



PÄÄTÖKSENTEON PSYKOLOGISET TEKIJÄT REKRYTOINNISSA

Tukitoimien kehittäminen yrityksille kansainvälisten
osaajien rekrytoinnin tueksi

Koottu raportti tutkimuksen tuloksista pohjautuen
työnantajien haastatteluaineistoon 03/2026

Laura Laaksoviita

Osaamisperusteinen
rekrytointi- hanke (esr+)
laura.laaksoviita@kuopio.fi

1 SISÄLLYS

2 Johdanto	2
2.1 Tavoite	2
3 Teoreettiset lähtökohdat ja menetelmävalinnat	3
3.1 Laadullinen lähestymistapa	3
3.1.1 Monikulttuurisuus työelämässä	3
3.1.2 Rekrytointipäätösten kokemuksellinen rakentuminen	4
3.1.3 Intuitio, tunne ja perustelut päätöksenteossa	4
3.1.4 Käytännön ratkaisut ja tukitoimet	4
4 Tulokset	5
4.1 Työyhteisöihin sijoittumisen esteet kansainvälisten osaajien rekrytoinnissa yritysten kokemuksissa ..	5
4.2 Rekrytoijien kulttuurisen tietoisuuden ja asenteiden vaikutus rekrytointipäätöksiin	8
4.3 Yritysten tunnistamat tarpeet monikulttuurista rekrytointia tukeville käytännöille	11
4.4 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset	14
5 Lähteet	17

2 JOHDANTO

Työelämän kansainvälistyminen ja työvoiman saatavuuteen liittyvät haasteet ovat vaikuttaneet suomalaiseen työelämään huomattavasti. Organisaatiot tarkastelevat rekrytointikäytäntöjään strategisesti, jossa kansainvälisen osaamisen hyödyntäminen nähdään kilpailukyvyyn, uudistumiskyvyyn ja alueellisen elinvoiman vahvistamisen kannalta merkityksellisenä.

Tässä tutkimuksessa monikulttuurista rekrytointia analysoidaan organisaatioiden oppimisen, muutosvalmiuden ja toimintakulttuurin kehittämisen näkökulmasta, painottamatta yksilöiden sopeutumisprosessia. Tutkimuksen keskeinen kysymys on, kuinka työyhteisö ja organisaatio voivat sopeutua monikulttuuriseen työympäristöön. Tutkimus rajautuu tarkastelemaan teemaa jo alueelle asettautuneiden kansainvälisten osaajien rekrytoinnin näkökulmasta ja jättää siten tarkastelun ulkopuolelle kansainvälisen rekrytoinnin ilmiöt.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Kuopion kaupungin työllisyyspalvelu, ja se liittyy kehittämistyöhön, jonka tavoitteena on edistää yritysten valmiuksia kansainvälisten osaajien rekrytoinnissa sekä tukea monikulttuuristen työyhteisöjen rakentamista. Tutkimus perustuu laadulliseen lähestymistapaan ja kehittämistoimintaan, pyrkien tuottamaan sekä tutkimuksellista tietoa että käytännön sovellusratkaisuja.

Tämä raportti kokoaa yhteen keskeiset havainnot monikulttuurisen rekrytoinnin esteistä, rekrytointipäätöksiin vaikuttavista tekijöistä sekä yritysten tuen tarpeista ja tuottaa kokonaiskuvan monikulttuurisesta rekrytoinnista organisaatioiden näkökulmasta.

2.1 TAVOITE

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä psykologiset, kulttuuriset ja rakenteelliset tekijät vaikuttavat kansainvälisten osaajien rekrytointiin sekä millaisilla tukitoimilla rekrytointia voidaan tukea. Tutkimus keskittyy erityisesti työnantajien näkökulmaan ja rekrytointipäätösten taustalla vaikuttaviin tekijöihin.

Tutkimuksen pääkysymys on:

Millä tavalla päätöksenteon psykologiset taustavaikuttajat ohjaavat rekrytointipäätöksiä monikulttuurisuuden näkökulmasta?

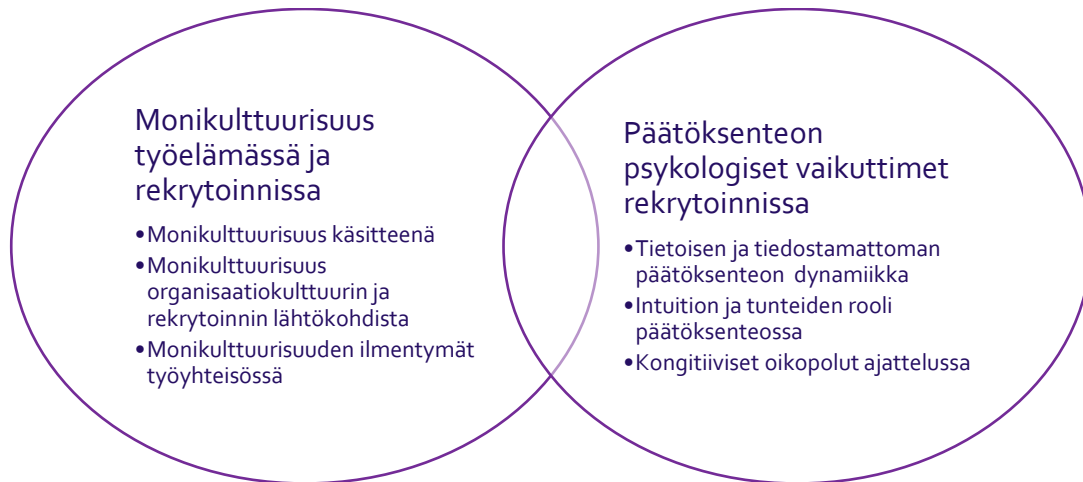
Alakysymykset ovat:

1. Millaisia esteitä yritykset tunnistavat monikulttuurisuuden ja kansainvälisten osaajien sijoittumisessa omaan työyhteisöön?
2. Miten rekrytoijien kulttuurinen tietoisuus ja asenteet vaikuttavat päätöksentekoon kansainvälisiä työnhakijoita arvioitaessa?
3. Millaisia käytännön tarpeita yrityksillä on, jotta rekrytointiprosessi tukisi paremmin monikulttuurisuuden toteutumista?

Tutkimuskysymykset rakentavat kokonaiskuvan rekrytoinnista ilmiönä, jossa yhdistyvät yksilötason psykologiset tekijät, organisaatiokulttuuri sekä rakenteelliset tekijät.

3 TEORETTISET LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kahta toisiaan täydentävää näkökulmaa. Ensimmäisessä pohdittiin, miten monikulttuurisuus näkyy työelämässä ja rekrytoinnissa ja millä tavoin yritysten kulttuurit, arvot sekä toimintatavat vaikuttavat niiden kykyyn ottaa vastaan kansainvälistä työvoimaa. Toisessa keskityttiin päätöksenteon psykologisiin mekanismeihin, kuten intuitiivisiin (Systeemi 1) ja harkittuihin (Systeemi 2) prosesseihin, sekä siihen, kuinka erilaiset kokemukset ja tulkinnat vaikuttavat rekryointipäätöksiin.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

3.1 LAADULLINEN LÄHESTYMISTAPA

Tutkimus toteutettiin laadullisena fenomenologis-hermeneuttisena tutkimuksena. Tavoitteena oli syventää ymmärrystä työnantajien kokemuksista ja tulkinnoista liittyen kansainvälisten osaajien rekrytointiin sekä selvittää rekrytointiprosesseihin liittyviä haasteita ja kehittämistarpeita.

Kyseessä on kehittämislähtöinen tutkimus, jonka pyrkimyksenä on tiedon tuottamisen lisäksi tarjota käytännön ratkaisuja ja toimintamalleja. Tutkimuksen seuraava vaihe keskittyy kehitysprosessiin, jossa hyödynnetään tutkimuksessa esiin nousseita havaintoja.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluin, mikä mahdollistaa osallistujien kokemusten, näkemyksien ja merkitysten perusteellisen tarkastelun. Laadullinen lähestymistapa soveltuu erityisesti ilmiöiden ymmärtämiseen osallistujien näkökulmasta ja päätöksenteon taustatekijöiden analysointiin. Teemahaastattelut jäsennettiin neljän teeman mukaisesti, joita käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

3.1.1 Monikulttuurisuus työelämässä

Monikulttuurisuus näkyy työyhteisöissä niin organisaatiokulttuurissa kuin päivittäisessä vuorovaikutuksessakin. Se vaikuttaa viestintään, roolien ja vastuiden ymmärtämiseen sekä yhteisten toimintatapojen muodostumiseen. Eri kulttuuritaustat ilmenevät esimerkiksi siinä, miten auktoriteetti käsitetään, miten palautetta annetaan, kuinka päätöksiä tehdään sekä yhteistyön tavoissa.

Arjen tasolla monikulttuurisuus kietoutuu siihen, miten osallisuus ja vuorovaikutus sujuvat ja kuinka selvästi yhteiset käytännöt sekä odotukset hahmottuvat. Näihin kokemuksiin vaikuttavat henkilökohtaiset taidot sekä se, miten työyhteisö tukee yhteistä ymmärrystä, turvallista osallistumista ja sujuvaa arkea.

Tämän aiheen tavoitteena oli selvittää, millaisena yritykset kokevat monikulttuurisuuden arjessaan. Tarkasteluun otettiin tilanteet, joissa monikulttuurisuus on vahvuus, mutta myös ne hetket, jolloin se aiheuttaa haasteita. Samalla pyrittiin kartoittamaan, missä arkisissa tilanteissa yritykset kaipaavat tukea, jotta monimuotoisuutta voidaan hyödyntää luonnollisena osana työyhteisön toimintaa.

3.1.2 Rekryointipäätösten kokemuksellinen rakentuminen

Rekryointi on prosessi, jossa rekrytoijan aiemmat onnistumiset ja haasteet vaikuttavat siihen, mitä hän pitää tärkeänä ja mihin kiinnittää huomionsa. Rekryointia ohjaavat paitsi viralliset kriteerit myös odotukset, kokemukset ja hiljainen tieto, joiden perusteella muodostuu käsitys sopivasta ehdokkaasta.

Kulttuurinen sopivuus liittyy usein rekryointiin ja voi näkyä esimerkiksi yhteisten toimintatapojen tunteena tai arviona siitä, miten hakija istuu työyhteisön arkeen. Rekryointipäätökset eivät perustu pelkästään osaamiseen, vaan myös siihen, miten vuorovaikutus ja yhteistyö koetaan rekrytoijan näkökulmasta.

Tämän teeman kautta tarkasteltiin, kuinka rekrytoijan kokemukset ovat muodostuneet sekä mitä merkityksiä niille annetaan. Teemassa keskityttiin myös siihen, miten rekrytoijat tulkitsevat hakijoita prosessin aikana ja miten nämä tulkinnat vaikuttavat myöhempään valintoihin. Kokemusten esiin tuominen auttaa tunnistamaan kehityskohteita rekryoinnissa ja pohtimaan, millainen tuki voisi edistää monikulttuurista rekryointia käytännössä.

3.1.3 Intuutio, tunne ja perustelut päätöksenteossa

Päätöksenteko rakentuu sekä nopeasta, intuitiivisesta että harkitsevammasta, analyyttisestä ajattelusta. Rekryointitilanteissa nämä ajattelun muodot kietoutuvat usein toisiinsa, sillä arviointia tehdään rajallisessa ajassa ja monen samanaikaisen havainnon varassa. Ensivaikutelmat, vuorovaikutuksen sujuvuus ja aiempi kokemus voivat nousta keskeisiksi tekijöiksi jo varhaisessa vaiheessa prosessia.

Rekrytoijan tekemät arviot eivät tällöin perustu ainoastaan tietoiseen punnintaan, vaan myös kokemuspohjaisiin ja tunneperäisiin tulkintoihin, jotka ohjaavat huomiota ja vaikuttavat siihen, millaisena hakija näyttäytyy. Siten rekryointi muodostuu tilanteeksi, jossa päätöksenteko rakentuu useiden rinnakkaisten ajatteluprosessien varaan.

Tässä teemassa tarkasteltiin, millaisia kokemuksia ja havaintoja rekrytoijalle muodostuu rekryointitilanteissa. Tavoitteena on tehdä näkyväksi rekryointiprosessin kokemuksellista luonnetta ja ymmärtää, millaisissa tilanteissa päätöksentekoa koetaan tukevan esimerkiksi yhteiset käytännöt, rakenteet tai keskustelu muiden kanssa. Lähtökohtana ei ole arviointi, vaan rekryointiin liittyvien kokemusten kuvaaminen sellaisina kuin ne haastateltaville näyttäytyvät.

3.1.4 Käytännön ratkaisut ja tukitoimet

Haastattelun lopussa tarkastellaan, millaisia käytännön ratkaisuja yritykset kokevat tukevan monikulttuurisen arjen sujuvuutta ja siirtymää monikulttuurisempaan työympäristöön. Huomio on siinä, millaiset toimet koetaan hyödyllisiksi arjessa, esimerkiksi tuki ja valmennus työpaikalla, esihenkilöiden sparraus monikulttuurisissa tilanteissa, perehdytyksen ja toimintatapojen selkeyttäminen sekä rekryointiprosessin rakenteet.

Tavoitteena oli tunnistaa ratkaisuja, jotka vahvistavat sekä rekrytoinnin onnistumista että monikulttuurisen työyhteisön toimivuutta, ilman että asetetaan valmiita odotuksia tai arvioita etukäteen.

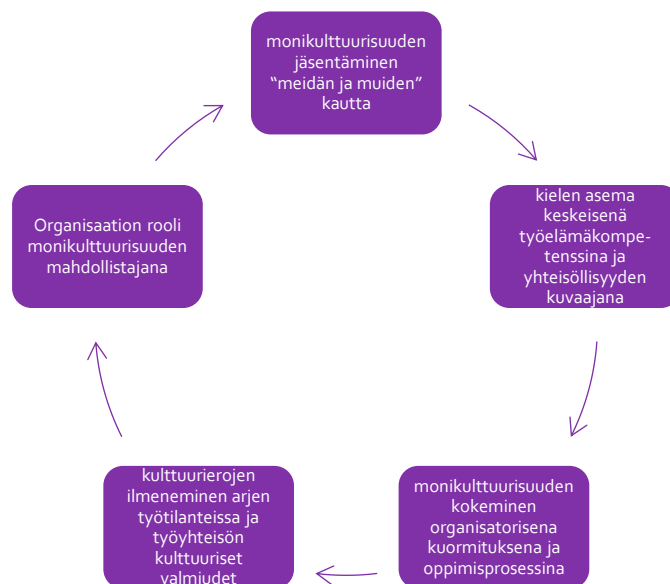
4 TULOKSET

Tutkimus toteutettiin suunnitelman mukaisesti joulukuussa 2025 ja tammikuussa 2026. Aineisto kerättiin haastattelemalla kymmenen yrityksen edustajaa, joista kaksi työskenteli samassa organisaatiossa. Yritykset edustivat eri kokoluokkia: neljä mikroyritystä (2–20 työntekijää), kaksi pientä yritystä (alle 100 työntekijää), kaksi keskisuurta yritystä (100–200 työntekijää) ja yksi suuryritys (yli 1 000 työntekijää). Edustetut toimialat olivat kauppa, majoitus- ja ravitsemisala, asiantuntijapalvelut, teollisuus sekä puhtaanapito- ja kiinteistöpalvelut.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää psykologisten tekijöiden vaikutusta rekrytointipäätöksiin monikulttuurisuuden näkökulmasta. Tarkastelun kohteena olivat näkyvien rekrytointikäytäntöjen lisäksi päätöksenteon taustalla vaikuttavat kokemukset, tunteet ja asenteet. Tulokset esitetään kolmessa osassa tutkimuskysymysten mukaisesti, ja luvussa kootaan johtopäätökset monikulttuurisen rekrytoinnin kehitystarpeista. Lisäksi tarkastellaan organisaatioiden rakenteiden ja reflektiivisten taitojen vaatimuksia tietoisemmän, oikeudenmukaisemman ja kestävämmän päätöksenteon mahdollistamiseksi. Näitä havaintoja hyödynnetään tulevan kehitystyön suunnittelussa.

4.1 TYÖYHTEISÖIHIN SIOJITTUMISEN ESTEET KANSAINVÄLISTEN OSAAJIEN REKRYTOINNISSA YRITYSTEN KOKEMUKSISSA

Tässä alaluvussa tarkastellaan yritysten näkökulmasta työyhteisöihin liittyviä esteitä kansainvälisten osaajien rekrytoinnissa sekä niiden ilmenemistä arjen työelämässä. Aineistosta tunnistettiin viisi keskeistä ilmiötä (kuva 2). Tulokset osoittavat, että monikulttuurisuuteen liittyvät esteet eivät rajoitu yksittäisiin rakenteellisiin tekijöihin, vaan rakentuvat kokemuksellisinä jännitteinä, joissa kieli, kulttuuri, arvot ja johtamiskäytännöt limittyvät työyhteisön arkeen.



Kuva 2. Työyhteisöihin sijoittumisen esteet kansainvälisten osaajien rekrytoinnissa yritysten kokemuksissa.

Aineiston perusteella monikulttuurisuus ymmärretään työyhteisöissä pääasiassa suhteessa maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin. Vastaajat kuvasivat monikulttuurisuutta tilanteena, jossa työntekijän tausta, kieli tai kulttuuri poikkeaa suomalaisesta valtaväestöstä.

Samalla monikulttuurisuus kytkeytyi organisaation muutokseen, sillä se nähtiin tekijänä, joka muuttaa työyhteisön vuorovaikutusta, käytäntöjä ja toimintatapoja. Vaikka osa vastaajista hahmotti ilmiön myös laajempana monimuotoisuutena, kuten erilaisina ajattelutapoina ja osaamisina, käytännön puheessa monikulttuurisuus kohdistui useimmiten työyhteisön ulkopuolelta tuleviin henkilöihin ja monikieliseen kontekstiin.

"...Ensimmäisenä tulee mieleen kieli, että siinä vaiheessa työpaikalla puhuttaisi muuta kuin suomea..."

"...mä ajattelen, että se voisi olla sellaista erilaista osaamista tai sitten muuta tautaa, ajattelutapoja tai sellaista muuta, mikä liittyy monimuotoisuuteen..."

Tämä ilmentää implisiittistä oletuskulttuuria, jossa suomalainen työelämä toimii keskeisenä ohjaavana vertailukohtana. Tällöin monikulttuurisuus rakentuu suhteessa tähän normiin ja johtaa hienovaraiseen erotteluun "meidän" ja "muiden" välillä. Vastaajat kuitenkin tunnistivat monikulttuurisuuden entistä pysyvämmäksi osaksi työelämää sekä mahdolliseksi tulevaisuuden normaaliksi käytännöksi.

"...mun mielestä se on niinku ihan nykypäivän tavallaan oletus ja normi, että on monikulttuurisuutta..."

Monikulttuurisuus korostui kokemuksissa organisatorisena kuormituksena sekä oppimisprosessina. Vaikka monikulttuurisuus tulkittiin pääosin myönteisenä ja työelämää rikastavana ilmiönä, siihen liitettiin myös organisatorisia haasteita. Erityisesti perehdytys, kommunikointi ja resurssien riittävyys nousivat esiin tilanteissa, joissa kansainvälisellä työntekijällä ei ollut aiempaa kokemusta suomalaisesta työelämästä.

Kieliteema ilmenee aineistossa monitahoisena ilmiönä. Yläkäsitteenä sitä pidetään työyhteisön monimuotoisuutta ja rikastumista edistävänä tekijänä, mutta toisaalta monikielisyys koettiin aiheuttavan lisätyötä ja epävarmuuden tunteita. Organisaatioissa, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä työvoimasta, monikielisyys herättää huolta muun muassa perehdytyksen, viestinnän ja työn sujuvuuden sekä turvallisuuden kannalta. Kokonaiskuvassa kieli ei kuitenkaan rajoitu pelkkään tekniseen osaamiseen, vaan sillä on myös kokemuksellisia ja emotionaalisia ulottuvuuksia. Vieraan kielen käyttö saattaa lisätä epävarmuutta sekä nykyisessä henkilöstössä että uusissa työntekijöissä, mikä puolestaan koettiin vaikuttavan työyhteisön vuorovaikutukseen ja yhteenkuuluvuuden kokemuksiin.

"...pitää miettiä talossa jo olevia, ketkä osaa puhua englantia, että onko semmoisia perehdytyshenkilöitä..."

"...pitäisi varmasti ensinäkin kartoittaa, että kuinka moni meidän organisaatiosta pärjäisi mukana, jos arjessa puhuttaisiin englannin kielellä..."

Samalla on tärkeää huomioida, että asenteet muodostuvat subjektiivisesti ja voivat siten vaihdella organisaation sisällä. Myös ikärakenne liitettiin osittain kielitaidon kontekstiin, minkä vuoksi tähän ilmiöön tulee kiinnittää huomiota ja tarkastella sitä osana laajempaa työyhteisön moninaisuutta sekä osaamisen kehittämistä.

"...meillä ehkä haasteena tietysti on tuo ikärakennekin... No nykyään meillä on myös niinku paljon nuorempaa henkilöstöä, mutta ehkä lähtökohtaisesti sitten kun on iäkkäämpää henkilöstöä niin heillä ei välttämättä se kielitaito ole sitten niin korkealla tasolla..."

"...kyllä se niin kun ehkä riippuu myös siitä minkä ikäisiä ne työntekijät on, että nuoremmat on suvaitsevaisempia kuin vanhemmat..."

Kieli ei aineistossa jäsenyksi pelkästään teknisenä taitona, vaan myös kokemuksellisesti ja emotionaalisesti merkityksellisenä tekijänä. Rekrytoijien puheessa vieraan kielen käyttöön liitettiin epävarmuutta, joka kytkeytyi huoleen työyhteisön kuormittumisesta. Erityisesti pohdittiin, onko nykyisen henkilöstön englannin kielen osaaminen riittävää arjen työskentelyyn ja kansainvälisen työntekijän ohjaamiseen. Kansainvälisen työntekijän rekrytointi nähtiin mahdollisuutena, mutta myös lisäkuormituksena, koska siihen liittyi odotus perehdytyksen tarpeen,

viestinnän hidastumisen sekä työyhteisön sopeutumisen lisääntymisestä. Kielitaitoon liittyvä epävarmuus heijasti työyhteisön valmiuden arviointia kansainvälisten työntekijöiden vastaanottamiseen.

"...ensimmäisenä tietysti tulee mieleen se, että kuinka hyvin kielitaito meillä nykyisellä henkilöstöllä on esimerkiksi nyt sitten vaikka sen englannin osalta ..."

"...se ei toki työnjohtajissa aiheuta pelkästään positiivisuuden tunteita, että se jopa vähän niinku stressaa siinä, että miten mietitään heidän perehdytystä ja heidän sopeutumista, työyhteisöä ja kaikkia tällaisia asioita silloin kun sitten sitä kielitaitoa ei ole ja kulttuuri on vähän erilainen...että se vaatii kyllä sopeutumista...."

Organisaatioiden välillä havaittiin eroja monikulttuuristen käytäntöjen kehitysvaiheessa. Yrityksissä, joilla oli aiempaa kokemusta kansainvälisestä työvoimasta, monikulttuurisuus jäsenyi pikemminkin oppimisprosessina ja organisatorisena kehittämisenä kuin riskinä. Sen sijaan organisaatioissa, joissa kansainvälisyys ei ollut vielä vakiintunut osa toimintaa, monikulttuurisuuden lisääminen liitettiin useammin resurssien kuormittumiseen ja työn lisääntymiseen. Siten monikulttuurisuus kytkeytyi aineistossa vahvasti siihen, millaisiksi organisaation valmiudet kansainvälisen työvoiman vastaanottamiseen kulloinkin arvioitiin.

"...kyllähän se vaatii sellaista erilaista suhtautumista ja ehkä vähän pitkämielisyyttä sitten siinä..."

"...ehkä näin pessimistinä ensimmäisenä näkee ne riskit ja uhat tai lähinnä sen, että mitä kaikkea työtä se vaatisi meille..."

Monikulttuurisuus jäsenyi aineistossa osittain ajattelutapojen ja muutosvalmiuden kysymyksenä. Rekrytoijien puheessa tuli esiin, että suhtautuminen monikulttuurisuuteen saattoi vaihdella yksilöiden ja organisaation sisällä. Rekrytoija saattoi itse nähdä monikulttuurisuuden työyhteisöä rikastuttavana mahdollisuutena, mutta samalla tunnistaa, ettei organisaation tai henkilöstön valmius sen vastaanottamiseen ollut välttämättä samalla tasolla. Monikulttuurisuus kytkeytyi näin myös arvopohjaiseen ajatteluun ja siihen, millaisena työyhteisön moninaisuus ja kansainvälisyys organisaatiossa nähdään. Tämän seurauksena valmiudet kansainvälisen työvoiman hyödyntämiseen näyttäytyivät aineistossa osin ajattelutapoihin ja muutokseen suhtautumiseen liittyvinä kysymyksinä.

"...toisaalta mä itse tykkäisin siitä ajatuksesta, että semmoisessa yrityksessä mitä mä johdan, että siellä on kyllä just se monikulttuurisuus, se voisi rikastaa sitä rikas-taa sitä toimintaa. Välttämättä taas kaikki ei henkilöstöstä koe sitä näin...."

"...lähtökohtaisesti musta tuntuu, että oon välillä yrittänyt ehkä niinku viedä sitä asiaa eteenpäin ja käydä keskustelua, että missä vaiheessa me mahdollisesti oltaisiin sitten valmiita siihen, että voitaisiin miettiä myös sellaisia henkilöitä vaihtoehtona rooleihin, jolla ei ole se suomen kielen taito ole niin hyvä..."

Kulttuurierot ilmentyvät ja konkretisoituivat erityisesti arkisissa työtilanteissa. Esimerkiksi avun pyytämisen, ymmärtämättömyyden ilmaisemisen tai työvuoron alkamiseen liittyvien käytäntöjen tulkittiin poikkeavan totutuista toimintatavoista. Näitä tilanteita ei kuitenkaan kuvattu yksinomaan ongelmina, vaan pikemminkin tilanteina, joissa merkityksiä on tarkasteltava uudelleen työyhteisön sisällä. Tämä edellyttää työyhteisöltä kulttuurista sensitiivisyyttä, vuorovaikutustaitoja ja valmiutta tarkastella omia toimintatapojaan.

"...he on vähän huonoja sanomaan, että en ymmärtänyt tai tarvitsevat lisää apua..."

"...se että niinku oikeasti uskalletaan puhua ja uskalletaan olla. Toki se on meille ehkä niinku oman kulttuurin kautta vähän haastavampaa kuin monille muille, mutta se on kuitenkin mun mielestä se isoin este siinä..."

Aineistossa korostui myös johdon ja organisaation rooli monikulttuurisuuden mahdollistajana. Pysyvä muutos edellyttää tietoista johtamista, perehdytyskäytäntöjen kehittämistä sekä arvokeskustelua työyhteisössä. Teknologiset ratkaisut, kuten käännöstyökalut, nähtiin hyödyllisinä tukikeinoina, mutta niiden ei katsottu korvaavan asenteiden ja toimintakulttuurin muutosta. Positiiviset kokemukset kuitenkin koettiin vahvistavan avoimuutta, jolloin ensimmäisten kokemusten merkityksellisyys onnistumisessa korostuu.

”...on meillä chat GPT, jotka pystyy kääntämään, mutta että on vaan halu tehdä yh-teistyötä...”

”...Positiivisia kokemuksia on kuulunut, että sitten varmaan se suomen kieli myös siinä sitten harjaantuu niin kun pääsee töihin mukaan...”

Kokonaisuutena tarkasteltuna työyhteisöihin sijoittumisen esteet eivät aineistossa näyttäyty yksittäisinä rakenteellisina ongelmina, vaan moniulotteisina ja kokemuksellisia jännitteinä. Näissä kieli muodostaa keskeisen rajapinnan, mutta sen taustalla vaikuttavat laajemmat kysymykset työyhteisön turvallisuuden tunteesta, kuulumisesta sekä työn arkeen liittyvistä vastuista ja resursseista.

Aineiston perusteella monikulttuurisuus nähdään yrityksissä pääosin osana tulevaisuuden työelämää, mutta sen toteutuminen edellyttää tietoista organisaatiokulttuurin kehittämistä sekä työyhteisön normien, arvojen ja käytäntöjen jatkuvaa tarkastelua. Työelämään siirtyminen jäsentyy tällöin paitsi työtehtävien oppimisena myös työyhteisön toimintatapojen ja vuorovaikutuskäytäntöjen omaksumisena. Porehdutus näyttäytyy tässä keskeisenä prosessina, joka tekee työelämän pelisääntöjä näkyviksi ja tukee työntekijän osallisuuden kokemusta. Laajemmin tarkasteltuna työelämävalmiuksien tukeminen kytkeytyy organisaatioiden vastuuseen luoda edellytyksiä tasavertaiselle työelämään osallistumiselle erilaisista lähtökohdista tuleville työntekijöille.

4.2 REKRYTOIJEN KULTTUURISEN TIETOISUUDEN JA ASETEIDEN VAIKUTUS REKRYTOINTIPÄÄTÖKSIIN

Tässä alaluvussa keskitytään siihen, miten sopivuus rakentuu kokemuksellisenä sekä kulttuurisena tulkintana rekrytoijien arviointiprosessissa. Tarkastelu kohdistuu siihen, miten kulttuurinen tietoisuus ja asenteet muodostuvat osaksi päätöksentekoa, ja millä tavoin intuition, tunneperäiset tekijät ja systemaattisuus limittyvät rekrytoinnin käytännöissä. Kyseessä on tulkintaprosessi, jossa hakijan ominaisuudet suhteutetaan organisaatiokulttuuriin, aikaisempiin kokemuksiin sekä käsityksiin toimivasta työntekijästä. Aineistosta korostui viisi keskeistä ilmiötä (kuva 3).



Kuva 3. Kulttuurisen tietoisuuden ja asenteiden vaikutus rekrytointipäätöksiin.

Aineiston perusteella intuitio näyttäytyy keskeisenä, mutta vaikeasti täsmennettävänä arviointikehyksenä. Sitä ei kuvata satunnaisena tuntemuksena, vaan kokemukseen perustuvana ammatillisena tulkintatapana, joka vahvistuu työuran ja kokemuksen myötä. Intuitio aktivoituu erityisesti ensikohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa, joissa nonverbaalinen viestintä ja tilanneherkkyys korostuvat.

"...Onhan se ihan valtava, että tulee se fiilis tavallaan siitä henkilöstä, joka on vaikka siinä haastattelussa...me haastatellaan pääsääntöisesti livenä, koska jotenkin silloin vielä paremmin se intuitio pääsee esille..."

Intuitioon pohjautuvat havainnot rakentuvat aikaisemmista rekrytointikokemuksista, onnistumisista ja epäonnistumisista. Kokemukset lisäävät luottamusta omaan arviointikykyyn, mutta voivat siten myös synnyttää ennako-oletuksia. Intuitio toimii osana oppimisprosessia, jossa aiemmat kokemukset ohjaavat tulkintaa tulevissa arviointitilanteissa.

"...ja tietysti kun on nähnyt paljon erilaisia ihmisiä, niin sillä on tuota iso merkitys...toki varmaan ne kokemuksetkin muokkaa sitä intuitiota, että sitten sitä osaa käyttää hyväksi siinä, että minkälainen ihminen siinä niinkun on ja mikä tuntuu oikealle..."

Tunnepohjaiset tulkinnat vaikuttivat suuresti päätöksenteon muotoutumiseen. Näitä tunteita pidettiin helpommin havaittavina ja käsiteltävinä, minkä vuoksi haastateltavat kokivat tunneperäisten vaikutusten tunnistamisen kokonaisuutena, jota tulee tietoisesti tarkastella. Intuitio puolestaan koettiin vaikeammin määriteltäväksi käsitteeksi.

"...Ehkä intuitio on toisaalta ehkä jotenkin vahvempi kuin ne tunteet, että ehkä enemmän sitä sitten pohtii, että minkä takia tästä nyt ehkä tulee tällöinen fiilis..."

Rekrytoijien puheessa korostui luottamuksen kokemus omaan intuitioon, joka rakentui pitkälti aiempien rekrytointikokemusten kautta. Aiemmat opitut kokemukset näyttäytyivät perustana, jonka varaan rekrytoijat rakensivat käsitystään sopivasta työntekijästä. Tämän myötä rekrytointipäätöksissä korostui myös rekrytointiosaaminen ja kokemuksen kautta syntynyt itsevarmuus omaan arviointikykyyn. Intuitiivista arviota täydennettiin kuitenkin rationaalisella tarkastelulla, kuten keskusteluilla, tarkentavilla kysymyksillä ja vertaisarvioinnilla, jolloin päätöksenteko rakentui kokemukseen pohjautuvan intuition ja tietoisien arvioinnin vuoropuheluna.

"...just sen (Intuition) takia kokeekin, että tarvitsee siihen päätöksentekoon muutakin, kun omaa intuitiota, koska se on monesti ollut myös pielessä..."

Ajallisen ulottuvuuden merkitys nousee myös esiin. Rekrytointi ei ole hetkessä tehtävä päätös, vaan harkintaa vaativa prosessi. Aineisto korostaa, että rauhallinen eteneminen koettiin parantavan sekä päätösten laatua että yhdenvertaisuutta. Rekrytointia tarkastellaan prosessina, jossa pohdinnan tahti vaikuttaa lopputulokseen. Nopeat ratkaisut liitettiin useammin intuitioon, kun taas pidempi harkinta ja rationaalisuuden huomioiminen tulkinnessa lisäsivät varmuutta omille havainnoille.

"... Rekrytointi on kumminkin iso päätös ja sitten se, että virheellinen rekrytointi tuo pahimmillaan enemmän tappiota, kun se että pitkität prosessia, vaikka muutamalla viikolla..."

"...välillä myös sitten nukutaan vielä se yksi yön yli siinä, jos ei oo hengenätä, niin se auttaa sitä jäsentelyä..."

Työyhteisöön sopivuus ilmenee keskeisenä arviointikriteerinä. Hakijan osaaminen on tärkeää, mutta yhtä merkittävää on kyky sulautua organisaation kulttuuriin ja tiimin dynamiikkaan. Arvioinnissa tarkastellaan vuorovaikutustaitoja, arvojen yhteensopivuutta, motivaatiota sekä valmiutta sitoutua työyhteisön toimintatapoihin. Tällöin voi muodostua riskiksi se, että vuorovaikutuksen kautta pyritään myös sosiaalisesti vahvistamaan omia intuitiivisia havaintoja.

"...kyllä me peilataan paljon sitä, miten se sopisi meidän yrityskulttuuriin ja arvoihin..."

"...On se vaan hirveän tärkeää, että se tuntuu oikealta ja energiat kohtaa..."

Kulttuurinen tietoisuus liittyy normeihin ja valtaan. Rekrytoinnissa arvioidaan hakijan osaamista sekä hänen suhdettaan vallitsevaan järjestelmään. Turvallisuuden tunne, joka syntyy kulttuurisesta tuttuudesta, joka voi vaikuttaa päätöksiin tiedostamatta. Rekrytoijat tiedostavat tämän mahdollisen riskin. Silti rekrytointipäätökset perustuvat paitsi hakijan kykyihin ja kulttuuriseen sopivuuteen, myös rekrytoijan henkilökohtaiseen kokemukseen ammatillisesta vastuusta ja työyhteisön tasapainon ylläpidosta. Soveltuvuus ei ole täysin objektiivinen ominaisuus, vaan määräytyy rekrytoijan ar-vojen, kokemusten ja näkemyksen mukaan siitä, miten uusi työntekijä sopeutuu työyhteisöön.

"...siinä on iso merkitys sillä siinä työyhteisössä, että kuinka se sulautuu sinne....sitten kun oon nähnyt niitä, että vaikka kuinka on paperilla pätevä ihminen, mutta kun ei sulaudu työyhteisöön, niin se tota ei ole silloin pitkäaikainen rekrytointi..."

Monikulttuurisuuden kaksoismerkitys, joka rakentuu mahdollisuutena ja riskinä, voi aiheuttaa varovaisuutta uusien kulttuuristen profiilien rekrytoinnissa. Rekrytoijat korostavat usein vastuuta työyhteisön toimivuudesta ja vakiintuneiden käytäntöjen ylläpidosta. Tämän kaltainen ajattelu saattaa johtaa siihen, että valintaprosessissa suositaan hakijoita, jotka muistuttavat jo olemassa olevia profiileja.

"...Uskoisin, että monella se pieni jännitys on, että miten tässä nyt käy, jos se ulkomaalainen palkataan, että vaikka se ei toki ole niinkään hyvä siinä haastattelussa sekään, että ajatellaan että valitaan se "helpompi" vaihtoehto..."

"se että sopiiko porukkaan, koska se viime kädessä on niinkun kuitenkin tärkeää, koska on pieni tiimi ja tiimin pitää toimia, ja nyt kun on päästy siihen tilanteeseen...sillä on sitten viime kädessä iso rooli siinä, kenen puoleen käännyt valinnassa..."

Kollektiivinen arviointi lisää päätöksenteon varmuutta rekrytointiprosessissa. Kun useampi rekrytoija osallistuu haastatteluun, heidän antamia arvioita voidaan vertailla ja keskustella niistä, mikä toimii samalla peilauspintana yksilön omalle intuitiiviselle tulkinnalle. Tällöin intuitiiviset havainnot voidaan asettaa osaksi rationaalista arviointiprosessia, mikä vahvistaa päätöksen perusteltavuutta ja vähentää yksilön kokemaa vastuupainetta. Testausvuorot sekä suosittelijat tukevat arvioinnin konkreettisuutta, vähentävät ennakkoluulojen vaikutusta ja pienentävät mahdollista riskin tunnetta päätöksessä.

"Silloin meitä on siinä molemmat esihenkilö sekä minä arvioimassa ja sitten pohditaan sitä kokonaisuutta, mitkä oli mun fiilikset ja mitä ajatuksia tästä sulle heräsi....siinä on vähän sellaista peilauspintaa, että ei ole vaan sen oman arvion varassa..."

"...pyydetään tekijää koevuoroihin, ja sillä tavalla varmistellaan, että kyseessä on oikea henkilö..."

Kulttuurinen tietoisuus ilmenee rekrytoijien kyvyssä havainnoida ja jäsentää omia tulkintojaan hakijan pätevyydestä ja soveltuvuudesta työyhteisöön. Arviointiprosessissa rekrytoijat pohtivat, mitkä havainnot perustuvat aiempiin kokemuksiin tai sosiaalisiin suhteisiin, ja miten nämä tulkinnat suhteutuvat hakijan osaamiseen. Tällainen reflektointi mahdollistaa päätöksenteon kokonaisvaltaisen tarkastelun ja tukee objektiivisuutta sekä tasa-arvoisia arviointikäytäntöjä.

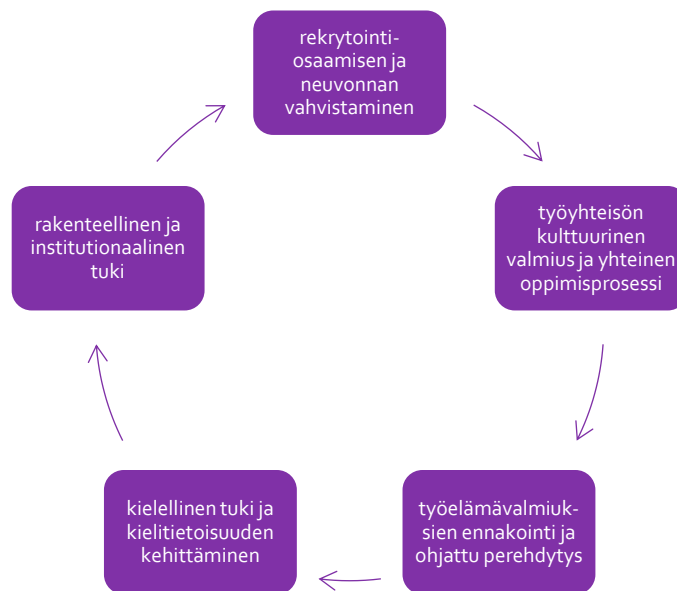
"Sen ei saa antaa hämätä...että onko se joku tuttuuden tunne vai mikä siinä, että sosiaalisesti lahjakas vai mikä se tekijä on.... silti pitää kuitenkin harkita myös ne muut (ehdokkaat) niin kun tasa-arvonkin takia..."

Kokonaisuudessaan rekrytointipäätös rakentuu monitasoisena tulkintaprosessina, jossa intuitio, tunteet ja systemaattisuus kietoutuvat toisiinsa. Kulttuurinen tietoisuus ilmenee ammatillisena vahvuutena ja eettisenä veloitteena, mutta prosessiin sisältyy myös riski tiedostamattomista vinoumista, erityisesti tuttuuden ja turvallisuuden tunteen kautta. Kokonaisuudessaan tulokset näyttävät niin, että rekrytointipäätökset eivät perustu pelkästään objektiivisiin kriteereihin, vaan ne rakentuvat rekrytoijien kokemuksista, tulkinnoista ja merkityksenantoprosesseista. Kulttuurinen tietoisuus näkyy erityisesti siinä, missä määrin rekrytoijat tunnistavat omat ennakkokäsityksensä ja pyrkivät refleктоimaan niitä päätöksenteossa.

Työyhteisön soveltuvuutta arvioidaan osaamisen lisäksi vuorovaikutustaitojen, arvojen yhteensopivuuden sekä kulttuurisen dynamiikan näkökulmista. Rekrytoijat vertaavat havaintojaan organisaation vakiintuneisiin käytäntöihin ja normeihin. Monikulttuurisuuteen liittyvä kaksoisrooli mahdollisuutena ja riskinä korostaa työnantajan vastuuta ylläpitää työyhteisön tasapainoa ja toimivuutta. Kollektiivinen arviointi ja reflektointi tukevat päätösten perusteltavuutta, vähentävät tiedostamattomien vaikutusten riskiä ja edistävät yhdenvertaisia arviointikäytäntöjä. Kokonaisuutena rekrytointi näyttää dynaamisena prosessina, jossa yksilön tulkinta ja kokemuspohjainen intuitio yhdistyvät tietoiseen pohdintaan ja organisaation vaatimuksiin.

4.3 YRITYSTEN TUNNISTAMAT TARPEET MONIKULTTUURISTA REKRYTOINTIA TUKEVILLE KÄYTÄNNÖILLE

Tässä aluvuossa käsitellään yritysten tunnistamia konkreettisia ja rakenteellisia tarpeita monikulttuurisen rekrytoinnin kehittämiseksi. Yritysten vastauksissa korostuu useita rekrytointiprosessin kehittämiskohteita, joilla voidaan edistää monikulttuurisuutta työyhteisöissä. Keskeiset kehitystarpeet liittyvät erityisesti rekrytointiosaamisen vahvistamiseen, työyhteisön kulttuurisen valmiuden parantamiseen, työelämätaitojen ennakoointiin, kielelliseen tukeen sekä laajempiin rakenteellisiin tukimuotoihin (Kuva 4).



Kuva 4. Yritysten tunnistamat tarpeet monikulttuurista rekrytointia tukeville käytännöille.

Aineistosta ilmeni, että yritysten tukitarpeet eivät rajoitu yksittäisiin ratkaisuihin, vaan liittyvät tilanteisiin, joissa rekrytointiin sisältyvä epävarmuus, väärinymmärrykset ja resurssipaineet konkretisoituvat päivittäisessä työssä. Rekrytoinnin kehittämistarpeet painottuvat erityisesti epävarmuuden hallintaan ja sen vähentämiseen. Yritykset etsivät ratkaisuja, joiden avulla monikulttuurinen rekrytointi olisi paremmin ennakoitavissa, hallittavissa ja vähäriskisempää.

Pienissä yrityksissä rekrytointivastuu on useimmiten yrittäjällä tai esihenkilöllä, mikä korostaa rekrytointiosaamisen merkitystä. Rekrytointiprosessi koetaan henkilökohtaiseksi ja sen painoarvo kasvaa erityisesti pienissä organisaatioissa, joissa sitä tarkastellaan myös kulttuurisen identiteetin näkökulmasta. Epäonnistunut rekrytointi aiheuttaa huomattavia taloudellisia ja toiminnallisia riskejä yrityksille.

"...siis isoin epävarmuus tulee siinä, että oonko nyt kysynyt kaiken ja onko tuo toinen kertonut kaiken ja sitten alkaa miettimään, että mitenhän tässä nyt käy..."

"...tämä rekrytointi on minun heikoin kohta ollut aina ja kun pienyrittäjä ollaan, niin siinä aika nopeasti rupeaa sitten näkymään, että jos on rekrytointi epäonnistunut..."

Monikulttuurinen rekrytointi koetaan tilanteena, jossa perustiedon tulisi olla helposti saatavilla jo ennen ensimmäistä kansainvälisen henkilön rekrytointia. Yritykset toivovat selkeää, jäsenneltyä tietoa sekä neuvontakanavia tilanteisiin, joissa rekrytointiin liittyy epävarmuutta tai uusia kysymyksiä. Rekrytointiosaamisen kehittäminen liittyy myös vastuullisuuden kokemukseen. Tällöin rekrytoijat pyrkivät tekemään oikeudenmukaisia ja perusteltuja päätöksiä, mutta kokevat tarvitsevana ulkopuolista tukea epävarmuuden vähentämiseksi.

"...esimerkiksi sieltä kautta mistä työntekijä tulee, niin olisi kanava mistä voi sitten kysyä neuvoja, jos tulee jotakin semmoisia asioita mihinkä ei niinku itselle ole ratkaisua..."

"...kun lähdetään palkkaamaan ensimmäistä ja varsinkin että jos on ulkomaalainen niin olisi jo ihan ne perusasiat tiedossa..."

Lisäksi yritykset tunnistavat tarpeen kehittää rekrytointikäytäntöjä ja arviointimenetelmiä, jotka tukevat monimuotoisuuden huomioimista. Erityisesti pienemmissä organisaatioissa, joissa rekrytointiprosessit eivät ole välttämättä vakiintuneita, kaivataan keinoja hahmottaa hakijan osaaminen ja sopivuus selkeästi.

Aineisto korostaa myös organisaatiokulttuurin merkitystä monikulttuurisuuden toteutumisessa. Monikulttuurisen työyhteisön rakentaminen nähdään pitkän aikavälin prosessina, joka edellyttää avointa asennetta, uteliaisuutta erilaisia taustoja kohtaan sekä valmiutta tarkastella omia toimintatapoja kriittisesti. Monikulttuurisuus ei näyttäydy pelkästään rekrytointiprosessin kysymyksenä, vaan laajempaan organisaatiokulttuurin muutokseen, joka vaatii pitkäjänteistä työtä.

"...Ehkä kulttuurin muutos. Se on yksi tärkeistä asioista niinku nykyisen henkilöstön kanssa, että nähdään avarakatseisesti se asia..."

Monikulttuurisuus osaamisen ei katsota koskevan vain esihenkilöitä tai perehdyttäjiä, vaan koko työyhteisöä. Samalla tunnistetaan, että myös esihenkilöt tarvitsevat erityisiä valmiuksia ja osaamista monikulttuuristen tilanteiden käsittelyyn ja työnjohtamiseen.

"Suhtautuminen siihen monikulttuurisuuteen, niin se olisi varmaan hyvä kurssi käydä työyhteisössä, ei pelkästään perehdyttäjällä vaan kaikilla työntekijöillä..."

"...Kaikki meillä tarvii ymmärrystä ja koulutusta, mutta tietysti esihenkilöt tarvitsevat uusia erilaisia valmiuksia erilaisten tilanteiden selvittämiseen..."

Yritykset toivovat käytännönläheisiä koulutuksia, vertaistilaisuuksia sekä mahdollisuuksia kokemusten jakamiseen. Erityisesti HR-verkostot ja asiantuntijatilaisuudet nähdään tärkeinä oppimisympäristöinä kulttuurin tarkastelulle ja rakentumiselle.

"...ihan yritystasolla HR-henkilöille kohtaamispäiviä tai jotain tietoiskuja tai pajoja... että ne on aina tosi hyviä ajatusten vaihtopaikkoja..."

"...semmoista yleistä tietoisuuden kulttuuritietoisuuden niinku puolin ja toisin rakentamista..."

Vastuksista nousi esiin myös, että kulttuuritietoisuus muodostuu yhteisen oppimisprosessin kautta, jossa monikulttuurisuus kehittyy vuorovaikutuksen, kokemusten jakamisen sekä reflektiivisten keskustelujen avulla. Kulttuurinen valmius on läpileikkaava osaaminen, joka rakentuu näiden prosessien myötä. Yritykset arvostavat konkreettisia ja käytännönläheisiä materiaaleja sekä foorumeita, jotka mahdollistavat kokemusten jakamisen myös henkilöstön tasolla.

"...Varmasti niin kuin jotain käytännössä referenssejä. Esimerkiksi joku henkilö voisi tulla puhumaan meille käytännössä siis niistä hyvistä kokemuksista, jostain toisesta vastaavan tyyppisestä organisaatiosta..."

"Jonkunlainen semmoinen pieni paketti, että mitä tulee ottaa huomioon, että ei tule sit-ten niinku yhteentörmäyksiä..."

Yritykset tunnistavat myös tarpeen vahvistaa kansainvälisten työnhakijoiden työelämävalmiuksia jo ennen työsuhteen alkua. Ennakointityö nähdään keinona vähentää epävarmuutta sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Keskeiseksi tarpeeksi nousee suomalaisen työelämän pelisääntöjen näkyväksi tekeminen ja tietoisuuden lisääminen kansainvälisten työnhakijoiden keskuudessa.

"...että mitkä on vaikka niin kun jos tuut jostain muualta niin ehkä ne ihan perusasiat Suomessa... että työntekijöilläkin on oikeus vaatia asioita, että heille pitää taata työturvallisuus ja reilu palkkaus..."

Työelämävalmiuksien katsotaan kehittyvän ensisijaisesti käytännön harjoittelun, ohjatun perehdytyksen ja matalan kynnyksen työelämäkokeilujen kautta, ei pelkän teoriakoulutuksen varassa. Käytännön harjoittelu madaltaa kynnystä myös palkkaamiseen, sillä se mahdollistaa hakijan osaamisen konkreettisen havainnoinnin ennen varsinaista työsopimusta.

"...paljon meille on tullut taloon sisälle henkilöstöä suoraan käytännössä niinku harjoitteluiden kautta...sitten on todettu, että tää näyttää menevän hienosti, että eiköhän tehdä soppari saman tien..."

Myös selkeät oppaat ja käytännönläheiset valmennukset nähdään tukevinä rakenteina, jotka helpottavat työntekijän siirtymistä suomalaiseen työelämään. Myös konkreettisia asettautumiseen liittyviä teemoja nousi esiin.

"...Yritykselle semmoinen paketti, jossa on koottu esim. näistä paikoista voit hankkia työntekijälle asunnon, tietoa verokortin hankkimisesta ym..."

Kieli näyttäytyy aineistossa keskeisimpänä yksittäisenä tukitarpeena. Tarve on kaksisuuntainen, toisaalta nykyisen henkilöstön englannin kielen osaamista tulisi vahvistaa, toisaalta uusille työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuuksia suomen kielen oppimiseen.

"...että meidän oma henkilökunta osaa englantia paremmin, mutta myös sitten se, että tarjotaan mahdollisuuksia siihen, miten meille tulleet pystyy opiskelemaan sitä suomea..."

"...jos mietitään vaikka ohjeistuksia ja muita viestintää, niin kaikkihan meinaa tällä hetkellä olla vaan suomeksi."

Kielikysymys ei kuitenkaan rajoitu yleiskielitaitoon. Erityisesti alakohtainen sanasto, ammattitermit ja lyhenteet edellyttävät pitkäjänteistä oppimista ja työssä tapahtuvaa ohjausta. Rakenteellisena haasteena mainitaan myös yksikieliset ohjeistukset, jotka voivat vaikeuttaa uusien työntekijöiden perehtymistä. Monikielisten materiaalien, selkokielisen viestinnän sekä mahdollisten tulkkipalvelujen nähtiin helpottavan erityisesti työsuhteen alkuvaihetta.

"Tarvitaan tuommoista ihan perus ammattisanaston hallintaa ja se sääntösuomi, että ymmärretään, mikä on vaikka verokortti tai työterveys..."

"...se on tosi haastavaa, koska esimerkiksi täytyy oppia se työkieli missä niinku hirveästi käytetään lyhenteitä ja on kaikkia eri termejä niinku jollekin työvälineille tai laitteille..."

Aineistossa monikulttuurisen rekrytoinnin yhteys laajempaan yhteiskunnalliseen viitekehykseen korostuu. Työvoimapula sekä kasvava kansainvälisen työvoiman tarve on tunnistettu pysyväksi ilmiöksi. Samalla ilmenee huoli työyhteisöjen valmiudesta integroida kansainvälisiä työntekijöitä, mikä tarvetta kehittää monikulttuurista ennakointia ja vahvistaa organisaatioiden osaamista tällä alueella.

"...kun katsoo yleistä keskustelua niin kyllä me ollaan oikeasti huolissamme suomalaisista työyhteisöistä."

"...tarvitaan ulkomaalaisia työntekijöitä ja kun oma kokemus on, että ne on hyviä ja tarpeellisia..."

Monikielisten materiaalien ja tulkkipalvelujen mahdollistaminen nähdään tärkeänä erityisesti rekrytoinnin alkuvaiheessa. Monikielisten materiaalien tuottaminen ja käännöstyö nähdään tärkeänä, mutta samalla

kustannuskysymyksenä. Näin kieli näyttäytyy sekä integraation mahdollistajana että resurssikysymyksenä. Myös kustannusten hallintaan nousi tarve tuelle, etenkin pienyritysten kohdalla.

” että saisi sitä tulkkipalvelua tai jotain tällaista siihen alkuun mukaan...”

”..toki materiaalien kääntäminen on mahdollista, vaikka chatGTP:n kautta, mutta se on näin pienyrityksessä aikaa ja myös rahallista resurssia vaativa prosessi...”

Yritysten kehittämistarpeet heijastavat organisaatioiden siirtymistä yksikulttuurisesta toimintatavasta kohti monikulttuurista työelämää. Onnistunut monikulttuurinen rekrytointi edellyttää rakenteiden, osaamisen ja kulttuurin kokonaisvaltaista kehittämistä, jossa kieli-, kulttuuri- ja rekrytointiosaaminen sekä työelämävalmiudet muodostavat yhteispelin. Selkeät tukijärjestelmät ja neuvontakanavat auttavat erityisesti pienempiä yrityksiä tekemään rekrytointipäätöksiä turvallisemmin ja perustellummin, jolloin monikulttuurisuus koetaan enemmän mahdollisuutena kuin riskinä. Lopulta kehittämistarpeet kytkeytyvät laajemmin työelämän muutokseen, jossa osaamisen, työn ja yhteisöllisyyden käsitteitä tarkastellaan ja määritellään jatkuvasti uudelleen.

4.4 YHTEENVETO TULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen perusteella monikulttuurisuus ymmärretään organisaatioissa lähtökohtaisesti myönteisenä ilmiönä, mutta samanaikaisesti se näyttäytyy työyhteisön toimintakulttuuriin, vuorovaikutukseen sekä arjen käytäntöihin vaikuttavana kokonaisvaltaisena muutoksena. Monikulttuurisuuden omaksuminen ei siten rajoitu yksittäisiin rekrytointipäätöksiin, vaan edellyttää organisaatioilta kykyä käsitellä kulttuurisia eroja, rakentaa yhteisiä toimintatapoja sekä kehittää kielitietoista vuorovaikutusta. Siten monikulttuurisuutta ei koeta organisaatioissa pelkästään henkilöstörakenteeseen liittyvänä kysymyksenä, vaan ennen kaikkea organisatoriseen kulttuuriin ja sen muutokseen liittyvänä ilmiönä.

Tulokset viittaavat siihen, että monikulttuurisuus rakentuu organisaatioissa kokemuksellisesti ja subjektiivisesti organisaation jäsenten asenteissa, tulkinnoissa ja merkityksenantoprosesseissa. Tätä voidaan tarkastella Scheinin (2017, 44–49) organisaatiokulttuurin mallin kautta, jossa kulttuuri muodostuu näkyvistä rakenteista, julkilausutuista arvoista sekä syvällä olevista perusolemuksista. Erityisesti kulttuurin syvemmät tasot ohjaavat sitä, millaisia toimintatapoja pidetään hyväksyttävänä ja millaisia työntekijöitä koetaan kuuluviksi työyhteisöön. Tuloksista oli havaittavissa, kuinka monikulttuurisuuteen liittyvät asenteet sijoittuvat juuri näille syville tasoille, sen perusteella voidaan tulkita niiden vaikuttavan rekrytointipäätöksiin osin myös tiedostamattomasti.

Eriksenin (2010, 21–22) mukaan arkipuheessa etnisyys yhdistetään usein vähemmistöihin tai rotusuhteisiin, mutta laajemmassa tarkastelussa se viittaa ryhmien väliseen suhteeseen, jossa ryhmän jäsenet kokevat itsensä ja joita muut pitävät kulttuurisesti erottuvina. Aineistossa monikulttuurisuus näyttäytyi joissakin organisaatioissa edelleen suhteessa oletettuun normiin, jolloin valtaväestö toimii implisiittisenä vertailukohtana ja siitä poikkeavat tulkitaan toiseuden kautta. Tämä viittaa siihen, ettei monikulttuurisuus ole kaikissa organisaatioissa vielä vakiintunut osa normaalia toimintaa, vaan se voidaan edelleen kokea ulkopuolelta tulevana ilmiönä. Tällöin monikulttuurisuuden kohtaaminen liittyy käytännön järjestelyjen lisäksi työyhteisön identiteettiin ja käsityksiin siitä, millainen työntekijä nähdään työyhteisöön sopivana.

Barrettin ja Borghettin (2025, 95–96) mukaan interkulttuurinen kompetenssi koostuu tiedollisista, taidollisista ja asenteellisista valmiuksista. Tässä tutkimuksessa haastatteluissa nousi esiin kokemukset, jotka laajentavat tätä näkemystä osoittamalla, että kyse ei ole ainoastaan yksilön omi-naisuudesta, vaan koko organisaation toimintakulttuuriin liittyvästä valmiudesta. Monikulttuurisuus näyttäytyy siten organisaatioissa oppimis- ja kehittämisprosessina, joka edellyttää sekä rakenteellisia muutoksia että kulttuuristen merkitysten uudelleenmuotoutumista myös sen syvemmillä tasoilla.

Rekrytoinnin tarkastelu strategisena ilmiönä tukee tätä tulkintaa. Luutosen ja Murtomaan (2025, 103–104) mukaan rekrytoinnin tulisi kytkeytyä organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin ja arvoihin. Vastauksissa monikulttuurinen rekrytointi näyttöytyi vastaavasti laajempaan organisatorisena kysymyksenä. Se koettiin ilmiönä, jossa arvioidaan samanaikaisesti sekä hakijan soveltuvuutta että organisaation omaa valmiutta toimia monikulttuurisessa ympäristössä. Siten keskeinen havainto on, että monikulttuurisen rekrytoinnin esteet eivät ensisijaisesti liity kansainvälisiin työnhakijoihin, vaan organisaatioiden omiin rakenteellisiin ja kulttuurisiin valmiuksiin.

Tätä voidaan tarkastella Vitikaisen (2014) normatiivisen monikulttuurisuuden käsitteen kautta, jonka mukaan monikulttuurisuus hyväksytään periaatteellisella tasolla, mutta käytännöt voivat säilyä yksikulttuurisina. Tuloksista oli havaittavissa, että monikulttuurisuus koetaan samanaikaisesti sekä mahdollisuutena että kuormitustekijänä, mikä selittää organisaatioiden välisiä eroja valmiuksissa ja korostaa tarvetta kohdennetuille tukitoimille.

Kieli nousi tutkimuksessa keskeiseksi monikulttuurista rekrytointia jäsentäväksi tekijäksi. Kieli ei kuitenkaan näyttäyty ainoastaan viestinnän välineenä, vaan myös työyhteisöön kuulumisen, osallistumisen ja ammatillisen uskottavuuden symbolisena rajana. Barner-Rasmussenin, ym. (2024, 2) mukaan kielivaatimukset voivat muodostua portinvartijoiksi työelämään pääsyssä ja urakehityksessä riippumatta siitä, vastaavatko ne työn todellisia kielellisiä vaatimuksia. Tulokset tukevat tätä havaintoa, mutta tuloksista voidaan päätellä, että kielitaitovaatimukset linkittyivät myös rekrytointipäätöksissä laajemmin työyhteisön kuormituksen, sujuvan arjen ja riskienhallinnan kokemuksiin.

Siten kieli vaikuttaa rekrytointipäätöksiin paitsi käytännöllisesti myös tunne- ja kokemustasolla. O'Meara ym. (2020, 3) osoittavat, että suuri osa ajattelustamme on tiedostamatonta, mikä saa aikaan automaattisia luokitteluja ja ennakkokäsityksiä päätöksentekotilanteissa. Näin ollen kielitaito saattaa toimia rekrytoinnissa eräänlaisena nopeana apuvälineenä, jonka avulla päätöksentekijä pyrkii vähentämään epävarmuutta ja arvioimaan työyhteisön yhteistyötä. Barner-Rasmussenin ym. (2024, 2) tulkitsevat tätä kielen ideologian näkökulmasta, jolloin standardikielen ideologia korostaa yhden kielen asemaa muiden kielten jäädessä vähemmän merkittäviksi. Siten voidaan havaita, että kielitaitoa vaaditaan paitsi työn tarpeiden vuoksi, myös siksi, että päätöksentekijä kokee siihen liittyvän riskejä, kuormitusta ja vaikutuksia työyhteisön toimivuuteen.

Lehtimaja ym. (2023, 38) painottavat kielellisten linjausten määrittelyn merkitystä työyhteisön toiminnassa, sillä ilman yhteisesti sovittua kielistrategiaa kielenkäyttöä ohjaavat usein oletukset, joiden tarkoituksenmukaisuutta ei systemaattisesti arvioida. Tämän tutkimuksen havainnot vahvistavat käsitystä siitä, että kieli toimii työyhteisössä dynaamisena vuorovaikutuksen osatekijänä, jossa sekä kielitaito että kulttuurinen ymmärrys kehittyvät yhteistyön myötä. Kieli näyttöytyy sekä kommunikoinnin välineenä että kokemuksellisenä ilmiönä, joka liittyy ymmärretyksi tulemiseen, osallisuuteen sekä työyhteisön jäsenyyden tunteeseen.

Rekrytointipäätösten tarkastelu osoittaa, että päätöksenteko ei ole yksinomaan rationaalista, vaan siihen vaikuttavat kokemukselliset, intuitiiviset ja tunneperäiset tekijät. Palmusen (2019, 20) mukaan päätökset perustuvat aiempiin kokemuksiin muotoutuneisiin uskomuksiin, jotka ohjaavat toimintaa usein tiedostamattomasti. Tuloksissa tämä ilmeni erityisesti organisaatiosopivuuden arvioinnissa. Arvioinnin kuitenkin voitiin havaita perustuvan rekrytoijan subjektiiviseen tulkintaan, sillä rekrytoijien kokemuksissa nousi myös esiin, että rekrytointiprosessissa hyödynnetään muodollisten arviointikriteerien lisäksi rekrytoijan kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa.

Organisaatiosopivuuden arviointi on noussut keskeiseksi valintakriteeriksi, mutta sen täsmällinen määrittely muodostaa haasteen. Monikulttuurisuuden edistämisen kannalta kulttuurinen sopivuus ei välttämättä liity hakijan kulttuuristaan, vaan pikemminkin siihen, miten rekrytoija arvioi hakijan toimintatapoja, vuorovaikutusta sekä työskentelytyyliä suhteessa työyhteisön vallitseviin käytäntöihin. Tämän seurauksena kulttuurinen sopivuus voi toimia epäsuorana keinona ylläpitää organisaation ennakoitavuutta.

Lu ym. (2023, 2–3) korostavat, että kulttuurinen sopivuus sisältää muutakin kuin arvojen yhteneväisyyden, se kattaa myös kyvyn ymmärtää ja toimia organisaation kulttuuristen odotusten mukaisesti. Arvopohjaisella sopivuudella mitataan henkilön sitoutumista ja pysyvyyttä yrityksen arvoihin nähden, kun taas havaintopohjainen sopivuus perustuu päivittäisiin vuorovaikutustilanteisiin sekä tehtäväsopivuuteen ja yleisiin käytäntöihin organisaatiossa. Siten voidaan todeta, että yhteensopivuuden arvioinnissa painottuu arvopohja, kun taas kulttuurinen tausta näkyy enemmän havaintopohjaisen sopivuuden kautta, jota on vaikeampi tulkita.

Mokhtech ym. (2022, 2) tarkastelevat päätöksentekoprosesseja heuristiikkojen ja kognitiivisten vinoumien näkökulmasta, todeten että epävarmoissa ja monimutkaisissa tilanteissa ihmiset tukeutuvat usein yksinkertaistaviin ajattelumalleihin, jotka nopeuttavat päätöksenteon etenemistä. Tällaiset ajattelutavat voivat kuitenkin altistaa yleistyksille ja virhetulkinnoille. Vastauksista voitiin todeta, että rekrytointipäätökset muodostuvat yksilötason psykologisten mekanismien sekä organisatoristen rakenteiden vuorovaikutuksesta. Siten epävarmuuden vallitessa päätöksenteko saattaa perustua kriteereihin, joita on helppo perustella ja jotka ovat organisaation kannalta hyväksyttäviä.

Intuition merkitys rekrytointiprosessissa osoittautui tutkimuksessa huomattavaksi. Raami (2020, 86) painottaa, että intuitio pohjautuu aiempiin kokemuksiin ja hiljaiseen tietoon, mahdollistaen nopeat tulkinnat erityisesti vuorovaikutustilanteissa. Näin ollen intuitio toimii rekrytointin yhteydessä sekä ammatillisena työkaluna että tiedostamattomien ennakkokäsitysten välittäjänä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että rekrytoijan kokemukset vaikuttavat siihen, kuinka paljon hän luottaa omaan intuitioonsa. Myönteiset kokemukset vahvistavat luottamusta intuitiiviseen päätöksentekoon, kun taas kielteiset kokemukset johtavat suurempaan varovaisuuteen ja rationaalisen arvioinnin korostamiseen.

Ajallinen ulottuvuus nousi myös esiin tuloksissa. Lindemanin (1997, 1) mukaan rationaalinen päättely on tehokasta silloin, kun tarvitaan perusteellista analyysia. Rekrytoijat kokivat päätöksenteon tasapuolisemmaksi, kun päätökselle annettiin aikaa. Siten myös rationaalisen arvioinnin ihanne nousi esiin. Se koettiin yhdenvertaisuuden vahvistamisena sekä oman päätöksen teon perustelujen kannalta intuitiota luotattavampana tekijänä. Samalla on kuitenkin mahdollista, että intuitiivinen päätös perustellaan jälkikäteen rationaalisesti. Leisti ja Poskiparta (2022, 75) muistuttavat, että suurin osa informaatiosta käsitellään tiedostamattomasti, mikä selittää intuitiivisen ja rationaalisen ajattelun limittymisen myös päätöksenteon rakentumisessa.

Kokemuksellisuus nousi keskeiseksi tekijäksi monikulttuurisessa rekrytointissa. Positiiviset kokemukset lisäsivät avoimuutta, kun taas haastavat kokemukset vahvistivat varovaisuutta. Silfversten ym. (2022, 234, 237) korostavat, että organisaatiomuutokset vaativat pitkäjänteistä työtä ja riittäviä resursseja. Rekrytointivirheet voivat johtua puutteellisista valmisteluista, kokemattomuudesta, haastattelutekniikoista tai valitsijan ennakkokäsityksistä. Tämä korostaa riskin tunnetta, joka voi ohjata päätöksentekoa.

Haastatteluissa nousi esiin myös kokemus, että organisaatiot tarvitsevat tukea epävarmuuden hallintaan ja mahdollisuuksia toteuttaa monikulttuurista rekrytointia matalalla riskillä. Tämä liittyy organisatoriseen oppimiseen, jossa kokemukset, kokeilut ja reflektio vahvistavat valmiuksia. Verkostot, vertaistuki ja hyvien käytäntöjen jakaminen mahdollistavat oppimisen myös ilman omia negatiivisia kokemuksia. Silfversten ym. (2022, 253) tunnistivat kahdeksan rekrytointiriskiä, jotka jakautuvat henkilöön ja prosessiin liittyviin riskeihin, kuten puutteelliseen kokemukseen, tuntemattoman henkilön valintaan, intuitioon perustuvaan valintaan ja puutteellisiin prosesseihin. Tämän kaltaisia riskin tunteita voidaan madaltaa selkeillä kriteereillä, strukturoiduilla prosesseilla ja yritysten tukemisella rekrytointissa.

Kalliokanta ja Salakari (2025, 461) korostavat, että monikulttuurisuus on osa nykyistä työelämää ja sen hyödyntäminen edellyttää muutoksia sekä rakenteissa että asenteissa. Tutkimuksen perusteella monikulttuurinen rekrytointi liittyy laajempaan työelämän muutokseen, jossa organisaatiot arvioivat uudelleen toimintamallejaan, kielikäytäntöjään ja käsityksiään osaamisesta ja työyhteisön jäsenyydestä. Monikulttuurisen rekrytointin onnistuminen edellyttää useiden toisiinsa kietoutuvien tekijöiden samanaikaista kehittämistä. Näitä ovat rekrytointiosaaminen, työyhteisön kulttuurinen valmius, kielitietoiset käytännöt, perehdytys sekä rakenteellinen tuki. Kun monikulttuurinen rekrytointi ymmärretään organisaation oppimis- ja muutosprosessina, se näyttäytyy strategisena mahdollisuutena vahvistaa organisaation osaamista, uudistumiskykyä ja työelämän monimuotoisuutta.

5 LÄHTEET

- Barner-Rasmussen, W., Gaibrois, C. & Wilmot, N. 2024. Perfection, hybridity or shutting up? A cross-country study of how language ideologies shape participation in international business. Verkkoartikkeli. *International Business Review*. Julkaistu 02/2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593123000896>. Viitattu 6.1.2026.
- Barrett, M. & Borghetti, C. 2025. What is intercultural competence? *Handbook of Diversity Competence*. Verkkoartikkeli. Springer nature link. Julkaistu 31.5.2025. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-69308-3_7. Viitattu 15.3.2026
- Eriksen, T. H. 2010. *Ethnicity and nationalism: Anthropological perspectives*. 3rd ed. London ; New York : New York: Pluto Press ; Distributed in the United States of America exclusively by Palgrave Macmillan.
- Kalliokanta, E. & Salakari, M. 2025. Kulttuurinen moninaisuus työyhteisössä edellyttää vuorovaikutusta, oppimista ja johtamista. *Työelämän tutkimus*. ResearchGate. Julkaistu 12/2025. https://www.researchgate.net/publication/398636271_Kulttuurinen_moninaisuus_tyoyhteisossa_edellyttaa_vuorovaikutusta_oppimista_ja_johtamista. Viitattu 10.1.2026.
- Lehtimaja, I., Korpela, E., Komppa, J., Kotilainen, L. & Kurhila, S. 2023. *Monikielisen työyhteisön opas*. Helsinki: Alma Talent.
- Leisti, T. & Poskiparta, H. 2022. Päätöksenteon illuusiot: Ymmärrä paremmin, miten teet päätöksiä. Jyväskylä: Tuuma.
- Lindeman, M. 1997. Elämymysperäinen ja rationaalinen ajattelu. Verkkoartikkeli. *Tieteessä tapahtuu*. Vol 15 nro 5. Julkaistu 5.1.1997. <https://journal.fi/tt/article/view/58760>. Viitattu 16.8.2025.
- Lu, R., Chatman, J.A., Goldberg, A. & Srivastava, S.B. 2023. Two-sided cultural fit: The differing behavioral consequences of cultural congruence based on values versus perceptions. *Organization Science*. Julkaistu 5.4.2023. <https://pdfs.semanticscholar.org/660e/59e041abfc62974130233fbo0a271d23ab48.pdf>. Viitattu 22.7.2025.
- Luutonen, N. & Murtomaa, M. 2025. *HR: Opas moderniin henkilöstöjohtamiseen*. Helsinki: Alma Insights.
- Mokhtech, M., Jagsi, R., Mailhot Vega, R., Brown, D.W., Golden, D.W., Juang, T., Mattes, M.D., Pinnix, C.C. & Evans, S.B. 2022. Mitigating bias in recruitment: Attracting a diverse, dynamic workforce to sustain the future of radiation oncology. Verkkoartikkeli. *Advances in Radiation Oncology*, 7(6), 100977. Julkaistu 15.6.2022. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9436705/>. Viitattu 15.11.2025.
- O'Meara, K., Culpepper, D. & Templeton, L. L. 2020. Nudging Toward Diversity: Applying Behavioral Design to Faculty Hiring. Verkkoartikkeli. *Review of educational research*, 90(3), pp. 311-348. Julkaistu 8.4.2020. [Nudging Toward Diversity: Applying Behavioral Design to Faculty Hiring](https://doi.org/10.2307/726834). Viitattu 10.11.2025.
- Palmunen, L-M. 2019. Heuristics and biases in organizing : conceptual tools for examinations of cognitive biases in organizational routines. Verkkojulkaisu. Turku: Turun yliopisto. Julkaistu 15.2.2019.

<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/146810/AnnalesE46Palmunen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 16.8.2025.

Raami, A. 2020. Intuitio³: #intuitio3, #kolmeintuitiota, #superintuitio, #yhteys. Helsingissä: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Schein, E. H., Schein, P., Schein, E. H. & Schein, P. 2017. *Organizational culture and leadership*. Fifth edition. Hoboken, N.J.: Wiley.

Silfversten, T., Härkönen, K. & Eskola, J. 2022. Rekrytointi riskillä vai varman päälle? Teoksessa: Härkönen, S., Lähti, J., Rytivaara, A. & Wallin, A. (toim.). 2022. Kasvatuksen muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt: 10 eläytymismenetelmätutkimusta. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-034-2>. Viitattu 1.11.2025.

Vitikainen, A. 2014. Monikulttuurisuus. Verkkoartikkeli. Ensyklopedia. Julkaistu 15.8.2014. <https://filosofia.fi/fi/ensyklopedia/monikulttuurisuus>. Viitattu 25.5.2025.