



School of Business and Management

Johtaminen

Kandidaatintutkielma

**Rekrytoinnin haasteet monikulttuurisessa organisaatiossa
The challenges of recruitment in a multicultural organization
8.5.2015**

Tekijä: Eveliina Olkinuora

Ohjaajat: Heidi Olander

Pasi Tuominen

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	3
1.3	Tutkimusmetodologia.....	6
1.4	Teoreettinen viitekehys	6
1.5	Keskeiset käsitteet	7
1.5.1	Kulttuuri	8
1.5.2	Monikulttuurisuus.....	9
1.5.3	Monikulttuurinen organisaatio	9
1.5.4	Erilaisuuden johtaminen.....	10
2	REKRYTOINTI HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEENA.....	11
2.1	Henkilöstöjohtaminen ja sen määritelmä	11
2.2	Rekrytointi.....	12
2.3	Rekrytointi- ja valintaprosessi.....	13
2.4	Rekrytointistrategiat	14
2.4.1	Muodollinen ja epämuodollinen strategia	15
2.4.2	Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi.....	15
2.5	Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet.....	16
3	REKRYTOINNIN HAASTEET JA NIITÄ SELITTÄVÄT TEKIJÄT MONIKULTTUURISESSA ORGANISAATIOSSA.....	19
3.1	Kieli ja kommunikaatio	19
3.1.1	Kieli.....	20
3.1.2	Kommunikaatio	21
3.2	Kulttuuriset tekijät	22
3.3	Lailliset haasteet	23
3.4	Ratkaisuja haasteisiin	25
4	HAASTATTELUTUTKIMUS.....	27
4.1	Haastattelututkimuksen tavoitteet ja toteutus	27
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	28
4.3	Haastattelututkimuksen tulokset.....	29
4.3.1	Keskeisimmät haasteet ja niitä selittävät tekijät monikulttuurisessa rekrytoinnissa	30
4.3.2	Ratkaisuja monikulttuurisen organisaation rekrytoinnin haasteisiin	33
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
5.1	Rekrytoinnin haasteet ja niitä selittävät tekijät monikulttuurisessa organisaatiossa	35
5.2	Rekrytoinnin haasteiden ratkaisu monikulttuurisessa organisaatiossa	37

5.3	Jatkotutkimustarpeet.....	38
	LÄHTEET	39

LIITTEET

1 JOHDANTO

Globalisaation vaikutukset nykymaailmassa ovat yhä ilmeisempiä. Kansainvälisen työvoiman muuttunut rooli erityisesti henkilöstöjohtamisen saralla on vaikuttanut siihen, että kansainvälisillä johtajilla on yhä enemmän vastuuta ja heidän tulee olla vastuussa jopa kokonaisista henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Kansainvälisten johtajien tulee sopeutua erilaisiin kulttuureihin ja monimuotoiseen työvoimaan. Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tulee lisäksi selvittää erilaisten haasteiden kanssa, joihin kuuluvat muun muassa lisääntyvä kansainvälisen työvoiman liikkuvuus, erilainen työvoima, markkinat ja monikansallisten tiimien rakentaminen ja ylläpitäminen. (Hurn 2014) Monikulttuurisuuden lisääntymisen seurauksena syntyneet haasteet ovat saaneet organisaatiot kehittämään uusia strategioita johtaakseen monimuotoista työvoimaa. Jotkin hyvin monikulttuuriset organisaatiot ovat myös kehittäneet strategioita monikulttuurisen työvoiman houkuttelemiseksi ja säilyttämiseksi, jotta voidaan täyttää mahdollisimman hyvin monimuotoisen asiakaskunnan tarpeet. (Stone, Stone-Romero & Lukaszewski 2007) Asiakkaiden on todennäköisesti helpompi samaistua ja kokea kuuluvuuden tunnetta organisaatioon, jos työvoima organisaatiossa on myös monikulttuurista.

Kulttuurilliset variaatiot yrityselämässä eivät tarkoita kuitenkaan vain haasteita yritykselle ja yrityksen johtamiselle, vaan ne voivat tuoda paljon uutta näkökulmaa asioihin ja kilpailuetua kansainvälisillä kuin kansallisillakin markkinoilla, jos niihin suhtaudutaan rakentavasti ja positiivisella otteella. Monikulttuurisuuden ei voida ajatella olevan vain osa elinkeinoelämän muutosta, vaan tulee ymmärtää, että se myös kilpailuvaltti markkinoilla (Lahti 2008, 21).

Tässä tutkielmassa pääpaino on henkilöstöjohtamisen osa-alueessa rekrytoinnissa ja rekrytoinnin haasteissa monikulttuurisessa organisaatiossa. Rekrytointi on se henkilöstöjohtamisen osa-alue, josta yrityksen koko kansainvälisyys lähtee: henkilöt, jotka vastaavat resurssien hankinnasta, voivat joko edistää tai hidastaa organisaation muutosta monikulttuurisuuden, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden toteuttamisessa (Lahti 2008, 140). Rekrytoinnin tutkimuksen merkitys kasvaa jatkuvasti globalisaation ja yritysmaailman kilpailuhenkisyiden myötä. Rekrytoinnin haasteet kumpuavat erityisesti tietotyön määrän kasvamisesta, työvoimapulasta, työnhakijoista kilpailemisesta ja työvoiman monimuotoisuudesta (Ployhart 2006). Rekrytointiin liittyy siis monenlaisia haasteita ja se vaatii yritysjohtolta usein tasapainottelemista asioiden välillä. Tässä tutkielmassa rekrytoinnin haasteista keskitytään nimenomaan työvoiman monimuotoisuuden eli kansallisten kulttuurien

ja sukupuolen tuomiin haasteisiin rekryointiprosessissa. Tarve aiheen tutkimisille löytyy: aikaisempi tutkimus henkilöstöhallinnasta, rekrytoinnista ja niiden tuomista haasteista on ollut väheksyttyä ja organisaation päätöksentekijät ovat jopa väärinymmärtäneet rekrytoinnin tutkimuksen merkityksen (Ployhart 2006).

Myers ja Dreachslin (2007) ovat tutkineet monikulttuurisen työvoiman rekrytointia ja säilyttämistä sekä niihin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia terveydenhoitoalalla. Myersin ja Dreachslinin (2007) tutkimuksessa haasteet nousevat tilanteesta, jossa suurten ikäluokkien jääminen pois työelämästä avaa uusia työpaikkoja, jotka täyttyvät yhä suuremmissa määrin eri maista tulevista työntekijöistä. Aiempaa tutkimusta terveydenhuoltoalan organisaatioista on Myersin ja Dreachslinin (2007) tutkimuksen lisäksi löytynyt paljon, joten rekrytoinnin haasteita monikulttuurisessa organisaatiossa pyritään lähestymään tässä tutkielmassa tarkastelemalla asiaa mahdollisimman laaja-alaisesti eri aloilta ja pyrkimyksenä onkin alasta riippumatta tutkia asiaa. Empiriaosuuden haastateltavien näkemykset nousevat esiin suomalaisesta energiateollisuuden yrityksestä. Tämä yritys on kuitenkin valittu pääosin sen monikulttuurisen ja kansainvälisyyden vuoksi haastatteluun, eikä näin ollen empiriassakaan ole keskitytty hakemaan vain jonkin erityisen alan näkökulmaa. Ng ja Burke (2005) ovat tutkineet monikulttuurisen rekrytoinnin haasteita työntekijän näkökulmasta: työntekijät tekevät valintoja tulevasta työpaikasta sen perusteella, kuinka heidän henkilökohtaiset arvot ja organisaation arvot kohtaavat. Ng ja Burke (2005) ovat tutkineet myös sitä, kuinka erityisesti naiset ja vähemmistöihin kuuluvat työnhakijat kiinnostuvat enemmän organisaatioista, joissa erilaisuuden johtamista painotetaan. Highhouse, Lievens & Sinar (2003) ovat myös tarkastelleet tutkimuksessaan niitä tekijöitä, jotka saavat työnhakijat kiinnostumaan organisaatiosta työnantajana. Tässä tutkimuksessa pyritään tuomaan uutta näkökulmaa aiheeseen tarkastelemalla nimenomaan niitä haasteita, mitä itse organisaatio työnantajana kohtaa niin rekrytoinnin eri vaiheissa kuin rekrytoinnin jälkeisessä työelämässä.

1.1 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Johdannossa kuvailtiin monikulttuurisen merkitystä jatkuvasti globaalistuvassa maailmassa. Monikulttuurisen organisaation kohtaamat haasteet juuri rekrytoinnin saralla ovat nykyään tärkeitä tiedostaa, sillä rekrytointi on se prosessi, mistä koko organisaation toiminta käytännössä lähtee. Teoriasta löydetty tutkimukset ovat pääosin keskittyneet monikulttuurisuuden tarkasteluun yleisesti henkilöstöjohtamisessa, mutta tutkimusta juuri monikulttuurisuuden aiheuttamista haasteista henkilöstöjohtamisen osa-alueessa rekrytoinnissa

on löytynyt verrattain vähän. Monikulttuurista rekrytointia on kuitenkin tutkittu, mutta pääpaino on ollut työntekijän preferenssien tarkastelussa eli mitä työntekijät itse etsivät hakiessaan töihin organisaatioon ja miten organisaatio puolestaan voi näihin päätöksiin vaikuttaa. Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia rekrytoinnin haasteita monikulttuurisessa organisaatiossa organisaation näkökulmasta eli tarkoituksena on jättää ulkopuolelle työnhakijan näkökulma. Monet tutkimukset aiheesta ovat myös keskittyneet pääosin terveydenhoitoalaan, joten tarkoituksena on tarkastella rekrytoinnin haasteita monikulttuurisessa organisaatiossa alasta riippumatta. Tutkielman tavoitteena on lisäksi tutkia myös, mistä nämä haasteet johtuvat ja millaisia mahdollisia ratkaisuja näille haasteille voisi löytyä. Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole antaa selkeitä vastauksia siihen, miten haasteet voidaan organisaatioissa ratkaista, vaan herättää keskustelua ja luoda uutta näkökulmaa tähän tärkeään aiheeseen.

Edellä kuvatusta tutkimusongelmasta johdetaan seuraavaksi esiteltävät tutkimuskysymykset. Päättökysymyksestä johdetaan alatutkimuskysymykset:

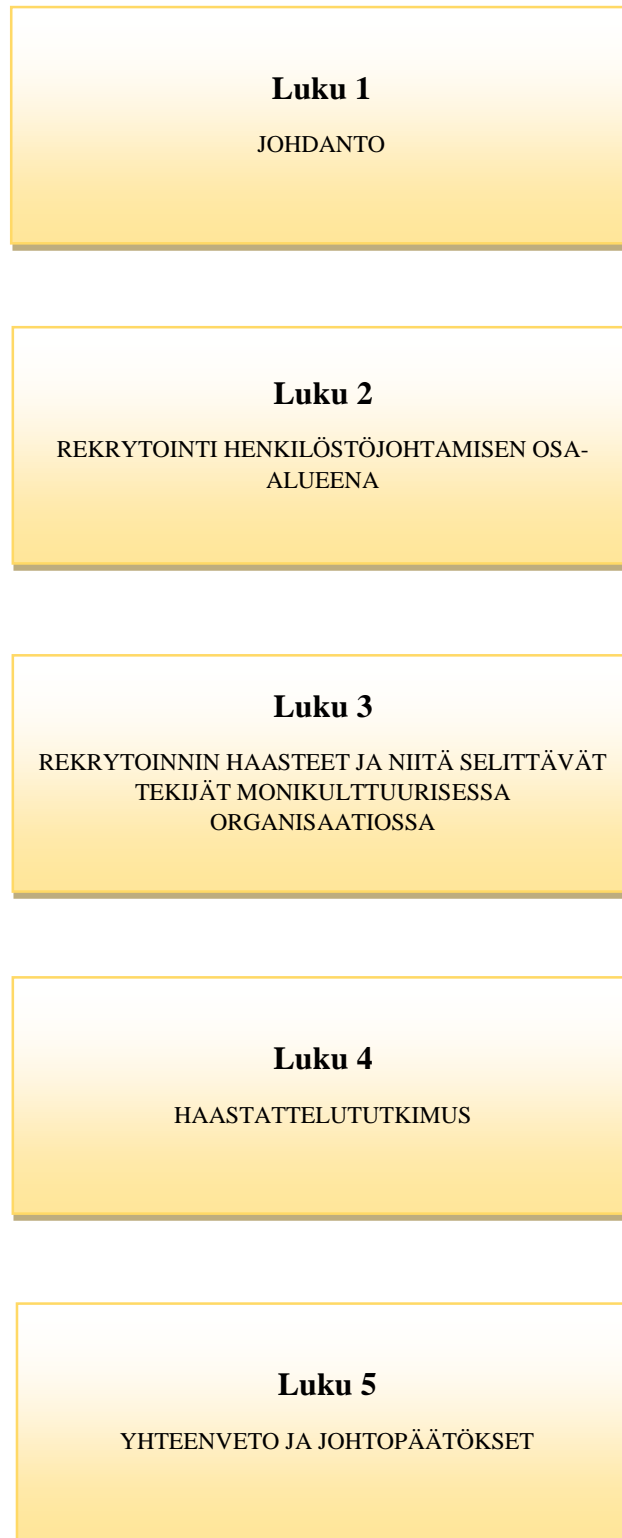
- Mitkä ovat rekrytoinnin haasteet monikulttuurisessa organisaatiossa?
 - Mitkä tekijät selittävät rekrytoinnin haasteita monikulttuurisessa organisaatiossa?
 - Miten monikulttuurisen organisaation rekrytoinnin haasteita voidaan ratkaista?

1.2 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tässä tutkielmassa keskitytään henkilöstöjohtamisen osa-alueen, rekrytoinnin, haasteisiin monikulttuurisessa organisaatiossa. Tutkimuksen tarkastelu rajautuu teoriassa pääosin tilanteisiin, jossa monikulttuurinen organisaatio toimii omassa kotimaassaan ja palkkaa sinne monikulttuurista työvoimaa. Empiriassa aihetta ei rajata näin tarkasti, sillä empiriassa tarkasteltavalla kohdeorganisaatiolla on toimintaa myös muissa maissa, eli monikulttuurisen rekrytoinnin haasteita tarkastellaan myös tilanteissa, joissa tämä organisaatio palkkaa monikulttuurista työvoimaa kaikissa toimipisteissään tai organisaatio palkkaa eri maissa sijaitseviin toimipisteisiinsä monikulttuurista työvoimaa. Laillisten muodollisuuksien tuomat haasteet palkattaessa ulkomaalaista työvoimaa rajautuvat Suomen lain tarkasteluun eli tilanteeseen, jossa Suomessa toimiviin yrityksiin palkataan ulkomaalaisia työntekijöitä. Tarkasteluun otetaan tämän lisäksi vain työntekijät, jotka tulevat Euroopan Unionin

ulkopuolelta. Rekrytoinnin haasteita monikulttuurisessa organisaatiossa tullaan käsittelemään niin rekrytointiprosessin eri vaiheissa, kuin rekrytoinnin jälkeisessä työelämässä, eli mitä seurauksia rekrytoinnista on koitunut.

Tarkastelun ulkopuolelle jätetään ekspatriaattien ja flekspatriaattien tarkastelu, jossa rekrytoinnin haasteita käsiteltäisiin tilanteessa, jossa yritys lähettää työntekijöitään pidemmille tai lyhemmille työkomennuksille ulkomaille. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan pääosin kansallisten kulttuurien ja eri sukupuolien tuomia haasteita rekrytointiin. Näin ollen pois rajattavia kulttuurisia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation erilaiset funktiot ja erilaiset luokat, jotka kuuluvat Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin (2004, 203) mukaan myös monikulttuurisen organisaation osa-alueisiin. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan lisäksi työntekijän näkökulma eli mitä työntekijä odottaa organisaatiolta ennen sinne hakemista ja mitä organisaation tulee näin ollen ottaa huomioon saadakseen mahdollisimman potentiaalisia työnhakijakandidaatteja.



Kuva 1. Työn rakenne.

1.3 Tutkimusmetodologia

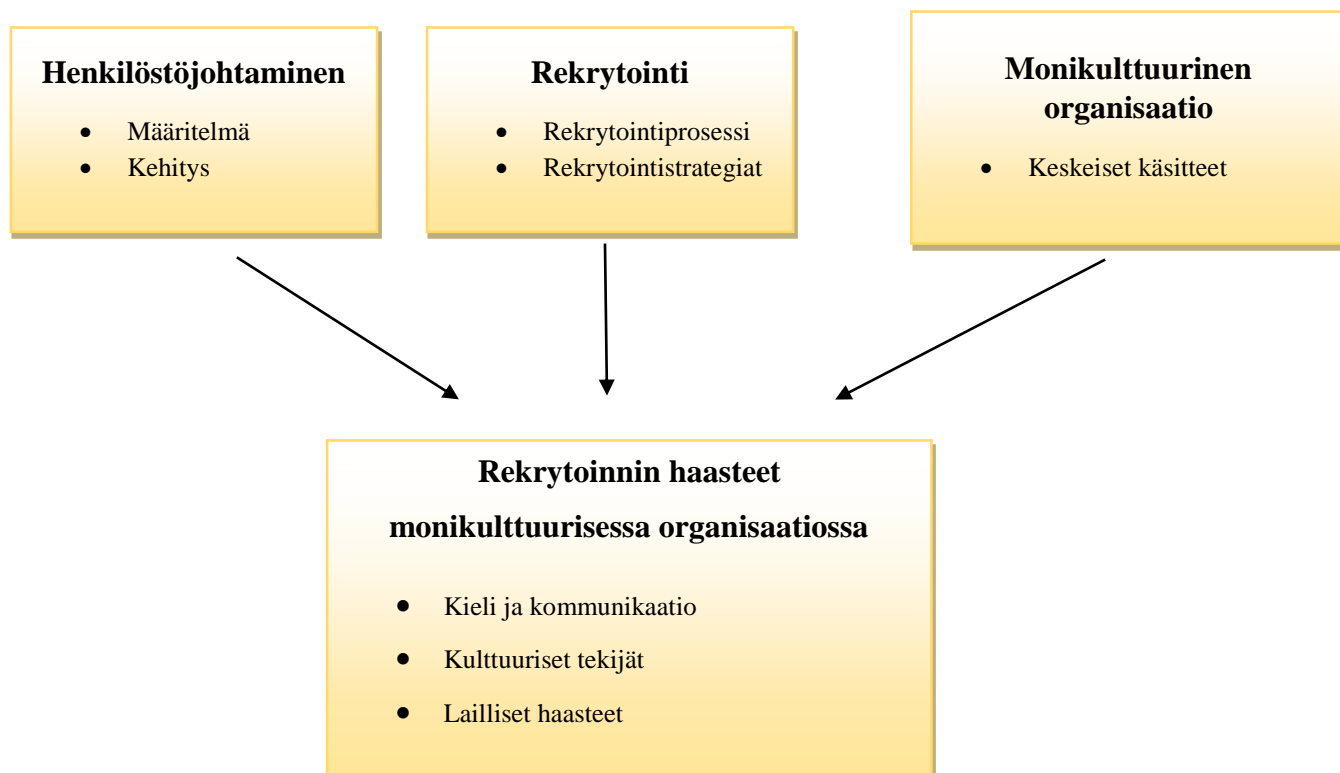
Tämä tutkielma jakautuu teoriaosuuteen ja empiriaosuuteen. Teoriaosuus on toteutettu hyödyntämällä aikaisempaa tutkimusta tarkastelemalla akateemista kirjallisuutta ja akateemisia artikkeleita. Tutkielman luvut 2 ja 3 kuuluvat teoriaosuuteen ja luvussa 4 käsitellään tutkielman empiriaosuus, joka on tehty käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimusmenetelmä on valittu tutkimusmetodiksi tässä tutkielmassa, sillä siinä haastatellaan useimmiten valittuja yksilöitä, haastattelun perusmuoto on avoin kysymys tai teema eikä tutkimus sisällä ”kriittisiä pisteitä”, vaan tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista se, että tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja sekä olemaan vuorovaikutuksessa kohteensa kanssa. Tutkija ei siis tuo ilmi tai sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan tai arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. (Tilastokeskus, Virtual Statistics 2015) Tiedonhankinnan strategiana tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on valittu tähän tutkielmaan sen vuoksi, että se perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja sallii yleistykset. Tapaustutkimukselle luonteenomaista on myös se, että sen tuotokset muodostavat yleensä kuvailevaa materiaalia, jonka avulla voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. (Cohen & Manion 1995, 123)

Empiriaosuuden tutkimusaineistona toimii haastatteluista saatu haastatteluaineisto, joka litteroitiin ja haastattelutulokset analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysia. Haastattelut toteutettiin tekemällä puolistrukturoidut haastattelut ja niiden tavoitteena oli vastata tutkielman kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Haastatteluihin valittiin kaksi henkilöä suuresta ja monikulttuurisesta sekä globaalisti toimivasta energiateollisuuden yrityksestä. Haastateltavien nimiä eikä organisaation nimeä ole julkaistu haastatteluiden luottamuksellisen toteuttamisen varmistamiseksi.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin käsittelemisestä, monikulttuurisen organisaation tarkastelusta käsitteiden avulla ja tutkielman keskeisimmästä aiheesta: rekrytoinnin haasteista monikulttuurisessa organisaatiossa. Henkilöstöjohtamista avataan ensin määritelmällä ja pohditaan henkilöstöjohtamiselle ominaisia piirteitä. Rekrytointia käsitellään yleisellä tasolla, selitetään esimerkki

rekryointiprosessista ja esitetään vaihtoehtoisia rekryointistrategioita. Monikulttuurista organisaatiota tarkastellaan käsitteiden avulla johdantoluvussa. Henkilöstöjohtamisesta, rekryoinnista ja monikulttuurisesta organisaatiosta päästään rekryoinnin haasteisiin monikulttuurisessa organisaatiossa.



Kuva 2. Teorettinen viitekehys.

1.5 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa esitellään tutkielman kannalta keskeisimmät käsitteet. Nämä käsitteet ovat kulttuuri, monikulttuurisuus, monikulttuurinen organisaatio ja erilaisuuden johtaminen. Tutkielman kannalta olennaista rekryoinnin käsitettä ja henkilöstöjohtamisen käsitettä ei ole otettu tähän osioon mukaan, sillä ne tullaan käsittelemään myöhemmin teoriaosuudessa tässä kuvattuja muita käsitteitä laajemmin.

1.5.1 Kulttuuri

"Kulttuuri on ihmismielen opittua ohjelmointia, joka erottaa jonkin ihmisryhmän tai luokan ihmiset toisista". Näin kulttuuritutkimuksen asiantuntija, professori Geert Hofstede kuvailee kulttuurin ydintä (1992, 17). Hofsteden (1992, 22) mukaan kulttuuri kuuluu ihmisen henkisen ohjelmoinnin kolmessa tasossa keskimmäiseksi, eli kulttuuri on opittua ja tunnusomaista ryhmälle tai luokalle. Kulttuuri on opittua ja se on peräisin sosiaalisesta ympäristöstä, eikä se siis ole synnynnäistä tai geneistä johtuvaa (Hofstede, 1992, 21). Edewor ja Aluko (2007) aloittavat puolestaan kulttuurin käsitteen avaamisen jo kauempaa historiasta esimerkillä kulttuurisista odotuksista miehille: kulttuurilliseen normiin ajateltiin ennen kuuluvan se, että miehen tuli kouluttautua ollakseen menestyvä ja ”loistava” ihminen.

Kulttuuria voidaan kuvailla ja luokitella arvojen, tarpeiden, asenteiden ja normien avulla (Punnett 2009, 20–22):

1. Arvot

Arvot osoittavat ne standardit, joiden kautta asioiden tärkeyttä yhteisössä peilataan ja arvostellaan. Arvot ovat vuorovaikutuksessa seuraavaksi selitettävien tarpeiden, asenteiden ja normien kanssa.

2. Tarpeet

Tarpeilla tarkoitetaan niitä voimia, jotka ajavat ihmisen käyttäytymään ja toimimaan jollakin tavalla. Sitten kun tarve on tyydytetty, tarpeella ei ole enää vaikutusta käyttäytymiseen. Esimerkkinä tarpeesta voidaan mainita tarve saada ruokaa. Kun ihminen on saanut ruokaa, hän ei enää käyttäydy etsien ruokaa.

3. Asenteet

Ihminen vastaa joko suotuisasti tai ei-suotuisasti erilaisiin tilanteisiin. Tämä on riippuvaista ihmisen asenteista eri tilanteisiin, jotka perustuvat määrättyihin uskomuksiin näistä tilanteista. Yhteiskunnallisilla arvoilla on vaikutusta siihen, kuinka suhtaudumme erilaisiin tilanteisiin.

4. Normit

Normit kertovat siitä, mitä saa ja mitä ei saa tehdä ja miten yhteisön jäsenten oletetaan käyttäytyvän. Normit siis määräävät jonkinlaisen käytöksen tai kieltävät

tietynlaiset käyttäytymistavat sekä ovat seurausta standardisoidusta ja selvästi erottuvasta käyttäytymisestä. Normien ajatellaan määrittävän sen, mikä on normaalia ja sopivaa käyttäytymistä.

1.5.2 Monikulttuurisuus

Monikulttuurisuutta voidaan kuvailla poliittisena vastauksena selviämislle kulttuurisesta ja sosiaalisesta monimuotoisuudesta yhteiskunnissa ja organisaatioissa. Monikulttuurisuus painottaa etnisen monimuotoisuuden olemassaolon tiedostamista ja yksilöiden oikeuksien varmistamista kulttuurin säilyttämiseksi. Monikulttuurisuutta voidaan määritellä sekä ensisijaisten ulottuvuuksien että toissijaisten ulottuvuuksien avulla. Ensisijaisia ulottuvuuksia ovat esimerkiksi ikä, etnisyys, sukupuoli ja rotu. Ensisijaiset ulottuvuudet vaikuttavat siihen, kuinka ihminen kokee minäkuvan ja millainen hänen fundamentaalinen maailmankuvansa on. Toissijaisten dimensioiden voidaan ajatella sisältävän koulutuksen, maantieteellisen sijainnin ja sen, kuinka paljon henkilö tienaa. Näillä toissijaisilla ulottuvuuksilla on vaikutusta siihen, kuinka itsevarma ihminen on ja kuinka hän määrittelee itsensä. (Edewor & Aluko 2007)

1.5.3 Monikulttuurinen organisaatio

Monikulttuurinen organisaatio käsittää luonnollisesti henkilöitä eri kulttuureista; eri roduista, eri sukupuolia, eri kansallisuuksia ja kulttuureja (Edewor & Aluko 2007). Monikulttuurinen työvoima organisaatiossa käsittää siis erilaisia uskomuksia, tapoja ymmärtää asioita, erilaisia arvoja ja maailmakatsomuksia sekä ainutlaatuista informaatiota (Shen, Chanda, D'Netto & Monga, 2009). Monikulttuurisessa organisaatiossa vähemmistöjen yhtenäistyminen näkyy kaikilla organisaation tai yhtiön tasoilla. Tähän voidaan lukea mukaan johtotason asemat. Tämä yhdistyminen käsittää käytännössä ennakkoluulojen ja syrjinnän poissaolon sekä muodollisten ja sosiaalisten yritysverkostojen yhtenäistymisen. (Edewor & Aluko 2007) Edellä mainittujen asioiden lisäksi Edewor ja Aluko (2007) täsmentävät, että monikulttuurinen organisaatio käsittää myös ajattelumallin, jossa ei vain koeteta sovittaa monimuotoisuutta organisaatioon, vaan jossa myös arvostetaan tätä monimuotoisuutta.

1.5.4 Erilaisuuden johtaminen

Monikulttuurisen organisaation ajatellaan sisältävän nimensä mukaisesti erilaisia kulttuureita, jotka tuovat mukanaan näille kulttuureille ominaisia, kulttuurin toisista kulttuureista erottavia ominaisuuksia. Eri kulttuureista tulevien ihmisten voidaan siis ajatella olevan erilaisia kuin siinä maassa, johon he tulevat töihin. Erilaisuuden johtaminen on näin ollen tärkeä käsite monikulttuurisen yrityksen menestyneessä liiketoiminnassa. Bassett-Jonesin (2005) mukaan erilaisuuden johtaminen on systemaattista ja suunniteltua sitoutumista organisaation osaluilla, minkä tarkoituksena on rekrytoida ja säilyttää sellaisia työntekijöitä, jotka tulevat eri taustoista ja joilla on erilaisia kyvykkyyksiä.

2 REKRYTOINTI HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEENA

Tässä kappaleessa käsitellään ensin henkilöstöjohtamista lyhyesti, minkä jälkeen tarkastelu keskittyy tutkimuksen kannalta olennaisimpaan aiheeseen eli henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen rekrytointiin. Tämän jälkeen tarkastellaan esimerkkiä rekrytointiprosessista ja esitellään neljä erilaista rekrytointistrategiaa: muodollinen ja epämuodollinen rekrytointi sekä sisäinen että ulkoinen rekrytointi. Lopuksi esitellään Hofsteden kulttuurin dimensiot, jotka selittävät kansallisia kulttuureja.

2.1 Henkilöstöjohtaminen ja sen määritelmä

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa yrityksen henkisestä pääomasta eli ihmisistä huolehtimista. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on tukea yritysjohtoa päämääriin pääsemisessä ja lisätä yrityksen kilpailukykyä. Henkilöstöjohton ammattilaiset organisoivat ja johtavat esimerkiksi tehokkaita rekrytointi- ja kehittämisprosesseja, palkitsemisjärjestelmiä ja henkilöstöpalveluja. Tavoitteena henkilöstöjohtamisessa on myös varmistaa, että yrityksessä on sellainen henkilöstö, joka on toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä: henkilöstön tulee olla riittävä osaamiseltaan ja määrältään sekä sen tulee olla sitoutunut ja hyvinvoiva. (Viitala 2007, 19–20) Keskittymällä henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin eli sopiviin työntekijöiden valitsemismetodeihin, arviointiin, kouluttamiseen, tiimityöskentelyyn, viestintään, voimaannuttamiseen, suoritusperusteiseen palkkioon ja työntekijän turvallisuuteen voidaan todennäköisemmin edistää organisaation tietoja ja taitoja sekä saada työntekijät sijoittamaan opittuaan organisaation hyväksi (Wall & Wood 2005). Shen et al. (2009) mukaan henkilöstöjohtamisen strategioiden voidaan katsoa olevan tehokkaita, kun ne keskittyvät organisaation oppimiseen, joustavuuteen, tiedon luomiseen ja työympäristön kehittämiseen, joka edistää erityisesti erilaisuuden johtamista.

Henkilöstöjohtaminen käsittää erityisesti angloamerikkalaisessa kirjallisuudessa kolme pääaluetta: henkilöstövoimavarojen johtaminen (*human resource management, HRM*), työelämän suhteiden hoitaminen (*industrial relations, IR*) ja johtajuus (*leadership*). Tässä tutkielmassa pääpaino on henkilöstövoimavarojen johtamisella, jolla tarkoitetaan sitä, että ihmiset ovat organisaatiossa voimavara, joka ottaa hyödyn irti erilaisista resursseista. *Human resource management* on käännetty suomalaisittain henkilöstöresurssien johtamisena, mutta henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan katsoa olevan onnistuneempi käänös.

Kummallakin näistä edellä mainituista käsitteistä tarkoitetaan niitä yrityksen toimintoja, joita tarvitaan, kun säädellään henkilöstövoimavarojen määrää, varmistetaan tarvittava osaaminen sekä henkilöstön hyvinvointi ja motivaation ylläpitäminen. (Viitala 2007, 20–21)

Seuraava luettelo sisältää ne henkilöstöstrategian muodostamat toiminnot, joista puolestaan muodostuu henkilöstövisio yritykselle (Viitala 2007, 22):

- Henkilöstösuunnittelu
- Henkilöstön hankinta
- Perehdyttäminen
- Osaamisen kehittäminen
- Suorituksen seuranta ja palkitseminen
- Työhyvinvoinnin edistäminen
- Irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen
- Päivittäisjohtaminen

2.2 Rekrytointi

Rekrytointi (*recruitment*) on henkilöstöjohtamisen osa-alue ja se tarkoittaa Goldin (2007) mukaan prosessia, jolla koetetaan luoda joukko sopivia henkilöitä, jotka hakevat organisaatioon töihin. Valinta (*selection*) on Goldin (2007) mukaan prosessi, jossa johtajat ja muut henkilöt käyttävät erityisiä välineitä valitakseen rekrytoinnissa muodostetusta hakijoiden joukosta henkilöt, joiden voidaan olettaa pärjäävän parhaiten työssä, annettujen johtamistavoitteiden ja laillisten vaatimusten puitteissa. Tungli ja Peiperl (2009) ovat löytäneet kolme tärkeää rekrytoinnin elementtiä:

- Sopivien työnhakijoiden houkuttelevuus määrättyyn asemaan
- Sopimattomien työnhakijoiden estäminen hakemasta työpaikkaa
- Positiivisen kuvan luominen työnhakijoille organisaatiosta

Rekrytoinnin tulisi olla mahdollisimman tasa-arvoista. Päätökset eivät kuitenkaan perustu läheskään aina neutraaliin ja objektiiviseen hakijan kykyjen arviointiin vaan myös ensivaiheen valitsijan henkilökohtaiset preferenssit vaikuttavat taustalla (Lahti 2008, 145). Erityisesti monikulttuurisen organisaation rekrytoinnissa tulisi olla mahdollisimman avoin eri kulttuureille, kansallisuuksille ja sukupuolille valittaessa työntekijöitä määrättyihin

työtehtäviin. Objektiiivinen ote rekrytoinnissa on silti aina haaste, sillä haastattelijan tai valitsijan omat arvot ja odotukset vaikuttavat usein jollain tasolla, ainakin alitajunnassa.

2.3 Rekrytointi- ja valintaprosessi

Rekrytointi- ja valintaprosessin tarkoituksena on löytää sellaisia työntekijöitä, jotka sopivat hyvin siihen organisaatioon, johon työntekijöitä ollaan valitsemassa. Rekrytointi- ja valintaprosessi on usein myös kallis ja monimutkainen prosessi. (Ahmad & Schroeder 2002) Rekrytoidessaan työntekijöitä organisaatioille on usein tyypillistä keskittyä siihen, kuinka hyvin hakijat täyttävät esimerkiksi teknisiin taitoihin liittyvät vaatimukset, mutta muut ”pehmeämmät” taidot saattavat jäädä vähemmälle huomiolle. Työnantajien tulisi keskittyä rekrytointiprosessissa enemmän työnhakijoiden käyttäytymiseen liittyviin ominaisuuksiin mahdollisten työntekijöiden kohdalla. (Ahmad & Schroeder 2002) Erityisesti monikulttuurisessa organisaatiossa edellä mainitun asian merkitys rekrytointiprosessissa korostuu, sillä työnantajien on pohdittava esimerkiksi sitä, kuinka hyvin todennäköiset työntekijät tulisivat pärjäämään erilaisissa tiimeissä ja muihin kulttuureihin kuuluvien työntekijöiden kanssa.

Rekrytointiprosessi voidaan jakaa yhdeksään eri vaiheeseen (Regents of the University of California 2014):

1. Avoimen työpaikan tunnistaminen ja tarpeen arviointi
2. Työtehtävän kuvauksen kehittäminen
3. Rekrytointisuunnitelman kehittäminen
4. Hakukomitean valinta
5. Työtehtävän esillepano ja rekrytointisuunnitelman implementointi
6. Hakijoiden tarkastelu ja lyhyen listan kokoaminen
7. Haastatteluiden suorittaminen
8. Palkasta päättäminen
9. Rekrytoinnin viimeistely ja päättäminen

Ensimmäisessä rekrytoinnin vaiheessa tunnistetaan avoin työpaikka organisaatiossa ja siten tarve uudelle työntekijälle. Rekrytoinnin liikkeelle paneviin voimiin voidaan ajatella lukeutuvaksi se, että rekrytoinnit tarjoavat organisaation eri osastoille mahdollisuuksia kohdistaa uuden työvoiman taidot esimerkiksi organisaation päämäärien saavuttamiseksi ja

osastokohtaisen ja yksilöllisen kasvun mahdollistamiseksi. Toinen rekrytointiprosessin vaihe eli työtehtävän kuvauksen kehittäminen on hyvin toteutettuna menestyksellisen rekrytointiprosessin ydin ja siinä määritellään haastattelukysymykset, haastatteluarviointit ja lähteiden varmistukseen liittyvät kysymykset. Työtehtävän kuvauksen kehittämisen jälkeen kehitetään itse rekrytointisuunnitelma. Dokumentoitu rekrytointisuunnitelma on toteutettava jokaisen työpaikan kohdalla, sillä hyvin rakennetun rekrytointisuunnitelman avulla voidaan suunnitella strategia potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemista ja palkkausta varten. Rekrytointisuunnitelman avulla voidaan myös varmistaa se, että palkataan tasapuolisesti myös naisia ja vähemmistöjen edustajia. (Regents of the University of California 2014)

Neljäs rekrytointiprosessin vaihe on hakukomitean valinta. Välttyäkseen mahdollisimman hyvin puolueelliselta valinnalta, organisaatio valitsee hakukomitean arvioimaan hakijoiden pätevyyskykyä ja soveltuvuutta avoimeen työtehtävään. Kun hakukomiteasta on päästy yksimielisyyteen, seuraa työtehtävän esillepano ja rekrytointisuunnitelman implementointi eli saattaminen käytäntöön. Tässä vaiheessa organisaation tulee valita ne kanavat, joita se käyttää työtehtävän esille saattamiseen. Hakukomitean kautta saadaan hakijoita, jonka jälkeen siirrytään kuudenteen vaiheeseen eli hakijoiden tarkasteluun ja lyhyen hakijalistan laatimiseen. Seitsemännessä vaiheessa tapahtuvat työhaastattelut, jotka ovat työnantajan ja työnhakijan kannalta erityisen tärkeitä. Haastattelut mahdollistavat uuden oppimisen puolin ja toisin ja jo saadun tiedon vahvistamisen kummastakin osapuolesta. Haastatteluiden jälkeen seuraa sopivien työntekijöiden valinta hakukomitean johdosta. Hakukomitea arvioi työnhakijoita ja heiltä vaadittavia ominaisuuksia pyrkien toteuttamaan sen mahdollisimman objektiivisesti. Viimeinen rekrytointiprosessin vaihe sisältää viimeistelyn ja rekrytoinnin päättämisen sisältäen esimerkiksi lopullisen työntekijöiden valinnan, palkkatason ja työn alkamisajan. Tässä vaiheessa myös ei-valituille työnhakijoille on ilmoitettava. (Regents of the University of California 2014)

2.4 Rekrytointistrategiat

Rekrytointistrategioita on olemassa lukuisia. Rekrytointistrategia tulee valita huolella riippuen organisaation omista tavoitteista ja kyvyistä. Tässä tutkielmassa esitellään epämuodollinen ja muodollinen rekrytointistrategia sekä sisäisten ja ulkoisten rekrytointistrategioiden ominaispiirteet.

2.4.1 Muodollinen ja epämuodollinen strategia

Muodollinen ja epämuodollinen rekrytointistrategia eroavat toisistaan sillä, minkä kanavien kautta työnhakijat tavoitetaan. Muodollisella rekrytointistrategialla tarkoitetaan työvoiman hankkimista levittämällä mainoksia työpaikasta, ilmoittamalla avoimesta työpaikasta Internetissä ja käyttämällä työvoiman etsimisyrityksiä. Yritys voi myös löytää sopivia työntekijöitä tarkkailemalla heitä ammatillisissa konferensseissa, yhdistyksissä ja julkaisuissa. Epämuodollinen rekrytointistrategia tarkoittaa puolestaan sitä, että yritys pyrkii etsimään toimintaansa sopivia työntekijöitä sosiaalisten verkostojen, työntekijöiden tekemien pyyntöjen ja organisaation maineen tai mielikuvan perusteella. Kumpikin näistä strategioista luo erilaisia tuloksia, jotka riippuvat valituista toimintatavoista ja työnhakijoista, jotka löydetään. (Myers & Dreachslin 2007). Mainostaminen Internetissä ja lehdissä on verrattain edullista ja sillä pystytään tavoittamaan työntekijöitä laajalta ja monipuoliselta alueelta (Myers & Dreachslin 2007).

2.4.2 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Sisäisellä rekrytoinnilla viitataan organisaation sisältä rekrytoitaviin työntekijöihin. Organisaatiolla tulee olla sisäisen rekrytoinnin onnistumiseksi olemassa reaaliaikainen osaamiskartta ja resurssipankki, joita voidaan tilanteen tulleen hyödyntää. Sisäisessä rekrytoinnissa on monia etuja: rekrytoitava tunnetaan jo ennestään ihmisenä ja myös rekrytoitavan osaaminen ja kokemus ovat rekrytoijalla tiedossa. Näin ollen riskit vähenevät, sillä työntekijän käyttäytyminen työssä ja asenteet tunnetaan paremmin kuin organisaation ulkopuolelta rekrytoitavan. Toisaalta negatiivisena puolena voidaan nähdä myös jo tutun työntekijän heikkoudet ja niiden tunnistaminen etukäteen. Sisäisellä rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa positiivisesti myös työntekijän työmotivaatioon, sillä urakiertoa lisättäessä yrityksen sisällä voidaan osoittaa arvostusta nykyisille työntekijöille. (Vaahtio 2005, 37)

Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa nimensä mukaisesti työntekijöiden rekrytoimista organisaation ulkopuolelta. Se sopii käytettäväksi hyvin esimerkiksi toimintoja uudelleen suunnattaessa ja tilanteessa, jossa yrityksen resurssitarve kasvaa tai muuttuu. Organisaatio voi hyötyä ulkoisesta rekrytoinnista saamalla sellaista osaamista, jota organisaation sisältä ei välttämättä löydy. Ulkoinen rekrytointi on sisäistä rekrytointia vakiintuneempi tapa täyttää avoimia työpaikkoja, mistä voi toisaalta seurata sisäisen rekrytoinnin mahdollisuuksien menettäminen. (Vaahtio 2005, 36–37). Ulkoiseen rekrytointiin on suositeltavaa siirtyä vasta sitten, kun jo

organisaatiossa työskentelevät henkilöt on käyty läpi eikä hankintatoimenpiteiden suuntaaminen lähietäisyydelle ole tuottanut tulosta (Markkanen 2005, 62–64).

2.5 Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet

Ennen siirtymistä teoriassa tutkielman pääasiaan eli rekrytoinnin haasteisiin monikulttuurisessa organisaatiossa, tarkastellaan vielä Hofsteden kulttuurin dimensioita. Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet kuvaavat hyvin niitä eroja, joita eri yhteisöjen, kansallisuuksien ja kulttuurien välillä ilmenee, mitkä puolestaan ovat keskeisiä tekijöitä rekrytoinnin haasteissa monikulttuurisessa organisaatiossa. Kulttuuria ja kulttuurin ulottuvuuksia voidaan tarkastella monista eri lähtökohdista ja näkökulmista, niin yksilöllisellä kuin kansallisellakin tasolla. Pricen, Gozun, Kernin, Powen, Wandin, Goldenin & Cooperin (2005) tutkimukseen osallistuneet henkilöt havaitsivat kulttuurin dimensioiden muodostuvan näkymättömistä ja näkyvistä piirteistä: näkymättöminä voidaan nähdä uskonto ja seksuaalinen suuntautuneisuus, kun taas näkyvinä kulttuurisina piirteinä voidaan erottaa rotu/etnisyys, sukupuoli ja ulkomaalaissyntyisyys. Edellä mainitut kulttuurin dimensiot kuvastavat yksilöä. Seuraavaksi esitellään kuitenkin kansallisia kulttuureja ja yhteisöllisiä kulttuureja selittävä Hofsteden kulttuurin dimensiot-teoria.

Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet perustuvat Hofsteden 1980-luvulla tehtyyn tutkimukseen monikansallisen ja suuren yrityksen IBM:n paikallisissa tytäryhtiöissä. Tutkimuksessa eri maiden välisten kulttuurierojen vaikutus tuli selkeästi esille. Tilastoanalyysi, joka perustui keskenään samanlaisten mutta eri maissa toimivien IBM:n palveluksessa olevien henkilöiden arvostuksia koskeviin vastauksiin toi esiin yhteisiä ongelmia ulottuvuuksissa, joihin kuuluvat valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen, yksilöllisyys ja kollektiivisuus sekä maskuliinisuus ja feminiinisyys. Edellä mainittujen ulottuvuuksien lisäksi on löytynyt myös viides ulottuvuus: pitkän aikavälin suuntautuminen ja lyhyen aikavälin suuntautuminen. (Hofstede 1992, 32)

1. Valtaetäisyys

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon määrätyn kulttuurin jäsenet odottavat ja hyväksyvät sen, että valta on jakautunut epätasaisesti yhteisössä. Kulttuurille, jossa vallitsee matala valtaetäisyys, on tyypillistä esimerkiksi se että epätasa-arvoisuutta tulisi olla mahdollisimman vähän muiden hyväksikäyttämisen estämiseksi ja se, että sekä esimiehet että

alaiset kuuluvat kaikki samaan joukkoon. Korkean valtaetäisyyden kulttuurille on tyypillistä puolestaan ajattelutapa, jonka mukaan epätasa-arvoa ei voida välttää ja kaikkien on ansaittava oma paikkansa eivätkä esimiehet ja alaiset kuulu samaan joukkoon vaan he ovat täysin erilaisia ihmisiä. (Browaeys & Price 2011, 26)

2. Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttäminen-ulottuvuudella kuvataan sitä, kuinka paljon määrättyyn kulttuuriin kuuluvat henkilöt välttävät epävarmuutta eli kuinka uhkaavina he kokevat epäselvät ja riskialttiit tilanteet. Kulttuurille, jossa vallitsee matala epävarmuuden välttäminen, on tyypillistä esimerkiksi se, että epävarmuuden ajatellaan yksinkertaisesti kuuluvan elämään ja kilpailu sekä konfliktit koetaan enemmänkin rakentavina kuin uhkaavina. Päinvastoin korkean epävarmuuden välttämisen kulttuurissa epävarmuus nähdään uhkaavana ja sitä pitää koettaa vähentää. Yksimielisyyden ajatellaan myös olevan konfliktia parempi vaihtoehto. (Browaeys & Price 2011, 29)

3. Yksilöllisyys ja kollektiivisuus

Yksilöllisyys ja kollektiivisuus viittaavat siihen, kuinka itsenäisiä yksilöt ovat yhteisössä ja kuinka kiintyneitä he ovat ryhmäänsä. Kollektiiviselle kulttuurille on tyypillistä ajatella "me"-ajattelutavalla ja identiteetin ajatellaan perustuvan yksilön sosiaaliseen ryhmään. Päätökset tehdään ottaen huomioon yhteisön tarpeet ja kuuluvuuden tunne on erityisen tärkeää. Yksilöllisessä kulttuurissa pääpaino päätöksissä on henkilökohtaisissa tarpeissa ja ajattelumalli pohjautuu "minä"-käsitteelle. Kuuluvuuden tunne ei ole yhtä tärkeä kuin kollektiivisessa kulttuurissa vaan huomio on omissa saavutuksissa ja yksilöllisissä aloitteissa. (Browaeys & Price 2011, 27)

4. Maskuliinisuus ja feminiinisyys

Hofstede kehitti IBM:n tutkimuksessa maskuliinisuus ja feminiinisyys-ulottuvuuden jossa jotkin yhteisöt kategorisoidaan enemmän kilpailuhenkiseksi ja itsevarmoiksi tai puolestaan holhoavammiksi ja näin ollen feminiinisemmiksi. Maskuliiniselle kulttuurille voidaan nähdä olevan tyypillistä selkeät sukupuoliroolit, miesten itsevarmuus ja naisten hoivaavuus, kilpailu ja suoritus, työn ja varallisuuden merkitys sekä sympatian osoittaminen niille, jotka saavuttavat asioita menestyneesti. Feminiiniselle kulttuurille voidaan puolestaan katsoa olevan

luonteenomaista vaihtelevat sukupuoliroolit, sekä miesten että naisten hoivaavat roolit, keskittyminen yhteistyöhön ja ympäristötietoisuus. Elämänlaatua pidetään feminiinisessä kulttuurissa tärkeämpänä kuin varallisuutta ja sympatiaa osoitetaan huono-onnisille. (Browaeys & Price 2011, 28)

5. Pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen

Viides dimensio ei muotoutunut edellä esiteltyjen neljän dimension yhteydessä, vaan vasta jälkikäteen. Hofstede (1992, 33) kertoo tämän ulottuvuuden myöhäisemmän löytymisen johtuneen "tutkijoiden kulttuurisesta yksisilmäisyydestä", jonka joukkoon hän sanoo itsensä lukeutuvan. Hofstede (1992, 33) viittaa tällä länsimaiseen ajattelutapaan, joka rajoitti tutkimuksen näkökulmaa aikaisemmin. Lyhyen aikavälin suuntautumiselle on olennaista saavutukset ja itsemääräämisoikeus. Lojaalisuus muita kohtaan riippuu pääosin liiketoiminnan tarpeista yhteisössä, ihmisiä tulisi palkita heidän kykyjensä mukaan ja lyhyen aikavälin tuotot ovat niitä, joihin keskitytään. Pitkän aikavälin suuntautuminen eroaa lyhyen aikavälin suuntautumisesta sillä, että sen ominaispiirteitä ovat itsekuri, vastuullisuus ja elinikäisten verkostojen kehittäminen ja ylläpitäminen. Edellä mainittujen lisäksi huomio pitkän aikavälin suuntautumisella on nimensä mukaisesti tulevaisuudessa eli tulevaisuuden markkina-asemalla ja suuria sosiaalisia tai taloudellisia eroja ei tulisi sietää. (Browaeys & Price 2011, 32)

3 REKRYTOINNIN HAASTEET JA NIITÄ SELITTÄVÄT TEKIJÄT MONIKULTTUURISESSA ORGANISAATIOSSA

Globaalin aikakauden yritykset toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa eri maiden kanssa, ja lähes kaikkien yritysten, sekä kansallisten että ei-kansallisten, tulee olla jossain elinkaarensa vaiheessa yhteistyössä kansallisten rajojen yli. Työvoiman vapaamman liikkuvuuden johdosta yritykset työllistävät entistä enemmän ulkomaalaisia ja eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Yritykset voivat saavuttaa merkittäviä etuja kehittämällä organisaatioita monikulttuurisempaan suuntaan. Erilaiset, eri kulttuureista tulevat työntekijät, omaavat sellaisia kulttuurisia kyvykkyyksiä, kuten kielitaidon ja kulttuurisen tietämyksen, jotka voivat tuoda yritykselle huomattavia kilpailuetuja (Edewor & Aluko 2007). Monimuotoisesta työvoimasta saatavat edut tuovat samalla myös kustannuksensa. Yritysten on tiedostettava haasteet ja keskityttävä niiden haasteiden ratkaisemiseen, joita useat eri kulttuurit tuovat mukanaan.

Rekrytoinnin haasteet monikulttuurisessa organisaatiossa voivat ilmetä koko rekrytointi- ja valintaprosessin ajan: hakuvaiheesta työhaastatteluun ja työhaastattelusta henkilön palkkaamiseen ja sopeuttamiseen monikulttuuriseen organisaatioon sekä rekrytoinnin jälkeiseen seurantaan. Monikulttuuriset organisaatiot kohtaavat jatkuvasti haasteita rekrytoinnissa ja rekrytoinnin eri osa-alueilla. Näistä haasteista käsitellään kieleen ja kommunikaatioon liittyviä haasteita, kulttuurisia haasteita sekä laillisista asioista kumpuavia haasteita.

3.1 Kieli ja kommunikaatio

Monikulttuurisen työvoiman hankkimisessa, erityisesti eri kansallisten kulttuurien kohdatessa, ilmenee väistämättä kielellisiä ja kommunikaatioon liittyviä haasteita. Kielellisiä ja kommunikaation liittyviä haasteita voi ilmetä koko rekrytointiprosessin aikana: hakuvaiheessa, haastattelu- ja valintavaiheessa ja itse työssä ja työn seurannassa. Kieli- ja kommunikaatiohaasteilla rekrytoinnissa ei tarkoiteta vain kielitaitoon liittyviä kysymyksiä, vaan myös maalle ja kulttuurille tyypillisiä kielellisiä ja viestinnällisiä ominaisuuksia.

3.1.1 Kieli

Kieli on yksi merkittävimmistä ja toisaalta erottavimmista tekijöistä ihmisten ja yhteisöjen välillä. Kielelliset muurit vaikeuttavat luonnollisesti yhteistyötä eri kulttuurien ja kansallisuuksien välillä. Eriävät kielet tuovat haasteita monikulttuurisen organisaation rekrytointiin niin työhön hakemisessa, työehtosopimusten tekemisessä ja työn seurannassakin eli niin sanoen rekrytoinnin seuraamuksissa. Työntekijä ja työnantaja saattavat kokea kielelliset haasteet jopa niin suurina, että työsuhde joudutaan päättämään. Monikulttuurisen organisaation tulee siis tiedostaa nämä haasteet hakiessaan ja palkatessaan erikielistä työvoimaa. Thomas (2008, 119) kuvailee kieltä kommunikaation symboliseksi koodijärjestelmäksi, joka koostuu äänistä. Nämä äänet koostuvat Thomasin (2008, 119) mukaan ymmärretyistä merkityksistä ja sääntöjen joukosta, joilla saadut kielelliset viestit voidaan muodostaa. Punnett (2009, 98–99) täsmentää kielen koostuvan pääosin kuuluvista symboleista, jotka mahdollistavat ihmisten välisen kommunikoinnin monenlaisista asioista ja monenlaisen tiedon välittämisen henkilöltä toiselle.

Englannin kielestä on tullut hyväksyty kieli liikemaailmassa ja luonnollisesti se tarjoaa edun englanninkielisille johtajille ja työntekijöille. Negatiivisilta puolilta ei kuitenkaan voida välttyä. Henkilöt, jotka eivät puhu englantia äidinkielenään, voivat oppia englantia ja kommunikoida näin suhteellisen helposti monien muiden kansallisuuksien kanssa. Englantia äidinkielenään puhuvat joutuvat puolestaan joskus turvautumaan tulkkeihin ja kääntäjiin johtuen siitä, että he voivat puhua vain sellaista englantia, jota myös työkumppanit, jotka eivät puhu englantia äidinkielenään, ymmärtävät. (Punnett 2009, 100) Esimerkiksi rekrytoinnin haastatteluvaiheessa saatetaan edellä mainitun tilanteen vuoksi tarvita tulkkia. Tästä saattaa kuitenkin aiheutua jossain määrin epäselvyyksiä ja vääryymmärryksiä mitä tulee esimerkiksi työtehtävien ja työ sopimuksen määrittelyyn johtuen ”välikädestä” tilanteessa. Tulkin tai kääntäjän käyttö aiheuttaa myös lisäkustannuksia yritykselle. Rekrytoinnin haasteita monikulttuurisessa organisaatiossa selittävät täten englantia äidinkielenään ja englantia ei äidinkielenään puhuvien henkilöiden kielellinen ymmärrys.

Maat ja kansallisuudet voidaan jaotella kielellisiltä piirteiltään homogeenisiin ja heterogeenisiin maihin. Maat, joissa on kielellisesti vähän variaatiota eli suurin osa ihmisistä puhuu samaa kieltä, kuuluvat kielellisesti homogeenisiin maihin. Kansallinen kulttuuri on myös yleensä hyvin vahva verrattuna alakulttuureihin. Esimerkkeinä kielellisesti ja kulttuurisesti homogeenisistä maista voidaan sanoa Japani ja Ruotsi. Kielellisesti homogeenisissa maissa

voidaan nähdä haasteena se, että ne ovat useimmiten hyvin ryhmäkeskeisiä ja kokevat oman ryhmänsä ja kulttuurinsa olevan hyvin tärkeitä. Intia ja Sveitsi ovat hyviä esimerkkejä kielellisesti ja kulttuurillisesti heterogeenisistä maista, sillä niissä puhutaan monia eri kieliä. Esimerkiksi Sveitsissä puhutaan kolmea eri kieltä: saksaa, ranskaa ja italiaa. Edellä mainitut maat ovat tyypillisesti myös kulttuurisilta piirteiltään heterogeenisiä. Toisin kuin kielellisesti homogeenisissä maissa, alakulttuurit ovat vahvoja ja puolestaan kansallinen kulttuuri saattaa olla verrattain heikko. Haasteina kielellisesti ja kulttuurisesti heterogeenisissä maissa on se, että maan eri puolilla voi olla erilaisia kulttuureja ja opittavia kieliä voi olla paljon. Positiivisena asiana kielellisesti ja kulttuurisesti heterogeenisissä maissa voidaan nähdä se, että näiden maiden kansalaiset ovat todennäköisemmin hyväksyväisempiä eroavaisuuksille ja maan ulkopuolisten on todennäköisesti helpompaa sopeutua maan tavoille paremmin. (Punnett 2009, 101–102) Kielelliset haasteet selittyvät edellisten asioiden valossa myös rekrytoitavan henkilön kotimaan asettumisesta kielellisesti erityiseen kategoriaan. Siitä, tuleeko henkilö kielellisesti homogeenisestä vai heterogeenisestä maasta, seuraa haaste rekrytoivalle organisaatiolle: palkatako henkilö kielellisesti ja kulttuurisesti heterogeenisistä maista, sillä heidän voidaan olettaa työskentelevän tehokkaammin monikulttuurisessa ympäristössä vai kannattaako organisaation liikaa keskittyä ”lokeroimaan” työnhakijoita tällä perusteella.

3.1.2 Kommunikaatio

Ihmiset kommunikoivat vaihtamalla sanallisia ja ei-sanallisia viestejä. Viesti voi olla määrätietoinen eli viestin kautta tapahtuva kommunikaatio viestii viestin lähettäjän suorasta tarkoituksesta. Viesti voi olla myös ilmaiseva eli viesteihin sisältyy, joskin ei-tarkoituksellisesti, määrätietoinen viesti. Kuvaileva viesti voi olla esimerkiksi sellainen, että määrätietoiseen viestiin luodaan kuvaileva luonne esimerkiksi voimakkaalla tai heikolla äänenpainolla. (Punnett 2009, 185) Erityisesti ei-sanallisen kommunikaation merkitys korostuu eri kansallisuuksien ja kulttuurien välillä: puhujan äänensävy, puhujan fyysiset eleet ja läheisyys ja vartalonasento ovat kaikki tekijöitä, joilla on oma vaikutuksensa kommunikaatioviestin vastaanottajaan ja nämä asiat riippuvat usein kulttuurisista piirteistä (Punnett 2009, 187). Joissakin kulttuureissa niin sanoen ”oma reviiri” ihmisen ympärillä on huomattavasti pienempi kuin taas muissa kulttuureissa. Esimerkiksi suomalaiset ovat tottuneet ja haluavat ottaa suhteellisen paljon tilaa ympärilleen, minkä vuoksi erityisesti tuntemattomien ihmisten ei katsota olevan hyvä tulla kommunikaatiotilanteessa kovin lähelle. Nämä tekijät selittävät haasteita, joita monikulttuurinen organisaatio rekrytoinnissa kohtaa.

Haastatteluvaiheessa esimerkiksi suomalaisen ja espanjalaisen henkilön kohdatessa nämä eroavaisuudet saattavat tulla ilmi. Rekrytoijien on otettava huomioon nämä asiat, mutta toisaalta kannustettava organisaatiokulttuuria monikulttuurisemmaksi ja suvaitsevaisemmaksi, eli kulttuuriset kommunikaatiopiirteet eivät saisi olla liian dominoivia päätöksentekokriteereitä. Kommunikaatioon liittyvät haasteet voivat näkyä jo ennen haastatteluvaihetta, sillä markkinoidessaan yritystään ja avoinna olevaa työpaikkaa organisaation on otettava huomioon sopivat viestintämenetelmät. Tämä riippuu edelleen kohdemaasta ja sen kulttuurista: työpaikkailmoitukset tulee profiloida sopivaksi kuhunkin maahan.

3.2 Kulttuuriset tekijät

Kulttuuriset tekijät vaikuttavat luonnollisesti yrityksen rekrytointiprosessissa ja ne luovat haasteita jokaiselle organisaatiolle, joka palkkaa yritykseensä eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Kulttuurisiin haasteisiin vaikuttavat yksilötasolla erityisesti uskonto ja siihen liittyvä sukupuoli. Uskonto ja sukupuoli linkittyvät usein toisiinsa niin voimakkaasti monikulttuurisen organisaation rekrytointin haasteissa, että ne on valittu tarkasteltavaksi rinnakkain että erikseen tässä kappaleessa. Uskonnolla on suuri vaikutus siihen, miten eri sukupuolten nähdään tekevän yhteistyötä ja sopeutuvan toisiinsa yhteisöissä. Uskonto määrittää usein myös ne asenteet ja periaatteet, joita esimerkiksi naisten ja miesten väliseen tasa-arvoon kohdistetaan. Tayeb (1997) toteaa, että uskonnon on luonnehdittu olevan kansallisen kulttuurin edistävä tekijä, jolla on vaikutusta henkilöstöjohtamisen prosesseihin kansallisen kulttuurin kautta. Tässä kappaleessa käsitellään niitä haasteita monikulttuurisessa rekrytointissa, jotka juontuvat erilaisista kulttuurisista tekijöistä.

Uskonto luo usein sen perustan, jonka avulla ihmiset ja yhteisöt erottavat oikean väärästä, mikä on sallittua tai kiellettyä ja minkälaiseen käytökseen ihmisiä rohkaistaan (Punnett 2009, 98). Organisaation rekrytoidessa työntekijöitä eri kulttuureista ja maista, joudutaan usein uskontoihin liittyvien kysymysten eteen. Uskontojen arvot ja periaatteet voivat poiketa niin voimakkaasti toisistaan, että yhteistyö eri uskontokuntiin kuuluvien ihmisten välillä voi koitua hyvinkin hankalaksi. Yang & Cherry (2008) toteavat tutkimuksessaan, että monet kristityt eivät asu mielellään yhdessä Islamin uskon edustajien kanssa johtuen kristittyjen ja muslimien eriävistä uskomuksista.

Naisten ja miesten tasa-arvoon ja yhteisölliseen asemaan liittyvät kysymykset nousevat useimmiten esiin eri kulttuureista tulevien henkilöiden työskennellessä samassa tiimissä ja

myös haastattelutilanteessa. Vaikka monikulttuurinen organisaatio toimisi maassa, jossa tasa-arvo naisten ja miesten välillä toteutuisi melko hyvin, niin palkattaessa samaan organisaatioon henkilöitä maista, joissa tasa-arvo ei toteudu, voidaan kohdata suuriakin ongelmia. Joissakin maissa ja maanosissa globalisaation vaikutukset eivät ole muuttaneet organisaatorakenteita sukupuolten osalta. Esimerkiksi Afrikassa vain harvoissa tapauksissa naiset ovat suuryritysten johdossa (Tarique & Schuler 2008).

Islam on merkittävä uskonto Lähi-idässä ja sillä on suuri vaikutus ihmisten elämään niin työelämässä kuin kotonakin. Naisten asemasta ja työmahdollisuuksista islamin uskontoa pääosin kannattavissa maissa on ollut viime aikoina paljon keskustelua, ja osittain tilanne on parantunut. Vaikka naisten pääsy työmarkkinoille Lähi-idässä onkin kehittynyt, ovat nämä muutokset hitaita verrattuna muihin alueisiin (Esposito, 2005; Tzanntos and Kaur, 2003; World Bank, 2003a). Nämä tekijät asettavat haasteita monikulttuurisille organisaatioille, jotka palkkaavat työntekijöitä islamin uskontoa kannattavista maista. Islamin uskonnossa, kuten monissa muissakin uskonnoissa, on erilaisia tasoja, ja yleistyksiä ei voida näin ollen tehdä mitään tuleen naisten ja miesten välisen tasa-arvoon. On kuitenkin mahdollista, että naisia ei arvosteta liikemaailmassa yhtä paljon kuin länsimaissa, mikä saattaa puolestaan aiheuttaa kitkaa työntekijöiden keskuudessa. Haaste näkyy erityisesti organisaation pyrkiessä olemaan monikulttuurinen ja näin avoin eri kulttuureille, mutta sen on samalla pohdittava sitä, kuinka hyvin työyhteisö tulee toimimaan. Rekrytointiprosessin haastatteluvaiheessa saatetaan myös joutua tilanteeseen, jossa haastattelijana toimiva naishenkilö ja haastateltavana oleva mieshenkilö kohtaavat. Onko arvostus molemminpuolista vai törmätäänkö uskontojen välisiin ristiriitoihin ja niistä kumpuaviin käytännön ongelmiin? Monikulttuurinen organisaatio voisi edellä kuvatun haasteen ratkaisemiseksi esimerkiksi hyötyä ryhmähaastattelusta, jossa työnhakijoiden sosiaaliset taidot tulevat paremmin esille esimerkiksi haastatteluprosessissa toteutettavissa ryhmätehtävissä ja -haasteissa.

3.3 Lailliset haasteet

Rekrytinnin haasteet näkyvät monikulttuurisessa organisaatiossa voimakkaasti myös laillisissa asioissa. Palkattaessa ulkomaalaista työntekijää organisaatioon, on otettava huomioon lakipykälät, joissa määrätään esimerkiksi työperusteisesta oleskeluluvasta. Oleskelulupien saaminen saattaa joissakin tapauksissa hidastaa henkilön työn aloittamista, mikä luo haasteita organisaatiolle rekrytinnissa. Tässä lakiasioita käsitellään Suomen lain

lähtökohdista käsin, eli kun suomalainen yritys palkkaa ulkomaalaisia työntekijöitä. Tarkastelun kohteeksi otetaan ulkomaisen, ei EU-alueelta kotoisin olevien työntekijöiden työ Suomessa viisumin tai viisumivapauden nojalla sekä oleskelulupaan liittyvä työnteko-oikeus.

Euroopan yhteisöissä työntekijöiden perusvapauksiin kuuluu vapaa liikkuvuus, joka Euroopan yhteisöjen perustamissopimuksen 39 artiklan 3 kohdan mukaan sisältää ”yleisen järjestyksen, turvallisuuden tai kansanterveyden vuoksi perustelluin rajoituksin oikeuden hakea tosiasiallisesti tarjottua työtä, oikeuden liikkua tässä tarkoituksessa vapaasti jäsenvaltioiden alueella, oikeuden oleskella jäsenvaltion alueella työn tekemiseksi tämän valtion kotimaisten työntekijöiden työsuhdetta koskevien lakien, asetusten ja hallinnollisten määräysten mukaisesti sekä oikeuden työsuhteen päätyttyä tietyin edellytyksin jäädä jäsenvaltion alueelle” (Sorainen 2014, 53). Euroopan yhteisöjen alueella työntekijöiden palkkaaminen on täten helpompaa, kuin kolmansista maista eli Euroopan Unionin ulkopuolisista maista palkkaaminen. Kolmansista maista tulevien työntekijöiden työnteko on lähtökohtaisesti luvanvaraista ja lupa työhön riippuu työstä tai työtehtävästä ja siitä, missä ominaisuudessa työtä tehdään. Ulkomaalaisten rekrytoimiseen Suomeen vaikuttaa se, että kolmansien maiden kansalaisilla on pääosin oltava oleskelulupa tai viisumi/viisumivapaus eli heidän työntekonsa tapahtuu Suomessa työnteko-oikeutta koskevien poikkeuspykäliden nojalla. (Sorainen 2014, 58)

Tilanteessa, jossa ulkomaalaisella, Euroopan Unionin ulkopuolelta tulevalla työntekijällä ei ole oleskelulupaa, hän voi ulkomaalaislain 79 pykälässä mainittujen tilanteiden mukaan tehdä Suomessa ansiotyötä myös ilman oleskelulupaa. Tässä tapauksessa laillisesti Suomessa tapahtuva maassa oleskelu voi perustua viisumiin tai viisumivapauteen. Viisumi on ulkomaalaislain kolmannen pykälän neljännen kohdan mukaan lupa, jonka perusteella ulkomaalaisen maahantulo ja lyhytaikainen oleskelu sallitaan, kun muut maahantulon edellytykset ovat kunnossa. (Sorainen 2014, 59) Viisumi tai viisumivapaus ei ole riittävä tilanteessa, jossa työnteko Suomessa kestää yli kolme kuukautta. Tällöin lailliseen työtökoon vaaditaan oleskelulupa. Jos tiedossa on jo ennen töiden aloittamista Suomessa se, että työ tulee kestämään yli kolme kuukautta, on heti haettava oleskelulupaa. Tämä johtuu siitä, että ulkomaalaislain 80 pykälän seitsemännen momentin mukaan oleskeluluvan hakeminen silloin, kun viisumi tai viisumivapaus on vielä voimassa, ei pidennä työnteko-oikeuden kestoa. (Sorainen 2014, 60) Ulkomaalainen voi tehdä Suomessa töitä myös muun oleskeluluvan perusteella. Tällä tarkoitetaan ulkomaalaislain 77 pykälän mukaan erityisesti työntekoa varten myönnettyä oleskelulupaa, johon ei sisälly työvoimapoliittista tarkoituksenmukaisuushankintaa. Muu oleskelulupa ansiotyötä varten mahdollistaa työntekon

erikseen määrätyissä työtehtävissä ja tilanteissa. Työnteko-oikeus riippuu oleskeluluvasta, sillä sen voimassaolo on kytketty myös oleskeluluvan voimassaoloon. (Sorainen 2014, 80,81)

3.4 Ratkaisuja haasteisiin

Monikulttuurinen organisaatio kohtaa jatkuvasti erilaisia tilanteita ja haasteita rekrytoidessaan työntekijöitä eri kulttuureista. Näihin tutkimuksessa esiteltyihin haasteisiin ei luonnollisesti ole olemassa yksiselitteisiä ratkaisuja. Seuraavaksi esitellään kuitenkin esimerkkejä ratkaisuehdotuksia monikulttuurisen ja monimuotoisen työvoiman rekrytoinnin haasteisiin. Nämä haasteet perustuvat Myersin ja Dreachslinin (2007) mukaan tilanteeseen, jossa terveydenhoitoalan johtajat kohtaavat työvoiman monimuotoisuuden kasvamisesta ja isojen ikäluokkien jäämisestä eläkkeelle seuranneita haasteita.

1. Strategisuus rekrytoinnissa. Johtajien on ilmaistava selkeästi organisaation strategiset tavoitteet ja arvioitava sitä, kuinka organisaation maine, kulttuuri ja asema tukevat näitä tavoitteita. (Myers & Dreachslin 2007) Tämä saattaa vaatia jopa koko organisaatiokulttuurin muuttamista (Gilbert & Ivancevich 2000).
2. Jotta arvoihin perustuvat, monimuotoisuuteen pyrkivät tavoitteet, kuten tiimityö, avoimuus ja yksilöllisen identiteetin positiivinen ilmaisu työpaikalla (Taber & Hendricks 2003; Thomas 2006) näkyisivät rekrytointimateriaaleissa ja kielikuvien mainostamisessa, on kulttuurisesti herkätkä rekrytointiin liittyvät aktiviteetit kohdistettava strategisiin tavoitteisiin (Myers & Dreachslin 2007).
3. Organisaation kulttuurista, menettelytavoista ja odotuksista liittyen työhön tulisi olla rehellinen ja informatiivinen. (Myers & Dreachslin 2007)
4. Valinta- ja seulontatekniikoista kannattaa valita sopiva kokonaisuus käytettäväksi, jotta voidaan tunnistaa hakijan pätevyydet perustuen portfolioon aiemmasta työkokemuksesta, kognitiivisista testeistä ja jäsennellyistä haastatteluista (Myers & Dreachslin 2007).
5. Organisaation kannattaa hyödyntää mahdollisimman tasapainoisesti sekä rahallisia että ei-rahallisia palkkiojärjestelmiä. Parhaimman osaajan saaminen voi helpottaa rahallisella palkkiojärjestelmällä mutta toisaalta inhimillinen organisaatiokulttuuri ja

joustavat toimintatavat ovat loppujen lopuksi ainut keino pitää hyvät työntekijät. (Myers & Dreachslin 2007)

4 HAASTATTELUTUTKIMUS

Tässä luvussa käsitellään tutkielman empiriaosuus, joka on toteutettu haastattelututkimuksella. Ensiksi esitetään haastattelututkimuksen tavoitteet, minkä jälkeen kerrotaan haastattelututkimuksen toteutuksesta, johon kuuluu haastattelutyypin valinta, haastateltavien valinta ja tulosten analysointitapa. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia ja validiteettia. Viimeiseksi käsitellään tutkimuksen tulokset teemoittain perustuen tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymyksiin.

4.1 Haastattelututkimuksen tavoitteet ja toteutus

Haastattelututkimuksen tarkoituksena oli selvittää teoriaosuudessa kuvattuja monikulttuurisen rekrytoinnin haasteita kansainvälisesti toimivan suomalaisen energiateollisuuden yrityksen rekrytoinnissa. Tavoitteena oli saada käytännön tietoa ja täydentäviä vastauksia sekä tutkielman päätutkimuskysymykseen että kumpaankin alatutkimuskysymykseen.

Haastattelututkimus toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija on määrännyt kysymykset, mutta haastateltavalla on vapaus vastata niihin omin sanoin ja myös esittää omia, uusia kysymyksiä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104). Puolistrukturoitu haastattelu valittiin tutkielmaan sen takia, että se antaa tilaa sellaisten uusien asioiden nousemiselle haastateltavista aiheista, joita ei vielä tutkimusta tai lomaketta tehdessä ole välttämättä tarkemmin ajateltu. Puolistrukturoidun haastattelun käyttö valittiin myös sen takia, että se antaa tutkimusongelmalle tarpeellista joustavuutta niin haastateltavalle kuin haastattelijallekin. (Tilastokeskus 2015)

Haastattelu toteutettiin haastatteleamalla kahta henkilöä isosta, energiateollisuuden alalla toimivasta suomalaisesta monikulttuurisesta organisaatiosta, jolla on toimintaa myös ulkomailla. Toinen henkilöistä työskentelee henkilöstöhallinnon funktiossa ja toinen linjaorganisaatiossa tiimin vetäjänä. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan tutkimukseen sen mukaan miten heidän työnkuvansa suhteutuvat kansainvälisiin ja monikulttuurisiin rekrytointeihin. Erilaisen näkökulman saaminen tutkimukseen mahdollistettiin haastatteleamalla henkilö linjaorganisaatiosta kuin myös henkilöstöhallinnon puolelta. Henkilöstöhallinnon funktiossa työskentelevällä haastateltavalla on paljon kokemusta kansainvälisistä rekrytoinneista, sillä hän kuvaili haastattelussa, että hänellä on HR-tiimissä eli

henkilöstöhallinnon johtoryhmässä todennäköisimmin kansainvälisin vastuu. Linjaorganisaation haastateltava vastaa omalla toimialallaan globaaleista operaatioista, ja hän on ollut mukana kaikissa kansainvälisissä rekrytoinneissa.

Haastatteluista toinen toteutettiin organisaation pääkonttorilla erikseen sovitulla tapaamisella. Toinen haastattelu suoritettiin puhelinhaastattelulla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin nauhurille, jonka jälkeen ne litteroitiin. Litteroinnin jälkeen haastattelun tulokset analysoitiin. Tavallisimmat analysointimenetelmät laadulliselle aineistolle ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Tässä tutkielmassa tulokset analysoitiin teemoittain, eli ensiksi analysoitiin keskeisimmät haasteet ja niitä selittävät tekijät monikulttuurisessa rekrytoinnissa. Tämän jälkeen analysoitiin rekrytoinnin haasteiden ratkaisuehdotuksia monikulttuurisessa organisaatiossa. Aineiston tulosten analyysi päädyttiin analysoimaan teemoittain, sillä se koettiin tutkimusongelman ja tutkimustavan kannalta mielekkäimmäksi. Haastattelun pituus henkilön A kanssa oli ensimmäisessä osiossa noin hieman reilu neljäkymmentä minuuttia, jonka jälkeen keskustelua jatkettiin ja tämä haastattelu kesti vielä vajaat kolme minuuttia. Henkilön B kanssa toteutettu puhelinhaastattelu kesti kaikkineen vajaa puoli tuntia.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteettia ja validiteettia käytetään usein tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen eli siihen, kuinka samanlaisia tai erilaisia tuloksia tutkimuksesta saataisiin, jos käytettäisiin samaa mittaria. Validiteetti puolestaan kertoo sen, tutkitaanko todella sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. (Metsämuuronen 2006, 64)

Tämän tutkimuksen voidaan arvioida olevan luotettava seuraavilta osin:

- Haastattelut litteroitiin tarkasti, eli haasteltavien kertomuksia ei muunneltu
- Haastattelut toteutettiin luottamuksellisina (yrityksen tai haastateltavien nimiä ei paljastettu) monipuolisten ja rehellisten vastauksien saamiseksi
- Tutkija ei sekoittanut omia mielipiteitään ja arvostuksiaan haastateltavien näkemyksiin
- Haastattelukysymyksiin ei liitetty sellaisia teoreettisia käsitteitä, jotka olisivat saattaneet aiheuttaa sekaannusta

Tutkimuksen voidaan edellä mainittujen asioiden valossa arvioida tuottavan samankaltaisia tutkimustuloksia tilanteessa, jossa empiriatutkimus suoritettaisiin uudelleen. Tutkimuksen

validiteetin voidaan myös arvioida olevan hyvällä tasolla, sillä tutkimuksessa on pyritty jatkuvasti tutkimaan juuri rekrytoinnin haasteita monikulttuurisessa organisaatiossa eli on tutkittu sitä, mitä on tarkoitus tutkia.

4.3 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastattelututkimuksen tulosten analysointi perustuu tutkielman teoriaosuuden rakenteeseen lähtien sen mukaisesti liikkeelle rekrytoinnin haasteiden analysoimisesta monikulttuurisessa organisaatiossa edeten mahdollisiin haasteiden ratkaisuehdotuksiin. Tässä kappaleessa analysoidaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät haastatteluista saadut tulokset ja verrataan tuloksia teoriaan. Haasteltaviin viitataan tässä kappaleessa taulukon 1 mukaisesti.

	Yritys ja toimiala	Työnimike
Henkilö A	Suuri energiateollisuuden yritys	Liiketoiminta-alueen henkilöstöjohtaja
Henkilö B	Suuri energiateollisuuden yritys	Head of Global Operations

Taulukko 1. Haastattelututkimuksen haastateltavat henkilöt.

Henkilöt A ja B työskentelevät kumpikin samassa energiateollisuuden yhtiössä. Haastattelukysymykset ja niiden mukaiset haastattelurungot muodostettiin hieman toisistaan poikkeaviksi johtuen haastateltavien henkilöiden erilaisesta asemasta. Pääosin kysymykset olivat kuitenkin melko samanlaiset haasteltavan henkilön asemasta riippumatta, jotta tutkimuksen tavoitteet pystyttiin paremmin täyttämään. Haastattelututkimuksen tulokset eivät anna vastausta yksittäisiin haastattelukysymyksiin, vaan kysymyksiä on osittain yhdistelty tutkimusongelman mielekkäämmän ratkaisemisen kannalta. Haasteltavien näkemykset eroavat toisistaan jossakin määrin, sillä heidän työnkuvansa ja se organisaation taso, missä he työskentelevät, poikkeavat toisistaan. Vastausten erilaisuus toi tutkimukseen monipuolisempaa näkökulmaa ja perspektiiviä.

4.3.1 Keskeisimmät haasteet ja niitä selittävät tekijät monikulttuurisessa rekrytoinnissa

Haastateltavilla oli tutkimuksen kannalta sopivan erilaisia näkemyksiä haasteista koskien monikulttuurisen organisaation rekrytointia. Jotkin näkemykset, kuten lakiasioihin liittyvät näkemykset, olivat melko samanlaisia teorian kanssa ja näin ne antavat tutkimukselle tulosten yhdenmukaisuutta niin teoria- kuin empiriaosuudessakin. Keskeisimpinä tuloksina ilmenivät laillisten asioiden vaikutus rekrytoinnin nopeuteen, työmarkkinoiden muutos vuosien saatossa ja erilaiset kulttuuritaustat ja niihin liittyvät tavat toimia työyhteisössä. Haasteista esiin tulivat myös koulutustaustan mahdollinen erilaisuus eri maista tulevilla työntekijöillä ja työkokemuksen erilaisuuteen liittyvät haasteet.

Teoriaosuudessa keskityttiin laillisista asioista oleskelulupien ja työntekolupien aiheuttamiin haasteisiin pohjautuen Soraisen (2014) teokseen koskien ulkomaalaisten työntekijöiden palkkaamista ja tähän liittyviä laillisia haasteita. Haastattelututkimuksessa löydettiin yhtäläisyyksiä teorian kanssa. Henkilö A ja henkilö B nostivat kumpikin esiin laillisten asioiden merkityksen ja haasteet, kun rekrytoidaan ulkomaalaisia työntekijöitä. Henkilöillä, jotka tulevat sellaisista maista, joista tuleville vaaditaan kunnollinen oleskelulupa ja työntekolupa, lailliset asiat tulee olla kunnossa mutta ne aiheuttavat luonnollisesti myös hidasteita työnteon aloittamiselle. Henkilö A totesi, että vaikka laillisista velvoitteista voi seurata hidasteita rekrytointiprosessiin, heidän organisaatio hyödyntää yhteistyökumppaneita ja asiantuntijapalveluita, joiden kanssa hoidetaan virallinen byrokraatiapuoli. Myös henkilö B myönsi laillisten asioiden tuovan hidasteita rekrytointiin.

Kansainvälisen työmarkkinan muutos, kehittyminen ja läpinäkyvyys saivat merkittävästi painoarvoa monikulttuurisen rekrytoinnin haasteissa henkilön A kommentoissa:

”mä näkisin ehkä suurimpana haasteena sen että... että työmarkkinat on hyvin semmoset niinkun läpinäkyvät ja mobiilit” (Henkilö A)

Monikulttuurisen organisaation tulee siis olla työnantajana riittävän kiinnostava ja tarjota mielenkiintoista työtä sekä sopivaa palkkiota. Edellä mainitut asiat olivat henkilön A mielestä tärkeitä, jotta organisaatio saa työnhakijat kiinnostuneiksi yrityksestä. Henkilö A koki suurimmaksi haasteeksi kansainvälisissä rekrytoinneissa siis työvoiman helpomman liikkuvuuden valtioiden välillä ja ihmisten kasvaneen rohkeuden liikkua ympäri maailmaa sekä jo aikaisemmin mainitun työmarkkinoiden läpinäkyvyyden ja mobiiliuden.

Teoriaosuudessa uskonnolliset asiat nousivat esiin merkittävinä tekijöinä monikulttuurisen rekrytoinnin haasteille: Tayeb (1997) totesi tutkimuksessaan uskonnon edistävän kansallista kulttuuri ja sillä olevan vaikutusta myös henkilöstöjohtamisen prosesseihin. Myös Yang & Cherry (2008) toteavat selityksen monikulttuurisen rekrytoinnin haasteille liittyen uskontoon: islamin uskontoon kuuluvien ja kristinuskoon kuuluvien henkilöiden välillä saattaa ilmetä joissakin tilanteissa kitkaa tai haluttomuutta yhdessäoloon. Uskonnolliset asiat eivät kuitenkaan ilmenneet tärkeinä haasteina kummankaan haasteltavan mielipiteissä, mutta henkilön sopivuus oman organisaation kulttuuriin ja erityisesti henkilön B vastauksissa kulttuuriset tavat ja niistä kumpuavat haasteet korostuivat vastauksissa. Henkilö A totesi, ettei ole kovin paljoa pohtinut uskontoon, sukupuoleen tai kulttuuriin liittyviä asioita sen suurempina haasteina vaan ennemminkin toissijaisena asiana. Henkilö A kommentoi myös, että yleensä jo rekrytoinnissa voidaan huomata, sopiiko henkilö oman organisaation kulttuuriin vai ovatko organisaatio ja työnhakija liian kaukana toisistaan. Myöskään henkilö B ei nähnyt uskonnollisia tekijöitä suurempina haasteina.

Uskontoa lähellä olevat miesten ja naisten tasa-arvoasiat esiintyivät teoriassa: Esimerkiksi Lähi-Idässä naisten pääsy työmarkkinoille on kehittynyt, mutta verrattuna muihin alueisiin, kehitys on ollut hidasta (Esposito, 2005; Tzanntos and Kaur, 2003; World Bank, 2003a). Tämä saattaa aiheuttaa haasteita monikulttuuristen tiimien toiminnalle, eli rekrytoinnin jälkeiselle ajalle, sillä kaikki eivät välttämättä tiimissä ole yhtä mieltä siitä, että naisetkin voivat työskennellä samoissa viroissa. Tasa-arvo ja siihen liittyvät haasteet eivät kuitenkaan saaneet sen suurempaa merkitystä haastatteluissa, sillä oletusarvona pidetään, että henkilö sopeutuu organisaatioon ja sen suomalaisiin arvoihin ja sopeutumattomuus pystytään huomaamaan tarpeeksi aikaisessa vaiheessa:

”meil on omat arvot ja meil on tietyt tavat toimia ja... ja ... juuri nää tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ja yhdenmukaisuus ja kaikki tällaset periaatteet niinkun pohjoismaisena suomalaisena yhtiönä ni on tottakai aika niinku selkeet ja.. ja tärkeet meille. Ja.. ja siin.. siin kohtaa ku ollaan sit rekrytoimassa ja ollaan.. ollaan ehkä siel sit jo niinku finalistikandien niinku joukossa ni kyl kyllähän me niitä testataan ja kyllä me niitä niist asioist paljon keskustellaan ja.. ja niihin asioihin pistetään paljon painoarvoa” (Henkilö A)

Toisin kuin henkilö A, henkilö B totesi esimerkiksi joissakin kulttuureissa olevan tyypillistä alaisille huutaminen, kun taas joissakin ei. Näin ollen ulkomaalaisen työntekijän voi olla vaikeampi sopeutua uuden kulttuurin tavoille. Tämä haastattelutulos viittaa myös teoriasta

löytyneisiin kulttuurisidonnaisiin kommunikaatiotapoihin. Punnett (2009, 187) nosti esiin kulttuurisia piirteitä, joilla on vaikutusta kommunikaatioviestin vastaanottajaan. Näihin piirteisiin Punnett (2009, 187) sanoi kuuluvaksi esimerkiksi puhujan äänensävyn ja fyysiset eleet. Kieleen liittyviä haasteita, kuten teoriassa mainittu mahdollinen tulkin tarve, ei noussut esiin merkittävänä haasteena. Sekä henkilö A että henkilö B totesivat, etteivät ole koskaan olleet rekrytointitilanteessa, jossa tarvittaisiin tulkkia. Henkilön B mukaan eri kulttuuritaustoista tulevilla henkilöillä voi myös olla odotuksia tietynlaisesta käyttäytymisestä yhteisössä: he ovat tottuneet tietynlaiseen käyttäytymiseen ja voivat odottaa samaa tullessaan uuteen kulttuuriin. Henkilö B otti kantaa myös suomalaisten ja ulkomaalaisten työntekijöiden eroavaisuuksiin: joissakin kulttuureissa ei välttämättä olla esimerkiksi yhtä tunnollisia työnteossa kuin suomalaisessa kulttuurissa. Henkilön B mukaan kulttuuriset erot saattavat tuovat haasteita myös siinä suhteessa, että tiedonkulku ei välttämättä toimi samalla tavalla kuin esimerkiksi Suomessa:

”joissakin kulttuureissa aasialaisessa kulttuurissa ei välttämättä ei kysytä: tehdään... tehdään ja tehdään omia johtopäätöksiä toimitaan sit sen mukaisesti mutta ei välttämättä kysytä”
(Henkilö B)

Tämä jättää henkilön B mukaan työnantajalle haasteen päätellä itse, ovatko asiat kunnossa vai eivät.

Haastattelusta nousi esiin teoriasta löytymättömiä asioita: haasteita rekrytointiin asettavat henkilön B mukaan lisäksi erilaiset opiskelutaustat, eli tutkinnot eivät välttämättä ole vertailukelpoisia, jos palkataan henkilö ulkomailta esimerkiksi Suomeen. Myöskään työkokemukset ja työtehtävät eivät henkilön B mukaan aina vastaa sellaista kokemusta, jota kyseiseen työtehtävään tarvitaan. Nämä tekijät lisäävät haasteita rekrytointiin yritettäessä arvioida henkilön sopivuutta työtehtävään. Henkilö B nosti esiin myös eri vuodenaajat rekrytoinnin haasteissa kun palkataan eri maista työntekijöitä: jotkin ajat vuodessa ovat huonoja rekrytoida, sillä joissakin maissa vuosibonukset maksetaan määrättynä aikana vuodesta, mistä seuraa työvoiman vähäinen liikkuvuus kyseisenä aikana. Tämä vaikuttaa siihen, että joissakin muissa maissa asuvat työntekijät eivät välttämättä hae töihin siihen maahan, mihin haetaan töitä. Tästä saattaa myös seurata hyvän työntekijän menetys, kun ulkoinen rekrytointi ei tavoita kaikkia maita yhtä hyvin.

4.3.2 Ratkaisuja monikulttuurisen organisaation rekrytoinnin haasteisiin

Haastattelututkimuksen tarkoituksena oli vastata myös kahteen alatutkimuskysymykseen, joista tässä käsitellään toista alatutkimuskysymystä eli mahdollisia ratkaisuehdotuksia rekrytoinnin tuomiin haasteisiin monikulttuurisessa organisaatiossa haastattelun pohjalta. Ratkaisuehdotuksia on käsitelty myös tutkimuksen teoriaosuudessa. Yksiselitteisiä ratkaisuja on luonnollisesti vaikeaa löytää, mutta haastatteluissa selvisi kuitenkin huomionarvoisia tekijöitä, joilla saattaa olla positiivista vaikutusta rekrytoinnin haasteisiin monikulttuurisessa organisaatiossa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitettiin Myersin ja Dreachlinin (2007) tutkimuksesta koottu mahdollisten ratkaisujen lista liittyen monikulttuurisen organisaation rekrytoinnin haasteisiin. Myersin ja Dreachlinin (2007) tutkimuksen ratkaisuehdotuksissa painotettiin esimerkiksi strategista otetta rekrytointiin, palkkiojärjestelmien vaikutusta sopivien henkilöiden saamiseen ja heidän säilyttämiseksi organisaatioon ja epämuodollisen rekrytoinnin harkittuun käyttöön, jotta työnhakijoita saataisiin mahdollisimman monista eri taustoista. Toisin kuin Myersin ja Dreachlinin (2007) tutkimuksessa, haastattelututkimuksessa ilmeni kokemuksen merkitys rekrytoinnin haasteiden ratkaisemisessa. Kokemuksen karttuessa rekrytointi voidaan toteuttaa aina edellistä kertaa paremmin haasteiden ilmetessä. Myös oikeanlainen tahtotila rekrytointiin todettiin tärkeäksi osaksi ratkaisukeskeisyyttä rekrytoinnissa, sillä rekrytointi on aina aikaa ja rahaa vievä prosessi.

Eryityisesti henkilö A painotti kokemuksen merkitystä: kokemuksen kautta voidaan huomata, onko jossakin erityisessä asiassa, kuten jonkin taustan omaavassa henkilössä, joissakin tehtävissä tai jonkin erityisen toimipisteen kanssa ongelmia. Henkilö A totesi, että henkilöstöhallinnon puolella talon sisällä on tärkeää jakaa kokemuksia:

”siin vaihees ku lähtee vaikka joku kansainvälinen haku käyntiin ni voi jonkun kollegan kanssa joka on tehny vastaavaa ni sparrailla et hei nyt mul on tällanen ja mä tiedän et sä oot tehny siellä onks jotain mitä pitää ottaa huomioon”. (Henkilö A)

Vertaistuellalla voidaan siis kokea olevan merkitystä siinä, ettei samoja virheitä toisteta useita kertoja. Tilanteen tarkastelu ja arviointi korostui henkilön A vastauksissa: kun on toimittu jollakin tavalla, tulee miettiä, ollaanko edelleen samaa mieltä vai eri mieltä kuin oltiin alussa vai pitääkö jotakin asiaa muuttaa ja miten asiaa voitaisiin muuttaa. Yksiselitteisten ratkaisujen löytäminen oli henkilön A mielestä haastavaa sen takia, että niin valmisteluissa, rekrytoinnissa

kuin myös ”on-boarding”-vaiheessa voi tapahtua jotakin, sillä ollaan kuitenkin tekemisissä ulkopuolisen henkilön kanssa, jota ei ennalta tunneta. Tärkeää henkilön A mielestä oli myös se, että oman tahtotilan tulee olla kohdallaan: asiat täytyy kyetä tekemään määrättyssä aikataulussa ja määrättyillä ehdoilla, sillä rekrytointiprosessi on aina rahaa ja aikaa vievä prosessi.

Henkilö B ei itse toimi henkilöstöfunktiossa, vaan tiimin vetäjänä, mikä näkyi voimakkaasti hänen vastauksissaan kysyttäessä mahdollisista ratkaisuehdotuksista monikulttuurisen organisaation rekrytointin haasteisiin. Henkilö B kertoi, että henkilöstöhallinnon funktiolla tulee olla osaamista ratkaista asioita, sillä esimiehet konsultoivat henkilöstöhallintoa näissä asioissa:

”esimiehet konsultoivat HR:ää näissä asioissa että HR:llä pitää olla mun mielestä osaamista ja keskittyä keräämään sitä tietoa mitä luonnollisesti on jotta esimiehet saa, saa sitä tietoa niinkun HR:ltä” (Henkilö B)

Henkilöstöhallinnon on näin ollen kerättävä tätä tietoa, mitä linjaorganisaatiosta saadaan. Tiedon tulee siis välittyä henkilön B mukaan henkilöstöhallinnolta esimiehille. Henkilö B koki tehtäväkseen sen, että hän yrittää vaikuttaa esimieheensä henkilöstöhallinnon puolelta kertoakseen ilmenevistä ongelmista, jotka tulisi ratkaista. Tärkeää on henkilön B mukaan myös se, että kaksi henkilöä on rekrytoimassa uutta työntekijää taloon, jotta voidaan saada erilaista näkökulmaa.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkielma käsitteli rekrytoinnin haasteita monikulttuurisessa organisaatiossa. Tarkoituksena oli myös tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat monikulttuurisen rekrytoinnin haasteiden taustalla ja mahdollisia ratkaisukeinoja rekrytoinnin haasteisiin monikulttuurisessa organisaatiossa. Monikulttuurisen rekrytoinnin haasteita, niihin vaikuttavia tekijöitä ja mahdollisia ratkaisuehdotuksia näihin haasteisiin pyrittiin löytämään haastattelututkimuksen lisäksi myös kirjallisuudesta. Teoriaosuuden pohjana käytettiin tieteellisiä artikkeleita sekä aiheeseen sopivaa muuta kirjallisuutta. Johdanto-osuudessa esiteltiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet ja niiden määrittelyt. Tässä kappaleessa kiteytetään vastaukset kaikkiin tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä yhteenvedon yhteydessä käsitellään johtopäätökset tuloksista. Lopussa avataan aiheita mahdollisille jatkotutkimuksille aiheesta.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli ”Mitkä ovat rekrytoinnin haasteet monikulttuurisessa organisaatiossa?”. Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli ”Mitkä tekijät selittävät rekrytoinnin haasteita monikulttuurisessa organisaatiossa? ja toinen alatutkimuskysymys oli ”Miten monikulttuurisen organisaation rekrytoinnin haasteita voidaan ratkaista?”. Seuraavaksi esitetään kokoavat vastaukset ensin päätutkimuskysymykseen ja siihen liittyvään alatutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen annetaan vastaukset tutkielman toiseen alatutkimuskysymykseen.

5.1 Rekrytoinnin haasteet ja niitä selittävät tekijät monikulttuurisessa organisaatiossa

Haasteista pyrittiin tarkastelemaan tutkimuksen kannalta keskeisimpiä haasteita, joista merkittävimmiksi osoittautuivat kieli ja kommunikaatio, kulttuuriset tekijät sekä lailliset haasteet. Kieli ja kommunikaatio korostuivat kulttuurien välisinä haasteina vuorovaikutuksessa ja näin ollen ne tulee huomioida rekrytoimissa monikulttuurista työvoimaa. Kielellisistä haasteista tunnistettiin teoriassa ongelmat englantia äidinkielenään puhuvien ja englantia ei äidinkielenään puhuvien välillä sekä se, kuinka paljon yrityksen kannattaa pohtia sitä, tuleeko henkilö esimerkiksi kielellisesti heterogeenisestä vai homogeenisestä maasta ja onko näillä tekijöillä vaikutusta työntekijän työntekoon. Tämä johtuu siitä, että kielellisesti heterogeenisistä maista tulevien työntekijöiden voidaan ajatella olevan avoimempia erilaisille ihmisille ja uusille asioille kun kielellisesti homogeenisistä maista, joista tulevia henkilöitä voidaan pitää enemmän

ryhmäkeskeisinä ja sisäänpäin sulkeutuneempina. Kulttuurien väliset kommunikaatiotavat asettavat haasteita organisaatioille: viestit ja eleet saatetaan jopa väärinymmärtää, mikä puolestaan aiheuttaa epäselvyyksiä ja ristiriitaisuuksia mahdollisesti jo haastatteluvaiheessa ja myöhemmin työyhteisössä. Haastattelussa ja teoriassa selvisi selittäviä tekijöitä tälle haasteelle. Joissakin kulttuureissa voi olla tapana esimerkiksi huutaa alaisille ja toisissa ei. Joissakin kulttuureissa puolestaan oma reviiiri on huomattavasti pienempi kuin esimerkiksi Suomessa. Empiriassa kielellisten haasteiden ja kommunikaatioon liittyvien haasteiden merkitys jäi vähemmälle, mutta toisaalta esimerkiksi tiedonkulun vähyys esimerkiksi aasialaisessa kulttuurissa tiedostettiin vaikuttavana tekijänä haasteisiin. Ainakin toinen haastateltavista koki näiden asioiden selviävän jo haastatteluvaiheessa, ja että englannilla tulee pärjätä. Näin ollen syy sille, miksi kieltä ei kohdeorganisaatiossa pidetä niin suurena haasteena, on todennäköisimmin siinä, että jo haastatteluvaiheessa tullaan huomaamaan kielitaidottomuus esimerkiksi erilaisten testien avulla ja palkataan vain sellaiset henkilöt, joiden ajatellaan pärjäävän tiimeissä esimerkiksi englannin kielellä.

Kulttuuriset haasteet ilmenivät teoriassa erityisesti tilanteessa, jossa organisaation on pyrittävä olemaan avoin ollakseen aidosti monikulttuurinen, mutta toisaalta sen on rekrytoinnissa huomioitava erilaiset kulttuuriset vaikutteet, jotka tulevat vaikuttamaan rekrytoitavan henkilön työskentelyyn. Teoriasta löytyi merkittävä selittävä tekijä: uskonnolla saattaa olla suurikin vaikutus siihen, miten esimerkiksi miesten ja naisten tasa-arvoon suhtaudutaan eri kulttuureissa. Haastattelututkimuksesta saaduista vastauksista nousi esiin merkittäviä huomioita: uskonnolliset ja kulttuuriset haasteet eivät korostuneet merkittävästi tai niitä pidettiin toissijaisina asioina, vaikka niiden olemassaolo kuitenkin tiedostettiin. Tämä poikkeaa kirjallisuudesta saaduista tuloksista, joissa uskonnon vaikutus huomioitiin. Se, ettei kohdeorganisaatio laita hirveästi painoarvoa kulttuurisille tekijöille rekrytoinnissa, voi juontua siitä, että he palkkaavat (ainakin toisen haastateltavan mukaan) työntekijän ensisijaisesti määrättyyn asemaan ja sellaisen työntekijän, joka sopii tähän asemaan parhaiten. Ei siis etsitä tietynlaista kulttuuria omaavaa henkilöä. Toisaalta joissakin tilanteissa kulttuurisella aspektilla todettiin haastatteluissa olevan merkitystä, jos halutaan että henkilöllä on kokemusta jonkin erityisen maan kulttuurisista tavoista jossakin kohdemaassa. Syy valita jonkin toisen kuin kohdemaan kulttuurisen taustan omaava henkilö työhön nousi esiin myös tilanteessa, jossa halutaan uuttaa osaamista johonkin kohteeseen toisesta maasta.

Toinen haastateltavista antoi kuitenkin esimerkkejä kulttuurisista tavoista kumpuavista haasteista: joissakin kulttuureissa ei ole välttämättä tapana työskennellä niin tunnollisesti kuin esimerkiksi Suomessa, mikä saattaa asettaa haasteita liittyen työtapoihin työyhteisössä.

Laillisista haasteista esiin tulivat tutkimusta tehdessä erityisesti oleskeluluvat ja niistä aiheutuva hitaus rekrytointiprosessiin Euroopan Unionin ulkopuolelta tulevan työntekijän kohdalla. Jos oleskeluluvan saaminen viivästyy tai vaikeutuu, aiheuttaa se luonnollisesti haasteita rekrytointiin. Teoriassa lakiasioita käsiteltiin Suomen lain lähtökohdista käsin, eli keskityttiin tilanteeseen, jossa Suomessa toimiva organisaatio palkkaa ulkomaalaisia työntekijöitä. Haasteet korostuvat luonnollisesti tilanteissa, jossa palkataan työntekijöitä muista kuin EU:n alueella olevista maista. Vaikka haasteet liittyen laillisiin asioihin olivat yksi merkittävä tekijä rekrytoinnissa myös empiriassa, empiriaosuuden kohdeorganisaatiossa ongelmaa on pyritty ratkaisemaan hyödyntämällä yhteistyökumppaneita ja asiantuntijapalveluita, jotka ovat vastuussa virallisesta byrokratiapuolesta. Laillisten asioiden haastavuus siis tiedostettiin, mutta suuren organisaation ollessa kyseessä, vastaavat asiat on helpompi ja kannattavampi ulkoistaa, joten laillisia asioita ei tämän takia välttämättä nähdä niin suurina tekijöinä kuin pienemmissä organisaatioissa.

Empiriaosuuden haastatteluissa nousi esiin mielenkiintoisia, tutkimukseen lisäarvoa tuovia haasteita. Näitä ei ollut käsitelty teoriassa, sillä ne eivät teoriakirjallisuudessa nousseet esiin. Toinen haastateltavista totesi, että eri maista tulevilla henkilöillä voi olla erilaiset koulutus- tai työtaustat, jotka eivät välttämättä vastaa sitä työtä, mihin työntekijää ollaan etsimässä. Tästä seuraa haasteita siihen, kun arvioidaan henkilön sopivuutta työtehtävään: kuinka voimme varmistua siitä, että kyseisen henkilön ammattitaito ja koulutus vastaa juuri tarjoamaamme työtehtävää? Toinen haastateltavista nosti esiin myös erilaiset bonusjärjestelmät eri maissa. Jotkin ajat vuodesta ovat verrattain huonoja rekrytoida koska joissakin maissa vuosibonukset maksetaan vain määrätynä aikana vuodesta. Työntekijöiden liikkuvuus on näin ollen vähäistä eikä työnhakijoita saada välttämättä niin laajalta alueelta kuin toivottaisiin.

5.2 Rekrytoinnin haasteiden ratkaisu monikulttuurisessa organisaatiossa

Teoriaosuudessa esiin nousseita ratkaisuehdotuksia monikulttuurisen organisaation rekrytoinnin haasteisiin oli jokseenkin vaikea löytää, mikä puoltaa sitä, että yleensäkin asioille ei pysty välttämättä löytämään konkreettisia ratkaisuja vaan monet asiat ovat hyvin tilannesidonnaisia. Joitakin asioita teoriasta kuitenkin nousi esiin, kuten rekrytoinnin

strategisuus, rehellisyys ja tiedottaminen omista arvoista sekä sopivien valinta- ja seurantatekniikkojen käyttö. Haastatteluissa tärkeiksi asioiksi osoittautuivat kokemus, vertaistuki kollegoilta ja tiedottaminen asioista, jotta ylemmällä organisaatiotasolla voidaan puuttua ajoissa niihin asioihin, jotka eivät suju. Toinen haastateltavista nosti esiin myös tahtotilan tärkeyden: rekrytoinnissa oman tahtotilan tulee olla kohdallaan, jotta voidaan pyrkiä parhaaseen mahdolliseen tulokseen, sillä rekrytointi vie prosessina huomattavasti aikaa ja rahaa.

5.3 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimusta rekrytoinnin haasteista monikulttuurisessa organisaatiossa voitaisiin laajentaa koskemaan myös työnhakijan näkökulmaa: Mitä asioita työntekijä painottaa organisaatiossa ja miten organisaatio puolestaan voi tuoda esiin parhaimmat puolensa ja näin houkutella parhaimmat työntekijät itselleen? Aiheesta löytyi aikaisempaa tutkimusta, mikä kannustaa jatkotutkimuksen tekemiseen aiheesta. Aihe jätettiin kuitenkin tästä tutkielmasta selkeyden vuoksi pois, sillä se ei istunut asetettuihin rajauksiin tarpeeksi hyvin. Aihe nousi esiin myös toisen haastateltavan näkemyksissä, mikä puoltaa myös sitä, että asiaa voidaan pitää tärkeänä ja se on jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoinen. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi myös ekspatriaattien tuomat haasteet monikulttuuriseen rekrytointiin, eli kun rekrytoidaan henkilöstöä työkomennuksille yrityksen toisiin toimipisteisiin ulkomailla.

LÄHTEET

- Ahmad, S. & Schroeder, R. G. (2002) The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19, 5, 540-550.
- Bassett-Jones, N. (2005) The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14, 2, 169-175.
- Bratton, J. & Gold, J. (2007). Human Resource Management: Theory and Practice. 4. painos. Lontoo, Palgrave Macmillan.
- Browaeys, M-J. & Price, R. (2011) Second edition. Understanding Cross-Cultural Management. Harlow, Essex. Pearson Education Limited.
- Cohen, L. & Manion, L. (1995) Research Methods on Education. 4. painos. Lontoo, Routledge.
- Edewor, P. A. & Aluko, Y. A. (2007) Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations. *The International Journal of the Diversity* 6, 6, 189-195.
- Esposito, J.L. (2005) Islam: The Straight Path. 3. painos. Oxford, Oxford University Press.
- Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. *Academy of Management Executive* 14, 1, 93–105.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. F. (2003) Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 6, 986–1001.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hofstede, G. (1992) Kulttuurit ja organisaatiot: Mielen ohjelmointi. Helsinki, WSOY.
- Hurn, B. J. (2014) The challenges facing international HRM in an increasingly globalized environment. *Industrial and Commercial Training* 46, 7, 371-378.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.
- Lahti, L. (2008) Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki, WSOYpro.
- Markkanen, M. (2005) Henkilöstön hankinta sähköistyä. Helsinki, WSOY.

- Metsämuuronen, J. (2006) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki, International Methelp Ky.
- Myers, V. L. & Dreachslin, J. L. (2007) Recruitment and retention of a diverse workforce: challenges and opportunities. *Journal of Healthcare Management Publisher: American College of Healthcare Executives* 52, 5, 290-298.
- Ng, E. S. W. & Burke, R. J. (2005) Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16, 7, 1195-1210.
- Ployhart, R. E. (2006) Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*. 32, 6, 868-897.
- Price, E. G., Gozu, A., Kern, D. E., Powe, N. R., Wand, G. S. Golden, S. & Cooper, L. A. (2005) The Role of Cultural Diversity Climate in Recruitment, Promotion, and Retention of Faculty in Academic Medicine. *Journal of General Internal Medicine* 20, 7, 565–571.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M. (2009) Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management* 20, 2, 235–251.
- Sorainen, O. (2014) Ulkomaalainen työntekijä: Rekrytointi, maahantulo ja työnteko. Helsinki, Edita.
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F. & Lukaszewski, K. M. (2007) The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review* 17, 2, 152-165.
- Taber, M. E. & Hendricks, W. (2003) The Effect of Workplace Gender and Race Demographic Composition on Hiring Through Employee Referrals. *Human Resource Development Quarterly* 14, 3, 303-319
- Tarique, I. & Schuler, R. (2008) Emerging issues and challenges in global staffing: a North American perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 8, 1397-1415.
- Tayeb, M. (1997) Islamic Revival in Asia and Human Resource Management, *Employee Relations*, 19, 4, 352–364.

Thomas, D. C. (2008) *Cross-cultural management: Essential Concepts*. 2. painos. Los Angeles (CA), Sage Publication, Inc.

Thomas, R. R. (2006) *Building on the Promise of Diversity: How We Can Move to the Next Level in Our Workplaces, Our Communities and Our Society*. New York, American Management Association.

Tilastokeskus, Virtual Statistics (2015) Puolistrukturoitu haastattelu. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2015] Saatavilla <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>

Tilastokeskus, Virtual Statistics (2015) Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2015] Saatavilla <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2004) *Managing People Across Cultures*. Chichester/West Sussex, Capstone Publishing Ltd.

Tungli, Z. & Peiperl, M. (2009) Expatriate practices in German, Japanese, U.K. and U.S. multinational companies: A comparative survey of changes. *Human Resource Management*, 48, 1, 153–171.

Tzanntos, Z. and Kaur, I. (2003) *Women in the MENA Labour Market*. Teoksessa Doumato, E.A. ja Posusney, M.P. (toim.) *Women and Globalisation in the Arab Middle East*. Colorado, Lynne Reiner Publishers.

University of California, Riverside (2014) Recruitment and Selection Hiring Process [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.3.2015] Saatavilla <http://hr.ucr.edu/recruitment/guidelines/process.html>

Vaahio, E.-L. (2005) *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki, Edita Prima Oy.

Viitala, R. (2007) *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Wall, T. D. & Wood, S. J. (2005) The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58, 4, 429–462.

World Bank (2003a) *Gender and Development in the Middle East and North Africa; Women in the Public Sphere*. Washington, DC: World Bank.

Yang, H. & Cherry, N. (2008) Human Resource Management Challenges in the Hotel Industry in Taiwan, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13, 4, 399-410.

LIITTEET

Liite 1. Henkilön A haastattelurunko

1. Taustatiedot
 - a. Kuvaile organisaationne toimintaa lyhyesti.
 - b. Kauanko olet ollut töissä yrityksessä?
 - c. Millainen on työnkuvasi?
 - d. Miten työnkuvasi suhteutuu monikulttuurisiin rekrytointeihin?
2. Oletko ollut aiemmin töissä eri firmassa vastaavassa työssä ja millaisia eroavaisuuksia olet löytänyt edellisessä ja nykyisessä työssäsi?
3. Rekrytoinnin laajuus ja monipuolisuus organisaatiossanne
 - a. Kuinka monta erilaista rekrytointia teette vuosittain?
 - b. Kuinka suuri osa näistä rekrytoinneista on kansainvälisiä rekrytointeja, jotka ovat avoinna globaalisti?
 - c. Kuinka paljon hakijoita rekrytointeihin on arviolta?
4. Mitkä ovat mielestäsi yleisimpiä syitä työntekijöiden rekrytoimiseen eri kulttuureista?
5. Miten työnhakijan kulttuuritausta otetaan yrityksenne rekrytointiprosessissa huomioon valittaessa työntekijää tiimiin?
6. Miten eri kulttuurista tulevan työntekijän sopeutumista organisaatioon ja paikalliseen kulttuuriin seurataan rekrytoinnin jälkeen?
7. Monet kansainväliset ja monikulttuuriset organisaatiot ovat rakentaneet kansainvälisen rekrytointistrategian. Millaista strategiaa organisaationne noudattaa rekrytoinneissa ja millaisia kanavia käytätte rekrytoinnissa?

8. Käytättekö joitakin rekrytointia tukevia palveluita/ohjelmistoja hakemusten käsittelyssä kustannustehokkuuden parantamiseksi?
9. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimpiä haasteita monikulttuurisessa rekrytoinnissa?
10. Näkyvätkö nämä monikulttuurisen rekrytoinnin haasteet voimakkaammin jossakin erityisessä rekrytointiprosessin vaiheessa?
11. Mitä eroavaisuuksia voidaan mielestäsi tunnistaa rekrytoidessa suomalaisia työntekijöitä verrattuna ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointiin?
12. Miten organisaatiossanne pyritään ratkaisemaan monikulttuurisen rekrytoinnin haasteita tai miten niitä mielestäsi voitaisiin ratkaista?

Liite 2. Henkilön B haastattelurunko

1. Taustatiedot
 - a. Kauanko olet ollut töissä yrityksessä?
 - b. Millainen on työnkuvasi?
 - c. Miten työnkuvasi suhteutuu monikulttuurisiin rekrytointeihin?
2. Kuinka paljon linjaorganisaation johdolla on vaikutusvaltaa rekrytointipäätöksiin?
3. Onko rekrytoinnissa mielestäsi onnistuttu? Jos ei, mihin asioihin mielestäsi tulisi kiinnittää enemmän huomiota?
4. Mitkä ovat mielestäsi yleisimpiä syitä työntekijöiden rekrytoimiseen eri kulttuureista?
5. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimpiä haasteita monikulttuurisessa rekrytoinnissa ja miten nämä haasteet näkyvät erityisesti linjaorganisaation toiminnassa?
6. Mitä eroavaisuuksia voidaan mielestäsi tunnistaa rekrytoidessa suomalaisia työntekijöitä verrattuna ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointiin?

7. Miten organisaatiossanne pyritään ratkaisemaan monikulttuurisen rekrytoinnin haasteita tai miten niitä mielestäsi voitaisiin ratkaista?