



INTERNATIONAL EMPLOYER OF THE YEAR

Hyvien käytäntöjen opas

Tekijä: Ida-Maria Volturi

Sisällys

Aloitussanat	3
Suomen Nuorkauppakamarit ry	4
Suomen Nuorkauppakamarien yhteiskunnallinen vaikuttaminen	4
IEY – International Employer of the Year -kilpailu	5
Aineiston käsittely, anonymisointi ja tyypittely	5
Iso kuva 2022-2024 hakemuksista	7
Kansainvälisen henkilöstön osuus työntekijöistä	7
Apua sisäiseen kansainvälistymiseen on saatavilla	7
Työkulttuurin ja yhteisöllisyyden merkitys sisäisessä kansainvälistymisessä	8
Työkielen merkitys työnantajien sisäisessä kansainvälistymisessä	10
Rekrytointi	13
Anonyymirekrytointi	15
Erityispiirteet pienten/keskisuurien yritysten rekrytointikäytänteissä	15
Erityispiirteet suurien yritysten rekrytointikäytänteissä	16
Perehdyttäminen	17
Erityispiirteet pienten/keskisuurien yritysten perehdyttämisessä	19
Erityispiirteet suurten yritysten perehdyttämisessä	20
Sitouttaminen	20
Erityispiirteet sitouttamisessa pienissä/keskisuurissa yrityksissä	22
Erityispiirteet sitouttamisessa suurissa yrityksissä	22
Lopuksi	23

Aloitussanat

Tämä katsaus on koonti hyvistä kansainvälisen rekrytoinnin ja sitouttamisen käytänteistä, jotka on koostettu Suomen Nuorkauppakamareiden International Employer of the Year –kilpailun materiaaleista, joihin on ollut käyttö lupa. Kansainvälistymisen lisäksi tästä sisällöstä voi saada hyviä ideoita yleisemminkin laadukkaan henkilöstöhallinnon toimintaan. Henkilöstön sitouttamisen näkökulmasta laadukasta rekrytointia tulee seurata hyvä perehdyttäminen ja sellaiset sitouttamisen keinot, missä työntekijän urasuunnitelmat ja työnantajan tarpeet kohtaavat. Tässä katsauksessa pääset lukemaan tiivistelmän 99 kansainvälisiä osaajia palkanneen työnantajan näkemyksistä sisäiseen kansainvälistymiseen ja toimintatapoihin.

Suomen Nuorkauppakamarit ry

Suomen Nuorkauppakamarit on alle 40-vuotiaille suunnattu aktiivinen verkosto, joka tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä johtajana, kartuttaa työelämätaitoja ja vaikuttaa positiivisesti yhteiskuntaan. Järjestö toimii paikallisesti eri puolilla Suomea ja sen jäsenet osallistuvat monipuolisiin projekteihin, koulutuksiin ja tapahtumiin, joissa kehitetään esiintymis-, johtamis- ja tiimityötaitoja.

Nuorkauppakamaritoiminta tarjoaa myös erinomaisen alustan verkostoitumiseen muiden aktiivisten ja tavoitteellisten nuorten aikuisten kanssa sekä Suomessa että kansainvälisesti.

Suomen Nuorkauppakamarien yhteiskunnallinen vaikuttaminen

Suomen Nuorkauppakamarit toimivat aktiivisena yhteiskunnallisena vaikuttajana, joka tukee nuorten aikuisten johtamistaitoja, työelämävalmiuksia ja osallistumista yhteiskunnalliseen kehittämiseen. Vaikuttaminen näkyy erityisesti projekteissa, jotka tarjoavat konkreettisia ratkaisuja ajankohtaisiin haasteisiin.

Nuorten taloustaidot -projekti vahvistaa nuorten taloudenhallintaa ja työelämässä tarvittavia valmiuksia. Osaaminen tukee sekä yksilön hyvinvointia että kestävää päätöksentekoa. Vaikuttajana eduskunnassa -projekti avaa nuorille aikuisille mahdollisuuden tutustua lainsäädäntöön ja päätöksentekoon ja lisää ymmärrystä siitä, miten yhteiskuntaa voidaan rakentavasti kehittää.

Lisäksi Vastuullinen bisnes -projekti auttaa yrityksiä omaksumaan kestäviä toimintatapoja ja huomioimaan vastuullisuuden osana strategista

kehittämistä. Tämä tukee organisaatioiden kilpailukykyä ja vastaa työntekijöiden sekä yhteiskunnan kasvaviin odotuksiin.

Nuorkauppakamareiden toiminta ja projektit luovat perustaa osaavalle, osallistavalle ja kansainvälisesti suuntautuneelle työelämälle. Samoihin tavoitteisiin kytkeytyy myös International Employer of the Year -kilpailu.

IEY – International Employer of the Year -kilpailu

International Employer of the Year -kilpailussa etsitään suomalaisia organisaatioita, jotka ovat onnistuneesti rekrytoineet, ottaneet palvelukseensa ja pitäneet palveluksessaan maahanmuuttajia ja kansainvälisiä osaajia. Kilpailun avulla Suomen Nuorkauppakamarit ry haluaa esitellä työnantajien menestystarinoita ja kannustaa yhä useampia organisaatioita rekrytoimaan ulkomaalaisia, jotka ovat avainasemassa Suomen tulevan talouskasvun kannalta.

JCI Unitedin vuonna 2021 käynnistämä kilpailu keskittyi alun perin Pirkanmaan kansainvälisimmän työnantajan tunnistamiseen. Sittemmin se on laajentunut valtakunnalliseksi ja järjestetään nyt vuosittain.

Aineiston käsittely, anonymisointi ja tyypittely

Tämän katsauksen tiedot on kerätty vuosien 2022–2024 International Employer of the Year -kilpailun hakulomakkeista, joita oli yhteensä 103. Näistä 4 hakemuksen tietoja ei ole saanut käyttää kilpailun ulkopuolella, joten ne on jätetty tästä katsauksesta pois. Kokonaisuudessaan käsiteltiin siis 99 hakemusta. Katsaukseen mukaan otetuista hakemuksista pieniä/keskisuuria yrityksiä oli 54 kpl, suuria yrityksiä 36 kpl ja julkisten organisaatioiden hakemuksia 9 kpl.

On myös hyvä huomioida, että kysymyksenasettelu ei ole pysynyt vakiona näinä vuosina, mikä tarkoittaa, että samoja asiasisältöjä on kysytty hieman eri tavoin ja v. 2023 eteenpäin myös kahdella kielellä (suomi ja englanti), aiemman suomenkielisen lomakkeen sijaan. Tämän takia esimerkiksi vuosien välistä vertailua ei lähdetty tekemään.

Ennen lomakkeiden käsittelyä ne anonymisoitiin, eli kaikista hakemuksista on poistettu kaikki työnantajaan tai niiden yhteyteen (esim. yhteistyökumppaneihin) liittyvät tiedot, aikaleimat, ilmoittajatiedot ja muut tunnistetiedoiksi katsottavat sisällöt. Tietoihin jätettiin tieto työnantajakategoriasta (suuret yritykset, pienet/keskisuuret yritykset ja organisaatio), jotta näiden eri ryhmien sisäisiä eroja voitiin tarkastella osana isompaa kuvaa. Kaikki tässä katsauksessa olevat vinkit ja huomiot nousivat esiin useammassa kuin yhdessä hakemuksessa. Tekoälyä ei ole käytetty aineistonkäsittelyn missään vaiheessa.

Aineistosta todettiin, ettei eri kategorioihin ilmoittaneilla työnantajilla ole merkittävän erilaisia käytänteitä monikulttuurisuuteen liittyvien rekrytointi- ja sitouttamiskäytänteidensä suhteen. Tämän takia suurin osa tekstistä käsittelee kaikkien kategorioiden sisältöjä. Julkisorganisaatioiden vastauksista ei löytynyt omia erillisiä erityispiirteitä. Suurin osa heidän vastauksistaan toisti suurten yritysten kategorian vastauksia, joten julkisten organisaatioiden erityispiirteitä ei ole nostettu erillisinä nostoina vaan osana suurten yritysten erityispiirteitä. Katsauksessa nostetaan kuitenkin esille muutamia esimerkkejä suurten ja pienten/keskikokoisten kategorioissa nousseista erityispiirteistä, joita ei muissa kategorioissa ollut mainittu. Tämä ei välttämättä tarkoita, etteikö näitä tehtäisiin ristiin eri kokoisten työnantajien toimesta, mutta tämän aineiston perusteella nämä erottautuivat toisistaan vastauksissa.



Iso kuva 2022–2024 hakemuksista

Kansainvälisen henkilöstön osuus työntekijöistä

- Pienten/keskisuurien yritysten kansainvälisen henkilöstön määrän keskiarvo oli 39 % (vaihteluväli 5 % - 70 %)
- Pienten/keskisuurien kansainvälisen henkilöstön määrän keskiarvo oli 50 % (vaihteluväli 5 % - 100 %)
- Julkisella puolella tätä dataa ei lomakkeisiin ollut ilmoitettu

Apua sisäiseen kansainvälistymiseen on saatavilla

Hakemuksissaan moni työnantaja oli korostanut, että nykypäivänä apua sisäiseen kansainvälistymiseen on saatavilla monista eri lähteistä ja juuri niiden avulla he olivat päässeet liikkeelle sisäisessä kansainvälistymisessään. Kansalliset, alueelliset ja paikalliset julkishallinnon, sekä yksityisen sektorin

toimijat auttavat mielellään niin rekrytointi-, perehdytys-, kuin sitouttamisasioiden.

Työnantajat olivat saaneet apua esimerkiksi lupaprosesseihin, maahantulosta aiheutuviin järjestelyihin (esim. millaisia asioita on hyvä kertoa kansainväliselle osaajalle ennen hänen saapumistaan ja saavuttuaan), kotoutumistukeen ja konkreettista kielitukea työpaikalleen ensimmäisiksi viikoiksi. Erityisesti oppilaitosyhteistyö kansainvälisten osaajien osalta oli monille arkipäivää. Näissä tapauksissa eri oppilaitokset ja yhteistyöhankkeet olivat auttaneet työnantajia sisäisen kansainvälistymisen kanssa ja mahdollistaneet esimerkiksi tutustumiskäyntejä, kielituettuja harjoitteluja, opinnäytetyöprosesseja ja niin edelleen.

Työkulttuurin ja yhteisöllisyyden merkitys sisäisessä kansainvälistymisessä

Työnantajan arvoilla luodaan yhteenkuuluvuutta. Kun arvot allekirjoitetaan jo työnhakuvaiheessa (hakijan taustasta riippumatta), työporukalla on yhteinen tavoite ja suunta. Työnantajien kirjoittaman mukaisesti, halu oppia on ensisijaista kaikessa toiminnassa ja kun oppiminen laitetaan koko henkilökunnan osalta keskiöön, saadaan jo monia asioita aikaan niin työtehtävien, kuin työpaikkakulttuurin osalta. Tämän alaotsikon listauksesta löytyy erilaisia inklusiota ja työkuulttuuria edistäviä tekoja ja huomioita, jotka auttavat yhteisen arjen rakentumisessa.

- Arjesta pyritään poistamaan me/he-jaottelu ja tuetaan aktiivisesti yhteisen toiminnan rakentamista
 - Tavoitteena tasa-arvoisuus ja asianmukainen kohtelu kaikille
- Uusien tekijöiden kansalaisuudesta ei kysellä, eikä työnantaja tue omalla toiminnallaan ns. taustakeskusteluja (esimerkiksi mistä joku on tullut), vaan keskusteluja käydään nimenomaan ammatillisesta osaamisesta tai yleisemmin arjen ilmiöihin liittyvistä teemoista

- Yrityskulttuurin tulee rakentua luottamukselle, jossa kysytään mitä osaat tehdä, eikä sitä, mistä olet tullut
- Panostetaan jokaisen henkilökohtaiseen kasvuun niin yksilönä kuin osana tiimejä
- Luodaan aktiivisesti sisäistä kulttuuria, jossa halutaan tehdä töitä yhdessä, määräämisen sijaan
 - Mahdollistetaan esimerkiksi erilaisten kehitysprojektien tekeminen yli tiimien
- Johto edistää omalla toiminnallaan aktiivisesti erilaisten ennakkoluulojen hälventämistä ja toimii esimerkillisesti edustamansa kulttuurinmuutoksen, eli kansainvälistyminen puolesta
 - Sisäinen kansainvälistyminen ei saa olla muutos, joka jää yksin henkilökunnan harteille
- Aktiivinen yhteiskulttuuri ja kehittäminen tapahtuu tiiviisti henkilöstön tai henkilöstön edustajien kanssa
- Luodaan matalan kynnyksen anonyymeja kanavia, joihin voi ilmoittaa, jos työkuulttuurissa on haasteita
- Matalahierarkisen työkuulttuurin luomiseen kannattaa panostaa ja erityisesti sen sanoittamiseen
- Sisäinen viestintä on läpinäkyvää ja tulee osata olla niin objektiivinen kuin kriittinenkin
 - Jokaisella palautteella on sama painoarvo, esittäjästä riippumatta
- Kulttuurisia erilaisuuksia kunnioitetaan ja niistä opitaan toisiltaan (esim. eri kulttuurien juhlat ja kulttuurisen tiedon jakaminen), mutta samalla pidetään kiinni yhdessä sovituista työkäytännöistä
- Yhteiset kanavat missä voi kysyä apua ja/tai kertoa mielipiteitä
 - Anonyymit palautetilaisuudet missä johto vastaa kysymyksiin
- Päivittäinen/jaksottainen palautekanava missä kysytään, miten sujuu ja mikä motivoi
- Jokaisella tiimillä oma, monikansallisuutta ymmärtävä tiiminvetäjä auttamaan päivittäistä sujumista

- On tärkeää löytää omat sopivat roolit jokaiselle ja olla uskallusta myös vaihtaa työnkuvia tarvittaessa, jotta tavoitteisiin päästään parhaiten
- Kunnioitetaan ja huomioidaan työkavereita
 - Suomea saa puhua vain, jos tilassa ei ole kansainvälisiä osajia (sis. myös tauot ja tapahtumat)
- Rakennetaan sisäinen ja ulkoinen rekrytointi niin, että kaikki hakijat kokevat tulewansa tasavertaisina hakijoina samalle viivalle
- Arvioidaan jokaisen työtehtävän kohdalla suomen kielen tarve
 - On huomattu, että suomen kielen tarve vähenee koko ajan, asiakasrajapinnan monikulttuuristuessaa, että sisäisesti käyttökielen muuttuessa pääasiassa englanniksi
- Otetaan käyttöön erilaisia lomamalleja esim. Floating holidays, jolloin työntekijä voi juhla oman kulttuurinsa pyhiä suomalaisten palkallisten vapaiden sijaan
- Työpaikalla juhlaan eri kulttuurien pyhiä, esim. eri kalenterijärjestelmien uutta vuotta
 - Annetaan myös tilaa työyhteisöissä erilaisille kulttuurisille tavoille, esim. kulttuurijuhlapäivät, fyysiset tilaratkaisut erilaisten tarpeiden mukaisesti ja arvokeskustelut

Työkielen merkitys työnantajien sisäisessä kansainvälistymisessä

Monesti erilaisissa keskusteluissa (asiantuntijalausunnat, somekirjoittelut, webinaarit...) kuulee, että työnantajan sisäisen kansainvälistymisen suurin este on kieli. On totuttu toimimaan suomeksi, eikä työnantajalta löydy resurssia kääntää kaikkea materiaalia englanniksi. Voi myös olla, että osa henkilökunnasta ei puhu suomen tai ruotsin lisäksi muita kieliä. Suurimmalla osalla kilpailuun osallistuneista työnantajista käytettiin suomea/ruotsia ja englantia rinnakkain arkikielinä ja osa oli siirtynyt käyttämään vain englantia sisäisenä kielenään. Alla olevasta listauksesta löytyy monia erilaisia vinkkejä, miten työnantajat ovat ratkaisseet kielikysymyksen.

Huomionarvoista on, että tapoja monikielistymiseen on monia, ja muutokset on tehty aina tarve edellä.

- Tärkein havainto suurimalla osalla oli, että englannin tai suomen kielen tason ei koskaan tarvitse olla täydellinen. Riittää, kun arjessa ymmärretään puolin ja toisin ammatillisesti, ja monesti suomen ja/tai englannin perustaso oli riittävä
 - Rekrytoinneissa oli arvioitu niin suomen ja/tai englannin kielen tasovaatimusta työtehtävään aidosti tarvittavan osaamisen mukaan, ja suurimmaksi osaksi tasovaatimus oli alentunut
- Monimuotoinen kielten osaaminen on yritykselle selkeä kilpailuetu markkinoilla - myös Suomessa!
- Työnantaja järjestää sisäisesti kielikursseja suomen ja englannin kielistä
 - Voi olla talon sisäisesti järjestämiä tai esim. jonkun muun kielitukea tuottavan yrityksen tai organisaation järjestämiä
- Työntekijät saavat käyttää työaikaa kielen oppimiseen (tyypillisesti 1-4 tuntia viikossa)
- Tulkkauspalveluja oli käytetty työntekijöiden alkuun pääsemiseksi. Tämä oli käytössä erityisesti, jos oli tultu kielialueelta missä ei osata englantia.
- Työnantajat saattoivat vaihteittain kääntää koko yrityksen sisäisen kielen englanniksi, vaikka paikallista rajapintaa palvellaan suomeksi
 - Tyypillisimmin kääntäminen tarkoitti alkumetreillä työnhakuilmoituksien, sisäisten viestien ja perehdytysoppaiden kääntämistä englanniksi. Muita osioita päivitettiin myöhemmin
 - Sisäisten materiaalien käännöksen kesto arvioitiin muutamasta kuukaudesta vuoteen. Osa oli käyttänyt ulkoista kääntäjää, osa oli tehnyt käännöksiä itse ns. tarveperusteisesti tärkeimmistä materiaaleista lähtien
 - Käännösprosessin yhdeksi positiiviseksi huomioksi nostettiin se, että samalla sai siivottua kaikki vanhat tiedostot pois
- Sisäisen kansainvälistymisen edetessä tuli uusi vaade myös suomen/ruotsin kieltä äidinkielenään puhuville tulevaisuuden

rekrytointeihin: Vaikka tietty työ vaatisi äidinkielitasoista suomea, on yleensä vaatimuksena myös työkielitasoinen englanti, jotta tieto liikkuu myös sisäisesti oikein

- Suomen/ruotsin kieltä ei enää vaadittu monissa rekrytoinneissa
 - Huom! Näiden osaamista ei myöskään välttämättä laskettu enää erityiseksi eduksi hakijalle, vaan yhdeksi taidoksi muiden joukossa
- Oli alettu miettiä kriittisesti, millainen kielivaatimus eri tehtäviin tarvitaan
 - Tämä vaati tehtäväkuvien uudelleenarvioinnin ja suurimmassa osassa oli tultu tulokseen, että jatkossa kielivalinta tehdään työtehtävien vaatimuksien mukaan, ei automaationa
 - Tyypillisemmin, esim. yrityksen lakipuolen tai markkinoinnin tehtävissä äidinkielitasoinen suomi oli pakollinen, mutta suurimpaan osaan tehtävistä englanti oli riittävä
- Tarvittaessa ja erityisesti alussa työpaikan tehtäviä oli järjestetty sisäisesti niin, että kansainvälisen osaajan työvuorossa oli myös äidinkieleltään suomea puhuva kollega tai esihenkilö
- Monilla oli kielikurssien lisäksi käytössään sisäisiä työkielioppaita/koulutuksia, joilla tuettiin päivittäisessä arjessa oman alan sanaston ja puheen kehittymistä
- Osalle oli jopa enemmän haittaa, jos ei osaa englantia kuin jos ei osaa suomea
 - Asiakaskunta (niin yksityishenkilöt kuin työnantajat) monikielistyvät myös Suomessa vauhdilla
- Kun suurimmat markkinat olivat englantia puhuvissa maissa, oli strategisesti viisasta, että suomea/ruotsia osaavat vain ne, joiden asiakasrajapinta on Suomessa.
 - Riippuen toimialasta, työnantajat vaativat myös muita kumppaniyrityskieliä kuin englantia.



Rekrytointi

Tämän osion alle on koottu erilaisia rekrytointikäytänteitä ja hyväksi havaittuja toimia, parhaimman rekrytoinnin varmistamiseksi. Aineiston pohjalta syntyi huomio, missä suurin osa painotti, että kaikki rekrytoidaan samalla tavalla. Tämän tueksi oli kuitenkin nostettu useampia tapoja varmistaa tasa-arvoisuus ja rekrytoijien ammatillinen osaaminen, jotta osaavin profiili valitaan uudeksi työntekijäksi. Aineistoista voi myös havaita, että tiettyjä asioita oli hyvä avata jo rekrytointivaiheessa väärinymmärrysten välttämiseksi. Esimerkiksi työpaikkailmoituksissa ilmoitettiin tiimien olevan kansainvälisiä (niin kotimaassa kuin kansainvälisesti), mikä oli tärkeä tieto kansainvälisten osaajien lisäksi myös suomalaisille.

- Eniten hakemuksissa korostui monimuotoisuuden ymmärtäminen. Tyypillisesti jokainen prosessiin osallistuva esihenkilö koulutettiin ymmärtämään diversiteettiä
 - Esihenkilöille oli monesti omat syventävät koulutukset, jossa korostettiin, esimerkiksi ennakkuulojen ja -asenteiden havaitsemista, monimuotoisuuden ymmärtämistä ja neutraalia kommunikaatiotyylejä sekä oman käytöksen tunnistamista

- Osalla oli myös ohjeita, missä rekrytoijat ohjattiin keskustelemaan prosessin aikana ennakkoluulohavainnoistaan ääneen ja/tai myöhemmin avaamaan ajatuksiaan ja huomioitaan
- Rekrytoinnin kielivalintaa oli mietitty. Jos työn pystyi suorittamaan englanniksi, myös työhakemus oli englanniksi. Huomionarvoista on myös, että kun työkieli oli suomi, myös hakemus oli kirjoitettu suomeksi
 - Oli tärkeää, että kumpikaan kieli ei olisi syy, miksi työpaikkaa ei haeta, vaan hakuilmoitukset kirjoitetaan osaamisprofiilit edellä
 - Oli myös mietitty ennakkoon, millaista suomen kielen osaamista työ aidosti vaatii ja se oli kirjoitettu hakuilmoituksiin auki
- Monissa sisäisesti englantia käyttävillä työnantajilla haastattelut pidettiin kaikille englanniksi, vaikka ko. positiossa olisi vaade osata myös äidinkielistasoista suomea
- Suomen ulkopuolella kerrytetty kokemus katsottiin eduksi rekrytoinneissa, sillä sen katsottiin tuovan uusia ajatuksia ja osaamista tiimeihin
 - Myös ulkomaisista tutkinnoista katsottiin tietyissä tilanteissa olevan lisäetua
- Koettiin, että rekrytointitiimeihin on hyvä osallistua henkilöitä monenlaisilla taustoilla
- Jo rekrytointivaiheessa ilmaistiin tarjolla olevan erilaisia ja -sisältöisiä sijoittautumispaketteja uudelle alueelle/maahan muuttamiseksi ja tämän katsottiin madaltavan kynnystä hakea paikkaa
 - Nämä sisälsivät esimerkiksi palkallisen vapaapäivän muuttamiseen, taloudellista tukea muuttamiseen, kulttuuri- ja/tai kielitukea muuttamiseen ja asettautumiseen, tukea perheelle uudella alueella, asunnon/sijaisasunnon oman löytymiseen asti ja kuljetuspalveluja ensimmäisiksi päiviksi
- Korkeakouluyhteistyötä osana kansainvälisiä rekrytointeja käytettiin laajasti

Anonymirekrytointi

Mielenkiintoista kyllä, suurin osa ei kannattanut anonymirekrytointia, sillä sen koettiin ohjaavan ajattelua siihen suuntaan, ettei työnantaja osaisi rekrytoida tasa-arvoisesti. Siinä, missä yleisesti anonymirekrytoinnin on ajateltu hälventävän ennakkoluuloja, suurin osa tämän katsauksen työnantajista oli lähtenyt ratkomaan asiaa sisäisesti kouluttamalla. Rekrytoijia ja esihenkilöitä koulutettiin työnantajien toimesta mm. tunnistamaan ennakkoluulojaan ja asenteitaan. Sen sijaan, että piilotetaan hakijan tietoja, lähdettiin korostamaan tietoisesti ”osaaminen edellä” -ajattelua.

Osassa rekrytointeja käytettiin myös rekrytointipareja tai -ryhmiä, jotka arvioivat toisistaan riippumattomasti hakijoiden osaamisen ja sen jälkeen vertailemalla päätettiin jatkoon päässeet kandidaatit. Osaamisen testaaminen koettiin rekrytoinneissa toimivan paljon paremmin kuin esim. hakemusten anonymisointi.

Myös anonymirekrytointeja käyttäviä työnantajia ilmeni muutamia. Osassa työpaikkoja poistettiin hakijoiden koulutus- ja työtehtävänimiketaustat ja arvioitiin osaamista vain kerrottujen taitojen kautta. Muissa esihenkilöt saivat taitokoosteita minkä pohjalta kutsuttiin hakijoita haastatteluihin. Anonymisointeja oli kuitenkin käytössä vain harvoilla.

Erityispiirteet pienten/keskisuurien yritysten rekrytointikäytännöissä

Pienissä nostettiin useamman kerran esille se, mistä kansainvälisiä osaajia palkataan. Ensisijaisesti he etsivät kandidaatteja EU-maista, joissa ei vaadita erityisiä viisumi- tai työlupa-asioita. Korostettiin, että sopiva tekijä voidaan palkata myös EU:n ulkopuolelta, jos hän on selkeästi sopivin, mutta pääasiassa rekrytoinnit tehtiin tuttu alue edellä. Pienemmissä yrityksissä korostettiin myös palkka-avoimuutta ja monet lisäsivät palkkahaitarin

kaikkiin hakuihinsa, edistääkseen avoimuutta. Työnhakuilmoituksissa haluttiin myös välttää jargonia ja pitkiä vaatimuslistoja, jotta oleellisin tarvittavat taidot saatiin korostumaan.

Toinen ilmiö koski rekrytointiprofiileja. Monet rekrytoivat ensisijaisesti Suomessa opiskelevia kansainvälisiä osaajia, koska heidän koettiin olevan jo paremmin sisällä suomalaisessa kulttuurissa kuin ulkomailta houkutellut osaajat. Tähän mahdollisesti liittyen, moni totesi kaikkien työnhakuilmoitusten olevan suomeksi, mutta puskaradion toimivan niin hyvin, että suurin osa lähiaikojen rekrytoinneista oli ollut kansainvälisiä osaajia, vaikka heillä ei vielä suomen kielen taitoa olisi ollutkaan.

Erityispiirteet suurien yritysten rekrytointikäytänteissä

Suurten yritysten vastauksissa korostui kansainvälisen osaajan asettautumisen mahdollistavat palvelut. Mainintoja oli enemmän, esimerkiksi pankkitilin avausavusta, majoittumisvaihtoehtoista ja perhetuesta, kouluasioihin ja puoliso-ohjelmiin. Oppilaitosyhteistyön puolelta mainittiin laajemmin harjoittelu- ja opinnäytepaikat systemaattisena kansainvälisten osaajien rekrytointipolkuna.

Yksittäisenä kuriositeettina isoissa rekrytointiprosesseissa nousi esille myös ns. kulttuuriarviointi ennen päähaastattelua, missä HR-tiimi arvioi kaikkien hakijoiden soveltuvuutta suhteessa työnantajan arvopohjaan ja työarkeen. Monet suurista yrityksistä antoivat myös palkallisen vapaapäivän muuttopäivänä ja kävivät rekrytoimassa uusia osaajia aktiivisesti kansainvälisillä vesillä, esimerkiksi alojen omissa konferensseissa.



Perehdyttäminen

Tämän osion sisältöihin on nostettu erilaisia perehdyttämiskäytänteitä, sekä hyväksi havaittuja perehdytyskaudella tapahtuvia asioita. Monet tämän osion sisällöt ovat esimakua sitouttamisluvussa jatkettaviin toimiin.

- Rekrytoinnin loppumisen ja perehdyttämisen alkamisen välissä koettiin, että hakijan oli tärkeää tuntea olonsa tervetulleeksi (mahdollisesti) vieraassa maassa ja kulttuurissa, minkä vuoksi monilla oli käytössä matalan kynnyksen kysymyskanava jo ennen töiden alkua.
 - Tähän liittyi myös aktiivinen apu viisumi/työlupa-asioissa sekä asunto-, koulu/päivähoitoapu/kielitukiasiat
 - Ulkomaalaisille rekrytoinneille annettiin myös mahdollisuus tutustua yritykseen, työkavereihin tai kontaktihenkilöön ennakoon ennen töiden alkua
- Suurin osa korosti, että perusperehdytys on kaikille samanlainen. Koettiin myös tärkeäksi, että erityisesti kaikki perehdytysmateriaalit olivat saatavilla vähintään englanniksi (mielellään myös kaikilla henkilöstön äidinkielenään puhutuilla kielillä), sillä siitä saa parhaan lähdön arkeen ja kaikki ovat samalla viivalla

- Näiden tulisi sisältää sekä yhteiset pelisäännöt (sisäinen työskentelykulttuuri), että työn perinteiset perehdytysisällöt
- Perehdytysmateriaalien kohdalla huomioitiin todella tärkeäksi pitää huolta siitä, että suomalaisille selvemmat työsopimus- ja lakiasiat avattiin tarkoin kansainvälisille osaajille, esimerkiksi lomaoikeus, työajat, velvoitteet ja oikeudet
- Erityisesti ne, joilla oli paljon kansainvälisiä osaajia tiimeissään, korostivat sitä, että he antoivat jo perehdytysvaiheessa erillisen ohjeen suomalaisesta kulttuurista ja käytännöistä (vinkkejä integroitumiseen ja työarkeen) sekä tukea puolison/perheen asioihin
- Todella toimivana keinona koettiin työnantajan muiden ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osallistuminen vahvasti mukaan perehdytykseen
- Monet työnantajat olivat nimenneet erikseen henkilö(n/t), joiden tehtävänä on yrityskulttuurin sanottaminen, työtapojen auki kertominen, perehdytyksen seuraaminen ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen
 - Näillä toimilla edistettiin koko henkilökunnan hyvinvointia, vaikka tämä toiminta oli alun perin kehitetty pääosin tukemaan kansainvälisiä rekrytointeja
- Keskustelukanava töiden ulkopuolisiin sopeutumisasioihin koettiin toimivana ratkaisuna
 - Näillä kanavilla jaettiin erilaisia vinkkejä, esimerkiksi suomalaisesta kulttuurista, vuodenajoista, Suomesta maana yleisesti, ruokakulttuurista, liikennekulttuurista työn tekemisen kulttuurista ja viikon sanastovinkkejä
- Jo perehdytysvaiheessa oli hyvä olla tarjolla vahvaa suomen kielen tukea. Osa sidosti suomen kielen opiskelun työajalle, esimerkiksi työnantajalle erikseen tilattu kurssi tai alueelta löytyvät kurssi. Aikamäärällisesti kieltä sai opiskella palkallisesti 1–2 kertaa viikossa ja tyypillisimmin 1–4 tuntia. Osalla oli käytössä kielikoulutusbudjetti,

päivittäiset tehokielitreenit tai muita hieman erilaisilla käytännöillä sovellettuja viikoittaisia kielikoulutusmalleja

- Suomalaisia kollegoita opastettiin alusta alkaen käyttämään suomea mahdollisimman paljon ja englantia vain tukikielenä tarvittaessa, esimerkiksi erityisesti kahvitauoilla
- Huom! Tarvittaessa englannin kielitukea sekä yhteisiä ammatillisen englannin kielen koulutuksia järjestettiin koko henkilöstölle
- Niissä yrityksissä missä kansainvälisten osaajien rekrytoiminen oli vielä kohtuullisen uutta, yrityksen johtoryhmät seurasivat aktiivisesti heidän urapolkujensa kehittymistä ensimmäisistä päivistä lähtien, jotta voitiin mahdollistaa kaikille tasa-arvoinen uralla kehittyminen ja seurata perehdytyksen onnistumista
- Oli otettu käyttöön erilaisia työkaverijärjestelmiä, jossa pidempään työskennellyt oli uuden työntekijän tukena arjessa. Tältä työkaverilta sai kysyä kaikki mieleen tulevat jutut niin työasioista, kuin vaikka talvirenkaista
- Kun kansainvälisen osaajan integraatioprosessi (pelkkien työtehtävien lisäksi) oli mietitty osaksi työarkea, se lisäsi myös yhteisöllisyyden ja sitoutumisen tunnetta. Se auttoi myös luomaan orgaanisia yhteyksiä työntekijöiden välille, esimerkiksi yhteisten harrastuksien kautta.

Erityispiirteet pienten/keskisuurien yritysten perehdyttämisessä

Pienemmillä yrityksillä oli vahvuutenaan ketteryys, jossa jo perehdytysvaiheessa pystyttiin räätälöimään hyvinkin yksityiskohtaisesti perehdytys- ja urapolkua kansainväliselle osaajalle. Näissä tosin korostettiin realistista aikataulua, sillä pienissä yrityksissä uralla etenemismahdollisuuksia oli tyypillisesti vähemmän. Samoin erityisesti pienemmissä kunnissa myös integrointi ja työpäivien ulkopuolinen tuki hoitui nopeasti ja erittäin matalalla kynnyksellä kuntoon.

Erityispiirteet suurten yritysten perehdyttämisessä

Suurilla yrityksillä korostui erilaiset esikoulutukset jo ennen varsinaisen perehdytyksen alkamista. Niissä oli tyypillisimmin sekä työnantaja-asioihin liittyviä videosisältöjä, kuin myös Suomeen liittyviä asioita. Useilla työnantajilla oli myös mahdollisuus irrottaa perehdyttäjä omista työtehtävistään koko perehdytyksen ajaksi. Tämä oli koettu nopeuttavan perehdytystä ja lisäävän sen laatua. Jonkin verran myös korostettiin ammattitulkien kannattavuutta, erityisesti erikoissanastojen ja -laitteiden kohdalla.



Sitouttaminen

Onnistunut rekrytointi ja hyvä perehdyttäminen antavat eväät työskentelyyn, mutta laadukas sitouttaminen päivittäisessä arjessa, tuottaa pitkässä juoksussa työnantajalle parhaan lopputuloksen. Aineistossa todettiin, että paras todistusaineisto onnistuneesta sitouttamisesta on työntekijöiden pieni vaihtuvuus. Tässä osiossa oli kaikkein eniten samantyyppisiä vastauksia, joten listat ovat lyhyempiä, mutta vastauspainoarvoltaan siis sitäkin arvokkaampia! Perinteisesti tässäkin

osiossa moni aloitti kirjoittamalla siitä, että kaikille tarjotaan samat mahdollisuudet. On kuitenkin hyvä muistaa, että monikielisessä ja -kulttuurisessa ympäristössä samojen mahdollisuuksien tarjoaminen tarkoittaa aina sen miettimistä, miten voidaan varmistaa, että kaikilla on aidosti samanlaiset mahdollisuudet käytännössä, ei vain muodollisesti. Alla tarkempia käytännön toimia tasa-arvoisten mahdollisuuksien edistämiseksi.

- Uudet työpaikat avataan aina ensin sisäisesti ja englannin kielellä
- Osa työnantajista seurasi erityisesti kansainvälisten osaajien urapolkuja, jotta pystyttiin todentamaan, että prosessi toimii tasa-arvoisesti
 - Avoimuus organisaatorakenteista ja niissä liikkumisessa koettiin erittäin tärkeänä
- Vuosittaiset kehityskeskustelut ja kouluttautumismahdollisuudet
 - Myös viikko/kuukausitason 1on1 keskustelut, palkkakeskustelut, urapolkusuunnitelmat
- Annetaan mahdollisuus vierailla toisissa toimipisteissä tai ulkomailla samalla alalla tarpeeksi usein
- Kysytään työntekijöiltä ovatko he sitä mieltä, että kaikki kohdellaan tasapuolisesti (myös työuran näkökulmasta)
- Tuetaan omien taitojen kehitystä
 - Täydennyskoulutukset, kielikoulutukset, sisäinen tiedonjakaminen, työnkierto, vuosittaiset kouluttautumismäärät/tuntimäärät
- Ollaan joustavia henkilökohtaisen elämän suhteen ja mahdollistetaan työjärjestelyillä pidemmät yhtäjaksoiset lomat, jotta kansainväliset osaajat voivat käydä kotimaissaan
- Panostetaan yhteiseen tekemiseen tarjoamalla kaikille paljon vapaa-ajan mahdollisuuksia yhdessä, esimerkiksi kulttuuri ja urheilu
- Vaikka sisäinen kieli on englanti, on siltikin kannustettu opiskelemaan suomea ja työkaverit opettaneet suomenkielisiä sanoja ja sanontoja
- Yleiset työkulttuuria ja sitoutumista lisäävät teot
 - Etätyöoptiot

- Kilpailukykyinen palkkaus
- Matalan kynnyksen palautemenetelmät
- Aktiivinen tiimihyvinvoinnin ylläpito
- Läpinäkyvyys kaikessa toiminnassa, niin että esimerkiksi kaikki koulutukset järjestetään englanniksi ja ovat kaikille avoimia
- Ajantasaiset koulutukset, esim. teknologiat
- Kulttuuri- ja liikuntaedut

Erityispiirteet sitouttamisessa pienissä/keskisuurissa yrityksissä

Pienemmissä yrityksissä koettiin todella tärkeäksi, että keskusteltiin työntekijän osaamisen lisäksi myös yrityksestä itsestään – historiasta, tavoitteista, tulevaisuudesta. Pienempien työnantajien etuna on perhemäisyys ja tätä haluttiin avata vahvasti myös kansainvälisille osaajille. Matalan hierarkian koettiin auttavan arjen jokapäiväisissä asioissa työsuhteen kestosta riippumatta. Oli myös opittu hyödyntämään urakehityksessä muita alustoja apuna, joista useampi mainitsi LinkedIn Learningin.

Erityispiirteet sitouttamisessa suurissa yrityksissä

Suurien yritysten vastauksissa korostui pitkäjänteinen suunnitelmallisuus, esimerkiksi suomen kielen ja kulttuurin vuosisuunnitelmat sekä mentorointiohjelmat. Näiden lisäksi oli olemassa erilaisia kehityspolkuja työntekijän oman ammatillisen kiinnostuksen mukaan, muun muassa erityisammattilais- tai esihenkilökoulutuspolkuja. Myös ammatillinen työnkierto oli hyvin vahvasti käytössä oleva työn aktivoinnin ja sitouttamisen menetelmä.

Lopuksi

Kiitämme kaikkia International Employer of the Year -kilpailuun vuosien varrella osallistuneita, sekä tämän katsauksen mahdollistaneita kumppaneitamme Business Finland ja Business Helsinki. Toivomme, että nämä esimerkit onnistuneista kansainvälistymistoimista innostavat kokeilemaan uusia, hyviä käytänteitä sisäisen kansainvälistymisen kentällä ja avaamaan uusia tuulia myös tekemisen meininkiin!

Kiitos Ida-Maria Volturi, joka on analysoinut ja koostanut tässä oppaassa esitellyn materiaalin.

Kiitos IEY-projektipäälliköt; Katja Väinöläinen (2025), Heikki Hauskaviita (2024), Iiro Ignatius (2023) ja Pauliina Papunen (2022).

IN COLLABORATION WITH
**WORK IN
FINLAND**

Helsinki
**Business
Helsinki**

Oikoluku: Sami Nisonen

Taitto: Roosa Hiltunen ja Jesse Soini