on suuri rooli työtehtävien omaksumisessa ja työyhteisöön sopeutumisessa. Palaute vähentää epävarmuutta työsuorituksesta ja sitä tulisikin antaa mahdollisesta kielimuurista huolimatta oikea-aikaisesti. (Yli-Kaitala ym. 2013, 37.)

Kansainvälisen työvoiman hyötyjen hallitsemiseksi täytyy tehdä kompromisseja molemmin puolin sekä toisesta kulttuurista tulevan työntekijän että muiden työntekijöiden puolelta. Kompromissien tekemisen lisäksi täytyy kuitenkin huolehtia siitä, että kaikki työntekijät saavat kokea olevansa arvokkaita yksilöitä, joiden identiteetti, tavoitteet ja oikeudet saavat olla näkyvillä. Oman identiteetin läpinäkyvyys auttaa työntekijää tuomaan esille parhaat puolensa ja taitonsa työyhteisössä. (Lahti 2014, 19.)

### **4.3 Kulttuurierot**

Kansainvälisessä työyhteisössä eri kulttuureista tulevien työntekijöiden ajatukset, kommunikointi ja tapa toimia saattavat tuntua vieraalta, minkä vuoksi toimivaa kommunikointia ei voida saavuttaa ns. terveellä järjellä ilman konfliktien syntymistä. Terve järki on erilaista eri kulttuureissa, ja siksi eroja tulisi tutkia syvemmin. Ihmisen henkilökohtaiset kokemukset muokkaavat ennakkoluuloja ja suvaitsevaisuutta. Ilman monikulttuurisia ystävyysuhteita negatiiviset asenteet lisääntyvät ja vaikeuttavat suvaitsevaisuuden ja empatian kasvamista muita kulttuureita kohtaan. Positiivisella asenteella, kunnioituksella, luottamuksella, avoimuudella ja suvaitsevaisuudella voidaan rakentaa onnistuvaa ja tervettä yhteisöllisyyttä. (Lahti 2014, 24–25.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä johdon tulisi ottaa huomioon eri kulttuureista tulleiden tarpeet. Kansainvälinen työvoima tuo tullessaan uusia tapoja kommunikoida ja toimia, minkä vuoksi sujuvaa vuorovaikutusta tulisi korostaa. Sujuvassa vuorovaikutuksessa viestintä on selkeää ja lisäkysymyksille ja virheille annetaan tilaa. Erilaiset sanonnat voivat olla haasteellisia työntekijöille, joilla ei ole yhteistä vahvaa kielitaitoa. Sanontoja tulisikin käyttää harkiten ja selkeyttää informaatiota sellaiseksi, jota kaikki ymmärtävät. Hierarkiaerojen vuoksi on myös hyvä tarjota mahdollisuutta keskustella asioista yksityisesti, jotta asiat eivät jää epäselviksi ja niistä voidaan keskustella avoimesti. Viestintätapoihin tottuminen voi sen lisäksi luoda haasteita ja väärinkäsityksiä, mutta toisten kunnioittamisella, säännöllisellä kontaktilla, selkeällä viestinnällä ja kuuntelemisella voidaan saavuttaa toimiva yhteistyö. (Multicultural Workplace Communication, benefit bits 2016; Yli-Kaitala ym. 2013, 58.)

Työpaikalla kulttuurieroja on erilaisia ja ne on syytä tiedostaa yhteistyön toimivuuden onnistumiseksi. Yhteisöllisyys, eli kollektivismi näkyy kulttuureissa eri tavoin. Henkilöt, jotka tulevat yhteisöllisistä kulttuureista, näkevät asiat ryhmän näkökulmasta. Menestys nähdään koko ryhmän työn tuloksena, eikä niinkään yksittäisen henkilön onnistumisena. Toisin kuin yksilökeskeisissä eli individualistisissa kulttuureissa, joissa menestys nähdään yksilön työpanoksen ja onnistumisen tuloksena. Yhteisöllisyys voi näkyä työpaikalla mielipiteiden esille tuomisessa, jolloin kritiikkiä tai vahvoja mielipiteitä ei ilmaista ilman ryhmän hyväksyntää. Yksilökeskeisissä kulttuureissa tällainen käytös saatetaan nähdä passiivisena ja oma-aloitteisuuden puutteena. Mielipiteiden vahva ilmaiseminen ilman ryhmän hyväksyntää saatetaan puolestaan nähdä egoistisena käytöksenä yhteisöllisen kulttuurin näkökulmasta. (Lahti 2014, 160–164; Peda.)

Viestinnän yhteydessä tulisi ottaa huomioon kulttuurien eri tavat kommunikoida. Asiakeskeinen viestintä on selkeää ja tuo esille faktat tehokkaasti. Tällaista tapaa viestiä voidaan kuitenkin pitää epäkohdellaana niiden kulttuurien näkökulmasta, joissa käytetään tilanne- ja suhdekeskeistä viestintää. Tilanne- ja suhdekeskeisessä viestinnässä otetaan laajemmin huomioon henkilöiden tilanteet, kuten perhetilanteet ja työkiireet. Kyseinen viestintätapa on näin ollen asiakeskeistä viestintää empaattisempi. Kommunikoidessa ja viestiessä tilanne- ja suhdekeskeisellä tavalla varmistetaan viestien positiivinen vastaanotto. (Lahti 2014, 160–164.)

Tämän lisäksi myös varautuneisuus ja välittömyys tuovat ristiriitoja kulttuurien välille. Varautuneissa kulttuureissa mielipiteitä ei tuoda vahvasti esille ja joskus ei lainkaan. Erimielisyydet saatetaan tuoda esille ilmaisten hämmennystä, hihittämällä tai nauramalla, mikä eroaa suuresti välittömän kulttuurin

tavoista. Välittömän kulttuurin omaavien puhetyyli on innostunutta ja elehtiminen kuuluu asiaan. Tällainen käytös voidaan nähdä loukkaavana ja alentavana varautuneissa kulttuureissa. (Lahti 2014, 160–164.)

Pohjoismaisessa kulttuurissa suoraan puhuminen ja ylimmänkin johdon sinuttelu nähdään hyväksyttävänä käytöksenä. Toisaalla, jossa tittelien käyttö ja teitittely ovat osa kommunikoinnin raameja, sinuttelu ja suoraan puhuminen voidaan nähdä tyyneenä käytöksenä. Myös näkemykset ajasta voivat edellä mainitun tavoin erota toisistaan huomattavasti. Suomessa ensi viikolla tarkoittaa ensi viikolla, kun taas toisessa kulttuurissa ensi viikolla voi tarkoittaa silloin, kun johdolta on saatu asiaan hyväksyntä tai kun asiat ovat poliittisesti otolliset. (Lahti 2014, 160–164.)

Eroja voidaan havaita myös hiljaisuudessa ja siihen suhtautumisessa kommunikointi tilanteissa. Suomalaiset ja aasialaiset kuuluvat niihin kulttuureihin, jotka pitävät hiljaisuutta hyvänä mahdollisuutena pohtia asioita riittävästi. Toisinaan hiljaisuus voi kuitenkin viestiä myöntymisestä, toisinaan arkuudesta omien mielipiteiden esille tuomisessa. Hiljaisuudella voidaan tavoitella sovun ja harmonian säilymistä tilanteissa, joissa ilmenee erimielisyyksiä. Amerikkalaisesta ja eteläeurooppalaisesta näkökulmasta hiljaisuus voi puolestaan viestiä negatiivisesta reaktiosta tai tyhmyydestä. Kielitaidon puute voi toisinaan aiheuttaa hiljaisuutta, mikä juontaa juurensa oman tulkinnan epävarmuudesta. (Lahti 2014, 160–164.)

Vaikeita tilanteita voivat aiheuttaa myös katsekontaktin ja koskettamisen erot, jotka voivat synnyttää epämiellyttäviä tilanteita eri kulttuurista tuleville henkilöille. Suomessa silmiin katsomista ja kättelyä pidetään normaalina ja virallisena tapana osoittaa huomiota työpaikalla. Toisissa kulttuureissa silmiin katsominen ja kättely voidaan kuitenkin kokea epämiellyttävänä, varsinkin, jos kyseessä on eri hierarkiataason henkilöt. Silmiin katsominen voidaan joissain tapauksissa kokea jopa aggressiivisena käytöksenä. (Lahti 2014, 160–164.)

Työyhteisön, johdon ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen monikulttuuriseen työyhteisöön helpottaa työyhteisöön sopeutumista eroista huolimatta (Yli-Kaitala ym. 2013, 56). Hyvän perehdyttämisen lisäksi myös kollegoitten avoimuus ja ryhmään mukaan kutsuminen on tehokas tapa helpottaa sopeutumista. Jo pienet teot, kuten lounaalle tai vapaa-ajan aktiviteetteihin kutsuminen, parantavat yhteishenkeä huomattavasti. (Lahti 2014, 218–220.) Yhdessä vietetty aika vahvistaa siteitä ja vähentää ennakkoluuloja toisista kulttuureista, mikä puolestaan on hyväksi koko työyhteisölle (Lahti 2014, 25).

#### 4.4 Kansainvälisyyden haasteet

Työpaikalla erilaiset haasteet voivat kasvaa paineiden ja pitkäaikaisen yhdessä työskentelyn alla. Erot, kuten kulttuurit, persoonat ja erilaiset tavat toimia korostuvat. Uudet tavat toimia voivat tuntua vaikeilta, tai jopa vääriltä. Negatiivinen ja varautunut reaktio uusiin asioihin ja tapoihin juontaa juurensa jo aikojen takaa, jolloin ihmiset suojasivat sillä selustaansa. Tällainen tapa reagoida on näkyvissä vielä tänäkin päivänä, vaikka ympärillä olevat tilanteet muuttuvat nopeasti ja niihin tulisi adaptoitua. Negatiivinen reagointi ja käytös voivat tulla esiin tiedostettuna tai tiedostamattomana ja saattavat aiheuttaa työyhteisön toimintatavassa haitallisen toimintamallin, joka estää erilaisten henkilöiden adaptoitumista työyhteisöön. (Lahti 2014, 76–77.)

Asennoitumistamme ja reagoimistamme ohjaavat vahvasti vanhat muistijäljet. Aivomme voivat yhdistää nykytilanteeseen aikaisemmin kokemamme, joskus traumaattisetkin asiat. Hermosolut, jotka aikaisemmin ovat laenneet yhdessä, laukeavat yhdessä myöskin tulevaisuudessa. Negatiiviset käsityksemme saattavat olla jo lapsena saatuja ja niiden pysyvyyden vuoksi muistijäljistä on vaikeaa päästä eroon. Uutta ei voi luoda kokonaan, vaan se täytyy rakentaa vanhan, jo opitun päälle. Tällainen ns. uudelleen ohjelmointi tarvitsee onnistuakseen paljon uusia kokemuksia ja niiden toistoja, jotta uudenlainen muistijälki pääsisi kehittymään. (Lahti 2014, 78–79.)



## KUVIO 2. Kansainvälisyyden haasteet (Lahti 2014, 92–100)

Kuviossa 2 tuodaan esille erilaisia monikulttuurisen työyhteisön haasteita, joita käsitellään tässä luvussa (KUVIO 2). Työn tarkoitus ja toimenkuva ja se, kuinka eri kulttuuritaustoista tulevat henkilöt suhtautuvat niihin, vaihtelee suuresti. Eroja näkyy esimerkiksi siinä, miten suhtaudutaan johdon tai asiakkaiden miellyttämiseen. Johdon miellyttäminen saattaa näkyä käytännössä aikataulujen pitämisenä, vaikka asiakaspalvelu ei kiireellisellä aikataululla olisikaan laadukasta. Asiakkaiden miellyttäminen samassa tilanteessa saattaa esiintyä aikataulujen venymisenä, kun keskitytään asiakkaisiin heidän sen hetkisten tarpeiden mukaan. (Lahti 2014, 93–95.) Sen lisäksi neuvotteluissa saattaa esiintyä aikataulun eroavaisuuksia, jolloin kauppoja tehdessä on toisinaan varattava aikaa tutustumiselle, jotta tuloksia neuvotteluista voidaan saada (Fesh).

Valta, auktoriteetti ja kontrolli nähdään kulttuurien välillä myös hyvin eri tavoin. Hierarkkisista kulttuureista tulevat työntekijät odottavat esimieheltään tietämystä ja kontrollia, joka ohjaa työntekijöitä ja heidän tekemisiään. Erimielisyyksiä ei ilmaista ylemmän johdon kanssa, vaan johdolla on valta päättää toimintatavoista ja erilaisista yksityiskohdista. Tasa-arvoisissa kulttuureissa tällaista valtaa pidetään vieraana, sillä kyseisessä kulttuurissa työntekijän oikeuksiin kuuluu mielipiteiden vapaa ilmaiseminen erimielisyyksistä huolimatta. (Lahti 2014, 93–95.)

Ideoinnin ja päätöksenteon mentaliteetti nitoutuu yhteen hierarkkisuuuden tason kanssa. Hierarkkisissa kulttuureissa ideointi tai kiritiikin antaminen palaverissa, ylemmän johdon läsnä ollessa, nähdään epäpätevänä käytöksenä. Puheenvuoron saaminen ei tällaisissa tapauksissa ohjautu puheliaalle henkilölle, sillä esihenkilöt ohjaavat puheenvuoroja. Toisessa kulttuurissa puheenvuoron odottaminen ei auta, sillä osallistumista odotetaan yksilöltä itseltä. Tämä voi aiheuttaa ongelmia tilanteen analysoimisessa, jolloin hyväksytty käytös ja osallistumisen vaadittu määrä voi jäädä epäselväksi. (Lahti 2014, 96–97.)

Oma-aloitteisuus liittyy myös hierarkkisen kontrolloinnin läsnäolon määrään ja tuo suuria eroja kulttuurien välille. Hierarkkisissa kulttuureissa oma-aloitteisuutta on vähän, sillä johdolta saatuihin käskyihin ja ohjeistuksiin on totuttu. Tämä saattaa aiheuttaa haasteita siirryttäessä tasa-arvoiseen työyhteisöön, jossa oma-aloitteisuutta vaaditaan työntekijöiltä. (Lahti 2014, 96–97.)

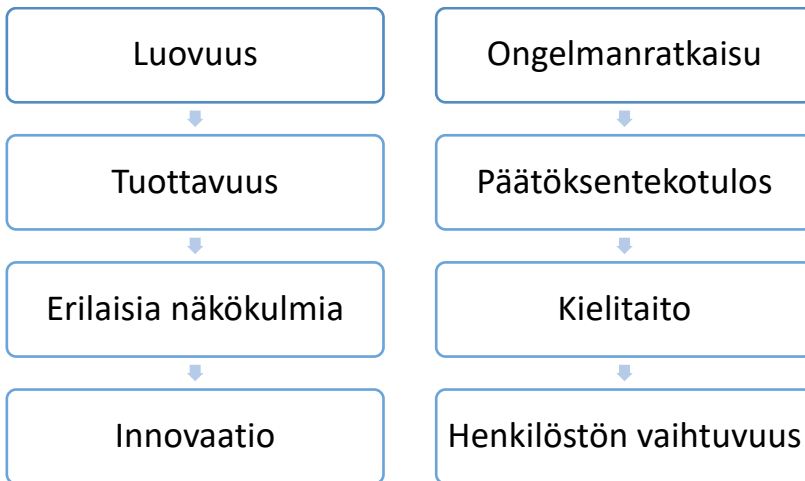
Yhteisöllisyys ja yksilöllisyys saattavat puolestaan luoda jännitteitä työyhteisössä, jossa yksilöitä palkitaan saavutuksista. Yhteisöllisistä kulttuureista tulleet näkevät saavutukset ryhmän työn tuloksena, jolloin yksilön palkitseminen voi aiheuttaa epämieluisia tilanteita koko ryhmälle. Yksilön palkitsemista tulisikin harkita monikulttuurisessa työyhteisössä. (Lahti 2014, 96–98.)

Kielitaito on yksi suuri haaste työpaikalla, joka vaikuttaa työntekijöiden sopeutumiseen, työssä etene- miseen ja suhteiden rakentamiseen. (Lahti 2014, 99–101.) Kielitaito ei kehity itsestään ja vaatii paljon koko työyhteisöltä. Kiireellisyys työpaikalla tuo kuitenkin haasteita panostuksen antamiselle, mikä johtaa siihen, ettei prioriteetiksi asetu kielen opettaminen. (Lehtimaja, Kotilainen & Kurhila 2021, 461.) Kielitaidon puute voi johtaa moniin epämieluisiin tilanteisiin, jossa keskusteluja voidaan ymmär- tää väärin puolin ja toisin. Tämä voi aiheuttaa hämmennystä ja väärinkäsityksiä työyhteisössä, joka puolestaan vaikuttaa suuresti uuden työntekijän hyvinvointiin ja itsetuntoon. (Lahti 2014, 99–101.)

Pohjois-Euroopassa aikakäsitykset ovat erittäin täsmälliset ja kuuluvatkin yksiaikaiseen eli monokroni- seen aikakäsitykseen. Projekteissa siirtymät ovat täsmälliset ja aikataulujen muutoksista keskustellaan erikseen. Eteläeurooppalaisissa maissa vallitsee puolestaan moniaikainen eli polykroninen aikakäsitys. Tämä näkyy käytännössä venyvämmillä aikatauluilla ja suhtautumisessa suhteiden tärkeyteen jokaisen työtehtävän aikana. Yksiaikaiset ja polykroniset aikakäsitykset eroavat toisistaan suuresti, mikä kasvat- taa haasteita toimintatapoihin sopeutumisessa, kun tutustutaan työympäristöön, jossa aikakäsitys on toisenlainen. (Lahti 2014, 92–93.)

#### **4.5 Kansainvälisyyden hyödyt**

Monikulttuurinen työyhteisö tarjoaa laajasti ideoita, näkökulmia ja oppimismahdollisuuksia, kun eri kulttuureista tulevat työntekijät yhdistävät omia kykyjään. Vanhojen kaavojen kyseenalaistaminen uu- silla näkökulmilla voi pistää alulle muutoksia, joilla kohennetaan sekä asiakkaiden että työntekijöiden hyvinvointia. Kun eri taustaiset työntekijät yhdistävät taitojaan, syntyy uudenlaisia ja kekseliäitä rat- kaisuja. Ryhmät, jotka koostuvat saman taustaisista ihmisistä, eivät löydä yhtä tehokkaasti uusia tapoja ratkaista ongelmia. Tämän vuoksi yritys hyötyy monikulttuurisesta työyhteisöstä monella tavalla. (Schindler 2019; Lahti 2014, 59–60.)



KUVIO 3. Monikulttuurisuuden hyödyt (EasyLlama 2021)

Luovuus on olennainen osa ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa ja voi parantaa sekä yrityksen brändiä että kilpailuetua ja lisätä tuottavuutta. Saman taustaisten henkilöiden palkkaaminen saattaa rajoittaa luovuutta ja monipuolisten ratkaisujen tekemistä, mikä osaltaan saattaa vaikuttaa yritykseen rahallisesti pitkällä aikavälillä. Monipuolinen työvoima tuo yrityksen projekteihin laajasti kokemusta, taitoa ja näkökulmia, mikä auttaa löytämään useita eri vaihtoehtoja. Monipuolisuuden ansiosta yritys voi säästää prosessissa arvokasta aikaa, mikä antaa työntekijöille paremman mahdollisuuden saavuttaa yrityksen tavoitteet. Teknologian kehittyminen on vaikeuttanut kilpailua globaaleilla markkinoilla, joka on nostanut esiin yrityksen kilpailuedun tärkeyttä. Monipuolinen työyhteisö tukee innovaation lisääntymistä ja auttaa saavuttamaan paremman kilpailuedun, jonka avulla voidaan erottua kilpailijoista. (EasyLlama 2021.)

Tehokas ongelmanratkaisutaito kulkee käsi kädessä tuottavuuden kanssa. Saman taustaiset työntekijät käyttävät enemmän aikaa ongelmien ratkaisuun kuin monipuoliset ryhmät. Erilaisten näkökulmien ja kokemusten tuominen ongelmien ratkaisuun tehostaa prosessia ja säästää yrityksen aikaa. Tutkimuksien mukaan myös päätöksentekotulos parantuu monipuolisessa ryhmässä erilaisten kokemusten ja näkökulmien ansiosta. (EasyLlama 2021.)

Kulttuurinen herkkyys auttaa näkemään yksityiskohdat, jotka eivät muuten tulisi huomatuksi. Kulttuurinen herkkyys parantuu myös kielitaidon kautta, jonka puuttuessa yritykselle voi aiheutua ongelmia. Tämän vuoksi kielitaitoinen työyhteisö tehostaa yrityksen suorituskykyä ja poistaa ongelmat, joita kielimuuri aiheuttaa. Monipuolinen työvoima lisää työntekijöiden arvostetuksi tuleminen tunnetta ja sitä



kautta vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Työntekijöiden vaihtuvuuden vähentyminen helpottaa yritystä rahallisesti pitkällä aikavälillä ja näin ollen lisää mahdollisuutta menestyä. (EasyLlama 2021.)

#### 4.6 Kansainvälinen osaaminen

Kansainvälistymisen tuomat muutokset työpaikalla lisäävät tarvetta työntekijöiden kansainvälisen valmiuden takaamiseen. Oikealla osaamisella ja koulutuksella voidaan kasvattaa tietoisuutta esimerkiksi kulttuurieroista ja siitä, mitä erot voi pitää sisällään työympäristössä. Tähän on valmistauduttu eri tavoin suomalaisissa yrityksissä sekä kouluissa. Kansainvälisten opintojen tarjonta on ollut heikkoa joissakin ammatillisissa perustutkinnoissa. Tämä vaikeuttaa valmistuneiden sopeutumista jatkuvasti muutuvaan ja globalisoituvaan työympäristöön, minkä vuoksi tilannetta ollaan muuttamassa. Jatkossa kansainvälistä osaamista on tarjolla valinnaisena tutkinnonosana kaikissa Suomen ammatillisissa perustutkinnoissa, minkä avulla varmistetaan valmistuneiden tasa-arvo työmarkkinoilla ja edistetään eri alojen kansainvälistymisen mahdollisuuksia. Opintoja halutaan pitää ajan tasalla ja niiden kautta voidaan valmistaa opiskelijat globalisoituvaa työympäristöä varten. (Opetushallitus 2021.)

Opinnot eivät ainoastaan valmista opiskelijaa ulkomailla tehtävään työhön, vaan antavat valmiuden myös kansainväliseen osaamiseen kotimaassa. Opinnot pitävät sisällään vuorovaikutustaitojen kehittämisen lisäksi mm. valmistautumista erilaisiin kansainvälisiin työtehtäviin ja opitun osaamisen hyödyntämistä. (Opetushallitus 2021.) Kansainvälisen osaamisen tiedostaminen opintojen aikana tukee uusien taitojen oppimista, joita vaaditaan monikulttuuristen työyhteisöjen työntekijöiltä. (Lahti 2014, 213–214.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä ohjaamisen ja johtamisen lisäksi täytyy muistaa, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus muuttaa työyhteisön hyvinvointia paremmaksi tai huonommaksi. Jokaisen työntekijän on syytä tarkastella ajatuksiaan ja toimintaansa kriittisesti, jotta voidaan kehittää itseään työntekijänä. Ajatukset kaikkia kollegoita kohtaan tulisi olla saman linjan mukaisia. Oikeudenmukainen, reilu, rehellinen ja hienotunteinen ajattelutapa antaa hyvää pohjaa oikeanlaisille asenteille. On syytä arvioida itseään muiden näkökulmasta ja tarkastella, onko omien reagoitien tai ajatusten takana ennakkoluuloja muita kohtaan. On tärkeää ymmärtää omien tekojen merkitys ja vaikutus työyhteisössä ja kuinka omalla asenteella voidaan muuttaa tilannetta positiivisesti. Positiivista muutosta voidaan saada aikaan kiinnostuksen osoittamisella, vähemmistöön kuuluvien tukemisella ja kannustamisella sekä mahdollisiin vääryyksiin puuttumisella. (Lahti 2014, 213–214.)

Kansainvälistä osaamista vaaditaan myös esimieheltä, joka näyttää esimerkkiä omilla toimillaan työyhteisölle. Hyvän esimerkin näyttäminen vaatii esimieheltä mm. oman toiminnan, näkemysten ja asenteen tiedostamista ja niiden vaikutuksia työyhteisöön. Eri taustoista tulevien työntekijöiden toimintatapojen ymmärtäminen ja arvostaminen on lisäksi erittäin tärkeää esimiehen taholta. Tulisi varmistaa, että kaikki työyhteisön jäsenet saavat mahdollisuuden loistaa monimuotoisessa työyhteisössä. Myös hyvä viestintä ja joustava johtamiskyky kuuluvat monikulttuurisen työyhteisön hyvän johtamisen luokkaan. Näiden asioiden hallitsemisen lisäksi esimiehen tulisi ennaltaehkäistä toiminnallaan eri taustaisien työntekijöiden jakaantumista ryhmiin ja ongelmia, joita kulttuuriset erilaisuudet voivat tuoda. On pidettävä huoli, että kaikkia työyhteisön jäseniä kohdellaan oikeudenmukaisesti. (Yli-Kaitala ym. 2013, 20–21.)

## 5 REKRYTOINTI

Yrityksen menestys lähtee työntekijöistä ja oikeanlaisella rekrytoinnilla voidaankin löytää organisaatiolle sopivaa työvoimaa. Onnistunut rekrytointiprosessi vastaa organisaation työvoimatarpeisiin ja yhdistää työtehtäviin oikeat henkilöt. Prosessi tuo mukanaan haasteita ja vie organisaatiolta aikaa ja rahaa, ja siksi olisikin hyvä pohtia, voiko organisaatiosta löytyvää osaamista hyödyntää. Rekrytointi tuo haasteiden lisäksi mahdollisuuksia työntekijän palkkaamisen onnistuessa, mutta toisaalta vikarekrytointi saattaa vaikuttaa suuresti liiketoimintaan, minkä vuoksi rekrytointiprosessin huolellinen suunnittelu on elintärkeää. Joissain tapauksissa rekrytoinnin ulkoistaminen rekrytointipalveluille saattaa olla parempi vaihtoehto ja sen avulla voidaan säästää aikaa yritystoiminnalle. (Wellpack; Monster.)

Jotta yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa, täytyy rekrytointi suorittaa loppuun onnistuneesti. Rekrytoinnin tulos vaikuttaa yritykseen suurella tavalla ja on tärkeä osa liiketoimintaa. Sen vuoksi rekrytointiprosessia ei tulisi jättää pelkästään henkilöstöosaston vastuulle, vaan myös esihenkilöiden tulisi osallistua prosessiin, jotka määrittävät tiimensä tavoitteet. Rekrytointi tuo organisaatiolle mahdollisuuksia niin onnistumiseen kuin epäonnistumiseen. Prosessin aikana saatetaan toistaa virheitä, joita on aikaisemmissa rekrytoinneissa ilmennyt. Tällaisia virheitä voivat esimerkiksi olla huono viestintä ja tärkeiden vaiheiden pois jättäminen kiireiden alla. Rekrytointiprosessin onnistumiseksi organisaation tulee viedä prosessi loppuun määrätietoisesti ja oikeita työkaluja käyttäen. (Wellpack; Monster.)

Rekrytointi on teknologian myötä muuttunut suuresti, ja sitä kautta sosiaalisen median kanavien ja erilaisten verkkopalveluiden käyttö on lisääntynyt. Aikaisemmin sosiaalisen median käyttäminen rekrytoinnin välineenä saattoi olla vierasta, mutta sen käytön lisääntymisen myötä on alettu etsiä työnantajia ja verkostoitua muiden työntekijöiden kanssa. Yhä useammin työnantajan ja työntekijän tiet kohtaavat perinteisestä rekrytointiprosessista eroavalla tavalla. Verkostoitumista tapahtuu mm. LinkedInissä sekä Facebookissa. On hyvä huomioida, millaista työntekijää ollaan hakemassa ja mitä kanavia käyttäen henkilö voidaan parhaiten tavoittaa. Rekrytoinnin päätavoitteena on ennen kaikkea löytää organisaation tarpeita vastaava työntekijä sekä tarjota sopivalle työntekijälle hyvä työpaikka. (Wellpack; Monster.)

### 5.1 Ennen rekrytointia

Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on tärkeää pohtia minkälaista työntekijää ja osaamista ollaan etsimässä ja millaiset ominaisuudet tukevat organisaation tarpeita. Sen vuoksi on tärkeää profiloida, millaista työntekijää työtehtävään haetaan. Ilman profilointia sekä työnhakija että työnantaja hukkaavat aikaa. Myös yrityksen maineen kannalta on tärkeää, ettei yritys vaikuta prosessin aikana tietämättömältä profiloinnin puutteen vuoksi. Hyvä profilointi säästää aikaa ja resursseja, sekä helpottaa oikean henkilön löytämistä avoinna olevaan työtehtävään. Myös koordinointi on yksi avaintekijöistä ennen rekrytointiprosessin aloittamista ja näin ollen vastuuhenkilöiden roolit tulisivat olla selvillä ajoissa. Vastuuhenkilöiden määrittäminen ehkäisee suurien ongelmien ilmenemistä ja selkeyttää prosessia. (Wellpack; Monster.)

Työnantajamielikuvan luominen ja yrityksen esittely ovat tärkeä osa rekrytointiprosessin kokonaisuutta. Työnantajamielikuvan avulla työnhakijat luovat oman näkemyksen organisaatiosta työpaikkana, jos yritys ei aikaisemmin ole tullut tutuksi. Joissain tapauksissa työnhakijan mielikuva on saattanut muodostua jo ennalta, jos organisaatio on tunnettu. Mielikuvaan voi vaikuttaa jo hakuilmoituksessa, minkä vuoksi yrityksen esittelylle on tärkeää antaa tarpeeksi aikaa. Tarpeellista lisätietoa yrityksestä hakija voi saada esim. kotisivujen kautta ja haastatteluvaiheessa annettavan informaation avulla. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 23–24.)

Haastattelutilanteessa on hyvä käydä läpi sitä, millaiset ovat yrityksen työtavat, toimintakulttuuri ja työyhteisö. Tämän lisäksi toimitilojen, tiimin ja yhteistyökumppaneiden esittely valitulle hakijalle auttaa kokonaiskuvan muodostamisessa. Työnantajamielikuvan tärkeys korostuu aloilla, joissa osaavien työntekijöiden löytäminen on haastavaa. Työntekijä antaa yritykselle oman panoksen ja arvokasta aikaansa, minkä vuoksi työnhakija saattaa pitää yrityksen arvoja, omaan työhönsä vaikuttamista ja työntöön joustavuutta erittäin tärkeinä asioina työnhaussa. Positiivisen työnantajamielikuvan luominen on näin ollen elintärkeää, sillä sen kautta voidaan nostaa yrityksen houkuttelevuutta ja tavoittaa osaavat työntekijät. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 23–24.)

Ennen rekrytointiprosessia eri vaiheiden aikataulut ja tarkka suunnittelu on äärimmäisen tärkeää. Aikataulu, hakuilmoitusten levitystapa ja hakijaviestintä ovat pohdinnan arvoisia asioita hyvän prosessin alkupuolella. Aikataulu tulisi suunnitella niin, että haku aikaan, haastattelujen järjestämiseen, materiaalien läpikäyntiin ja työnhakijan valintaan jäisi riittävästi aikaa. Jotta hakijoiden olisi helpompaa tutustua yritykseen ja saada valmiiksi tarvittavat dokumentit, on haku aikaan hyvä varata vähintään 2 viikkoa. On myös huomioitava alalla mahdollisesti vallitseva kilpailu osaavasta työvoimasta, sillä liian

pitkä rekrytointiprosessi saattaa huonontaa houkuttelevuutta työnhakijan näkökulmasta. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 19.)

Prosessin sujuvuuden vuoksi on sovittava vastuuhenkilöt ja heidän tehtäviensä aikataulut. Vastuuhenkilöillä on oltava selvillä, milloin hakijoiden asiakirjat tulee käydä läpi ja missä vaiheessa on tehtävä omat alustavat valinnat hakijoista. Haastattelujen ja niitä koskevien kokouksien ajankohdat tulisi myös käydä läpi aikaisessa vaiheessa. Jos rekrytointiprosessiin kuuluu esimerkiksi soveltuvuustestien tilaaminen ulkopuoliselta palvelutarjoajalta, on testien aikataulusta sovittava riittävän aikaisin palvelutarjoajan kanssa. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 19.)

Hyvän rekrytointi-ilmoituksen suunnittelu on toteutettava ennen rekrytointiprosessin alkamista. Kun tiedetään, millaista työntekijää organisaatioon haetaan, on hyvä pohtia, minkälaisen kanavien kautta ihannehakija on mahdollista tavoittaa. Sen pohtiminen auttaa oivaltamaan millaisessa kanavassa hakuilmoitus tulisi julkaista. Hakuilmoituksen voi julkaista tarpeesta riippuen mm. sosiaalisessa mediassa, oman alan verkostoissa tai perinteisessä mediassa, kuten sanomalehdessä. Hakuilmoituksen kannattaa herättää mielenkiintoa, siinä tulee esille perusasiat ja sen maininta siitä, mistä voi saada lisätietoja. Tekstin tulisi olla selkeä, informatiivinen ja sopia yrityksen tyyliin. Hakuilmoituksessa työtehtävää tulisi kuvata selkeästi, jotta hakija voisi saada riittävän hyvän tiedon siitä, mitä häneltä odotetaan työntekijänä. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 22.)

## 5.2 Rekrytinnin eri vaiheet

Rekrytointi koostuu monesta eri vaiheesta, joiden hallitseminen vaatii hyvää suunnittelua. Ensimmäisestä vaiheesta viimeiseen on otettava huomioon erilaisia yksityiskohtia, joiden toteuttamisella voidaan saavuttaa haluttu tulos. Koko rekrytointiprosessi lähtee ensimmäisestä vaiheesta eli suunnittelusta, jonka jälkeen on työhakemusmallin valinnan ja työpaikkailmoituksen tekemisen vuoro. Erilaiset työhakemusmallit, kuten paperinen hakemus, rekrytointijärjestelmä ja videohakemus ovat tapoja, joita yritykset käyttävät rekrytointiprosessissaan. Työhakemusmalleja voidaan halutessa yhdistää, mutta on hyvä ottaa huomioon, minkälaista tietoa yritys työnhakijasta todellisuudessa tarvitsee jatkopäätösten tekemiseksi. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 19–24.)

Yleinen suomalainen työhakemusmalli on asiakirjamallinen työhakemus, johon sisältyy sekä ansioluettelo että hakemuskirje. Asiakirjamallisen työhakemuksen lisäksi saatetaan käyttää rekrytointijärjestelmää. Myös videohakemusten käyttö on lisääntynyt viime vuosien aikana. Videohakemusten avulla organisaatiolla on mahdollisuus saada kattavampi kuva hakijoiden persoonasta ja tarjota hakijoille mahdollisuus jakaa itsestään tietoa laajemmin. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 19–24.)

Hakemusten saamisen jälkeen on vuorossa hakemusten käsittely, jolloin organisaatio saa kokonaiskuvan hakijoista. Rekrytointijärjestelmää käyttäessä voidaan tarkastella hakijoiden koottuja vastauksia. Sen lisäksi, työnantajan halutessa, voidaan käyttää anonyymia rekrytointia, jolloin organisaatiolle ei alkuvaiheessa ilmoiteta hakijoiden nimeä, kansallisuutta tai sukupuolta. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 25.) Nimetön rekrytointi on oiva mahdollisuus poistaa alitajuisten ajatusmallien vaikutus, jolloin keskitytään ainoastaan osaamisen löytämiseen (Salminen 2020).

Työhaastattelu on hakemusten käsittelyn jälkeinen vaihe, jonka perimmäinen tarkoitus on saada syvempi kuva sekä työnantajasta että hakijasta. Ennen haastattelua työnhakijalle on hyvä ilmoittaa olennaiset tiedot, kuten haastattelun sijainti ja tapaamisen ajankohta. Lisäksi on syytä huomioida haastattelijoiden määrä, sillä se voi vaikuttaa lopputulokseen niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Eri henkilöt kiinnittävät huomiota erilaisiin asioihin, jonka vuoksi useamman kuin yhden haastattelijan läsnäololla voi olla positiivinen vaikutus. Tilanne saattaa kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti hakijaan, jos haastattelijoina on liian monta. Tämän suhteen tulisi löytää oikea määrä, joka hyödyttäisi tulosta positiivisesti. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 25.)

Etäyhteyksiä on myös mahdollista hyödyntää haastatteluissa etenkin silloin, jos haastattelukierroksia on useampia. Etähaastatteluun käytettävän sovelluksen tulee kuitenkin olla sellainen, jota hakijan ei tarvitse ladata tai ostaa. Etähaastattelulla voidaan säästää sekä organisaation että hakijan aikaa ja tehostaa hakuprosessia. Toisinaan tällaisissa tilanteissa saattaa ilmentyä ongelmia, kuten huono internetyhteys, jolloin haastattelun ajankohta on syytä sopia uudelleen. Näin varmistetaan, että hakijat saavat tasa-arvoisesti tuoda esille osaamistaan haastattelun aikana. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 26–28.)

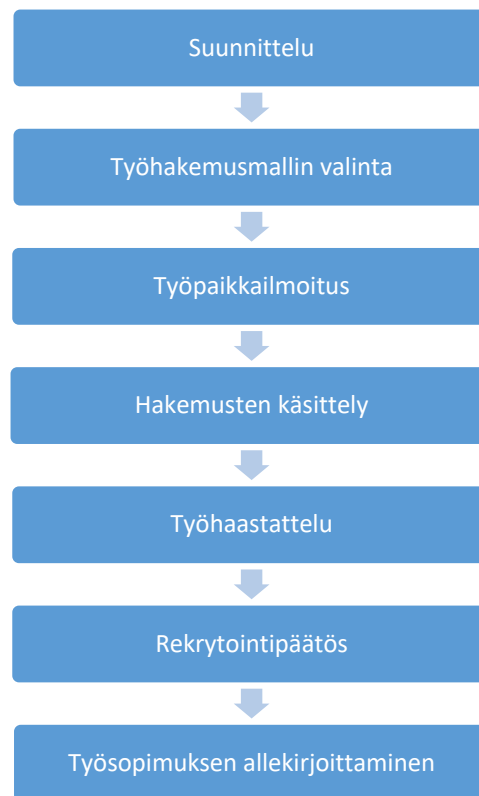
Toinen haastattelukierros voidaan ottaa käyttöön esim. silloin, jos haastattelut on järjestetty etänä ja työnantaja haluaa tavata hakijan saadakseen lisätietoa lopullista valintaa varten. Hyvään hakijaviestintään kuuluu haastattelusta tehty yhteenveto hakijalle, jos haastattelun aikana on sovittu esim. soveltuvuustestin tai tehtävien tekemisestä. Hakijaviestinnässä on myös hyvä muistaa mahdolliset terveyteen

liittyvät vaatimukset. Terveystilan selvittäminen toteutetaan yleisesti työhöntulotarkastuksessa, mutta työtehtävän sitä vaatiessa se voidaan toteuttaa jo rekrytointiprosessin aikana. Terveystilaa koskevat vaatimukset tulisivat tällöin olla esillä hakuprosessin aikaisessa vaiheessa. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 26–28.)

Rekrytointipäätös kuuluu rekrytointiprosessin loppuosioon ja sen toteuttamiseen on erilaisia tapoja. Siihen voi kuulua kirjallisen rekrytointiluvan saaminen, sekä päätöksen vahvistaminen tai vähemmän muodollisempi tapa. Pienemmissä organisaatioissa kyseistä muodollista prosessia ei välttämättä ole, mutta syy hakijan valintaan tulisi kirjata ylös. Tiedolla helpotetaan esim. mahdollisten lisäkysymysten vastaamista rekrytointipäätökseen liittyen. Rekrytointijärjestelmää käyttäessä edellä mainittu kirjallinen dokumentointi on helppoa järjestää ja kuuluu osaksi prosessia. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 29.)

Lopuksi hakijoille tiedotetaan päätöksestä ja otetaan yhteyttä myös henkilöihin, jotka eivät tulleet valituksi. Sen lisäksi rekrytoija voi halutessaan antaa palautetta hakemusprosessista ja sillä tavoin edistää hakijoiden kehittymistä tulevaisuuden rekrytointiprosesseissa. Onnistunut hakijaviestintä auttaa hyvän työnantajamielikuvan muodostumisessa ja parantaa organisaation suosiota. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 29.)

Työsuhteen neuvotteluvaiheessa rekrytoijan tulisi käydä läpi työsopimukseen liittyvät asiat, kuten se, milloin työsopimus tehdään, onko työsuhde toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen ja mikä työehtosopimus alalla on käytössä. Työajoista olisi myös syytä keskustella ja tuoda esille, kuinka lomapäivät kertyvät. Kaikki tarvittavat ehdot kirjataan selkeästi työsopimukseen, joka voidaan halutessa allekirjoittaa jo ennen työn alkamista. Työsopimuksen allekirjoittaminen tuo tulevalle työntekijälle varmuutta työn toteutumisesta, joten sopimuksen tekoa ei ole syytä viivyttää. Kaikki edellä mainitut vaiheet löydetään kuviosta 4. (KUVIO 4; Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 33–34.)



KUVIO 4. Rekryointiprosessi (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 19–34)

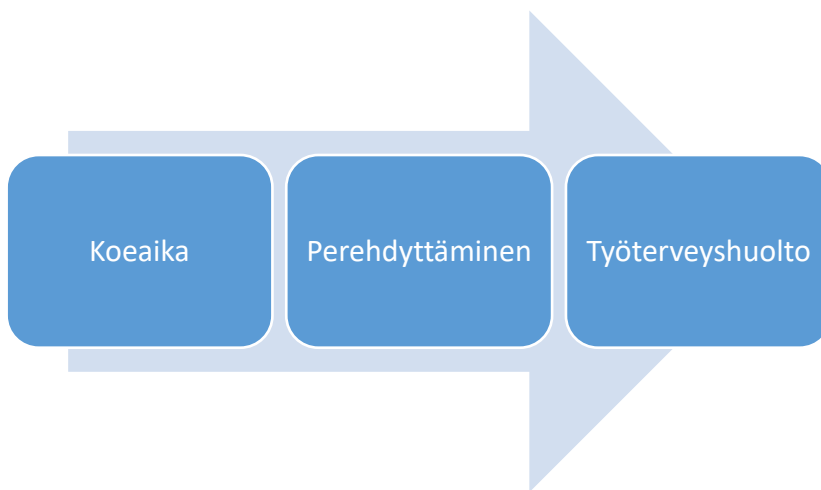
### 5.3 Rekrytoinnin jälkeen

Rekryointiprosessi ulottuu osittain jopa työn aloittamisen jälkeiseen vaiheeseen ja eri vaiheita on syytä käydä läpi uuden työntekijän kanssa. Tällaisia ovat esimerkiksi verokorttiin liittyvät asiat, koe-aika, perehdytys ja tiedottaminen työterveydenhuollosta ja sen käytöstä. Rekrytoinnin jälkeen tulee myös muistaa erilaisten tietojen säilyttämistä koskevat säännöt. Jos organisaatio haluaa säilyttää hakijoiden yhteystietoja tai asiakirjoja tulevia rekrytointeja varten, täytyy hakijalta pyytää lupa. Jos hakija puolestaan haluaa organisaation poistavan omia tietojaan, täytyy se tehdä välittömästi. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 31–38.)

Työsopimuksen tekeminen voidaan toteuttaa kirjallisesti tai suullisesti. Kirjallisen työsopimuksen tekeminen on kuitenkin suotavaa ja eduksi sekä työnantajalle että työntekijälle. Kirjallinen sopimus mahdollistaa luotettavan tavan tarkistaa sovitut asiat. (Työsuojelu.) Ennen työn alkamista työnantajaa ja työntekijää koskevat oikeudet ja velvollisuudet tulisi sen lisäksi käydä läpi. Lakisääteisten velvoitteiden, kuten työntekijöiden tasapuolisen kohtelun läpikäyminen, tuo selkeyttä työn kokonaiskuvaan.



Tällöin uusi työntekijä saa tietää oikeuksistaan ja siitä, mitä häneltä työssä odotetaan. Rekrytoinnin jälkeisiä vaiheita kuvataan kuviossa 5. (KUVIO 5; Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 31–38.)



KUVIO 5. Rekrytoinnin jälkeen (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 57; Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383, § 12).

### 5.3.1 Koeaika

Työn aloittamiseen kuuluu koeajasta sopiminen ja siihen sisältyvien asioiden läpikäyminen. Työsopimuslain mukaan työntekijän koeaika voi kestää enintään kuusi kuukautta, jonka aikana sekä työnantaja että työntekijä voivat halutessaan purkaa työsopimuksen. Työnantajan syrjiviä tai epäasiallisia syitä ei kuitenkaan nähdä oikeutetuksi työsopimuksen purkamiseen. Koeaikaa on mahdollista pidentää, mikäli työntekijä on ollut koeaikana poissa esimerkiksi työkyvyttömyyden vuoksi. Määräaikaisen työsopimuksen kohdalla täytyy huomioida sopimuksen kesto, sillä koeajan tulisi olla enintään puolet työsopimuksessa määritellystä ajasta. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, § 4.)

Koeaika mahdollistaa työntekijän ammattitaidon varmistamisen sekä antaa työntekijälle mahdollisuuden tutustua työtehtävään käytännössä. Koeaikana sekä työnantaja ja työntekijä saavat käsityksen työn sopivuudesta ja siitä, täytyvätkö omat odotukset. Jos työnantaja haluaa purkaa työsopimuksen ennen koeajan päättymistä, täytyy työntekijälle antaa tilaisuus keskustelulle, jossa käydään läpi purkamisen syyt. Tällöin myös avustajan mukaan ottaminen on mahdollista. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 36).

### 5.3.2 Perehdyttäminen

Työhön perehdyttäminen on myös yksi työnantajan velvollisuuksista työsuhteen alkaessa ja on työn-  
teon toimimisen ja turvallisuuden varmistamiseksi elintärkeää. Perehdyttämällä työntekijä saa kuvan  
organisaation toimintatavoista ja kulttuurista sekä odotuksista, jotka kohdistuvat työntekijöihin. (Varsi-  
nais-Suomen ELY-keskus 2021, 57.) Perehdyttäminen kuuluu jokaisen työnantajan velvollisuuksiin  
työturvallisuuslain mukaisesti. Tämä velvoittaa perehdytyksen järjestämistä mm. työmenetelmiin, -  
olosuhteisiin ja -välineisiin. Työvälineiden käyttö ja käytön soveltaminen muuttuneissa tilanteissa on  
tuotava esille perehdytyksen aikana. Myös erilaisten vaarojen ja haittojen välttämiseksi tulee antaa tar-  
vittavaa informaatiota työturvallisuuden takaamiseksi ja ongelmien ehkäisemiseksi. Myös erilaiset  
huolto-, puhdistus ja korjaustyöt sekä poikkeustilanteet on sisällytettävä työntekijän perehdytykseen.  
(Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, §14.)

Perehdyttäminen voidaan mahdollisuuksien mukaan aloittaa ennen työn alkamista uuden työntekijän  
kutsumisella erilaisiin tapahtumiin. Sen avulla voidaan antaa työntekijälle lisää informaatiota niin työ-  
tehtävästä kuin koko organisaatiosta. Esimiehen järjestämän perehdyttämisen lisäksi on tärkeää, että  
työyhteisön muut jäsenet jakavat tietoa omasta työtehtävästään ja eri työtehtävien linkittymisestä toi-  
siinsa. Riittävä informaatio työyhteisöstä ja työtehtävästä nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista  
työhön ja sitä kautta tarjoaa hyvän kuvan koko organisaatiosta. Yleisen informaation antamisen lisäksi  
on hyvä tarjota työntekijälle tietoa sisäpiirissä tapahtuvista asioista, kuten esimerkiksi yhteisistä aa-  
miaisista tai sählypeleistä. Sitä kautta voidaan nopeuttaa sopeutumista työyhteisöön. (Varsinais-Suo-  
men ELY-keskus 2021, 57.)

### 5.3.3 Työterveyshuolto

Työterveyteen liittyvät asiat tulee selvittää tarkasti uuden työntekijän kanssa ennen työn alkamista.  
Suomessa toimivat työnantajat ovat velvollisia ennaltaehkäisemään mahdollisia terveyteen liittyviä  
vaaroja ja haittoja, joka edellyttää terveyshuollon järjestämistä ja erilaisia turvallisuuteen liittyviä  
suunnitelmia. Työnantajan tulee työterveyshuollon tuella selvittää työntekijän terveyden sekä työ-ja  
toimintakyvyn tila. Terveystarkastuksissa tulee ottaa huomioon töistä mahdollisesti aiheutuvien ter-  
veyshaittojen lisäksi työntekijöiden terveyteen liittyvät ominaisuudet yksilöllisesti. (Työterveyshuolto-  
laki 21.12.2001/1383, § 12).

Työterveyshuoltolain tarkoituksena on työntekijän työkyvyn säilyminen ja terveyden turvaaminen. Jokaisen Suomessa toimivan työnantajan on järjestettävä työntekijöilleen terveydenhuolto, mutta sairaanhoidon järjestäminen on sen sijaan vapaaehtoista. Työterveyshuoltoon liittyvien asioiden läpikäynnissä on syytä tuoda esille, mitä palveluja organisaation työterveyshuoltoon kuuluu ja mitä asioita siihen ei sisälly. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 38.)

#### **5.4 Kansainvälinen rekrytointi**

Osaavia työntekijöitä on erittäin tärkeää löytää erilaisiin työtehtäviin organisaatiossa. Kasvavan kilpailun, digitalisaation ja kansainvälisyyden tuomat haasteet ovat vaikuttaneet niin liiketoimintaan kuin rekrytointitarpeeseen yrityksissä. Yksi suurimmista haasteista on löytää oikeanlaista osaamista, eikä lähiverkostosta etsiminen takaa hyvän työntekijän löytämistä. Osaavan työvoiman löytämisen haasteet ovat kasvaneet monella toimialalla ja alueella Suomessa. Ulkomaalaistaustaisten työllistyminen on vaikuttanut Suomessa työskentelevien määrän kasvuun 2000-luvulla. Vuoteen 2040 mennessä Suomen työikäisten väestö tulee vähentymään suuresti, jonka vuoksi pelkästään Suomen kansalla ei ole mahdollisuutta kattaa tulevaa työvoimatarvetta. Tämän vuoksi yritysten tulisi parantaa omaa valmiuttaan kansainväliseen rekrytointiin ja rekrytoida myös vieraskielisiä henkilöitä. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 7.)

EU-kansalaisten tekemiä rekisteröintihakemuksia tehtiin Suomessa huimat 9251 kpl vuosien 2020 ja 2021 välillä. Hakemuksista 44,9 % oli työskentelyyn liittyviä ja suurin osa hakijoista oli kotoisin Virossa. Hakijoita oli sen lisäksi mm. Saksasta, Romaniasta ja Ranskasta. (Pohjois-Karjalan ELY-keskus 2021, 9.) Tuloksista selvisi myös lähetettyjen työntekijöiden kotimaat. Yritykset ovat lähettäneet työntekijöitä Suomeen suurimmaksi osaksi Virossa, Saksasta, Puolasta ja Liettuasta. Pendelöivien työntekijöiden tarkkaa määrää ei tilastollisesti ole saatavilla tai tietoa on tarjolla rajoitetusti, joten tutkimuksessa ei käynyt ilmi kokonaiskuvaa pendelöivistä työntekijöistä. Nordic Statisticsin tietokannasta saatujen tietojen mukaan Ruotsista Suomeen pendelöivien määrä oli 1854. Kyseisen tietokannan mukaan muista Pohjoismaista pendelöidään Suomeen Ruotsia vähemmän. (Pohjois-Karjalan ELY-keskus 2021, 11.)

Kansainvälistä rekrytointiprosessia suunnitellessa on hyvä pitää mielessä, millä tavalla se eroaa muusta rekrytoinnista. Yleisten rekrytointiin liittyvien asioiden lisäksi täytyy huomioida esimerkiksi aikatauluun, soveltuvuustesteihin ja oleskelulupaan liittyvät asiat. Kun suunnitellaan aikataulua ja hakuaikaa

kansainväliseen rekryointiprosessiin, tulisi haku aikaan varata vähintään 3–4 viikkoa, eli 1–2 viikkoa normaalia enemmän. Lisäksi aikaan, joka kuuluu oleskeluluvan saamiseen, tulisi varautua organisaatiossa. Yritys voi halutessaan varautua lupaprosessiin valmistautumalla yhteistyöhön viranomaisten kanssa. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 19.)

Koska hakijat eivät välttämättä ole tutustuneet Suomen työnhakuprosessiin ennalta, tulisi myös mahdollisten soveltuvuustestien käytöstä kertoa hyvissä ajoin. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 21.) Myös tutkintotodistusten ja muiden todistusten kohdalla on syytä olla tarkkaavainen kansainvälisen rekryoinnin aikana. Suomessa ja ulkomailla tehtävät todistukset eroavat toisistaan, joten niiden läpikäymiseen tulisi valmistautua tiedolla ja ajalla. Osa ulkomaalaistaustaisista henkilöistä on saattanut työskennellä Suomessa aikaisemmin ja näin ollen tarvittavat todistukset on hankittu jo ennalta. Erilaiset pätevyysvaatimukset, kuten työturvallisuuskortti tai tulityökortti voivat olla vieraita ulkomaalaistaustaiselle työnhakijalle, minkä vuoksi asia kannattaa tuoda esille jo hakuilmoituksessa. Näin organisaatio voi helpottaa hakuprosessia ja vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 17.)

Työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista tulisi lisäksi keskustella uuden työntekijän kanssa ennen työn alkamista. Velvollisuuksista voidaan keskustella esimerkiksi työsopimusehtojen läpikäynnin aikana. Suomalaiselle työntekijälle esimerkiksi tasapuolisuutta, syrjintää ja työturvallisuutta koskevat velvoitteet ovat itsestään selviä. Näin ei kuitenkaan aina ole ulkomaalaistaustaisen työntekijän kohdalla ja kyseiset asiat saattavat olla vieraita. On hyvä tuoda esille asioita käytännön tasolla ja esimerkein, jotta informaation ymmärtäminen olisi mahdollisimman helppoa. Velvoitteiden esiin tuominen ja selittäminen voivat osaltaan vaikuttaa työnantajamielikuvaan ja antaa uudelle työntekijälle turvallisen pohjan. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 36–37.)

## **5.5 Tukea kansainvälistymiseen**

Rekryointi vie yrityksiltä aikaa ja rahaa, minkä vuoksi hyvin suunniteltu rekryointi on tärkeää. Kansainvälinen rekryointi lisää prosessin vaativuutta, kun verrataan suomen- ja ruotsinkielisten henkilöiden rekrytoimiseen Suomessa. Kansainvälisessä rekrytoinnissa täytyy huomioida laajasti erilaisia asioita, minkä vuoksi tukitoimintaa on järjestetty kansainvälistä rekryointia harkitseville yrityksille. Suomessa eri tahot tukevat toiminnallaan kansainvälisen prosessin toimintaa ja helpottavat prosessia etenemään. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 8–9.)

Työ- ja elinkeinoministeriön ohjaama Talent Boost -toimenpideohjelma tarjoaa kansainvälistymistä harkitseville yrityksille esimerkiksi erilaisia tapahtumia, palveluita ja selvityksiä, jotka tukevat yrityksen kansainvälistymisen prosessia. Talent Boostin tavoitteena on helpottaa ja edistää yritysten tietä kansainvälistymiseen. Monikulttuurisen työyhteisön johtamista ja kansainvälisen rekrytoinnin valmiutta voidaan tarkastella Talent Boostin tarjoaman mittarin avulla. Taloudellista tukea ja verkostoja kansainvälistymiseen tarjoaa puolestaan Business Finland. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 8–9.) Taloudellista tukea tarvittaessa Team Finland tarjoaa lisäksi omaa tukeansa aina neuvonnasta rahoitukseen asti (Uusyrittyskeskus).

Käytännön tukipalveluita tarvittaessa yritykset voivat kääntyä EURES-verkoston, TE-palveluiden ja TE-live.fi –rekrytointikanavan puoleen. EURES-verkosto tarjoaa apuaan sekä suomessa toimiville työnantajille sekä henkilöille, jotka hakevat töitä Suomesta. EURES tukee toiminnallaan mm. yhteistyökumppaneiden löytämistä ja eri maiden työmarkkinoihin tutustumista. EURES tarjoaa verkkosivujensa kautta työnantajille mahdollisuuden jakaa hakuilmoituksia sekä löytää hakijoiden ansioluettelaita. Sen lisäksi kansainvälisille messuille ja verkkorekrytointitapahtumiin osallistumista tuetaan kyseiseltä taholta. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 8–9.) EURES voi työnantajan halutessa vastata hakijoiden kysymyksiin, käydä läpi hakemuksia ja toteuttaa ensimmäiset karsinnat hakemuksista työnantajan puolesta (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 20).

TE-palvelut auttavat löytämään potentiaalisia hakijoita kansainvälisiltä työmarkkinoilta sekä tukevat toiminnallaan kansainvälisen työntekijän asettautumista ja perehdyttämistä (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 8–9). TE-palvelut tarjoavat lisäksi koulutusta, joka on kohdennettu monikulttuuriseen työyhteisön tukemiseen. TE-live.fi -rekrytointikanava tuo yhteen työntajat sekä työnhakijat yritys- ja alakohtaisissa rekrytointilähetyksissä sekä tallentaa lähetyksiä myöhempää katselua varten. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 20.)

Suomessa on saatavilla paljon erilaisia lisäpalveluita kansainvälisen rekrytoinnin tukemiseksi, minkä vuoksi organisaatioiden on tärkeää hakea apua kohdennetusti. Esimerkiksi asettautumispalvelut tarjoavat kohdennettua apua asettautumiseen liittyvissä kysymyksissä, kun taas rekrytointipalvelut keskittyvät itse rekrytointiin. Siten saadaan mahdollisimman kohdennettua ja hyvää palvelua yrityksen kansainvälisiin tarpeisiin. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 22.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksessa voidaan kerätä tutkimusaineistoa eri tavoilla, kuten jo olemassa olevia aineistoja keräämällä, tai havainnoivalla tutkimuksella, kuten esimerkiksi haastattelujen tai lomakekyselyiden avulla. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia tutkimuskysymyksiin ja sen onnistumiseksi sekä kohde-ryhmän, että tutkimusmenetelmän tulisi olla tutkimukseen sopiva. Onnistumiseen voi johtaa kuitenkin useampi kuin yksi vaihtoehto, mikä saattaa aiheuttaa vaikeuksia menetelmän valitsemisessa. (Heikkilä 2014, 12–13.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii mielestäni parhaiten tilanteeseen, jossa halutaan tutkia blue-collar-puolen näkökulmaa kansainväliseen rekrytointiin valmistautumisesta. Laadullisella tutkimusmenetelmällä voidaan saada tietoa henkilökohtaisista kokemuksista osastojen sisällä ja sitä kautta kerätä arvokasta tietoa yrityksen mahdollisiin tulevaisuuden tarpeisiin. Tutkimuksessa haastateltiin 6 eri henkilöä, toimitusjohtajaa, tuotantopäällikköä, henkilöstöjohtajaa, vuorojohtajaa, pääluottamusmiestä ja osastoluottamusmiestä. Eri osastojen arkipäiväisten kokemusten avulla oli mahdollista tuoda esille aiheeseen liittyviä näkökulmia monipuolisesti ja ajankohtaisesti. Tutkimuksella luotiin kokonaiskuvaa kansainvälisen rekrytoinnin tämänhetkisestä tilanteesta haastatteleamalla usean osaston edustajaa. Näin voitiin tarkastella yrityksen sisäisiä haasteita ja mahdollisuuksia ottamalla huomioon käytännönläheiset asiat. Sen myötä voidaan saada käsitys blue-collar-puolen todellisesta valmiudesta ja mahdollisesta kehityksen tarpeesta.

Haastattelukysymyksien suunnitteluvaiheessa on tehty yhteistyötä yrityksen kanssa, jotta yrityksen tarpeet otetaan huomioon jo ennen tutkimuksen toteuttamista. Tällä tavoin voidaan tarjota mahdollisimman relevanttia tietoa, josta yritys voi todellisuudessa hyötyä. Suunnittelussa otettiin huomioon kysymysten määrä, jonka tuli sopia haastateltavien kiireellisen aikataulun kanssa. Kysymyksiä on yhteensä 7, joka pienen määränsä avulla on selkeyttänyt haastattelujen kulkua. Haastattelukysymyksistä tehtiin PDF-lomake Microsoft Wordin avulla, jonka haastateltavat saivat sähköpostin välityksellä kutsun yhteydessä. Kutsussa tuotiin esille haastattelun ajankohta ja muut tarvittavat tiedot. Etukäteen lähetetyt kysymykset helpottavat haastateltavien valmistautumista haastatteluun ja vaikuttaa todennäköisemmin vastauksien laatuun positiivisesti. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen siirryttiin analysoinnin vaiheeseen. Tutkimusaineistoa kerättyä ja analysoidessa otettiin huomioon tutkimusmenetelmän validiteetti ja reliabiliteetti.

Toimitusjohtajaa haastateltiin konttorilla tiistaina 19.4 ja haastattelu kesti 15 min. Henkilöstöjohtajan haastattelu toteutettiin myös konttorilla keskiviikkona 20.4 ja kesti n.30 min. Osastoluottamusmiehen haastattelu pidettiin keskiviikkona 20.4 Teamsin välityksellä ja se kesti 11 min. Vuorotyönjohtajan haastattelu toteutettiin myös keskiviikkona 20.4. Teamsin välityksellä ja kesti n.5 min. Tuotantopäällikön haastattelu pidettiin torstaina 21.4 Teamsin välityksellä ja kesti 12 min. Pääluottamusmiestä haastateltiin myös torstaina 21.4 Teamsin välityksellä ja haastattelu kesti n.7 min. Kaiken kaikkiaan haastattelut olivat lyhyitä, sillä haluttiin antaa mahdollisuus haastatteluun myös kiireellisen työpäivän keskellä.

## **6.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä voi sisältää tiedon keräämistä esimerkiksi haastatteluista, päiväkirjoista, omaelämäkertoista tai kirjeistä (Eskola & Suoranta 1998, 21–22). Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään saamaan vastaus tutkimusongelmaan tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatusten, tunteiden ja kokemusten pohjalta. Laadullinen tutkimus on luonnollista ja sen avulla selvitetään todellisia tilanteita kokemusten näkökulmasta eikä tutkimukselle ole asetettu yhtä rajattuja raameja kuin kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä. (Puusa & Juuti 2020, 10; USC Libraries.)

Laadulliseen tutkimusmenetelmään kuuluu usein yksilö- ja ryhmähaastatteluja, erilaisia dokumenttiaineistoja ja havainnointia aineistojen pohjalta. Joskus aineistoa kerätään myös useammalla kuin yhdellä tavalla. Koska laadullisessa tutkimuksessa on kyse henkilöiden omista kokemuksista, voi haasteena ilmetä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden avoimuus puhua aiheesta. Avoimuuden syntyminen vaatii tutkijalta omaa panostusta, jolla voidaan osoittaa omaa luotettavuutta aineistoinkeruu tilanteissa. Keskustelun tulisi olla vapaata eikä sitä tulisi rajata liian suoraviivaisesti. Keskustelulle annetaan aikaa elää ja liikehtiä, vaikka kaikki tieto ei liittyisikään tutkimuskysymykseen. (Puusa & Juuti 2020, 22–23.) Tämän vuoksi juuri laadullinen tutkimusmenetelmä on luonnollisempi ja mukautuvaisempi (Puusa & Juuti 2020, 10).

## **6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Hyvään tutkimukseen kuuluu validiteetin ja reliabiliteetin eli luotettavuuden kriittinen arviointi. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimusaineiston riittävä määrä ja se, miten kysymykset auttavat tutkimusongelman ratkaisemisessa. Validiteetti eli pätevyys tuo esille, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä mittaa tutkimuskohteen ominaisuutta, jota tutkimuksella on haluttu mitata. (Heikkilä 2014, 27–28.) Validiteetti tulisi ennakoitua suunnitella ennen tutkimuksen toteuttamista, sillä sen mittaaminen jälkikäteen on vaikeaa. Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien määrä vaikuttaa myös siihen, miten hyvin validi tutkimus voidaan toteuttaa. (Heikkilä 2014, 27.)

Reliabiliteetti ilmoittaa käytetyn tutkimusmenetelmän mittarin luotettavuutta ja sitä, kuinka se voi mitata toistuvasti jotakin ilmiötä. Sillä osoitetaan, kuinka tarkka tutkimustulos on, eikä luotettavuutta näin ollen synny sattumanvaraisista tuloksista. Täytyy myös huomioida, että tulokset eivät välttämättä tuo esille todellisuutta esimerkiksi erilaisena aikana tai erilaisessa yhteiskunnassa. Jos tutkimuksen tulokset ovat liian suppeita tai vastaajia on liian vähän, tulokset eivät ole luotettavia. (Heikkilä 2014, 28.) Tämän opinnäytetyön validiteettia ja reliabiliteettia pohditaan luvussa 7.



## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Haastateltavia oli yhteensä 6, joilla kaikilla on erilaiset taustat niin työelämän kuin tutkintojen näkökulmasta. Toimitusjohtajalla on pitkä työkokemus yritys X:ssä, sillä työskentely talouspääällikkönä alkoi jo vuonna 2007. Sen jälkeen hän on toiminut toimitusjohtajana vuodesta 2012. Koulutukseltaan toimitusjohtaja on ekonomisti. Henkilöstöjohtaja on aloittanut työnsä yrityksessä vuonna 2018, jolloin aloitti nykyisessä työtehtävässään. Koulutukseltaan hän on tradenomi. Osastoluottamusmies aloitti työt yrityksessä vuonna 2012, ja siitä lähtien hän on työskennellyt mm. eri putkien hitsauslinjoilla, pakkauslinjoilla ja käyrän tuotantolinjoilla. Lisäksi paperiprosessinohitajan ja paperiteollisuuden perustutkinto 2004 ja metallien jalostuksen ammattitutkinto 2014 kuuluvat osastoluottamusmiehen opintosuorituksiin.

Vuorotyönjohtaja on aloittanut työskentelemään yrityksessä vuonna 1997, jonka jälkeen työtehtäviin on kuulunut mm. pakkaajan ja peittaajan työ sekä trukilla ajaminen ja tiimin johtajana toimiminen. Viimeisimpänä opintosuorituksena vuorotyönjohtajalla on työteknikkokoulutus. Tuotantopääällikkö aloitti työnsä yrityksessä vuonna 2014 nykyisessä työtehtävässään ja on suorittanut rakennusinsinöörin tutkinnon. Pääluottamusmies on aloittanut työnsä yrityksessä 2012, jonka jälkeen on työskennellyt mm. putkilinjalla, käyrien tuotantolinjalla, sahaosastolla, sekä peittauksessa. Pääluottamustoimen lisäksi hän toimii myös työsuojeluvaltuutettuna. Opintosuorituksina hänellä on hotelli- ja ravintola-alan tutkinto sekä paperinjalostuksen ja sähkö- ja automaatioalan ammattitutkinnot.

### 7.1 Onko sinulla kokemusta monikulttuurisesta työyhteisöstä?

Kokemusta monikulttuurisesta työyhteisöstä vaikutti olevan vaihtelevasti. Osalla kokemusta oli kertynyt aikaisemmista työpaikoista, joissa monikulttuurisuus oli ollut läsnä työn arjessa. Näissä tilanteissa yhteistyötä oli tehty eri kansallisuuksien kanssa esimerkiksi työmatkojen tai muun yhteistyön merkeissä. Kuitenkin aikaisempiin työkokemuksiin verrattaessa yritys X:llä vaikutti olevan vähemmän monikulttuurista yhteistyötä blue-collar-puolella.

*Joo, kyllä minulla on kokemusta. Ehkä enemmän kokemusta aikaisemmasta työstä, ei täältä. (Henkilö A.)*

Yrityksessä työskentelee yksittäisiä ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, jonka kautta blue-collar puolelle on kehittynyt jonkin verran monikulttuurista toimintaa. Osa haastateltavista työskentelee toisia enemmän ulkomaalaistaustaisten kanssa omassa työtehtävässään ja sitä kautta on saatu läheisempää kokemusta monikulttuurisesta kommunikoinnista ja työskentelystä. Eroja kuitenkin on kommunikoinnin määrässä ja näin ollen myös kokemusten määrässä. Havaittavissa on myös eroja monikulttuurisuuden määrittämisessä, mikä puolestaan heijastuu oman monikulttuurisen kokemuksen määrittelyyn. Yritys X:llä on haastattelujen perusteella jonkin verran sisäistä kokemusta, mutta se ei ole laajaa.

## 7.2 Millainen on sinun, esihenkilöidesi ja koko työyhteisön valmius monikulttuuriseen työyhteisöön?

Henkilö B toi vastauksessaan esille oman positiivisen asenteensa monikulttuurista työyhteisöä kohtaan. Muiden haastateltavien vastaukset eivät antaneet tässä kohtaa selkeää kuvaa omasta valmiudesta ja myös esihenkilöiden valmius oli vähäisesti esillä. Sen sijaan työyhteisön valmiutta kuvailtiin laajasti. Omaa valmiutta tuotiin tietyllä tavalla esille jo ensimmäisen kysymyksen aikana, jolloin mainittiin oma tausta ja kokemus monikulttuurisessa työyhteisössä.

*Meillä ei ole mitään valmiuksia sen kummemmin tällä hetkellä. Että sitten mennään vähän niin kuin tilanteen mukaan. (Henkilö D.)*

Henkilö D koki, ettei yrityksellä ole valmiutta lainkaan, kun taas toisinaan se nähtiin vähäisenä tai vaihtelevana. Valmiuden vaihtelevuudesta työyhteisössä mainitsi sekä henkilöt B, C ja F, joten voidaan todeta, että vaihtelevuuden havainnointi oli vahvinta haastateltavien vastauksissa. Vaihtelevuutta kuvailtiin suurimmaksi osaksi kielellisenä ja näin ollen valmiuden eri tasoina työntekijöiden kohdalla. Esimiesten valmiudessa mainittiin kielitaito ja sen vaihtelevuus henkilöiden välillä. Työyhteisön valmiutta kuvaillessa mainittiin myös asenteellisia eroavaisuuksia monikulttuurisuutta kohtaan, joka haastattelujen perusteella eroaa henkilöstä henkilöön. Asenteet kohdistuvat eri kieliin sekä kulttuureihin. Henkilö E toi esille omia kokemuksiaan ja haasteita kielimuurien vuoksi ja koki myös kielimuurin haasteellisena asiana yrityksen monikulttuurisessa valmiudessa.

*Luulen kyllä, että pohja on olemassa, koska meillä nyt on muutama. -- Kohtelemme kaikkia samalla tavalla ja meillä on yrityksessämme sääntöjä, joten se ei ole sillä tavalla ongelma. (Henkilö A.)*

Osa koki, että tiettyjä edellytyksiä ja pohjaa on olemassa monikulttuurisen työyhteisön toimivuuteen. Pohjana tuotiin esille mm. yrityksen yleiset säännöt ja toimintatavat, jotka tukevat kaikkien työntekijöiden samanarvoista kohtelua. Henkilö B:n vastauksesta kävi ilmi, ettei rasismia ole havaittu yrityksessä ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kohdalla. Koettiin, että työyhteisön tämänhetkinen valmius monikulttuuriseen työyhteisöön oli tasolla, joka riittää yksittäisten, Suomessa asuvien ulkomaalaistaustaisten henkilöiden vastaanottamiseen. Lisää valmiutta kaivattiin kuitenkin laajempaan rekrytointiin, jossa rekrytointeja tehtäisiin suoraan ulkomailta. Henkilö A toi esille, että yritykseen rekrytoituilla ulkomaalaistaustaisilla henkilöillä on usein kokemusta Suomesta ja suomalaisesta työyhteisöstä ja siitä näkökulmasta haastateltava koki, ettei yrityksellä ole vahvaa valmiutta rekrytoida esimerkiksi suoraan ulkomailta tulevia.

Henkilö E toi esille kulttuurillisia eroja, jotka saattavat aiheuttaa tilanteita, joissa esimiehelle ei uskalleta sanoa ei, tai hänen tekemisiään ei voida kyseenalaistaa. Sellaisessa tapauksessa koettiin, että vasta kun asiat ovat valmiiksi tehtyjä voidaan huomata onko informaatiota vastaanotettu oikein. Kulttuurierojen kohtaamiseen ja ymmärtämiseen kaivattiin näin ollen lisää valmiutta koko organisaatiolta. Sen havaittiin antavan valmiudet siihen, että asiat hoituvat oikein ja että turvallisuus, laatu ja tuottavuus turvataan.

### **7.3 Miten parantaisit työyhteisön valmiutta kansainvälisessä rekrytinnissa?**

Parannusehdotuksina henkilö A toi esille rohkaiseminen kansainväliseen rekrytointiin ja sen tuomista osaksi työyhteisöä positiivisen viestinnän avulla. Henkilö B ehdotti kansainvälisen rekrytinnin määrittelyä ja ajatuksen muodostamista siitä, miten se eroaisi muusta rekrytinnista. Ehdotuksena saatiin myös yleistä tiedon lisäämistä monikulttuurisesta työyhteisöstä.

*No ehkä jollakin tavalla niin kun pohjustaa tai valmentaa, niin kun koko työyhteisöä siihen, että maailma muuttuu ja tilanteet muuttuu. (Henkilö C.)*

Henkilö C toi esille pohjustamisen ja valmentamisen tärkeyden kansainvälisen rekrytinnin parantamisessa. Valmistaminen ja pohjustaminen kuvailtiin tiedon tuomisella, jolla selvitetään työyhteisölle, että tilanteet ja työllisyys muuttuvat tulevaisuudessa. Henkilö C ehdotti arkisten kulttuurierojen selittämistä

työyhteisölle, jotta törmäyksiltä voitaisiin välttyä. Ehdotuksiin sisältyi myös englannin puhumisen rohkaisua, omasta sen hetkisestä tasosta huolimatta. Myös henkilöt D ja E ehdottivat kulttuurisen ymmärryksen parantamista osaksi valmiuden kohentamista.

Benchmarking nähtiin yhtenä parannuskeinona valmiuden kohentamisessa. Sen nähtiin tuovan käytännön tietoa yrityksiltä, joilla on aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä rekrytoinnista. Sen avulla koettiin voitavan välttää erilaisia ongelmia, joita kansainvälisessä rekrytoinnissa voisi ilmetä. Työyhteisön valmiuden parantamisessa nähtiin myös keskustelun aloittaminen yritysten kanssa, joilla on asiasta tietoa ja taitoa. Tällaista keskustelua kaivattiin esihenkilöiden ja pääluottamusmiesten taholta. Lisäksi työntekijöiden sijoittaminen oikeanlaisille työpisteille nähtiin helpottavan työyhteisön valmiutta. Työntekijöitä sijoitettaisiin tällöin työpisteille, joissa perehdyttäjäksi olisi kielitaitoinen. Sijoittamisen suunnittelu helpottaisi perehdyttämistä ja työpisteelle tuleamista.

#### **7.4 Millaisia käytännön haasteita näet kansainvälisessä rekrytoinnissa työpaikan näkökulmasta?**

Haasteista suurimmaksi koettiin kielitaito, joka tuotiin esille jokaisessa haastattelussa. Siitä voidaan todeta, että kielitaito aiheuttaa haasteita eri osastoilla. Heikko kielitaito suomessa, ruotsissa ja joskus myös englannissa, koettiin erittäin haastavaksi eri käytännön tilanteissa. Haastateltava 2 totesi, että pelkällä suomen ja ruotsin kielellä tehdyt materiaalit ja ohjeet vaikuttavat omalla tavallaan myös eriarvoisuuden ilmenemiseen. Henkilö B totesi myös, ettei työohjeiden ja laatukäsikirjojen kohdalla ole huomioitu kolmea eri kieltä.

Kommunikointiongelmia tuotiin esille myös tilanteissa, joissa henkilöillä on sama äidinkieli. Henkilö A totesi, että toisinaan ongelmia on saattanut esiintyä myös ruotsia ja suomea puhuvilla henkilöillä. Haasteena pidettiin näin ollen myös yleistä kommunikaatiota, jonka nähtiin luovan vaikeuksia. Näiden lisäksi koettiin, ettei kielitaitoa ja muuta taitoa voida varmistaa pelkästään haastattelujen avulla, sillä arkikieli antaa tilanteeseen omat haasteensa.

*Eihän haastattelujen perusteella välttämättä, vaikka kuinka kysytään kielet ja kaikki muut niin se ei kerro paljon sitä kuitenkaan koko totuutta sitten. Haastattelutilanne on aina haastattelutilanne... Sitten muuten voi olla arkikieli vähän erilaista sitten miten toimii. Se on haasteellista. (Henkilö F.)*

Myös turvallisuusasiat koettiin haasteelliseksi kielimuurien asettamien vaikeuksien vuoksi. Henkilö C koki haasteelliseksi sen, kuinka uusille työntekijöille voitaisiin kertoa turvallisuusasiat ymmärretysti. Henkilö C mainitsi lisäksi tuotannon puolella olevat monimutkaiset koneet ja prosessit, joiden käyttöön ja ymmärtämiseen tarvitaan oikeanlaista perehdyttämistä. Tähän ehdotuksena mainittiin mentorin sijoittaminen läheisyyteen ja sen kautta tilaisuuden antaminen kysymyksille ja vastauksille. Myös henkilö E ilmaisi mielteitään turvallisuusasioihin liittyen. Yleisesti ohjeiden saamista ja ymmärtämistä pidettiin yhtenä haasteista. Haastattelussa selvisi, että turvallisuusasioiden ja kielimuurin välisistä ongelmista on keskusteltu jo aikaisemmassa vaiheessa yksittäisten henkilöiden kesken.

Esillä oli lisäksi potentiaalisten työntekijöiden löytäminen ja sen pohtiminen, käytetäänkö etsimiseen esimerkiksi ulkopuolista rekrytointipalvelua. Ulkopuolisen rekrytointipalvelun käytöstä mainittiin hyvien toimijoiden löytämisen haastavuus sekä luotettavuuden ja eettisyyden huomioiminen. Rekrytointin pituus ja ennakoiminen olivat myös asioita, joista heräsi kysymyksiä.

*Sitten ehkä tämmöinen toiminnallinen haaste on se, että mikä kuva mulla on, ni kansainväliset rekrytoinnithan on aika pitkiä prosesseja ja se ottaa aikaa ja se pitää tehdä silleen suunnitelmallisesti. Ja nyt meillä on hyvin paljon se rekrytointi ollu semmosta Ad hoc-rekrytointia. (Henkilö B.)*

Yrityksen rekrytoinnit ovat tavallisesti nopeita, sillä työvoiman tarve syntyy pienellä aikavälillä. Tämä koettiin haasteeksi kansainvälisessä rekrytoinnissa, jossa prosessi on todennäköisesti pitkä ja vaatii strategisia päätöksiä hyvissä ajoin. Työvoiman tarvetta on vaikea arvioida yrityksessä etukäteen, jolloin kysymyksiä herää siitä, miten pitkän aikavälin kansainvälinen rekrytointi voitaisiin toteuttaa. Haasteita tuovat myös erilaiset viralliset käytännön asiat, kuten viisumin ja työviisumin hankkimiset sekä asuinpaikan järjestäminen rekrytoinnin yhteydessä. Nämä ovat haasteita organisaatiolle, jonka pohjaa ei ole rakennettu tämänkaltaiseen prosessiin.

## **7.5 Millaisia mahdollisuuksia näet kansainvälisessä rekrytoinnissa työpaikan näkökulmasta?**

Työvoiman saatavuuden parantaminen nousi ylivoimaisesti esiin suurimpana mahdollisuutena. Henkilöt A, B, E ja F mainitsivat kaikki uuden työvoiman mahdollisuudesta. Työvoiman saatavuutta on pidetty haasteena, sillä hakijoita on vähän eivätkä tulevaisuuden ennusteet näytä hyvältä. Henkilö A totesi, että työvoimaa on vaihdettu myös eri yritysten välillä puutteen vuoksi. Henkilö B koki, että kansainvälinen rekrytointi toisi parempia mahdollisuuksia löytää työntekijöitä, joilla on hyvä työmoraaali.

Korkean työmoraalin nähtiin myös nostavan yleistä suoritustasoa työpaikalla. Vieraskielisyyden lisääntymisen myötä nähtiin lisäksi kielitaidon parannuksen mahdollisuuksia sekä kulttuurisen ymmärryksen ja avoimuuden mahdollista edistymistä.

Kansainvälisen rekrytoinnin koettiin tuovan työyhteisöön lisää luovuutta ja näkökulmia, joiden avulla voitaisiin löytää erilaisia ratkaisuja työssä ja operaatioissa. Sekä henkilö A että D toivat esille vastauksissaan uusien näkökulmien hyötyjä työssä. Silmien avautuminen erilaisille tavoille nähtiin yhtenä kehittävänä tekijänä. Monikulttuurisuuden nähtiin lisäksi muuttavan yrityksen kulttuuria ja haastavan olemassa olevia ajatusmalleja, minkä kautta työyhteisö voisi parantaa valmiuttaan erilaisiin muutoksiin.

*Ja se on myös, sanotaanko... Kun mietitään yrityksen ja tulevaisuuden kehittämistä muutoksille, niin täytyy olla avoin. Koska jos olet sillä tavalla ”Näin olemme tehneet 30 vuotta”, niin se on... Jokainen muutos on vaikea. Luulen että se olisi etu, mutta kulttuurillisen muutoksen luominen voi viedä aikaa. (Henkilö E.)*

Yllä mainittujen lisäksi mainittiin kansainvälisen rekrytoinnin suurempi vaikutus, kuten veronmaksajien auttaminen ja koko alueen elinvoimaisuuden parantuminen. Henkilö B kuvaili huolestuneesti työvoiman ja syntyvyyden lukuja, joiden 20 vuoden sisällä ennustetaan muuttuvan suuresti. Sillä koettiin olevan vaikutusta suoraan yrityksen toimintaan ja toiminnan tulevaisuuteen. Tämän vuoksi kansainvälisen rekrytoinnin nähtiin tuovan laajempia mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

## **7.6 Mitä osaamista työyhteisön tulisi kehittää ennen kansainvälistä rekrytointia?**

Haastatteluissa mainittiin kielitaidon parantaminen ja sitä pidettiin yhtenä kehityksen kohteena. Henkilöt B ja E toivat esille kielitaidon parantamisen tarpeen, kun taas henkilö A koki, ettei uuden kielen opettelu ole sellaista, jota voisi työyhteisöltä vaatia. Puhuttiin tilanteista, joissa yhteistä vahvaa kieltä ei ole, vaikka ammattitaitoa olisikin. Näihin tilanteisiin henkilö C näki pitkäpintaisuuden ja kehittämisen tarvetta niin vanhoilta kuin uusilta työntekijöiltä. Kehittämisellä nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia sille, kuinka hyväksi uusi työntekijä tuntee olonsa tullessaan töihin, vaikka kielitaito tai muut yksityiskohdat eivät olisikaan vielä täysin hallussa.

Käytännön asioiden suunnittelu sekä esittelyjen kehittäminen nähtiin yhtenä tärkeänä asiana. Näitä haettiin kehittää tavalla, joka helpottaisi ymmärtämistä siitä, miten tulee toimia eri tilanteissa. Käytännön asioista nousi esiin myös perehdyttäjien valmistaminen eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden vastaanottamiseen ja perehdyttämiseen. Nähtiin hyväksi valita perehdyttämiseen henkilöitä, joilla on jo aikaisempaa valmiutta ja sillä tavoin saavuttaa toimiva työyhteisö.

*No ehkä just niin kun ne perehdyttäjät ja ne hoihin, tavallaan työpisteet mihin ne tulee ni, tavallaan niitä voisi sitte niin kun prepata siihe hommaan, ehkä enemmänkin. Ja sit valita tavallaan tiettyjä henkilöitä, jolla se valmius on jo ennestään siihen. Että... Ni sillohan saatas tavallaan se työyhteisö toimivaks. (Henkilö F.)*

Kehityksen kohteena käytännön asioissa nähtiin myös resurssien lisääminen kansainvälistä prosessia varten. Henkilö B koki, ettei yrityksellä ole tämänhetkisiä resursseja kansainväliseen rekrytointiin, joka itsessään on pitkä prosessi ja vaatii paljon panostusta. Ajatuksia heräsi myös mahdollisesta ulkopuolisen palvelun käytöstä, josta voitaisiin saada helpotusta resurssien lisäämiseen prosessin aikana.

Puolet haastatelluista mainitsivat monikulttuurisuuden ymmärtämisen tärkeyden ja sen kehittämisen työyhteisössä. Johtamisessa ja esimiesten keskuudessa kaivattiin koulutusta monikulttuurisuudesta, jonka avulla voitaisiin valmistautua vieraasta kulttuurista tulevien työntekijöiden vastaanottamiseen ja ymmärtämiseen. Koulutuksen nähtiin vaikuttavan myös siihen, millä tavalla asiat osataan ottaa huomioon. Sen lisäksi yleistä kommunikointia pidettiin kehittämisen kohteena, jolla nähtiin olevan vaikutusta koko työyhteisöön. Henkilö A toi esille, ettei prosessia tulisi tehdä liian vaikeaksi, jotta ulkomaalaistaustaiset henkilöt eivät tuntisi oloaan erilaiseksi, vaan saisivat sulautua joukkoon. Lisäksi kokemus nähtiin yhtenä luonnollisena tienä kansainvälisen rekrytoinnin kehittämiseksi.

## **7.7 Kansainvälisen perehdytyksen toteutus**

Lopuksi kysyttiin, kuinka perehdytys toteutettaisiin esimerkiksi englantia puhuvan työntekijän kanssa ja eroaisiko se muusta perehdytyksestä. Vastauksista ilmeni, että uuden työntekijän sijoittaminen yrityksen eri työpisteissä vaikuttaa suuresti siihen, kuinka perehdytys eroaa tavanomaisesta perehdytyksestä. Perehdyttäjien kielitaidossa havaittiin suurimmaksi osaksi eroja, jotka vaikuttaisivat perehdytyksen laatuun.

*Niin siis jos meillä on, tota... Jos sanotaan että ihan nyt tästä ja nyt laitettais joka työpisteeseen oppimaan, niin varmasti eroavaisuuksia siitä että onko suomeks tai ruotsiks, tai sitten englanniks, ni tota, isojaki eroja. (Henkilö F.)*

Ymmärtämisen puute voisi haastattelujen perusteella herättää teknisiä ja turvallisuuteen liittyviä kysymyksiä. Kielitaidon puutteen lisäksi eroja saattaisivat aiheuttaa eri työpisteiden vaatavuustasot, minkä vuoksi oikeanlainen asettelu tulisi suunnitella huolella. Ehdotuksena henkilö B toi esille esimerkiksi sijoittamisen tietylle linjalle, missä on mahdollisuus saada apua sitä tarvittaessa. 2-vuorotyöhön asettaminen koettiin parempana vaihtoehtona kansainvälisessä rekrytoinnissa kuin esimerkiksi 5-vuorotyöhön asettaminen, jossa työntekijä saattaa joutua työskentelemään osittain yksin. Henkilöt B, D ja F kokivat, että perehdyttäjän tai ryhmän valitseminen kielitaidon ja muun kulttuurillisen osaamisen pohjalta olisi hyvä ratkaisu perehdytykseen.

Kielimuurin vaikutuksena henkilö E mainitsi ryhmän ulkopuolelle jäämisen tai ryhmittymisen pienempiin ryhmiin. Kielimuurin koettiin myös aiheuttavan väärinkäsityksiä, joissa erilainen käyttäytyminen voitaisiin kokea uhaksi. Kielitaidosta oli eri näkemyksiä, sillä esihenkilöiden ja kollegoiden keskuudessa nähtiin myös olevan riittävää kielellistä osaamista. Näin ollen eroavaisuuksia oli näkökulmissa koskien kielimuurin asettamien esteiden suuruutta ja olemassaoloa.

Yhtenä haasteena perehdytyksessä nähtiin työn vaihtuvuus, jolloin työtehtävien muutoksissa opetus tulisi turvata myös englanniksi ja taata osaavien perehdyttäjien läsnäolo. Yksittäisten henkilöiden valitseminen perehdyttäjiksi nähtiin tuovan mahdollisia erimielisyyksiä tiimien keskellä, joissa totuttuja asetelmia muutetaan. Hyväksi koettiin kuitenkin työnopastajan jatkuva läsnäolo perehdytysprosessin aikana, joka kansainvälisessä rekrytoinnissa on pidempi. Tämän nähtiin antavan turvaa uudelle työntekijälle. Ratkaisuna perehdyttämiselle ja englanninkielisten perehdytysmateriaalien puuttumiselle henkilö C ehdotti opasvideoita, joiden avulla näytettäisiin tarvittavat asiat, jotka tulee ottaa huomioon työnteossa. Opasvideon myötä myös turvallisuuskysymykset voitaisiin saada esille kielimuurista huolimatta.

## **7.8 Johtopäätökset**

Tutkimustuloksista voidaan nähdä, että joidenkin kysymysten kohdalla mielipiteet ja näkökulmat eroavat henkilöstä henkilöön. Eroavaisuuksia ei kuitenkaan suoraan esiinny pelkästään esihenkilöiden ja



muiden työntekijöiden kohdalla, vaan niitä ilmenee sattumanvaraisesti. Osa vastauksista vahvisti toinen toistaan, jolloin ongelmista ja mahdollisuuksista saatiin varmempi kuva. Vastauksista ilmeni, että yrityksen valmius ei ole tasolla, jossa oltaisiin valmiita laajempaan kansainväliseen rekrytointiin. Suurimmaksi haasteeksi koettiin kielimuuri ja siitä aiheutuvat turvallisuus- ja laatuksymykset. Sen lisäksi henkilöstön resurssit, perehdytysmateriaalit ja nopea työvoimatarve nähtiin haasteina kansainvälisessä rekrytoinnissa. Mahdollisuuksina nähtiin mm. avoimuuden, luovuuden, kielitaidon ja työvoiman lisääntyminen.

Parannusehdotuksina esitettiin osittain kielitaidon parantamista, mutta itse kielitaidon tasosta saatiin kuitenkin eriäviä vastauksia. Monikulttuurisuuteen valmistamista ehdotettiin esihenkilöille ja koko työyhteisölle, jotta oltaisiin valmiita ottamaan vastaan henkilöitä eri kulttuuritaustoista. Monikulttuurisuuteen syventymistä ehdotettiin jonkinlaisen koulutuksen muodossa. Myös perehdyttäjien valmistaminen monikulttuurisuuteen tuotiin esille yhtenä ehdotuksena. Oikeanlainen uusien työntekijöiden sijoittelu koettiin myös tärkeäksi asiaksi sopeutumisessa ja asioiden toimivuudessa. Lisäksi opastajaa kaivattiin perehdyttämisen tueksi perehdytyksen aikana. Turvallisuuskysymykset nousivat esiin haastattelujen aikana, ja yhtenä ratkaisuna ehdotettiin opasvideoiden tekemistä, jotta turvallisuus voitaisiin taata.

Tutkimustulokset sisälsivät eri osastoilla työskentelevien henkilöiden kokemuksia. Koska tietoa kerättiin eri osastoilla työskentelevien esihenkilöiden ja muiden työntekijöiden haastatteluilla, saatiin tutkimuksesta validi. Haastattelukysymykset keräsivät oikeanlaista tietoa ja niiden avulla tutkimus voitaisiin toteuttaa uudelleen. Näin ollen tutkimus on vertailukelpoinen ja mahdollista toistaa. Tuloksiin voisi kuitenkin vaikuttaa vastaajien määrän lisääminen, millä saatettaisiin tuottaa luotettavampaa tietoa kansainvälisen rekrytoinnin valmiudesta. Myös kysymysten määrän lisääminen olisi tuottanut laajempaa tietoa ja saattanut syventää kansainvälisen rekrytoinnin ongelmakohtien havaitsemista. Sen vuoksi tutkimuksen luotettavuuden taso on mielestäni keskiverto.

Kehitysideoina yrityksen kansainväliseen rekrytointiin voisi olla informaation ja muun materiaalin tarjoaminen myös englanniksi, minkä lisäksi tuotettaisiin videoita esimerkiksi turvallisuusasioihin liittyvistä kohdista, joissa erityistä tarkkaavaisuutta tarvitaan. Sen avulla voitaisiin myös vähentää eriarvoistumista työyhteisössä ja lisätä jokaisen työntekijän turvallisuutta erilaisten koneiden käytössä. Työyhteisön ja esihenkilöiden koulutuksella saataisiin lisäksi nostettua mahdollisuuksia monikulttuurisen ymmärtämisen parantamiseen ja sitä kautta toimivan työyhteisön muodostamiseen. Mahdollisessa kansainvälisen rekrytoinnin strategisessa suunnittelussa voitaisiin ottaa mukaan tuotannon työntekijöitä,

jotka voisivat tuoda ideoita prosessin toteuttamiseen käytännön ja perehdyttämisen näkökulmasta. Lisäksi yritys voisi järjestää erilaisia aktiviteetteja työpaikan ulkopuolella, mikä edistäisi hyvän yhteishengen muodostumista ja ennakkoluulojen väistymistä.

## 8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa kokonaiskuva yritys X:n tämänhetkisestä valmiudesta kansainväliseen rekrytointiin. Opinnäytetyö rajattiin yrityksen blue-collar-puoleen, jonka osalta haluttiin selvittää kansainvälinen valmius sekä mahdolliset kehittämisen tarpeet. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, joka mielestäni täytti tutkimuksen tarpeet hyvin. Tutkimukseen haluttiin tuoda erilaisia tarinoita ja käytännön näkökulmia kansainvälisestä rekrytoinnista ja sen mahdollisuuksista organisaatiossa. Haastattelut antoivat selkeän kuvan eri tilanteista ja tarjosivat mahdollisuuden kertoa kokemuksista, jotka toivat arvoa tutkimustuloksiin. Määrällinen tutkimusmenetelmä ei olisi antanut yhtä hyvää ja laajaa mahdollisuutta tuoda esille asioita omasta arjesta, koskien kansainvälistä rekrytointia ja työntekoa. Tutkimusmenetelmän valinta oli näin ollen onnistunut.

Teoriaosuudella pohjustettiin tutkimusta ja sen tarpeellisuutta jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä ympäristössä. Teoriassa käsiteltiin metallialaa työllisyyden näkökulmasta sekä tuotiin esille alan tulevaisuuden näkymiä. Kansainvälinen työympäristö tuotiin myös esille, jolla havainnollistettiin sen vaikutuksia työympäristössä. Lopuksi teoriassa käsiteltiin rekrytoinnin eri vaiheita sekä kansainvälistä rekrytointia, jota verrattiin tavanomaiseen rekrytointiin. Lähteinä käytettiin ajankohtaista tietoa, jonka avulla voitiin katsahtaa tulevaisuuden näkymiin ja muutoksiin. Tulevaisuuden näkymiä avattiin esimerkiksi Business Finlandin rahoittamilla projekteilla ja Varsinais-Suomen ELY-keskuksen julkaiseman tutkimuksen avulla.

Tutkimus toteutettiin haastatteluina, joihin henkilöt valittiin esimerkiksi tuotannon puolelta, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman monipuolisia. Vastaajina toimi esihenkilöitä sekä muita työntekijöitä, jolloin henkilöitä saatiin mukaan eri osastoilta. Eri osastojen vastaukset edistivät laajan näkökulman saamista sekä toivat esille erilaisia mielipiteitä, näkemyksiä ja kehittämisen kohteita. Osa haastatteluista suoritettiin yrityksen konttorissa ja osa Teamsin välityksellä. Internetin välityksellä tehdyt haastattelut eivät vaikuttaneet negatiivisesti vastauksien laatuun ja rentouteen olosuhteista huolimatta. Kysymysten määrää oli rajattu työntekijöiden kiireellisen aikataulun mukaiseksi, mutta rajausta oli tehty liikaa. Haastattelut kaipasivat tietynlaista syventymistä aiheeseen ja erilaisiin ongelmiin, joihin useammalla kysymyksellä olisi voitu tarttua. Kysymysten pieni määrä olisi vaatinut jossain määrin lisäkysymyksiä, jotta lyhyimpiä vastauksia olisi voitu avata riittävästi. Kysymysten määrän kasvattamisen tar-

peen havaitsin kuitenkin vasta tutkimustuloksia ylös kirjatessa, jolloin niitä ei voitu enää lisätä. Jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen, voitaisiin siihen lisätä kysymyksiä, jotka kasvattaisivat tutkimuksen potentiaalia ja parantaisivat sen lopputulosta.

Tutkimus antaa yritykselle mahdollisuuden avata keskusteluja mahdollisuuksista kansainväliseen rekrytointiin. Sen avulla saatetaan herättää ajatuksia aiheesta erilaisten henkilöiden keskuudessa, joka puolestaan saattaa lisätä motivaatiota muutoksiin. Tutkimuksella saadun tiedon avulla voidaan myös edistää tulevaisuuden mahdollisuuksia lisätä koko työyhteisön valmiutta. Sen avulla voidaan nähdä, mitkä asiat tulee ottaa huomioon ja missä asioissa olisi parantamisen varaa, jotta prosessissa voitaisiin onnistua. Tutkimus voitaisiin toteuttaa tulevaisuudessa valitsemalla haastatteluihin suurempi määrä henkilöitä, jolloin kokonaiskuva yrityksen sen hetkisestä tilanteesta olisi luotettavampi.

## LÄHTEET

- Anttila, A-H., Raninen, M., Alho, R., Eklund, T., Heino, V-P. & Kärkkäinen, M. 2021. *Yleissitovalla työehtosopimuksella vahva kannatus, toimialakatsaus*. Teollisuusliitto. Saatavissa: <https://www.teollisuusliitto.fi/wp-content/uploads/2021/06/Toimialakatsaus-2021.pdf>. Viitattu 1.2.2022.
- Barona. 2021. *Baronan työnantajatutkimus: lähes 40 % suomalaisyrityksistä hyvin heikot valmiudet palkata kansainvälistä työvoimaa*. Saatavissa: <https://tiedotteet.barona.fi/baronan-tyonantajatutkimus-2021>. Viitattu 21.2.2022.
- Berg-Andersson, B., Kaitila, V., Puonti, P. & Lehmus, M. 2021. *Toimialakatsaus, syksy 2021*. ETLA. Saatavissa: <https://www.etla.fi/julkaisut/toimialakatsaus-syksy-2021/>. Viitattu 29.1.2022.
- Business Finland. 2021. *Vauhtia vihreään siirtymään – Metallijä ja terästeollisuus uudistuu tutkimuksen kautta kestävästi*. Saatavissa: <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/tiedotteet/2021/vauhtia-vihreaan-siirtymaan--metalli--ja-terasteollisuus-uudistuu-tutkimuksen-kautta-kestavasti>. Viitattu 3.2.2022.
- EasyLlama. 2021. *8 Benefits of Cultural Diversity in the Workplace*. Saatavissa: <https://www.easylama.com/blog/benefits-of-cultural-diversity-in-the-workplace>. Viitattu 8.3.2022.
- Elme Studio. 2021. *Huippuosaamisella maailmalle – Lisää vientiä metallien 3D-tulostuksella (M3D)*. Saatavissa: <http://www.elmestudio.fi/fi/m3d-hanke/>. Viitattu 9.2.2022.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fesh. *Eri kulttuurien vaikutus vientimarkkinoilla*. Saatavissa: <https://www.fesh.fi/assets/files/eri-kulttuurien-vaikutus-vientimarkkinoinnissa-fesh.pdf>. Viitattu 11.5.2022.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Hollensen, S. 2012. *Essentials of Global Marketing*. 2. uudistettu painos. Englanti: Pearson Education Limited.
- Inkilä, E. 2021. *Metallijä konepaja-alan toimialakartoitustulokset (kevät 2021)*. Kaakkois-Suomen ELY-keskus. Saatavissa: <https://ennakointi.kymenlaakso.fi/toimialat/kone-ja-metalliteollisuus>. Viitattu 31.1.2022.
- Lahti, L. 2014. *Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lehtimaja, I., Kotilainen, L. & Kurhila, S. 2021. *Monikielisyys haasteet työyhteisössä*. Saatavissa: <https://journal.fi/index/index>. Viitattu 30.4.2022.

Monster. *Rerytoinnin 10 sääntöä: Näin palkkaat hyvän tyypin, joka osaa hommansa*. Saatavissa: <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonantajille/rekrytoinnin-10-saantoa-nain-palkkaat-hyvan-tyypin-joka-osaa-hommansa>. Viitattu 22.3.2022.

*Multicultural Workplace Communication, benefit Bits (IFEBP) 2016*. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=HPITge0NAIE>. Viitattu 11.2.2022.

Opetushallitus. 2021. *Kansainvälinen osaaminen valinnaiseksi osaksi kaikkia ammatillisia perustutkintoja*. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2021/kansainvalinen-osaaminen-valinnaiseksi-osaksi-kaikkia-ammattillisia-perustutkintoja>. Viitattu 10.2.2022.

Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen. 2021. *Ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen yhteishaku*. Saatavissa: [https://vipunen.fi/fi-fi/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammatillisen%20koulutuksen%20ja%20lukiokoulutuksen%20yhteishaku%20-%20koulutusala.xlwb](https://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammatillisen%20koulutuksen%20ja%20lukiokoulutuksen%20yhteishaku%20-%20koulutusala.xlwb). Viitattu 2.2.2022.

Peda. *Yksilökeskeisyys vs. yhteisöllisyys*. Saatavissa: <https://peda.net/kol/foorum/m/mkk/t2kk/mit%C3%A4-on-kulttuuri/ko/yvy>. Viitattu 22.2.2022.

Peltoranta, J. *Tämän päivän työelämä vaatii uudenlaista koulutusajattelua*. Saatavissa: <https://www.prometalli.fi/natiivi/2571/taman-paivan-tyoelama-vaatii-uudenlaista-koulutusajattelua>. Viitattu 30.4.2022.

Puusa, A & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Reynolds, K. 2019. *13 Benefits and challenges of cultural diversity in the workplace*. Saatavissa: <https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/#creativity>. Viitattu 11.2.2022.

Salminen, E. 2020. *Hyvästit syrjinnälle? Anonyymi rekrytointi yleistyy – näin se toimii käytännössä*. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/nimeton-rekrytointi>. Viitattu 30.4.2022.

Schindler, J. 2019. *The Benefits Of Cultural Diversity In The Workplace*. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/09/13/the-benefits-of-cultural-diversity-in-the-workplace/?sh=56fe0eea71c0>. Viitattu 4.3.2022.

Stat. 2022. Liitetaulukko 1. *Työpäiväkorjatun liikevaihdon vuosimuutos teollisuuden toimialoilla, % (TOL 2008)*. Saatavissa: [https://www.stat.fi/til/tlv/2021/11/tlv\\_2021\\_11\\_2022-01-14\\_tau\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/tlv/2021/11/tlv_2021_11_2022-01-14_tau_001_fi.html). Viitattu 31.1.2022.

Stat. *Reliabiliteetti*. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Viitattu 28.2.2022.

Stat. *Validiteetti*. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Viitattu 28.2.2022.

Teknolomiteollisuus. 2021. *Teknolomiteollisuus on Suomen suurin vientiala – koostuu viidestä ptoimialasta*. Saatavissa: <https://teknolomiteollisuus.fi/fi/talous-ja-toimiala/teknolomiteollisuus-suomen-suurin-vientiala-koostuu-viidesta-paatoimialasta>. Viitattu 29.1.2022.

Tyomarkkinatori. 2018. *Kone- ja metallituoteteollisuus*. Saatavissa: <https://kokeile.tyomarkkinatori.fi/ammattialat/Teknolomiteollisuus/Kone--ja-metallituoteteollisuus>. Viitattu 29.1.2022.

*Tyosopimuslaki* 26.1.2001/55. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tyosopimuslaki>. Viitattu 5.4.2022.

Tyosuojelu. *Tyosopimus*. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus>. Viitattu 30.4.2022.

*Tyoterveyshuoltolaki*. 21.12.2001/1383. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L3P12>. Viitattu 5.4.2022.

*Tyoturvallisuuslaki*. 23.8.2002/738. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tyoturvallisuuslaki>. Viitattu 10.4.2022.

USC Libraries. *Qualitative Methods*. Saatavissa: <https://libguides.usc.edu/writingguide/qualitative>. Viitattu 28.2.2022.

Uusyrittyskeskus. *Kansainvalistyminen*. Saatavissa: <https://uusyrittyskeskus.fi/yrittystoiminnan-kehittaminen/kansainvalistyminen/>. Viitattu 2.5.2022.

Varsinais-Suomen ELY-keskus. 2021. *Kansainvalisen rekrytoinnin opas*. Saatavissa: <https://mediabank.businessfinland.fi/l/JQWn2SGF98rB>. Viitattu 21.2.2022.

Wellpack. *Rekrytointi*. Saatavissa: <https://www.wellpack.fi/palvelut/rekrytointi/>. Viitattu 22.3.2022.

Ymparistosaava. *Ala ymparistovastuullisena toimijana*. Saatavissa: <https://www.ymparistosaava.fi/kone-ja-metalliala/index.php?k=22617>. Viitattu 2.5.2022.

Ymparistoministerio. 2021. *YK:n ilmastokokous Glasgow'ssa kaytiin viikonloppuna – tavoitteena kirittaa maita nopeampiin paastovahennyksiin*. Saatavissa: <https://ym.fi/-/yk-n-ilmastokokous-glasgowssa-kayntiin-viikonloppuna-tavoitteena-kirittaa-maita-nopeampiin-paastovahennyksiin>. Viitattu 8.2.2022.

**Haastattelukysymykset**

1. Onko sinulla kokemusta monikulttuurisesta työyhteisöstä?
2. Millainen on sinun, esihenkilöiden ja koko työyhteisön valmius monikulttuuriseen työyhteisöön?
3. Miten parantaisit työyhteisön valmiutta kansainvälisessä rekrytoinnissa?
4. Millaisia käytännön haasteita näet kansainvälisessä rekrytoinnissa työpaikan näkökulmasta?
5. Millaisia mahdollisuuksia näet kansainvälisessä rekrytoinnissa työpaikan näkökulmasta?
6. Mitä osaamista työyhteisön tulisi kehittää ennen kansainvälistä rekrytointia?
7. Kuinka mielestäsi perehdytys toteutettaisiin esim. englantia puhuvan työntekijän kanssa? Eroaisiko se tavallisesta perehdytyksestä ja miten?