

**"ME EI HALUTA NIITÄ HUTI-
INVESTOINTEJA TEHDÄ, MITÄ VÄHEMMÄN,
SEN PAREMPI"
MAAHANMUUTTAJIEN
REKRYTOINTIPROSESSI MAASEUDUN PK-
YRITYKSISSÄ**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2020

**Tekijä: Elisa Hakala
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaajat: Suvi Heikkinen
Anna-Maija Lämsä
WeAll Finland -tutkimushanke**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Elisa Hakala	
Työn nimi Maahanmuuttajien rekrytointiprosessit maaseudun pk-yrityksissä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 2020	Sivumäärä 120
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan maaseudun pk-yritysten maahanmuuttajien rekrytointiprosessia ja maahanmuuttajien rekrytointiin liittyviä ongelmia. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää maahanmuuttajien rekrytointiprosessia maaseudun pk-yrityksissä ja siten lisätä tietoa ja ymmärrystä maahanmuuttajien rekrytoinnista. Pk-yritysten rekrytointiprosessia tarkasteltiin etenkin Breaughn (2016) rekrytointiprosessin mallin avulla.</p> <p>Valmiiksi kerätty aineisto oli tehty osana WeAll Finland -tutkimushanketta. Haastattelut tehtiin pk-yritysten omistaja-yrittäjille tai toimitusjohtajille eri puolilla Suomea. Tässä tutkimuksessa tutkittavia yrityksiä oli mukana 11 eri maakunnasta. Tutkittava aineisto koostui 15 haastattelusta, joissa oli käytetty virikkeellistä teema-haastattelua. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla.</p> <p>Maaseudun pk-yritysten rekrytointiprosessi toteutetaan kantasuomalaisten hakijoiden rekrytointiprosessin ohella. Rekrytointi on siten vielä melko suunnittelematonta maahanmuuttajien kohdalla maaseudun pk-yrityksissä. Pk-yritysten rekrytointiprosessissa maahanmuuttajien arviointi tapahtui erityisesti seuraavien teemojen pohjalta: osaaminen, ominaisuudet ja asenne, sekä kielitaito. Etenkin maahanmuuttajien työasenne on heidän suuri etunsa rekrytoinnissa ja sillä he voivat kompensoida alan osaamispuutteitaan. Ominaisuuksien puolesta yritykset hakevat työntekijöitä, joilla on hyvä työmoraali, motivaatio, normaali fyysinen kyvykkyys, ja sitoutumiskykyä. Kielitaito ja soveltuvuus työhön nousevat ratkaiseviksi arviointikriteereiksi. Suurimmat ongelmat maahanmuuttajien rekrytoinnissa liittyivät neljään teemaan: kielitaitoon, kulttuurieroihin, yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen maineeseen, sekä lainsäädännöllisiin ja hallinnollisiin ongelmiin.</p>	
Asiasanat maahanmuuttaja, pk-yritys, maaseutu, rekrytointi, rekrytointiprosessi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

KUVIOT

KUVIO 1. Rekrytointiprosessi (Breugh 2016).....	30
KUVIO 2. Sisällönanalyysin viitekehys (Krippendorff 2013, 36).....	49
KUVIO 3. Yhteenveto maahanmuuttajien rekrytointiprosessista.....	98
KUVIO 4. Maahanmuuttajien rekrytointiin liittyvät ongelmat.....	100

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Epämuodolliset ja muodolliset rekrytointikanavat (Rantala 1999, 27).....	36
TAULUKKO 2. Haastatteluaineiston maakunnat ja toimialat.....	46

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

KUVIOT

TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	7
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	9
1.3	Keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rakenne	10
2	PK-YRITYKSET JA MAASEUTU	12
2.1	Pk-yritysten rooli työllistäjänä Suomessa	12
2.2	Yrittäjyys maaseudulla.....	13
3	MAAHANMUUTTAJAT SUOMESSA	16
3.1	Maahanmuuttajien työllistyminen Suomessa ja pk-yrityksissä.....	17
3.2	Maahanmuuttajat työvoimaresurssina maaseudulla	19
4	REKRYTOINTIPROSESSI	23
4.1	Rekrytoinnin merkitys ja teoriat rekrytointipäätöksen taustalla	23
4.2	Rekrytoinnin lähtökohdat pk-yrityksissä.....	26
4.3	Rekrytointiprosessi ja sen ominaispiirteet pk-yrityksissä.....	29
4.3.1	Rekrytoinnin tavoitteiden asettaminen.....	31
4.3.2	Rekrytointistrategian luominen.....	32
4.3.3	Rekrytointikanavat.....	35
4.3.4	Työntekijän valinta.....	38
4.3.5	Perehdytys ja rekrytointitulosten arvioiminen	42
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	44
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusote.....	44
5.2	Aineiston esittely ja hankinta	45
5.3	Analyysimenetelmä	48
5.3.1	Analyysin ja tutkimusprosessin eteneminen.....	50
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset.....	52
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	57
6.1	Maahanmuuttajien rekrytointitarve.....	57
6.2	Rekrytoinnin tavoitteet: Osaajavaatimukset.....	59
6.2.1	Ammattitaito ja osaaminen	61
6.2.2	Ominaisuudet ja asenne.....	64
6.2.3	Kielitaito	68
6.3	Rekrytointistrategiat	71
6.4	Rekrytointikanavat	75
6.5	Maahanmuuttajan valintaan vaikuttavat muut tekijät.....	79

6.6	Perehdytys ja arviointi	81
6.7	Ongelmat maahanmuuttajien rekrytoinnissa	85
6.7.1	Kielimuuri.....	86
6.7.2	Kulttuurierot ja stereotyyppit.....	89
6.7.3	Yrityksen sisäinen ja ulkoinen maine	92
6.7.4	Lainsäädäntö ja hallinto.....	93
6.8	Tulosten yhteenveto	97
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI.....	103
7.1	Keskustelu.....	103
7.2	Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	110
7.3	Päätelmät.....	111
	LÄHTEET	113
	LIITE: Haastattelurunko.....	119

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan suomalaisten maaseudulla toimivien pk-yritysten maahanmuuttajien rekrytointiprosessia. Lisäksi tutkimuksen on tarkoitus selvittää maahanmuuttajien rekrytointiin liittyviä mahdollisia ongelmia. Aiheen ajankohtaisuus ja henkilökohtainen mielenkiinto maahanmuuttajien vastaanottamiseen ja kohtaamiseen yrityksissä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta innostivat itseäni tutkimaan aihealuetta tarkemmin.

Ennen ja jälkeen Suomen itsenäistymisen, Suomi on ollut enemmän maastamuuttomaa kuin maahanmuuttomaa. Sotien jälkeen muuttoliike painottui etenkin Suomen ja Ruotsin välille. Vaikka maahanmuutto ei ole Suomessa täysin uusi ilmiö, niin maahanmuutto on yleistynyt vasta EU:n laajentumisen myötä. Muuttajia on virrannut meille 2000 -luvun jälkeen ennätysmääriä. Vuosina 2007–2008 maahanmuuttajat kasvattivat väestöämme enemmän kuin luonnollinen väestönlisäys. Koska ihmisten liikkuminen on EU:n myötä helpottunut, uusia jäsenmaiden kansalaisia kohdataan yhä enemmän Suomessa. (Tilastokeskus 2011.) Eniten ulkomaan kansalaisia saapuu Suomeen Virosta ja Venäjältä. Vaikka maahanmuutto on ollut verrattain vähäistä ja ulkomaalaisten osuus on kasvanut väestössä hitaasti, ulkomaalaisten määrän alkaessa nousta tasaisesti vuosien 1990–2006 välillä, kasvu on jatkanut kiihtymistä siitä eteenpäin. Vuonna 2017 ulkomaalaistaustaisia oli Suomessa jo 384 123 eli seitsemän prosenttia väestöstä. Suurin osa heistä on työkäisiä, eli 15–64-vuotiaita, joista 25–34-vuotiaiden ikäluokka nousi tuolloin suurimmaksi. Vuonna 2017 suurin osa ulkomaalaistaustaisista asui Ahvenanmaalla ja Uudellamaalla, kun taas Etelä-Pohjanmaalla osuus oli suhteellisesti pienin. Muiden maakuntien ulkomaalaistaustainen väestö on kuitenkin lisääntynyt pakolaisten sijoittamisen ja maahanmuuton lisääntymisen yhteydessä. (Tilastokeskus 2018b.)

Työvoimapulasta kärsivillä aloilla on ongelmana löytää työvoimaa kotimaastaan, mikä tarkoittaa sitä, että työvoimaa on yritettävä hankkia myös Suomen

ulkopuolelta. Kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, työikäisen väestön (15–64-vuotiaat) määrän on laskettu vähenevän 280 000 henkilöllä vuoteen 2020 mennessä. Vuoteen 2040 mennessä määrä vähenisi jo 490 000 henkilöllä. Samaan aikaan kun verotulot vähenevät suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, kustannukset nousevat sosiaali- ja terveystoimissa. Suomi tarvitsee siis kipeästi lisää veronmaksajia, joten maahanmuuttajien työllistäminen ja integroiminen yhteiskuntaamme on tulevaisuuden kannalta tärkeää. (Tilastokeskus 2011.) Niinpä tulevaisuudessa maahanmuuttajien määrä Suomen työmarkkinoilla tulee hyvin todennäköisesti kasvamaan ja maahanmuuttajia tulee esiintymään eri aloilla laajemmin (Sorainen 2014, 31). Vaikka maahanmuuttajat ovat ennen 2000-lukua suurimmaksi osaksi keskittyneet suurehkoihin kaupunkeihin ja alueille, niin vuodesta 2004 eteenpäin maahanmuuttajien asettuminen maaseudulle on yleistyntä koko Pohjois-Euroopassa Suomi mukaan lukien (Mattila & Björklund 2013).

Tässä tutkimuksessa tutkitaan maaseudun pk-yritysten sisällä tapahtuvaa prosessia ja päätöksien taustoja, jotka koskevat maahanmuuttajien rekrytointia. Tutkimuksen avulla on mahdollista ottaa paremmin etukäteen huomioon maahanmuuttajien rekrytointiin liittyvät erityispiirteet ja mahdolliset ongelmat, etenkin pk-yrityksissä. Tutkimuksen tekeminen aiheesta on myös tärkeää maaseudun elinvoimaisuuden säilyttämisen tai sen palauttamisen kannalta. Etenkin harvaan asutulla maaseudulla väestökato on yleinen ilmiö. Näillä alueilla nuorilla on halu muuttaa maaseudulta pois, kun taas vanhusten määrä alueella on kasvava. (Malinen, Kytölä, Keränen & Keränen 2006, 6.) Tässä mielessä maahanmuuttajien houkuttelemisen ja rekrytointi ovat yksi keino vastata väestökatoon ja suurien ikäluokkien sekä ammattitaitoisten osaajien työvoimapulaan (Kaleva-media 2018). Maahanmuuttajien palkkaamisella on väestörakenteen ongelmien lisäksi merkitystä koko yhteiskunnalle taloudellisesti, rakenteellisesti ja kulttuurillisesti. Monet vetovoimansa menettäneet maaseutualueet voivat elpyä maahanmuuttajien muuttaessa paikkakunnalle perheineen. Lopputuloksena voi olla paluumuuttajien ja uusien muuttajien lisääntyminen alueella. (Mattila & Björklund 2013.) Koska pk-yritykset työllistävät noin kaksi kolmasosaa yksityisen sektorin henkilöstöstä, niillä tulee olemaan kasvava ja tärkeä rooli maahanmuuttajien työllistäjänä (Elinkeinoelämän keskusliitto 14.2.2018). Maahanmuuttajien rekrytointiprosessien tutkiminen korostaa työnantajien roolia, jolla on suuri vaikutus maahanmuuton muokkautumiseen ja ilmenemiseen. Esimerkiksi Moriarty, Wickham, Krings, Salamonska ja Bobek (2012) viittaavat tutkimuksiin, jotka ovat osoittaneet, että ”pehmeitä taitoja” omaavien maahanmuuttajien palkkaaminen voi kasvattaa tiettyjä aloja. Näitä taitoja voi olla esimerkiksi kielitaito ja tietyn markkina-alueen tuntemus. Siten tutkimus voi myös paljastaa onko tästä ollut kokemusta suomalaisissa pk-yrityksissä.

Yritysten rekrytointia on aiempina vuosina keskitytty tutkimaan suurilta osin vain isoissa yrityksissä. Eri tutkimustulosten perusteella kuitenkin tiedetään, että suurten ja pienten yritysten rekrytointikäytäntöjen välillä on selviä eroja. Näin ollen tutkimusta etenkin suomalaisista pk-yrityksistä kaivataan lisää. (Ailio 2018, 7-10.) Positiiviset kasvunäkymät pk-yrityksissä tulevaisuudessa edellyttävät osaavan työvoiman saatavuuden turvaamista (Talenom 2018). Pk-yritykset työllistävät suurimman osan Suomen työvoimasta, joten niillä on siis todella

merkittävä rooli yhteiskunnassamme kansantaloudellisesti. Yrityksen menestyksen kannalta onnistunut henkilöstön rekrytointi on tärkeää. Työntekijät ovat tärkeä yritysten voimavara, jolla voidaan edistää yrityksen suoritus- ja kilpailukykyä, joten rekrytointistrategiat ovat myös osa kilpailustrategiaa. Pk-yritysten henkilöstöresurssien johtamisen tutkimuksille isojen yritysten sijaan on monia merkittäviä syitä. Näistä ensimmäisenä mainittakoon henkilöstöresurssien johtamisen käytäntöjen tarjoavan etenkin työntensivisille pienille yrityksille elintärkeän mahdollisuuden pärjätä kilpailussa muiden yritysten kanssa. Lisäksi pk-yritysten odotetaan enenevässä määrin johtavan taloutta työpaikkojen luojana ja uusien työmallien kehittäjänä. Pk-yrityksillä on myös avaimet uusien innovaatioiden kehittämiseen sekä talouden parantamiseen. Merkittävä syy on myös se, että pienessä yrityksessä yksikin työntekijä on merkittävä osa koko yrityksen työvoimaa, minkä johdosta henkilöstöön liittyvillä päätöksillä on herkät vaikutukset yrityksen toimintaan. Lisäksi suurten yritysten rekrytointikäytännöt eivät välttämättä sovellu pienille yrityksille, joten pk-yritysten rekrytoinnin tutkimisen lisääminen suurten yritysten sijaan on aiheellista. (Greenidge, Alleyne, Parris & Grant 2012.)

Aiempiä vuosina tehdyt tieteelliset tutkimukset maahanmuuttajien työllistymisestä ja asemasta työmarkkinoilla ovat keskittyneet useammin maahanmuuttajien näkökulmaan. Siksi tässä tutkimuksessa halutaan tarkastella maahanmuuttajien rekrytointia työnantajien näkökulmasta. Työnantajat toimivat loppukädessä portinvartijoina maahanmuuttajien työllistymiseen. Työnantajan näkökulmaan on tutkimuksissa viime vuosina kuitenkin alettu jonkin verran kiinnittämään enemmän huomiota (Esim. Almeida, Fernando, Hannif & Dharmage 2015; Almeida & Fernando 2017; Moriarty ym. 2012.) Suomessa toteutettua ulkomaalaisen työvoiman rekrytointia koskevaa tutkimusta on käsitelty esimerkiksi Raatikainen (2004) ja Sakko (2015). Maahanmuuttajia koskevaa tutkimusta on harvemmin kohdennettu maaseutualueisiin, sillä maahanmuuttajat sijoittuvat yleensä suuriin keskuksiin ja pääkaupunkialueelle (Työhön Suomeen 2018, 16). Maaseudun kontekstissa maahanmuutosta ja maahanmuuttajista on tehnyt tutkimusta mm. Suutari, Lämsä, Lähdesmäki ja Mattila (2016), Saartenoja, Träsk, Tantaranmäki ja Mattila (2009), Saartenoja ja Ojalampi (2011) Häkkinen ja Mattila (2011), Mattila ja Björklund (2013), sekä Martin, Mäntylä ja Pakkanen (2013). Näiden tutkimuksien valossa aihe kaipaa enemmän tarkempaa tutkimusta yksityisen sektorin työnantajien maahanmuuttajien rekrytoinnista maaseudulla koko Suomen mittakaavassa. Se miten maahanmuuttajia rekrytoidaan vaikuttaa maahanmuuton muokkautumiseen. Siten työnantajien rekrytointiprosessia tutkimalla pystytään paremmin ymmärtämään työnantajien vaikutusta nykyiseen maahanmuuttotilanteeseen ja integroitumiseen (Moriarty ym. 2012).

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää maahanmuuttajien rekrytointiprosessia maaseudun pk-yrityksissä ja siten lisätä tietoa ja ymmärrystä maahanmuuttajien rekrytoinnista. Tämän lisäksi halutaan selvittää

mitä ongelmia yritykset ovat mahdollisesti kohdanneet maahanmuuttajien rekrytoinnissa. Tutkimuksessa pyritään saamaan vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen maahanmuuttajien rekrytointiprosessi on maaseudun pk-yrityksissä?
2. Millaisia ongelmia maahanmuuttajien rekrytointiin liittyy maaseudun pk-yrityksissä?

Tutkimus on empiirinen ja tutkimusote on laadullinen. Tutkimuksessa kuvataan rekrytointiprosessia maahanmuuttajien kohdalla työnantajien näkökulmasta. Aineisto on osa WeAll Finland -tutkimushanketta, jonka osatutkimuksen on toteuttanut Helsingin Ruralia-instituutti. Tutkimushaastattelut toteutettiin vuonna 2016 ja tässä tutkimuksessa analysoidaan 15 haastattelua. Tarkoituksena oli saada kattava aineisto eri puolelta Suomea, joten haastatteluita on mukana 11 eri kunnasta ja erilaisilta toimialoilta. Haastattelut tehtiin virikehaastatteluina ja ne toteutettiin eri puolella Suomea. Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla hyödyntämällä laadullisen tutkimusaineiston ATLAS.ti-tietokoneohjelmaa.

1.3 Keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rakenne

Tässä tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat rekrytointiprosessi, maahanmuuttaja, pk-yritys ja maaseutu. Rekrytointiprosessi koostuu tavoitteiden asettamisesta, rekrytointistrategian luomisesta, rekrytointitoimenpiteiden toteuttamisesta ja rekrytointitulosten arvioimisesta (Breugh 2016). Maahanmuuttajilla viitataan tässä tutkimuksessa henkilöön, joka on muuttanut ulkomailta ja jonka syntyperä ja kulttuuritausta tulevat Suomen ulkopuolelta. Maahanmuuttajiin viitataan arkikielessä myös tilapäisesti Suomessa oleskeleviin ulkomaalaisiin (Brewis 2017, 174). Pk-yritykset ovat sen sijaan lyhenne pienistä ja keskisuurista yrityksistä, joiden henkilöstömäärä on alle 250 (Tilastokeskus 2018b). Koska tässä tutkimuksessa pk-yritykset on rajattu maaseutualueella toimiviin yrityksiin, maaseutu on jaoteltu kansallisen kaupunki-maaseutu -luokituksen mukaan maaseudun paikalliskeskuksiin, kaupungin läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun sekä harvaan asuttuun maaseutuun (Sireni ym. 2017).

Tutkimus on jaettu seitsemään lukuun. Seuraavaksi tutkimuksessa esitellään tarkemmin tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Toisessa luvussa käsitellään tarkemmin pk-yritysten roolia ja merkitystä työllistäjänä Suomessa. Kolmannessa luvussa tarkastellaan maahanmuuttajia Suomessa etenkin työvoimaresurssina. Neljäs luku keskittyy itse rekrytointiprosessiin, sen vaiheisiin, teoreettisiin lähtökohtiin. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen aineisto, käytetty tutkimusmenetelmä ja avataan tutkimusprosessia. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan eettisiä kysymyksiä. Kuudennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja viimeiseksi seitsemännessä luvussa keskustellaan saaduista tuloksista suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Tähän

kuuluu myös tutkimuksen käytännöllisten merkitysten tarkastelu sekä jatkotutkimusaiheiden pohdinta.

2 PK-YRITYKSET JA MAASEUTU

2.1 Pk-yritysten rooli työllistäjinä Suomessa

Pienet ja keskisuuret yritykset määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Jotta yritys voidaan luokitella pk-yritykseksi, sen täytyy edellä olevien ehtojen lisäksi täyttää riippumattomuus vaatimus: ”riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.” (Tilastokeskus 2018b.)

Henkilömäärän mukaan keskisuuria ovat yritykset, joissa työskentelee kookaikaisesti 50–249 henkilöä. Pieniä yrityksiä ovat 10–49 henkilöä työllistävät yritykset, joiden vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään kymmenen miljoonaa euroa. Pieniin yrityksiin mukaan luettavia alle kymmenen hengen yrityksiä kutsutaan mikroyrityksiksi, joiden vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma saa sen sijaan olla enintään kaksi miljoonaa euroa. (Euroopan komissio 2006.)

Pienien ja keskisuurien yritysten määrä Suomessa on merkittävä, sillä koko 357 000 Suomessa toimivasta yrityksestä, 350 000 oli pk-yrityksiä vuonna 2016. Tämä tarkoittaa 98 prosentin osuutta Suomen yrityskannasta. (SVT 2017.) Pk-yrityksillä on siis tärkeä ja kasvava rooli maahanmuuttajien työllistäjinä ja yhteiskuntaan sopeutumisen tukijana, sillä ne työllistivät samana vuotena noin kaksi kolmasosaa (66%) yksityisen sektorin henkilöstöstä. Tulevaisuuden talouskasvu nojaa siis vahvasti pk-yrityksiin, jolloin sopivien henkilöstöjohtamisen prosessien löytäminen ja niiden kehittäminen ovat erityisen tärkeitä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 14.2.2018.) Vuosien 2015–2016 vaihteessa tehdyn pk-yritysbarometrin mukaan eri toimialoilla 19 prosenttia vastaajista kertoi henkilökunnan määrän kasvaneen vuoden takaisesta. 18 prosenttia vastaajista ennakoii henkilökunnan määrän kasvavan vuoden 2016 aikana. Yritysten koko ja kasvunäkymät vaikuttavat vastausten taustalla: 50–250 henkeä työllistävät yritykset

odottivat henkilökunnan määrän kasvavan huomattavasti enemmän verrattuna alle viiden hengen yrityksiin. (Alatalo & Maunu 2016, 5–7.)

Viime aikoina sekä pk-sektoria että suuryrityksiä on haitannut osaajapula: 26 prosenttia yrityksistä oli vastannut heillä olevan ongelmia henkilöstön löytämisessä Elinkeinoelämän keskusliiton toteuttamassa kyselyssä. 41 prosenttia koki kärsivän hankaluudesta löytää osaajia. Ilmiö oli myös vahva maaseudulla, sillä 42 prosenttia kaupunkien läheisen maaseudun yrityksistä raportoi merkittävistä vaikeuksista löytää osaajia. Samoja vaikeuksia esiintyi toiseksi eniten ydinmaaseudulla ja harvaan asutulla maaseudulla (27%). Yritykset pitivät pääsyyntä osaajapulaan koko maassa puutteellista ammattitaitoa, mutta myös yhtenä syynä mainittiin ulkomaisten työntekijöiden rekrytoinnin vaikeus. Maaseudulla suurin osa yrityksistä koki, että henkilöstön saatavuusongelmat näkyivät eniten siinä, että ammattitaito ei vastaa yrityksen tarpeita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.) Yritykset siis selvästi tiedostavat nykyisen osaamispuuttilan ja haasteet rekrytoinnissa. Tämän lisäksi niillä on selvästi puutetta myös järjestelmällisemmistä ja ennakoivammista henkilöstökäytännöistä. Näiden kehittäminen hyödyttäisi yrityksiä etenkin, jos henkilöstöjohtaminen kytkettäisiin kunnolla osaksi yrityksen strategiaa. (Luoma & Viitala 2017, 25.)

2.2 Yrittäjyys maaseudulla

Kuten pk-yritykset, maaseutualueet eivät ole kansainvälisesti vertailtavissa, vaan maaseutu voidaan määritellä monin eri tavoin eri maissa. Esimerkiksi Suomen kaupunkialueista monet luetaan Euroopan mittakaavassa maaseutumaisiksi. Suomi erottuu muista EU-maista etenkin sillä, että merkittävä määrä väestöstämme asuu alueilla, jotka ovat sekä maaseutumaisia että heikosti saavutettavia. Maaseutu muodostuu erityyppisistä alueista ja yhden kunnan alueella voi olla monenlaista maaseutua. Maaseudun moninaisuus ja paikkakuntien väliset erot muokkaavat siten maaseudun määritelmää. Siksi jokaisessa kotimaassa on luotu vakiintuneet aluetypologiat, joiden mukaisesti voidaan esittää havaintoja maaseututyypeittäin. (Sireni ym. 2017.)

Tilastokeskuksen luokittelukriteereinä tilastollisessa kuntaryhmityksessä käytetään kunnan taajamaväestön osuutta ja suurimman taajaman väkilukua. Se toimii virallisena tilastotuotannon alueluokitusstandardina. Siinä kunnat on jaettu kaupunkimaisiin kuntiin, taajaan asuttuihin kuntiin ja maaseutukuntiin. Kaupunkimaisia kuntia ovat ne, joiden väestöstä vähintään 90 prosenttia asuu taajamissa tai suurimman taajaman väkiluku on vähintään 15 000. Taajaan asuttuja kuntia ovat ne, joiden väestöstä vähintään 60 prosenttia asuu taajamissa ja suurimman taajaman väkiluku on vähintään 4 000, mutta alle 15 000. Maaseutumaisissa kunnissa väestöstä alle 60 prosenttia asuu taajamissa ja suurimman taajaman väkiluku on alle 15 000. Myös kunnat, joiden väestöstä vähintään 60 prosenttia, mutta alle 90 prosenttia asuu taajamissa ja suurimman taajaman väkiluku on alle 4 000, ovat maaseutumaisia kuntia. (Tilastokeskus 2018a.)

Tässä tutkimuksessa maaseutu on rajattu kansallisen kaupunki-maaseutu -luokituksen mukaisesti. Luokitus on paikkatietopohjainen, jolloin lähtötietoina

käytetään tarkkoja sijaintitietoihin perustuvia koko maan kattavia aineistoja. Luokituksessa on seitsemän eri luokkaa, joista kaupunkialueet luokitellaan sisempään ja ulompaan kaupunkialueeseen ja kaupungin kehysalueeseen. Sisempi ja ulompi kaupunkialue yhdessä kattavat noin viisi prosenttia Suomen pinta-alasta (Sireni ym. 2017). Maaseutualueluokat sen sijaan jaetaan maaseudun paikalliskeskuksiin, kaupungin läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun sekä harvaan asuttuun maaseutuun. (Tilastokeskus 2018a.)

Maaseutu on Suomessa tärkeää yritystoiminnan aluetta, sillä kaksi viidesosaa yrityksistä sijaitsee maaseutualueilla (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2014). Vuonna 2014 71 prosenttia Suomen työpaikoista sijaitsi kaupungeissa ja kahdeksan prosenttia ydinmaaseudulla. 5,6 prosenttia työpaikoista sijaitsi maaseudun paikalliskeskuksissa, 3,7 prosenttia kaupungin läheisellä maaseudulla ja 3,3 prosenttia harvaan asutulla maaseudulla. Kaikilla aluetyypeillä on vuosien 2007-2014 välillä ollut kuitenkin jatkuvaa laskua työpaikkojen määrässä. Suurin vähennys koski etenkin harvaan asuttua maaseutua. Työnantajasektoreista yksityinen sektori työllisti keskimäärin noin puolet maaseudun työpaikoista. Kunta sen sijaan työllisti keskimäärin noin 26 prosenttia ja valtio noin 3 prosenttia. (Sireni ym. 2017.)

Valtaosa pk-yrityksistä toimii maaseudulla, jossa yrittäjyys on yleinen tapa elättää itsensä, vaikkakin kaupunkeihin verrattuna yritystoiminta on pienimuotoisempaa. Asukasta kohden mitattuna maaseudulla on kuitenkin keskimäärin enemmän liikeyritysten toimipaikkoja verrattuna kaupunkeihin. Valtaosa maaseudun yrityksistä on pienyrityksiä, jotka toimivat esimerkiksi elintarvikealalla, metallialalla, puunjalostuksessa ja turkistaloudessa. Maaseudulla toimii paljon perinteistä valmistavaa yritystoimintaa, mutta myös toimeentulo-orientoituneita voittoa tavoittelemattomia yrityksiä. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2014.) Vuonna 2014 noin 150 000 liikeyritysten toimipaikkaa sijaitsi kaupunkien läheisellä maaseudulla, ydinmaaseudulla ja harvaan asutulla maaseudulla. Eniten toimipaikkoja oli näissä maa-, metsä- ja kalatalouden, rakentamisen, sekä tukku- ja vähittäiskaupan alalla. Suurin osa maaseutukuntien liikeyrityksistä oli pieniä, sillä toimipaikat työllistivät enintään neljä henkeä. Suuria yrityksiä sen sijaan sijaitsi eniten kaupungeissa. Asukasta kohden laskettuna liikeyritysten toimipaikkoja oli eniten ydinmaaseudulla ja harvaan asutulla maaseudulla johtuen aktiivimaatilojen suuresta määrästä näillä alueilla. (Sireni ym. 2017.)

Elinkeinorakenne maaseudulla on muuttunut alkutuotantovaltaisesta palveluvaltaisempaan suuntaan. Alkutuotannolla on kuitenkin edelleen merkittävä rooli etenkin ydin- ja harvaan asutulla maaseudulla. Vaikka maatilojen määrä on vähentynyt, niiden koko ja tuottavuus on keskimäärin kasvanut. Samalla niiden monialaisuus on lisääntynyt, ja siitä on tullut tyypillinen piirre maaseudun yrityksille, sillä perusliiketoiminnan ohella yritykset harjoittavat myös muuta yritystoimintaa. Maatilat ja muu yritystoiminta tukevat maaseudulla useimmiten toistensa toimintaedellytyksiä. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2014, 46-47.)

Suomen maaseutupoliittisiin tavoitteisiin vuoteen 2020 mennessä lukeutuu maaseudulla sijaitsevien yritysten määrän ja niiden kilpailukyvyn kasvu, yrittäjien liiketoimintaosaamisen vahvistus sekä lisääntynyt uskallus investointien tekemiseen. Lisäksi maaseudulla toimivien yritysten odotetaan saavan osaavaa

työvoimaa ja työn tarjonnan ja kysynnän odotetaan kohtaavan. Tavoitteissa on myös mukana elinkeinoelämän yhteistyön kansainvälistyminen. Maahanmuuttajien rekrytoiminen voi edistää tätä tavoitetta luoda yritysten kansainvälisiä yhteyksiä, verkostoja ja osaamista. Etenkin mikroyritykset tarvitsevat yritysverkostoja, joissa yhdessä luoda houkuttelevia tuotteita ja tarjontaa, jos aikeena on pyrkiä kansainvälisille markkinoille. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2014.)

Maaseudulla pula osaavasta työvoimasta on pahentunut useilla toimialoilla kuten alkutuotannossa, elintarvikkeiden jalostuksessa ja metallialalla. Eri toimialoilla ja alueilla työvoiman kysynnässä ja tarjonnassa on merkittäviä eroja. Maaseudun elinkeinoelämän toimintaedellytysten kannalta osaavan työvoiman saatavuus ja toimivat työmarkkinat ovat tärkeitä. Väestön ikääntymisen seurauksena työvoimatarve on kriittistä etenkin harvaan asutulla maaseudulla, jolla työikäinen väestö muuttaa työn ja opiskelun perässä pois maaseudulta. Muuttoliike kohdistuu eniten kaupunkien läheisyydessä sijaitseviin maaseutualueisiin. Työllisyyttä voidaan parantaa esimerkiksi ottamalla käyttöön maahanmuuttajien tuoma osaaminen ja työvoimapotentiaali. Maahanmuuton lisääntyminen maaseudulle ja maahanmuuttajien onnistunut kotoutuminen maaseutuyhteisöön onkin listattu yhdeksi tavoitteeksi Suomen strategisissa maaseutupoliittisissa tavoitteissa. Jotta maahanmuuttajat kuitenkin kokisivat maaseudun vetovoimaisena alueena, kotouttamiskeinoja tulisi edistää ja tarjota tietoa maaseudun työ-, asuin- ja harrastusmahdollisuuksista. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2014.)

Iso-Britanniassa toteutetun tutkimuksen mukaan, työnantajien kohtaamat ongelmat maaseudulla kietoutuvat alhaiseen väestömäärään. Yrityksen maaseutusijainti voi vaikuttaa hyvin merkittävästi työvoiman saatavuuteen erilaisissa yrityksissä. Tutkimuksessa maaseutusijainti rajasi mahdollisten työntekijöiden joukkoa etenkin, jos sopivaa kulkuvälinettä ei ollut saatavilla. Sopivien työntekijähdokkaiden määrä on vähäinen, mitä enemmän työnkuva vaatii erikoistumista. Kääntöpuolena työntekijän pysyminen yrityksessä voi olla pieni ongelma, kun työmahdollisuudet ovat alueella rajalliset. Vähän osaamista edellytettäviin työtehtäviin sen sijaan on helpompi saada työntekijöitä, jos ehdokasjoukko on riittävän iso. Tällaisiin työtehtäviin, joissa on myös rajalliset etenemismahdollisuudet, päätyivät joko paikalliset tai siirtolaiset. Maaseudulla tarjottavat alhaisen osaamisen työtehtävät voidaan nähdä haitallisena alueen väestön pyrkimyksille. Jos maaseutualue muodostuu paljolti heikkoa osaamista edustavasta väestöstä, niin se voi haitata työntekijöiltään korkeampaa osaamista vaativien yritysten perustamista. Työmarkkinoiden kehittämisen edistämiseksi voidaan siten esittää osaamisvaatimusten nostamista yhdessä muun kehittämistoiminnan kanssa. (De Hoyos & Green 2011.)

3 MAAHANMUUTTAJAT SUOMESSA

Tässä luvussa tehdään katsaus maahanmuuttajien työllistymiseen Suomessa sekä pk-yrityksissä. Lisäksi maahanmuuttajia tarkastellaan työvoimaresurssina maaseudulla. Ennen näihin siirtymistä on kuitenkin syytä tarkentaa maahanmuuttajan käsitettä hieman tarkemmin. Termit maahanmuuttaja, ulkomaalainen, ulkomaalaistaustainen ja maahanmuuttajataustainen sekoittuvat helposti keskenään ja niitä saatetaan käyttää toistensa synonyymeina, mutta niiden merkityksessä on kuitenkin pieniä eroja.

Ulkomaalainen on henkilö, joka ei ole tietyn valtion syntyperäinen kansalainen tai saanut sen kansalaisuutta (Brewis 2017, 348). *Ulkomaalaistaustaisesta* käytetään nimitystä, jos henkilön vanhemmat tai ainoan tiedossa olevan vanhemman syntymämaat ovat ulkomailla. Jos henkilön vanhemmista ei ole tietoa väestötietojärjestelmässä, niin ulkomailla syntynyt henkilö katsotaan ulkomaalaistaustaiseksi. (Tilastokeskus 2018e.) *Maahanmuuttajataustaista* käytetään kuvaamaan henkilöä, joka on muuttanut nykyiseen asuinmaahansa ja/tai jolla on aiemmin ollut muun kuin nykyisen asuinmaansa kansallisuus, ja/tai ainakin toinen hänen vanhemmistaan on itse tullut kyseiseen maahan maahanmuuttajana. Euroopan muuttoliikeverkoston maahanmuutto- ja turvapaikkasanaston yleisen määrittelyn mukaan *maahanmuuttaja* on ”henkilö, joka on kansalaisuusvaltionsa alueen ulkopuolella ja joka on oleskellut vieraassa maassa yli vuoden, riippumatta siirtymisen syistä (omasta tahdosta tai pakosta) ja tavasta (säännösten mukaisesti tai niiden vastaisesti).” (Brewis 2017, 174–176.) Yleiskielessä ihmiset kuitenkin puhuvat kaikista maassa lyhyempiaikaisesti oleskelevista ulkomaalaisista maahanmuuttajina riippumatta siitä, aikooko ulkomaalainen jäädä pidemmäksi aikaa asumaan maahan vai ei (Brewis 2017, 174). Siten käsitteiden käyttäminen arjessa ei ole yhtä tarkkaan rajattua. Tässä tutkimuksessa käsitteet maahanmuuttaja ja ulkomaalaistaustainen toimivat toistensa synonyymeina. Kuten Euroopan muuttoliikeviraston määrittelyssä viitattiin, maahanmuuttaja on muuttanut kotimaastaan pois monista syistä ja eri tavoin. Siten maahanmuuttaja toimii yläkäsitteenä erilaisille maahanmuuttajaryhmille, joihin luetaan pakolaiset, siirtolaiset, siirtotyöntekijät, paluumuuttajat, ulkomaantyöntekijät ja turvapaikanhakijat (Suutari ym. 2016). Edellä mainituista maahanmuuttajaryhmistä puhutaan tarkennetusti siinä tapauksessa, mikäli se on tutkimuksen kannalta oleellista.

3.1 Maahanmuuttajien työllistyminen Suomessa ja pk-yrityksissä

Maahanmuuttajien työmarkkina-asemaa pidetään myös heidän yhteiskunnallisen asemansa keskeisenä määrittäjänä. Maahanmuuttajien työllistyminen on keskeistä etenkin kotoutumisen kannalta, sillä kotoutumisen tärkeimpänä esteenä nähdään todellisen työllistymismahdollisuuden puuttuminen. Suomen työmarkkinat olivat vielä 1990-luvulla maahanmuuttajilta suljetut, mutta työvoimapula tietyillä aloilla toi maahanmuuttajille mahdollisuuksia etenkin pääkaupunkiseudulla. Pysyvästi Suomessa oleskelevista ulkomaalaisista onkin muodostunut suurin maahanmuuttajaryhmä työmarkkinoilla. Toiseksi suurin ryhmä muodostuu EU-maan kansalaisista ja kolmanneksi suurin ryhmä viisumilla tai viisumivapaasti tulevista kausityöntekijöistä. Muita työmarkkinoilla esiintyviä ulkomaalaisia ovat opiskelijat, perheenjäsenet ja turvapaikanhakijat, jotka ovat tulleet muun kuin työn perässä Suomeen. (Töihin Suomeen 2018, 17.)

Vaikka suurin osa Suomeen tulevista maahanmuuttajista on työikäisiä, he jäävät usein työvoiman ulkopuolelle. Huono kielitaito, suomalaisen kulttuurin tuntemus, puuttuvat epätäydelliset työ- ja opiskelutodistukset, ennakkoasenteet ja maahanmuuton syy, ovat yleisiä syitä työikäisten maahanmuuttajien palkkaamattomuudelle. Muusta kuin työvoimapolitiittisista syistä Suomeen tulleet maahanmuuttajat kokevat usein ongelmia työmarkkinoille sijoittumisessa. Etenkin turvapaikanhakijoilla ja pakolaisilla on hyvin heikko asema Suomen työmarkkinoilla, sillä heiltä puuttuvat usein integroitumista auttavat sosiaaliset siteet valtaväestöön. (Saartenoja ym. 2009, 23–24.) Viime vuosien saatossa maahanmuuttajien työllistyminen ja ansiotason nousu ovat kuitenkin nopeutuneet verrattuna 1990-luvulla Suomeen saapuneisiin maahanmuuttajiin. Työllistymistä ovat suureksi osaksi edistäneet varhaisten kontaktien luominen työelämäänsä sekä kotoutumistoimenpiteiden kehittyminen. (Töihin Suomeen 2018, 16.)

Tilastojen valossa ulkomaan kansalaisten työttömyys on kantaväestöä korkeampaa, sillä ulkomaalaistaustaisten työllisyysaste oli 10 prosenttiyksikköä alhaisempi suomalaistaustaisiin verrattuna. Ero pidempään Suomessa asuneilla maahanmuuttajilla oli kuitenkin pienempi. (Töihin Suomeen 2018, 15.) Vakituisesti Suomessa asuvien työikäisten ulkomaalaistaustaisten työllisyysaste oli vuonna 2014 60 prosenttia kun samaan aikaan suomalaistaustaisten oli 69 prosenttia. Luvut perustuvat 15–65-vuotiaiden ikähaarukkaan, mutta ensisijaisesti tulisi tarkastella pelkästään 20–64 vuotiaiden ikäryhmää. Tämä selittyy sillä, että nuorten odotetaan käyvän peruskoulun jälkeen toisen asteen opinnot ennen töihin siirtymistä. Vuoteen 2020 mennessä Suomen on aikomus nostaa 20–64-vuotiaiden työllisyysaste 78 prosenttiin. Vuoden 2014 tutkimuksen mukaan 20–64-vuotiaiden ulkomaalaistaustaisten työllisyysaste oli 63,7 prosenttia ja suomalaistaustaisten työllisyysaste 73,7 prosenttia. Kokonaisuudessaan väestön työllisyysaste oli 73 prosenttia. Ulkomaalaistaustaisten heikompaa työllisyysastetta voidaan osaltaan selittää naisten varhaisemmalla perheellistymisellä ja äitien huonolla työllistymisellä. Ulkomaalaistaustaisten miesten työllisyysaste oli vuonna 2014 lähes samalla

tasolla kuin suomalaistaustaisilla miehillä. Mikäli koulutustausta vastasi suomalaistaustaisten koulutusta, ulkomaalaistaustaiset miehet työllistyivät melkein yhtä hyvin. Heikoimmat työllisyysnäkökulmat olivat pakolaisilla sekä Lähi-idästä ja Afrikasta muuttaneilla, etenkin maahanmuuton alkuvuosien aikana. Parhaiten sen sijaan työllistyivät korkeakoulutetut, EU- Efta- tai Pohjois-Amerikka-taustaiset, työn tai opiskelun takia muuttaneet ja suomea vähintään edistyneellä tasolla puhuvat. (Tilastokeskus 2015.)

Useimmiten maahanmuuttajien työpaikat ovat löytyneet matalapalkkaisilta aloilta, joille on vaikea saada suomalaista työvoimaa. Näillä aloilla on paljon niin sanottuja sisääntuloammattaitoja, jotka ovat yleensä epäarvostettuja ja joiden työajat ovat epäsuotuisat. Työpaikka on määräaikainen ja epävarma, eikä siinä usein vaadita kieli- tai ammattitaitoa. (Saartenoja ym. 2009, 14–23.) Näihin ns. työmarkkinoiden sisääntuloammattaitoihin kuuluvat puutarha-, rakennus-, siivous-, ravintola- ja kuljetusalat. Myös suuret vientiyritykset ovat palkanneet useasti ulkomaalaisia. (Sorainen 2014, 31.) Toisaalta myös maahanmuuttajien omasta kielitaidosta ja kulttuurin tuntemuksesta on ollut hyötyä, sillä moni maahanmuuttaja on päätenyt maahanmuuttajapalveluiden seurauksena ammatteihin, joissa edellä mainittuja taitoja tarvitaan (Saartenoja ym. 2009, 14–23). Pk-yrityksillä on aiemmin ollut parannettavaa asenteissaan maahanmuuttajia kohtaan, joille työpaikkojen saaminen on tuottanut hankaluuksia. Liian korkeat kielitaitovaatimukset voivat olla epärealistisia tietyissä työtehtävissä. (Suutari ym. 2016.) Yritykset voivat Suutarin ja kollegoiden (2016) tapaustutkimuksen tulosten valossa hyötyä työvoimatarpeen ja toiminnan jatkuvuuden lisäksi kyvystä pärjätä kansainvälisesti. Lisäksi yritys voi hyötyä työntekijöiden itseluottamuksesta kohdata vieraskielisiä ihmisiä ja puhua heidän kanssaan. Maahanmuuttajissa piilevän voimavaran hyödyntämiseksi tarvitaan kuitenkin ennakkoluulottomuutta, vahvaa motivaatiota ja halua saada maahanmuuttaja osaksi työyhteisöä. Maahanmuuttajien rekrytoiminen edellyttää tämän lisäksi aktiivisuutta ja motivaatiota myös rekrytointiprosessin kohdalla, sillä tulosten mukaan rekrytointiin liittyy myös ongelmia. Maahanmuuttajien rekrytointi voidaan kokea paljon aikaa ja energiaa vievänä etenkin pienissä yrityksissä, joissa resurssit ovat rajalliset. (Suutari ym. 2016.)

Tällä hetkellä Suomessa on tarvetta sekä tilapäisesti työskentelevälle että maahan pysyvästi asettuvalla työvoimalla. Työvoimapulasta kärsivät etenkin terveys- ja sosiaaliala sekä rakennusala. Ohjelmistoalalla kaivataan vuoteen 2020 mennessä 15 000 uutta työntekijää, ja auto- ja meriteollisuudessa sekä valmistavassa teollisuudessa osaajien tarve nousee 30 000. Seutukaupungeissa on työvoimapulaa etenkin metallialan ammattilaisista, insinööreistä sekä rakennusmestareista. Laskevaa väestökehitystä seutukaupungeissa ja osaavien sekä motivoituneiden työntekijöiden pulaa voidaan tasapainottaa maahanmuuton kasvulla. Tätä varten tarvitaan kuitenkin kokonaisvaltaista strategista suunnittelua ja koordinaatiota maahanmuuttajien rekrytoimisessa koko maassa. (Töihin Suomeen 2018, 17–18.)

Tekijät, jotka estävät maahanmuuttajien työllistymistä työnantajien toimesta liittyvät muun muassa työnantajan huonoon toimintaan, passiivisuuteen rekrytoinnissa, erilaisten rekrytointikanavien heikkoon käyttöön, epärealistisiin odotuksiin hakijoiden osaamisessa, puutteellisiin tietoihin ja

taitoihin, asenneongelmiin, sekä puutteellisiin resursseihin kouluttamisessa ja perehdyttämisessä. Vaikka yhdenvertaisuuslaissa julistetaan, että työntekijöitä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan rodun, kansallisen tai etnisen alkuperän, ihonvärin, kielen tai sukupuolen perusteella, niin maahanmuuttajiin suhtaudutaan silti negatiivisesti joidenkin työnantajien keskuudessa. (Karinen 2011, 21–22.) Usein epäilykset maahanmuuttajien kielitaidon riittämättömyydestä heikentävät eniten työpaikan saantimahdollisuuksia (Suutari ym. 2016). Työnantajilta voi puuttua tietämys eri kulttuureista tai maahanmuuttajien työllistämisen tukimuodoista, tai työnantaja voi pelätä maahanmuuttajien palkkaamisen aiheuttavan lisäkustannuksia (Karinen 2011, 22). Maahanmuuttajien työllistymistä itse pk-yrityksissä tarkemmin on mitattu Työ- ja elinkeinoministeriön teettämässä pk-barometrissä, joka kuvaa pienten ja keski suurten yritysten toimintaa ja taloudellista toimintaympäristöä. Vuoden 2016 tehdyn barometrin mukaan 11 prosenttia yrityksistä oli rekrytoinut maahanmuuttajia, josta suurin osuus oli teollisuuden alalta (22%). Tutkimuksessa oli otettu huomioon vain Suomesta rekrytoidut maahanmuuttajat. Suhteellisesti eniten maahanmuuttajia rekrytoidaan henkilöstömäärältään suuriin, kasvuhakuisiin ja vanhempi-ikäisiin yrityksiin. Vastaajista 50 prosenttia kertoi esteiksi maahanmuuttajien rekrytoimiselle sen, että maahanmuuttajat eivät ole hakeneet heille töihin. 43–57 prosenttia vastaajien mukaan ei kiinnittänyt sen kummempaa huomiota työntekijöiden taustaan. Kahdeksan prosenttia vastaajista kertoi maahanmuuttajien pärjänneen huonosti rekrytointiprosessissa. Loput mainitsivat esteeksi kielitaidon puutteen (5%), osaamisen tai koulutuksen puutteen (3%), kulttuurierot (1%), ja halun työllistää ensin suomalaiset tai koska asiakkaat toivovat suomalaisia työntekijöitä (1%). Vastausosuuksissa näkyi yritysten taustaominaisuuksien, kuten koon, suhteen eniten eroja maahanmuuttajan rekrytointiprosessissa onnistumisen kohdalla. Mitä suurempi pk-yritys oli, sitä suurempi osuus piti huonoa menestystä rekrytointiprosessissa esteenä rekrytoinnille. (Alatalo & Maunu 2016, 17–19.)

Eräs erilleen nostettava yleinen syy maahanmuuttajien palkkaamatta jättämiseen löytyy erilaisista lupamenettelyistä (Virtanen ym. 2010, 10). Esimerkiksi oleskeluluvan käsittely muodostuu kaksivaiheisesta prosessista, johon kuuluu saatavuusharkinta, työsuhteen ehtojen varmistaminen ja mahdollisten koulutus- sekä muiden edellytysten tutkiminen. Jotta hakija voi saada työnteon perusteella myönnettävän oleskeluluvan, tulee hakijan todistaa henkilöllisyytensä aidolla matkustusasiakirjalla. Jos turvapaikanhakija on ennättänyt saada kielteisen oleskelulupapäätöksen, voi työnteon peruste vielä kääntää päätöksen myönteiseksi olettaen, että muut edellytykset hakijan oleskeluluvulle täyttyvät. (Töihin Suomeen 2018, 17.)

3.2 Maahanmuuttajat työvoimaresurssina maaseudulla

Suomeen saapunut maahanmuuttajaväestö on sijoittunut valtaosin kaupunkeihin ja etenkin pääkaupunkiseudulle parempien työllisyys- ja koulutusmahdollisuuksien lähelle. Ilmiötä selittää suurelta osin myös maahanmuuttajien taipumus

hakeutua omien pariin, samasta kotimaasta tulleiden maahanmuuttajien seuraan. Vuonna 2016 58 prosenttia ulkomaalaistaustaisista asui pääkaupunkiseudulla, Tampereella ja Turussa. (Töihin Suomeen 2018, 16; Saartenoja 2010, 25.) Sijoittuminen isoihin keskuksiin on aiheuttanut epätasapainon kaupunkiseudun ja maaseudun välille: samaan aikaan kun suuret kaupunkiseudut joutuvat kantamaan vastuuta maahanmuuttajien työllistämisestä, niin maaseudulla kärsitään ammattitaitoisten työntekijöiden puutteesta. Työvoima on laskenut maaseuduilla jomonena vuotena, mikä on muuttanut maaseutualueet työvoimaa vastaanottaviksi alueiksi. (Saartenoja 2010, 26.) Maaseudun maahanmuutolla on haluttu työvoimatarpeen lisäksi torjua väestön vähenemistä ja turvata maaseudun elinvoimaisuutta (Saartenoja ym. 2009, 13–14). Monilla maaseutualueilla väestönkehityksen saaminen kannattavaksi on hyvin vaikeaa ilman maahanmuuttajia. Maahanmuuttajien preferenssi asua suurissa keskuksissa on kuitenkin maaseudun työvoiman tarjonnan ja maahanmuuttajien houkuttelemisen keskeinen haaste. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2014, 21.) Vuoden 2017 tietojen mukaan ulkomaalaistaustaisten osuus maaseudun väestöstä on vain noin kaksi prosenttia. Eniten heitä asuu ydinmaaseudulla ja maaseudun paikalliskeskuksissa. Joissakin maakunnissa ulkomaalaistaustaisten määrä on kuitenkin huomattava: esimerkiksi Närpiössä väestöstä jopa 13 prosenttia on ulkomaalaistaustaisia. Närpiössä on onnistuttu rakentamaan kuntaorganisaation, viranomaisten, yhdistysten ja yritysten välille toimivaa yhteistyötä, jonka avulla on saatu kehitettyä ulkomaalaistaustaisen työvoiman rekrytointia ja työllistymistä tukevia käytäntöjä. (Sireni ym. 2017.)

Yhä useampi yritys maaseudulla kaipaa pitkälle koulutettua erikoistyövoimaa, jota on hankala löytää omalta alueelta. Tämän lisäksi etenkin alkutuotannossa on yhä enemmän tarvetta kausityövoimalle sesonkiaikoina. Maaseudulla tarvittavaan sesonkityöhön on paikkakunnilla usein hyödynnetty ulkomaalaistaustaista työvoimaa, jolloin kysymys kausityöntekijän työsuhteeseen liittyvän työlainsäädännön noudattamisesta herää esille. Etenkin elintarvikealalla paine pitää hinnat keinotekoisesti alhaisina aiheuttaa maatalousyrityksille kannattavuusongelmia, mikä voi helposti johtaa muun muassa työnantajamaksujen laiminlyöntiin tai liian alhaisten palkkojen maksamiseen. (Saartenoja 2010, 30–31.)

Suomen maaseutupoliittisen ohjelman mukaan maahanmuuttajien integroitumista suomalaiseen yhteiskuntaan tulee edistää eri toimenpiteillä. Erityisesti maahanmuuttajien vastaanotto ja sitouttaminen kylä- ja asuinyhteisöön sekä työllistymisen edistämisen toimet tarvitsevat erityishuomiota. Maahanmuuttajien tarpeet tulee ottaa huomioon eri maahanmuuttajaryhmien mukaisesti, eikä kategorisoida maahanmuuttajia samoista lähtökohdista ja pohjustaa maahanmuuttajiin kohdistuvia toimenpiteitä sen pohjalta. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2014, 51.) Maahanmuuttajien kohtaamat haasteet vaihtelevat sukupuolen mukaan, joten naisten, miesten, tyttöjen ja poikien tarpeet tulee kohdata eri lailla. Etenkin naisten kouluttamattomuus asettaa perhesyistä muuttaneet naiset hyvin haavoittavaan asemaan. Tilastokeskuksen mukaan naisten työllisyysaste oli vuonna 2014 yli 17 prosenttiyksikköä matalampi verrattuna suomalaistaustaisiin naisiin. Miehet sen sijaan työllistyivät melkein yhtä hyvin kuin suomalaistaustaiset miehet. (Tilastokeskus 2015.) Vaikka työ onkin yksi syy maaseudulle muuttoon, niin moni maahanmuuttaja päätyy sinne myös parisuhteen

kautta. Tämä hyödyttää paljon maahanmuuttajia, sillä perheiltä saadaan tukea käytännön asioissa, kuten julkisten palvelujen käytössä ja virnaomaisasioissa. Parisuhde edistää myös maahanmuuttajien asemaa yhteisössä, työllistymistä ja osallistumista yhteisön toimintaan. (Saartenoja 2010, 31.)

Katsaus aiempaan tutkimuskirjallisuuteen maahanmuuttajien rekrytoinnista organisaatio- tai työnantajatasolla kertoo tutkimusaiheesta riittävän paljon vielä tarkempaa lisätutkimusta. Tähän asti maahanmuuttajia on yrityksissä tutkittu muun muassa rodullisen diversiteetin näkökulmasta ja sen vaikutuksesta yrityksen suorituskykyyn; etnisyyden ja maahanmuuttajien ylikouluttuneisuuden suhdetta, sekä maahanmuuttajien rekrytointistrategioita kasvavilla työmarkkinoilla. (Richard, McMillan, Chadwick & Dwyer 2003; Rafferty 2012; Moriarty ym. 2012.) Tarkasteltaessa maahanmuuttajien rekrytointia, esille nousee tiettyjä erityispiirteitä, jotka liittyvät erilaisiin työskentelytapoihin, uskontoihin, kieliin ja kulttuureihin. Työnantajien taustat ja asenteet heijastuvat maahanmuuttajien rekrytoinnissa. Esimerkiksi Almeidan ja kollegoiden (2015) tekemän tutkimuksen mukaan on saatu viitteitä siitä, että mitä monimuotoisemmassa yrityksessä itse työnantaja työskentelee tai mitä enemmän työnantaja on ollut tekemisissä erilaista alkuperää edustavien ihmisten parissa, sitä myönteisemmin työnantaja suhtautuu maahanmuuttajiin. Työnantajan toleranssi, stereotypiat ja mukavuustaso liittyen maahanmuuttajiin vaikuttavat maahanmuuttajiin suhtautumisen taustalla. Jos työnantaja kokee samankaltaisuutta toisen kanssa, niin tällöin vetovoima toista kohtaan kasvaa ja vaikuttaa positiivisesti käsitykseen toisesta osapuolesta. Tätä kutsutaan samankaltaisuusvaikutukseksi (*engl. similarity effect*). Sen mukaan samankaltaisuus helpottaa kommunikointia, lisää luottamusta ja helpottaa käyttäytymisen ennalta arvattavuutta rekrytoinnin ja etenkin haastattelujen kontekstissa. (Almeida ym. 2015.) Työnantajan lisäksi maahanmuuttajien rekrytointiin vaikuttaa organisaation koko, tyyppi, resurssien saataavuus, etninen diversiteetti, toimialakohtainen kulttuuri ja johtamistapa (Almeida & Fernando 2017.) Sakko (2015) kiinnittää huomion myös rekrytoinnista vastaavan henkilön, pk-yritysten kohdalla usein toimitusjohtajan, valmentamiseen. Tavallisesti rekrytoija arvioi maahanmuuttajatyönhakijaa omien ”kulttuurilinjien” takaa, vaikka tavoitteena tulisi pyrkiä tunnistamaan eri kulttuuripiirteitä ja avartamaan omaa katsontakantaa. Vastaanotto- ja tulkitsemiskyvyn kehittäminen sekä aiemmin tunnistamattomien sosiaalisten merkkien havaitsemisen harjoittaminen laajentavat rekrytoijan sosiaalista näkökulmaa. Kulttuuripiirteiden huomioiminen on tärkeää jo tasavertaisen kohtelun näkökulmasta työnhakutilanteessa. (Sakko 2015.)

Aihetta koskettaneissa tutkimuksissa Suomessa on todettu, että maahanmuuttajien keskittymisellä kaupunkeihin ei ole kovinkaan positiivista vaikutusta työvoiman tarjonnan lisääntymiseen maaseudulla. Työnantajan näkökulmaa maahanmuuttajiin maaseudun kontekstissa on tutkittu vähemmän. Maahanmuuttajien etnisyyteen tai kansallisuuteen liittyvät mielikuvat ja stereotypiat voivat heikentää heidän työnsaantimahdollisuuksiensa. Etenkin negatiiviset mielikuvat pienentävät työnsaantimahdollisuuksia ja rajoittavat heidän asemaansa työmarkkinoilla. Eroja kansallisuuksien välillä on havaittu, sillä esimerkiksi virolaisilla on vakaampi työmarkkina-asema Suomessa verrattuna muihin kansa-

laisryhmiin. Työtehtävät ja toimialat, joille maahanmuuttajat useimmiten työllistyvät viijaavat työnantajien rekrytointipäätöksen perustuvan enemmän hyvään työasenteeseen, kuin osaamiseen. Tämän tarkoittaa, että maahanmuuttajien osaamispotentiaalia ei päästä hyödyntämään maaseudun elinvoimaisuuden kehittämiseksi. (Suutari ym. 2016.) Martinin ja kollegoiden (2013) tehdyn tutkimuksen mukaan maaseutulaisten asenne maahanmuuttajiin oli keskimäärin melko myönteistä Suomessa. Asenneilmapiirissä on voinut kuitenkin tähän päivään tullessa tapahtua muutoksia. Suutarin ja kollegoiden (2016) tekemän selvityksen mukaan voidaan todeta, että suomalaiset yritykset eivät ole pystyneet hyödyntämään Euroopan unionin laajuisia työmarkkinoita vaivattomasti. Myös Euroopan ulkopuolelta rekrytoimisessa on koettu ongelmia. Syinä rekrytoinnin hankaluuteen Euroopasta ja sen ulkopuolelta ovat erilaiset viranomaisiin tai byrokraatiaan liittyvät ongelmat. Ongelmista huolimatta Suomessa on pystytty osoittamaan, että työperäinen maahanmuutto on kannattavaa etenkin asumaan asettuvien maahanmuuttajien kohdalla. Aloilleen asettuvat maahanmuuttajat auttavat paikallisyhteisön vireyttämisessä ja palveluiden ylläpitämisessä. (Suutari ym. 2016.)

4 REKRYTOINTIPROSESSI

4.1 Rekrytoinnin merkitys ja teoriat rekrytointipäätöksen taustalla

Strategisen henkilöstöjohtamisen mukaan henkilöstöresurssit ovat osa yrityksen strategiaa, jossa inhimilliset voimavarat otetaan strategian suunnittelussa huomioon. Väittämä, jonka mukaan inhimillisillä resursseilla on vaikutusta yrityksen suorituskykyyn ja strategiaan, pohjautuu suurelta osin strategisessa henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa resurssiperusteiseen näkökulmaan (*engl. Resource based theory/view*). Tämän näkökulman mukaan yritys voi edistää kilpailukykyään sisäisiä resurssejaan hyödyntämällä. Tarkemmin yritys siis valikoivasti hankkii ja hyödyntää tehokkaasti fyysisiä, inhimillisiä ja organisatorisia resursseja. (Allen & Wright 2008, 91–93; Richard ym. 2003.) Barney (1991) mukaan näiden resurssien tulisi olla arvokkaita, harvinaisia, jäljittelemättömiä ja korvaamattomia. Tätä resurssiperusteisesta näkökulmaa käytetään myös selittämään yrityksen rekrytointikäyttäytymistä ja teorian avulla voidaan tarkastella rekrytoinnin yritykselle tuomaa hyötyä. Tämä näkökulma sisältää Barney ja Wrightin (1998) mukaan viisi kriteeriä, jotka rekrytoinnin täyttäessä voivat tuoda yritykselle kilpailuetua. Ensimmäinen näistä kriteereistä liittyy arvon lisäämiseen yritykselle: yrityksen arvo saattaa rekrytoinnin myötä nousta, kun työvoimakustannuksia tehostetaan ja parannetaan, ja/tai kun asiakkaiden käsitykset yrityksen tuotteista ja palveluista leviävät. Toiseksi, rekrytointistrategia voi auttaa yritystä tunnistamaan ja hyödyntämään harvinaisia lahjakkuuksia työmarkkinoilla. Strategian ja lahjakkaiden työntekijöiden avulla voidaan parantaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden tarjontaa ja niiden erilaistamista. Lahjakkaiden työntekijöiden taidot ja ominaisuudet ovat ainutlaatuisia ja arvokkaita yritykselle, eikä sellaisia löydy muiden kilpailijoiden työntekijöiltä. Kolmanneksi, yritys saa lisäarvoa ja kilpailuetua, jos yrityksen rekrytointikäytännöt koostuvat pitkälle kehittyneistä taktiikoiden joukosta, joita on käytännössä mahdotonta jäljitellä. Neljännen kohdan mukaan rekrytoinnista voi muotoutua korvaamaton käytäntö yritykselle, jos rekrytointistrategia on innovatiivinen ja yksilöllinen. Strategia on täl-

löin yritykselle uniikki ja korvaamaton. Viides kriteeri koskee rekrytoinnin hyödyn maksimoimista: jotta rekrytoinnista saataisiin sen kaikki mahdollinen hyöty irti, sen tulee olla samassa linjassa muiden henkilöstöhallinnan käytäntöjen kanssa tukien ja parantaen muita henkilöstötoimintoja. Mikäli yritys täyttää nämä edellä mainitut viisi eri kriteeriä, niin sitä todennäköisemmin rekrytoinnilla on vaikutusta yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Työntekijät nähdään täten kilpailuedun lähteenä. (Abraham, Kaliannan, Mohan & Thomas 2015; Orlitzky 2008, 276–277.) Resurssiperusteista näkökulmaa on kuitenkin kritisoitu siitä, että se ei täysin ota huomioon koko henkilöstöresurssien systeemien monimutkaisuutta (Orlitzky 2008, 282). Usein maahanmuuttajien ja muiden vähemmistöryhmien palkkaamista rationalisoidaan myös tämän teorian näkökulmasta tai niin kutsutusta ”business case logic” -ajattelusta. Monesti näiden kahden logiikan soveltaminen merkitsee maahanmuuttajien eri työntekijäryhmien työasenteiden stereotypointia. (MacKenzie & Forde 2009.)

1960-luvulta Yhdysvalloista alkunsa saanutta inhimillisen pääoman teoriaa (*human capital theory*) on käytetty muun muassa myös maahanmuuton kontekstissa. Tämä teoria pohjaa ajatukseen, jonka mukaan työnhakijan tiedot markkinoista ja liikkuvuus ovat täydelliset, ja työmarkkinat ovat tasavertaiset. Siten kaikkia potentiaalisia työnhakijoita kohdellaan heidän taitojensa perusteella samanarvoisesti. Inhimillisen pääoman teoria painottaa työllistymisessä työnhakijan taitoja ja pätevyyttä. Etenkin koulutuksella nähdään voivan parantaa työnsaantimahdollisuuksia, joten erot yksilöiden välillä perustuvat investoituun inhimillisen pääoman määrään. Maahanmuuttajiin liittyvässä kirjallisuudessa maahanmuuttajien taitojen alihyödyntämistä on selitetty juuri inhimillisen pääoman teoriolla. Sen mukaan maahanmuuttajat, jotka ovat investoineet omien taitojen ja pätevyyden kehittämiseen, pääsevät sisään työmarkkinoille ja työpaikoihin, jotka vastaavat heidän osaamistaan. Merkittävä epäkohta inhimillisen pääoman teoriassa on kuitenkin sen kyvyttömyys ottaa huomioon työnantajien tuoma vaikutus hakijoiden työllistymiseen. Esimerkiksi maahanmuuttajien tapauksessa heille jää kaikki vastuu integroitua itse yhteiskuntaan ja löytää heidän osaamistaan vastaavaa työtä. Jos maahanmuuttaja ei onnistu löytämään hänen tasoistaan työtä, se on inhimillisen teorian mukaan maahanmuuttajan itsensä vika. Työnantajien vaikutusta ei oteta tässä huomioon. Vaikka maahanmuuttajat täyttäisivät työnantajan asettamat kriteerit työtehtävää varten, niin siitä huolimatta tutkimukset osoittavat maahanmuuttajilla olevan vaikeuksia päätyä heidän osaamistaan vastaavaan työhön. Vaikka he kotimaassaan suorittaisivat osaamistaan vastaavaa työtä, niin maahanmuuton kohdemaassa heidän taitonsa eivät tule enää hyödynnetyksi läheskään yhtä hyvin. (Almeida & Fernando 2017.)

Spencen signaaliteoria (*engl. Signalling model*) on yksi edellä mainitun inhimillisen pääoman teorian kehityssuunnista (Jaakkola 2000, 24). Spencen signaaliteorian mukaan uuden työntekijän rekrytoiminen on epävarma investointi, sillä työnantaja ei voi tietää rekrytointitilanteessa tai välttämättä edes rekrytoinnin jälkeen työnhakijan tarkkaa osaamista ja valmiuksia suoritua työstä. Työntekijän tuottavuuden arvioiminen on siten etukäteen melkein mahdotonta, joten työntekijään investoinnin kannattavuus ratkeaa työnantajalle vasta ajan saatossa. (Spence 1973.) Rekrytoinnin onnistumisen turvaamiseksi työnantajat käyttävät

rekrytointitilanteessa niin kutsuttuja korvikemuuttujia, eli toisin sanoen todellisia indeksejä, jotka vaikuttavat työnantajan käsitykseen työntekijän luotettavuudesta. Korvikemuuttujina toimii jokin työntekijän ominaisuus, kuten esimerkiksi työntekijän ikä, ammattitaito tai etnisyys. Teorian mukaan tietyt ominaisuudet siis vaikuttavat työntekijän työllistymiseen, sillä stereotypiat ja työnantajan aiemmat kokemukset ohjaavat työnantajan toimintaa ja siten rekrytointipäätöstä. Työntekijän tulee täyttää työnantajan indeksiehto, jonka tarkoitus on määrittää työntekijän suoriutumiskyky työtehtävistä. (Jaakkola 2000, 24–25, 58.) Osa työnhakijan ominaisuuksista on muuttumattomasti pysyviä ja osa muuttuvia. Muuttumattomia ominaisuuksia, joihin ei oman harkintavallan avulla pysty puuttumaan, ovat esimerkiksi rotu ja ikä. Näitä pysyviä ominaisuuksia Spence nimittää tarkennettuna indekseiksi. Muuttuviin ominaisuuksiin, joihin työnhakija voi investoida ja vaikuttaa, luetaan esimerkiksi koulutus. Muuttuvia, havaittavissa olevia ominaisuuksia nimitetään sen sijaan signaaleiksi. Näiden havaittavissa olevien ominaisuuksien perusteella työnantaja arvioi työntekijän tuottavuutta ja tämän investoimisen kannattavuutta. (Spence 1973.)

Rekrytointeja on taloustieteissä tarkasteltu jo 1960-luvulta lähtien etsintäteorioiden avulla, joissa erilaiset taloudelliset mittarit mittaavat työnhaun etsinnän onnistumista. Yritysten optimaalisia rekrytointistrategioita, eli yrityksen kannalta järkevintä tapaa toteuttaa rekrytointiprosessi, voidaan Rantalan (1999, 19) mukaan tarkastella kahden etsintäteoreettisen mallin avulla. Stiglerin mallissa muodostetaan yrityksen lähtökohtien perusteella optimaalisen kokoinen joukko työnhakijoita, minkä jälkeen kunkin työnhakijan soveltuvuus työtehtävään arvioidaan. Sen jälkeen muodostetaan päätös siitä, kenelle on paras tarjota kyseistä työtehtävää. Malli edellyttää kaikkien mukana olevien työnhakijoiden vertaamista toisiinsa jollain asteella. Sen painotus on sopivan työntekijän valinnassa, eikä työnhakijan etsintään kuluneessa ajassa. Malli on käytännöllinen avoimen työtehtävän täytössä, jossa korostetaan esimerkiksi hakijan persoonaa tai muita hankalasti havaittavia seikkoja. (Rantala 1999, 19–20.)

Stiglerin taloustieteellinen informaatioteoria perustuu alun perin oletukseen, jonka mukaan hinnat muuttuvat jatkuvasti kaikilla markkinoilla siten, ettei kukaan voi tietää myyjien todellisia hintoja millään ajanhetkellä. Jotta ostaja tai myyjä pääsisi minimoimaan omat kustannukset, heidän täytyy etsiä tietoa käymällä läpi myyjien tai ostajien tarjonta. (Stigler 1961.) Tätä oletusta voidaan soveltaa myös työntekijän ja työnantajan välille. Työvoiman etsintäkustannuksien pienentämiseksi työnantaja voi esimerkiksi hyödyntää eri rekrytointikanavia, jotta potentiaalinen ja rajattu kohderyhmä voidaan tavoittaa halutuista paikoista. Stiglerin analyysin mukaan informaatio on siis hyödyke, jonka hankinnasta seuraa kustannuksia. Informaation hankintaprosessissa työntekijä hinnoittelee arvonsa niin, että työnantajan kokemat rajakustannukset jäävät alhaisemmiksi kuin työntekijän rajatuotto. (Jaakkola 2000, 25.)

Toinen etsintäteoria on Lippmanin ja McCallin mallin, joka kuvaa rekrytointikäyttäytymistä, jossa työnhakijan etsintä tapahtuu vaiheittain. Etsintä alkaa yrityksen tehdessä ilmoituksen avoimesta työpaikasta. Ensimmäisen ilmoitukseen vastanneen työnhakijan kohdalla neuvotellaan työsuhteeseen ryhtymisestä. Mikäli sopimusta ei synny, etsintä jatkuu vaiheittain niin kauan, kunnes sopiva työnhakija ilmaantuu ja osapuolet pääsevät sopimukseen. Toisin kuin Stiglerin

mallissa, tässä korostuu työnhakijan etsintään kuluva aika, sillä yritys etsii sitä, joka ensimmäisenä pystyy täyttämään työtä koskevat ehdot. Tässä etsintäteoriassa työnhakijoiden kohdalla ei vaadita yhtä perusteellista arviointia. (Rantala 1999, 19–20.)

Jotta taas yritysten maahanmuuttajien työmarkkinastrategioiden taustoja voitaisiin ymmärtää ja selventää, eräs merkittävä panostus taloustieteen kirjallisuudessa on Pioren (1979) niin kutsuttu kaksijakoinen (*dual*) tai segmentoitunut (*segmented*) työmarkkina-analyysi (Rodriguez 2004). Työmarkkinoiden segmentaatioteorian (*labour market segmentation theory*) avulla on selitetty muun muassa naisten ja rotuvähemmistöjen taloudellista syrjäytymistä. Teoria haastaa inhimillisen pääoman käsityksen yhdestä universaalista työmarkkinoiden mekanismista. Sen mukaan työpaikkojen ja työntekijöiden kohtaaminen ei ole yhtä sulaavaa ja yksinkertaista mitä inhimillisen pääoman teoria antaa ymmärtää. Sen sijaan työmarkkinat ovat segmentoituneet työolosuhteiden, työssä etenemismahdollisuuksien, palkkaerojen ja markkinainstituutioiden kautta. Teoria tunnistaa koulutuksen merkityksen osana työllistymistä, mutta sen ei nähdä olevan ainoa merkittävä tekijä rekrytointia ajatellen. (Almeida & Fernando 2017.) Teorian mukaan työmarkkinat koostuvat primääri- ja sekundaarimarkkinoista, joista maahanmuuttajien rekrytointitapoja on tutkittu aiemmissa tutkimuksissa lähinnä jälkimmäiseksi mainituilla markkinoilla, joille maahanmuuttajat usein sijoittuvat. Primäärit työmarkkinat koostuvat ammattitaitoisista, korkeapalkkaisista ja vakaista työpaikoista, kun taas sekundäärimarkkinat ammattitaidottomista, matalapalkkaisista ja määräaikaisista työpaikoista. Primäärimarkkinoilla toimii työnantajina useammin yritys tai jokin organisaatio, kun taas sekundaarimarkkinoilla työnantajat ovat yksilöitä. Näiden yksilöiden omat arvot ja tavat muokkaavat usein yrityksen normatiivista järjestelmää. Sekundaarityömarkkinoilla työnantajilla on vapaammat kädet soveltaa eri työvoimanhankintatapoja verrattuna primaarimarkkinoiden tarkoin määriteltyihin menettelytapoihin. Yrityksillä on myös näillä markkinoilla parempi mahdollisuus vältellä viranomaisten asettamia säädöksiä ja maksuja, jotka etenkin pienille yrityksille yleensä merkitsevät taloudellisesti paljon. (Rodriguez 2004.) Pioren teoriaa on kuitenkin kritisoitu sen vahvasta makrorakenteellisesta painotuksesta keskittyen pelkästään työmarkkinoihin, eikä niinkään organisaatioihin (Moriarty ym. 2012).

4.2 Rekrytoinnin lähtökohdat pk-yrityksissä

Henkilöstöjohtamisen osa-alueet koostuvat erinäisistä prosesseista, systeemeistä, käytännöistä, käyttäytymisestä ja kompetensseista, joiden on tarkoitus auttaa käytännön henkilöstöressurssien hallinnassa (Abraham ym. 2015). Yksi näistä osa-alueista on rekrytointi, josta on myös muodostunut osa yrityksen strategista ajattelua ja sen ei ajatella koskevan vain työnhakijan ja työtehtävän keskeistä yhteensopivuutta, vaan työnhakijan ja koko organisaation ominaispiirteiden välistä yhteensopivuutta. (Abraham ym. 2015.) Tehokas henkilöstövoimavarojen johtaminen on yrityksen menestymisen kannalta merkittävää, sillä henkilöstövoimavarojen tieteellisissä tutkimuksissa on huomattu selvä suhde hr-toimintojen ja

organisaation eri osa-alueiden tulosten välillä. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi kannattavuus ja organisaation selviytymiskyky. Rekrytointi tuo yritykseen inhimillistä pääomaa, joka on tärkeä resurssi yritykselle. (Barber 1998, luku 1, 2–3.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytänteet voivat joidenkin tutkijoiden mielestä olla jopa tärkeämpiä pienille yrityksille resurssien puutteen takia verrattaessa suuriin ja vakiintuneempiin yrityksiin (Cardon & Stevens 2004; Tocher & Rutherford 2009). Tästä huolimatta, aiempi tutkimus on osoittanut, että pienissä yrityksissä keskitytään hallinnollisiin asioihin, kuten henkilöstöjohtamiseen vasta silloin, kun jokin näyttää muodostavan vakavan hallinnollisen ongelman yrityksessä (Tocher & Rutherford 2009). Myös Kotey ja Slade (2005) huomauttavat pienten yritysten henkilöstöjohtamiseen liittyvien käytäntöjen ja toimintaperiaatteiden toimeenpanon olevan toissijaista operaationaalisten päätösten tekemiselle. Clegg, Cassell, Nadin ja Gray (2002) viittaavat henkilöstöjohtamisesta tehdyn aiemman tutkimuksen osoittaneen, että suurten ja pienten yritysten henkilöstöhallintoa ei ole tarkoituksenmukaista kuitenkaan toteuttaa samoin periaattein kuin suurten yritysten. Henkilöstöjohtamisen prosessit ovat suurimmaksi osaksi kehitelty isoissa yrityksissä, joten niiden kopioiminen ja soveltuminen pk-yrityksiin ei ole itsestään selvää. Jo pelkkä yrityksen pieni koko luo erilaiset lähtökohdat yritystoiminnalle, jossa keskeinen rajoittava tekijä on resurssien puute. Etenkään pienillä yrityksillä on harvoin erillistä henkilöstövoimavarojen toimintaa tai sellaista ammattilaista, jolle henkilöstöasiat olisi nimenomaan kohdistettu. Siksi pk-yritysten toimitusjohtaja joutuu hoitamaan laajasti erilaisia sekä toimintoihin että ihmisiin liittyviä tehtäviä. Tarve erilliselle henkilöstöjohtamisen asiantuntijalle kasvaa silloin, kun yrityksessä työskentelee lähemmäs 70 henkeä. (Clegg ym. 2002; Luoma & Viitala 2017, 15–17.)

Cleggin ja kollegoiden (2002) mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöistä rekrytointitoimenpiteitä käytetään pk-yrityksissä eniten. Yrityksen pienen koon vuoksi rekrytointipäätökset vaikuttavat herkästi yrityksen talouteen, verrattuna suuriin yrityksiin, joten pk-yrityksissä on siten tärkeä kiinnittää huomiota rekrytointistrategisiin valintoihin ja menetelmiin, jotka tukevat koko liiketoimintaa (Johansson 2009). Päätökset ovat usein myös pitkäaikaisia ja rekrytoinnin onnistuminen tai epäonnistuminen huomataan helposti pienissä yrityksissä henkilöstön vähäisen määrän ja vaikean paikattavuuden vuoksi. Pk-yrityksillä on siten taipumus sitoutua vahvasti henkilöstöönsä ja ne myös irtisanovat työntekijöitään harvemmin. (Luoma & Viitala 2017, 29.) Tästä huolimatta pk-yrityksien haaste nykypäivänä on houkutella ja säilyttää ammattitaitoisia työntekijöitä yrityksessä, sillä kilpailu osaajista voi olla kovaa. Inhimillisestä pääomasta onkin muodostunut tärkein yrityksen menestystekijä, jonka avulla yritykset parantavat luovuuttaan, innovaatiokykyään ja osaamistaan. (Abraham ym. 2015.)

Pk-yritysten kohdalla henkilöstövoimavarojen johtamisen on havaittu harvemmin perustuvan pitkäjaksoiseen ja yhtenäiseen strategiseen toimintamalliin. Sen sijaan pk-yritykset käyttävät lähinnä perinteisiä pienten yritysten lähestymistapoja henkilöstöjohtamiseen valitsemalla ja yhdistelemällä eri henkilöstöresurssien käytäntöjä sieltä tältä. Vastaava toiminta ulottuu myös rekrytointiin, sillä harvalla suomalaisella pk-yrityksellä on huolella suunniteltua, vakiintunutta ja systemaattista rekrytointimallia. Syiksi tähän mainitaan muun muassa

tarpeettomuus välittömälle rekrytoinnille ja olemassa oleva tauko uuden henkilöstön hankinnalle. Henkilöstöhallinnon toimenpiteet saattavat vaihdella suurestikin erilaisissa pk-yrityksissä ja henkilöstösuunnittelua, rekrytointia, perehdyttämistä ja osaamisen kehittämisen toteutustapoja on harvemmin formalisoitu. (Clegg ym. 2002; Luoma & Viitala 2017, 23, 30.) Syitä, miksi henkilöstöjohtamisen hallinnon suunnittelu on pk-yrityksissä usein melko intuitiivista, selittyy muun muassa resurssien puutteella. Yrittäjillä tai johtajilla ei ole välttämättä varaa tehdä yhteistyötä ammattirekrytoijien kanssa eikä heillä aina ole tarvittavia hallinnollisia menetelmiä ja tekniikoita henkilöstöjohtamisen prosessien toteuttamiseksi suunnitellusti. (Virág & Albu 2014.)

Pk-yritysten työllistämistä koskevassa kirjallisuudessa on nostettu erääksi kiistanaiheeksi se, minkä tyyppisiä ja laatuksia työmahdollisuuksia pk-yritykset tarjoavat. ”Pieni on kaunista” -käsityksen mukaan pk-yritysten työympäristö on epämuodollinen, henkilökohtainen ja läheinen. Toinen käsitys sen sijaan kyseenalaistaa ihmisten välisen suhteen paremmuuden pk-yrityksissä. Työ pk-yrityksissä voidaan myös nähdä hyvin synkkänä: Pk-yrityksiä on kuvailtu muun muassa ihmisten henkilökohtaisiksi valtakunniksi, isällisiksi taloiksi, alistaviksi työpaikoiksi sekä yleisesti epämiellyttäväiksi työpaikoiksi. Tämä näkemys ei ole kuitenkaan aivan tuulesta temmattua, sillä useamman tutkimuksen valossa on todettu, että työ pienemmissä yrityksissä on laadultaan heikompaa kuin isoissa. Tämän lisäksi pk-yrityksillä on huomattu olevan ongelmia yrityksen sisäisillä työmarkkinoilla, jolloin esimerkiksi avaintyöntekijöiden pitäminen yrityksessä voi olla haasteellista. Tämä merkitsee myös ulkoisten työmarkkinoiden vaihteluiden vaikuttavan herkemmin yritykseen. Näyttöä on ollut myös pk-yritysten hankaluudesta houkutellessa korkeatasoisia työntekijöitä, sillä heidän on tilastoitu ilmoittavan useammin ongelmista työmarkkinoilla. Etenkin työvoiman laadun tarjonnan on koettu olevan heikkoa pk-yrityksissä. (Taylor, Earnshaw, Marchington & Carroll 1999.)

Jotta pk-yritysten kasvu olisi mahdollista alueilla, joilla on pulaa työvoimasta, yritysten täytyy pyrkiä hyödyntämään myös epätavallisia työvoiman lähteitä, kuten maahanmuuttajia. Vaikka pk-yritykset olisivat tähän halukkaita, niin maahanmuuttajien hyödyntämisessä työvoimana löytyy ongelmia. Yrityksillä voi olla tietämättömyys siitä, mihin rekrytointitoimet tulisi kohdistaa tai miten arvioida kansainvälistä kokemusta ja kansainvälisiä suosituksia. Tämä tarkoittaa sitä, että monet pk-yritykset voivat jättää maahanmuuttajissa piilevän mahdollisuuden hyödyntämättä, jos yrityksessä ei ole kunnollista henkilöstöresurssien johtamista ja tukea siihen. Rekrytointi on kuitenkin pk-yritysten käytetyin henkilöstöhallintoon kuuluva alue, johon käytetään huomattavasti yrityksen aikaa. (Welsh 2012.)

Pk-yritysten työllistämishalu, -tarve ja -mahdollisuus ovat toisiinsa sidoksissa. Kooltaan suuremmissa pk-yrityksissä on otollisemmat lähtökohdat työllistämiseksi verrattuna alle viiden hengen yrityksiin. Alle viiden hengen yrityksissä on sen sijaan usein halua työllistää uusia työntekijöitä, mutta mahdollisuudet siihen ovat heikommat. Syyt palkkaamattomuuteen voidaan jakaa viiteen ryhmään. Ensimmäiseksi, yrityksellä ei välttämättä ole tarvetta rekrytoinnille. Toiseksi, yrityksellä ei välttämättä ole mahdollisuutta palkkaamiseen. Kolmanneksi, yrittäjällä voi olla sellaiset mieltymykset ja tavoitteet, jotka eivät tue työllistämistä.

Neljänneksi, työmarkkinat ja hallinnolliset velvoitteet, jotka liittyvät työntekijän rekrytointiin, voidaan mieltää liian isoksi esteeksi. Viidenneksi, yritystoiminta voi olla loppumaisillaan. (Aaltonen 2009, 65–66.) Moninaisia syitä löytyy vastavasti halukkuudelle palkata uusi työntekijä. Oman työtaakan keventäminen, työmäärän kasvu, sesonkiluonteinen toiminta, edellisen työntekijän korvaaminen ja hyvän tilaisuuden hyödyntäminen ovat näistä esimerkkejä. Vuoden 2009 teetetyt tutkimuksen mukaan Suomalaisissa pk-yrityksissä on ongelmia pätevän työntekijän löytämisen lisäksi työnantaja-asemaan liittyvän tiedon löytämisessä sekä työntekijän perehdyttämisessä. Työllistävissä yrityksissä ensirekrytoinnin yksittäinen negatiivinen kokemus ei näytä suuresti vaikuttavan suhtautumiseen uusista rekrytoinneista tulevaisuudessa. Yrittäjän työllistämiskäyttäytyminen muokkautuu aiemman rekrytointikokemuksen ja päivittäisen työnantajaroolin kautta. (Aaltonen 2009, 43, 49–51.) Sopivan koulutuksen ja asenteen omaavien työntekijöiden saatavuus on yrityksille joko rekrytointia hidastava tai mahdollistava tekijä. Työvoimakustannukset muodostavat suurimman esteen uusien työntekijöiden rekrytoinnille. Vaihtoehtoisia työvoiman käytön muotoja pidetään tavanomaisia työsuhteita täydentävinä. Mitä suurempi pk-yritys on, sitä monipuolisemmin se hyödyntää vaihtoehtoisia työvoiman käyttöä. Tarkemmin tällä tarkoitetaan työvoiman ulkoistamisen muotoja, osa-aikatyötä, määräaikaista työsuhteita ja uusia työaikajärjestelyjä (Aaltonen 2009, 62, 81, 109.)

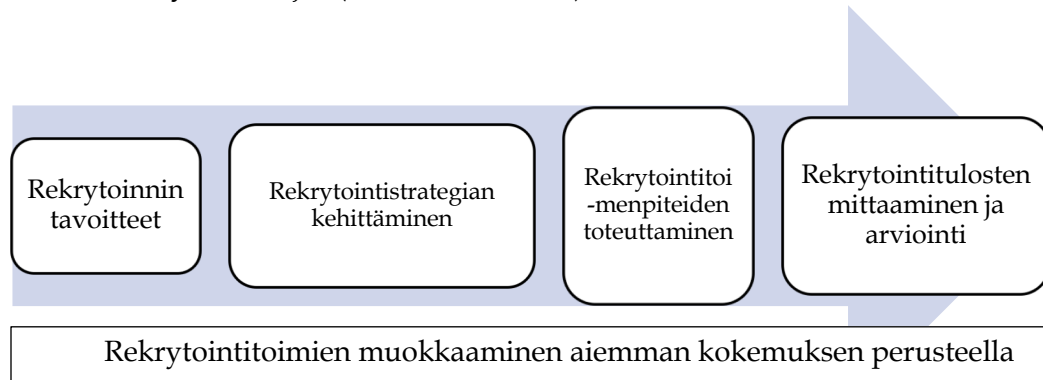
4.3 Rekrytointiprosessi ja sen ominaispiirteet pk-yrityksissä

Jotta rekrytointiprosesseja voidaan lähteä tarkastelemaan tässä tutkimuksessa, on tässä luvussa oleellista määritellä mitä rekrytoinnilla tarkoitetaan. Rekrytoinnin tutkimusaihetta paljon arvioinut Barber (1998, luku 1, 5) määrittelee rekrytoinnin organisaation käytännöiksi ja toimenpiteiksi, joiden tärkein tarkoitus on identifioida ja houkutella potentiaalisia työntekijöitä. Helsilän ja Salojärven (2013, 127) mukaan rekrytointi tarkoittaa sen suppeassa mielessä toimenpiteitä, joiden avulla määritellään tehtävänkuvat, hoidetaan ilmoitusten tekeminen, ja saadaan hakijoiden hakemukset arvioitaviksi. Rekrytointi jaetaan myös usein ulkoisiin ja sisäisiin rekrytointeihin (Helsilä & Salojärvi 2013, 119).

Pk-yritysten kyky ottaa käyttöön henkilöstöressurssien johtamiseen kuuluvia käytäntöjä riippuu pitkälti resurssien määrästä, kuten rahasta, käytettävästä ajasta, johtamiskokemuksesta ja pienten yritysten epämuodollisuudesta HR-toiminnoissa. Ihmisten rekrytointi on kallista, joten investoinneilta rekrytointiin odotetaan nopeasti tuottoa. (Luoma & Viitala 2017, 17.) Usein pienten ja suurten yritysten henkilöstökäytäntöihin, ja siten myös rekrytointiin, vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset ympäristötekijät. Tekijät voivat olla joko pakottavia, jäljitteleviä tai normatiivisia. Pakottavat tekijät liittyvät usein lakimääräyksiin. Jäljittelevät tekijät voivat sen sijaan olla kilpailijoiden hyväksi osoittamien henkilöstökäytäntöjen omaksumista omaan yritykseen. Normatiiviset, toisin sanoen ohjeelliset, tekijät taas voivat näkyä esimerkiksi samanlaiset arvot omaavan HR-asiantuntijan rekrytoimisessa yritykseen. Isot yritykset ottavat paremmin vastaan pakotta-

via, jäljitteleviä ja normatiivisia pakotteita, kun taas pk-yritykset omaksuvat rekrytointikäytännöt oma organisaatio ja kulttuuri edellä, sillä ne eivät koe samantyyppistä ympäristötekijöiden luomaa painetta. (Greenidge ym. 2012.)

Henkilöstöhallinnon ammattilaiset tai heidän työtehtäviensä hoitavat henkilöt yrityksessä toimivat portinvartijoina maahanmuuttajien rekrytointiprosessissa. Siten heidän kokemien kokemusten ymmärtäminen on tärkeää, jotta rekrytointikäytäntöjä ja siihen liittyviä ongelmakohtia voitaisiin ymmärtää. (Osman & Thunborg 2019.) Kuten aiemmin todettiin, rekrytointiprosessilla viitataan niihin osa-alueisiin, jotka kuuluvat henkilöstöhankintaan. Prosessi voi käynnistyä joko yrityksen omasta rekrytointitarpeesta tai esimerkiksi työnhakijan omasta aloitteesta. Kun prosessi on lähtenyt liikkeelle, sitä seuraa ketju tapahtumia ja vaiheita, joista viimeisin on työntekijän perehdyttäminen. (Sakko 2015.) Tarve rekrytoida uusi työntekijä voi syntyä esimerkiksi henkilöstöpoistuman tai liiketoiminnan kasvun takia, jolloin yrityksen tulisi tunnistaa onko tarve organisaation strategian mukainen (Helsilä & Salojärvi 2013, 127–128). Rekrytointiprosessiin vaikuttavat kokonaisuudessaan yrityksen toimintaympäristö ja avoimeen työtehtävään liittyvät tekijät (Rantala 1999, 22).



KUVIO 1. Rekrytointiprosessi (Breughn, 2016).

Rekrytointiprosessia voidaan kuvata myös Breughn (2016) mallin mukaisesti (Kuvio 1). Siinä rekrytointiprosessi lähtee varsinaisesti liikkeelle tavoitteiden asettamisella. Tämän jälkeen siirrytään kehittämään rekrytointille strategiaa. Kun tavoitteet ja rekrytointistrategiat ovat selvillä, jatketaan prosessia toteuttamalla rekrytointitoimenpiteet. Tähän kuuluvat oleellisesti rekrytointikanavien ja työntekijöiden valinta. Lopuksi yrityksen tulisi mallin mukaan mitata ja arvioida rekrytointituloksia. Koska perehdyttäminen nousi yhdeksi olennaiseksi osatekijäksi haastateltujen pk-yritysten rekrytointikäytännöissä- ja prosessissa, sitä käsitellään Breughn mallin kahden viimeisen osan välissä. Tehokas rekrytointi tulisi kaiken kaikkiaan perustua suunnitelmalliselle toiminnalle ja vastausten löytämiselle seuraaviin pääkysymyksiin: Kenet tulisi rekrytoida? Millainen rekrytointiviesti halutaan antaa? Miten yritys voi tavoittaa nämä tietyt ihmiset? (Breughn, 2016.)

4.3.1 Rekrytoinnin tavoitteiden asettaminen

Ennen rekrytoinnin tavoitteiden asettamista selvitetään, onko rekrytoinnille tarvetta tällä hetkellä. Yrityksen sisällä arvioidaan yrityksen nykyistä kyvykkyyttä suhteessa liiketoimintastrategian lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. (Helsilä & Salojärvi 2013, 129.) Tämän jälkeen päästään itse rekrytointiprosessin ensimmäiseen päävaiheeseen, jossa määritellään rekrytoinnin tavoitteet. Tavoitteiden tulisi sopia yhteen yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Tavoitteiden määrittäminen koskee erityisesti työnhakijoita, sillä yrityksellä tulisi olla kuva siitä, millaisia työntekijöitä yritys halua tavoitella. (Breugh 2016.) Tähän kuuluvat siten profiili- ja työtapavaatimusten määrittelemine. Osaajaprofiili määrittelee millaista persoonaa, koulutusta ja taitoja hakijalta odotetaan, sekä mitä ominaisuuksia hakijalta toivotaan. (Helsilä & Salojärvi 2013, 129.) Myös yrityksen arvojen ja hakijan arvojen tulisi olla yhteensopivia onnistuneen rekrytoinnin toteutumiseksi (Laine, Kallio & Jokiranta 2014). Tämän yhteensopivuuden lisäksi työtehtävän määrittelyyn liittyy myös työntekijältä edellytettävät määrälliset tavoitteet, mitkä siis viittaavat tuotoksen ja palkan suhteeseen (Rantala 1999, 23). Osaamisvaatimukset voivat olla hyvinkin tarkkoja ja konkreettisia ja niitä voidaan mitata työkokeilla, kun taas henkilökohtaiset ominaisuudet ovat vaikeammin huomattavissa. Usein ”hyvää tyyppiä” on vaikea määrittellä yrityksen itsensäkään, jolloin rekrytoijan täytyy luottaa omaan arviointikykyynsä henkilön sopivuudesta yritykseen. Vaikka osaaminen olisi monilla työnhakijoilla kunnossa, niin valinta voi jäädä kiinni persoonallisuudesta. Jos hakijan persoonallisuus ei istu yritykseen ja työtehtävään, niin ammattitaitoiset hakijat voivat tulla hylätyksi. (Vaahtio 2002, 65.) Parhaiten avoimen työtehtävän ja hakijalta odotettavien ominaisuuksien määrittelemine onnistuu samankaltaista työtä tekevän henkilöstön, työtoverien ja esimiehen avulla, sillä heillä on käytännön tieto työn vaativuudesta ja työhön perehtymisestä (Rantala 1999, 25). Usein kuitenkin pienissä ja keksisuurissa yrityksissä riittää, että yksi henkilö arvioi osaamistarpeen ja määrittelee hakijalta toivotut ominaisuudet ja taidot, yksityiskohtaisen työanalyysin sijaan (Taylor ym. 1999).

Maahanmuuttajien rekrytoinnista saadut hyödyt työnantajan näkökulmasta voivat olla moninaisia: hyöty voi perustua esimerkiksi maahanmuuttajien erityisosaamiseen, motivaatioon, kielitaitoon tai verkostoihin kotimaassa (Martin ym. 2013, 53–54). Maahanmuuttajat voivat siten tuoda mukanaan uusia tietoja ja taitoja, jollaisia voi muuten olla vaikea saavuttaa (Moriarty ym. 2012). Maahanmuuttajan rekrytoimisesta saatava hyöty voi myös liittyä taloudelliseen hyötyyn: aiemmissa tutkimuksissa on nostettu esille työnantajien halu palkata maahanmuuttajia työvoimapulan ohella myös kustannusten minimoimiseksi (MacKenzie & Forde 2009). Usein maahanmuuttajien rekrytoimisessa on kuitenkin tutkimuksissa noussut esille maahanmuuttajien hyvä asenne ja paremmat ominaisuudet verrattuna paikalliseen väestöön. Maahanmuuttajat ovat työnantajien mukaan esimerkiksi ahkerampia, kurinalaisempia ja sitoutuneempia. (esim. Rodriguez 2004; Richard ym. 2003; Moriarty ym. 2012; Martin ym. 2013.) Martinin ja kollegoiden (2013, 54) mukaan tämä todennäköisesti johtuu siitä, että maahanmuuttajilla on tarve todistaa työnantajalle olevansa kannattava valinta. Käsitys maahanmuuttajista

kietoutuukin siten paljolti käytettyyn ”good worker” -retoriikkaan maahanmuuttajien erinomaisen työmoraalin ja asenteen ansiosta. Maahanmuuttajien sitoutuminen työhön ei tavallisesti kuitenkaan kasva vasta rekrytoinnin jälkeen, vaan maahanmuuttajilta odotetaan sitoutuneisuutta jo työnhakuvaiheessa. Työnantajat hakevat maahanmuuttajilta myös muita ominaisuuksia, kuten hyviä sosiaalisia taitoja, käytöstapaa tai tiettyä tyyliä, joka korostuu etenkin esteettisessä työssä. Tällaisia työntekijän persoonaan liittyviä ominaisuuksia ja sosiaalisia taitoja on hankalampi havaita verrattuna esimerkiksi koulutustaustaan. Siten työnantajat saattavat helposti yhdistää nämä ns. pehmeät ominaisuudet työntekijän sosiaaliseen taustaan tai etnisyyteen. (Moriarty ym. 2012.) Tyypillisimmät kriteerit, joiden pohjalta maahanmuuttajien soveltuvuutta arvioidaan työnhakutilanteessa ovat pätevyys, työkokemus, kielitaito ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Työnantajat arvioivat myös ilmaisutapaa, kommunikointitaitoja, itsevarmuutta, ulkonäköä, aksenttia, huumorintajua ja työnhakijan sopivuutta yritykseen. (Almeida & Fernando, 2017.) Vaikka maahanmuuttajien työasennetta kuvataankin usein positiivisesti, niin joidenkin tutkimusten mukaan maahanmuuttajien työasenteiden on kuitenkin väitetty muuttuvan alkuperäisväestön työasenteiden mukaisiksi mitä pidempään he ovat töissä kohdemaassa (MacKenzie & Forde 2009).

Työtehtävän rooli ja vaatimukset tarkennetaan työtehtäväkuvauksessa (Helsilä & Salojärvi 2013, 128). Pienissä yrityksissä odotetaan tyypillisesti työntekijöiltä laajempaa osaamista kuin isommissa yrityksissä (Laine, Kallio & Jokiranta 2014). Ihannehakijan kohdalla pk-yritysten on todettu ottavan huomioon etenkin hakijan joustavuus, pätevyys, luotettavuus, pysyvyys, asuinpaikan läheisyys verrattuna työpaikkaan, asenne työtä kohti, persoonallisuus ja rehellisyys. Nämä kahdeksan erityisen tärkeää hakijassa arvioitavaa ominaisuutta kertovat osaltaan juuri niistä pk-yritysten tarpeista ja vaatimuksista, jotka ovat oleellisia niiden selviytymiselle yritystoiminnassa. (Abraham ym. 2015.) Myös Hargisin ja Bradleyn (2011) tekemässä tutkimuksessa Yhdysvalloissa pienten yritysten havaittiin painottavan enemmän hakijan pehmeitä taitoja kuin kovia taitoja. Eniten hakijoissa painotettiin esimerkiksi kykyä seurata ohjeita, vuorovaikutustaitoja ja hyviä työtottumuksia ja asennetta. (Hargis & Bradley 2011.)

4.3.2 Rekrytointistrategian luominen

Seuraava rekrytointiprosessin vaihe on rekrytointistrategian kehittäminen. Jotta rekrytointitavoitteet voidaan täyttää, sitä varten tarvitaan mahdollisimman tarkka toimintasuunnitelma. (Breugh 2016.) Yrityksen liiketoimintastrategian tulisi ohjata henkilöstöstrategiaa, joka toimii käytännön henkilöstöjohtamisen työkaluna. Käytännön strategisiin henkilöstöprosesseihin kuuluu yhtenä osaluueena rekrytointi. (Abraham ym. 2015.) Rekrytointistrategian tehtävänä on tukea yrityksen strategisia tavoitteita ja sen toteutusta sekä auttaa yritystä saavuttamaan kilpailuetua. Strategisella rekrytoinnilla tarkoitetaan organisaation eri tasoilla toisiinsa liittyviä rekrytointitoimia, jotka ovat linjassa organisaation strategian, tavoitteiden, kontekstin ja ominaispiirteiden kanssa. Niiden tulee olla myös yhtenäistettynä henkilöstöjohtamisen käytäntöihin eri organisaation osa-

alueilla. Strategiseen johtamiseen kuuluu resurssien kohdistaminen, rekrytointisysteemien ja käytäntöjen luominen sekä käytäntöihin sitoutuminen. (Phillips & Gully 2015.) Kuten strategioille on ominaista, rekrytointipäätökset ovat kauaskantoisia, joten päätökset vaativat suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Rekrytointipäätöksillä vaikutetaan yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisen lisäksi myös tavoiteltuun yrityskulttuuriin. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119.) Tutkimusten mukaan voidaan todeta, että eri rekrytointistrategioiden käyttöönotto on riippuvaista esimerkiksi muiden yritysten rekrytointikäytänteistä, työmarkkinatilanteesta ja toimialasta. Siksi samanlaista rekrytointistrategiaa ei voida soveltaa aivan jokaiseen yritykseen ja kaikki rekrytointitoimenpiteet eivät välttämättä aina edes toimi jokaisen yrityksen kohdalla. (Orlitzky 2008, 296.) Kun yritys on selvillä omasta rekrytointistrategiastaan, se pystyy valitsemaan ne rekrytointitoiminnot, jotka todennäköisimmin auttavat yritystä saavuttamaan halutun tavoitteen (Breugh & Starke 2000).

Strategista rekrytointia pidetään organisaation menestyksen ja toimintaedellytyksien kannalta jopa kaikkein kriittisimpänä toimenä henkilöstöjohtamisessa. Phillipsin ja Gullyn (2015) mallin mukaan strateginen johtaminen on monitasoinen systeemi, joka muodostuu panoksesta, prosessista ja lopputuloksesta. Organisaatiotason systeemit, käytännöt, toimet ja resurssit vaikuttavat rekrytointipanoksiin, -prosesseihin ja -tuloksiin alemmilla tiimien- ja yksilön tasoilla. Jokaisen tason yksilölliset panostekijät vaikuttavat sen tason systeemeihin, käytäntöihin ja toimintaan, mikä vaikuttaa lopulta rekrytointituloksiin. Yksilötaso käsittelee yksittäiset rekrytoijat ja rekrytointipäälliköt, joiden vastuulle jää viime kädessä rekrytointistrategian toteuttaminen ja työnhakijoiden kanssa kommunikointi. Mallin avulla voidaan kuvailla paremmin strategisen rekrytoinnin ydinelementtejä ja havainnollistaa sellaisten rekrytointisysteemien, käytäntöjen ja toimintatapojen luontia, mitkä tukevat parhaiten organisaation, yksilön ja tiimien suorituskykyä. Tämän mahdollistaminen edellyttää eri organisaatiotasoilla toimivien ja vaikuttavien vipuvoimien tunnistamista. (Phillips & Gully 2015.)

Strateginen rekrytointi on vahvassa yhteydessä neljän eri alueen kanssa, joihin kuuluvat inhimillinen pääoma, jo edellisessä luvussa esitelty resurssiperusteinen teoria ja strateginen henkilöstöjohtaminen. *Inhimillinen pääoma* viittaa ihmisistä kumpuaviin resursseihin, joista organisaatiokohtaiset taidot muodostuvat. Näitä resursseja ovat muun muassa tiedot, taidot ja muut erityispiirteet. Inhimillisen pääoman hankkiminen, kehittäminen ja käyttöönotto perustuvat strategisen rekrytoinnin luomalle pohjalle. (Phillips & Gully 2015.) Kuten aiemmin todettiin, *resurssipohjaisen teorian* mukaan nämä inhimilliset resurssit tuovat kilpailuetua, koska inhimillistä pääomaa tuottavat systeemit ovat arvokkaita, harvinaisia, jäljittelemättömiä ja korvaamattomia. Jotta rekrytointistrategia voitaisiin toteuttaa, rekrytointistrategioiden tulisi olla samassa linjassa organisaatio-, tiimi- ja yksilötasoilla. Jos yrityksellä ei Phillipsin ja Gullyn (2015) mukaan ole käytössään rekrytointistrategiaa tai se epäonnistuu sen toteuttamisessa, yrityksellä ei silloin ole olemassa strategista henkilöstöjohtamisen toimintaa, inhimillistä pääomaa tai kilpailukykyä ylläpitävää kestävästä lähdettä. Yrityksen suorituskyky heikkenee ja pahimmassa tapauksessa yritys ei saa hankittua tarvittavaa osaamista itselleen, jolloin yrityksen toiminnan jatkuvuus on vaarassa. Jotta yri-

tys saisi hankittua tarvittavaa osaamista, sen täytyy ensiksi määritellä se, milaista taitoa yritykseen tarvitaan strategian toteuttamiseksi. Sen jälkeen rekrytointikäytännöt tulee linjata samanlailla kaikilla organisaatiotasolla sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti, tarkoittaen sekä eri organisaatiotasojen välillä, että niiden sisällä. Rekrytointikäytäntöjen ja -toimintojen kautta yritys pystyy tunnistamaan sopivat lähteet ja kanavat uusien lahjakkaiden työntekijöiden löytämiseen. Niiden avulla haluttu kohderyhmä, joiden hakijaehdokkaat soveltuvat kyseiseen työhön ja yritykseen, saadaan tietoiseksi avoinna olevasta työpaikasta ja houkuteltua hakemaan työtehtävään. Samalla strategiset rekrytointikäytännöt ja -toiminnot eliminoivat ikään kuin itsestään huonosti työtehtävään soveltuvat ehdokkaat. Lopputuloksena strateginen rekrytointi lisää yrityksen käytettävissä olevaa inhimillistä pääomaa, mikä lisää positiivisia tuloksia organisaation eri tasoilla. (Phillips & Gully 2015.)

Rekrytointitoimenpiteillä mahdollistetaan hakijajoukon supistaminen sellaiseksi, joka vastaa juuri kyseessä olevan yrityksen odotuksia ja ehtoja työnhakijoista. Rekrytointitoimenpiteet siis johtavat työntekijän valintaan sen joukon sisäلتä, joka vastaa yrityksen asettamia toiveita ja tarpeita. Strategiseen rekrytointiin liittyy oleellisesti täten viisi tärkeää kysymystä, joihin henkilöstövastaavien tehtävänä on muodostaa parhaat ja tehokkaimmat vastaukset. Kysymykset muodostuvat seuraavasti: (1) kenet rekrytoida? (2) missä rekrytoida? (3) mitä rekrytointikanavia hyödyntää? (4) milloin rekrytoida? (5) millainen viesti halutaan kommunikoida? (Orlitzky 2008, 274–275.)

Rekrytointitavoitteiden asettamisessa määritellään se, millaisia hakijoita yritys tavoittelee. Rekrytointistrategian luomisen kohdalla tulisi määritellä tarkemmin tämä hakijajoukko tai -joukot. Haku voi kohdistua esimerkiksi opiskelijoihin tai kilpailevien yritysten työntekijöihin. Yrityksen aiempien rekrytointitoimien avulla voidaan tietää mihin hakijajoukkoihin kannattaa panostaa. (Breaugh 2016.) Koska pk-yrityksillä harvemmin on suuria resursseja tavoitella kaikkia mahdollisia hakijoita, paras tapa lähteä liikkeelle onkin fokuoitu tiettyyn hakijajoukkoon, joka todennäköisimmin olisi kiinnostunut yrityksestä ja työpaikasta. Rekrytoinnissa keskitytään hakijoihin, jotka täyttävät yrityksen toiveet ja tarpeet tietyistä ominaisuuksista ja taidoista, joiden avulla työstä voi parhaiten suoriutua. (Barber 1998, luku 2, 4–5.) Tämä ei ole aina kuitenkaan välttämättä paras taktiikka tavoitella hakijoita. Yritys voisi kilpailuedun saavuttamiseksi sen sijaan tavoitella rekrytoinnissa sellaisia hakijoita, jotka ovat epätavallisia ehdokkaita kyseiseen työhön. Esimerkiksi poikkeava ikä, koulutustausta, sukupuoli, tai kuten tässä tutkimuksessa maahanmuuttajat, voivat tehdä ehdokkaista epätavallisia ehdokkaita. Heidän potentiaalinsa jätetään kuitenkin usein huomioimatta rekrytoinnissa. Näiden niin kutsuttujen epätavallisten hakijoiden rekrytoiminen voi olla joissain tapauksissa hyödyllistä yritykselle, vaikka heidän taitonsa ja kykynsä olisivatkin heikompia muihin hakijoihin verrattuna. Työn luonne kuitenkin määrää suurelta osin onko tämä riskialtista yritykselle vai ei. Mitä alhaisempi työn vaatavuustaso ja vaadittu osaaminen ovat, sitä alhaisemmalla riskillä yritykset voivat rekrytoida epätavallisia hakijoita. Yritykset päätyvät todennäköisimmin rekrytoimaan kyseessä olevia hakijoita tilanteissa, joissa hakijoista on pulaa, työ on epähoukutteleva, palkka on matala, etenemismahdollisuudet epäselvät,

taitotasot vaihtelevat ja yritykset itsessään ovat vakaita ja omaavat toiminnaltaan mekanistisia piirteitä. (Barber 1998, luku 2, 4–5.)

Seuraavaksi yritys päättää missä rekrytoinnin tulisi tapahtua ja mitä rekrytointikanavaa hyödyntää. Hakijajoukot päätettyään, yrityksen pitää pohtia minkä kanavan tai kanavien kautta potentiaaliset hakijat voidaan tavoittaa. (Barber 1998, luku 2, 5.) Mikään yksi kanava tai lähde ei todennäköisesti ole sopivin jokaiseen tarjottavaan työtehtävään. Sen sijaan yrityksen tulee määrittää jokaisen työtehtävän kohdalla erikseen kullekin soveltuvin tapa ja kanava savuttaa tavoitellut työntekijäehdokkaat. Erilaiset kanavat ja viestit tavoittavat hakijat eri lailla riippuen ovatko he aktiivisia, melko aktiivisia vai passiivisia työnhakijoita. (Phillips & Gully 2015.) Rekrytointikanaviin palaamme vielä tarkemmin seuraavassa luvussa.

Neljäs rekrytointikysymyksistä liittyy rekrytoinnin suorittamisen ajankohtaan. Rekrytoinnin ajoituksella on merkitystä ja se voi olla hyvinkin ratkaisevaa tavoitellun kohderyhmä ja hakijoiden saavuttamisessa. Mitä lyhyempi aikaväli lopullisen työhaastattelun ja työtarjouksen välillä on, sitä todennäköisemmin työnhakija hyväksyy tarjouksen. Rekrytointitoimien ajoitus voi myös vaikuttaa positiivisesti rekrytointitulokseen, jos rekrytointi käynnistetään ajoissa ja prosessista informoiminen hakijoille on täsmällistä ja ripeää. (Phillips & Gully 2015.)

Viidennen kohdan mukaan määritetään se, miten viesti halutaan kommunikoida. Viestin kommunikointitarkoitus selviää siitä, kuinka tarkasti ilmoituksessa halutaan kertoa työpaikasta ja tehtävästä. Rekrytointi-ilmoituksista löytyy tutkimusta muun muassa sen määrystä, tarkkuudesta ja siinä kerrottavan tiedon realistisuudesta. Tutkimusten avulla on huomattu keinoja, joilla ilmoitus nähdään hakijoiden silmissä luotettavampana ja houkuttelevampana. Esimerkiksi tarkkaan kirjoitetut ja kuvaillut rekrytointi-ilmoitukset lisäävät työnhakijoiden mielenkiintoa ja samalla karsivat paremmin huonosti työtehtävään soveltuvia työnhakijoita. Rekrytoinnin tehokkuuden ja vaikuttavuuden maksimoimiseksi yritysten kannattaa kuitenkin hyödyntää erilaisia rekrytointistrategioita, rekrytointi-ilmoituksia ja yrittää löytää parhaimmat kanavat jokaiseen työtehtävään erikseen. (Phillips & Gully 2015.) Sakon (2015) mukaan maahanmuuttajien taitotaso tulisi ottaa huomioon ja arvioida sekä suhteuttaa se yrityksen rekrytointitarpeisiin. Esimerkiksi työnhakuilmoitusten kohdalla tulisi miettiä, kuinka hyvin se on maahanmuuttajien ymmärrettävissä ja herättävätkö ilmoitukset kiinnostusta heidän kohdallaan.

4.3.3 Rekrytointikanavat

Kun tarve uuden työntekijän rekrytoinnille on varmistunut ja tehtäväkuva ja vaatimukset on määritelty sekä strategia suunniteltu, yrityksen seuraava vaihe on tavoittaa potentiaaliset työntekijät rekrytointikanavien kautta. Rekrytointikanavien kautta pystytään tiedottamaan työnhakijoille avoimena olevasta työpaikasta. Rekrytointikanavan tai -kanavien valinta tulee tehdä harkiten ja perustellusti, sillä se määrittää sen, millaisesta ja kuinka suuresta joukosta työntekijä tullaan valitsemaan. Tämän lisäksi kanavan valinnalla on vaikutusta siihen, kuinka nopeasti työntekijä tavoitetaan ja kuinka suurin kustannuksin. Oikeilla kanavien

valinnoilla päästään käsiksi niihin työnhakijoihin, joiden oletetaan olevan sopivimpia avoimena olevan tehtävään, joten yritys pystyy kanavien kautta rajaamaan hakijajoukkoa ennalta. Näin yritys voi nopeuttaa työntekijän löytymistä ja vähentää epäonnistuneen valinnan riskiä. (Rantala 1999, 27.) Jotta yritysten olisi helpompi päättää, mitä rekrytointikanavaa käyttää, sen tulisi tarkastella kolmea kohtaa: mitä ominaisuuksia työntekijöiltä odotetaan?; Millaiset ihmiset ovat kiinnostuneita yrityksestä?; Mitkä keinot auttavat yritystä löytämään nämä tavoitellut ihmiset? (Breough, 2016).

Jos yritys käyttää ulkoista rekrytointia, yritys päättyy tavallisimmin hyödyntämään suoria kontakteja ja työvoimatoimistoa. Suorat kontaktit viittaavat itsehakuun ja aktiiviseen rekrytointiin. Itsehaku viittaa sähköisten viestimien ja lehti-ilmoittelun käyttöön, suoran yhteyden ottamiseen potentiaalsiin työnhakijoihin, rekrytointimessuille osallistumiseen, sekä rekrytointikampanjoiden järjestämiseen. Passiivinen rekrytointi sen sijaan viittaa rekrytoijan passiivisuuteen etsiä työnhakijaa, jolloin aktiivinen rooli on itse työnhakijalla: työntekijäehdokas kysyy tällöin oma-aloitteisesti töitä yritykseltä. (Vaahtio 2002, 64.) Rekrytointikanavat voidaan jakaa epämuodollisiin ja muodollisiin kanaviin taulukon 1 mukaisesti. Jako perustuu tiedottamisen avoimuuden tasoon. Epämuodolliset kanavat liittyvät yrityksen oman kontaktiverkoston kautta tapahtuvaan työpaikkailmoitukseen, kun taas muodollinen rekrytointikanava ulottuu avoimemmin yrityksen ulkopuolelle. Epämuodollisen rekrytointikanavien etuna on hakijoiden tuttuus työnantajalle ja haittana mahdollinen työnhakijoiden alhainen määrä, mikä voi johtaa sopivan työntekijän tavoittamattomuuteen. (Rantala 1999, 26.) Sen lisäksi yritystä voidaan pitää epäsuorasti huono-osaisia syrjivänä, mistä moni pieni yritys voi olla huomaamattaan tietämätön (Taylor ym. 1999). Muodollisten rekrytointikanavien etuna sen sijaan on paremmat mahdollisuudet tavoittaa sopiva työnhakija. Sen haittana sen sijaan on suuren hakijamäärän tuoma ennakkotietojen puute ja sen kautta kasvavat analyysikustannukset, hitaampi päätöksenteko ja epäonnistuneen rekrytoinnin riskin kohoaminen (Rantala 1999, 26).

Epämuodolliset rekrytointikanavat	Muodolliset rekrytointikanavat
<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstölehdet - työntekijöiden suositukset - johdon suositukset - edellisen työnantajan suositukset - työnhakijan yhteydenotto - järjestöjen työnvälitys 	<ul style="list-style-type: none"> - työvoimatoimistot - lehti-ilmoittelu - radio ja tv-mainonta - yksityiset työnvälitystoimistot - rekrytointitapahtumat - järjestöjen työnvälitys

TAULUKKO 1. Epämuodolliset ja muodolliset rekrytointikanavat. (Rantala 1999, 27).

Pk-yritysten on havaittu käyttävän useammin epämuodollisia, kuin muodollisia rekrytointikanavia. Isot yritykset sen sijaan kääntyvät yleensä muodollisten kanavien puoleen. Ammattilaisten apuun turvaudutaan hyvin harvoin. (Luoma & Viitala 2017, 29.) Epämuodollisten kanavien kautta työnhakijat tulevat valikoiduksi jo ennen varsinaisen työnhaun alkamista. Epämuodollisten kanavien avulla työnhakija voi myös saada realistisen kuvan avoimesta työpaikasta ja sitä tarjoavasta yrityksestä. Tämän nähdään vähentävän rekrytoinnin epäonnistumisen riskiä. Greenidge ym. (2012) viittaa myös tutkimuksiin, jotka ovat osoittaneet, että epämuodolliset rekrytointikanavat olisivat tehokkaampia kuin muodolliset. Ne esimerkiksi johtavat todennäköisemmin laadukkaan ja sitoutuneen työntekijän löytämiseen (Greenidge ym. 2012).

Pk-yritykset hyödyntävät hyvin epätodennäköisesti suuria rahamääriä vieviä rekrytointikanavia, kuten televisiota, radiota tai sanomalehteä. Yleisesti ottaen rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa kuitenkin paljon itse työn luonne. Sisäisessä rekrytoinnissa sekä pienet että suuret yritykset käyttävät paljon kilpailuttamista avoinna olevista työpaikoista. (Greenidge ym. 2012; Clegg ym. 2002.) Pienet yritykset käyttävät enemmän suusanallista viestintää rekrytoinnissa kuin suuret yritykset (Greenidge ym. 2012). Cleggin ja kollegoiden (2012) mukaan pk-yritykset kokevat suusanallisen viestinnän toimivan sopivien työntekijöiden löytämiseksi. Suusanallinen viestintä tai puskaradio tunnetaan myös sen englantilaisella word-of-mouth -nimityksellä. Perusteluna sen suosiolle on jonkinasteinen ennakkotieto työnhakijasta sekä varmuus siitä, että henkilö on todennäköisesti sitoutunut yritykseen. Toinen seikka on suusanallisen viestinnän hyvin minimaaliset kustannukset, mikä on yleensä merkittävä tekijä muutenkin vähillä resursseilla toimiville yrityksille. (Clegg ym. 2002.) Lisäksi yrityksen omat työntekijät, jotka ovat suositelleet työnhakijaa pyrkivät usein myös sopeuttamaan tämän yritykseen. Suosittelemia voidaan näin ollen käyttää eräänä keinona estää työntekijöiden vaihtuvuutta. Vaikka tutkimuskirjallisuudessa on monesti osoitettu pk-yritysten suosivan suusanallista viestintää, niin tutkimustulokset puhuvat sen suosion vaihtelevan toimialoittain sekä rekrytoitavan työntekijätyypin mukaan. Yrityksen koko vaikuttaa muodollisten rekrytointikanavien käyttöön, sillä mitä isompi yritys on kyseessä, sitä enemmän yritys tarvitsee muodollisia rekrytointikeinoja selvittääkseen suuremmasta määrästä rekrytointitoimia. (Taylor ym. 1999.) Hargisin ja Bradley'n (2011) mukaan pienten yritysten kannattaa hyödyntää työvoimatoimistoja ja koulutuslaitoksia. Kolmas kustannustehokas tapa on realististen työkuvausten tarjoaminen, jolla voidaan muun muassa vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Sen sijaan Virág ja Albu (2014) väittävät työntekijöiden tai asiakkaiden suositusten, Internet-mainostamisen, työpaikkailmoitustustojen, asiakkaiden rekrytoinnin, työnvälitysyritysten ja sosiaalisen median sopivan parhaiten pienten yritysten rekrytointikanaviksi.

Maahanmuuttajien rekrytointikeinoja on tutkittu melko laajasti sekundäärimarkkinoilla ja niiden perusteella yritykset rekrytoivat maahanmuuttajia esimerkiksi päivätyöläisiksi yhdelle päivälle kerrallaan, maahanmuuttajien itsensä ottaman kontaktin kautta, muiden maahanmuuttajien suositusten perusteella, sekä vieraillemalla paikan päällä maahanmuuttajien yhteisössä. Jotkut yritykset saattavat myös ottaa yhteyttä työvoimaa kauppaaviin tahoihin ja salakuljettajiin. (Rodriguez 2004.) Yksityisten työnvälitys- ja työvoiman vuokrauspalvelujen

käyttö on yleistynyt etenkin kansainvälisessä rekrytoinnissa. Yksityisiä työnvälityspalveluja, jotka välittävät työntekijöitä yrityksille, toimii sekä Suomessa että ulkomailla. Jotkut yritykset voivat suoramarkkinoida työpaikkaa itse kohdemaassa rekrytoidessa suoraan ulkomailta. Tällöin yritykset usein hyödyntävät paikallista kumppania ja tämän kontakteja kohdemaassa. (Sorainen 2014, 37–38.) Kuten aiemmin mainittiin, etenkin kausityöntekijöiden kohdalla yritykset joutuvat turvautumaan ulkomaalaiseen työvoimaan, jolloin Virtasen ja kollegoiden (2010, 15) mukaan hyödynnetään yleensä vuokratyöfirmoja. Niitä pidetään helpoina ja vaivattomina tapoina työvoiman hankkimiseksi, koska vuokratyöfirmoilla on entuudestaan hyvät verkostot ja tuntemus kohdemaassa (Virtanen ym. 2010, 15). Jaakkolan (2000, 42) mukaan maahanmuuttajien suosituimmat rekrytointikanavat ovat sen sijaan omat verkostot ja työvoimatoimisto.

4.3.4 Työntekijän valinta

Lopullinen valinta tehdään niiden työpaikkaa hakeneiden henkilöiden joukosta, jotka täyttävät yrityksen minimivaatimustason. Suurin ongelma tässä vaiheessa on epätietoisuus työnhakijoiden soveltuvuudesta tarjolla olevaan työhön. Työntekijän valinta on viimeinen vaihe, jossa työnantaja saa informaatiota rekrytointipäätöstä varten, ja jossa työnhakija ja työntekijä varsinaisesti kohtaavat ensimmäisen kerran. Molemmat osapuolet hankkivat tässä vaiheessa lisätietoa toisesta ja tarkentavat käsityksiä työtehtävästä. (Rantala 1999, 28.) Sakon (2015) mukaan työnantajien olisi hyvä suosia maahanmuuttajien kohtaamista suoraan ja avoimesti kasvokkain työnantajan toimiston ulkopuolella.

Yksilötasolla strategisessa rekrytoinnissa rekrytoijien erot kokemuksissa, tiedoissa, taidoissa, osaamisessa ja persoonallisuudessa vaikuttavat rekrytointisysteemeihin, käytäntöihin ja toimintoihin, sekä lopulta rekrytointituloksiin. Yksilöt toteuttavat yrityksen rekrytointikäytäntöjä ja edustavat yritystä, joten rekrytoijien käyttäytyminen ja rekrytointitoiminta vaikuttavat viime kädessä rekrytointitulokseen. Rekrytoijia voi olla tarpeen kouluttaa ammattimaisemmiksi. Phillipsin ja Gullyn (2015) mukaan rekrytoijat, jotka valitsevat yritykseen mahdollisimman heterogeenisiä, eri osa-alueilla hyvin päteviä työntekijöitä, keskittyvät etsimään työntekijöitä, jotka täydentävät toisten työntekijöiden osaamista. Näiden työntekijöiden osaaminen ja taidot näin ollen koontuvat organisaatiossa ikään kuin yhdeksi isoksi palapeliksi. Jos rekrytoijat sen sijaan valitsevat hyvin samanlaisia, eli homogeenisiä työntekijöitä, joiden taidot ovat hyvin lähellä toisiaan, he pyrkivät täydentämään ja lisäämään samanlaista osaamista yritykseen. (Phillips & Gully 2015.) Rekrytoijien omien vaikutusten näkyminen rekrytointituloksissa selittää epäkohtia maahanmuuttajien työllistymisessä. Yksi epäkohdista liittyy paradoksaaliseen tilanteeseen, jossa osaavia maahanmuuttajia syrjitään rekrytointitilanteessa sitä todennäköisemmin, mitä ammattitaitoisempia he ovat. Ammattitaitoisten maahanmuuttajien syrjintää esiintyy Dietzin, Joshin, Essesin, Hamiltonin ja Gabarroin (2015) tekemän tutkimuksen mukaan kahdesta syystä. Ensimmäiseksi, maahanmuuttajien taidot arvostetaan alemmas kuin mitä ne todellisuudessa ovat, ja toiseksi, maahanmuuttajia pidetään uhkana paikallisten

ammattitaitoisia paikallisia hakijoita ammattitaitoisten maahanmuuttajien sijaan vain silloin, kun nämä hakijat ovat päteviä tiettyyn työhön. Tämä rekrytoijien puolueellisuus kuitenkin heikentyi silloin, kun valinnassa painotettiin hakijan ja monimuotoisen asiakaskunnan yhteensopivuutta. Puolueellisuus ei sen sijaan heikentynyt, jos painotus koski sopivuutta homogeenisen asiakaskunnan kanssa tai jos rekrytointistrategiaa ei oltu selvennetty. tutkimuksessa tuotiin esille, että maahanmuuttajien rekrytoinnissa ilmeneviä epäkohtia voidaan ratkaista sellaisten henkilöstöjohtamisen strategioiden avulla, jotka edistävät kattavia rekrytointikäytäntöjä. Esimerkiksi työnhaussa hakijan valinnassa tulisi painottaa enemmän juurikin hakijan ja monimuotoisen asiakaskunnan yhteensopivuutta. (Dietz ym. 2015.)

Yrityksen valintakriteerit auttavat hakijoiden vertailussa, sillä vertailu on ennalta asetettujen tavoitteiden toteuttamista. Jotta valinta olisi tehokasta, valintakriteerejä tulisi olla riittävästi, jotta hakijoiden välille saataisiin enemmän eroa. Huomionarvoista on kuitenkin valintakriteereiden tietty subjektiivisuus, sillä valintakriteerit perustuvat suureksi osaksi työnantajan omiin näkemyksiin. Valintakriteerit voidaan luokitella kahteen perustyyppiin: organisatorisiin kriteereihin ja yksilöllisiin kriteereihin. Ensimmäiseksi mainitun avulla otetaan huomioon koko yritys, jolloin rekrytoinnin tavoite on olla mielekäästä koko yrityksen kannalta. Toiseksi mainitun mukaan valintakriteerien näkökulmassa huomioidaan työnhakijoiden yksilölliset erot kyvyissä ja alttiudet irtisanomiseen. Molemmat valintakriteerit perustuvat työtehtävänälyysissä määriteltyihin rekrytointikriteereihin, joissa myös määritellään työnhakijoilta toivottujen ominaisuuksien välinen tärkeysjärjestys. (Rantala 1999, 29–30.)

Työntekijän valinnassa aiemmin mainitut epämuodollisten ja muodollisten rekrytointikanavien käyttö vaikuttaa työntekijöiden valintaan ja vertaamiseen panostamiseen. Jos työnhakijat tulevat yrityksen sisältä, yrityksen ei yleensä tarvitse tehdä perinpohjaista arviointia, sillä työnhakijat ovat entuudestaan melko tuttuja ja hakijoita ei ole usein paljon. Toisin on muodollisten rekrytointikanavien kautta tulleissa hakijoissa, jotka ovat tuntemattomia ja hakijoita on suurempi määrä. Tällöin tarvitaan huolellisempaa vertailua työnhakijoiden välillä. (Rantala 1999, 28–29.)

Työntekijöiden valinnassa tulisi kiinnittää huomio nykytehtävän lisäksi myös tulevaisuuteen luomalla henkilöstön kehityssuunnitelma ja seuraamalla sitä. Monet suuryritysten tarpeisiin luodut kykytestit ja soveltuvuusarviointit ovat kalliita, joten pk-yritysten pitää jokaisen löytää niille tehokkaimmat sopivuutta ja kyvykkyyttä arvioivat menetelmät ja työkalut. (Laine, Kallio & Jokiranta 2014.) Tyypillisimmät kasvavien pk-yritysten valintamenetelmät ovat tyypiltään epämuodollisia. Niihin kuuluvat esimerkiksi epämuodolliset haastattelut, suosittelujen tarkastus sekä realistiset työnkuvaukset. Epämuodolliset valintamenetelmät eivät kuitenkaan usein tarjoa työnantajalle tarpeeksi hyödyllistä tietoa hakijoista, jotta työnantaja pystyisi johdonmukaisesti tunnistamaan parhaiten soveltuvat työnhakijat yritykseen. Jos eri työnhakijoilta kysytään eri kysymyksiä, hakijoita ei voida vertailla keskenään henkilöorganisaatio tai henkilö-työ sopivuuden perusteella. (Hargis & Bradley 2011.) Kustannusten minimoimiseksi haastattelujen todetaan kuitenkin Virágin ja

Albun (2014) mukaan sopivan pienille yrityksille. Koska nykyään työn toimenkuva saattaa olla epämääräisempi ja vaihteleva, rekrytoijat kokevat valinnan olevan tänä päivänä haasteellisempaa. Ennen työnkuva osattiin määrittellä tarkkaan, sillä sen ei odotettu muuttuvan lähitulevaisuudessa. Nykyään työnhakijan tulee olla sekä sopiva nykyiseen työtehtävään, että tulevaisuudessa muokkautuvaan työtehtävään ja olla siten muuntautumiskykyinen. (Vaahtio 2002, 66.) Pk-yritysten työnantajien on havaittu suosivan työnhakijoita, joilla on jo entuudestaan vaadittava koulutus haettavaa työtehtävää varten ja kokemusta vastaavasta työstä. Hyvin todennäköistä on myös perheenjäsenien rekrytointi, mitä voidaan perustella uuden työntekijän nopealla sopeutumisella työpaikkaan ja yrityksen kulttuuriin. Joukkoon sopiminen nähdään pk-yrityksissä erittäin tärkeänä ja rekrytoijan tekemä arvio potentiaalisesta työnhakijasta voi olla kriittisin vaihe työnhakijan valinnassa. (Taylor ym. 1999.)

Tutkimusten mukaan maahanmuuttajat kokevat syrjintää rekrytoinnissa etenkin naisten osalta erityisesti miesvaltaisilla aloilla (Osman & Thunborg 2019). Riski rekrytoijan omien ennakkoluulojen ja stereotyyppien aktivointiin rekrytointivalinnoissa kasvaa, mikäli rekrytoija on perehtymätön hakijoiden kulttuuriin ja perinteisiin sekä kokematon ulkomaalaistaustaisten rekrytoinnissa. Jopa kokeneet rekrytoijat ovat osoittaneet olevan epävarmempia omasta arvostelukyvystään, käyttävän enemmän tiedonlähteitä ja luottavan enemmässä määrin epäolennaisiin vihjeisiin tai merkkeihin arvioidessaan etnistä vähemmistöä edustavia hakijoita. Halu rekrytoida samankaltaisia työntekijöitä näyttää usein ylittävän halun täydentää organisaatiota uusilla näkökulmilla. Tällainen tapa voi johtaa hyvin homogeeniseen työvoimaan ja siten rikkoa organisaation pyrkimyksiä työympäristön monimuotoistamiseen (Horverak, Bye, Sandal, & Pallesen 2013.) Rekrytointitilanteissa ja etenkin työhaastatteluvaiheessa maahanmuuttajat ovat erityisen alttiita rekrytoijan ennakkoluuloille. Haastateltava pystyy vaikuttamaan haastattelijan näkemykseen hakijan sopivuudesta työhön ja organisaatioon antamallaan vaikutelmalla itsestään. Vaikutelmaan vaikuttaa se, miten hakija esittää itsensä haastattelijalle, eli miten hakija markkinoi taitojansa ja henkilökohtaisia ominaisuuksiaan. Tässä tilanteessa maahanmuuttajat todennäköisemmin antavat sellaisen kuvan itsestään, joka ei vastaa paikallisen kulttuurin normeja. Siten kulttuurinen sopivuus nähdään jäävän alhaiseksi rekrytoijan silmissä, jos maahanmuuttajan itsensä esittely ei sovi yhteen eri kulttuuria edustavan rekrytoijan odotusten kanssa. Epäsuotuisat tekijät usein ylittävät suotuisat tekijät valintapäätöksissä, joten muuten pätevät maahanmuuttajahakijat jäävät heikompaan asemaan rekrytointivalinnoissa. Epäsuotuisia tekijöitä, jotka ovat myös johtaneet maahanmuuttajien epäreiluun kohteluun rekrytoinnissa, ovat maahanmuuttajataustainen nimi, ulkomaalainen aksentti ja ihonväri. Luotaantyyöntävän rasismien teorian mukaan tänä päivänä tapahtuva syrjintä on hienovaraisista ja epäsuoraa. Syrjintä rekrytoinnissa rationalisoidaan eri kuin etnisistä syistä. Esimerkiksi Parkin, Malachin, Sterminin ja Tevetin (2009) tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että muslimityöntekijät saivat vähemmän palkkaa ja huonommat arviot työssä etenemismahdollisuuksista verrattuna valkoihoiseen amerikkalaiseen hakijaan. Tällaista syrjivää toimintaa työnantajan

puolelta ei havaittu, jos hakija on epäpätevä tai täysin pätevä työhön. Jos hakija sen sijaan tippuu näiden väliin, eli on kohtalaisen pätevä työhön, niin syrjintää esiintyy huomattavasti todennäköisemmin. Tätä Parkin ja kollegoiden (2009) ideaa tukee myös Byen, Horverakin, Sandalin, Samin ja & Van de Vijverin (2014) tekemä tutkimus liittyen kulttuuriseen sopivuuteen ja etniseen taustaan hakijoiden arvioinnissa. Tutkimustulosten mukaan hakijasta saatu vahva negatiivinen informaatio ei vaikuttanut epäreiluun syrjintään maahanmuuttajaehdokkaiden arvioinnissa. (Bye ym. 2014).

Yritysten rekrytointikäyttäytymisen takana olevia päätöksiä on monissa tutkimuksissa myös selitetty henkilö-organisaatio sopivuudella (*engl. person-organisation fit*), henkilö-ryhmä sopivuudella (*person-group fit*) ja henkilö-työ sopivuudella (*person-job fit*). Henkilö-organisaatio sopivuuteen liittyy läheisesti myös kulttuurinen sopivuus (*cultural fit*). Näitä sopivuuksia on aiemmissa tutkimuksissa tutkittu myös maahanmuuttajien kohdalla. Tutkimusten mukaan hakijat, jotka luokitellaan matalan kulttuurisen sopivuuden ryhmään, tulevat epätodennäköisemmin rekrytoituiksi. (Osman & Thunborg 2019; Bye ym. 2014; Horverak ym. 2013). Tutkimusnäyttöä on saatu rekrytointitilanteissa siitä, että rekrytoijat painottavat enemmän valintamenetelmiä, jotka liittyvät sosiaaliseen kyvykkyyteen ja henkilö-ryhmä sopivuuteen, silloin kun hakijajoukossa on myös ulkomaalaistaustaisia henkilöitä. Siksi strukturoidut rekrytointiprosessit parantaisivat johtopäätösten mukaan työn kannalta relevanttien kriteerien tunnistamista, jolloin hakijoiden joukosta valikoituisi kyvykkäimmät. Osmanin ja Thunborgin (2019) mukaan maahanmuuttajien rekrytoinnista tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että yritykset pyrkivät löytämään sellaisen hakijan, jonka nähdään sopivan osaksi yrityksen kulttuuria tai joka pystyy sopeutumaan enemmistökuultuuriin. Sopeutuminen osaksi organisaatiota tuntuu tutkimusten perusteella olevan lopullinen ratkaiseva tekijä rekrytointiprosessissa. Näin ollen hakijat, jotka nähdään edustavan vähemmistökuultuuria joutuvat todennäköisimmin syrjityksi rekrytoinnissa. (Osman & Thunborg 2019.) Sekä Osmanin ja Thunborgin (2019) että Byen ja kollegoiden (2014) tekemissä tutkimuksissa todetaan, että maahanmuuttajalla on reilummat lähtökohdat saada töitä, kun häntä arvioidaan enemmän henkilö-työ sopivuuden perusteella. Näin siksi, että sekä matalan että korkean kulttuurisen sopivuuden hakijoilla ei ole todettu olevan eroa henkilö-työ sopivuutta arvioitaessa. Tilanne on ongelmallinen, sillä yleisesti ottaen pienet yritykset perustavat myös Hargisin ja Bradleyyn (2011) mukaan rekrytointivalintansa henkilö-organisaatio sopivuudelle tai arvolinjausasteelle hakijan, omistajan ja muun henkilökunnan välillä. Henkilö-organisaatio sopivuuteen keskittyminen on hyödyllistä pienten yritysten omistajille, sillä omistaja pystyy siten aktiivisesti luomaan haluamaansa yrityskulttuuria, joka on linjassa yrittäjän vision ja arvojen kanssa. Keskittyminen taas työntekijän arvosopivuuteen auttaa myös johdonmukaisen kulttuurin luomisessa, jolloin työntekijöiden on helpompi ymmärtää odotettu käyttäytymismalli ja siitä palkitseminen. (Hargis & Bradley 2011.) Jos työnantaja luottaa vain henkilö-organisaatio sopivuuteen, eikä suhteuta toimintatapaansa hakijan tausta huomioon ottaen, niin vähemmistökuultuuria edustavat maahanmuuttajat jäävät todennäköisesti jatkuvasti huonompaan asemaan rekrytointiprosessissa.

4.3.5 Perehdytys ja rekrytointitulosten arvioiminen

Suomen laissa määritellään, että työnantajalla on velvollisuus huolehtia uusien työntekijöiden perehdytyksestä (Sakko 2015). Vaikka monesti rekrytointiprosessissa keskitytään työsuhteen solmimista edeltävään toimintaan, niin myös perehdyttäminen on osa rekrytointiprosessia. Yleensä koeaika toimii intensiivisenä perehdyttämisaikajaksena. Sen tarkoitus on ohjata ja tukea työntekijää, jotta tämä pystyy perehdytyksen jälkeen hoitamaan työtehtävänsä itsenäisesti ja täysipainoisesti. Perehdyttämiseen varatun ajan pituus vaihtelee toimiala- ja työtehtäväkohtaisesti. Jos työ vaatii pitkän perehdytysjakson, niin rekrytointiprosessissa tulisi varmistua siitä, että työnhakija on riittävän sitoutunut jäämään yritykseen pidemmäksi aikaa. Perehdyttäjäksi nimetään yleensä yksi henkilö, joka on vastuussa perehdytettävän ohjaamisesta. Vaikka esimiehellä on usein keskeinen rooli perehdyttämisessä, niin usein parempi vaihtoehto on käyttää kollegaa. Työparityöskentely on yksi tehokas keino perehdyttämiseen, missä perehdytettävä pystyy seuraamaan kollegan työskentelyä. Perehdytykselle on hyvä asettaa tietty päätepiste, mikäli se ei automaattisesti lopu koeaikaan. Sen jälkeen arvioidaan miten perehdytysprosessi on onnistunut sekä perehdytettävän että perehdyttäjän näkökulmasta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 137-140.) Perehdyttämisen tarkkaa loppumista voi toisinaan olla hankala määrittää. Tällöin ratkaisuna voidaan pitää hetkeä, jolloin työntekijä on omaksunut roolinsa yrityksessä ja siirtynyt siihen (Sakko 2015, 63).

Perehdytys tapahtuu pk-yrityksissä yleisimmin työtehtävien suorittamisen yhteydessä (Cooper & Burke 2011, 143). Palkatun uuden työntekijän valinnassa on huomattu pienillä yrityksillä olevan usein puutteellinen perehdytys, mikä on voinut myös olla syynä lyhyisiin työsuhteisiin. Syitä perehdytyksen laiminlyönnille ovat olleet perehdytysohjeiden, osaamisen ja resurssien puute sekä kiire. (Laine, Kallio & Jokiranta 2014.) Sen sijaan Hargisin ja Bradley'n (2011) teettämässä tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että pienten yritysten työnantajat käyttävät paljon aikaa ja rahaa perehdytykseen ja koulutukseen. Yleisimmin työntekijöiltä kuluu kolmesta kuukaudesta yhteen vuoteen ennen kuin he pystyivät toimimaan työssä täydellisesti. Rajalliset resurssit kuitenkin ajavat keskittymään kustannustehokkaisiin keinoihin, joten siksi työtehtävissä oppiminen ja työkaverin antama perehdytys ovat yleisiä perehdytystapoja pk-yrityksissä. (Hargis & Bradley 2011.) Virágin ja Albus (2014) mukaan etenkin työkierto, työharjoittelu ja oppisopimuskoulutus toimivat etenkin pienille yrityksille.

Vaikka perehdytyksessä on mukana vähintään kaksi osapuolta, perehdyttäjä ja perehdytettävä, perehdytyksen suunnittelu tulisi aloittaa jo ennen rekrytoitavan henkilön valintaa rekrytointiprosessin alussa. Suunnitelma on selkeä tehdä kirjallisena ja perehdytyksen tulisi jatkua riittävän pitkään ottaen myös huomioon perehdytettävän rooli ja hänen antama palaute. (Laine, Kallio & Jokiranta 2014.) Perehdytyksen seuranta auttaa yritystä saamaan tietoa omista tehtävistään ja toimintatavoistaan. Palautteiden perusteella yritys pystyy kehittämään

perehdyttämistoimia. Seurannan aikana työnantaja vahvistaa käsitystään työntekijästä ja huomaa jos hänessä ilmenee negatiivisia piirteitä, jotka voivat liittyä työntekijän motivaatioon. Tässä vaiheessa myös työntekijälle voi itselleen selvittää oma virheellinen käsitys työn luonteesta ja työtehtävistä, jolloin henkilö ei välttämättä ole sopiva kyseiseen tehtävään. (Sakko 2015, 63.)

Koska maahanmuuttajat tulevat eri kulttuureista ja opettelevat vasta tuntemaan suomalaista yhteiskuntaa, he tarvitsevat työsuhteen alussa enemmän tukea ja ohjausta kuin paikallinen väestö. Perehdyttämisen kohdalla olisi tärkeä liittää maahanmuuttajan perehdyttämissuunnitelma osaksi rekrytointisuunnitelmaa. Työntekijän vastaanottaminen ja perehdyttäminen nousevat tärkeämmäksi mitä normaalisti, sillä puutteellinen perehdytys on myös työturvallisuusriski. Etenkin maahanmuuttajien kohdalla on sopivaa hyödyntää samasta kulttuuri-ryhmästä olevia henkilöitä perehdyttämään uusi työntekijä, jonka kulttuuria ja taustaa he ymmärtävät. (Sakko 2015) Maahanmuuttajien perehdyttämistä voidaan kuitenkin pitää työläänä etenkin kielitaidon ja kustannusten takia, jolloin perehdytyksen laiminlyönti voi kasvaa erityisesti lyhytaikaisissa työsuhteissa (Virtanen ym. 2010, 20). Muuttotappiosta kärsivien maaseutualueiden rekrytoinnissa on enemmän haasteita verrattuna kasvukeskuksiin. Maahanmuuttajat voivat siten joutua muuttamaan työn perässä uudelle alueelle, jolloin perehdytyksen merkitys korostuu entisestään. Jotta perehdytys olisi onnistunut, se tulisi suunnitella ja toteuttaa huolella sekä antaa perehdytettävän oppia kokemuksistaan opettelemalla, kokeilemalla ja tekemällä itse. Työntekijän integroituminen edistyy sitä paremmin, mitä huolellisemmin rekrytointisuunnitelman mukaiseen rekrytointiprosessiin ja perehdyttämiseen on panostettu. Suomalaisten yritysten rekrytoinnissa ei kuitenkaan ole vielä osattu huomioida kovin hyvin erityisryhmien, kuten maahanmuuttajien asemaa, etenemismahdollisuuksia ja koulutusta. (Sakko 2015.)

Rekrytoinnin jälkeiseen vaiheeseen tulisi Breughin (2016) mukaan liittää myös rekrytointiprosessin mittaaminen ja arvioiminen. Vaikka moni yritys jättää tämän vaiheen virallisesti tekemättä, rekrytointitulosten mittaamisella nähdään se, kuinka hyvin rekrytoinnin tavoitteet saavutettiin. Syynä mittaamattomuudelle voi toimia sellaisen rekrytointia mittaavan datan puute. Yritysten olisi hyvä arvioida rekrytointiprosessia sekä jälkeenpäin että prosessin aikana. Aikaisempien rekrytointitoimien arvioinnin kautta voidaan oppia saamaan parempia tuloksia ja muokata rekrytointitapoja jatkoa ajatellen. Arvioinnin tavoitteena on myös osoittaa rekrytointipanostusten vaikutus yrityksen talouteen. Jos rekrytointia ei mitata ja arvioida, yritykset eivät opi rekrytointiprosessistaan ja pysty kehittämään paremmin toimivia rekrytointitoimenpiteitä tulevaisuudelle. (Breugh 2016.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, missä korostuu argumentointi ja empiirisen analyysin tapa tarkastella havaintoaineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22). Tarkoituksena on lähtökohtaisesti kuvata todellista elämää. Tähän liittyy ajatus, jonka mukaan todellisuutta ajatellaan moninaisena, joten laadullista tutkimusta pidetään kokonaisvaltaisena tiedonhankintana. Tutkimusotteen valintaa rajoittavat jo tutkimuksen suunnittelun alkuvaiheessa aineistonkeruumenetelmä sekä tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymysten avulla pyritään havainnoimaan ja ymmärtämään käytännön ilmiötä. Pelkistetyimmillään laadullinen aineisto on tekstiä, joka tässä tapauksessa on syntynyt tutkijasta riippumatta. (Eskola & Suoranta 1998, 15). Aineisto on koottu laadullisen tutkimuksen mukaisesti todellisissa tilanteissa tutkimuskohteita haastatellen. Siten tutkimuksessa päästään mahdollisimman lähelle tutkimuskohdetta, kun ihmiset toimivat tiedon keruun instrumenttina. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 161, 164).

Tutkimussuunnitelma elää parhaimmillaan tutkimushankkeen mukana. Tulkintaa tehdään tutkimusprosessissa koko ajan, eikä toistaan seuraavien vaiheiden erottelu ole aina selkeää. Tutkimussuunnitelmaa ja tutkimuskysymyksiä saatetaan myös joutua tarkistamaan tutkimusprosessin edetessä. Tutkimuskysymysten tarkka asettelu on elänyt hieman prosessin mukana, sillä sitä joutui analysiin ja tulosten selkiintyessä vielä tarkastamaan ja asettelemaan täsmällisemmin. Teoriaosiota on myös muokattu aineiston analysoinnin ja tulosten työstämisen mukana. Sellaiset kohdat, jotka eivät olleet tarpeeksi relevantteja tutkimuksen kannalta karsiutuivat pois. Keskittyminen kohdistui sen jälkeen teorian tarkentamiseen vielä syvällisemmin. (Eskola & Suoranta 1998, 15–16.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan myös hypoteesittomuudesta, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei tule olla iskostuneita ennakko-oletuksia tutkimusaiheesta ja sen tuloksista. Vaikka aikaisemmat kokemukset ja opit vaikuttavatkin ymmärrykseen tutkimuskohteesta, niin niiden ei tule rajata tutkimustoi-
menpiteitä. Ennakko-oletukset on siten hyvä tiedostaa ja ottaa huomioon tutkimusta tehdessä. Tämän tutkimusaiheen kohdalla tutkijan oma esiymmärrys aiheesta muodostui suurelta osin aikaisempien tutkimustulosten kautta. Vaikka kvalitatiivista tutkimusta onkin kritisoitu tutkijoiden väitteiden perustelemattomuudesta tieteellisessä mielessä, niin tämä on yhtäläillä ongelmana sama myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Se, mitä voidaan nimittää tieteeksi, määrittyy loppujen lopuksi tavasta toteuttaa tieteeksi kutsuttua toimintaa. Näissä tavoissa käytetään erilaisia vakuuttelun strategioita ja kielellisiä konventioita. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20.)

5.2 Aineiston esittely ja hankinta

Tutkimuksen aineisto on kerätty osana WeAll Finland -tutkimushanketta ja se on toteutettu Helsingin Ruralia-instituutin toimesta. WeAll -hanke tutkii sellaisia tekijöitä, jotka tukevat ja rajoittavat erilaisten ihmisten mahdollisuuksia työelämässä. Hanke tarkastelee työelämää eri näkökulmista, joita ovat ikä, sukupuoli, sosiaalinen asema, etnisyys, seksuaalinen suuntautuminen ja asuinpaikka. Väestörakenteen muutokset, alueelliset erot, työn ja yksityiselämän yhdistämien sekä organisaatioiden ja johtamisen käytännöt vaikuttavat ihmisten tasa-arvoisiin mahdollisuuksiin työelämässä. Hankkeen avulla saadaan tuotettua uutta tietoa kestävän ja tasa-arvoisen työelämän kehittämiseen sekä maaseudulla että kaupungeissa. Lisäksi hankkeen tavoitteena on lisätä tietoa muun muassa ihmisten moninaisuuden tunnistamisesta ja yhdenvertaisuuden edistämisestä, sekä tutkia millaisia esteitä ihmisten työpaikan saantiin liittyy. WeAll -tutkimushankkeen tulosten pohjalta saadun tiedon avulla pyritään parantamaan tutkittavien ryhmien työllistymistä ja tuomaan lisätietoa työelämän tasa-arvoa ja hyvinvointia koskevaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Tutkimushanke koostuu eri osatutkimuksista, joista Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin vastuulla on maaseudun pk-yrityksiä ja maahanmuuttajatyövoimaa koskeva osatutkimus. Helsingin yliopiston lisäksi hankkeessa on mukana Hanken Svenska handelshögskola ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Suomen Akatemian yhteydessä toimiva strategisen tutkimuksen neuvosto toimii tutkimushankkeen rahoittajana.

Haastattelut tehtiin eri haastattelijoiden toimesta 35 eri pk-yrityksessä ympäri Suomen. Pk-yrityksiä oli mukana 12 eri maakunnasta ja 28 sijaintikunnasta. Haastateltavina toimivat yrityksen omistaja-yrittäjät tai toimitusjohtajat. Haastattelujen valintaa ohjasivat kaksi keskeistä kriteeriä: yrityksillä tuli olla kokemusta maahanmuuttajataustaisen työntekijän rekrytoinnista ja yrityksen tai sen toimipisteen tuli sijaita maaseutualueella. Yrityksessä on joko siis ollut tai on parhaillaan maahanmuuttajataustaista työvoimaa. Maaseutusijainti sen sijaan luokiteltiin kansallisen kaupunki-maaseutu-luokituksen mukaan. Mukaan otettiin eri toimialoja edustavia ja aktiivisia yrityksiä. Aktiivisuus tarkistettiin Kauppalehden Menestyjät-listalta yrityksen tunnuslukujen perusteella. Vaikka yrityksen menestys olikin haastattelurungossa yksi kriteereistä, niin se ei kuitenkaan toiminut rajaavana valintakriteerinä. Haastattelut toteutettiin yritysten toimitiloissa tai muutamissa tapauksissa yrittäjän kotona. Aineisto kerättiin käyttämällä virikkeellistä temahaastattelua, jossa esitettiin dia kerrallaan kysymyksiä, väittämiä tai kuvia, jotka pohjustivat keskustelua. Haastattelujen kesto vaihteli noin alle tunnista puoleentoista tuntiin. Osatutkimuksen toteutti Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin Seinäjoen yksikkö kesä-joulukuun aikana vuonna 2016 ja kerätty aineisto on luovutettu anonymisoituna yhteiskuntatieteelliseen tietoaarkistoon tutkimuskäyttöön.

Tähän tutkimukseen päätyi analysoitavaksi 15 haastattelua 11 eri maakunnasta. Haastattelut rajautuivat tähän tutkijan oman harkinnan mukaan tutkimuksen tavoitteet huomioon ottaen. Tutkimuksen kohteeksi haluttiin eri puolilta Suomea kattavia haastatteluja, joissa on edustettuna yrityksiä myös erilaisilta toimialoilta (Taulukko 2). Aluksi tarkoituksena oli analysoida jokaisesta 12

maakunnasta vähintään yksi haastattelu, jotta analyysi kattaisi koko Suomen. Pian kuitenkin ilmeni, että yhdestä maakunnasta tehty haastattelu ei täyttänyt tutkijan asettamia kriteerejä, jotka mainitaan myöhemmin vielä tässä luvussa. Siten haastatteluiden vähimmäismäärä rajautui 11 maakuntaan ja haastatteluun. Valittujen haastatteluiden määrä suhteutettiin kunnissa tehtyjen haastatteluiden määrään. Jokaisesta 11 maakunnasta oli siten 1–6 haastateltua yritystä. Niistä maakunnista, joissa oli tehty 5–6 haastattelua, valittiin aineistoon 2–3 haastattelua. Yritysten koon puolesta henkilöstömäärät vaihtelivat 2–175 välillä. Keski-suuria yrityksiä oli yhteensä seitsemän ja pieniä kahdeksan. Puolet pienistä yrityksistä olivat mikroyrityksiä. Kaikkien 35 haastattelun analysoiminen olisi ollut työmäärältään liian suuri, joten haastatteluiden määrän rajautumisessa käytettiin osaksi aineiston kylläntymistä.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tilastollisten yleistysten sijaan kuvata tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa, tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tietyille ilmiölle. Siten tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää valita tietolähteiksi sellaisia henkilöitä, joilla on tietämystä tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Näin ollen tutkijan on perusteltua käyttää harkinnanvaraisuutta lopullisessa haastatteluaineiston valinnassa, jotta aineisto olisi tutkimuksen tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Sellaiset haastattelut, jotka eivät antaneet kovinkaan paljon sisältöä aiheeseen karsittiin pois. Esimerkiksi yritykset, joilla oli kovin vähän kokemusta maahanmuuttajien rekrytoinnista tai maahanmuuttajiin kohdistuva rekrytointi oli tapahtunut kymmeniä vuosia sitten, karsiutuivat pois tutkimuksesta. Lopullisina valintakriteereinä olivat siten kuuden vuoden maksimiaika viimeisimmästä rekrytoinnista ja kokemus useammasta kuin yhdestä maahanmuuttajan rekrytoinnista. Tuomen ja Sarajärven (2009, 87) mukaan tutkimuskohteesta saatavan teoreettisen peruskuvion oletetaan tulevan esiin tietyn aineistomäärän pohjalta. Siinä vaiheessa, kun aineisto alkaa toistaa itseään ja tiedonantajilta ei saada tutkimusongelman kannalta merkityksellistä uutta tietoa, voidaan puhua aineiston kylläntymisestä. Hirsjärvi ja kollegat (2004, 171) kuitenkin toteavat, että kylläntymispisteen määrittäminen ja aineiston monipuolinen tarkastelu voi olla hankalaa, sillä ne riippuvat tutkijan kyvystä huomata uusia näkökulmia aineiston keräämisen yhteydessä. Myös kysymys siitä, miten tutkija voi varmistaa, että tutkimuskohde ei varmasti tuota enää uutta tietoa herää esille. Vaikka mahdollisuus uuden tiedon ilmaantumiseen olisikin vielä olemassa niin raja on kuitenkin vedettävä johonkin, ja kylläntymispisteen saavuttamista voidaan pitää yhtenä käytännöllisenä tapana aineiston määrän rajaamisessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 171.) Täten aineiston kylläntyminen toimi myös valintakriteerinä.

TAULUKKO 2 Haastatteluaineiston maakunnat ja toimialat.

Haastattelu	Maakunta	Toimiala
H1	Keski-Suomi	leipomotuotteet
H2	Keski-Suomi	betonituotteiden valmistus
H3	Keski-Suomi	elintarvikkeiden valmistus
H4	Etelä-Pohjanmaa	turkistarhaus
H5	Etelä-Pohjanmaa	maitotaloustuotteiden valmistus

H6	Satakunta	tilausliikenne
H7	Pirkanmaa	muovituotteiden valmistus
H8	Pohjanmaa	kuormansidontatuotteiden valmistus
H9	Pohjois-Karjala	leipomotuotteet
H10	Pohjois-Karjala	sosiaalipalvelut
H11	Pohjois-Savo	metalli
H12	Lappi	hotelli- ja ravintola
H13	Varsinais-Suomi	metalli
H14	Etelä-Savo	taimitarha
H15	Keski-Pohjanmaa	kasvinviljely ja kotieläintalous, maidontuotanto, viljan viljely

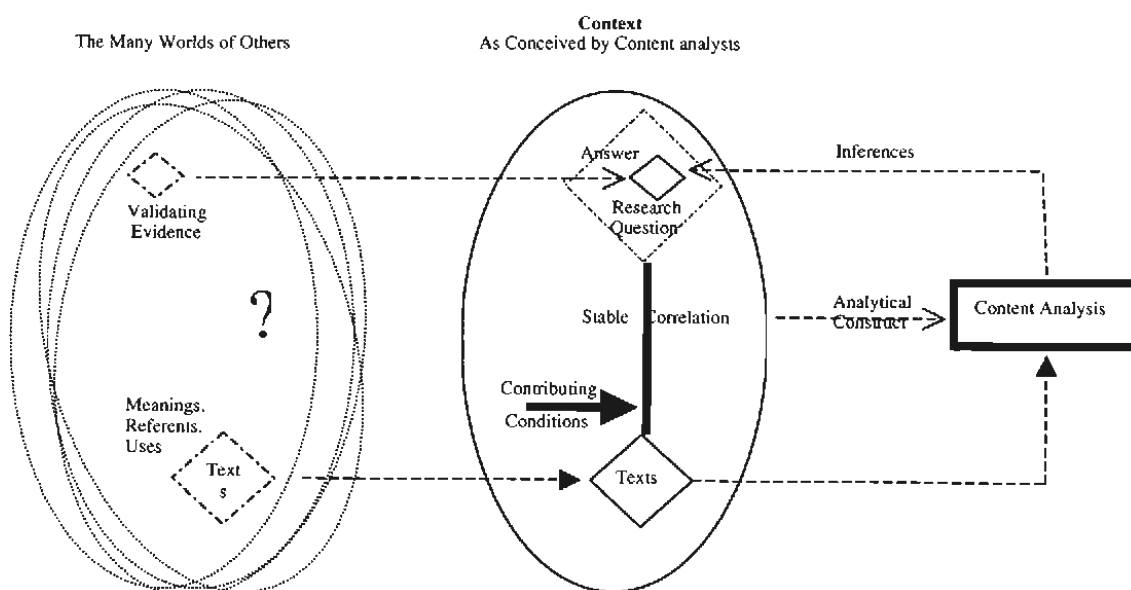
Haastattelut sopivat tähän tutkimusmenetelmään, sillä ne ovat aineiston hankintamenetelmältään hyvin joustavia. Haastattelija pystyy kysymään kysymyksiä uudestaan, oikaisemaan väärinkäsityksiä, tekemään tarkennuksia ja käymään keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelija pystyy myös esittämään kysymyksensä halutussa järjestyksessä. Lisäksi haastatteluihin pystytään valitsemaan etukäteen sellaisia henkilöitä, joilla on ilmiöstä tai aiheesta jo kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.) Hankkeen haastatteluita varten hyödynnettiin virikehaastatteluita. Törrösen (2017, 233) mukaan koko haastattelu voi perustua virikkeille tai niitä voidaan hyödyntää yhtenä osiona haastattelussa. Tämän tutkimuksen haastatteluissa virikkeitä oli käytetty osassa haastattelua, joten koko haastattelu ei perustunut ainoastaan virikkeille. Sen sijaan sitä käytetään pikemminkin teemahaastattelun osana. Haastattelut oli jaettu seuraaviin osioihin: taustatiedot, yrityksen toimintaympäristö, maahanmuuttajat työvoimana, maahanmuuttajien kotoutuminen, työn ja perheen yhteensovittaminen, sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä. Lopuksi haastateltavia pyydettiin täyttämään vielä taustatietoja, joissa kysyttiin muun muassa aktiivisesta toiminnasta yhdistyksissä, seuroissa tai järjestöissä. Törrönen (2017, 233) mieltää virikkeen merkkien pohjalta muodostuneeksi kulttuurituotteeksi, jolla viitataan haastattelussa tutkimuskohteeseen tai esitetään sitä. Virikkeen ja haastateltavan välinen vuorovaikutus on tällöin dialogista ja virikkeillä on osa merkityksen rakentumisessa. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat, tiedonintressit ja tutkimuskysymykset määräävät virikkeiden valintaa ja niiden käyttöä. Virikkeet voivat olla kuvauksia, tarinoita tai kuvakoosteita tutkimuskohteen tilasta, toiminnasta tai prosessista, jostakin näkökulmasta nähtynä tai koettuna. Se, millaisia virikkeitä haastatteluun on hyvä valita, riippuu siitä, mitä niiden halutaan tuovan haastattelussa esille. Tällöin puhutaan virikkeiden sisällöllisistä piirteistä. Se, millaiseen vuorovaikutukseen haastateltavaa halutaan ohjata, koskee sen sijaan virikkeiden kerronnallisia ominaisuuksia. (Törrönen 2017, 233–236.) Haastatteluissa kysymykset ja virikkeet olivat esillä haastateltaville dioilla. Virikkeinä käytettiin kuvia, väittämiä ja eläytymistehtäviä. Nämä sisälsivät esimerkiksi kuvia maahanmuuttajista ammateissa, joihin he tyypillisesti Suomessa työllistyvät. Haastateltavan tehtävänä oli kertoa mitä hänelle tulee mieleen näistä kuvista.

Eläytymistehtävä sen sijaan piti sisällään kuvitteellisen kuvauksen rekrytointitilanteesta. Siinä yritykseen oltiin palkkaamassa uutta työntekijää. Tarjolla tehtävään oli muutamia henkilöitä, joiden joukossa oli myös ulkomaalaistaustainen. Toisessa eläytymistehtävän kuvauksessa yritys päätyi palkkaamaan kyseisen ulkomaalaisen henkilön, ja toisessa kuvauksessa yritys ei päätenyt palkkaamaan kyseistä henkilöä. Haastateltavan tehtävänä oli kertoa, millaisesta rekrytointitilanteesta oli kyse, miten tilanne eteni, ja mitkä tekijät vaikuttivat rekrytointipäätökseen.

5.3 Analyysimenetelmä

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa on käytetty teemoittelua ja sisällönanalyysia, jota pidetään perusanalyysimenetelmänä laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi & Sarajarvi 2009, 91). Sisällönanalyysi päätyi tämän tutkimuksen ensisijaiseksi analyysimenetelmäksi, sillä sisällönanalyysissa etsitään tekstin merkityksiä ja kuvataan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tähän viittasivat jo itse tutkimuskysymykset, jotka siten rajasivat analyysimenetelmän valintaa. Sisällönanalyysin avulla koettiin pystyvän parhaiten lähestymään tutkimuskohdetta, koska haluttiin tietä mitä ja millaisia prosesseja ja mahdollisia ongelmia maahanmuuttajien rekrytointiin liittyy maaseudun pk-yrityksissä. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Lisäksi aineiston informaatioarvoa pyritään lisäämään luomalla selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Sen avulla myös aineisto saadaan lähinnä vain järjestetyksi, joten tutkijan varsinaisena tehtävänä on tehdä järjestetystä aineistosta mielekkäitä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 103–117.)

Krippendorff (2013, 24) tarkentaa sisällönanalyysia tutkimustekniikaksi, jonka avulla voidaan tehdä toistettavia ja päteviä päätelmiä aineistosta sen käyttötarkoituksiin. Tässä sisällönanalyysin määrittelyssä korostuu etenkin huomion kohdistaminen itse sisällönanalyysin prosessiin. Myös tutkijan oma myötävaikutus siihen, mikä lasketaan sisällöksi, otetaan huomioon. Tutkimustekniikalla voidaan saada uusia oivalluksia, käytännön tietoa tai parantaa tutkijan ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä. (Krippendorff 2013, 24-27.) Sisällönanalyysin viitekehys voidaan esittää yksinkertaistetussa ja yleisessä muodossa alla olevan kuvion 2 mukaisesti.



KUVIO 2 Sisällönanalyysin viitekehys (Krippendorff 2013, 36)

Kuten kuviossa 2 havainnollistetaan, tutkijan analyttinen työskentely alkaa saatavilla olevasta tekstistä, eli aineistosta. Kuviossa havainnollistetaan myös aineiston tulkinnallisuuden monet mahdollisuudet ja variaatiot (*the many worlds of others*), joita muut lukijat voivat tehdä tekstistä monesta eri näkökulmasta. Vaikka sisällönanalyysissä puhutaan usein tekstin analysoinnista, niin sisällönanalyysi ei ole kuitenkaan rajoittunut vain tekstimateriaaliin. Tässä tutkimuksessa aineisto kuitenkin koostuu valmiiksi litteroiduista haastatteluista, eli valmiista tekstistä. Aineistoa tutkimalla tutkija pyrkii saamaan vastauksen määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Konteksti (*context*) kuvastaa tutkijan valintaa, jonka sisällä otetaan selvää aineistosta. Tässä tutkimuksessa kontekstina toimii siis maahanmuuttajien rekrytointiprosessi ja siihen liittyvät ongelmat. Analyttinen rakenne (*analytical construct*) operoi sitä, mitä analyttikko tietää tekstikehysten kontekstista. Kuvioon 2 merkityn päätelmien (*Inferences*) on sen sijaan tarkoitus vastata tutkimuskysymyksiin, mikä on sisällönanalyysissä perustavoitteena. Todisteiden vahvistaminen (*validating evidence*) toimii sisällönanalyysin lopullisena perusteluna. (Krippendorff 2013, 25, 35–36.)

Tutkimuskirjallisuudessa puhuttavista päättelyn logiikoista keskeisin sisällönanalyysille on abduktiivinen päättely. Tämä tarkoittaa päätelmien etenemistä loogisesti erillisillä alueilla tietyistä yksityiskohtista toisenlaisiin yksityiskohtiin. Tällaiset päätelmät, jotka siirtyvät tekstistä tutkimuskysymysten vastauksiin, ovat sisällönanalysoijalle mielenkiintoisimmat. (Krippendorff 2013, 41–42) Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, eli ei suoraan aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Tutkimuksessa sisällönanalyysi muodostui teoriaohjaavasti, sillä ajattelua ohjasivat sekä teoria että aineisto. Tiettyjen asioiden etsiminen teorian tai mallin perusteella korostui etenkin rekrytointiprosessin osalta. Ajattelu aineiston ohjaamana sen sijaan korostui enemmän rekrytointiin liittyvien ongelmien tutkimisessa.

Laadullisen sisällönanalyysin käyttö tarkoittaa tutkijan työskentelyä hermeneuttisen kehän omaisesti, jolloin tutkijan omat sosiaalisesti tai kulttuurisesti ehdollistetut ymmärrykset vaikuttavat olennaisesti työskentelyyn. Krippendorff (2013, 23) kutsuu siten laadullista lähestymistapaa sisällönanalyysiin interaktiivis-hermeneuttiseksi, sillä siinä tutkija ryhtyy ja sitoutuu systemaattisesti tulkitsemaan tekstiä. Hermeneuttisen kehän mukaisesti aineistoa tulkitaan suhteessa kuvitteelliseen kontekstiin. Nämä tulkinnat vuorostaan muotoilevat samaa kontekstia edelleen tarkemmalle tutkimukselle, jota voidaan tehdä samasta aineistosta tai myöhemmin saatavilla olevasta aineistosta. Tämän kertaus jatkuu niin kauan, kunnes saavutetaan jonkinlainen tyydyttävä ymmärryksen taso. Analysoijan tausta vaikuttaa kuitenkin aineiston lukemisen ymmärrykseen. Hermeneuttisen kehän mukaisesti ymmärrys on aina hetkittäinen tila, joten sisällönanalyysin analyttiset tulokset eivät jää koskaan lopullisiksi, vaan niitä ajatellaan voivan aikanaan parantaa ja arvioida uudelleen. (Krippendorff 2013, 259.) Tässä tutkimuksessa kyseinen lähestymistapa ohjaa haastatteluiden tulkintaa. Esiymmärrykseen perustuvat käsitykset muokkautuvat prosessin aikana, johtaen ymmärryksen tarkentumiseen ja syventymiseen.

Teemoittelua on käytetty sisällönanalyysin lisäksi nostamalla esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Sisällönanalyysin avulla tehdyt havainnot täsmentyivät teemoittelun avulla isommiksi ja pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Lisäksi sisällönanalyysin tukena tutkimuksessa käytettiin ATLAS.ti -nimistä tietokoneohjelmaa, joka on kehitetty laadullisen aineiston analysoinnin apuvälineeksi. Analyysia varten kehitetyt tietokoneohjelmat helpottavat etenkin suuren aineiston analysoinnissa. ATLAS.ti -ohjelman avulla tutkija pystyy käsittelemään tekstiä järjestelmällisemmin tehden muun muassa koodeja, muistiinpanoja ja korostuksia aineistoon (Krippendorff 2013, 258–259).

5.3.1 Analyysin ja tutkimusprosessin eteneminen

Koska tutkimusprosessi lähti liikkeelle jo aiemmin kerätystä aineistosta, aihepiirin valinta oli tietyssä määrin rajallinen. Aineisto koski maahanmuuttajien työelämää, rekrytointia ja kotoutumista Suomeen pk-yritysten näkökulmasta. Tutkittavaa aihepiiriä tuli siten rajata tiettyyn aiheeseen hankkeen tarpeet ja toivomukset sekä tutkijan omat kiinnostuksen kohteet huomioon ottaen. Melko pian oli kuitenkin selvää, että aihe rajautuisi maahanmuuttajien rekrytointiprosessiin ja siinä mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin. Tutkimusprosessi eteni sen jälkeen tutustuen valmiiseen aineistoon ja valittuun aihepiiriin paremmin. Tutustuminen aikaisempaan tieteelliseen lähdekirjallisuuteen antoi kuvan siitä, mitä aiheesta on jo tutkittu. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta keskittyminen rekrytointiprosessiin kiinnosti tutkijaa eniten. Mielenkiinto kohdistui pk-yritysten maahanmuuttajien rekrytointiin suhtautumiseen ja yritysten toimintaan maahanmuuttajia koskevilla rekrytointitilanteissa.

Kun aineisto oli kokonaisuudessa käyty ensimmäistä kertaa läpi ja aiempaan tutkimuskirjallisuuteen oli tutustuttu, aihevalinta rajautui lopullisesti ja tutkimuskysymykset tarkentuivat. Kirjoittaminen alkoi teoriaosuudesta, jota varten jatkui myös lähdekirjallisuuden etsiminen ja lukeminen. Alustava

teoreettinen viitekehys alkoi muodostua tutkimuskysymyksen ohjaamana poimimalla aihetta koskevat keskeiset käsitteet ja teoriat.

Pohjustavan teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen siirryttiin varsinaisesti aineiston käsittelyyn ja analyysiprosessiin. Koska tutkija ei itse ollut mukana haastattelujen toteutuksessa tai suunnittelussa, oli niihin tutustuminen tehtävä huolellisesti. Aineistoon tutustumisen jälkeen aineistoa alettiin käsitellä yhä syvällisemmin. Tässä käytettiin apuna ATLAS.ti -tietokoneohjelmistoa, jonka avulla haastattelut koodattiin. Sisällönanalyyseissa aineiston käsittelyssä edetään ensin hajottamalla aineisto osiin (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 108). Tämä tarkoitti sitä, että valmis aineisto luettiin toisella kertaa keskittyen niihin haastatteluiden osiin, jotka liittyivät vain rekrytointiin. Kaikki oman aiheen ulkopuolinen rajautui pois. Aineistoon syventyessä rajautui samalla pois sellaiset haastattelut, jotka eivät täyttäneet lopulliseen aineistoon päätyvien haastatteluiden valintakriteerejä. Aineiston osiin hajottamisen jälkeen aineisto käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Tämä tarkoitti koodien ja käsitteiden muodostamista aineistosta. Näin koodein merkityt asiat saatiin koottua yhteen ja erilleen muusta aineistosta. Aineistoa käytiin prosessin aikana useaan kertaan läpi. Analyysia tehdessä ATLAS.ti -ohjelman avulla aineistosta merkittiin tutkimuskysymyksiä koskevia koodeja ja niitä yhdistäviä teemoja. Käytännössä analyysissa poimittiin ja merkattiin ensin kaikki rekrytointiin liittyvä. Sen jälkeen aineistoa alettiin käymään läpi merkitsemällä rekrytointiin liittyviä käsitteitä ja rekrytointiprosessiin sekä maahanmuuttajiin liittyviä tekijöitä, kuten tapoja, asenteita ja kokemuksia, joista muodostui koodeja. Lisäksi aineistosta etsittiin rekrytointiin liittyviä ongelmia ja siihen liittyviä tekijöitä. Myös ilmaukset, jotka viestivät ongelmien olemattomuudesta merkattiin ylös. Osa koodeista purettiin sen jälkeen pienempiin, toistuviin alateemoihin. Itse rekrytointiprosessin tutkimisen kohdalla pääteemat muodostuivat Breughn (2016) rekrytointiprosessin mallin ohjaamana. Ilmaukset, eli sanat, lauseet tai virkkeet, aineistossa muodostivat koodeja, joita yhdistelemällä syntyi alateemoja ja näitä yhdistäviä yläteemoja. Tämä tarkoitti sitä, että Breughn (2016) mallin elementit, kuten yhtenä esimerkkinä rekrytoinnin tavoitteiden asettaminen, muodostivat alateemoja yhdistävän pääteeman. Esimerkiksi asenteeseen, osaamiseen ja odotuksiin työntekijältä liittyvät koodit liitettiin mainitun pääteeman, rekrytoinnin tavoitteiden, alle. Asenteista, osaamisesta ja odotuksista taas muodostettiin alateemoja tai ryhmiä. Esimerkiksi osaamisen kohdalla alateemat muodostuivat työmoraalista, motivaatiosta, normaalista fyysisestä kyvykkyydestä, ja sitoutumiskyvystä.

Ajattelu ja teemojen muokkautuminen aineiston ohjaamana sen sijaan korostuivat enemmän rekrytointiin liittyvien ongelmien analysoinnissa. Ongelmien ilmauksista lähdettiin muodostamaan koodeja, jotka muodostivat ensin teeman laajemmalle ongelmalle. Esimerkiksi lainsäädännölliset ja hallinnolliset ongelmat muodostivat ensin oman pääteemansa siksi, että ne oli jo haastattelukysymyksissä nostettu hyvin selkeiksi kokonaisuuksiksi. Näiden kahden teeman alta alettiin muodostaa pienempiä alateemoja, jotka toistuivat aineistossa. Muista kuin hallinnollisiin ja lainsäädännöllisiin ongelmiin liittyvistä ilmauksista muodostui samoin toistuvia teemoja ja alateemoja, mitkä liittyivät esimerkiksi työhy-

teisön sisäisiin suhteisiin tai kieleen ja kulttuuriin. Sisällönanalyysin avulla nostetut havainnot jaoteltiin eteenpäin teemoittelulla, jolla havainnot saatiin jaoteltua aihepiireittäin. Analyysissa painottui mitä kustakin teemasta on sanottu. Nämä aihepiirit ohjasivat aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä (Ks. esim. Tuomi & Sarajärvin 2009, 93)

Tulosten esittämisessä on hyödynnetty sitaatteja, koska ne auttavat perustelemaan tehtyjä tulkintoja, kuvaamaan esimerkkejä ja elävöittämään tekstiä (Eskola & Suoranta 1998, 175–176.) Tuloksissa on tuotu esiin myös poikkeavat havainnot ja tapaukset.

Teoriaosuuden muokkaamiseen palattiin tutkimusprosessin aikana. Tutkimuskysymykset muokkaantuivat hieman myös prosessin loppupuolella. Rekryointistrategia ja rekryointiprosessi olivat ensin irrallisia tutkimuskysymyksiä, mutta tutkimusprosessin edetessä kävi ilmi, että oli luonnollisempaa käsitellä rekryointistrategia muiden rekryointiprosessien yhteydessä. Teorian rakenne muokkautui vielä aineiston analyysia tehdessä ja tuloksia läpikäydessä. Tulosten jälkeen tutkimusprosessi päättyi johtopäätöksiin ja arviointeihin.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Kuten kaikissa tutkimuksissa, niiden luotettavuutta on arvioitava, vaikka lähtökohtaisesti tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Luotettavuutta voidaan arvioida erilaisin mittaus- ja tutkimustavoin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 134) mukaan laadullisen tutkimuksen parissa on olemassa erilaisia käsityksiä luotettavuutta arvioitaessa. Siten myös luotettavuutta näkee tarkasteltavan laadullisissa tutkimuksissa hyvin eri tavoin ja erilaisin painotuksin. Tärkeintä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin arvioida tutkimusta kokonaisuutena ja johdonmukaisesti. Tähän liittyvät olennaisesti tarkastelu tutkimuskohteesta ja tarkoituksesta, tutkijan omista sitoumuksista tutkimuksessa, aineiston keruusta, tutkimuksen tiedonantajista, tutkija-tiedonantajasuhteesta, luotettavuudesta, sekä raportoinnista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134, 140–141.) Tutkimusraportissa on huomioitu edellä mainitut tekijät ja pyritty avaamaan ne tässä tutkimuksessa mahdollisimman tarkasti.

Laadulliseen tutkimustyöhön liittyy oleellisena osana pyrkimys objektiivisuuteen. Toisen tutkijan tulisi pystyä toistamaan tutkimus samoista lähtökohdista. Objektiivisuuden ja subjektiivisuuden kysymys ei ole kuitenkaan aivan yksinkertaista. (Hirsjärvi ym. 2009, 309–310.) Mikään tieto ei ole puhtaasti objektiivista, sillä tutkimusasetelma perustuu tutkijan oman ymmärryksen varaan. Siten kaikki tieto on siinä mielessä enemmän subjektiivista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.) Tutkija tiedostaa, että lähtöasetelmiltaan ja tietämykseltään eroava tutkija voi ymmärtää tutkimuskohdetta ja tiedonantajia eri tavalla, vaikka tutkimuksessa on pyritty tarkastelemaan havaintoja mahdollisimman objektiivisesti.

Eskolan ja Suorannan (1998, 211–212) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan erottaa neljä käsiteltävää aihetta. *Uskotta-*

vuudella tarkoitetaan tutkijan käsitteellistysten ja tulkintojen vastaavuutta tutkittavien käsityksien kanssa. Tässä tutkimuksessa ei ole voitu tarkistuttaa tutkijan tekemiä löydöksiä tutkittavilla. Tuomen ja Sarajärven (2009, 21) mukaan aineiston keräämis- ja analyysimetodin selostus ja kuvailu mahdollistavat tutkimuksen arvioinnin ja muodostavat osan tutkimustulosten uskottavuudesta. Siten uskottavuutta on tässä tutkimuksessa pyritty lisäämään kertomalla mahdollisimman tarkasti mitä tutkimuksessa on tehty ja miten tuloksiin on päädytty. Tutkimusraportissa on tuotu esille miten ja miksi tiettyihin päätöksiin on päädytty tutkimusprosessin eri vaiheissa. Aineisto ja tutkimuskohde on pyritty myös kuvailemaan mahdollisimman avoimesti. Tutkimuksen vahvuutena voidaan myös pitää laajaa aineistomäärää. Tutkimushavaintojen luotettavuuden lisäksi puolueettomuus nousee myös yhdeksi kysymykseksi. Tällä viitataan esimerkiksi siihen, pystyykö tutkija tekemään havaintoja ilman tutkijan omaa kehystä. Toisin sanoen vaikuttavatko esimerkiksi tutkijan sukupuoli, uskonto, kansalaisuus, virka-asema tai muu vastaava siihen, mitä tutkija ymmärtää ja miten kuuntelee tiedonantajia. Tutkimusasetelman luojana ja tulkitsijana tutkija kuitenkin väistämättä tulee suodattaneeksi tiedonantajan kertomuksen jonkinlaisen kehysten läpi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.)

Siirrettävyydellä viitataan tulosten siirtämistä toiseen kontekstiin tietyn ehdoin. Huomioitavaa on, että yleistyksset eivät kuitenkaan ole mahdollisia sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden takia. (Eskola & Suoranta 1998, 211–212.) Tutkimustulosten siirrettävyyttä on pyritty tukemaan haastateltavien kuvamalla valintakriteerit, tutkimusaineisto ja analyysimenetelmä perusteellisesti.

Tutkimuksen *varmuutta* tuetaan tutkijan huomioimilla ennakko-oletuksilla (Eskola & Suoranta 1998, 212). Tutkijan omat ennakko-oletukset liittyivät tutkimusaiheesta saatuun ennakkotietoon. Aiempi tutkimuskirjallisuus ja teoriat loivat ennakko-oletuksia maahanmuuttajien rekrytoinnista. Näihin liittyi esimerkiksi se, että maahanmuuttajia rekrytoidaan lähinnä heidän hyvän työasenteen, työmoraalin tai jonkin heidän mukanaan tuoman hyödyn, kuten kielitaidon perusteella. Ennakko-oletus saatavista tutkimustuloksista sisälsi sen, että työnantajat olisivat tyytyväisiä maahanmuuttajien työasenteeseen ja työn jälkeen. Maahanmuuttajien rekrytointiin oletettiin myös liittyvän ongelmia etenkin kielitaidon suhteen. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa oletettiin myös löytyvän selkeämpiä eroja maahanmuuttajaryhmien välillä rekrytointiprosessissa, mutta maahanmuuttajaryhmiä ei lopulta pystynyt selvästi erottelemaan luotettavasti valmiin aineiston rajoissa.

Vahvostaavuudella luotettavuuden kriteerinä viitataan siihen, että vastaavaa ilmiötä käsitelleet tutkimukset tukevat tutkijan tulkintoja (Eskola & Suoranta 1998, 212). Tätä on tarkasteltu tutkimuksen lopussa johtopäätöksissä ja arvioinnissa, jossa verrataan tuloksia aiempiin tutkimuksiin. Tutkijan omia tulkintoja sen sijaan on pyritty vahvistamaan sitaateilla ja aineiston analyysin polkua avaamalla. Vaikka tutkimustuloksia on pyritty käsittelemään mahdollisimman rehellisesti ja puolueettomasti, niin tutkimusta tehdessä ja lukiessa on syytä kuitenkin muistaa, että teksteillä on yhden sijaan monia merkityksiä. Tekstiä voidaan lukea monesta eri näkökulmasta ja siitä voidaan tehdä toisen tutkijan ja lukijan toimesta erilaisia analyyseja (Krippendorff 2013, 28).

Aineiston analyysin kohdalla analysoitavaan dataan voi tulla virheitä erinäisistä syistä, joita punnitaan seuraavaksi. Ensimmäiseksi, datavirhe voi syntyä tehtävän teennäisyyden tai subjektin tehtävässä kokemattomuuden vuoksi (Krippendorff 2013, 45). Haastateltavia valitessa olisi Eskolan ja Suorannan (1998, 66) mukaan myös suotavaa, että heillä olisi suhteellisen samanlainen kokemusmaailma. Tämän lisäksi olisi toivottavaa, että he omaisivat tutkimusaiheesta ja sen tekijästä etukäteen tietoa, ja osoittaisivat kiinnostusta itse tutkimusta kohtaan. Edellä jo esitellyt haastateltavien valintakriteerit ja niiden noudattaminen tutkimushankkeen toteuttajien toimesta rajasivat pois kokemattomat yrittäjät ja toimitusjohtajat. Kaikki pk-yritykset toimivat maaseudulla ja monet niistä toimivat aloilla, jotka edustavat suorittavaa työtä. Siten subjektien kokemusmaailma ei ole kaukana toisistaan. Lisäksi kaikilla haastateltavilla oli kokemusta maahanmuuttajien rekrytoinnista, joten subjektien ei voida katsoa olevan kokemattomia tehtävässään. Tutkijan omat valintakriteerit rajasivat tämän lisäksi vaadittavan kokemuksen laajuutta. Siten subjektit toimivat tältä osin luotettavina informaation lähteinä. Tässä mielessä aineisto on järkevästi koottu, ja siten tuloksista tehdyistä tulkinnoista on mahdollista tehdä myös yleistyksiä. Tutkimustulosten tiedonantajina toimi 15 työnantajaa, mitä voidaan pitää riittävänä tutkimusjoukkona. Haastatteluiden useampi määrä validoi tutkimustuloksia.

Toiseksi, subjektilla voi olla stereotypioita ja subjektilla voi olla mieltymys antaa tietynlaisia vastauksia. Lisäksi kohteella voi olla ennako-olettamuksia haastateltavan roolistaan (Krippendorff 2013, 45). Haastateltavalla voi olla taipumus antaa vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti suotavia. Haastateltava voi haluta antaa itsestään paremman kuvan esiintymällä esimerkiksi moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet täyttävänä ihmisenä ja hyvänä kansalaisena. Sen sijaan haastateltava voi vaieta aiheista, jotka liittyvät esimerkiksi norminvastaiseen käyttäytymiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 206–207.) Tutkimusta varten haastatelluissa pk-yrityksissä ei voida esimerkiksi tietää, noudattavatko yritykset tosiasiasa työlainsäädäntöä ja työehtoja, vaikka näin kerrotaisiin. Tutkija tiedostaa myös sen, että ongelmia voidaan myös vähätellä ja maahanmuuttajien kohteluun rekrytoinnissa liittyviä epäoikeudenmukaisuuksia sivuuttaa. Haastateltava voi olla myös itse tiedostamaton huomaamattomista ongelmista, jotka voivat haitata maahanmuuttajien rekrytointia. Vaikka Suomessa esiintyykin ulkomaalaisten laitonta työntekoa ja laitonta työn teettämistä, niin suurimmat ongelmat ulkomaalaisten työntekijöiden kohdalla kohdistuvat palkka- ja työehtojen täyttymiseen lainsäädännön ja työehtosopimusten mukaisesti (Sorainen 2014, 227). Jos tällaisia ongelmia esiintyisi yrityksillä, niin olisi epätodennäköistä, että niistä mainittaisiin haastattelussa.

Kolmanneksi, subjektin ja haastattelijan vuorovaikutus voi vaikuttaa subjektiin. Esimerkiksi haastatelluissa nämä riskit ovat yleisiä. (Krippendorff 2013, 45.) Aineiston tuottamisen kohdalla tutkija ei ole pystynyt vaikuttamaan aineiston keräämiseen ja haastattelutilanteisiin liittyviin tapahtumiin. Aineiston tuottamisen olosuhteet ovat olleet WeAll-hanketta toteuttaneiden osapuolten käsissä. Haastatellut on toteutettu keskittyen maaseudulla toimivien pk-yritysten näkemyksiin maahanmuuttajista työvoimana. Siten haastattelujen etenemiseen on vaikuttanut sekä konteksti että haastateltavien ohjaus keskustelussa. Toiset haas-

tattelijat ovat voineet kysyä enemmän tarkentavia kysymyksiä ja ohjata vastauksia tiettyyn suuntaan. Haastattelujen olosuhteista sai kerättyä saatavilla olevan tiedon siitä, miten haastattelut toteutettiin, missä toteutettiin, milloin ja kuinka kauan haastattelut suunnilleen kestivät. Koska aineisto oli valmiiksi kerätty, niin tutkija ei myöskään pystynyt tekemään havaintoja haastattelun aikana ilmeneestä sanattomasta viestinnästä. Tutkimuksessa tiedostetaan, että haastateltavan ja haastattelijan sanavalinnoilla voi olla eri merkityksiä riippuen itse sanojasta, kuulijasta ja lukijasta. Lisäksi tutkija ei ole itse päässyt vaikuttamaan haastattelun etenemiseen tai sen sisältöön, mikä osaltaan rajoitti tutkimuksen lähtökohtia ja sen tekemistä. Esimerkiksi rekrytointiprosessin vaiheiden ymmärtäminen syvemmin jää löyhäksi muun muassa rekrytointitulosten arvioinnin kohdalla sekä työntekijän valintamenetelmiä tarkemmin tutkiessa.

Valmiissa aineistossa on myös suurempi riski virheellisille tulkinnoille, koska tutkija ei ole esimerkiksi haastattelutilanteessa pystynyt kysymään tarkentavia kysymyksiä. Virhelähteet voivat olla peräisin myös haastattelijasta, haastateltavasta tai itse haastattelutilanteesta (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Virheellisten tulkintojen riskin minimoimiseksi tulkintoja tehdessä otettiin huomioon asiayhteys pitkin haastattelua. Esimerkiksi joitain sanoja haastateltavien lauseesta olivat jääneet litteroimatta, koska nämä olivat oletettavasti kuuluneet epäselvästi nauhoituksessa. Kuten Hirsjärvi ja kollegat (2009) toteavat, kaikkiin valmiisiin aineistoihin tulee suhtautua kriittisesti. Aineistonkeruun luotettavuutta tukee osaltaan se, että aineiston on kerännyt moninainen joukko tutkijoita, joilla hankkeessa mukana ollessaan on kertynyt kokemusta aineistonhankintamenetelmistä, kuten haastatteluista. Siten aineiston voi luottaa olevan kerätty kokeneiden tutkijoiden toimesta, jotka ymmärtävät haastatteluiden suunnittelun tärkeyden ja oman roolin tuoman vaikutuksen haastatteluun. Haastattelut ovat kuitenkin aina tilanne- ja kontekstisidonnaisia, joten haastateltavien sanomiset voivat erota haastattelutilanteen ulkopuolella (Hirsjärvi ym. 2009, 207). Tämä on tutkimuksessa otettu tuloksia tulkittaessa myös huomioon.

Tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa Eskolan ja Suorannan (1998, 56) mukaan lähtökohtana on miettiä, mitä hyötyä tai haittaa tutkittaville tutkimuksesta on, miten heidän yksityisyytensä ja tutkimuksen luottamuksellisuus voidaan turvata, ja miten varmistetaan siitä, että tutkittavia ei johdeta harhaan. Tietojen käsittelyssä tärkeintä on nimenomaan luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Empiirisessä tutkimuksessa lähdeaineistossa mukana olevien yksilöiden henkilöllisyys tulee häivyttää, eli yksittäiset henkilöt eivät saa olla tunnistettavissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22.) Tutkimuksessa ei edellä mainitun mukaisesti mainita tutkimukseen osallistujia nimeltä tai kerrota osallistujista niin, että joku ulkopuolinen pystyisi tunnistamaan heidät. Maahanmuuttajiin liittyvä keskustelu on sensitiivistä, sillä se herättää paljon vahvoja mielipiteitä. Erilaisten asenteiden ja mielipiteiden vuoksi yritykset voisivat ajautua huonoon valoon, jos yritykset olisivat tunnistettavissa. Aiheen tietystä sensitiivisyydestä huolimatta, sitä on tärkeä tutkia, jotta maahanmuuttajien työllistymistä voitaisiin parantaa. Anonymiteetilla turvataan työnantajien yksityisyyden lisäksi myös niiden maahanmuuttajien yksityisyys, joita haastattelut koskevat.

Haastateltaville on myös eettisten syiden vuoksi perusteltua kertoa, mitä varten haastattelu tehdään ja mitä se koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73)

Olettamuksena on, että tutkimushankkeen toteuttaneet ovat informoineet pk-yrityksiä riittävästi tutkimuksesta, sen taustoista ja käyttötarkoituksesta. Haastateltavilta on pitänyt pyytää aineiston käyttö lupa ja kertoa heille, että aineisto tulee Suomen Akatemian hankkeeseen ja vain tutkimustarkoitukseen. Aineisto jää yhteiskunnalliseen tietoaarkistoon muiden tutkijoiden käyttöön anonymisoituna. Haastateltava voi kuitenkin halutessaan pyytää poistamaan oman aineistonsa pois arkistosta. Haastatteluihin pyydetyillä yrityksillä on voinut myös olla eettisiä tai rationaalisia syitä jäädä pois tutkimukseen osallistumisesta kokonaan.

Tutkimukseen osallistuvat pk-yritykset voivat hyötyä tutkimuksesta oman toiminnan ja maahanmuuttajien rekrytointiprosessin kehittämisessä. Lisäksi tutkimus voi auttaa tiedostamaan maahanmuuttajien rekrytointiin liittyviä ongelmia, joihin voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Maahanmuuttajien rekryointitarve

Haastatteluissa tulee selvästi esille maahanmuuttajien rekryointitarpeen lähtevän pohjimmiltaan suomalaisen ammattitaitoisen työvoiman heikosta saannista. Ammattitaidon lisäksi työnantajat odottavat hyvää työasennetta. Mitä vaativampi tehtävä ja koulutus, sitä vaikeampi työnantajien on löytää työntekijää. Vaikka työvoimaa olisikin tarjolla, niin osaavia työntekijöitä voi olla hankala löytää. Kuten alla olevista sitaateista käy selväksi, osaavan työvoiman lisäksi työntekijältä haetaan hyvää työasennetta:

”No yks tietysti pääasia on se, että suomalaista osaajaa ei oo satavilla. Suomalaisissa osaajia, jotka olis viel varustettu oikealla työasenteella, niin on kovin, kovin vähän ja ne hyvät on jo käytännössä töissä, jolloin käy niin, että jos sä niistä kilpailet, niin siitä tulee kallista ja raskasta ja työlästä ja niitä ei saa pidettyä.” (H13)

”Kyllä siis työvoimaa on kyllä tarjolla vaikka kuinka paljon, mut ammattitaitoisen työvoiman saanti on vaikeeta --.” (H1)

”Työvoiman saatavuus, tosi heikko, semmosia ihmisiä, ketä olis niinku tota ammattitaitoisia, no sanotaan, ei sekään välttämättä riitä, että on ammattitaitoinen, ku mun mielestä tyypin täytyy olla oikee, semmonen kenen kans mä tuun toimeen. --.” (H5)

Tämä vahvistaa siten jo ennalta saatua näyttöä pk-yritysten hankaluudesta löytää korkeatasoisia työntekijöitä ja laadukasta työvoimaa (Taylor ym. 1999). Etenkin omalta alueelta saatavan koulutuetun erikoistyövoiman tarve pitää yhtä Saarenolan (2010, 30) tekemän huomion kanssa. Tarve maahanmuuttajien rekryointinille on osalla yrityksistä suurempi kuin toisilla. Kolme viidestätoista haastateltavasta on sitä mieltä, että yrityksen toiminnan tai osan siitä pyörittäminen olisi hankalaa tai jopa mahdotonta ilman maahanmuuttajia. Kuuden haastateltavan mukaan on ollut hankaluuksia löytää tarvittavaa työvoimaa. Maahanmuuttajien roolin nähdään kasvavan merkittävästi joillain toimialoilla. Suorittavan työnteon

ei nähdä kiinnostavan suomalaisia. Haittana on etenkin nuorten kiinnostamattomuus kouluttautua ja hakeutua ”raskaan työn” aloille töihin. Haastateltavien mukaan maahanmuuttajista on löytynyt ratkaisu kyseiseen ongelmaan:

”No se oli silloin kun me haettiin työntekijä, meillä oli ilmoitukset niinku työvoima-toimistolla, sivulla ja haettiin niinku työntekijää, niin ku ei suomalaisia ollut niinku kiinnostuneita, että ei, ei ne taho, tahtoo olla se ongelma ja minusta se on niinku aika, aika paljonkin se ongelma justiin, että minkä takia on tullut ulkomaalaisia. --.” (H15)

”--. Mä siis pidän sitä, et niinku ulkomaalaistaustaisten merkitys on erittäin suuri jatkossa, koska me on menetetty sukupolvi niinku eilen se siin tv-ohjelmassakin tuli selväks, että jos ajatellaan nyt ikääntyvästä sukupolvesta on jäämässä poies paljon, eläköitymässä iso joukko ihmisiä, jotka on kasvanut niinku todella työtä tekevässä sukupolvessa, niin ne kun jää pois, niin sitä korvaavaa, niin ei meidän nuorist oo siihen korvaamaan, joten me ollaan niinku ilman muuta niinku ulkomaalaistaustaisten varassa jatkossa todella vahvasti.” (H13)

”--. Niin esimerkiksi meidän elinkeino, niin jos ei täällä oo ulkomaistaustaisia työntekijöitä, niin tämä on käytännössä mahdoton hoitaa. Ja väitän, että marjanpoiminta on ihan samassa vaiheessa. Että on meidän kaikkien edellytys, että niitä saadaan tänne. --.” (H4)

Haastateltavat, joiden mukaan työvoimaa on saatu kohtuullisesti, eivät pidä saatavuutta vielä merkittävänä ongelmana, jos kyseessä on työ, johon ei vaadita suurta koulutustaustaa. Hyvää työvoimaa voidaan kuitenkin havaita olevan pikkuhiljaa hankalampi löytää. Muutaman haastateltavan mukaan sellaista työvoimaa, joka vastaa yrityksen tarpeita, on suurilta osin tarpeeksi tarjolla. Samalla kuitenkin tiedostetaan, että Suomen ulkopuoleltakin saisi varmasti myös ammattitaitoisia työntekijöitä.

Suurin osa haastateltavista ei koe sijainnin olevan merkittävä ongelma työvoiman hankkimisessa, mutta se asettaa kuitenkin haasteita. Tulokset mukailevatkin joiltain osin De Hoyosin ja Greenin (2011) huomiota sijainnin merkityksestä työvoiman saantiin. Maaseudulla työmatkat venyvät pitkiksi, joten yrityksen ja työntekijän on arvioitava kuinka pitkä matka työntekijän on järkevä kulkea päivittäin. Lähiseutu ei välttämättä tarjoa yritykselle sopivaa työvoimaa, joten yritykset joutuvat etsimään työntekijät kauempaa. Se, miten sijainti vaikuttaa maaseutualueiden työtehtävien hakijamääriin, ei voida kuitenkaan tietää, koska sen selvittämiseksi tarvittaisiin työnhakijoiden näkemys asiasta. Kuten alla olevat kuvaelmat tuovat ilmi, pitkien työmatkojen tapauksessa työnantaja voi pyrkiä tarjoamaan majoitusta lähetyviltä tai pitempiaikaisia työsuhteita:

”Eliikkä 80 kilometriä on pisimmillään työmatkat, päivittäiset työmatkat. Eliikkä se tarkoittaa sitä, että tota lähialueelta ei työvoimaa oo saatavissa, eliikkä jonkinäköinen pula on, me on selvitty siitä, me pyrimme siihen, että meidän tuotanto olis koko ajan tasaista sillai, että me pystytään tarjoamaan ihmisille pitempiaikaisia työsuhteita, jonka varaan sitten voi elämänsä rakentaa.” (H2)

”Et kun meil on välillä vähän ollut vaikeeta saada niinku harjoittelujaksoihinkin, kun ne kokee, et tää matka on niinku pitkä.” (H1)

Yrityksen sijaintia ja pitkää työmatkaa ei kuitenkaan aina oidetä haasteellisena työvoiman hankinnassa. Keskeisestä sijainnista etelämmässä voi olla sen sijaan

enemmän haittaa yritykselle kuin hyötyä. Etelä-Suomessa ei esimerkiksi välttämättä koeta löytyvän samanlailla halukkaita työntekijöitä alalle. Myös työvoiman vaihtuvuutta pidetään joidenkin haastateltavien mukaan suurempana etelässä, vaikka työvoimaa olisikin tarjolla enemmän. Eteläisemmästä sijainnista ei seuraavasti siis nähdä välttämättä olevan hyötyä työvoiman saannin kannalta, eikä pidempiä välimatkoja koeta hankalana:

”Eli vielä täällä susirajalla, niin täällä vielä löytää työntekijöitä ja täällä saattaa saada puutarhaoppilaitoksista ja metsäalan oppilaitoksista harjoittelijoita ja muuta, mutta tuota, ja sitten myöskin, kun mennään etelään päin, niin niitä ei välttämättä saa edes rahalla sieltä töihin.” (H14)

”Täällä sä ajat sen 40-60 kilometriä alle tunnissa kuitenkin, että ihmiset ei koe sitä liikkumista hankaluutena, eikä me niinku, me ollaan tästä... että kun me ei olla ihan niinku silleen metässä, että me ei olla missään tiettömän tien päässä jossain... vaikka tietenkin jos sä tulit tänne, niin onhan tää maaseudulla... mutta kyllä me ollaan niinku sillai kuitenkin... koen, että ihmiset eivät koe ongelmaksi sitä liikkumista.” (H3)

Koulutuksella nähdään olevan myös vaikutusta työvoiman saatavuuteen: yrityksen paikkakunnalla ei välttämättä ole alan koulutusta tarjolla, mikä osaltaan vähentää ammattitaitoisten työntekijöiden määrää lähialueella. Tai vaikka vastavaa ammatillista koulutusta olisi tarjolla, sen ei koeta pysyvän työelämän tahdissa mukana tai olevan tasokasta. Myös ikärakenteella todetaan olevan eräällä paikkakunnalla vaikutusta työvoimapulaan: työkykyisiä ja vapaita 25–55 vuotiaita työntekijöitä ei yksinkertaisesti ole riittävästi ikärakenteeltaan vanhoissa kunnissa. Työvoiman kustannuksilla ei aineiston perusteella näytä olevan vaikutusta työvoiman hankintaan. Poikkeuksen tekee yksi yritys, joka mainitsee suoraan ongelmaksi sen, että he eivät tahdo saada riittävän edullista työvoimaa yritykseen. Yritykset eivät suoraan mainitse tai puhu maahanmuuttajista halpana työvoimana. Muuten aineistosta ei käy suoraan ilmi, että alhaiset työvoimakustannukset vaikuttaisivat maahanmuuttajien rekrytointiin.

Yritykset vaikuttavat siis tiedostavan nykyisen osaajapulan ja ovat kääntyneet maahanmuuttajien puoleen tämän ongelman ratkaisemiseksi. Vaikka maaseutusijainti tuottaa jonkinasteisia haasteita työvoiman saannissa, niin sitä ei koeta vielä merkittävänä ongelmana.

6.2 Rekrytoinnin tavoitteet: Osaajavaatimukset

Haastateltavien tavoitteet ja vaatimukset hakijalta vaihtelevat yritysten kesken riippuen muun muassa työtehtävästä ja taidoista. Valintakriteerit keskittyvät eniten ammattitaidon tasoon, ominaisuuksiin ja asenteeseen sekä kielitaitoon. Tämä vastaa myös Almeidan ja Fernandon (2017) mukaisesti tyypillisimpiä kriteereitä, joiden pohjalta maahanmuuttajien soveltuvuutta arvioidaan työnhakutilanteessa. Ihannehakijan kohdalla pk-yritysten on todettu ottavan huomioon etenkin hakijan joustavuus, pätevyys, luotettavuus, pysyvyys, asuinpaikan läheisyys verrattuna työpaikkaan, asenne työtä kohti, persoonallisuus ja rehellisyys. Nämä kahdeksan erityisen tärkeää hakijassa arvioitavaa ominaisuutta kertovat

osaltaan juuri niistä pk-yritysten tarpeista ja vaatimuksista, jotka ovat oleellisissa niiden selviytymiselle yritystoiminnassa. (Abraham ym. 2015.) Aineistosta nousee esiin monia edellä mainittuja ominaisuuksia, kuten pätevyys, sitoutuminen, asenne ja hyvään työmoralaan kuuluva rehellisyys. Persoonallisuus korostuu sen sijaan vähemmän haastatteluissa.

Yleisesti ottaen haastateltavat ilmaisevat halun kohdella hakijoita tasavertaisesti. He pyrkivät katsomaan yrityksen kannalta parhaat mahdolliset työntekijät töihin riippumatta syntyperästä. Haastateltavilla on kaikille hakijoille samat kriteerit. Arvioinnissa katsotaan esimerkiksi taustat, aikaisemmat työnantajat ja tehtävät, työsuhteiden pituudet, ulosanti ja valmiudet työtehtävien tekoon. Työnantajien tavoitteena on siis valita kaikkein sopivin työntekijä juuri omaan yritykseen. Lähtökohtaisesti ulkomaalaistaustaisuuden ei itsessään kerrota vaikuttavan negatiivisesti rekrytoinnissa, kuten alla kuvataan:

”Ja silloin tavallaan, no sitten määritettiin kanta siihen, että eihän me voida sanotaan yhdenvertaisuusperiaatteenkaan mukaan, ni ei me voida jaotella tos, et me otamme vaan pohjalaisia tänne töihin, jos kerta on työvoimaa otettavissa. Mutta myöskin niin päin, että meillä ei oo, kellään ei ole etusijaa, vaan me katsomme yrityksen kannalta parhaita mahdollisia ihmisiä töihin.” (H2)

”No meil on ollut kyllä ihan siis hamaasta alusta asti, että me niinku tykätään, tykätään kyllä toimia ulkolaisten kanssa.” (H12)

”En en mä niinku nää semmosta, et ei se, et hän on ulkomaalainen niin, se ei vaikuta siihen, vaan mikä se olis joka tapauksessa, on se sit minkä maalainen, suomalainen tai mikä vaan niin tota --.” (H1)

Vaikka uskonnon, alkuperän, kansallisuuden, sukupuolen, kielen, vakaumuksen tai muun vastaavan ei saisi yhdenvertaisuuslain mukaan vaikuttaa rekrytointiin, niin näin ei kuitenkaan toteudu jokaisen haastateltavan kohdalla. Muutamassa yrityksessä rekrytointia voi rajoittaa sukupuoli, uskonto ja ammattiyhdistysliikkeeseen vahvasti kuuluminen. Hakijan ikä tai sukupuoli liittyy etenkin työtehtäviin, jotka ovat hyvin fyysisiä. Tällaisiin töihin on naisten vaikeampi päästä. Naisia kuitenkin saatetaan asettaa etusijalle muissa työtehtävissä, joissa esimerkiksi suositaan tarkkoja käden taitoja. Ammattiyhdistysaktiiveihin suhtaudutaan myös muutamassa yrityksessä varauksella. Seuraavissa sitaateissa korostuu juurikin työn fyysisen puolen tuomat mielikuvat työn sopimattomuudesta naisille, sekä epäilevä asenne ammattiliittoon vahvasti kuuluviin ihmisiin:

”Mä olen kyl niin vanhanaikainen ihminen, joka varmasti on parempi ku, mä en ole mielestäni millään tavalla niinku, mitenköhän mä sanoisin. No en ainakaan, mä en ainakaan siis niinku syrji iän tai uskonnon tai vakaumuksen enkä tällaisten poliittisten, mutta kieltämättä varmasti sil taval mä olen niinku itsekäs ja, että kyllä mä tietenkkin, jos mä esimerkiks ajattelen, et joku, jos mä tiedän, et joku on helvetin aktiivinen ammattiyhdistys, et se on niinku vahva pääluottamusmiestaustainen, niin kyl mul helvetin iso kynnys ois ottaa se töihin, vaik se ois kuin hyvä tyyppi, koska se aiheuttaa sitte melko varmasti tääl niinku hämminkiä tääl niinku muun joukon osalta, et kyl mä sil tavalla käytän yksinvaltiutta siinä valinnassa --. Et totta kai, kyl mä olen, mul on niinku mielipiteet ja on oma näkemys tällasistakin asioista kuin näistä sukupuoli. Mut en mä niinku, kyl mä aina haen, no joo, sanotaan niin, et jos mä ääneen niinku sanon nyt, tää nyt varmaan anonyymisti menee, niin siis kyl mä valintoja teen, jos mä haen johonkin tehtävään, niin on mul mielikuva, että mä haen tuohon vaikka naista enkä miestä. Tai tuohon tehtävään soveltuu juuri tietynlainen mies, se on joko niin fyysistä tai siinä on

jotain muuta sellaista siin tehtävässä, että mä koen, että ehkä se on enemmän miehinen työ ja taas toisaalta, että haenko mä, kuin helposti mä otan 22-vuotiaan naisen johonkin sellaiseen työhön, minkä mä koen, missä mä toivon jonkunlaista jatkuvuutta, niin tota siihenkin kun ois jotain sopimusteknisiä asioita, niin niitä vois pienentää. Mutta kyl se tietysti on niin, että niin surullista ku se on, mut ku sitä joutuu miettiä sitä kokonaisuutta eikä sitä yhtä yksilöä siin hetkel ku työllistää. Niin varmaan jollain tasol joku voi arvioida niin, että mä teen päätöksiä, jossa on sitten sukupuoleen tai jopa johonkin muuhun perustuvaa niinku valintaa, joka vaikuttaa siihen, siihen niinku, et ihan niinku täysin niinku anonyymisti, et kaikki on vaan niinku kasvoja tai ihmisiä, niin en pysty sellaiseen.” (H13)

”Alkuperä, kansallisuus, kieli, uskonto, vakaumus, noilla ei ole mitään merkitystä. Mutta kyllä minulle on merkitystä, että en mie nyt ihan jotakin tulipunaista kommunistia tänne haluais ((naurahtaa)) kuitenkin tai ammattiyhdistysaktivistia, joka niinku koko ajan [48:21] jotakin.” (H12)

Muutama työnantaja ei katso uskonnon olevan esteenä rekrytoinnille, kunhan se ei haittaa työntekoa. Esimerkiksi monta kertaa päivässä rukoilevaan hyvin vakaumukselliseen muslimiin tai burkhan käyttöön suhtaudutaan erään työnantajan kohdalla epäilevästi. Uskonnon harjoitus, kuten rukoulu, ei saa joidenkin mielestä myöskään olla näkyvää.

Osalla haastateltavista kanta tasa-arvoiseen kohteluun on taas hyvin selvä: uskonnolla, alkuperällä, kansallisuudella, sukupuolella, kielellä, vakaumuksella tai muulla vastaavalla tekijällä ei ole merkitystä rekrytointiin. Painoarvo on tällöin nimenomaan hakijan soveltuvuudella työtehtävään ja yritykseen. Yrityksellä voi olla myös olemassa oleva tasa-arvosuunnitelma, joka toimii lähtökohdana yrityksen toiminnassa:

”Kyllä meillä on tasa-arvosuunnitelma ja nää, meillä on asiat sillai niinku ollutkin tapetilla, että minkään näköistä syrjintää ikään tai sukupuoleen tai tämmöseen, niin ei voi olla, koska meillä on nimenomaan, me lähdetään siitä, että meillä on työ, mihin me tarvitaan aina tekijä, että meillä ei oo henkilöä, jolle tarvitaan ettiä joku työ. Niin kato se mennään niinku työkeskeisesti tässä, niin silloinhan tää on, onpa sitten mies tai nainen, kun se vaan pärjää siinä työssä, niin kaikki menee hyvin.” (H9)

”-- Meillä aina katotaan, et sellainen ihminen, ku me tarvitaan, me halutaan sopiva ihminen, niin siin ei oo oikeestaan merkitystä ei sukupuolella, iällä eikä yhtään millään, että se on sitten ihan se ja sama, että onko ihonväri, mikä tai onko uskonto mikä tai.” (H6)

Se, miten tasa-arvosuunnitelma toteutuu käytännöntasolla yrityksissä, on vaikea määrittää. Se antaa kuitenkin todisteen siitä, että yrityksessä seurataan tasa-arvon tilaa ja kehittymistä, mikä on positiivista. Seuraavaksi siirrytään kuitenkin tarkastelemaan tarkemmin haastateltavien maahanmuuttajien osaajavaatimuksia ammattitaidon tasosta, ominaisuuksista ja asenteista sekä kielitaidosta.

6.2.1 Ammattitaito ja osaaminen

Tulosten mukaan maahanmuuttajien osaamisvaatimus voidaan jakaa kolmeen ryhmään vaadittavan osaamistason perusteella: ammattiosaamista edellytettäviin, ei ammattitaitoa edellytettäviin ja jonkinlaista taitoa edellytettäviin ryhmiin. Pk-yritysten työnantajien on huomattu suosivan työnhakijoita, joilla on jo entuu-

destaan vaadittava koulutus haettavaa työtehtävää varten ja kokemusta vastaavasta työstä. (Taylor ym. 1999.) Saman ilmiön pystyy havaitsemaan myös haastatteluissa: suuri osa haastateltavista suosii ensi sijassa työntekijöitä, jotka ovat joko alan ammattilaisia tai omaavat jonkinlaista vastaava työkokemusta tai koulutusta alalta. Asenteella on kuitenkin oleellinen osa, oli sitten ammattiosaaaja tai ei. Haastateltavat näkevätkin asenteen usein olevan kohdallaan maahanmuuttajilla.

Noin kolmasosa työnantajista ei odota maahanmuuttajilta ammattitaitoa tai alan koulutusta. Tällaisia yrityksiä löytyi erityisesti elintarvikealalta ja jalostuksen parista. Maahanmuuttaja sijoitetaan kyvykkyyden ja oppimiskyvyn mukaan hänelle parhaiten soveltuvaan työtehtävään. Haastateltavat painottavat osaamisen sijaan asennetta, joka toimii oleellisempänä kriteerinä. Näin voidaan todeta, että hyvällä asenteella maahanmuuttaja pystyy kompensoimaan työhön liittyvän osaamisen puutetta. Maahanmuuttajan tulee olla valmis tarttumaan töihin ja osoittaa motivaatiota, sillä työ itsessään opettaa, kuten haastateltavat toteavat:

”Tää on semmonen, että työ opettaa. Tähän ei välttämättä tarvi ottaa mitään just muovi puolen koulun käynnyttä. Jos on motivaatio.” (H8)

”Kyllä. Se just tätä, että tän allekirjoitan täysin ja se, että kun meillä on ollut tavallaan pääsyvaatimuksena töihin kaksi asiaa: halu oppia uutta ja halu tehdä töitä. Niillä pärjää, millään todistuksilla mulle ei oo mitään merkitystä, mä en edes kato niitä. Ihminen, ensimmäinen kontakti ihmisen kanssa ja sitten se saa näyttää, tietty työharjoittelujakso tai tämmönen, että sä näet, että hänessä on tekijäksi.” (H9)

Maahanmuuttajien omat ammatilliset taustat voivat olla hyvinkin erilaisia haettuun työtehtävään verrattuna. Haastateltavissa yrityksissä toimii siten monenlaisista taustoista tulleita työntekijöitä, jotka oppivat ammatin työtä tehdessä. Työtehtävät ovat myös ominaisuuksiltaan sellaisia, jotka ovat suhteellisen helppo omaksua. Työn luonne voi siten määrätä suurelta osin onko maahanmuuttajien rekrytoiminen riskialtista yritykselle vai ei. Mitä alhaisempi työn vaativuustaso ja vaadittu osaaminen ovat, sitä alhaisemmalla riskillä yritykset voivat rekrytoida epätavallisia hakijoita. (Barber 1998, luku 2, 4–5.) Kuten haastateltava itse kuvailee, yksinkertaisissa tehtävissä huonollakin kielitaidolla pärjää yksinkertaisissa tehtävissä:

”No tuota, oikeenlaisia taitoja. No tää on sellaista, tää meidän ala on nyt semmonen, että tuota ne taidot pitää täällä opettaa, mutta ne ei oo kovin vaikeita omaksua, että ne on suhteellisen yksinkertaisia maahanmuuttajienkin selittää, onko sitten työn teettäjä taikka työn vastaanottaja tuota vähän heikolla kielitaidolla varustettu, mutta tota, nää on aika yksinkertaisia opettaa nää työt ja asenne on niitten henkilöitten kohdalla, mitä meillä täällä on, niin ne on kyllä ollut kohdallaan.” (H14)

Ammatillisen osaamisen tulee kuitenkin muutaman haastateltavan mukaan kehittyä. Kehittymisen myötä työntekijän uskotaan myös sitoutuvan paremmin huomattessaan ammatillisen identiteettinsä kehittyvän. Vaikka työntekijä olisi täysin kokematon alkuun, niin kehittyminen voi viedä pitkällekin. Työntekijä voi vastuuta saadessaan edetä työssään esimerkiksi muutaman yrityksen kohdalla johtamistehtäviin.

Toisessa haastateltavien ryhmässä maahanmuuttajilta odotetaan jonkinlaisia työssä hyödynnettäviä taitoja tai vastaavaa alan osaamista. Työhistoria, -kokemus ja taidot vaikuttavat hieman enemmän kuin edellisen ryhmän kohdalla. Jonkinlainen työtehtävään liittyvä kokemus nähdään etuna:

”Se oli, asu ollut vuoden vai toista vuotta täällä Suomessa, että se jonkun verran osas kieltä, ja eikä sitten ollut niinku, no on se, olihan heillä ollut niinku kotonan maatila oli ollut Virossa aikoinaan ja siellä niitä, oli ollut sikoja niin että, että jonkunlaista niinku maatilakokemusta.” (H16)

Ihanteellisella työnhakijalla on alan koulutusta ja sitä arvostetaan työnhaussa. Taidoista kädentaidot tuodaan useasti esille haastateltavien parissa: monet työtehtävät liittyvät ruumiilliseen, melko yksinkertaiseen työhön, jota on helppo opettaa. Näissä tarvitaan usein juuri hyviä kädentaitoja. Sorminäppäryyttä, hyvää käden ja silmän yhteispeliä tai koordinaatiokykyä tarvitaan muun muassa puutarhatehtävissä, turkistarhauksessa, leipomotyössä, kuormasidonnessa, meijerityössä ja rakennustehtävissä. Ulkomaalaistaustaiset ovat esimerkiksi voineet olla itseoppineita tai käyneet alan kurssin, mikä tukee osaamista. Taitojen ohella voidaan katsoa työnhakijan alakohtaista tietämystä. Jos työssä esimerkiksi odotetaan Suomen ilmaston ja kasvuston tuntemusta, niin ensimmäisenä ei olla valitsemassa hyvin erilaisesta ympäristöstä tulevaa maahanmuuttajaa. Maahanmuuttajien yrityksille hyödyllistä osaamista pyritään kuitenkin haastateltavien mukaan hyödyntämään:

”No kyllä me ainakin pyritään hyödyntämään niin paljon kun pystytään. Meillä oli yks näistä thaimaalaisista oli tosi innostunut niinku tekemään esimerkiksi tuotekehitystä, että hän teki ihan omalla ajallaan kaikennäköisiä thaimaalaisia kääryleitä ja muita, että toki pystyttäis ehkä enemmänkin sitte hyödyntämään mut mut... pyritään aina sen mukaan mitä sillä ihmisellä... toki ei me voida sitten jos on ihan toisenlainen ammatti, että vaikee sitten niinku jos oot vaikka ompelija niin sitten ehkä sitä hyödyntää. Mutta jos on jotain niin pyritään.” (H3)

Usein maahanmuuttajan taidoista opitaan ajan mittaan, sillä kaikki ei tule aina ilmi rekrytointitilanteessa. Tähän havaintoon ja ongelmaan palataan vielä myöhemmässä luvussa.

Kolmas haastateltavien ryhmä edustaa työnantajia, jotka edellyttävät tiettyä taitoa ja ammattiosaamista työtehtävää varten. Tähän joukkoon lukeutuvat esimerkiksi erikoisosaajat. Asenne kuitenkin säilyy silti tärkeänä kriteerinä tässäkin ryhmässä: erikoisosaaminen ei riitä, jos omaa huonon asenteen. Työnantajat haluavat, että hakijalta löytyy tehtävään liittyvää ammattitaitoa, kokemusta tai tiettyä osaamista. Tällaisia työntekijöitä on ollut haastateltavien mukaan vaikea löytää yrityksiin:

--. ”Et semmosta niinku niitä erikoisosaajia, joita täs viime aikoina mekin on rekrytoitu tämmösiä hiukan niinku vaativampaan valmistavaan tehdas, ei ihan perus-, vaihtotyöntekijää, vaan vähän tämmöst niinku ohjelmointi, mutta kun se on kuitenkin vahvasti silti työ- ja tekemispainoiteista, niin se yhtälö, että olis osaava ja työasenteel, niin sitä ei löydy Suomesta.” (H13)

”Ei, mut siinä on se tuo, no niinku, sanotaan nyt meillä, meillä on ollut ongelma, että silloin yhdessä vaiheessa oli just se, että tarvittiin ammattitaitoista porukkaa, niin sieltähän me löydettiin sitten niin tota just ulkomailta sitten.” (H11)

Ammattiosajat ja alan työkokemusta omaavat ovat ryhmän ensisijaisesti tavoiteltuja henkilöitä. Erään haastateltavan sanoin ”yritetään poimia ensin matalalla olevat omenat”. Toisaalta jos tällaisia ei löydy, niin työtehtävästä riippuen yrityksissä voidaan olla valmiita myös kouluttamaan työntekijät itse.

Vaikka haastateltavat tuovat esille maahanmuuttajien kielitaidon asettamat haasteet, niin tästä voi olla myös yrityksille hyötyä. Joissain tilanteissa sitä nimenomaan toivotaan työntekijältä, koska kielitaitoa voidaan tarvita tietyissä työtehtävissä. Esimerkiksi erään yrityksen vastaanottokeskuksissa on työtehtäviä, joissa on hyvä osata esimerkiksi arabian kieltä, jolloin yrityksen ei tarvitse erikseen käyttää tulkkia. Asiakaspalvelutyöhön sen sijaan haetaan palveluultista työntekijää, joka tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa, ja omaa tilannetajua. Asiakaspalvelutyössä maahanmuuttajan kulttuuritaustalla nähdään olevan positiivista vaikutusta työtehtävässä. Maahanmuuttajan palveluherkkyyttä pidetään haastateltavien parissa arvokkaana ominaisuutena asiakaspalvelualalla. Palveluherkkyyden taustalla nähdään olevan maahanmuuttajan kulttuuritausta: maahanmuuttajan kulttuurissa esimerkiksi arvostetaan ja kunnioitetaan iäkkäämpiä ihmisiä. Asiakaspalveluhenkiset maahanmuuttajat tulevat hyvin toimeen erilaisten asiakkaiden kanssa, mikä on työnantajalle tärkeää. Ammattitaitoa ja tehokkuutta saatetaan myös mitata ja arvioida määrällisesti. Esimerkiksi metsätaloustehtävissä lasketaan tuontituotosta ja sen perusteella voidaan asettaa minimivaatimuksia hakijalle.

Yleisesti ottaen ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden nähdään lisäävän ainakin hotelli-, ja ravintola-alalla toimivien haastateltavien yritysten tietotaito-osaamista ja erikoistumista. Ulkomaalaiset työntekijät tuovat mukanaan omaa tietämystään yritykseen, joka voidaan jakaa kaikille. Tästä esimerkkinä erään haastateltavan kommentti:

”Mie haluaisin, että meillä olis paljon enempi ulkomaalaisia työntekijöitä, koska se on aina kun tulee eri maista, jos tulee ranskalainen työntekijä, niin hän miettii, ettei aurinko paista viinipulloihin, hän menee peittelemään niitä tai jotakin. Että kaikilla on semmoset omat juttunsa ja se niinku lisää sitä sen palveluyrityksen niinku tieto-taito-osaamista ja semmosta niinku, minusta sitä semmosta niinku erikoistumista, voihan erikoistua johonkin asiaan.” (12)

Haastatteluista käy siis ilmi, että maahanmuuttajista voidaan työnantajan näkökulmasta saada moninaisia hyötyjä, mikä vahvistaa esimerkiksi Moriartyn ja kollegoiden (2012) huomioita. Maahanmuuttajien nähdään tulosten valossa omaavan myös monia pehmeitä taitoja, jotka tuovat kovien taitojen lisäksi hyötyä yrityksille.

6.2.2 Ominaisuudet ja asenne

Keskeisimmät ominaisuudet, joita hakijalta odotetaan ovat hyvä työmoraali, motivaatio, normaali fyysinen kyvykkyys, ja sitoutumiskyky. Työnantajat etsivät henkilöitä, joilla asenne työntekoon on kohdallaan. Erään haastateltavan kohdalla maahanmuuttajalta odotetaan jopa astetta parempaa suoritusta kuin suomalaiselta työntekijältä. Muutamilla haastateltavilla hakijan asenne nousee rekrytoinnissa yksin kielitaidon ja koulutuksen edelle, joten hyvällä asenteella

maahanmuuttaja voi hyötyä rekrytointitilanteesta. Tämä osoittaa tukevan Hargisin ja Bradley'n (2011) tekemää havaintoa, jonka mukaan pienet yritykset painottavat enemmän hakijan pehmeitä taitoja. Kaiken kaikkiaan maahanmuuttajien asennetta ja työmotivaatiota kehdutaan positiivisesti haastateltavien keskuudessa:

”Että eihän tämä työnä oo mitään muuta kun joka päivä aloitetaan työt ja tehdään se mikä pystytään. Että jos asenne on kunnossa... ja se on mun mielestä ulkomaisen työvoiman suurin etu, että heillä on yleensä se asenne, että tehdään töitä.” (H4)

”Et kyllä se tahto tehdä töitä ja, ja halu olla sitä työyhteisöä ja halu niinku kotoutua siihen tavallaan siihen työyhteisöön ja myöskin sitten sitä kautta yhteiskuntaan, niin tota siellä on asenne kohdallaan.” (H9)

”Mut se mikä siin on se kaikist ratkaisevin siin rekrytoinnissa on tietysti se, et jos sil on vähän oikeansuuntaista taustaa vastaavanlaisesta työstä tai vastaavanlaisesta maailmasta, niin se on aina nopeempaa, helpompaa ja tota, mut kyl se suurin melkein asia on niinku asenne.” (H13)

Haastateltavat tuovat esille myös joitain negatiivisia kokemuksia maahanmuuttajista, mutta nämä ovat kuitenkin jääneet suhteellisen vähäisiksi.

Kantasuomalaisiin verrattuna ulkomaalaistaustaisten työasenne tai motivaatio nähdään useamman haastateltavan mukaan paremmaksi tai esimerkilliseksi. Maahanmuuttajien mainitaan myös arvostavan työtä enemmän kuin kantasuomalaisten. Työnantajat kokevat, että maahanmuuttajilla on suomalaisia kovempi tarve näyttää potentiaalinsa ja todistaa ansaitsevansa paikkansa suomalaisessa työelämässä. Tämän voi vaikuttaa erinomaisen työasenteen taustalla. Haastattelussa nousee siten esiin maahanmuuttajista käytetty ”good worker” retoriikka (Moriarty ym. 2012). Erään haastateltavan mukaan yrityksen tulevaisuus on maahanmuuttajissa.

Yrityksissä on näkemyksiä myös siitä, että ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden asenteen koetaan jossain määrin suomalaistuvan mitä pidempään he ovat olleet töissä yrityksessä. Tämä vastaa aiemmissa tutkimuksissa myös esille nostettua samaa huomiota (MacKenzie & Forde 2009). Suomalainen mentaliteetti näkyy haastateltavien mukaan esimerkiksi omien oikeuksien tiedostamisena ja vimmaisana työtahdin osittaisena laantumisenä.

Työnantajat odottavat työntekijältä rehellisyyttä: työntekijän tulee hoitaa työnsä niin kuin kuuluu. Työmoraalin täytyy siten olla kohdallaan. Tämä tarkoittaa työn tekemistä parhaalla tavalla kykyjen mukaan ja vastuullisesti. Tunnollinen työntekijä ei esimerkiksi myöhästele töistä ja on luotettava. Hyvän asenteen mukaisesti maahanmuuttajien työmoraalin nähdään herkästi olevan parempi suomalaisiin verrattuna. Haastateltavat kokevat maahanmuuttajien arvostavan työpaikkaa yleisesti enemmän kuin suomalaisten. Maahanmuuttajien näyttämisen halu ja ahkeruus näkyvät esimerkiksi työvauhdissa. Myös oma-aloitteisuutta arvostetaan, jotta työntekijää ei tarvitse tulla jatkuvasti ohjaamaan. Eräs yritys odottaa myös niin kantasuomalaisilta kuin maahanmuuttajilta tottelevaisuutta. Työnantajalle on myös tärkeää, että työntekijä kokee työn tärkeänä ja haluaa tehdä sen hyvin. Maahanmuuttajien

kulttuuriin nähdäänkin alla olevan haastateltavan mukaan kuuluvan tällainen tietynlainen piirre:

”Kyllä siinä niin, nää on siinä, meijät ulkolaiset on tässä niinku nopeesti oppinut sen ja ne on tuota, ja asenne on se, että tärkeintä ei oo lähteä tai se kahvi- tai ruokatauko siinä, mutta se työ on tärkeätä, se tehdään hyvin ja ennen kaikkea, että niitten kulttuuriin varmaan kuuluu se, että se työ tehdään hyvin ja siitä mielellään otetaan kiitostakin vastaan ja näin ikään.” (H9)

”No kyl kai se on vaan tavallaan semmonen moraali ja vastuunkanto siitä, että niinku tullaan töihin tekemään sen, mihin omat niinku henkiset ja fyysiset taidot niinku riittää. Enempää ei voi keltään pyytää niinku mitä osaa ja pystyy, mut jos haluaa tehdä parhaansa, niin mitään muuta ei voi vaatia.” (H13)

Koska maahanmuuttajien työtehtävät ovat aineiston perusteella fyysiseen työhön painottuvia, niin ne asettavat tiettyjä kriteerejä. Alakohtaisuus asettaa rajauksia työntekijävaatimuksille: leipomo-, betonituotteidenvalmistus-, taimien viljely-, tilausliikenne-, turkistarhaus-, ja elintarvikkeiden valmistusaloilla odotetaan, että työntekijän tulee kyetä fyysisesti suoriutumaan työstä ja olla perus terve. Leipomoalalla työntekijältä odotetaan tämän lisäksi siistiä olemusta ilman raaka-aineallergioita. Ruumiilliseen työhön voi alasta riippuen kuulua myös tietty ”likaisuus”, mikä vaatii sellaisen hyväksymistä. Työn fyysinen raskaus voi työnantajan mukaan olla liikaa naispuolisille työntekijöille. Tämä johtaa siihen, että naisia ei oteta liian raskaisiin töihin tai niin kutsuttuihin konehommiin. Iän puolesta työntekijä voi olla iältään 50–60-vuotias, kunhan hän on työhön kykenevä. Haastatteluissa eräs työnantaja palkkaa mielellään myös iäkkäämpiä työntekijöitä, sillä heillä nähdään olevan annettavaa nuoremmille työntekijöille. Toinen työnantaja sen sijaan kertoo yli 25-vuotiaiden olevan mielekkäämpiä työntekijäehdokkaita, koska sitä nuoremmat ovat usein vielä tietämättömiä omasta alasta ja elämän suunnasta.

Toinen tärkeä ominaisuus, jota maahanmuuttajatyöntekijältä haetaan, on motivaatio. Motivaatio pitää haastateltavien mukaan sisällään eritoten halun tehdä kyseistä työtä ja halun oppia uutta. Hakijan tulee mielellään pystyä oppimaan uutta myös vanhemmalla iällä ja olla innostunut. Erään haastateltavan sanoin ”ei tahdota tehdä huti-investointeja”. Tätä varten työnhakijan tulee osoittaa motivaatiota:

”Niin tällä motivaatiolla on meillekin iso merkitys, koska työntekijä on investointi, se on investointi tulevaisuuteen ja se että me ei haluta niitä huti-investointeja tehdä, mitä vähemmän, sen parempi. Me halutaan motivoituneita työntekijöitä, jotka pysyy meillä pitkään.” (H9)

”Se suurin mulla varmaan on, että jos on tarve. Tarpeestahan se aina lähtee, ei ketään oteta sen takia, että on kiva, että on paljon työntekijöitä. Ja se on se motivaatio, että kuka sitä haluaa tehdä. – Se antaa taas niin paljon enemmän. Se antaa, työvoiman motivaatio on niin paljon parempi ja sitten se, että siitä saa itelle semmosen, ei nyt tule sädekehää pään päälle, mutta kuitenkin hyvän mielen, että pystyy jeesaaman jotain ja näkee, että he todella arvostaa sitä.” (H8)

Pääsyaatimuksena töihin voi olla pelkästään halu oppia ja tehdä töitä. Haastateltavien kokemuksen mukaan maahanmuuttajilta koetaankin löytyvän näitä

ominaisuuksia ja sitä myös hyödynnetään yrityksissä. Tahtotila näkyy alla olevan haastateltavan kuvaamalla tavalla myös maahanmuuttajissa nopeuttaen uuden oppimista ja vaikeuksien selättämistä:

”Mutta nämä, jotka tulee ulkomailta tänne, niin ne on yleensä tulleet tänne tekemään oikeasti töitä, tienamaan rahaa. Että se on... niinku heti huomasiin sillon, että tämän porukan kanssa kyllä pärjää, että vaikka tulee kielestä ja muusta johtuvia väärinkäsityksiä, mutta jos molemmilla on halu päästä niistä ohi, niin kyllä niistä päästään.” (H4)

Moni haastateltava kertoo näiden tahtotilojen myös näkyvän maahanmuuttajien kohdalla ja heidän hyvä työasenne on heidän suurin etunsa. Maahanmuuttajien mainitaan olevan aina valmiita tarttumaan reippaasti töihin, jotka suoritetaan tehokkaasti. Heidän nähdään erään haastateltavan mukaan päihittävän suomalaiset työntekijät tehokkuudellaan:

”Ja sit, miks niitä on, se johtuu kyllä siitä, että tota jos mun pitää ne kuus ulkomaalaista nyt tänä päivänä korvata kotimaisilla, mä joudun ottaa tuplamäärän. Ja se on niinku ihan selkee juttu, että vallankin nämä, jotka tekee, tulee tota sitten turistiviisumilla tänne, niin ne tekee mielellään niinku urakkatöitä ja tuota niitten ansiotaso sitten siihen omaan maahan nähden on niin moninkertainen, että tota niillä on ainakin motivaatiota tehdä.” (H14)

Ahkeruutta ja tehokkuutta odotetaan etenkin urakkatyössä, jossa katsotaan kuinka paljon työntekijä pystyy saamaan päivässä määrällisesti aikaan.

Neljäs ominaisuus, jota työnantajat arvostavat, on sitoutuneisuus. Tätä voidaan edistää esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille lisäkoulutusta tai työsuhteasuntoa. Eräs haastateltava näkee sitoutuneisuuden myös vahvemமாகsi, mikäli maahanmuuttaja on yrityksen oma työntekijä eikä henkilöstövuokrausyrityksen listoilla. Tämä on yksi syy välttää rekrytoimasta työvoimaa henkilöstövuokrausyrityksiltä. Kuten myös Moriarty ja kollegat (2012) ovat todenneet, maahanmuuttajilta odotetaan sitoutuneisuutta jo työnhakuvaiheessa. Tämä näkyy myös eräässä haastattelijan kommentissa, joka osoittaa työnantajan toivovan työntekijän haluavan aidosti työskennellä yrityksessä sitoutuneesti:

”No meillä on sitoutunutta, että se on niinku oleellinen asia siitä, että, tai tärkeä asia ois tiedostaa ja ymmärtää se, että ovatko ihmiset täällä töissä sen takia, ku ei oo mitään muita mahdollisuuksia vai ovatko he sen takia, että he oikeasti haluavat olla ja ovat ylpeitä tästä omasta työpaikasta. Ja tuo jälkimmäinen on se, mihinkä mä itse pyrin sitä, niinku omaa toimintaa ja kaikki kehitystyö pitäis tähdätä siihen, että silloin on niinku työhyvinvointi, työmenetelmät, et ihmisen saada oma äänensä kuuluviin, tavallaan se motivaation kasvaminen sitä kautta, jolloinka se oli, ei ajattelis niin päin sit, että kun en minnekään muualle, niin vaan että kun tää on just se paikka, missä mä haluan olla töissä.” (H1)

Pysyvien työntekijöiden sitoutuneisuus on osalle strategisesti merkittävää, mistä esimerkki alla olevassa katkelmassa:

”Ja se on meille ihan strategisesti ollut elintärkeää, että meillä on, meille on löytynyt hyviä pysyviä ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, meil löytyy niitä tuolta enstiseltä Jugoslavian alueelta ja Virosta, Puolasta, jopa Turkki, Iran -sektorilta, että tosi monipuolisesti ja tota, ja se on vaan niinku se tilanne, että jos kattoo tästä eteenpäinkin, niin kyllä se trendi on varmaan niin, että me edelleen joudutaan niinku. Jos löytyy hyvä

suomalainen, niin totta kai ollaan valmiita ottaan, mutta niitä on vähemmän saatavil tällä hetkellä.” (H14)

Myös iän koetaan vaikuttavan sitoutumiskykyyn. Eräs haastateltava kokee yli 25-vuotiaiden olevan sitoutuneempia ja motivoituneempia työntekijöitä. Toinen haastateltava taas toivoo työntekijän tuntevan olevansa osa talon väkeä. Hän ei koe suomalaisten tuntevan näin yhtä helposti. Vaikka työntekijän pysyvyys ei ole aina itsestään selvää maaseudulla, niin eräs haastateltava näkee, että vaikka etelämmässä olisi enemmän työvoimaa tarjolla, niin vaihtuvuus on kääntöpuolena suurempi:

”Että ollaan todettu myöskin se, että työntekijöiden pysyvyys on aika hyvä, että sillä on paljon merkitystä. Että olettaisin näin, että jos mentäis etelämmäks tossa, niin siellä voi olla työvoimaa paremmin saatavilla, mutta myöskin vaihtuvuus on paljon suurempaa ja sillä on niinku iso merkitys meille, että me halutaan, että meillä on pitkäaikaisia työntekijöitä, halutaan sitouttaa niitä.” (H9)

Siten maaseutusijainnista voi olla tässä mielessä hyötyä yritykselle. Vaikka alueen työntekijäehdokkaiden tarjonta olisi alhaista, niin työntekijöiden pysyvyys voi sen sijaan olla korkeampi verrattuna kaupunkeihin. (Ks. esim. De Hoyos & Green 2011.)

Aineistosta nousee esille myös muita ominaisuuksia ja piirteitä, joita hakijalta odotetaan. Esiin nousevat esimerkiksi joustavuus ja kyky tulla muiden ihmisten kanssa toimeen. Maahanmuuttajalta odotetaan myös kykyä pystyä toimimaan itsenäisesti ja tekemään päätöksiä myös ongelmatilanteissa. Tämä korostuu etenkin mikroyrityksessä, jossa yrittäjällä ei ole aikaa valvoa koko ajan työntekijää. Haastateltavan toive tulevaisuudessa rekrytoitavalle maahanmuuttajalle voi myös olla käytännöllisyyteen liittyvä: hakijalta voidaan vaati löytyvän oma majoitus ja kulkuyhteys työpaikalle.

6.2.3 Kielitaito

Maahanmuuttajien kohdalla kielitaito ja työnantajan suhtautuminen siihen, nousevat ammattitaidon, ominaisuuksien ja asenteen ohella yhdeksi arvioinnin kriteeriksi. Se missä määrin haastateltavat vaativat suomen kielen taitoa ja pitävät sitä yhtenä rekrytointikriteerinä, voidaan jakaa melko tasaisesti kahtia kahteen pääryhmään: suomen kielen taitoa ei-vaativiin ja kielen taito vaativiin työnantajiin. Työtehtävä määrittää suurelta osalta sitä, kuinka paljon kielitaitoa vaaditaan. Jos työtehtävää ei ole tarkkaan määritelty, niin tilanne kääntyy toisinpäin: kielitaito määrittää, mihin työtehtävään voi soveltua. Neljä haastateltavaa ovat ikään kuin väliinpuotoajia: joissakin tehtävissä tai yksiköissä tarvitaan suomen kieltä ja toisissa taas ei, joten selvää jakoa ei tehdä. Yrityksessä, joka sijaitsee vahvasti ruotsinkielisellä alueella, pärjää ruotsin kielellä suomen kielen sijaan. Muun, kuin suomen kielen taidosta voi toisaalta olla paljonkin hyötyä yritykselle vieras-kielisten asiakkaiden kannalta, kuten seuraavat sitaatit osoittavat:

”No se on, se on ollut hyödyksi ja sitä mä selitin myöskin TE-keskukselle, kun tää toinen kaveri tuli, että se on meille ihan hyödyksi, kun meidän Saksan markkina niin kun just oli avautumassa tai sanotaan, että saatiin ensimmäisiä asiakkaita, aika isoja asiak-

kaita on, että, ja tärkeää, että me osaamme kaikki nämä dokumentit laatia ja niin pois-päin. Ja tietysti se käy englannin kielellä, mutta kyllä se on ne, se on huomattavasti helpompi, jos pystyy niinku kirjoittaa saksan kielellä asiakkaille. Kyllä, ja jopa puhua-kin ja niinku puhelimesta ja niin pois-päin. Ei se ehkä ihan 100-prosenttisesti ole, mutta se auttaa paljon.” (H7)

”Ja tuota, sit ku meil on vastaanottokeskustoimintaa, niin siellä meillä myös on ulko-maalastaustaisia jonkun verran, että, että ei olla tota haluttu tinkiä kyllä osaamisesta tai ammattitaidosta sen suhteen, mutta sitten toisaalta se kielitaito, että osaa arabian kieltä vaikka, niin on sitten etu siinä.” (H10)

Kielitaidon ohella maahanmuuttajien etnisyyttä voidaan hyödyntää etenkin yri-tyksessä, jossa on asiakkaina maahanmuuttajia. Yritys voi maahanmuuttajatyön-tekijöiden avulla järjestää esimerkiksi etnisiä tapahtumia, joihin liittyy etninen ruoka, tanssi tai vastaava kulttuuria edustava toiminta.

Työnantajat, jotka eivät vaadi rekrytointivaiheessa suomen kielen osaamista, uskovat, että kielen oppii ja sitä voi parantaa ajan mittaan työtä tehdessä. Tällöin turvaututaan muihin kieliin, useimmiten englantiin ja elekieleen:

”Et ihan tehtävien mukaan ja kyvyn mukaan ihmiset on sit ristissä työ, siis itse tehtä-vissä, jossa joudutaan sitten niinku viestimään sitten jollain joko kolmannella kielellä tai sitten molemmilla yhteensä.” (H13)

”Jotkut maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä on erittäin hyvin oppineet suomen kielen. Sit on semmosia ihmisiä, jotka englannin kielellä, sit siel on aika paljon sitä niinku elekielellä ja seuraamalla. Mut kyl siel pystyy kaikkien kanssa jo niinku perus-asioista puhumaan ja jos ei ymmärrä, niin puhuu kovemmin ((molemmat naurahta-vat)). Perinteiseen tyyliin.” (H2)

Esimerkiksi sellainen työtehtävä, joka tehdään piirustusten ja kuvien mukaan, sopii hyvin heikon kielitaidon omaavalle maahanmuuttajalle. Työtehtävä voi olla siis hyvin yksinkertaista. Kielimuurista ei tule ongelmaa, sillä yrityksessä voi olla entuudestaan monen kansalaisuuden edustajia ja siten työyhteisössä on totuttu puhumaan montaa eri kieltä. Esimerkkinä tästä alla oleva katkelma:

”Meillä oli kerrankin yks rakennustyömaa, missä me laskettiin, niin puhuttiin seitte-mää eri kieltä siellä rakennustyömaalla. Ja se niinku, se ei haittaa yhtään mitään, mä sanon, että se kieli ei ole se tärkein asia. Siis niinku niin äkkiä opitaan niinku kaikista ilmeistä... että tuota niin, siis kieliongelmaa, ei semmosta niinku ole. Tietenkin se, että siinä vaiheessa, kun siun pitää sen asiakkaan kans kommunikoida, eli et sie voi olla myyntipalvelussa kielitaidottomana respassa tuossa tai, tai. Mut että semmosissa, missä työntekijä keskenäs toimii, niin se on, se toimii hyvin.” (H12)

Vaikka asiakaspalvelutehtäviin tavallisesti vaaditaan suomen kielen hallinta, niin esimerkiksi hotelli- ja ravintola-alalla riittää englannin kielen taito. Tällöin englannin kielen hallinnasta muodostuu tärkeä valintakriteeri, sillä asiakkaiden kanssa tulee pystyä ehdottomasti kommunikoidaan. Tähän tilanteeseen vaikuttaa asiakkaiden kansainvälisyys, sillä hotelli- ja ravintola-alalla asiakkaina on paljon myös ei-suomalaisia.

Työtehtäviä, joissa ei tarvita välttämättä Suomen kielen osaamista löytyy hotelli- ja ravintola-alan lisäksi leipomo-, betonituotteiden valmistus-, taimien viljely-, metalli-, rakennus-, siivousaloilta. Tuotannollisissa tehtävissä työ on

tavallisesti yksinkertaista ja rutiininomaista, jolloin kielitaito ei ole niin suuri este työtehtävän suorittamiseksi. Työtehtävä on myös helpompi opettaa.

Toiselle puoliskolle haastateltavista jonkinlainen suomen kielen taito on tärkeä kriteeri ja ensimmäinen lähtökohta rekrytoinnissa. Siten on selvää, että kielitaito on yksi merkittävä työpaikan saantimahdollisuuksia heikentävä tekijä, kuten aihe aiemmin on nostettu esille (Esim. Suutari ym. 2016). Useimmiten pelkkä auttava kielitaito riittää, kunhan maahanmuuttaja pystyy tulemaan toimeen samalla kielellä. Muutoin esimerkiksi työn suorittaminen onnistuneesti hankaloituu ja tulkkaamiseen kuluva aika vie tehokkuutta.

”Elikkä semmonen auttava suomen kielen taito, että ymmärtää, mitä heille sanotaan, vaikka ei paljon osaiskaan puhua, mutta että pystyy tulemaan suomen kielellä toimeen, koska meillä taas on semmosia, on nuoria ja iäkkäämpiä ihmisiä, joilla kielitaito on huono, vähän puhuvat ja suomalainen on muutenkin arka puhumaan sitä, niin tota, niin että kyllä se kielitaito, auttava kielitaito on se ensimmäinen lähtökohta, että me yleensä suostutaan ottamaan. --. Just että, niinku nyttekin joku kysy töihin irakilaisista, on kuulemma ollut kotimaassa leipomossa, ei osannut kuin arabiaa. Sitten pitäis olla tulkki, joka arabiasta englantiin ja toinen tulkki, mikä englannista suomeen kääntää. Niin eihän se, jos me yks työntekijä ja kolme ihmistä pyörii siinä, niin eihän siinä oo mitään tolkkua.” (H9)

”Ne on, joo, ne on kantasuomalaisia (metsäkonekuskaja) kaikki. Se on kun siellä alkaa ole vaatimustaso tänä päivänä, se on niin tiukka ja kova, että siellä on niinku kaikissa suhteissa, että se pitää, siellä pitää mennä oikein ne kaikki työt, että se, siinä on oikeastaan vaikea, jos on niinku huono kielen ymmärrys, niin sinne on tosi vaikea kyllä niinku ruveta opettaa ulkomaalaista.” (H15)

”Että en mä ulkomaalaisista, en mä oikein osaa ajatella, että mitään muuta kuin se suomen kielen taito, kun se on tärkeä.” (H5)

Osaamisen tason ei edellytetä olevan kuitenkaan huippua, joten työnantajille voi riittää heikkokin osaaminen:

”Kaikki ei puhu niin hyvää suomea, mutta sit se kuitenkin, ei se koettu niin ongelmallisena. Aina, niin pitkälle kun pystytään kommunikoimaan, niin jos tehtävä löytyy sopiva, niin on ok, että osa on osannut vähän huonommin, osa on ollut työharjoittelun kautta ja muuta, ja osa on sitte osannut paremmin ja paremmin ja kyllä täällä oppii.” (H6)

Suomen kielen osaaminen nähdään haastateltavien mukaan etenkin työturvallisuuden takia tärkeäksi. Etenkin tuotantotehtävissä korostetaan ymmärtämisen tärkeyttä työturvallisuuden, laatukriteerien ja vaurioiden välttämisen vuoksi. Suomen kielen hallinta nousee esille myös viranomaisten kanssa tehtävässä kanssakäymisessä sekä tietokoneiden kanssa tehtävässä töissä sekä asiakaspalvelutyössä. Jos työtehtävässä on kirjallista tai suullista viestimistä suomeksi, niin kielitaito on edellytys. Suomen kielen vaatimus voi johtua myöskin yrittäjän heikosta kielitaidosta ja siksi ohjaaminen koetaan hankalana.

6.3 Rekrytointistrategiat

Rekrytointistrategiat määrittelevät tarkemmin tavoitellun työnhakijaehdokkaiden joukon, johon rekrytointi kohdistetaan (Breaugh 2016). Osaajavaatimusten tarkastelusta siirrymme siten pk-yritysten rekrytointistrategioiden tulosten läpikäymiseen. Aineiston yrityksillä oli monia erilaisia hakijajoukkoja, joita he tavoittelevat yritykseen. Mukana on myös sellaisia, joilla ei tunnu olevan erityistä tavoiteltua ryhmää, mikä kertoo suunnittelemattomasta rekrytointistrategian puuttumisesta. Tai vaikka jotakin hakijajoukkoa ensi sijassa tavoiteltaisiin, niin se ei sulkenut pois mahdollisuutta rekrytoida jotakuta tämän hakijajoukon ulkopuolelta. Rekrytointistrategiat näyttävät olevan suurimmalla osalla tiedostamattomia kuin tiedostettuja. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin kuvailla tyypillisiä rekrytointistrategioita, jotka nousivat osin epäsuorasti esille. Alla olevassa taulukossa 3 esitellään strategiat niiden suosion mukaan.

TAULUKKO 3 Yritysten maahanmuuttajien rekrytointistrategiat.

Ryhmän kriteeri	Ryhmän hakijajoukot
1. Opinnot/koulutus/työssä oppiminen	Harjoittelijat Oppisopimustyöntekijät Kurssilaiset Opiskelijat
2. Työntekijän tuttuus	Yrityksen entinen työntekijä Työntekijän sukulaiset ja tuttavat
3. Työssäolon pituus	Lyhytaikaiset sesonkityöntekijät Pitkäaikaiset työntekijät
4. Vastaava työ/osaamisen korostaminen	Vastaavan työn osaaja Erikois-/ammattiosaaja Kilpailijan entinen työntekijä
5. Monimuotoisuus	Monimuotoisuutta lisäävät työntekijät Eri etnisyyttä edustavat työntekijät
6. Ikä- ja sukupuoli	Mies- tai naistyöntekijät Iäkkäämmät työntekijät Aikuiskoulutuksen käyneet yli 25 -vuotiaat
7. Vastaanottokeskusten ihmiset	Vastaanottokeskusten turvapaikanhakijat ja pakolaiset
8. Ei ryhmää	ei painotettua hakijajoukkoa

Ensimmäiseen haastateltavien strategiaryhmään kuuluvat hakijajoukot, joissa korostuvat hakijan *opintoihin, koulutukseen ja työssä oppimiseen* liittyvät yhtäläisyydet. Näitä hakijajoukkoja ovat harjoittelijat, oppisopimustyöntekijät, yrityksen

oman rekrytointikurssin läpikäyneet ja opiskelijat. Suosituimmaksi hakijajoukoksi nousee useassa yrityksessä etenkin harjoittelijat. Tätä voidaan kutsu myös Sakon (2015) mukaan ennakkorekrytinniksi, jolla voidaan ottaa maahanmuuttajia työpaikoille opiskeluharjoittelun, työkokeilun ja palkkatuen turvaamana, jotta maahanmuuttajat pääsevät harjoittelemaan suomen kieltä. Harjoittelijat, oppisopimustyöntekijät ja rekrytointikurssilaiset saavat jo harjoitus-, oppisopimus- ja kurssijaksonsa aikana perehdytystä ja oppivat työnkuvan. Onnistuneen jakson jälkeen yritysten on helppo rekrytoida yrityksen kulttuurin ja työtavat tuntevat henkilöt töihin, mikäli he ovat kiinnostuneita tekemään työsopimuksen. Nuoria opiskelijoita ja koululaisia tavoitellaan etenkin kesätöihin, ja opiskelijat saattavat tulla kesäksi ulkomailta asti. Yliopistoista halutaan ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä esimerkiksi siksi, että he voivat kertoa kokemuksesta eteenpäin omassa kotimaan verkostossaan. Breughn (2016) mukaan esimerkiksi harjoittelussa olleet tai määräaikaiset työntekijät, kuten tässä aineistossa kesätöitä tekevät opiskelijat, ovat hyvin perillä työn sisällöstä ja omista taidoista. Siten he ovat yrityksille helpompi rekrytointikohde.

Seuraavan haastateltavien tavoitteleman ryhmän hakijajoukkoja kuvaa *työntekijän tuttuus*. Hakijajoukot ovat tässä yrityksen entisiä työntekijöitä, jotka on palkattu uudestaan, sekä työntekijöiden sukulaisia ja tuttaviam. Breughn (2016) mukaan rekrytointivaiheessa tulisi huomioida kaksi tärkeää asiaa: hakijan ymmärrys haattavan työn sisällöstä ja hakijan tietoisuus omista taidoista ja kiinnostuksista. Yritys todennäköisimmin palkkaa uudelleen hyvin suoriutuneen entisen saman työntekijän takaisin yritykseen. Syynä on työntekijöiden tietoisuus etukäteen työn sisällöstä ja omista taidoista. Entiset työntekijät eivät vaadi yhtä syvällistä perehdyttämistä ja he eivät irtisanoudu yhtä todennäköisesti. Perheenjäsenillä ja ystävillä on myös luultavimmin parempi käsitys etenkin työn sisällöstä kuin tuntemattomilla hakijoilla, joilla ei ole samanlaista yhteyttä. (Breughn 2016.) Tämä strategia korostuu etenkin pienissä yrityksissä ja mikroyrityksissä, josta esimerkki erään haastateltavan kohdalta:

”Kyllä niitä on aika pitkälti samoja kun tässäkin on kumminkin tässä nahkontatyössä, niin siinä on semmosia työvaiheita, joihin oppiminen kestää melkein sen kaks kuu-kautta. Että meillekin on niinku suuri etu jos saa niitä samoja ihmisiä töihin, että ei tarte joka kerta opettaa sitte kaikkia ihan alusta alkaen. Ja yleensä ne on halunnu tul-lakin. Varsinkin sieltä Vietnamista. Nehän haluais tulla vaikka koko ajaksi töihin tänne, tai oikeastaan mihin työhön vaan Suomessa kun palkoissa on niin valtava ero.”
(H4)

Etenkin työntekijöiden sukulaisista ja tuttavista riittää haastatelluille yrityksille hakijoita. Tämä selittyy juurikin maahanmuuttajien tiiviillä perhesuhteilla ja laajoilla verkostoilla. Maahanmuuttajat usein kertovat eteenpäin tuttavilleen ja sukulaisilleen työpaikastaan, sillä monet heistä haluavat myös tehdä töitä ja kiinnostuvat siten samasta yrityksestä. Yritykset hyötyvät säästämällä aikaa ja resursseja uuden työntekijän etsimisessä. Tosin muutama haastateltava myös tiedostaa, että vaikka hakija olisikin oman työntekijän tuttava tai sukulainen, niin se ei välttämättä tarkoita työntekijän olevan laadukas. Siten työntekijöiden tuttaviin ja sukulaisiin suhtaudutaan myös varauksella.

Kolmatta haastateltavien tavoittelemaa ryhmää yhdistää *työssäolon pituuteen* liittyvät hakijajoukot. Tässä ryhmässä niitä on kaksi: lyhytaikaiset sesonkityöntekijät ja pitkäaikaiset työntekijät. Yritysten joukossa on aloja, jotka ovat vahvemmin sesonkipainotteisia kuin toiset. Näillä aloilla rekrytointi kohdentuu siten lyhytaikaisiin sesonkityöntekijöihin. Tällaisia aineistossa mukana olevia aloja ovat esimerkiksi ravintola- ja majoitus, turkistarhaus, sekä taimien ja koristekasvien viljely. Tulos ei siten poikkea aiemmasta tiedosta, sillä maaseudulla hyödynnetään usein sesonkityössä ulkomaalaistaustaista työvoimaa (Saartenoja 2010, 30). Vastapainona osa haastateltavista sen sijaan tavoittelee nimenomaan pitkäaikaisia työntekijöitä yritykseen.

Neljäs haastateltavien tavoitteleman ryhmä koostuu *osaamista ja ammattitaitoa* painottavista hakijajoukoista. Hakijajoukkoja on tässä ryhmässä kolme: vastaavaa työtä osaavat, erikois- ja ammattiosaajat, sekä kilpailijan entiset työntekijät. Etenkin erikois- ja ammattiosaajien haku korostuu metallialalla, jolla on jonkin asteinen pula taitavista osaajista. Osaajia haetaan rekrytoinnissa haastavampiin työtehtäviin, jossa tarvitaan enemmän tietotaitoa. Vastaavaa työtä tehneiden oletetaan tietävän entuudestaan jo työkuvasta ja vaadittavista taidoista, mikä helpottaa työnantajaa rekrytoinnissa ja perehdytyksessä. Tässä taktiikassa työnantajat siis keskittyvät hakijoihin, jotka täyttävät yrityksen toiveet ja tarpeet tietyistä ominaisuuksista ja taidoista, joiden avulla työstä voi parhaiten suoriutua (Barber 1998, luku 2, 4–5). Haastateltavien joukossa on mukana muutama, joka kertoo hyödyntäneen tilaisuutta rekrytoida kilpailijan entinen työntekijä.

Viides tavoiteltu ryhmä edustaa hakijajoukkoja, joissa korostuu *monimuotoisuuden lisääminen ja/tai siitä hyötyminen*. Jotkut haastateltavat kohdistavat siten haun diversiteetin pohjalle. Sen voidaan nähdä olevan hyväksi yrityksen liiketoiminnalle, jos halutaan esimerkiksi tavoitella asiakkaita, jotka ovat myös monimuotoisia. Toisena syynä voi olla myös halu kantaa sosiaalista vastuuta. (Breaugh 2016.) Kuten Helsilä ja Salojärvi (2013, 119) toteavat, strategisilla valinnoilla voidaan myös näin vaikuttaa tavoiteltuun yrityskulttuuriin. Tämä edellä mainittu syy näkyy myös yhden haastateltavan kohdalla: maahanmuuttajien rekrytointi on tietoinen valinta, sillä työnantaja kokee yhteiselon olevan tärkeää kaikenlaisten ihmisten kanssa. Työnantaja haluaa rikkoa rajoja ja kantaa osaltaan yhteiskuntavastuuta:

”Minusta se on niin hyvä niinku nähdä, et meitä ihmisiä on erilaisia, erivärisiä, erilaisilta taustoilla ja lähtökohtaisesti niinku kaikki, kaikkien kans pitää tulla toimeen ja hyväksyä. Se on niinku vähän tämmönen, mä koen sen vähän semmoseks niinku yhteiskuntavastuuksi myös tämän asian.” (H1)

Phillipsin ja Gullyn (2015) mukaan rekrytoijat, jotka valitsevat yritykseen mahdollisimman heterogeenisiä työntekijöitä, jotka ovat hyvin päteviä eri osa-alueilla, keskittyvät etsimään työntekijöitä, jotka täydentävät toisten työntekijöiden osaamista. Näiden työntekijöiden osaaminen ja taidot näin ollen koontuvat organisaatiossa ikään kuin yhdeksi isoksi palapeliksi. Rekrytoinnin kohdistaminen erilaisiin etnisiin työntekijöihin edistää yrityksen osaamista ja tuo uskottavuutta. Esimerkiksi japanilaiseen ravintolaan eräs haastateltava toivoo ensi sijassa aasialaistaustaista työntekijää:

”Että kyl mie niinku mieltisin niinku, että niin. Tämä on minusta nyt vaikea sanoa, mutta että kyllä mie nyt pohtisin kauhean paljon sitä, että kummalla on jotenkin semmosta ymmärrystä enempi tähän asiaan. Mutta niin, ja mihin mie olen palkkaamassa, niinku aasialaisen mielellään palkkaisin sushiravintolaan töihin, että fiilis pysyy.” (H12)

Osa haastateltavista sen sijaan etsii työtehtäviin hakijoita iän ja sukupuolen perusteella. Yksi haastateltavien tavoittelema hakijajoukko kohdistui näin ollen joko *mies- tai naishakijoihin*. Syyksi tähän liittyvät työtehtävän fyysiset vaatimukset tai muu tiettyä luonnollisia lahjakkuuksia vaativat taidot, joiden nähdään sopivan paremmin toiselle sukupuolelle. Etenkin perinteisiin raskaisiin ”miesten töihin” rekrytoidaan mieluummin mies kuin nainen. Toinen tähän ryhmään kuuluva hakijajoukko ovat *iäkkäämmät työntekijät*, jotka muutama haastateltava mainitsee erikseen. Vaikka iäkkäämmät hakijat saatetaan useammin jättää huomiotta, niin heiltä löytyy tarvittavaa tietotaitoa jaettavaksi (Breugh 2016). Tätä korostaa myös aineiston haastateltava: hän haluaa välillä rekrytoida 60–70 vuotiaita, jotta nuoremmat työntekijät voivat oppia heiltä:

”Että esimerkiksi iän myötä, siis me välillä halutaan palkata 60-70-vuotias ihminen sen takia, että ne niinku, nuoremmat oppii heiltä jotakin, se on niinku semmonen tärkeä asia.” (H12)

Toinen haastateltava rekrytoi mielellään iäkkäämpiä työntekijöitä, koska heille on karttunut kokemusta työnteosta. Vaikka tämä onkin positiivista, niin negatiivisena puolena haastateltava osoittaa jonkin asteista syrjivää asennetta nuoria, lapsia omistavia aikuisia kohtaan rekrytoinnissa:

”Varmaan tällainen niinku fyysiseen työhön sopiva ikä, että nyt ei ainakaan kovin paljon yli 60 olis. Ei minulla, en minä ikärasisti ole, elikkä minä palkkaan mielelläni henkilöitä, semmosia 40:stä 55:een 60:een, sillä välillä olevia ihmisiä. Ensinnäkin niillä on jo kokemusta työn tekemisestä, ne on sitä oppinut joskus tekemään ja toisekseen, yhdessä suhteessa mä oon rasisti, niillä ei ole kipeitä lapsia. Niin. Ei tuu poissaoloja töistä. ((naurahtaa)) --. Eikä ne oo ensimmäisenä hakeutumassa äitiyslomallekaan ((nauraa)). Että siinä suhteen minä vähän rasisti olen, mutta vähän toisin päin kuin mitä yleensä tuota tässä mun, täällä, sanotaan on ihmisiä, että kun yli 55-vuotias ei saa töitä mistään. Meiltä saa.” (H14)

Iän lisäksi myös koulutustaustaa voidaan painottaa haastateltavien keskuudessa. Esimerkiksi aikuiskoulutuksen käyneitä yli 25 -vuotiaita voidaan pitää toivottavina, sillä haastateltavan mukaan he todennäköisemmin jo tietävät mitä haluavat elämältään verrattuna nuorempiin, alle 25-vuotiaisiin henkilöihin. Haastateltavan kokemuksen mukaan aikuiskoulutuksesta tulleet olivat sitoutuneempia jäämään yritykseen ja heistä oli positiivisia kokemuksia työntekijöinä.

Seitsemäs haastateltavien tavoittelema ryhmä koostuu *vastaanottokeskuksiin* kohdistetusta hakijajoukosta. Heidän rekrytointinsa on lähtenyt esimerkiksi eräässä yrityksessä pienimutoisesta avusta, josta annetaan korvaus. Sen jälkeen työnantaja on ottanut turvapaikanhakijoita ja pakolaisia yritykseen varsinaisiin töihin. Turvapaikanhakijoihin ja pakolaisiin kohdistuva rekrytointi edellyttää halua yhteistyöhön vastaanottokeskusten kanssa. Itse toimiala voi helpottaa vastaanottokeskuksista rekrytoimista: eräs yritys esimerkiksi toimii sosiaalipalvelujen alalla tarjoten myös palveluja itse vastaanottokeskusten

asukkaille. Vaikka monella työnantajalla on halua kohdistaa rekrytointia myös vastaanottokeskusten väkeen, niin usein työlupa-asiat ja kielitaito asettavat rajoitteita turvapaikanhakijoiden ja pakolaisten rekrytoimiselle.

Viimeisestä ryhmästä ei sen sijaan nouse esille tiettyjä kohderyhmiä rekrytoinnissa. Breughn (2016) mukaan tällaisten kohdistamattomien ryhmien kohdalla hakijoiden ymmärrys työn sisällöstä ja tietoisuus omista taidoista ja kiinnostuksista jää hyvin alhaiseksi.

6.4 Rekrytointikanavat

Henkilöstöhallinnon toimenpiteet saattavat vaihdella suurestikin erilaisissa pk-yrityksissä ja henkilöstösuunnittelua, rekrytointia, perehdyttämistä ja osaamisen kehittämisen toteutustapoja on harvemmin formalisoitu. (Clegg ym. 2002; Luoma & Viitala 2017, 23, 30.) Tämä näkyy myös aineistossa: suurimmalla osalla yrityksistä ei ole selkeää kaavaa, jonka mukaan maahanmuuttajia rekrytoidaan. Rekrytoinnissa toimitaan tilanteen ja aiempien kokemusten mukaan. Tämä näkyy myös rekrytointikanavien käytössä: tiettyä tai tiettyjä rekrytointikanavia ei ole suoraan määritelty. Etenkin suusanallisen viestinnän kautta hoidetut rekrytoinnit eivät vaadi yritykseltä resursseja, joten tarkempia rekrytointikäytäntöjä ei ole tarvinnut suunnitella. Kuten Phillips ja Gully (2015) toteavat, mikään yksi kanava tai lähde ei todennäköisesti ole sopivin jokaiseen tarjottavaan työtehtävään, vaan yrityksen tulee määrittää jokaisen työtehtävän kohdalla erikseen kullekin soveltuvin tapa ja kanava savuttaa tavoitellut työntekijäehdokkaat. Samoin aineiston työnantajilla on useampia rekrytointikanavia, joita hyödyntää. Maahanmuuttajia rekrytoidaan sekä Suomen sisältä että sen ulkopuolelta. Etenkin kausityöhön rekrytoidaan enemmän ulkomailta. Työnantajat, jotka eivät rekrytoi vielä suoraan Suomen ulkopuolelta, eivät kuitenkaan välttämättä pidä sitä pois suljettuna vaihtoehtona. Esimerkiksi enemmän koulutusta vaativiin tehtäviin, joihin on kotimaasta vaikea saada työntekijöitä, voitaisiin harkita ulkomailta rekrytoimista.

Epämuodollisia rekrytointikanavia käytettiin yritysten parissa eniten. Havainto on yhteneväinen esimerkiksi Luoman ja Viitalan kanssa (2017, 29). Kuten Greenidge ja kollegat (2012) ovat aiempiin tutkimuksiin viitanneet, epämuodollisten rekrytointikanavien kautta löydetään todennäköisemmin laadukkaita ja sitoutuneita työntekijöitä. Tämä vastaa aineistossa esiintyneiden yritysten tavoitteita, mikä voi selittää epämuodollisten rekrytointikanavien suosiota. Epämuodollisista maahanmuuttajien rekrytointikanavista yleisin on jonkinasteinen työhön tutustumisen muoto, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa joko harjoittelua, työkokeilua tai oppisopimuskoulutusta. Seuraavaksi yleisimmät kanavat ovat maahanmuuttajan yhteydenotto ja suusanallinen viestintä. Nämä kertovat työnantajien toimivan itse melko passiivisesti työntekijöiden etsimisessä. Muutama haastateltavista kertoo hyödyntävän järjestöjen työnvälitystä. Muodollisista rekrytointikanavista suosituimpia ovat yksityiset henkilöstövuokrausyritykset. Muita vähemmän hyödynnettäviä muodollisia kanavia ovat työvoimatoimistot, yleinen/avoin hakemus ja

oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö. Televisiota, radiota tai sanomalehteä ei mainittu. Tämä ei ollut kuitenkaan yllättävää niiden suurempien kustannusten vuoksi. Myöskään sosiaalista mediaa ei nostettu esille, mikä todennäköisesti voi johtua sosiaaliseen mediaan kuulumattomuudesta.

Suuri osa haastateltavista rekrytoi maahanmuuttajia eräänlaisten työhön tutustumismuotojen kautta. Siten *harjoittelujakso, työkokeilu, oppisopimuskoulutus tai kurssi* toimi eräänä rekrytointikanavan sovelluksena. Näiden kautta maahanmuuttajat ja yritykset pääsevät tutustumaan toisiinsa ja arvioimaan soveltuvuutta työhön mahdollista jatkoa ajatellen. Muutama haastateltava rekrytoi myös erilaisten kurssien, kuten työllistämiskurssien ja suomen kielen kurssien kautta maahanmuuttajia. Eräällä yrityksellä on olemassa myös oma rekrytointikurssi, jonka kautta saadaan koulutettua osaavia työntekijöitä yritykseen. Yleisin muoto näistä on kuitenkin maahanmuuttajien rekrytointi työharjoittelun kautta. Syynä on muun muassa harjoittelijoiden mahdollinen halu hakea myöhemmin varsinaisiin töihin, ja harjoittelupaikasta viestiminen eteenpäin koulussa. Oppisopimuskoulutusta sen sijaan suositaan haastateltavien keskuudessa siksi, että työntekijä voidaan kouluttaa työhön alusta alkaen itse. Sen kautta saadaan helposti sekä suomalaisia, että maahanmuuttajatyöntekijöitä yritykseen. Yritykset saavat samalla myös näyttöjä työntekijän asenteesta ja oppimishalusta. Yksi haastateltava pitääkin sitä melkein ainoana hyvänä mahdollisuutena rekrytointiin. Harjoittelun ja oppisopimuskoulutuksen ohella maahanmuuttajia otetaan työkokeilun kautta töihin yritykseen. Työkokeilussakin yritykset odottavat työkokeilussa olevalta henkilöltä osaamisen näyttämistä. Tämä on työnantajan mukaan sekä työntekijää että työntekijää palveleva ratkaisu, jossa molemmat osapuolet näkevät työhön soveltuvuuden tason. Alakohtaiset vaatimukset tuovat oman lisänsä soveltuvuuteen.

Toinen aineistossa toistuva rekrytointikanava muodostuu yhteistyökumppaneista, joilla tässä viitataan *henkilöstövuokrausfirmaan tai vastaanottokeskuksiin*. Sesonkityövoimaa varten yleisin rekrytointikanava on henkilöstövuokrausyritys. Kuten aiemmin on huomattu, etenkin kausityöntekijöiden kohdalla yritykset joutuvat turvautumaan ulkomaalaiseen työvoimaan, jolloin Virtasen ja kollegoiden (2010, 15) mukaan hyödynnetään yleensä vuokratyöfirmoja. Niitä pidetään helppoina ja vaivattomina tapoina hankkia työvoimaa, sillä vuokratyöfirmoilla on entuudestaan hyvät verkostot ja tuntemus kohdemaassa (Virtanen ym. 2010, 15). Yritykset voivat olla suomalaisia tai ulkomaalaisia yrityksiä. Sesonkityövoiman ja vuokrausyritysten kautta tulee paljon työntekijöitä myös suoraan työsuhteeseen. Sesonkityön aikana pyritään siten saamaan hyvät työntekijät vakituisiksi, mikäli tarve on. Vaikka henkilöstövuokrausfirmoja ei välttämättä pidetä parhaana ratkaisuna jokaisessa niitä hyödyntävässä yrityksessä, niin ne koetaan silti käteviksi etenkin sesonkiaikana. Tällöin yritys saa helpoiten hetkellisiin tarpeisiin työntekijöitä. Haastateltavat, jotka taas tekevät mielellään yhteistyötä henkilöstövuokrausfirmojen kanssa näkevät paljon positiivisia puolia niissä. He kokevat, että he voivat luottaa vuokrausfirmojen ammattitaitoon ja rekrytointipäätöksiin. Paperitöiden hoituminen vuokrausyrityksissä helpottaa osaltaan myös yrityksiä. Haastateltavat tietävät mitä vuokrausyrityksistä saavat

ja heidät pidetään ajan tasalla siitä, millaisia työntekijöitä on tarjolla. Henkilöstöyritykset tietävät asiakkaansa, eli yritykset ja niiden tarpeet hyvin, ja voivat tarjota juuri sellaiseen työtehtävään parhaiten sopivia työntekijöitä yritykselle. Henkilöstövuokrausyritysten toimiva konsepti maahanmuuttajatyöntekijöiden etsimiseen ja löytämiseen tuntuu ainakin osan haastateltavien mielestä toimivan. Jotkin yritykset hakevat nimenomaan suoraan ulkomailta tietyistä maista osaajia, joista on esimerkiksi saatu jo entuudestaan kokemusta. Vaikka yritys voi tiedostaa, että ulkomaalaistaustaisia löytyy paljon Suomestakin, niin heitä ei välttämättä tavoitella heti ensimmäisenä. Sen sijaan keskitytään hakemaan tiedossa oleva tarpeellinen osaaminen muista maista.

Ne haastateltavat, jotka eivät sen sijaan pidä henkilöstövuokrausyritysten konseptia toimivana ovat kohdanneet haitallisia ongelmia niitä käyttäessä. Puhuttaessa erityisesti ulkomaalaisista henkilöstövuokrausyrityksistä, työnantajat eivät voi olla varmoja vuokrausyritysten hallinnollisten ja lainsäädännöllisten velvollisuuksien hoitamisesta asianmukaisesti. Suomalaisten yritysten kanssa tätä ongelmaa tai haastetta ei sen sijaan nähdä olevan. Tämän lisäksi välikäsien käyttäminen rekrytoinnissa tekee työsuhteesta kalliimman yritykselle. Erään haastateltavan mielestä työnvälittäjä toisessa maassa ei panosta tarpeeksi siihen, millaisia työntekijöitä sen tulisi työvoimaa tilaavalle yritykselle etsiä ja tarjota.

Yhtenä vaihtoehtona eräs haastateltava pitää myös oman vuokratyöyrityksen perustamista. Tarkoituksena yrityksellä on vuokrata itse maahanmuuttajatyövoimaa tai sitten muuta työvoimaa muille yrityksille tai yksityishenkilöille. Tämä idea on kuitenkin haastateltavan mukaan vielä suunnitteluvaiheessa.

Toinen maahanmuuttajien rekrytoinnin yhteistyökumppani yrityksille ovat vastaanottokeskukset, joita operoi Suomen Punainen Risti. SPR:n kautta yritykset voivat ottaa maahanmuuttajia esimerkiksi ensin työkokeiluun ja tämän perusteella arvioida maahanmuuttajan soveltuvuutta työhön. Työn sujuessa hyvin koeaikana, maahanmuuttajalle voidaan tarjota tarvittaessa työpaikkaa. Vastaanottokeskusten maahanmuuttajien koetaan haastateltavien mukaan olevan pääosin halukkaita työntekoon. Eräs haastateltava kertoo monen heistä olevan vain soiton päässä, jos tarvitaan käsiparia kotona suoritettavaan työhön.

Kolmas yleinen maahanmuuttajien rekrytointikanava on heidän itsensä ottama kontakti työnantajiin. *Maahanmuuttajan yhteydenotto* tapahtuu joko kasvotusten tai muulla keinoin. Niillä muutamilla yrityksillä, joilla ei ole kovin kehittyneitä rekrytointikäytäntöjä, on rekrytointi tapahtunut pääasiassa maahanmuuttajan aloitteesta. Tämäkin tapahtuu joko yhteydenotolla tai netissä tehtävällä yleisellä hakemuksella. Sen sijaan avoimia hakemuksia ei erään haastateltavan mukaan maahanmuuttajilta tule.

Suusanallinen viestintä ja suositukset työntekijän tai työnantajan puolesta ovat haastateltaville neljäs yleinen kanava rekrytoida maahanmuuttajia. Tämä ei poikennut aiemmista havainnoista, joita pk-yritysten rekrytointikanavien käytöistä on tehty (esim. Clegg ym. 2002; Taylor ym. 1999; Greenidge ym. 2012). ”Tutun tuttujen” kautta on moni löytänyt tiensä yrityksiin. Maahanmuuttajat kertovat usein työpaikastaan tuttavilleen, kumppaneilleen ja sukulaisilleen. Siten yrityksissä on yleistä, että työpaikkaan tulee hakemuksia

maahanmuuttajan alkuperämaasta. Maahanmuuttajien tiiviit verkostot ovat siten työnantajille helppo keino tavoittaa uusia maahanmuuttajia, sillä se ei vaadi isoa panostusta. Maahanmuuttajat myös usein suosittelevat tuttaviaan ja läheisiään työnantajalle. Haastateltavat myös hyödyntävät olemassa olevien ulkomaalaistaustaisten verkostoa. Yritykset esimerkiksi pyytävät heitä suosittelemaan sopivaa tuttua kotopuolesta, joka tulisi toimeen nykyisten ulkomaalaistaustaisten kanssa. Suusanallinen viestintä on hyvä kanava myös silloin, jos yrityksellä ei ole tarvetta rekrytoida suurta määrää työntekijöitä. Muutoin pelkän suusanallisen viestinnän käyttö olisi hankalampaa. Toinen seikka on suusanallisen viestinnän hyvin minimaaliset kustannukset, mikä on yleensä merkittävä tekijä muutenkin vähillä resursseilla toimiville yrityksille. (Clegg ym. 2002.) Perusteluna työntekijöiden suositusten suosiolle on jonkinasteinen ennakkotieto työnhakijasta. Lisäksi on olemassa varmuus siitä, että henkilö on todennäköisesti sitoutunut yritykseen. Lisäksi yrityksen omat työntekijät, jotka ovat suositelleet työnhakijaa pyrkivät myös usein sopeuttamaan henkilön yritykseen. Suosittelemalla voidaan näin ollen käyttää eräänä keinona estää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Taylor ym. 1999.)

Vaikka haastateltavat kuulevat suosituksia useammin työntekijöiltä, niin myös alan työnantajilta kuullaan mielellään suosituksia. Niitä pidetään luonnollisesti luotettavampina, sillä siten voidaan paremmin varmistua uudesta työntekijästä. Haastateltavat siis pyrkivät myös hyödyntämään alan yritysten suhteita ja keskustelemaan siitä, millaisia yhteisiä työntekijöitä kultakin löytyy, jos saman alan yrityksellä sattuu olemaan tarve uudelle työntekijälle.

Haastateltavat ottavat vastaan myös *yleisiä ja avoimia hakemuksia*. Jotkut pyytävät yhteydenoton tehneitä täyttämään suoraan nettihakemuksen. Yhden haastateltavan mukaan maahanmuuttajilta ei tule avoimia hakemuksia heille laisinkaan. Tähän voi todennäköisenä syynä olla suomen kielen taidon tuottama hankaluus ymmärtää ja kirjoittaa hakemuksia suomen kielellä ilman apua.

Muutama haastateltava on hyödyntänyt tai hyödyntää myös *työvoimatoimiston* palveluja. Heidän kokemuksensa mukaan TE-toimistot osaavat tarjota sellaisia työntekijöitä, joista yritys voisi olla kiinnostunut. Yrityksille on tulossa myös uusi rekrytointitapa työvoimatoimiston Eures- neuvojia hyödyntäen: jos yritys haluaa rekrytoida jostain tietystä maasta, niin Eures-neuvojat ovat yhteydessä sen maan Eures-neuvojiin, jotka voivat kutsua ihmisiä haastatteluun. Haastattelut tehdään TE-toimiston virkailijan kanssa kohdemaassa. Haastateltavilla on TE-toimiston hyödyntämisestä myös huonoja kokemuksia. Rekrytointitulokset ovat voineet jäädä heikoiksi ja siten kanavasta on luovuttu. Eräs haastateltava kokee, että työvoimatoimiston tarjonnasta ollaan huonommin tietoisia. Siten haastateltava ei saa heti käsitystä siitä osaamisesta, minkä voisi työmarkkinoilta poimia ja mitä voisi omassa yrityksessä päästä hyödyntämään.

Rekrytointikanavien joukossa oli myös edellä mainittujen lisäksi muutamia muita yksittäisiä tapoja rekrytoida maahanmuuttajia. Ensinnäkin yritys, jolla ei ole pitkälle kehittyneitä rekrytointikäytäntöjä panostaa erityisosaajien kohdalla enemmän suoraan rekrytointiin. Tällöin yritys osoittaa enemmän aktiivisuutta omalta puolelta verrattuna esimerkiksi siihen, jos rekrytointikanavat painottuvat useammin maahanmuuttajien aktiivisuuteen. Yritys on saattanut tällaisissa

tilanteissa esimerkiksi pitää silmällä saman alan yrityksessä toimivia työntekijöitä ja pyytää heitä työntekijäksi omaan yritykseen. Aineiston joukosta nousee esiin myös toinen erilainen kanava maahanmuuttajien rekrytointiin. Haastateltavan mukaan kanavana toimi eräänlainen avoimien ovien päivä turvapaikanhakijoille, joille annettiin mahdollisuus päästä tutustumaan yritykseen ja suomalaiseen työelämään. Tämän kautta eräs turvapaikanhakija tuli rekrytoituksi.

6.5 Maahanmuuttajan valintaan vaikuttavat muut tekijät

Kuten rekrytoinnin tavoitteista voidaan päätellä, pääkriteerit painottuvat soveltuvuuden ja kielen ympärille. Maahanmuuttajan valintaan vaikuttavat valintakriteerien, eli rekrytoinnin tavoitteiden lisäksi kuitenkin moni muukin tekijä. Vaikuttavana tekijänä rekrytointipäätöksen taustalla on rekrytoijien, tässä tapauksessa itse yrittäjien tai toimitusjohtajien, asenne maahanmuuttajien työllistämiseen. Martinin ja kollegoiden (2013) tutkimuksen mukaan maaseutulaisten asenne maahanmuuttajiin todetaan olevan keskimäärin melko myönteistä Suomessa. Tämä näkyy myös tutkimukseen osallistuneiden työnantajien parissa. Haastateltavat suhtautuvat aineiston perusteella lähtökohtaisesti myönteisesti maahanmuuttajien rekrytoimiseen. Aineistossa muutama haastateltava korostaa erityisesti avarakatseisuuttaan ja omia kokemuksiaan maahanmuuttajien kanssa:

”-- Mä oon ollut aina tekemisissä ulkomaalaisten kanssa hirveesti, niin mä en, mul ei oikein herätä silleen nyt mitään erityistä ajatusta että. Käyn täälläkin maahanmuuttajien kans pelaamassa futista että.” (H6)

”Että ei, se on tää nykymaailma näin, etä ei me, ei me voida elää niinku pienessä kuplassa Suomessa ja ihan. En usko siihen. Mä oon aina ollut, mulla on ollut semmosia töitä, että mä oon aina reissaillut ympäri Eurooppaa eniten ja, että mulle se on ihan sama, mistä ihmiset tulee.” (H7)

Näiden perusteella voidaan haastateltavien aiempien kokemusten todennäköisesti vaikuttavan jossain määrin positiivisesti maahanmuuttajien rekrytointiin omassa yrityksessä. Nämä haastateltavat kertovat olleen kontaktissa ulkomaalaisten kanssa elämässään ja hankkineet kokemusta eri kulttuureista. Almeidan ja kollegoiden (2015) mukaan työnantajan toleranssi, stereotypiat ja mukavuustaso liittyen maahanmuuttajiin vaikuttavat maahanmuuttajiin suhtautumisen taustalla. Edellä mainittujen haastateltavien kohdalla voidaan pohtia niin kutsuttua samankaltaisuusvaikutusta (*similarity effect*), jossa vetovoima toista kohtaan kasvaa ja vaikuttaa positiivisesti käsitykseen toisesta osapuolesta (Almeida ym. 2015).

Vaikka ensimmäisen maahanmuuttajan rekrytoiminen yritykseen voi olla haastateltaville tietynlainen kynnys ensi alkuun, niin positiiviset kokemukset tukevat uusia maahanmuuttajien rekrytointeja myöhemmin. Epävarmuudet ja pelot liittyvät muun muassa riskeihin, jotka liittyvät esimerkiksi kielimuurin

tuomiin virheisiin työssä ja niiden tuomiin seurauksiin. Haastateltavat tiedostavat itsekin, että suhtautuminen riippuu pelkästään omasta asenteesta:

”Mutta kyllä se vaan niin paljon ihmisestä riippuu, millainen on asenne. Että tiedän sellaisiakin, jotka pystyis kyllä työllistämään, mutta sanoo, että ei tule ikinä ottamaan ketään ”kuralätkää” töihin. Että se on sitten omaa tyhmyyttä.” (H8)

”Et se, musta se on siinä mielessä, se on se ensimmäisen töihin ottaminen varmaan firmalle kuin firmalle tietynlainen kynnyks, mut mä uskon, et ne kokemukset on aika tärkeitä sitten, kun lähdetään sitä asiaa tekemään, niin tuota, ei me suomalaiset niin uppiskaisia. Se perustuu varmaan pienel paikkakunnalla vaan siihen, että ei tiedetä, eikä tunneta, et tota niin, en mä tiedä, mul ol pienestä asiat ollut ulkomaalaisia kave-reita, niin sit mulle se on ihan sama.” (H6)

Oikeanlainen käyttäytyminen etenkin haastattelutilanteessa voi olla haastattelijalle ratkaisevaa, vaikka hakijalla olisi muodollinen pätevyys. Eräs haastateltava korostaakin ”hyvän tyyppin” löytämisen olevan hänelle tärkeää, sillä haastateltavan tulee pystyä tulemaan toimeen hakijan kanssa. Siten joukkoon sopiminen voidaan Tayloria ja kollegoita (1999) mukaillen nähdä erittäin tärkeänä ja rekrytoijan tekemä arvio potentiaalisesta työnhakijasta voi olla kriittisin vaihe työnhakijan valinnassa. Haastatteluita tai muita maahanmuuttajan valintamenetelmiä ei aineistossa tuoda esille tämän tarkemmin, joten niiden vaikutusta maahanmuuttajan lopulliseen valintaan rekrytoinnissa ei pystytä analysoimaan.

Tilanteessa, jossa ulkomaalaistaustainen ja kantasuomalainen ovat osaamiseltaan täysin samalla tasolla, kallistuu valinta ainakin muutamien haastateltavien kohdalla helpommin suomalaisen puoleen. Perusteluna tälle ovat parempi suomen kielen hallinta, mikäli työtehtävään kuuluu esimerkiksi viestimistä suomeksi. Toinen haastateltava kuvailee sen aiheuttavan myös vähemmän ongelmia yrityksen sisällä. Ulkomaalaistaustaisen työntekijän ohjaamiseen kuluu tällöin myös enemmän aikaa. Valinta ei kuitenkaan välttämättä ole itsestään selvä, kuten alla oleva haastateltava tilannetta pohtii:

”No jos nyt on niin lähellä, että ollaan niinku sellasessa tilanteessa, et on kaksi täysin samanlaista ja tehtäviin kuuluu esimerkiksi jonkunlaista niinku kirjallista tai viestimistä, niin totta kai siin kohtaa se voi olla niinku valinnan peruste, et se vie joltain kolmannelta ihmiseltä vielä aikaa ennen kuin se saadaan niinku vastaavanlaiseen käyttöön kuin se samalla osaamisella varustettu suomalainen, joka ei tarvi sit työhön-jausta niin paljon, niin semmosessa kohtaa se sitten vois tulla, että se kieli, totta kai, kun se sit. No joo, ehkä siin kohtaa voi, jos on kaks täysin samanlaista, niin siin kohtaa voi olla, et suomalainen tulis valituks ensiks. Mut aika, aika harvinainen tilanne siis.” (H13)

Tiivistettynä, haastatteluiden perusteella maahanmuuttajien haitaksi valinnassa nousee siis useimmiten kielitaidon puute, kokemattomuus tai soveltumattomuus työhön. Soveltuvuutta ja kokemusta painotetaan työntekijän valinnassa, minkä on todettu olevan yleistä pk-yrityksissä (esim. Taylor ym. 1999). Suuri osa haastateltavista kertoo maahanmuuttajien rekrytoinnista paljolti henkilö-työ sopivuuden lähtökohdista. Tämä on positiivista siinä mielessä, että maahanmuuttajilla on aiempien tutkimusten (esim. Osman & Thunborg 2019; Bye ym. 2014) mu-

kaan näin ollen reilummat lähtökohdat valintatilanteessa. Henkilö-työ sopivuutta ei kuitenkaan arvioida yksinään. Tämä tulee selkeämmin esille vasta rekrytointiin liittyviä ongelmia tarkastellessa, mihin palaamme myöhemmässä luvussa. Toisena tekijänä haastateltavien joukossa pohditaan myös henkilö-ryhmä ja henkilö-organisaatio sopivuutta. Tämä näkyy korostuvan etenkin yhteisen kielen kannalta. Yhteisen kielen olemattomuus voi hankaloittaa esimerkiksi nykyisten työntekijöiden työtä, jolloin rekrytointia arvioidaan myös tästä näkökulmasta.

6.6 Perehdytys ja arviointi

Aineiston perusteella yrityksillä ei ole merkittävästi erilaisia perehdytyskäytäntöjä maahanmuuttajien perehdyttämisessä. Perehdytystoimet ovat hyvin samanlaisia kuin kantaväestöllä, vaikka haastateltavat joutuvatkin ottamaan huomioon erilaisia asioita maahanmuuttajan perehdyttämisessä. Tästä esimerkkinä erään haastateltavan kuvaus:

”No en mä osaa sanoa, että olis mitään erikoista. Se on tietysti jokainen työvaihe, varsinkin silloin nahkonta-aikaan kun tulee paljon ihmisiä ja yleensä silloin tulee väistämättä myös sellaisia, jotka ei oo aikasemmin ollu, joko ollenkaan tai ainakaan siinä työssä, niin olis joku, joka puhuu heidän omaa kieltään niin olis alkuun näyttämässä, että miten se työ tehdään ja on sitten mukana siinä kumminkin niinä ensimmäisinä päivinä ja kattomassa, että se lähtee oikeille urille se homma. Mutta ihan samatenhan se on pitänyt tehdä silloin kun siinä on ollut suomalaisia opettelemassa jotain työtä, että piti olla siinä vieressä ja aika usein käydä kattomassa, että homma toimii.” (H4)

Aineistosta ei käy ilmi, että yrityksillä olisi kirjallista perehdytysuunnitelmaa maahanmuuttajille. Perehdytys eroaa suurilta osin perehdytysmateriaalin kääntämisenä ja tulkin tai samaa kieltä osaavan työntekijän hyödyntämisenä. Kuten esimerkiksi Hargis ja Bradley (2011) sekä Cooper ja Burke (2011, 143) mainitsevat, perehdytys tapahtuu pk-yrityksissä yleisimmin työtehtävien suorittamisen yhteydessä. Aineiston perusteella tämä periaate pitää paikkansa myös maahanmuuttajien perehdytyksessä. Maahanmuuttajien perehdytys tapahtuu yrityksissä näyttämällä ja opettamalla työtehtävät. Niillä maahanmuuttajilla, joilla on oppisopimuskoulutus, hoituu perehdytys luonnollisesti sen lomassa. Pk-yritysten rajalliset resurssit huomioon ottaen, tämä on niille kustannustehokas tapa perehdyttää maahanmuuttajat.

Jokaisessa yrityksessä työntekijä tutustutetaan aluksi yritykseen kertomalla yrityksestä ja työtehtävästä sekä näyttämällä työntekeä. Kaikki työntekijät, jotka otetaan töihin, eivät välttämättä ole koulutettuja alalle. Siksi maahanmuuttajien perehdyttäminen tapahtuu käytännössä valtaosin laittamalla hänet joko toisen työntekijän pariin tai osaksi ryhmää. Siten maahanmuuttaja voi katsomalla oppia ja tehdä perässä, mikäli kielitaitoa ei ole:

”No meillä nää on aina ollut niin, et ne on ollut jossakin ryhmässä ensin alkuun ennen kuin oppii, et ei pistetä niin et yksinään, mee sä tekemään tota, vaan ne on ryhmässä, että tota, et koska se kieli ei välttämättä ole ollut, niin sä voit aina kattoo ja tehdä sitten perässä samalla tavalla.” (H1)

Kokenut työntekijä toimii eräänlaisena mentorina, joka opastaa työhön ja näyttää miten se tehdään:

”Ne on kyl aina tietysti, aina se tilanne on niin, että se itse siinä työn ohella kisälliperiaatteella yritetään sitten niitä sen, meidän koneiden ja meidän ihmisten ja meidän töiden tekemiseen sit aina niinku sitä koulutusta joutuu tekee. Et semmost valmista ei oo koskaan oo saatavilla, ei kotimaista eikä ulkomaista. Et se joudutaan joka tapauksessa niinku ns. kouluttamaan siinä työn ohessa.” (H13)

Perehdyttäjänä voi haastateltavien mukaan toimia edeltävä työntekijä, työkaveri tai työnantaja itse. Valinta voi perustua siihen, kuka on ammattitaitoisin ja kokenein työntekijä hoitamaan perehdyttämisen. Yrityksessä koulutetun ammattilaisen taidoilla kouluttaminen työhön hoituu helposti. Perehdyttäjäksi valitaan myös hyvät taidot omaavien lisäksi sellaisia henkilöitä, jotka osaavat tarvittaessa englannin kieltä. Erään haastateltavan mukaan haasteita ilmenee silloin, kun ryhdytään perehdyttämään yrityksen toimintatapoihin, vaikka työtehtävä olisi itsessään suhteellisen yksinkertaista.

Parityöskentelyn lisäksi maahanmuuttajatyöntekijä voi vaatia jonkin verran lisävalvontaa ja läsnäoloa, sekä työnjohdolta erilaisen kulttuuritaustan ymmärrystä. Lisävarovaisuutta tarvitaan haastateltavien mukaan tuotannon tehtävissä. Työturvallisuus tulee taata etenkin, jos työntekijä ei osaa suomea:

”Tuotannon tehtävissä, kyllä. Erilaisissa tehtävissä, että siinä on tietysti, alussa on avustavia tehtäviä ja sitten käytännössä tapahtuu kuitenkin niin, että koko ajan siinä on, on tuota kokeneempi työntekijä ja sitten tämmönen tuoreempi työntekijä johtuen ihan, sanotaan, työturvallisuusasiat täytyy pystyä turvaamaan ja sitten kieliongelmaahan siinä on ilman muuta, joka sitten on, se on aika vakavakin ongelma, koska me käsitellään erittäin painavia esineitä ja tavallaan riskit on suuret, jos jotakin sattuu, niin erityistä varovaisuutta kuitenkin sitten vaatii tämmönen.” (H2)

Perehdyttäminen on myös muutamien haastateltavien mielestä hieman normaalia pidempi prosessi ulkomaalaistaustaisten kohdalla, jos esimerkiksi osaaminen ei vastaa täysin työtehtävän vaatimustasoa heti alussa:

”No, yritämme tietenkin sitä, mutta kuten sanottu, niin heillä ei alan osaamista ole vielä, että me joudumme heitä tai koulutamme heitä ja sen kouluttamisen, tai puhutaan perehdyttämisestä ja sehän on valtavan pitkä heidän osaltansa. Et tietenkin se hyvä asenne, joka on kohdallaan, niin sitten nopeuttaa sitä. Mut se edelleenkin jää sitten niinku vielä arvoitukseksi, siitä ei ole näyttöä vielä olemassa, että kuinka syvästi he ymmärtävät sitä, mitä he tekevät.” (H2)

Perehdyttämisen haasteellisuus johtuu yleensä kielitaidosta. Kielitaidottomia ei voi välttämättä laittaa heti suoraan mille tahansa osastolle, jos ajatus vieraalla kielellä kommunikoinnista on aluksi epämiellyttävää maahanmuuttajalle. Tällöin on parempi odottaa maahanmuuttajan sopeutumista yrityksen sisälle. Maahanmuuttajan hyvä asenne voi kuitenkin auttaa perehdyttämisprosessissa nopeuttamalla sitä. Kielitaidon puute tuo myös toisenlaisia haasteita: Työnantajalla ei ole aina välttämättä näyttöä siitä, kuinka syvästi maahanmuuttajat ymmärtävät sen, mitä ja miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla. Perehdyttäjän tulee varmistua siitä, että työasioita läpikäydessä viesti menee perille. Kuten seuraava sitaatti osoittaa, haasteena perehdyttäjillä onkin

olla aina valppaana ja tarkkaavainen siitä, ymmärtääkö työntekijä varmasti mitä hänelle sanotaan:

”Perehdytyksessä, totta kai, pitää aina ottaa huomioon se, että menee viesti perille, et käydään se asia läpille ja tota niin näytetään siinä rinnalla, että toki, aika harva ihminen, oli sitten suomalainen tai ulkomaalaistaustainen, niin uskaltaa sit sanoa kuitenkaan, et mä en vielä kukaan tätä ihan hiffannut. Ja se on se haaste, et siinä pitää olla, perehdyttäjän pitää olla tosi hyvin hereillä. Kyllä se meillä on siinä mielessä tiedossa, että se, et siihen pitää ihan samalla lailla kyllä suomalaisten kans, et itse asiassa siinä mielessä, jos mä mietin, niin ei oo yhtään erilaista, et me ollaan kaikki niin samanlaisia tikapuuhermoja kuitenkin ihmiset, että tota ni asioita pitää toistaa, että päästään niitten kans eteenpäin.” (H6)

Jotkin työtehtävät vaativat selvää ymmärrystä, sillä joillain aloilla on hyvin tarkat valmistusta koskevat määräykset tuotteelle. Tämä edellyttää tasaista laatua tuotannossa ja sen toteutumisen kannalta työntekijän perehdytys on hyvin tärkeää. Joillain aloilla voidaan työn laadun varmistamiseksi testata työn jälkeen testilaitteilla, joiden avulla nähdään, vastaako se asiakkaille luvattua tasoa.

Kielitaidon vaihtelevuuden aiheuttamien haasteiden selättämiseksi haastateltavat hyödyntävät muun muassa samaa kieltä puhuvaa työntekijää työnopastuksessa. Työntekijää voidaan toki myös hyödyntää kaikessa muussakin viestinnässä ja tiedottamisessa. Siten työpariksi laitetaan ensisijaisesti samaa kieltä puhuva työntekijä, mikäli sellainen yrityksestä löytyy.

Muutama haastateltava tiedostaa kuitenkin sen, että suomen kielen oppimisen kannalta olisi hyödyllisempää laittaa maahanmuuttajan työpariksi aina suomalainen työntekijä. Samalla maahanmuuttaja oppisi myös ammattisanastoa. Yksi työnantaja on ratkaissut kielitaidon tuomat haasteet nimittämällä ulkomaalaistaustaisen kakkosesimiehen sellaiselle osastolle, jossa työntekijät ovat samasta maasta. Siten ohjeistaminen helpottuu ja nopeutuu yhteisellä kielellä. Muutamassa yrityksessä, josta ei löydy sellaista työntekijää, joka osaisi maahanmuuttajan kieltä, vaaditaan maahanmuuttajalta jonkinlaista suomen kielen taitoa. Työnantaja ei voi heidän mukaansa vaatia, että työnopastaja osaa opastaa englanniksi. Jos kielitaitoisten määrä yrityksessä on entuudestaan vähäinen, perehdyttäjän rooliin ei jäisi paljon vaihtoehtoja. Yksi työnantajista ei itse koe, että hänen rooliinsa kuuluu kädestä pitäen perehdyttää uusi työntekijä. Joskus perehdytysvaiheessa joudutaan turvautumaan tulkin puoleen, ellei omista työntekijöistä löydy sopivaa kääntäjää ja samalla perehdyttäjää. Tulkin voi myös saada henkilöstövuokrausyrityksen kautta, kuten eräs haastateltava mainitsee:

”-- Et ainoastaan siinä se tulee haaste siinä sitten, kun lähdetään perehdyttämään yrityksen toimintatapoihin. Silloin on hyvä sitten olla joko tulkki apuna, jonka sitten niinku vuokravälitys, minkä henkilöstöfirmat on tarjonnut, taikka mutta sitten meillä on myös tota niinku omassa tuossa henkilöstöstä löytyy kielitaitoisia, sitä kautta se on lähtenyt liikenteeseen.” (H11)

Tulkin hankkiminen erikseen on kuitenkin melko kallista, jos sellaista tarvittaisiin jatkuvasti. Sen takia maahanmuuttajan kielitaito voi rajoittaa huomattavasti tämän työtehtäviä. Maahanmuuttajalle voidaan antaa yksinkertainen työtehtävä, josta suoriutuu tulkin välittämän perehdytyksen

jälkeen ilman tulkkia. Muutoin maahanmuuttajan täytyy osata jotain yhteistä kieltä, kuten englantia. Englannin kielellä kommunikoiden kuitenkin taas edellyttää, että muut ulkomaalaistaustaiset ja suomalaiset työntekijät osaavat englantia. Tulkkia voidaan käyttää tehokkaimmin avuksi tilanteissa, joissa on useamman hengen työryhmä maahanmuuttajia, jolloin saadaan tulkattua monelle hengelle kerralla.

Vain yksi haastateltava mainitsee palautteen antamisen perehdytyksen yhteydessä, vaikka perehdytyksessä tulisi Laineen, Kallion ja Jokirannan (2014) mukaan ottaa huomioon myös perehdytettävän rooli ja tämän antama palaute. Vain yksi työnantaja mainitsee, että työtoverit voivat antaa palautetta sekä suomalaisten että ulkomaalaistaustaisten työssä suoriutumista, jonka avulla tiedetään antaa tarvittaessa vielä lisäperehdytystä.

Yhdellä haastateltavista on sen sijaan strategiana perehdytyksessä kouluttaa kaikki moniosajiksi, jotta työntekijä osaa mahdollisimman monia eri työtehtäviä. Yhdellä työntekijällä voi olla kolmesta neljään eri työtehtävää, jota voi tehdä. Tähän liittyy myös yrityksen oma rekrytointikurssi, jonka aikana perehdytystä tapahtuu työtä tekemällä. Kurssi kestää aina yhdeksän kuukautta, jonka jälkeen perehdytys ja koulutus jatkuu työn ohessa. Työnantajan mukaan tämä yhdeksän kuukautta on kuitenkin todella lyhyt aika, joten ketään voi kutsua siinä vaiheessa vielä läheskään ammattilaisiksi.

Henkilöstövuokrausyrityksen kautta rekrytoineet hyötyvät siitä, että vuokrausyritykset tekevät osaltaan jo perehdyttämistyötä asiakkaidensa puolesta. Samoin esimerkiksi vastaanottokeskusten kautta työntekijä on todennäköisesti valmiiksi jo hieman perillä suomalaisesta yhteiskunnasta.

Perehdytysmateriaaleja hyödynnetään osassa yrityksissä. Muutaman haastateltavan kohdalla ei ole nähty tarvetta kääntää perehdytysmateriaalia toiselle kielelle – ei edes englanniksi. Perehdytyksessä on voitu selvitä ilman materiaaleja esimerkiksi hyödyntämällä samalla tuotantolinjalla samaa kieltä puhuvaa työntekijää. Perehdytysmateriaalia ei ole nähty tarpeellisenä myöskään siksi, että parhaana perehdytystapana pidetään yksinkertaisesti kädestä pitäen työtehtävien näyttämistä.

Suurin osa haastateltavista sen sijaan joko käyttää perehdytysmateriaalia tai on aikeissa hyödyntää sellaista jatkossa. Vaikeuksia materiaalin kääntämisessä tulee kuitenkin alan erityissanaston kohdalla, sillä niitä on vaikeampi kääntää varsinkaan monelle eri kielelle. Ne, joilla perehdytysmateriaali on jo käytössä, ovat hyötäneet tiedon perille viestimässä. Jos yrityksen alalla käytetään esimerkiksi sanastoa, jota on vaikeampaa maahanmuuttajan sisäistä, niin vaikeat alan sanat on laitettu kirjalliseen muotoon luettavaksi. Perehdytysoppaita on käännetty eri kielille, koska kaikilta ei lukeminen suomeksi onnistu, kuten alla oleva haastateltava kuvailee:

”No nyt me ollaan käännetty meidän tämmösiä tervetuloa taloon – ohjeita ja näitä, niin ollaan käännetty ihan virokseksi ja thaimaaksi muun muassa ja englanniksi, että ollaan huomattu, että se ei oikein riitä, että jos henkilö sanoo, tai vaikka hän osaa auttavasti suomea mutta sitten se lukeminen ei välttämättä kuitenkaan niinku onnistu. Tai se ymmärrys ei sitten kuitenkaan oo, että kun sitten on sitä tavallaan alan sanastoa paljon, että on niin vaikeita tuota, sanoja siellä, että ei ymmärrä välttämättä niin me ollaan todettu, että se on parempi, että se on niinku paperilla ja he voi sen siitä sitten

lukea. Ja ehkä enemmän sitten on sitä, tai pidempään on sitä perehdyttämistä, se on pidempi prosessi.” (H3)

Jos yrityksen osastolla työskentelee vain tietyn maan kansalaisia, niin perehdytysmateriaalin kääntäminen on helpompaa yhdelle vieraskielelle. Eräs haastateltava käyttää myös prosessikarttoja ja muita oppaita myös englanniksi, minkä hyödyntämisen koetaan toimivan hyvin. Työohjeita on käännetty sen mukaan niille kielille, mitä eniten työpaikalla puhutaan. Tietoa on tarjolla sitä enemmän, mitä monikielisempää yrityksessä on, eli perehdytysmateriaalia kehitetään sitä mukaan.

Yritysten olisi hyvä arvioida rekrytointiprosessia sekä jälkeenpäin, että prosessin aikana. Aikaisempien rekrytointitoimien arvioinnin kautta voidaan oppia saamaan parempia tuloksia ja muokata rekrytointitapoja jatkoa ajatellen. Arvioinnin tavoitteena on myös osoittaa rekrytointipanostusten vaikutus yrityksen talouteen. Jos rekrytointia ei mitata ja arvioida, yritykset eivät opi rekrytointiprosessistaan ja pysty kehittämään paremmin toimivia rekrytointitoimenpiteitä tulevaisuudelle. (Breugh 2016.) Aineiston perusteella ei voida sanoa kuinka paljon yritykset kaiken kaikkiaan arvioivat rekrytointitoimenpiteitään ja -strategioitaan. Toimenpiteitä on muutettu suurelta osin rekrytointikanavien kohdalla. Muutamilla yrityksillä, joilla on ollut useammasta maahanmuuttajan rekrytoinnista kokemusta rekrytointitoimenpiteet ovat ajansaatossa muuttuneet hieman. Rekrytointitoimenpiteitä on arvioitu lähinnä rekrytointikanavien muodossa. Tyypillisimmin haastateltavat ovat huomanneet ja todenneet, että joistain aikaisemmista rekrytointikanavista on parempi luopua.

6.7 Ongelmat maahanmuuttajien rekrytoinnissa

Maahanmuuttajien rekrytointiin liittyvät ongelmat voidaan aineiston perusteella jaotella pääosin kielimuurin tuomiin ongelmiin, kulttuurieroihin, stereotypioihin, yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen maineeseen, sekä lainsäädännöllisiin ja hallinnollisiin ongelmiin. Kieleen ja kulttuuriin sekä byrokratiaan liittyvät ongelmat toistuivat useasti aineistossa. Etenkin turvapaikanhakijoiden kohdalla rajoitteiden määrä ja lupaprosessien pituus nähdään ongelmallisena. Vaikka melkein puolet yrityksistä eivät omien sanojensa mukaan koe, että ongelmia olisi esiintynyt maahanmuuttajien rekrytoinnissa, niin esille nousee kuitenkin ongelmallisiksi luokiteltavia tilanteita.

Suurin osa haastateltavista ei omien sanojen mukaan kokenut merkittäviä yrityksen sisäisiä ongelmia rekrytointiin liittyen. Pieniä haasteita ei suoranaisesti nimitetty ongelmaksi ja jos sellaisia oli yrityksen sisällä esiintynyt, niin niistä on päästy useimmiten yli. Työntekijöiden välillä saattaa silloin tällöin esiintyä erimielisyyttä ja jännitettä osapuolten välillä, mutta erimielisyydet on koettu melko vähäisinä. Erään työnantajan mukaan ongelmia on ollut pikemminkin enemmän kantasuomalaisen kanssa kuin ulkomaalaistaustaisten. Ongelmien vähyyden taustalla voi myönteisten asenteiden ohella olla myös esimerkiksi työntekijöiden tuttuus. Samoien maahanmuuttajien kanssa on voitu olla

tekemisissä aiemminkin, jolloin tiedetään jo melko hyvin etukäteen millaisia työntekijät ovat. Esille tulleet sisäiset ongelmat liittyvät muun muassa kulttuurien keskinäisiin ongelmiin työntekijäryhmien välillä, jos yrityksessä on eri ulkomaalaisen kulttuurin edustajia. Näihin syvennyttään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

6.7.1 Kielimuuri

Moni yritys joutuu kamppailemaan eniten kieliongelmiensa kanssa. Kieli tuottaa kommunikaatiovaikeuksia puolin ja toisin ja osa haastateltavista kokee kieliongelmat suuremmaksi ja osa taas pienemmiksi. Jonkinlainen yhteinen kieli, usein suomi tai englanti, tulisi useamman haastateltavan mukaan löytyä. Monet maahanmuuttajat kuitenkin oppivat suomen kieltä tarpeeksi työn ohessa, jotta pärjäävät siinä. Kielitaito määrittää myös sitä, millaisiin työtehtäviin maahanmuuttaja voidaan sijoittaa.

Haastateltavat eivät voi olla aina varmoja siitä, ymmärtääkö maahanmuuttaja mitä hänelle opastetaan. Ymmärretyksi tuleminen on tärkeää jo työturvallisuuden takia. Kielitaidon puute tuo hankaluuksia esimerkiksi perehdytyksessä, jos se toteutetaan suomeksi:

”Meille tarjottiin yhtä turvapaikanhakijaa töihin, hän ei osannut suomea, mut hän on ollut meijerialalla töissä, meil ei silloin ollut tarvetta ja sitäkin mietittiin ja keskustelu käytiin, et oisko meillä ollut siinä jotain, jotain, millä olis voitu lähteä eteenpäin. Mut meillä haaste on oikeastaan se, että millä tavoin sitten, jos aatellaan että jonkun pitäis ottaa tavallaan vahvasti se perehdytysrooli, ja meil taas perehdytysrooli, jos otetaan, niin pitäis se suomen kieli siel pohjal olla, muuten sitten tavallaan niitten kielitaitoisten ihmisten määrä on aika vähäinen ja sit taas mun kyky perehdyttää paperidiplomi-insinöörinä tohon elintarviketuotantoon, niin on vähän rajallinen. Niin se, et kuinka paljon sen lisäksi, et tää on niinku iso, tavallaan mun rooliin ei enää kuulu suoraan semmonen kädestä pitäen niinku perehdyttäminen, niin se on, pitää, meidän pitää kuitenkin aina myöntää, et me ollaan pieni firma.” (H6)

Haastateltavat tuovat monesti esille sen, kuinka ymmärretyksi tuleminen on haasteellista ilman suomen kieltä. Tällöin työnantaja joutuu luovimaan eri kielten kautta ja avulla etsien sanoja toisella kielellä, jotta asia voisi olla helpommin ymmärrettävissä:

”Kyllä se tietysti joskus on, kun mä sanon, että heille pitää selvittää, miksi ja näin pois-päin, sanotaan, kyl ehkä osa siitä on myöskin se kielestä, kun on tietysti sanoja, jota, he eivät ymmärrä, ja mä ei ymmärrä yhtään bosnialaista, että mä voi selittää sillä tavalla nää. Mutta saksan kielellä mä, mä oon käyttänyt saksan kieltä sitte joskus, kun on jotain, niin, sitten, sit se käy sillä tavalla.” (H7)

Jos alalla on käytössä erityissanastoa, niin sen kääntäminen ja opettelu on vielä hankalampaa. Haastateltavat kokevat, että maahanmuuttajien kohdalla joudutaan usein varmistamaan tiedon perille meneminen. Ratkaisuna kielimuureihin on käännytty useimmiten samaa kieltä puhuvan toisen työntekijän puoleen. Jos taas samaa kieltä puhuvaa työntekijää ei löydy entuudestaan yrityksestä tai molemmat saman kielen edustajat eivät ymmärrä viestiä, niin yritys voi kääntyä

myös muiden osapuolten apuun. Esimerkiksi eräs haastateltava sai apua työntekijöiden suomalaisilta aviopuolisoilta. Tulkin apua voidaan saada myös esimerkiksi henkilöstövuokrausryityksen kautta.

Sanaton kommunikointi on myös aineiston mukaan ongelmallisempaa verrattuna suomalaisiin, sillä samaa kulttuuria edustavien on helpompi ymmärtää toista jo pelkistä eleistä ja ilmeistä. Kommunikaatiotavat ovat siten suomalaisille tuttuja, mutta uuden kulttuurin edustajan kanssa kommunikaatiotavat voivat vaihdella suurestikin.

Kieli on rekrytointivalinnoissa monen haastateltavan kohdalla myös tärkeä arviointikriteeri. Kielitaidosta muodostuu joillekin yrityksille kynnyskysymys. Useimmiten vaaditaan edes auttava suomen kielen taito. Muuten jouduttaisiin tukeutumaan aina useamman tulkin apuun, mikä kävisi liian monimutkaiseksi:

”Just että, niinku nyttekin joku kysy töihin irakilaisista, on kuulemma ollut kotimaassa leipomossa, ei osannut kuin arabiaa. Sitten pitäis olla tulkki, joka arabiasta englantiin ja toinen tulkki, mikä englannista suomeen kääntää. Niin eihän se, jos me yks työntekijä ja kolme ihmistä pyörii siinä, niin eihän siinä oo mitään tolkkua.” (H9)

Maahanmuuttajan tulee osata kommunikoida edes yhdellä ymmärrettävällä kielellä. Haastateltava ei voi olettaa, että työnjohtaja tai työnopastaja osaa esimerkiksi englannin kielellä täysin opastaa ulkomaalaistaustaista työntekijää. Joissakin työtehtävissä pärjää heikommalla kielitaidolla tai pelkällä englannilla, kun taas jotkin vaativammat työtehtävät vaativat suomen kielen taidon. Puutteellinen kielitaito vie enemmän aikaa myös perehdytyksen osalta ja kouluttaminen työhön voidaan kokea siten haasteellisempänä ja työläämpänä:

”Ja toisaalta ei se munkaan elämää mitenkään helpota jos siellä on joku ihminen, joka on täysin ummikko, ja mun pitää sitä neuvoa ja joka päivä käydä kahen tunnin välein kattomassa, että onko se nyt varmasti ymmärtänyt, että mitä minä sille sanoin.” (H4)

Väärinymmärrysten minimoimiseksi yritykset voivat pyrkiä antamaan ulkomaalaistaustaisille työntekijöille rutiininomaisia työtehtäviä, joissa ei tarvitse antaa toistuvasti ohjeita.

Kieliongelmat koetaan vakavaksi etenkin turvallisuusriskin vuoksi. Etenkin tuotannollisissa tehtävissä työskentelevien on hyvin tärkeä olla tietoisia työturvallisuusasioista, mikä on tietenkin työnantajan vastuulla. Ymmärretyksi tulemisen ongelmaan liittyy vahvasti myös henkilön kulttuuritausta. Maahanmuuttaja ei välttämättä uskalla myöntää sitä, että hän ei ymmärrä juuri hänelle kerrottua asiaa. Esimerkiksi henkilö, joka on kotoisin maasta, jossa ihmisarvo on olematon, voi pelätä työnantajan valtaa. Hän voi ajatella tulewansa irtisanotuksi tunnustamalla sen, että ei ymmärtänyt viestiä. Siten maahanmuuttajilta toivotaan myös rohkeutta sanoa, jos jokin asia jää epäselväksi. Tässä mielessä maahanmuuttajien kohdallaan oleva asenne voidaan nähdä myös kääntyvän heitä vastaan: halutaan osoittaa olevan hyvä työntekijä ilman ”heikkouden” merkkejä. Kulttuurin ja kielimuurin vaikutuksesta lopputuloksena voi olla työtehtävien tekeminen väärin.

Haastateltavat tiedostavat sen, että myös työnantajan oma kielitaito ja sen käyttäminen vaikuttavat kommunikoinnin kehittymiseen. Jos työnantaja tai työntekijät ja maahanmuuttaja molemmat puhuvat vain heikkoa englantia,

kumpikaan osapuoli ei silloin opi toisen omaa kieltä. Jos roolit ja työparit suunniteltaisiin paremmin, niin työnantaja pystyisi vaikuttamaan osaltaan kielen oppimiseen. Esimerkkinä nostetaan esille suomalaisen työparin laittaminen ulkomaalaistaustaisen työpariksi, jolloin tulisi samalla opittua myös ammattisanastoa. Ratkaisu ei kuitenkaan ole yksinkertainen, sillä samaa kieltä puhuvan kanssa työ hoituisi todennäköisemmin helpommin ja sujuvammin. Lisäksi se on haasteellisempaa myös työparille. Ongelma piilee myös siinä, että jos sanastoa ja tietoa ei siirretä ulkomaalaistaustaisille työntekijöille, niin tieto voi poistua suomalaisten työntekijöiden myötä yrityksestä tulevaisuudessa.

Kommunikointivaikeuksista johtuen maahanmuuttajien osaamista ei kuitenkaan osata hyödyntää aina monipuolisesti. Yritysten toimialoilta löytyy yksinkertaisia, toistettavia työtehtäviä, joihin maahanmuuttajien sijoittaminen on yrityksille melko riskitöntä. Vaikka tällainen polku toimii helppona tienä maahanmuuttajien työelämään pääsemisen kannalta, niin se merkitsee luultavasti helpommin myös maahanmuuttajan osaamisen alihyödyntämistä. Tämän tarkoittaa, että maahanmuuttajien osaamispotentiaalia ei päästä hyödyntämään maaseudun elinvoimaisuuden kehittämiseksi (Suutari ym. 2016). Tämä on ongelmallista etenkin, jos maahanmuuttaja ei osaa ilmaista osaamistaan tai työnantaja ei tajua kysyä niistä. Osaaminen voi paljastua paljon myöhemmin, kun sitä olisi jo voinut hyödyntää heti rekrytoinnin alusta asti. Jos tieto ei välity kumpaankaan suuntaan, niin maahanmuuttajan taidot valuvat yrityksessä hukkaan elleivät ne paljastuvat myöhemmin ajan saatossa:

”Joo, yleensä jo se, että työntekijöiden osaamista hyödynnetään monipuolisesti niin siinä on jo tekemistä ainakin meille, ja väitän, että suurimmalle osalle työnantajista. Että ihmisillä on paljon sellaisia taitoja, mitä ei työnantaja tiedä, eikä osaa käyttää. Ja maahanmuuttajilla on varmasti vielä enemmän, koska siinä on se... on niitä kieli- ja muita kynnyksiä, että se ei välity se tieto kumpaankaan suuntaan, että tämmöstä osaamista voitais tarvita, tai että tuolla työntekijällä on... että se osaa tämän ja tämän. Että siellä on varmasti paljon semmosia asioita, joita ei tiedä. Näistäkin tuli ilmi, ihan käytännön esimerkiksi näistä vietnamilaisista työntekijöistä, niistä oli muutama ollut Japanissa autotehtaassa töissä monta vuotta, ja osasivat hitsata sitten varmasti kaikista parhaiten mitä meillä... mutta kukaan ei ollut tiennyt, eikä he kertonut ite, enkä minä kysynyt. Eikä sitä välttämättä aina osakaan kysyä, että jos meillä on yhteisiä sanoja, ehkä kuuskymmentä sanaa englantia. -- Mutta voi sanoa, että ainakin yritetään hyödyntää, mutta siinä on enemmän tekemistä kun suomalaisten työntekijöiden osaamisen hyödyntämisessä, ja sekin on liika vähäistä. Ja siellä voi olla tietysti sellaista osaamista, mikä kannattaisi ottaa käyttöön.” (H4)

Haastateltavat pohtivat, miten osaavat maahanmuuttajat saataisiin jatkossa paremmin tavoitettua ja hyödynnettyä työelämässä. Saatavilla oleva tieto tarjolla olevista työntekijöistä nopeuttaisi siten rekrytointiprosessia:

”Et semmonen, niin semmonen, mistä sen niinku pääsis sitten tyyliin kiinni, että tämmösiä kavereita on tullut ja niillä ei oo töitä, mutta tämmöset koulutukset niillä on esimerkiksi. Koska siellähän se kuitenkin on, jos me vaikka muutetaan, lähetään tuonne Englantiin taikka Saksaan taikka muuten, että mitä kautta sen sitten niinku yritykset sais tietoo, että nyt sieltä tulee.” (H11)

Yksi haastateltavista kertoo tarttuvansa tähän ongelmaan käytännössä siten, että yritys aikoo kartoittaa vastaanottokeskuksista vapaaehtoisten turvapaikanhakijoiden osaamisen. Turvapaikanhakijoiden joukossa uskotaan

olevan paljon erilaista osaamista. Jotta heille voidaan tarjota tietynlaisia työtehtäviä, yrityksen on hyvä tietää millaisiin tehtäviin turvapaikanhakijoilla on valmiuksia:

”Sitten nuo taidot ja nuo, niin tota siellä on erilaisia taitoja sitten olemassa, mutta ne harvoin sitten pääsee esiin tai sit sei välttämättä kohtaa sitä, kun ei oo sitä kommunikaatiota suomalaisten kanssa tai yritysten kanssa, että siellä, meil on tarkoitus nyt sen, mitä puhuin äsken se vuokratyöyrittäjä, niin teettää semmoselle vapaahetoiselle porukalle siellä vastaanottokeskuksessakin niin semmonen osaamiskartoitus ja yrittää sitten kattoo, että saahaanko sieltä semmosia ihmisiä niinku tiettyihin tehtäviin tässä ympäristössä esimerkiksi. Ja siellähän on monenlaista osaamista, kun sitä tarkemmin lähtee selvittämään --.” (H10)

Jos yritys ei pysty löytämään täysin työtä osaavaa työntekijää, niin puutteet osaamisessa voivat vaatia työnantajilta enemmän työntekijän perään katsomista ja huolehtimista. Maahanmuuttajaa ei välttämättä voi esimerkiksi laittaa yksin tekemään jotakin työtehtävää. Siksi työnantajan täytyy pitää huolta, että henkilölle on saatavilla aina myös työpari. Jos yritys taas on löytänyt hyviä osaavia maahanmuuttajatyöntekijöitä, niin heidän pitäminen yrityksessä voi olla välillä vaikeaa. Tämä huomio mainitaan kuitenkin vain yhden haastateltavan toimesta. Haastateltava kertoo maahanmuuttajien lähtevän Etelä-Suomeen, josta löytyy enemmän oman maan kansalaisia ja muita maahanmuuttajia. Tämä ilmiö on maahanmuuttajien keskuudessa tavallista, sillä maahanmuuttajat mieluusti asettuvat omiensa pariin (Saartenoja 2010, 25).

6.7.2 Kulttuurierot ja stereotyyppit

Kielen ohella myös kulttuurierot voivat aiheuttaa ongelmia, jotka vaikuttavat rekrytointiin tulevaisuudessa. Erilaisten kulttuurien kohtaaminen työpaikalla voi väistämättä johtaa joskus väärinymmärryksiin ja pieniin konflikteihin. Kulttuurien väliset erilaisuudet ja niistä kumpuavat ongelmat eivät rajoitu ainoastaan suomalaisten välille, sillä yrityksissä voi olla monestakin eri maista tulleita ulkomaalaistaustaisia. Haastateltavien mukaan väärinymmärrykset ja ennakkoluulot voivat johtaa yrityksen sisällä selvittelytilanteisiin. Maahanmuuttajilla ei ole aina tapa myöntää, jos he eivät ymmärrä jotakin mitä heille sanotaan. Tämän seurauksena henkilö tekee työtehtäviään väärällä tavalla. Työtoverien huomauttaessa asiasta taas syntyy konflikteja, jos henkilö kokee huomauttelun jotenkin loukkaavana tai rasistisena. Toisaalta konfliktien takana voi vaikuttaa entuudestaan oleva eripura tiettyjen kansalaisuuksien välillä. Muutama työnantaja kertoo joutuvansa rajoittamaan esimerkiksi turvapaikanhakijoiden rekrytoimista, jos työyhteisössä on maahanmuuttajavastaisia työntekijöitä. Siten työnantajat joutuvat arvioimaan maahanmuuttajia henkilö-työ sopivuuden lisäksi myös henkilö-organisaatio sopivuutta. Vaikka työnantaja suhtautuisikin myönteisesti vastaanottokeskusten turvapaikanhakijoiden rekrytointiin, niin omien työntekijöiden vastarinta voi hankaloittaa turvapaikanhakijoiden rekrytointimahdollisuuksia:

”Ja tarvetta ei ollu, mutta oisin ehkä niinku ottanu sillai, että molemmin puolin vähän tutustuu mutta sitte siinä tulee yks semmonen tekijä, että varsinkin virolaisissa on jonkun verran sitä vastarintaa, että mä tiedän siinä muutaman meidän työntekijän, että

olis tullu isoja ongelmia. Ja siksi mä en uskaltanu ottaa. --. No toki siellä suomalais-sakin voi vähän vastustusta olla mutta mielestä selvästi vähemmän. Kyllä se on niinku, sanotaan nykypäivän venäläisessä kulttuurissa tullu se kansallistunto aika vahvasti ja siellä ei jos on väärän värinen, niin ei kannata lähteä kaupungille. Ja sitten meillä on joku virolainen työntekijä, jonka mä tiedän, että siitä olis varmasti tullut vaikeuksia. - -. ...niin se oli melkein helpompaa koska mä en kuitenkaan olisi pystynyt mitään vakituista työtä lupaamaan. Jos ne nyt sitten viikon, kaks on jotain harjoittelemassa... ja toisaalta ei se munkaan elämää mitenkään helpota jos siellä on joku ihminen, joka on täysin ummikko, ja mun pitää sitä neuvoa ja joka päivä käydä kahden tunnin välein kattomassa, että onko se nyt varmasti ymmärtänyt, että mitä minä sille sanoin.” (H4)

Toisessa yrityksessä yrityksen toisen osaston päällikkö ei esimerkiksi suostu ottamaan osastolleen muita kuin suomalaisia työntekijöitä. Toisaalta kaikki haastateltavat eivät hyväksy ja toimi muiden mielipiteiden sanelemana, vaan ottavat nollatoleranssin syrjintää kohtaan.

Alasta riippuen, osalle työnantajista kulttuuriin kuuluva ominainen pukeutumistyyli voi muodostua ongelmaksi, mikäli henkilö ei suostu pukeutumaan työn vaatimalla tavalla. Etenkin elintarvikealalla korostuu pukeutumisen soveltuvuus työhön. Esimerkiksi romaninaisten käyttämä hame nostetaan esille työpaikalle soveltumattomasta vaatteesta. Haastateltavat eivät mainitse burkhan käyttöä ongelmallisena eikä sitä kielletä, vaikkakin sen käyttö voi olla hieman hankaloittavaa etenkin tuotantotyössä. Poikkeuksen tekee yksi haastateltava, joka suhtautuu burkhan käyttöön epäilevästi. Yksi haastateltava mainitsee myös erilaiset uskontoa edustavat esineet, kuten rukousnauhat. Ne eivät yrityksen mukaan kuulu asiakkaille näkyville paikoille. Muuten kellekään haastateltavista ei eri uskontoa edustavista maahanmuuttajista ole ilmennyt varsinaisia ongelmia. Yksi haastateltava on välillä havainnut pientä kitkaa eri uskontokuntien edustajien välillä, jolloin työnantaja on pyrkinyt pitämään saman taustan omaavat työntekijät samassa työryhmässä. Työnantajien omin sanoin tulee kuitenkin itse muistaa olla kunnioittava eri uskontoja kohtaan ja ottaa huomioon uskontoon liittyvät rajoitukset. Eräs haastateltava ei esimerkiksi voinut rekrytoida islaminuskoista työntekijää, koska elintarvikealan yrityksessä käsitellään sianlihaa. Yksi haastateltava on epävarma hyvin vakaumuksellisista muslimeista: jos rekrytoitaessa osuisi kohdalle hyvin vakaumuksellinen muslimi, niin haastateltava myöntää sen asettavan mahdollisesti rajoitteita hakijan rekrytointimahdollisuudelle. Siten tämä on ristiriidassa tiedosta siitä, ettei hakijasta saatu vahva negatiivinen informaatio vaikuttaisi epäreiluun syrjintään maahanmuuttajaehdokkaiden arvioinnissa (Bye ym. 2014).

Toinen samankaltainen tositilanteiden peittely näkyy kulttuureissa, joissa niin kutsuttua kasvojen menettämistä tulee välttää. Näissä tapauksissa työntekijä ei voi alempiarvoisen asemansa takia sanoa ongelmasta ääneen, jotta hän ei menettäisi kasvojaan. Esimiehen tulisi huomata ongelmat itse. Jos näin ei tapahdu ja työntekijä huomauttaisi siitä hänelle, niin tällöin esimies menettäisi saman ajattelutavan mukaan myös kasvonsa. Tilannetta kuvailee esimerkiksi seuraava katkelma:

”No ehkä työpaikalla just näitä, mitä jo puhuin, että on se tiedonkulku ja väärinkäsitykset, josta näkee, että yleensä se on minulle ongelma, että meni väärin ja se on työntekijälle vielä isompi ongelma, että nolottaa, ja ymmärsin väärin ja... että se on ehkä semmonen ehkä suurin. Ja sitten tietysti on niitä, että kun siellä nyt on eri maista tai kulttuureista tulevia työntekijäryhmiä, niin niiden keskinäisiä ongelmia.” (H4)

Ulkomaalaistaustaisten ajattelutapojen muuttamisessa voi siten mennä useampikin vuosi, kunnes ymmärretään paikalliset toimintatavat. Kulttuurista vaikuttaa myös esimerkiksi luottamukseen: eräässä yrityksessä oli kokemusta korruptoituneiden maiden työntekijöistä, joissa henkilöiden on aina täytynyt pärjätä omillaan. Tämä näkyy työpaikalla itsepäisyytenä ja työnantajan tarpeena selittää tarkoin miksi sanotaan ja tehdään jotain juuri näin, jotta henkilöt ymmärtäisivät työtehtävien tarkoituksen.

Aineistosta nousee esille myös ulkomaalaistaustaisten haluttomuus ottaa ohjeita vastaan keneltäkään muulta kuin työnjohtajalta. Korostunut hierarkia toisissa kulttuureissa siirtyi maahanmuuttajan mukana myös suomalaiseen työyhteisöön, jossa taas kollegoiden on normaalia antaa ja ottaa neuvoja toisiltaan. Yksi haastateltava kokee, että maahanmuuttajamiesten on myös vaikea ottaa opastusta naispuolisilta henkilöiltä. Tämä tosin on haastateltavan oma kokemus yrityksen ulkopuolelta. Haastatteluissa esille tulleista kulttuurieroista mainitaan myös perinteisesti naisten työksi luokiteltavien työtehtävien tekemisen haluttomuus.

Maahanmuuttajien rekrytoinnin alkuvaiheessa esiintyy myös jonkun verran stereotyyppioita ja ennakkoluuloja. Vaikka yhdenvertaisuuslaissa julistetaan, että työntekijöitä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan rodun, kansallisen tai etnisen alkuperän, ihonvärin, kielen tai sukupuolen perusteella, niin maahanmuuttajiin suhtaudutaan silti negatiivisesti joidenkin työnantajien keskuudessa. (Karinen 2011, 21–22.) Vaikka tämä ei näkynyt vahvasti aineistossa, niin erällä työnantajalla oli esimerkiksi negatiivisia stereotyyppioita kansallisuuksista. Mahdolliset ennako-oletukset maahanmuuttajista kuitenkin hälvenevät haastateltavien mukaan nopeasti, kun maahanmuuttajaan tutustutaan ja hänen osaamisensa huomataan:

”-- Ja myös sitten, jos aatellaan, että tota muuhun tähän niinku työntekijäporukkaan, niin alkuunhan totta kait on taas niitä stereotyyppioita, että nyt tullaan niinku viemään. Mutta kuitenkin se sitten se nopeesti sekin hälveni, että samaan hiileen puhalletaan, ja sitten ku huomataan, että kuinka ammattitaitoisia ovat, niin se sitten on, että sitten kaikki ollaan samalla viivalla sen jälkeen, että ei oo siinä niinku mitään.” (H11)

Eri kansalaisuuksien kohdalle on muodostunut vahvempia stereotyyppioita aiempien kokemusten perusteella. Vain osa haastateltavista mainitsee kansalaisuudet erikseen. Näiden joukossa aasialaisista on positiivinen kuva hyvän työmoraaalin omaavina työntekijöinä. Aasialaisten esiintyvyys yrityksissä on myös huomattava, eli työnantajat rekrytoivat selvästi mielellään aasialaisia:

”Ja tota kyllä, et jos tämmösiä tekijöitä ja työntekijöitä saadaan tulevaisuudessa, jos on niitä hakijoita, mitkä meilläkin rekrykurssilla oli thaimaalaiset thai-vaimot Suomeen hyvin tervetulleeksi.” (H9)

Esimerkiksi thaimaalaiset mielletään ahkeriksi ja vaatimattomiksi. Vietnamilaiden puolestaan kerrotaan olevan innokkaita tulemaan Suomeen, riippumatta tarjolla olevasta työstä.

Kansalaisuus ja etninen tausta vaikuttavat ainakin yhden haastateltavan kohdalla myös siihen, mihin työtehtävään maahanmuuttajan koetaan olevan sopiva. Tässä tapauksessa etnisyydestä voi olla maahanmuuttajalle hyötyä.

Esimerkiksi aasialaiseen ravintolaan otetaan mieluiten aasialainen työntekijä. Ukrainalaisia pidetään muutaman yrityksen mukaan myös hyvin ahkerina ja tehokkaina verrattuna suomalaisiin. Myös virolaisia, joita monessa yrityksessä mainitaan työskentelevän tai työskennelleen, kuvailtiin positiivisessa valossa. Yhden haastateltavan mukaan heillä on vielä hallussa paremmin perinteiset käden- ja käytännön taidot. Myös liettualaiset mielletään toisen haastateltavan mukaan hyvät kädentaidot omaaviksi. Myös suomen kielen vahva tausta ja samankaltaisuus auttavat etenkin yhteiskuntaan ja työpaikkaan integroitumisessa virolaisten kohdalla. Kommunikoinnin koetaan siten olevan aavistuksen helpompaa verrattuna muihin kansalaisuuksiin. Toisaalta yksi haastateltava näkee virolaiset myös itsepäisinä ihmisinä, jotka eivät ota helposti neuvoja vastaan etenkin työtovereilta. Afrikasta kotoisin olevista maahanmuuttajista sen sijaan on myös ristiriitaisia oletuksia. Erään haastateltavan mukaan somalien työkuulttuuri on hyvin erilaista, koska somalimiehet eivät ole tottuneet työntekoon. Muutama haastateltava on todennut afrikkalaisten olevan laiskempia työntekijöitä, joilta puuttuu motivaatiota:

”Mutta joskus oli sillä tavalla, vaikka en ole rasisti, niin huomaa, että jossakin tietyissä ihmisryhmissä on semmoisia tähän perilaiskuuteen syyllistyviä. On ollut pari kokeilussa semmoisia tuolta Afrikan mantereelta, niin niillä taas tuntuu olevan se motivaatio kateissa. Että meillä ei synkannut hirveän hyvin sinne päähän jostakin syystä.” (H8)

Toisaalta yhdellä haastateltavalla on ollut positiivinen kokemus ghanalaisesta työntekijästä. Siten muutamien yksilöistä saatujen kokemusten perusteella ei pitäisi tehdä koko kansaa tai maanosaa koskevia yleistyksiä. Etenkin negatiiviset mielikuvat pienentävät työnsaantimahdollisuuksia ja rajoittavat maahanmuuttajien asemaa työmarkkinoilla (Suutari ym. 2016). Stereotypointi voi olla ongelmallista, jos haastateltava ajattelee aina tietyn kansalaisuuden olevan parempi kuin toinen. Tämä luo epäreilun lähtökohdan rekrytointitilanteeseen, jossa hakijoina on myös muun maan kansalaisia. Työpaikasta tulee myös hyvin homogeeninen, jos yritykset valitsevat samanlaisia työntekijöitä, joiden taidot ovat lähellä toisiaan. Tämä voi selittyä tosin sillä, että yritys tietoisesti haluaa täydentää samanlaista osaamista yrityksessä. (Phillips & Gully 2015.) Tärkeää olisi kuitenkin tiedostaa, että samanlaista osaamista ja ominaisuuksia voi löytyä myös muista kansalaisuuksista kuin mistä yrityksellä on aiemmin kokemusta.

6.7.3 Yrityksen sisäinen ja ulkoinen maine

Maahanmuuttajien rekrytoinnista on koitunut pieniä ongelmia myös yritysten maineelle paikallisyhteisössä ja ulkopuolisten puheissa. Neljä haastateltavaa aineistosta kertovat saaneensa julkista kritiikkiä maahanmuuttajien rekrytoinnista yrityksen ulkopuolisilta ihmisiltä. Oletukset liittyvät ilmaisesta työvoimasta hyötymiseen, kantasuomalaisten työpaikkojen riistämiseen, maahanmuuttajien asettamiseen etusijalle työttömistä suomalaisista ja suomalaisten työntekijöiden mieltämiseen laiskemmiksi. Esimerkiksi erään yrityksen lausunnot oltiin haasta-

teltavan mukaan tulkittu väärin, joten siksi ulkopuoliset kokivat yrityksen sortavan työttömiä suomalaisia ja pitävän heitä laiskoina. Haastateltava kuitenkin myöntää, että joitakin sanvalintoja olisi voinut harkita uudelleen. Yritysten saama kritiikki on kuitenkin ristiriitaista, sillä ulkopuoliset arvostelevat myös sitä, miksi turvapaikanhakijat jätetään Suomeen tultuaan toimeettomiksi vastaanottokeskuksissa. Sitten jos yritys rekrytoi turvapaikanhakijoita, kritiikki siirtyy suomalaisten työpaikkojen vientiin.

Alkuvaiheen sisäiset ongelmat ulottuivat eräessä yrityksessä koko kylän laajuudelle, josta ongelmat olivat oikeastaan lähtöisin ja siten vaikuttivat myös yrityksen sisällä. Suuri osa yrityksen työntekijöistä asui tällöin samalla alueella. Sisäiset ongelmat nostivat esiin viestinnän tarkkuuden ja tärkeyden muille yrityksen työntekijöille. Suomalaisille työntekijöille voi tulla arvostuksen puutteen tunne, jos yritys on hyvin empaattinen ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä kohtaan ja heitä kehutaan paljon työntekijöinä. Lausunnot työnantajan puolelta voivat johtaa tällöin väärinkäsityksiin pitkäaikaisten työntekijöiden keskuudessa. Työnantajan voidaan ajatella pitävän ulkomaalaistaustaisia parempina kuin suomalaistaustaisia. Ulkomaalaistaustaisia rekrytoitaessa haastateltava korostaakin tilanteen ymmärtämistä yritysten eri osapuolten näkökulmista ja tilanteesta viestimistä nykyisille pitkäaikaisille työntekijöille. Siten voitaisiin välttyä väärinkäsityksiltä.

6.7.4 Lainsäädäntö ja hallinto

Suurin osa haastateltavista on kokenut jonkin asteisia lainsäädännöllisiä tai hallinnollisia ongelmia maahanmuuttajia rekrytoitaessa. Vaikka hieman alle puolet mieltää maahanmuuttajien rekrytoinnin sujuneen tästä näkökulmasta ilman merkittäviä ongelmia, niin haastateltavat ilmaisevat kritiikkiä lainsäädännöllisiä ja hallinnollisia tekijöitä kohtaan. Haastateltavat, jotka eivät ole kokeneet näihin liittyviä merkittäviä ongelmia, ovat käyttäneet joko vuokratyövoimaa tai heillä on ollut maahanmuuttajia, joiden paperit olivat jo valmiiksi kunnossa tai työ oli tilapäistä.

Vuokratyövoimaa käytettäessä ei koettu kaikkien haastateltavien kohdalla ongelmia, sillä maahanmuuttajat ovat juridisesti henkilöstövuokratyövoimien työntekijöitä. Tällöin vuokrausyritykset hoitavat työntekijöihin liittyvät hallinnolliset kysymykset. Henkilöstövuokrausyritysten palveluun ja kyseisten asioiden hoitamiseen on näiden yritysten puolesta oltu tyytyväisiä. Muutamalla haastateltavalla ei ole esiintynyt ongelmia myöskään työ- tai oleskeluluvissa. Syinä ovat muun muassa se, että lupia ei tarvita tilapäiseen työsuhteeseen tai maahanmuuttaja on tullut sellaisesta maasta, josta työntekijä ei tarvitse lupapapereita. Tarvittavat työ- ja oleskeluluvat voivat myös löytyä maahanmuuttajalta jo entuudestaan. Vain yhdelle yritykselle on käynyt niin, että maahanmuuttaja ei ollut saanut oleskelulupaa.

Lainsäädännölliset ja hallinnolliset ongelmat liittyvät etenkin hakemusten käsittelyyn ja byrokraatiaan liittyvän turhautumiseen ja epävarmuuteen:

”Ja ehkä enite on, että meillä tai mä luulen, tai mulla on semmonen tunne, tuntuma, että tämä meidän, tai täällä tehdään ehkä liian paljon byrokraatiaa tällä hetkellä kaikille. Et me yritämme välttää, mä en, mä oon antibyrokraatti, niin mä yritän välttää sitä. - -

et se on se ehkä joka niinku haittaa paljon yrityksen elämää ja myöskin ehkä yksityisen ihmisen elämää tänä päivänä.” (H7)

”Lainsäädäntöön, hallintoon ei ole mitään muuta ongelmaa kuin ainoastaan se, että tätä, tää on niinku vetäisty tota tää byrokratia vähäsen, tää on mun mielestä niinku liioiteltua kaikilta osin.” (H14)

Työ- ja oleskelulupa-asioissa on koettu maahanmuuttajia rekrytoitaessa eriasteisia ongelmia. Yleisesti paperien pyörittely, tietynlaisen rekisterien ylläpito ulkomaalaisista työntekijöistä ja verokorttien hankkiminen tuottavat lisätyötä. TE-toimiston ja maistraatin kanssa joudutaan välillä auttamaan maahanmuuttajia, sillä kielitaidon puutteen takia virallisia asioita ei pysty hoitamaan Internetissä. Työnantajalla on voinut myös esimerkiksi olla kyseessä turvapaikanhakija, joka on kielteisen päätöksen saatuaan hakenut työlupaa ja joutunut odottamaan pitkään vastausta päätöksestä. Toivomus olisi, että päätöksissä osattaisiin jollain lailla ottaa huomioon paremmin maahanmuuttajan tilanne. Jos maahanmuuttajalla on vakituinen työpaikka ja työnantajan tuki takanaan, yritykselle on harmillista, jos hyvästä työntekijästä joutuu lopulta luopumaan. Vaikka työnantajalla olisi esittää puoltavia lausuntoja maahanmuuttajan puolesta, niin henkilö voi silti saada kielteisen maahanmuuttopäätöksen. Tässäkin suhteessa kieli muodostui kielteisen päätöksen taustalla yhdeksi ongelmaksi, koska maahanmuuttaja ei osannut tarpeeksi hyvin suomea.

Byrokratian tehottomuus vie myös työnantajan aikaa, jos viranomaiset eivät osaa kertoa tarkalleen heti alusta alkaen mitä työnantajalta vaaditaan ja missä ajassa. Epävarmuus pitkittyy ja vaikuttaa yritykseen, jos se ei esimerkiksi tiedä onko työntekijällä mahdollisuus saada työnteko-oikeuden jatkolupaa ja palata takaisin työhön. Käsittelyajat voivat myös venyä, jos tietty paperi tai todistus puuttuukin tai anomus on jäänyt käsittelemättä:

”-- Ja mä en tiedä, mistä syystä se on niin vaikeaa että. Tietysti se meidän juttuihin vaikuttaa, jos me emme tiedä, että onko tulossa työntekijä takaisin vai ei. Se, ja mä kysyin monta kertaa ja mä kysyin useita kertoja, että mitä te tarvitsette lisää niinku TE-keskuksesta. No, kannattaa kai lähettää uus niinku palkkatodistus, kun on mennyt niin monta kuukautta. Ja me lähetimme uuden palkkatodistuksen ja sitten ei kuulunut mitään ennen kuin, oliko se nyt kesäkuussa, kesäkuun lopussa tuli sieltä pyyntö, että nyt sitä ja sitä tarvitaan, mitä se nyt oli, se oli kaks paperia.” (H7)

TE-toimistolla tuntuu erään haastateltavan mukaan olevan tapana kertoa päätöksistä suullisesti, mutta kirjallinen vahvistus jää usein uupumaan.

Joskus työnantajat ovat selvinneet käytännön asioiden hoitamisesta helpommin, jos yrityksessä oleva toinen maahanmuuttaja on käynyt läpi saman prosessin. Tällöin yrityksessä tiedetään miten toimia paremmin ja osataan siten opastaa toista samaan prosessiin ryhtyvää maahanmuuttajaa.

Palkanmaksu aiheuttaa haastateltaville lisävaivaa, jos maahanmuuttajalla ei ole passia. Ilman passia ei voi hakea suomalaista sosiaaliturvatunnusta. Tällöin maahanmuuttaja ei voi avata pankkitiliä palkanmaksua varten. Ongelmaa ei sen sijaan pitäisi syntyä, jos maahanmuuttajilla on oman maan passi hallussa. Kun henkilöllä on suomalainen sosiaaliturvatunnus, niin maahanmuuttaja voi myös

hakea lähdeverotuksen sijaan progressiivista verotusta. Verokortin voi saada nopeammin, jos työntekijä rekrytoidaan heti pitkäaikaiseen työsuhteeseen. EU:n ulkopuolelta rekrytoiminen koetaan yhden haastateltavan osalta hieman hankalammaksi, etenkin mitä kauempaa työntekijä on tulossa. Pitkä välimatka ja muut järjestelykysymykset nähdään itse hoidettavana vaivalloiseksi:

”Mutta ainakin se Vietnam on ollut sillä lailla hankala, enkä oo edes yrittänyt, että sieltä on hyvin vaikea mennä itse hankkimaan työvoimaa niin kaukaa. Siinä on kaikki matkat ja se muu operaatio”. (H4)

Maaseudulla tietyt palvelut ovat hankalammin saavutettavissa, kuten esimerkiksi maistraatti ja verotoimisto. Niiden kanssa työnantaja saattaa joutua asioimaan paikan päällä tai lähettämään papereita kirjeitse. Sähköinen asiointi nopeuttaisi toimintaa huomattavasti.

Jos suoraan työllistäminen tehdään todella vaikeaksi, niin työnantajat saattavat kääntyä helpommin henkilöstövuokrausyritysten puoleen. Jotkin työnantajat taas eivät koe niiden olevan hyvä vaihtoehto, sillä se koetaan kalliimpana vaihtoehtona työnantajalle. Työnantajalla ei myöskään ole välttämättä taetta siitä, onko henkilöstövuokrausyritys hoitanut heille kuuluvat viralliset toimet.

Toinen toistuva lainsäädäntöön ja hallintoon liittyvä teema oli Suomen lainsäädännön hankaluus haastateltaville. Haastateltavat ovat välillä epä tietoisia siitä, mitä heiltä tarkalleen ottaen odotetaan, kun kyseessä on ulkomaalaistaustaisiin liittyvät lupa-asiat ja ilmoitukset. Monet haastateltavista ovat oppineet kantapään kautta, miten asiat tulisi hoitaa oikealla tavalla. Joskus tietämättömyys menettelytavoista voi johtaa varsin ikäviin seuraamuksiin. Erään haastateltavan tapauksessa tämä joutui syytetyksi ulkomaalaisrikkomuksesta. Haastateltavat kaipaavatkin selkeämpiä, helposti saatavilla olevia ohjeita niistä yritykselle kuuluvista velvollisuuksista, jotka liittyvät ulkomaisen työvoiman rekrytoimiseen. Velvollisuuksien tulisi olla myös helposti ymmärrettävissä, jotta yritys tietää mitä ne käytännössä tarkoittavat. Työnantajat kaipaavat myös saatavilla olevaa lisäohjausta tarvittaessa. Heidän täytyy itse olla aktiivisia hakemaan tietoa ja selvittämään lainsäädännöllisiin ja hallinnollisiin asioihin liittyviä velvollisuuksia. Maistraatin ja verottajan puoleen joudutaan kääntymään, jos apua tarvitaan ja tietoa ei osata hakea Internetistä. Työnantajien täytyy selvittää tarkoin mahdolliset sudenkuopat, joita ulkomailta rekrytoitaviin henkilöihin liittyy. Euroopan Unionin myötä lupa-asiat ovat kuitenkin helpottuneet ja selkiintyneet, mikä on ollut positiivista. Väärinymmärrysten takia on voinut tulla tehtyä väärää tulkintoja, mutta kokemusten kautta on opittu ja selvitty tilanteista.

Työlainsäädäntöön liittyvät asiat täytyy joidenkin haastateltavien mukaan selventää usein ulkomaalasitaustaisille työntekijöille. Suomen tiukat lainsäädännöt sanelevat sen, miten työaika voidaan käyttää, vaikka ulkomaalaistaustaisella työntekijällä olisikin halukkuutta tehdä sallittua määrää enemmän töitä. Työehtosopimusten osalta voi siten tulla esiin tulkintaan liittyviä pieniä ongelmia. Maahanmuuttajille pitää tehdä selväksi se, että vaikka jossain toisessa maassa on tehty jokin eri tavalla, niin Suomessa voi päteä erilaiset säännöt ja niitä tulee noudattaa.

Pakolaisiin ja turvapaikanhakijoihin liittyvät ongelmat nousivat aineistosta myös yhdeksi teemaksi. Lainsäädäntö ja hallinto tuottavat pienimuotoisia ongelmia etenkin turvapaikanhakijoiden ja pakolaisten kohdalla. Heitä koskevat tietyt säännöt, jotka tuntuvat osan haastateltavien mielestä olevan turhan rajoittavia. Työpaikan saaminen voi kestää kolmesta kuuteen kuukautta, riippuen siitä, onko turvapaikanhakijalla tarvittavat dokumentit mukanaan Suomeen tullessa vai ei. Tässäkin byrokratia haittaa yrityksen mahdollisuuksia rekrytoida maahanmuuttajia. Pakolaisia ja turvapaikanhakijoita ollaan aineiston perusteella valmiita rekrytoimaan myös jonkinlaisiin yksinkertaisiin työtehtäviin. Jos heillä ei kuitenkaan ole työlupaa, niin yrityksellä ei ole mahdollisuutta palkata heitä. Tämä nähdään seuraavan haastateltavan mukaan ongelmallisena:

”Ei silleen pitäis niin, mutta se saattaa olla sitten, mikä on sitten se just se byrokratia nuissa, että mitenkä ne pittää käydä, koska kaikkie hyötyhän ja parashan se on, että mitä nopeemmin kaverit sa töihin ja just niinku kotouttaa yhteiskuntaan kiinni.” (H11)

Odottelu lupien saamisessa vie kuitenkin oman aikansa. Siten käsittelyajat tulisi haastateltavien mukaan saada mahdollisimman lyhyiksi nopeammilla päätöksillä.

Turvapaikanhakijoiden kohdalla yrityksellä ei ole mahdollisuutta saada palkkatukea. Sen lisäksi ilman henkilötunnusta, turvapaikanhakijoiden on melkein mahdoton avata esimerkiksi pankkitiliä, jolloin palkanmaksu pitää suorittaa käteisellä. Käteisen nostaminen ja tilaaminen pankista kuitenkin maksaa yritykselle rahaa.

Pakolaisten ja turvapaikanhakijoiden työllistämistä ja samalla kotouttamista voisi parantaa paljon enemmän. Haastateltavat kokevat turhan monimutkaisuuden haittaavan turvapaikanhakijoiden työllistymistä. Yritykset voisivat antaa vastaanottokeskusten maahanmuuttajille tekemistä tarjoamalla yksinkertaisia työtehtäviä. Työhalukkaat maahanmuuttajat saataisiin siten hyötykäyttöön. Työnantajat toivovatkin selkeämpiä linjoja ja sääntöjä valtiolta siitä, miten vastaanottokeskuksissa voitaisiin edistää tällaista työllistymistä esimerkiksi yritysten tarjoamien tilapäistöiden kautta. Kerta turvapaikanhakijoilta odotetaan työtoimintaan osallistumista, niin sen voisi hyvin ulottaa vastaanottokeskusten alueelta myös yrityksiin. Toimiva suunnitelma palvelisi sekä turvapaikanhakijoita että yrityksiä: turvapaikanhakijat saavat itselleen tekemistä ja pääsevät tutustumaan suomalaiseen työelämään. Vastaavasti yritykset saavat työntekijöitä. Tätä varten työnantaja voi tehdä yhteistyötä SPR:n kanssa ja järjestää esimerkiksi talokotoita halukkaille. Työnantajat ottaisivat mielellään turvapaikanhakijoita töihin ja tutustumaan erilaisiin työtehtäviin, joista löytyisi jokaiselle se sopivin. Turvapaikanhakijoiden pitäminen toimeettomana kuukausia koetaan hukkaan heitetyltä viivyttyltyä. Samalla maahanmuuttajat oppisivat työnteossa suomen kieltä ja yritysten ei tarvitsisi välttämättä rekrytoida työntekijöitä ulkomailta, jos heitä saataisiin Suomesta:

”Niin minusta täs on taas, tämä taas tehdään suomalaisittain tätä niin monimutkaisesti kuin ikinä vain voidaan tehdä monimutkaisesti. Minusta niitä niinku esimerkiksi meille, niitähän vois tänne niinku siis sanoa, että ottakaa töihin. Niin. Ens keväänäkin otettais tänne töihin. Ensin vois tulla esimerkiksi vaikka astioita tiskaamaan tuonne ja

tutustumaan keittiöön. Ja sit joku sanoo, hän on ollut kokkina omassa maassa, osaa sen kohta selittää, ahaa tekeen aamiaista, opit sitten siitä tämän meidän. Mutta kun sitten ne pidetään jossakin.” (H12)

Erään toisen työnantajan näkökulma olisi palkata pakolaisia ja turvapaikanhakijoita alemmalla palkalla. Turvapaikanhakijat ja pakolaiset tulisivat yritykseen tutustumaan ja katsomaan työntekoa. He oppisivat löytämään sellaisen työtehtävän, jossa kokevat olevan vahvimmillaan ja jossa voi kehittyä. Tätä kautta turvapaikanhakijoita ja pakolaisia saataisiin ohjattua suomalaiseen työelämään ilman, että siitä koituisi yritykselle liikaa riskejä alkuun. Kun osaaminen on kehittynyt ja työ alkaa sujua, niin palkka nousisi sen seurauksena. Tähän liittyy myös kritiikki ay-liikeitä kohtaan. Maahanmuuttajia voitaisiin haastateltavan mukaan saada helpommin rekrytoitua, jos ay-liikkeet joustaisivat enemmän palkanmaksun puolesta. Perusteluna on yrityksen kykenemättömyys maksaa osaamattomista työntekijöistä täyttä palkkaa, jos tuotos ei vastaa työn hintaa.

Muita esille tulleita epäkohtia ja ongelmia maahanmuuttajan rekrytoinnissa esiintyy vain yksittäisten haastateltavien puolesta. Nämä liittyivät hygieniapassiin ja työhönottoalueiden työttömiin suomalaisiin työnhakijoihin. Jos lähtömaan hygieniapassi ei käy Suomessa, niin hygieniapassin suorittaminen on haasteellista, koska sitä ei pysty suorittamaan kaikilla kielillä. Toinen ongelma liittyy suomalaisten työttömien työnhakijoiden aiheuttamaan hankaluuteen rekrytoida maahanmuuttajia. Eräs haastateltava olisi rekrytoinut ulkomailta työntekijöitä, jos he olisivat saaneet työluvut. Työlupien kieltoon oli syynä suuri määrä suomalaisia työttömiä työnhakijoita kyseisen yrityksen työhönottoalueella. Työhönottoalue on kuitenkin varsin laaja. Tämä muodostaa osaltaan ongelman, sillä työttömiä työnhakijoita on hankala saada monen kymmenen kilometrin päästä töihin alueelle etenkin, jos julkiset liikenneyhteydet ovat heikot. Työttömissä työnhakijoissa on myös paljon sellaisia ihmisiä, joiden asenne ja motivaatio tarjottua työtä kohtaan ei vastaa yrityksen odotuksia. Yrityksen sijainti ja tarpeet tulisi maahanmuuttoviraston päätöksissä ottaa siten huomioon paremmin. Työlupapäätöksiä ei tulisi perustaa pelkästään työttömien määrään alueella.

6.8 Tulosten yhteenveto

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaan haluttiin selvittää millainen maahanmuuttajien rekrytointiprosessi maaseudun pk-yrityksissä on. Rekrytointiprosessia tarkasteltiin pääosin Breaughn (2016) mallin avulla. Haastatteluissa tuli selvästi esille maahanmuuttajien rekrytointitarpeen lähtevän pohjimmiltaan suomalaisen ammattitaitoisen työvoiman heikosta saannista. Haastattelujen perusteella on selvää, että maaseudun pk-yrityksillä on edelleen eri asteisia hankaluuksia hankkia osaavaa ja hyvällä asenteella varustettua työvoimaa (Ks. esim. Taylor ym. 1999; Aaltonen 2009, 108; Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2014, 51). Erikoistyövoiman tarve näkyy myös tässä tutkimuksessa. Suuri osa haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän on ollut hankala löytää tarvittavaa työvoimaa

tai toiminnan tai osan siitä pyörittäminen olisi hankalaa tai jopa mahdotonta ilman maahanmuuttajia. Työvoiman saatavuuteen vaikutti ammattitaidon ja asenteen lisäksi osaltaan myös yrityksen sijainti ja koulutustarjonta alueella. Suomalaisia ei houkuttele suorittava työnteko ja nuorisoa suuntautuu vähän epäsuosituille aloille, joilla on pulaa työvoimasta. Itse rekrytointiprosessi koostui tavoitteista, strategioista, rekrytointikanavista, työntekijän valinnasta ja perehdytyksestä kuvion 3 mukaisesti.

KUVIO 3. Yhteenveto maahanmuuttajien rekrytointiprosessista.



Tulosten perusteella rekrytointiprosessin tavoitteissa korostui ammattitaito ja osaaminen, maahanmuuttajan ominaisuudet ja asenne, sekä kielitaito. Työnantajien tavoitteet ja vaatimukset hakijalta vaihtelivat yritysten kesken riippuen muun muassa työtehtävästä ja taidoista. Ammattitaidon ja osaamisen vaatimustason perusteella yritykset jakoutuivat kolmeen ryhmään: ei ammattitaitoa edellytettäviin, jonkinlaista taitoa edellytettäviin ja ammattiosaamista edellytettäviin. Suurin osa työnantajista edellyttää siten jonkinlaisia hyödynnettäviä taitoja tai ammattiosaamista työssä tai siitä on vähintäänkin etua maahanmuuttajille. Jos työhön liittyvää osaamista ei edellytetä, niin hyvällä asenteella voi kompensoida

osaamispuutetta. Suurin osa työnantajista korostaa kantasuomalaisen ja maahanmuuttajan välisessä valintatilanteessa tasavertaisuutta. Silti esimerkiksi kielitaito ja sen tuomat kommunikointivaikeudet, ikä, sukupuoli ja stereotyyppit vaikuttavat jonkin verran yritysten maahanmuuttajien rekrytointipäätöksiin. Osa työnantajista pitää suomalaista helpompana vaihtoehtona, jos molemmat hakijat täyttävät valintakriteerit.

Keskeisimmät ominaisuudet, joita hakijalta odotetaan ovat hyvä työmoraali, normaali fyysinen kyvykkyys, motivaatio ja sitoutumiskyky. Myös joustavuus, yhteistyökyky ja kyky itsenäiseen työskentelyyn mainittiin. Ominaisuudet edustavat suurimmaksi osaksi työntekijän pehmeitä taitoja ja siihen liittyviä arvoja, joita arvostettiin maahanmuuttajilla. Työnantajat etsivät henkilöitä, joilla asenne työntekoon on kohdallaan. Kaiken kaikkiaan maahanmuuttajien asennetta ja työmotivaatiota kehdutaan positiivisesti haastateltavien keskuudessa. Työasennetta pidetään osaksi parempana verrattuna kantasuomalaisiin. Tähän pidetään syynä maahanmuuttajien halua osoittaa arvonsa ja lunastaa paikkansa työelämässä. Vaikka yksittäisiä huonojakin kokemuksia maahanmuuttajista joidenkin yritysten kohdalta löytyy, niin ne ovat olleet suhteellisen harvassa.

Maahanmuuttajahakijoiden kohdalla yhdeksi oleellisimmaksi kysymykseksi hakijaa arvioitaessa nousi suomen kielen taito. Suomen kielen taidon osaamista joko vaadittiin tai ei vaadittu. Osa työnantajista ei sen sijaan tehnyt selvää jakoa, vaan kielitaidon taso riippui työtehtävästä. Tuotannollisissa tehtävissä työ on tavallisesti yksinkertaista ja rutiininomaista, jolloin kielitaito ei ole niin suuri este työtehtävän suorittamiseksi. Kielitaitoa vaativille työnantajille riitti myös pelkkä auttava suomen osaaminen. Muun kuin suomen kielen taidosta koettiin olevan kuitenkin myös hyötyä yritykselle, joten maahanmuuttajan vieraan kielen taidosta on myös heille etua. Kielitaito saattoi myös olla ratkaiseva tekijä, jos rekrytointivalinta piti tehdä tasatilanteessa suomalaisen ja maahanmuuttajan välillä. Suomen kielen osaaminen nähdään etenkin työturvallisuuden takia tärkeänä. Jos työtehtävässä on kirjallista tai suullista viestimistä suomeksi, niin kielitaito on edellytys.

Yritysten rekrytointistrategioiden kohdalla yrityksillä oli erilaisia hakijajoukkoja, joita he tavoittelivat yritykseen. Rekrytointistrategiat olivat suurimmalla osalla enemmän tiedostamattomia kuin tiedostettuja. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin kuvailla tyypillisiä rekrytointistrategioita, jotka nousivat esille. Hakijajoukkojen kriteerit liittyivät opintoihin ja työssä oppimiseen, työntekijän tuttuuteen, työssäolon pituuteen, vastaavan työn tai osaamisen korostamiseen, monimuotoisuuteen, ikään- ja sukupuoleen ja vastaanottokeskuksiin. Joissain yrityksissä ei noussut esiin selkeää hakijaryhmää, johon rekrytointi kohdistuisi.

Maahanmuuttajien rekrytointikanavista käytettiin eniten epämuodollisia kanavia. Epämuodollisista maahanmuuttajien rekrytointikanavista yleisin on jonkinasteinen työhön tutustumisen muoto, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa joko harjoittelua, työkokeilua tai oppisopimuskoulutusta. Seuraavaksi yleisimpiä olivat maahanmuuttajan yhteydenotto ja suusanallinen viestintä tai suositukset. Etenkin pienet yritykset ja mikroyritykset hyödynsivät suusanallista viestintää ja suosituksia. Järjestöjen työnvälitystä hyödynsi muutama yrityksistä. Muodollisista rekrytointikanavista suosituimpia olivat yksityiset henkilöstövuok-

rausyritykset. Muita vähemmän hyödynnettäviä muodollisia kanavia olivat työvoimatoimistot, yleinen tai avoin hakemus ja oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö.

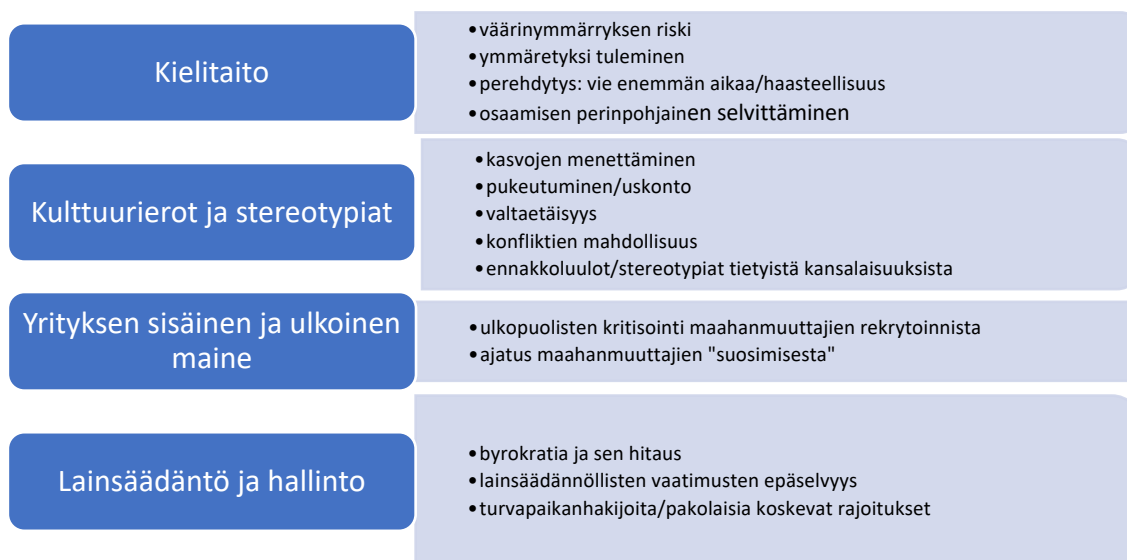
Maahanmuuttajan lopullista valintaa estävät yleensä kielitaito tai soveltumattomuus työtehtävään. Aineistosta ei käynyt suurelta osin ilmi, mitä valintamenetelmiä tarkkaan ottaen maahanmuuttajien rekrytoinnissa käytettiin. Vain haastattelut tuotiin esille. Alhaisten kustannusten vuoksi haastattelut sopivat etenkin pienille yrityksille, joten ne toimivat todennäköisimpänä valintamenetelmä myös aineiston yritysten kohdalla (Ks. esim. Virág &Albu 2014). Työnantajat eivät maininneet persoonallisuustestejä tai muiden arviointityökalujen käyttöä. Siten rekrytointiprosessissa on osaltaan intuitiivisia piirteitä: moni työnantaja luottaa omaan arviointikykyynsä valinnassa. Rekrytoinnin suunnittelun puutetta voi selittää Virágin ja Albus (2014) mukaan resurssien puutteella.

Maahanmuuttajien perehdytys tapahtuu yrityksissä näyttämällä ja opettamalla miten työtehtävästä suoriudutaan työtä tehdessä. Maahanmuuttajien perehdyttäminen tapahtuu käytännössä valtaosin laittamalla hänet joko toisen työntekijän pariin tai osaksi ryhmää. Työnantajilla ei ole kuitenkaan merkittävästi eriytyneitä käytäntöjä maahanmuuttajien perehdyttämisessä. Eriytyneet käytännöt liittyvät pääosin perehdytysmateriaalien kääntämiseen toiselle kielelle. Haasteet perehdytyksessä johtuvat usein kielimuurista, sillä ymmärretyksi tuleminen ei ole itsestään selvää. Tätä varten turvaudutaan usein työntekijöihin, jotka osaavat yhteistä kieltä tai tulkkeihin. Kielimuurin takia perehdytys voidaan kokea enemmän aikaa vieväksi ja haasteellisemmaksi.

Aineiston perusteella ei saanut selville kuinka paljon työnantajat kaiken kaikkiaan arvioivat rekrytointitoimenpiteitään. Toimenpiteitä on muutettu suurelta osin rekrytointikanavien kohdalla. Muutamilla yrityksillä, joilla on ollut useammasta maahanmuuttajan rekrytoinnista kokemusta rekrytointitoimenpiteet ovat ajansaatossa muuttuneet. Rekrytointia on arvioitu lähinnä rekrytointikanavien toimivuuden ja tehokkuuden kannalta.

Toinen tutkimuskysymyksistä liittyi siihen, millaisia ongelmia maahanmuuttajien rekrytointiin maaseudun pk-yrityksissä liittyy. Kuten kuviossa 4 esitetään, maahanmuuttajien rekrytointiin liittyvistä ongelmista nousi eniten esille seuraavat teemat: kielitaidon aiheuttamat ongelmat, kulttuurierot ja stereotypiat, maahanmuuttajien rekrytoinnin vaikutus yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen maineeseen, sekä lainsäädäntöön ja hallintoon liittyvät ongelmat. Suurimmaksi osaksi ongelmat painottuivat kielitaitoon, byrokratiaan ja epätietoisuuteen siitä, mitä virallisia toimia yritykseltä vaaditaan maahanmuuttajia rekrytoitaessa. Etenkin turvapaikanhakijoita koskevat rajoitteet haittaavat heidän työllistämistänsä pian Suomeen tulon jälkeen.

KUVIO 4 Maahanmuuttajien rekrytointiin liittyvät ongelmat



Kielitaitoon liittyvät ongelmat vaikuttivat erilaisiin kommunikointitilanteisiin yrityksessä. Huono kielitaito vaikuttaa suoraan osa työnantajista rekrytointipäätökseen. Liian ison kielimuurin välttämiseksi maahanmuuttajan olisi hyvä osata kommunikoida edes yhdellä ymmärrettävällä kielellä. Ymmärretyksi tuleminen oli haasteellista suurelle osalle työnantajista. Opastuksen ymmärtäminen on tärkeää etenkin työturvallisuuden kannalta. Lopputuloksena voi olla työtehtävien tekeminen väärin. Ratkaisuna kielimuurin tuomaan ongelmaan hyödynnetään yhteistä kieltä osaavaa työntekijää tai esimerkiksi tulkkia. Puutteellinen kielitaito vie enemmän aikaa myös perehdytyksen osalta, mikä voi tuntua osalle työnantajista hieman haasteellisempänä. Väärinymmärrysten minimoimiseksi yritykset voivat pyrkiä antamaan ulkomaalaistaustaisille työntekijöille rutiininomaisia työtehtäviä, joissa ei tarvitse antaa toistuvasti ohjeita. Kielimuurista johtuvat kommunikointivaikeudet vaikuttivat myös maahanmuuttajan perinpohjaisen osaamisen selvittämiseen.

Kulttuurierojen ja stereotyyppien voitiin myös nähdä muodostavan ongelman rekrytoinnille, mutta hieman epäsuoremmin. Kulttuurierot voivat vaikuttaa tuleviin rekrytointeihin esimerkiksi työyhteisössä esiintyvien maahanmuuttajia syrjivien mielipiteiden vuoksi. Kulttuurierot tulevat esille yrityksessä muun muassa väärinymmärryksinä ja pieninä konflikteina. Joidenkin haastateltavien kohdalla myös kulttuuriin kuuluva ominainen pukeutuminen voi muodostua ongelmaksi, jos henkilö ei suostu pukeutumaan työn vaatimalla tavalla. Uskontoon liittyvien esineiden, vaatetuksen tai rajoitusten, kuten sianlihan käsittelyminen otettiin osassa yrityksiä huomioon. Vaikka haastateltavien keskuudessa esiintyi ensi alkuun joidenkin kohdalla joitain ennakkoluuloja maahanmuuttajista, niin ne hälvenivät maahanmuuttajien rekrytoinnin jälkeen. Aineistossa esiintyi jonkin verran myös stereotyyppioita aiempien kokemusten perusteella tietyistä kansalaisista.

Muutamien yritysten kohdalla maahanmuuttajien rekrytointi vaikutti yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen maineeseen. Vaikutukset näkyivät paikallisyhteisön ja ulkopuolisten puheissa negatiivisesti. Nämä liittyivät väitteisiin, joiden mukaan yrityksen oletetaan esimerkiksi vain haluavan hyötyä ilmaisesta työvoimasta. Ulkopuoliset myös kritisoivat maahanmuuttajien vievän suomalaisten työpaikat. Erään yrityksen nähtiin myös sortavan työttömiä suomalaisia. Yrityksen sisällä saatettiin työntekijöiden osalta nähdä yrityksen pitävän ulkomaalaistaustaisia parempina kuin suomalaistaustaisia.

Lainsäädäntöön ja hallintoon liittyviin ongelmiin kuuluivat byrokratia ja sen hitaus; hakemusten käsittelyn pituus ja sen tuoma epävarmuus; palkanmaksuun liittyvät vaikeudet; lainsäädännöllisten vaatimusten epäselvyys; ja turvapaikanhakijoita ja pakolaisia koskevat rajoitukset. Suurin osa yrityksistä oli kokenut jonkin asteisia lainsäädännöllisiä tai hallinnollisia ongelmia maahanmuuttajia rekrytoitaessa. Vaikka hieman alle puolet mielsi maahanmuuttajien rekrytoinnin sujuneen tästä näkökulmasta ilman merkittäviä ongelmia, niin yritykset ilmaisivat kritiikkiä etenkin edellä lueteltuja aiheita kohtaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

7.1 Keskustelu

Tämä tutkimus täydentää ja vahvistaa aiempaa maahanmuuttajien rekrytointia koskevaa tutkimusta etenkin vähän tutkitussa pk-yritysten maaseudun kontekstissa. Koska toimialaan kuuluvat työt olivat suureksi osaksi luonteeltaan suorittavaa ja melko yksinkertaista, yrityksillä on alhainen riski rekrytoida maahanmuuttajia. Siten näiden niin kutsuttujen epätavallisten hakijoiden rekrytoiminen oli joissain tapauksissa hyödyllistä yritykselle, vaikka heidän osaamisensa ei vastannut täysin työtä (Ks. esim. Barber 1998, luku 2, 4-5.)

Pk-yritysten rekrytointikäyttäytymistä voidaan osaltaan rationalisoida resurssiperusteisesta näkökulmasta. Tämän soveltamiseen on liittynyt myös työntekijäryhmien työasenteiden stereotypointi (MacKenzie & Forde 2009). Resurssiperusteisuutta voidaan perustella etenkin ammattitaitoisten osaajien rekrytoinnin kohdalla. Aineiston yritykset hankkivat valikoivasti ja hyödynsivät yritykseen osaavia maahanmuuttajia, jotka täyttivät halutut kriteerit. Ammattitaitoiset erikoisosaajat ovat etenkin maaseudulla harvinaisia ja arvokkaita resursseja, joiden avulla yritys pystyy luomaan itselleen kilpailuetua. Kilpailuetu ei ole kuitenkaan välttämättä kestävää, sillä myös muut yritykset voivat onnistuessaan rekrytoida yrityksille tärkeitä osaajia. Sen sijaan yksinkertaista suorittavaa työtä tekevä maahanmuuttaja ei todennäköisemmin edistä ainutlaatuisuudellaan kilpailuetua, koska osaaminen on tavanomaista ja myös kilpailijoiden saatavilla. Vaikka resurssit eivät olisikaan arvokkaita, niin osaamattomammatkin maahanmuuttajat voivat kuitenkin auttaa yrityksen selviytymisessä toimintaympäristössä.

Pk-yritysten työnantajien on havaittu suosivan työnhakijoita, joilla on jo entuudestaan vaadittava koulutus haettavaa työtehtävää varten ja kokemusta vastaavasta työstä. (Taylor ym. 1999.) Kokemusta suosittiin osaltaan myös tässä tutkimuksessa. Maahanmuuttajien soveltuvuutta työhön osaamisen ja

kokemuksen kannalta painotettiin aineistossa riippuen työtehtävästä ja työnantajasta. Maahanmuuttajia arvioitiin osaksi niiden taitojen kannalta, jotka olivat merkittäviä työnantajalle. Siten rekrytointia voi osaksi perustella inhimillisen pääoman teorialla, joka painottaa työllistymisessä hakijan taitoja ja pätevyyttä (Almeida & Fernando 2017). Tämä ei kuitenkaan täysin selitä tutkimuksen yritysten maahanmuuttajien rekrytointia. Vaikka maahanmuuttajan pätevyys olisikin riittänyt, niin rekrytointipäätöksen ei voitu katsoa tapahtuvan yksinomaan taitojen ja pätevyyden sanelemana, sillä asenne ja henkilön ominaisuudet vaikuttivat hyvin paljon päätöksentekoon. Tutkimus vahvistaakin näyttöä siitä, että maahanmuuttajia suosittaisiin heidän asenteen, työmoraalin ja potentiaalin vuoksi. Tulokset myös vahvistivat osin aiempaa näyttöä maahanmuuttajien paremmista ominaisuuksista verrattuna paikalliseen väestöön (esim. Rodriguez 2004; Richard ym. 2003; Moriarty ym. 2012; Martin ym. 2013.) Myös tässä tutkimuksessa työnantajat kokivat maahanmuuttajien työasenteissa tapahtuvan muutosta alkuperäisväestön työasenteiden mukaisiksi ajansaatossa. (Ks. esim. MacKenzie & Forde 2009). Tuloksissa on myös yhteneväisyyksiä maahanmuuttajien hyödystä tuoda yritykseen pehmeitä taitoja. (Moriarty ym. 2012.) Pehmeitä taitoja painotettiin työtehtävästä riippuen. Toisaalta ammattitaidon lisäksi pidettiin yhtä tärkeänä tai jopa tärkeämpänä asennetta, joten pehmeillä taidoilla oli myös merkitystä ammattiosaaajien rekrytoinnissa. Tämä myös vahvistaa osaksi Hargisin ja Bradleyyn (2011) tutkimusta, jossa pienten yritysten havaittiin painottavan enemmän hakijan pehmeitä taitoja kuin kovia taitoja. Painotus työmoraalissa (rehellisyys, vastuullisuus, tunnollisuus), motivaatiossa (halu tehdä työtä ja oppia), fyysisessä kyvykkyydessä ja sitoutumiskyvyssä kertovat maaseudun pk-yritysten tarpeista, jotka vaikuttavat yritystoiminnassa selviytymisessä. Sosiaaliset taidot korostuivat lähinnä kielitaidon osalta, joten työtehtävien suorittava puoli heijastuu edellä mainituissa ominaisuuksissa. Hakijalta odotettavissa kriteereissä korostui yllättävän vähän työnhakijan asuinpaikan läheisyys, huolimatta siitä, että yritykset sijaitsivat maaseudulla (vrt. Abraham ym. 2015).

Tulosten perusteella maaseudun pk-yritysten rekrytointiprosessi sen sijaan myötäilee huomattavasti Spencen (1973) signaaliteoriaa. Teorian mukaan uuden työntekijän rekrytoiminen on epävarma investointi, sillä työnantaja ei voi tietää rekrytointitilanteessa tai välttämättä edes rekrytoinnin jälkeen työnhakijan tarkkaa osaamista ja valmiuksia suoriutua työstä. Tukeutumisella harjoittelujaksoihin, oppisopimuskoulutuksiin, työkokeiluihin ja vastaaviin pystytään poistamaan rekrytointiin liittyvät epävarmuudet. Työnantajat tuntuvat siten ainakin osaksi haluavan täyden varmistuksen ja näytön siitä, että maahanmuuttaja on kannattava rekrytoida pidempään työsuhteeseen. Epävarmuutta pystytään myös vähentämään luottamalla suosituksiin, jotka olivat myös luotettu rekrytointikanava. Suositusten haittapuolena on toisaalta se, että useamman mahdollisesti pätevämmänkin maahanmuuttajatyönhakijan mahdollisuudet tulla huomioiduksi työnhaussa voivat heikentyä. Signaaliteorian mukaan rekrytoinnin onnistumisen turvaamiseksi työnantajat käyttävät rekrytointitilanteessa niin kutsuttuja indeksejä, jotka ovat muuttumattomia ominaisuuksia ja ne vaikuttavat työnantajan käsitykseen työntekijän luotettavuudesta (Spence 1973). Tulokset antoivat viitteitä siitä, että signaaliteoriassa käytettävänä indekseinä toimivat

joissain tapauksissa esimerkiksi etnisyys, ikä ja sukupuoli. Teorian mukaan tällaiset tietyt ominaisuudet vaikuttavat työntekijän työllistymiseen. Stereotyyppiat ja työnantajan aiemmat kokemukset ohjaavat työnantajan toimintaa ja siten rekrytointipäätöstä. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että aiempi kokemus maahanmuuttajista muokkasi ja vahvisti yritysten näkemyksiä maahanmuuttajista työntekijöinä. Eri kansalaisuuksiin liitettiin myös tiettyjä ominaisuuksia. Muuttuvia, havaittavissa olevia ominaisuuksia nimitetään signaaleiksi. Näiden havaittavissa olevien ominaisuuksien perusteella työnantaja arvioi työntekijän tuottavuutta ja tähän investoimisen kannattavuutta (Spence 1973). Tulosten mukaan yritykset arvioivat rekrytointiprosessissa maahanmuuttajan ammattitaitoa, osaamista ja asennetta sekä kielitaitoa. Yritykset asettivat valintakriteerejä, jotka liittyivät edellä mainittuihin tekijöihin. Niiden, sekä muuttumattomien ominaisuuksien perusteella arvioitiin työntekijän soveltuvuutta työtehtävään ja arvioitiin investoinnin kannattavuutta. Yritykset pystyivät vaikuttamaan signaaleihin, eli havaittavissa oleviin ominaisuuksiin. Alan osaamista ei esimerkiksi vaadittu jokaisen yrityksen kohdalla. Osaamistasoon ja sen kehittämiseen yritys kuitenkin pystyi vaikuttamaan omalla perehdytyksellään, työopastuksella ja koulutuksella. Myös kielitaidon uskottiin paranevan työtä tehdessä ja oppiessa. Vaikka aineiston työnantajien rekrytointistrategiassa hakijajoukko saattoi kohdistua ensi sijassa tiettyyn sukupuoleen tai etnisyyteen, niin silti signaalit, kuten asenne ja osaaminen, toimivat perimmäisinä työntekijän tuottavuuden ja tähän investoimisen kannattavuuden arvioinnin perusteena.

Yritysten valintakriteerit painottuivat sekä yksilöllisiin että organisatorisiin kriteereihin, joiden mukaan valintakriteerit voidaan luokitella (Rantala 1999, 29–30). Siten yritykset joutuivat painottamaan yksilöllisten kriteerien ohella myös organisatorisia valintakriteerejä. Rekrytointin tavoite oli siten olla mielekästä myös koko yrityksen kannalta. Vaikka työnantajat arvioivat maahanmuuttajia paljon henkilö-työ sopivuuden kannalta, mikä korostui luonnollisesti eniten ammattitaitoa vaativissa tehtävissä, niin kokemus ja ammattiin liittyvät taidot eivät kuitenkaan yksinään toimineet valintaperusteina. Henkilö-työ sopivuuden ohella työnantajat arvioivat myös henkilö-organisaatio sopivuutta ja ryhmä-työ sopivuutta. Tutkimustuloksissa on yhtymäkohtia siihen, että rekrytoijat painottavat enemmän valintamenetelmiä, jotka liittyvät sosiaaliseen kyvykkyyteen ja henkilö-ryhmä sopivuuteen, silloin kun hakijajoukossa on myös ulkomaalaistaustaisia henkilöitä. (Osman & Thunborg 2019.) Hakijoiden valintakriteereistä ja valintaan johtavan päätöksen ajattelun taustalla näkyy sosiaalisen kyvykkyyden korostaminen erityisesti kielitaidon osalta. Henkilö-ryhmä sopivuus tai yleisemmin henkilö-organisaatio sopivuus sen sijaan näkyvät muutamien työnantajien kohdalla huomioimalla nykyisten työntekijöiden asenne maahanmuuttajiin. Henkilö-organisaatio sopivuutta arvioitiin mahdollisten kulttuurin ja kommunikointiesteiden tuomien ongelmien osalta. Tähän liittyi myös toimeen tuleminen nykyisten työntekijöiden asenteiden ja kulttuurin kanssa. Siten työnantajien arviointia voidaan pitää sekä Osmanin ja Thunborgin (2019) että Byen ja kollegoiden (2014) tekemien tutkimusten mukaan osittain epäreilumpana maahanmuuttajia kohtaan, jos heitä ei arvioida eniten aina henkilö-työ sopivuuden kannalta.

Vaikka työnantajat tiedostivat vaikeudet maahanmuuttajan täyden osaamisen selvittämisessä, niin niiden ratkaisemista varten työnantajilta kaivataan enemmän aktiivisuutta. Tätä varten olisi syytä kehittää selvittämiskeinoja jo haku- ja haastatteluvaiheessa. Ulkomailta saadun tutkimustulosten perusteella monilla pk-yrityksillä on huomattu olevan jonkin asteisia ongelmia pitää toimintaa yllä ilman pääsyä oikeaan taitovarantoon ja resursseihin, joilla pystyttäisiin ylläpitämään ja säilyttämään ammattitaitoista työvoimaa (Welsh 2012). Siksi maaseudun pk-yritysten, jotka etsivät nimenomaan sitoutumiskykyisiä työntekijöitä, olisi tärkeä keksiä keinoja maahanmuuttajien piilevän osaamisen ja taitojen esille tuomiseksi. Lisäksi jos yritykset haluavat nimenomaan lisätä maahanmuuttajien määrää yrityksessä, heidän tulisi miettiä tarkemmin parhaiden rekrytointikanavien ja viestisisällön valintaa juuri heidän tavoittamiseksi.

Maahanmuuttajien koettu tarve osoittaa olevansa kannattava valinta tuki paljon käytettyä ”good worker” retoriikkaa, joka kietoutuu maahanmuuttajien erinomaisen työmoraaliin ja asenteeseen (Moriarty ym. 2012). Havainnot maahanmuuttajien hyvästä työasenteesta ovat siinä mielessä samoja mitä on aikaisemmissa tutkimuksissa myös nostettu esille (esim. Rodriguez 2004; Richard ym. 2003; Moriarty ym. 2012; Martin ym. 2013). Samoin haastatteluista saa ainakin osaksi tukea tutkimuksille, joiden mukaan maahanmuuttajien työasenteiden kerrotaan muuttuvan alkuperäisväestön työasenteiden mukaisiksi mitä pidempään he ovat töissä kohdemaassa (MacKenzie & Forde 2009). Yritykset hyötyivät Suutarin ja kollegoiden (2016) tekemän tapaustutkimuksen tulosten tavoin maahanmuuttajista työvoimatarpeen täyttäjinä ja toiminnan jatkuvuuden edesauttajina. Toisaalta myös maahanmuuttajien omasta kielitaidosta ja kulttuurin tuntemuksesta on ollut hyötyä, mikä tukee Saartenojan (2009) tutkimusta. Suurin maahanmuuttajista saatava hyöty kuitenkin näkyi tulosten perusteella perustuvan hyvään työasenteeseen ja ammattitaitoa etsivissä yrityksissä osaamiseen. Lisäksi yritys hyötyi maahanmuuttajan tuomista pehmeistä taidoista, joita työnantajien joukossa arvostettiin. Sen sijaan tutkimuksesta ei löytynyt tukea Almeidan ja Fernandon (2017) havainnolle, jossa kahden eri alan työnantajat painottavat rekrytointiprosessissa eri lailla kotimaan työkokemusta ja pätevyyttä verrattuna ulkomailla hankittuun työkokemukseen ja pätevyyteen. Heidän tutkimuksessaan tutkittiin lakimiehiä ja IT-asiantuntijoita, joten eroavaisuus voi johtua siitä, että tämän tutkimuksen toimialat eivät edellytä korkean tason koulutusvaatimuksia.

Pk-yritysten maahanmuuttajien työllistyminen pääosin sekundaarityömarkkinoilla antaa työnantajille vapaammat kädet soveltaa eri työvoimanhankintatapoja verrattuna primaarimarkkinoiden tarkoin määriteltyihin menettelytapoihin (Rodriguez 2004). Tämä näkyi maaseudun pk-yrityksissä, jotka käyttivät vaihtelevasti eri rekrytointikanavia ja strategioita. Tuloksissa on yhteneväisyyksiä Raatikaisen (2004) tutkimustuloksen kanssa siitä, että ulkomaalaistaustaisen työvoiman rekrytointi tapahtuu yrityksen normaalin rekrytointimenettelyn yhteydessä. Maahanmuuttajien ottama kontakti, suositukset ja yhteydenotto maahanmuuttajien yhteisöön kertovat maahanmuuttajien rekrytointikeinojen olevan saman kaltaisia mitä aiemmissa tutkimuksissa on saatu selville (Ks. esim. Rodriguez 2004.) Vuoden 2016 pk-yritysten barometrin mukaan 50 prosenttia

vastaajista kertoi esteiksi maahanmuuttajien rekrytoimiselle sen, että maahanmuuttajat eivät ole hakeneet heille töihin (Alatalo & Maunu 2016, 17–19.) Tämä voi aiheuttaa ongelman maahanmuuttajien ja yritysten kohtaamiselle työmarkkinoilla, jos molemmat etsivät toisiaan eri kanavien välityksellä. Jaakkolan (2000, 42) mukaan nimittäin maahanmuuttajien suosituimmat rekrytointikanavat ovat omat verkostot ja työvoimatoimisto. Työntekijöiden verkostojen hyödyntäminen näkyi myös selvästi pk-yrityksissä. Sen sijaan työvoimatoimistojen hyödyntäminen oli hyvin vähäistä. Jos yritykset haluavat jatkossa rekrytoida enemmän nimenomaan maahanmuuttajia, niiden olisi syytä arvioida ja suunnitella keinot, joilla tavoittaa ja saada heidät kiinnostumaan yrityksestä. Vaikka suositukset ja suusanallinen viestintä ovat halpa rekrytointikanava etenkin vähillä resursseilla toimiville yrityksille, niin se väistämättä rajaa myös monia hyviä työntekijäehdokkaita rekrytoinnin ulkopuolelle. Jos maahanmuuttaja esimerkiksi kertoo sukulaisilleen ja tuttavilleen työpaikasta, niin yrityksessä voidaan alkaa suosia tiettyä kansalaisuutta ja tehdä ennako-oletuksia heistä. Tässä tutkimuksessa moni työnantaja koki ennakorekrytoinnin (Ks. esim. Sakko 2015) toimivan erityisen hyvin maahanmuuttajien kohdalla. Haastateltavilla tuntui ikään kuin olevan osaksi tarve varmistaa maahanmuuttajan pidempiaikaisen rekrytoinnin kannattavuus jatkossa. Ennakorekrytointiin kuuluvalla harjoittelulla tai vastaavalla yritykset pystyvät minimoimaan tulevan rekrytoinnin epäonnistumisen riskin. Yrityksen pienen koon vuoksi rekrytointipäätökset vaikuttavat herkästi yrityksen talouteen. Siten pk-yritysten on ymmärrettävästi syytä kiinnittää huomiota rekrytointistrategiisiin valintoihin ja menetelmiin, jotka tukevat koko liiketoimintaa (Johansson 2009).

Tulokset vahvistavat osaltaan käsitystä siitä, että maahanmuuttajien työllistymistä vaikeuttavat etenkin kielitaidon riittämättömyys (Ks. esim. Suutari ym. 2016). Tutkimus tukee osaksi myös aiempaa havaintoa siitä, että maahanmuuttajat kokevat syrjintää rekrytoinnissa etenkin naisten osalta erityisesti miesvaltaisilla aloilla (Osman & Thunborg 2019). Maaseudun yrityksissä löytyi paljon juuri alkutuotannon ja jalostuksen parissa toimivien toimialojen yrityksiä, mikä asetti joidenkin työnantajien kohdalla esteitä naishakijoiden rekrytoinnille työn fyysisyyden vuoksi. Se, voidaanko tätä käyttää edelleen päteväenä perusteluna rekrytoinnissa, voidaan kyseenalaistaa, sillä nykyään työn fyysisyyttä voidaan helpottaa erilaisilla apuvälineillä ja tekniikoilla. Sen sijaan tulokset eivät tue Dietzin ja kollegoiden (2015) tutkimusta, jonka mukaan osaavia maahanmuuttajia syrjitään rekrytointitilanteessa sitä todennäköisemmin, mitä ammattitaitoisempia he ovat. Aineistosta ei selvinnyt, että maahanmuuttajien taidot arvostettaisiin alemmas kuin mitä ne todellisuudessa ovat tai maahanmuuttajia pidettäisiin uhkana paikallisten ammatille työnantajien puolesta. Tämä voi toisaalta johtua siitä, että maaseudulla osaavista ja hyvällä työasenteella varustetuista työntekijöistä oli jonkinasteista pulaa yrityksestä riippuen. Siten työnantajalla ei ole yhtä lailla valinnanvaraa ja tämä voi siten turvautua helpommin ns. epätavallisempiin työntekijöihin.

Kielitaidon tuomat kommunikointivaikeudet perehdyttämisessä voivat tutkimuksen mukaan vaikuttaa myös rekrytointipäätökseen. Suomalaisilla pk-yrityksillä perehdytyksen on huomattu olevan puutteellista tai ongelmallista (Esim.

Aaltonen 2009, 49–51; Laine, Kallio & Jokiranta 2014). Viitteitä, siitä, että perehdytyksestä laadittaisiin kirjallinen suunnitelma ja sitä arvioitaisiin jokaisen maahanmuuttajan kohdalla palautteen kera, ei saatu. Perehdytyksen kehittämiseksi tämä olisi kuitenkin tärkeää. Siten perehdytys voidaan tulkita näiltä osin puutteellisena. Tarkempi perehdytyksen arviointi kuitenkin vaatisi myös perehdytettävien näkökulman perehdytyksen laadun arvioimiseksi. Tulokset olivat yhteneväisiä siitä, että perehdytys tapahtuu pk-yrityksissä yleisimmin työtehtävien suorittamisen yhteydessä (Esim. Cooper & Burke 2011, 143). Tämä voi kertoa resurssien puutteesta ja etenkin osaamisen puutteesta kielitaidon suhteen. Maahanmuuttajien rekrytoimiseksi työnantajat hyötyisivät, jos he kiinnittäisivät huomiota tulevien työntekijöiden kielitaitoon valintatilanteessa maahanmuuttajien perehdyttämisen ja muun kommunikoinnin helpottamiseksi. Väärinymmärryksien ja ennakkoluulojen välttämiseksi yritykset voisivat työyhteisön jäsenien kanssa keskustella enemmän etukäteen avoimesti monipuolistuvasta työyhteisöstä ja eri kulttuurien kohtaamisesta. Tämä voisi olla tarpeen etenkin, jos työyhteisössä on maahanmuuttajiin tottumattomia työntekijöitä. Kulttuuritaustojen ja maahanmuuttajien omien taustojen tuntemuksella voitaisiin välttyä sekaannuksilta ja konflikteilta. Siten viestinnälliseen puoleen tulee kiinnittää myös huomiota maahanmuuttajia rekrytoivissa yrityksissä. Tämä voitaisiin tehdä jo maahanmuuttajan perehdytysvaiheessa. Maahanmuuttajien erityislaatuisuus huomioon ottaen, perehdytys kaipaisi erityistä suunnitelmallisuutta ja valmistelua, mikä vaatii aktiivisuutta työnantajilta.

Aihetta koskettaneissa tutkimuksissa Suomessa on todettu, että maahanmuuttajien etnisyyteen tai kansallisuuteen liittyvät mielikuvat ja stereotypiat voivat heikentää heidän työnsaantimahdollisuuksiaan. Etenkin negatiiviset mielikuvat pienentävät työnsaantimahdollisuuksia ja rajoittavat maahanmuuttajien asemaansa työmarkkinoilla. (Suutari ym. 2016) Tulokset vahvistivat, että osa työnantajista voi suhtautua stereotyyppien vaikutuksesta negatiivisesti tiettyihin kansallisuuksiin tai hyvin vakaumuksellisiin muslimeihin. Tämä voi siten oleellisesti pienentää heidän työnsaantimahdollisuuksiaan. Sen sijaan toisista tiettyistä kansallisuuksista oli hyvin positiivinen kuva, mikä voi johtaa heidän suosimiseen muiden maahanmuuttajien kustannuksella, jos yrityksellä ei ole aiempaa kokemusta muista kansallisuuksista työntekijänä. Stereotyyppiointi voi olla ongelmallista, jos yritys ajattelee aina tietyn kansalaisuuden olevan parempi kuin toinen. Tämä luo epäreilun lähtökohdan rekrytointitilanteeseen, jossa hakijoina on myös muun maan kansalaisia.

Tulokset tukevat myös Suutarin ja kollegoiden (2016) tekemää selvitystä, jonka mukaan suomalaiset yritykset eivät ole pystyneet hyödyntämään Euroopan unionin sisäisiä ja ulkoisia työmarkkinoita vaivattomasti. Byrokraatiaan liittyvät ongelmat eivät edesauta maahanmuuttajien rekrytointia ja työvoimapulan helpottamista. Tulokset tukevat ainakin lainsäädännön puolesta Sakon (2015) johtopäätöstä siitä, että organisaatiot tarvitsevat lisätietoa parhaasta tavasta toteuttaa ulkomaisen työvoiman rekrytointi.

Tutkimuksen anti käytännössä nostaa työnantajille esille näkökulmia, joita olisi hyvä ottaa huomioon ja joihin voisi panostaa maahanmuuttajien rekrytointiprosessissa. Ensimmäiseksi, tutkimus antaa osaltaan viitteitä maahanmuuttajien voimavaran alihyödyntämisestä. Maahanmuuttajien osaamisen ja taitojen

selvittäminen mahdollisimman pian jo rekrytointiprosessin aikana maksimoisi maahanmuuttajien osaamisen hyödyntämisen yrityksessä.

Toiseksi, tutkimus tuo esiin kielitaidon, kulttuurin ja stereotyyppien tuomat ongelmat, jotka voivat toimia myös esteenä rekrytoinnille. Kielitaidon kohdalla olisi toivottavaa arvioida huolella se, mikä on realistisesti riittävä kielitaidon vaatimus työkohtaisesti. Pystyttäisiinkö yrityksen sisällä tukemaan paremmin suomen kielen oppimista? Ymmärtämistä voisi edistää ottamalla käyttöön useammassa yrityksessä perehdytysmateriaaleja eri kielille ja käyttämällä esimerkiksi kuvia myös havainnollistamisessa. Kulttuurien ja maahanmuuttajien taustan tuntemus voi auttaa väärinymmärrysten ja konfliktitilanteiden ehkäisyssä. Sen avulla voidaan myös toivottavasti itse oppia tunnistamaan maahanmuuttajien rekrytoimista haittaavat tekijät. Näitä ovat esimerkiksi omat mahdolliset ennakoasenteet ja -oletukset. Niiden tunnistamisella voi olla tärkeä vaikutus rekrytointipäätöksiin. Tulosten perusteella voidaan myös väärinymmärrysten välttämiseksi suositella avointa yrityksen sisäistä viestintää nykyisille työntekijöille maahanmuuttajien rekrytoinnista ja maahanmuuttajien erityistarpeista työpaikalla.

Kolmanneksi, tutkimus herättää työnantajat kohdistamaan rekrytointiaan suunnitelmallisemmin maahanmuuttajiin. Koko rekrytointiprosessin ja etenkin perehdytyksen suunnitelmallisuuteen panostaminen maahanmuuttajien kohdalla vaatii vielä erityishuomiota etenkin, kun tulevaisuudessa maahanmuuttajien määrä Suomen työmarkkinoilla tulee hyvin todennäköisesti kasvamaan ja maahanmuuttajia tulee esiintymään eri aloilla laajemmin (Sorainen 2014, 31). Myös rekrytointitulosten arviointi olisi tulosten perusteella syytä huomioida rekrytointiprosessissa. Suunnitelmallisuudella voitaisiin esimerkiksi edistää myös suomen kielen oppimisen tukemista työn ohessa. Työnantajien oma aktiivisuus maahanmuuttajien työllistämiseksi voisi olla vielä korkeampaa. Maaseudulla toimivien yritysten odotetaan saavan osaavaa työvoimaa ja työn tarjonnan ja kysynnän odotetaan kohtaavan tulevaisuudessa (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2014.) Kuitenkin pk-yrityksissä ongelmana on se, että maahanmuuttajia ei hae yrityksiin töihin (Alatalo & Maunu 2016, 19). Syytä tähän voi olla monia, mutta se mitä työnantajat voivat itse tehdä asian edistämiseksi liittyvät suunnitelmallisempaan rekrytointiin. Rekrytointikanavien valinnalla, työnhakuilmoitusten räätälöinnillä tai kielellä ja yhteistyöllä esimerkiksi maahanmuuttajien työllistymistä edistävien yritysten kanssa tai rekrytoivien yritysten välillä voitaisiin vaikuttaa maahanmuuttajien työllistymiseen.

Neljänneksi, tutkimus auttaa tiedostamaan mahdolliset ongelmat ja vastuut maahanmuuttajien rekrytoinnissa. Tutkimus tuo esille ideoita ongelmien ratkaisemiseen ja välttämiseen jo ennen niiden muodostumista yrityksissä. Tutkimus voi antaa myös maaseutualueiden päättäjille ajateltavaa siitä, kuinka maahanmuuttajien työllistämistä voitaisiin helpottaa maaseudun yrityksissä. Myös valintatilanteissa olisi syytä tunnistaa ja tiedostaa tasavertaista kohtelua haittaavat tekijät maahanmuuttajien rekrytoinnissa.

Yritysten päätäntä- ja vaikutusvallan ulkopuolelle jäävät lainsäädännölliset ja hallinnolliset ongelmat ovat sen sijaan muun yhteiskunnan ratkaistavissa. Näihin ongelmiin on yritysten mahdotonta vaikuttaa välittömästi, joten tämä tutkimus voi vain tarjota tukea ongelmakohtien esilletuomiseksi. Etenkin maaseutua

koskevien kysymysten kohdalla tutkimus nostaa esille tarpeen houkutellessa yhdessä yritysten kanssa koulutettuja, ammattitaitoisia maahanmuuttajia asumaan maaseudulle. Virallisten palvelujen saavuttaminen maaseudulla voi olla hankalampaa. Tätä varten sähköinen asiointi esimerkiksi pankeissa ja virastoissa tulisi tehdä mahdollisimman vaivattomaksi, jotta yritysten ja maahanmuuttajien asioiden eteenpäin vieminen olisi mahdollisimman mutkatonta.

7.2 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Joidenkin havaintojen tekemistä rekrytointiprosessissa ei voinut suorittaa luotettavasti puutteellisten tarkennusten ja kysymysten vuoksi. Aiheeseen olisi voinut syventyä vielä tarkemmin ja aiheesta olisi saanut syvällisempää tietoa, jos haastatteluissa olisi käsitelty pelkästään rekrytointiprosessin vaiheita. Myös käsitteitä ulkomaalainen ja maahanmuuttaja käytettiin sekaisin, mikä saattoi hämmentää myös haastateltavia. Käsitteiden määrittelemineen on siten ollut jokaisen tutkimuksessa mukana olleiden tulkittavissa. Tutkimuksen subjektiivisuus tuo myös oman rajoitteensa, sillä analysointi perustuu tutkijan omaan tulkintaan. Maaseudulla tarvittavaan sesonkityöhön on paikkakunnilla usein hyödynnetty ulkomaalaistaustaista työvoimaa, jolloin kysymys kausityöntekijän työsuhteisiin liittyvistä työläinsäädännöiden noudattamisesta herää esille. (Sorainen 2014, 30–31.) Jälkikäteen herääkin kysymys siitä, jättävätkö työnantajat kertomatta arkaluonteisia asioita maahanmuuttajien rekrytoinnista. Yritykset eivät esimerkiksi suoraan maininneet tai puhuneet maahanmuuttajista halpana työvoimana, lukuun ottamatta yhtä poikkeusta. Haluavatko yritykset antaa siten kuvan siitä, että tämä ei vaikuttaisi rekrytointiin perustelemalla rekrytointipäätökset muilla tekijöillä? Yrityksillä ei siten ole painetta nostaa palkkoja, jos maahanmuuttajat ovat valmiita työskentelemään halvemmalla. Toisaalta voidaan kysyä, jättäytyivätkö pelkästään halpaa työvoimaa hyödyntävät yritykset pois haastattelumahdollisuudesta tämän tai jonkin muun arkaluonteisen syyn vuoksi.

Haastattelut toimivat aineiston keruumenetelmänä tätä tutkimusta varten, sillä niiden avulla pystyttiin saamaan mahdollisimman tarkkaa informaatiota suoraan tutkimuskohteilta. Huomattavin rajoite tämän kohdalla oli kuitenkin tutkijan irrallisuus itse haastattelujen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Analyysimenetelmänä sisällönanalyysi ja teemoittelu antoivat tutkijan mielestä keinon toteuttaa analyysi parhaalla tavalla tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tästä huolimatta, jollain toisella analyysitavalla ja muokatuilla tutkimuskysymyksillä olisi saatu erilainen lähestymiskulma maahanmuuttajien rekrytointiin. Tämä olisi vastaavasti tuottanut erilaisia esitystapoja ja painotuksia tuloksissa.

Kuten haastatteluissa kävi selville, WeAll Finland -tutkimushankkeen tutkimusryhmällä on jo aikomuksena laajentaa tutkimusta ottamalla mukaan myös haastateltujen pk-yritysten maahanmuuttajatyöntekijät. Vaikka aikaisempi tutkimus onkin keskittynyt enemmän maahanmuuttajien näkökulmaan, niin tässä saataisiin monipuolinen katsaus saman yrityksen työnantajan ja sen työntekijän näkökulmaan. Vastauksia pystyisi silloin vertailemaan keskenään. Tällöin näh-

täisiin miten yrityksen ja sen maahanmuuttajatyöntekijöiden näkökulmat kohtaavat vai kohtaavatko laisinkaan. Tutkijan valintana oli tarkastella pk-yrityksiä koko Suomen laajuisesti. Tätä tutkimusta olisi myös voinut jatkaa pidemmälle tarkastelemalla alue- ja toimialakohtaisia eroja tarkemmin ja verrata eroja keskenään. Maahanmuuttajia työvoimana maaseudun pk-yrityksissä olisi mielenkiintoista tutkia monenlaisesta näkökulmasta. Käytettävissä olevalla aineistolla ei vielä saatu esimerkiksi kunnolla selvitystä siihen, eroavatko rekrytointikäytännöt eri maahanmuuttajaryhmien välillä. Maahanmuuttajaryhmät voitaisiin jatoella lähtömaan mukaisesti tai esimerkiksi pakolaisuuden, siirtolaisuuden, turvapaikanhakijan tai muun mukaisesti. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä tarkemmin maahanmuuttajien valintamenetelmiin, kuten haastattelutilanteisiin. Haastatteluissa voisi verrata työnantajan käyttäytymistä ja arviointia ulkomaalaistaustaisten ja kantasuomalaisen välillä. Aineiston perusteella yrityksillä ei ole tarkoin laadittua perehdytysuunnitelmaa maahanmuuttajille, mikä eroaisi merkittävästi suomalaisen työntekijän perehdytyksestä. Tietoa ei ole saatavilla siitä, kuinka perehdytyksestä otetaan palautetta vastaan maahanmuuttajilta. Siten tähän aiheeseen pureutumalla saataisi varmasti hyödyllisiä näkökulmia ja tietoa siitä, koetaanko yritysten perehdytys riittävänä. Tästä olisi mielenkiintoista kuulla sekä työnantajan että maahanmuuttajan näkökulma.

7.3 Päätelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää maahanmuuttajien rekrytointiprosessia maaseudun pk-yrityksissä ja siten lisätä tietoa ja ymmärrystä maahanmuuttajien rekrytoinnista. Tämän lisäksi haluttiin selvittää mitä ongelmia yritykset ovat mahdollisesti kohdanneet maahanmuuttajien rekrytoinnissa.

Tämän tutkimuksen mukaan maaseudun pk-yritysten rekrytointikäytäntöjä on harvemmin formalisoitu. Harvemmillä yrityksellä oli käytössä rekrytointimallia, joka olisi vakiintunut, strukturoitu ja systemaattinen. Tähän vaikuttaa juurikin yrityksen koko. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että maahanmuuttajille ei ole luotu selkeää rekrytointimallia, joka olisi räätälöity paremmin erityisesti maahanmuuttajia varten. Yrityksillä on hankaluuksia esimerkiksi kartoittaa maahanmuuttajien osaamista ja taitoja tarkoin.

Tutkimus osoittaa maaseudun pk-yrityksillä olevan hankaluutta löytää tarvittavaa työvoimaa. Tämä koskee etenkin hyvällä asenteella varustettuja erikoisosaajia. Maahanmuuttajia rekrytoidaan avoimin mielin ja heitä tarvitaan maaseudulla, koska kantaväestöstä ei löydy sopivaa työvoimaa. Rekrytointiprosessi ei kuitenkaan eroa merkittävästi normaalista rekrytoinnista ja perehdytyksestä. Prosessissa painottuu etenkin hakijan kielitaito, asenne ja soveltuvuus. Työasenne korostuu, oli hakija sitten ammattiosaaja tai osaamaton alalla. Yritykset arvostavat etenkin maahanmuuttajien erinomaista työasennetta, joilla maahanmuuttaja voi erottua suomalaisesta. Vaikka kielitaito on joillekin yrityksille tärkeä arviointikriteeri, niin maahanmuuttajilla on kuitenkin mahdollisuuksia päästä töihin kielitaidottomuudesta huolimatta. Rekrytointiprosessissa painottuvat etenkin tavoitteet, eli valintakriteerit, joiden mukaan valinta tehdään.

Tämän tutkimuksen mukaan suurimmat ongelmat maahanmuuttajien rekrytoinnissa liittyvät kielitaitoon, byrokraatiaan ja sen epäselvyyteen sekä kulttuurieroihin. Kielitaidon tuomat haasteet liittyvät muun muassa perehdytykseen, ymmärretyksi tulemiseen, työturvallisuus riskiin ja osaamisen selvittämiseen. Tutkimus osoittaa, että maaseudun yrittäjät rekrytoivat mielellään maahanmuuttajia, mutta kaipaavat tukea ja ymmärrystä maahanmuuttajien rekrytointiin liittyvissä ongelmissa. Lainsäädännölliset ja hallinnolliset tekijät tuovat haitallisia rajoitteita ja luovat epävarmuutta. Hakemusten käsittely ja byrokraatia turhauttavat ja luovat epävarmuutta esimerkiksi pitkien käsittelyaikojen johdosta. Epäselvyydet vievät usein yrityksen ja maahanmuuttajan aikaa. Maaseutusijainti merkitsee tarvittavien palveluiden, kuten maistraatin, verotoimiston tai pankin hankalampaa tavoittamista maahanmuuttajien asioissa. Etenkin turvapaikanhakijoita koskevat rajoitteet haittaavat rekrytointia, vaikka vapaata työvoimaa olisi käytettävissä yrityksiin. Yritykset joutuvat olemaan itse aktiivisia tiedon etsinnässä ja selvittämisessä. Selkeämmät linjat ja säännöt vastaanottokeskuksiin sijoitettujen maahanmuuttajien työllistämisen edistämiseen olisivat siten tarpeellisia.

LÄHTEET

- Aaltonen, S. (toim.). (2009). *Työllistämisen esteet, mahdollisuudet ja aikeet pk-yrityksissä*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu osoitteesta http://www.tem.fi/files/24779/TEM_49_2009_ty_ja_yritt_jyys.pdf
- Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V. & Thomas, S. (2015). A REVIEW OF SMEs RECRUITMENT AND SELECTION DILEMMA: FINDING A 'FIT'. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 335-342. [Viitattu 5.12.2018]. Haettu osoitteesta <https://search.proquest.com/docview/1707487472?accountid=11774>
- Alatalo, J. & Maunu, T. (2016). Pk-yritysten työllisyysnäkymät, työllistämisen esteet ja sopeutumiskeinot. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 26.10.2018]. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201706277500>
- Allen, R. & Wright, P. M. (2008). Strategic Management and HRM. Teoksessa P. Boxall, J. Purcell & P.M. Wright. *The oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press. [Viitattu 28.11.2018]. Haettu osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001>
- Almeida, S. & Fernando, M. (2017). Making the cut: Occupation-specific factors influencing employers in their recruitment and selection of immigrant professionals in the information technology and accounting occupations in regional australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 880-912. doi:10.1080/09585192.2016.1143861
- Almeida, S., Fernando, M., Hannif, Z. & Dharmage, S. C. (2015). Fitting the mould: The role of employer perceptions in immigrant recruitment decision-making. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2811.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees : Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, Calif. ; London: SAGE. [Viitattu 14.11.2018]. Haettu osoitteesta <http://sk.sagepub.com/books/recruiting-employees>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Breaugh, J.** (2016). *Talent acquisition: A guide to understanding and managing the recruitment process*. SHRM Foundation. [Viitattu 2.11.2018]. Haettu osoitteesta <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/talent-acquisition-recruitment.pdf>
- Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Brewis, K. (toim.).(2017). *Turvapaikka- ja maahanmuuttosananasto 5.0 - kohti parempaa vertailukelpoisuutta : Suomenkielinen laitos*. Bryssel : Helsinki: Euroopan muuttoliikeverkosto. [Viitattu 2.11.2018]. Haettu osoitteesta http://www.emn.fi/files/1723/EMN_Glossary_2017_FI_November_2017_lowres.pdf
- Bye, H. H., Horverak, J. G., Sandal, G. M., Sam, D. L, & Van de Vijver, F. J. (2014). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 7-26. doi:10.1177/1470595813491237

- Clegg, C., Cassell, C., Nadin, S. & Gray, M. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692. doi:10.1108/00483480210445962
- Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323. doi:10.1016/j.hrmr.2004.06.001
- Cooper, C. L. & Burke, R. J. (toim.) (2011). *Human resource management in small business : Achieving peak performance*. Northampton, MA: Edward Elgar Pub.
- De Hoyos, M. & Green, A. (2011). Recruitment and retention issues in rural labour markets. *Journal of Rural Studies*, 27(2), 171-180. doi:10.1016/j.jrurstud.2010.12.003
- Dietz, J., Joshi, C., Esses, V. M., Hamilton, L. K. & Gabarrot, F. (2015). The skill paradox: Explaining and reducing employment discrimination against skilled immigrants. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1318-1334. doi:10.1080/09585192.2014.990398
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (14.2.2018). Pk-yritykset mahdollistavat suurten menestyksen. [Viitattu 20.11.2018]. Haettu osoitteesta <https://ek.fi/ajan-kohtaista/uutiset/2018/02/14/talouskeskiviikko-pk-yritykset-mahdollistavat-suurten-menestyksen/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2018). *EK:n yrityskyselyn tulokset: Osaavan henkilöstön saatavuus ja rekrytointivaikeuksien yleisyys*. [Viitattu 23.11.2018]. Haettu osoitteesta https://ek.fi/wp-content/uploads/Osaavan-tyovoiman-saatavuus_Kyselytulokset_24.8.2018.pdf
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan komissio. (2006). *Pk-yritysten uusi määritelmä: Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli* [online]. Yritys- ja teollisuustoiminnan julkaisut. [Viitattu 22.11.2018]. Haettu osoitteesta <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMeta-tieto/Documents/EDK-2017-AK-157261.pdf>
- Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B. & Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 164-182. doi://dx.doi.org/10.1108/14626001211196460
- Hargis, M. & Bradley, D. (2011). Strategic human resource management in small and growing firms: Aligning valuable resources. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 105-125.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) (2013). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (2. p.). Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita* (10. osin uud. laitos). Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Horverak, J. G., Bye, H. H., Sandal, G. M., & Pallesen, S. (2013). Managers' evaluations of immigrant job applicants: The influence of acculturation strategy on perceived person-organization fit (P-O fit) and hiring outcome. *Journal of Cross - Cultural Psychology*, 44(1), 46. doi:10.1177/0022022111430256

- Häkkinen, A. & Mattila, M. (2011). *Etelä-pohjanmaan maahanmuuttajat*. Seinäjoki: Siirtolaisuusinstituutti, Pohjanmaan aluekeskus.
- Jaakkola, T. (2000). *Maahanmuuttajat ja etniset vähemmistöt työhönnotossa ja työelämässä*. Helsinki: Työministeriö.
- Johansson, J. (2009). *Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt suomalaisissa pk-yrityksissä: HRM-käytäntöjen virallisuus ja kehittämishaasteet johdon näkökulmasta*. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketalouden, johtamisen ja organisoimisen pro gradu -tutkielma. Haettu osoitteesta <https://www.utupub.fi/handle/10024/114177>
- Karinen, R. (2011). *Maahanmuuttajien työllistymisen esteet: kohti ennakoivaa ja vaikuttavaa verkostotyötä*. Helsinki: Sisäasiainministeriö. [Viitattu 1.11.2018]. Haettu osoitteesta [http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/726D02F144273F98C22578B200246760/\\$file/132011.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/726D02F144273F98C22578B200246760/$file/132011.pdf)
- Kotey, B. & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms*. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40. doi:10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis : An introduction to its methodology* (3rd ed). Los Angeles ; London: SAGE.
- Luoma, M. & Viitala, R. (2017). *Katveesta kilpailukyöyn ytimeen: kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand.
- Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä. (2014). *Mahdollisuuksien maaseutu: maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma 2014-2020*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 1.11.2018]. Haettu osoitteesta http://www.tem.fi/files/38800/Mahdollisuuksien_maaseutu_Maaseutupoliittinen_kokonaisuohjelma_2014-2020.pdf
- MacKenzie, R. & Forde, C. (2009). The rhetoric of the 'good worker' versus the realities of employers' use and the experiences of migrant workers. *Work, Employment and Society*, 23(1), 142-159. doi:10.1177/0950017008099783
- Malinen, P., Kytölä, L., Keränen, H. & Keränen, R. (2006). *Suomen maaseututyypit 2006*. Maa- ja metsätalousministeriö. [Viitattu 13.11.2018]. Haettu osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80570/2006_7%20Suomen%20maaseututyypit.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mattila, M. & Björklund, K. (2013). *Tomaatteja, teollisuutta ja monikulttuurisuutta : Närpiön malli maahanmuuttajien kotouttamisessa*. Seinäjoki: Siirtolaisuusinstituutti, Pohjanmaan aluekeskus. [Viitattu 25.10.2018]. Haettu osoitteesta <http://www.migrationinstitute.fi/files/painetutpohjanmaan-aluekeskuksen-julkaisuja-ja-tutkimuksia/sipa-5-narpion-malli-siirtolaisuusinstituutti2013.pdf>
- Martin, A., Mäntylä, M. & Pakkanen, M. (2013). *Maahanmuuttajien kotouttaminen maaseudulle kolmen sektorin yhteistyönä*. Vaasa: Vaasan yliopisto, Levon-instituutti. [Viitattu 25.10.2018]. Haettu osoitteesta http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-460-5.pdf

- Moriarty, E., Wickham, J., Krings, T., Salamonska, J. & Bobek, A. (2012). 'Taking on almost everyone?' migrant and employer recruitment strategies in a booming labour market. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1871.
- Orlitzky, M. 2008. Recruitment Strategy. Teoksessa P. Boxall, J. Purcell & P.M. Wright. *The oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press. [Viitattu 19.11.2018]. Haettu osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001>
- Osman, A. & Thunborg, C. (2019). The challenge of recruiting underrepresented Groups–Exploring organizational recruitment practices in sweden. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(1)
- Park, J., Malachi, E., Stermin, O. & Tevet, R. (2009). Subtle bias against muslim job applicants in personnel decisions 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(9), 2174-2190. doi:10.1111/j.1559-1816.2009.00520.x
- Phillips, J. M. & Gully, S. M. 2015. (2015). Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here? *Journal of Management*, 41(5), 1416-1445. doi:10.1177/0149206315582248
- Raatikainen, T. (2004). *Ulkomaisen työvoiman rekrytointi : suomalaisten työnantajien rekrytointikäyttäytymisen tarkastelua 2003*. [Viitattu 25.10.2018]. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-2004953177>
- Rafferty, A. (2012). Ethnic penalties in graduate level over-education, unemployment and wages: evidence from britain. *Work, Employment and Society*, 26(6), 987-1006.
- Richard, O., McMillan, A., Chadwick, K. & Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces: Effects on firm performance. *Group & Organization Management*, 28(1), 107-126.
- Rodriguez, N. (2004). "Workers wanted" employer recruitment of immigrant labor. *Work and Occupations*, 31(4), 453-473.
- Saartenoja, A. (2010). Maahanmuuttajan ja maaseudun välisestä suhteesta. Teoksessa: *Koti Maalla. Maaseudun sivistysliitto: Maahenki*. [Viitattu 1.11.2018]. Haettu osoitteesta <http://www.msl.fi/msl/muuttiedostot/Koti%20maalla%20web.pdf>.
- Saartenoja, A., Träsk, M., Tantarimäki, S. & Mattila, M. (2009). *Maaseudun maahanmuuttajat : Kokemuksia työperäisestä maahanmuutosta etelä-pohjanmaan ja varsinais-suomen maaseudulla*. Seinäjoki: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.
- Saartenoja, A. & Ojalampi, S. (2011). *Selvitys maahanmuuttajien kotouttamiskäytännöistä aisapari ry:N ja ravakka ry:N alueilla*. Mikkeli : Seinäjoki: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. [Viitattu 28.10.2018]. Haettu osoitteesta <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja76.pdf>
- Sakko, S. (2015). *Ulkomaisen työvoiman rekrytointi : Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuntasektorin toimintatavoista ja prosesseista*. Oulu: Oulun yliopisto. [Viitattu 25.10.2018]. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/urn:isbn:9789526209067>
- Sireni, M., Halonen, M., Hannonen, O., Hirvonen, T., Jolkkonen, A., Kahila, P., ... & Åström, C. 2017. *Maaseutukatsaus 2017*. Maa- ja metsätalousministeriö.

- Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 7/2017. [Viitattu 2.11.2018]. Haettu osoitteesta https://www.maaseutupolitiikka.fi/files/4860/MMM_7_2017_low.pdf
- Sorainen, O. (2014). *Ulkomaalainen työntekijä : Rekrytointi, maahantulo, työnteko* (2. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. doi:10.2307/1882010
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Alueellinen yritystoimintatilasto [verkkopublication]. ISSN=2342-6241. 2017. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 23.11.2018]. Haettu osoitteesta http://www.stat.fi/til/alyr/2016/alyr_2016_2017-12-21_tie_001_fi.html
- Suutari, T., Lämsä, A., Lähdesmäki, M. & Mattila, M. (2016). *Maahanmuuttajat työvoimana maaseudun yrityksissä: yrityksen yhteiskuntavastuun näkökulma*. Seinäjoki; Mikkeli: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. Raportteja / Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.
- Taylor, S., Earnshaw, J., Marchington, M. & Carroll, M. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), 236-250. doi:10.1108/01425459910273080
- Tocher, N. & Rutherford, M. W. (2009). Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: An empirical examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 455-479. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00299.x
- Tilastokeskus. (2011). Kuka on maahanmuuttaja? [Viitattu 23.10.2018]. Haettu osoitteesta https://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-02-15_003.html?s=0
- Tilastokeskus. 2015. Ulkomaalaistaustaisten miesten työllisyysaste lähes samalla tasolla kuin suomalaistaustaisilla - naisilla enemmän vaikeuksia työllistyä. [Viitattu 23.10.2018]. Haettu osoitteesta http://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/art_2015-12-17_001.html
- Tilastokeskus. (2018a). Aluetyypit ja alueet (Ohjelmakausi 2014-2020). Esittely. Maaseutuindikaattorit. Tuotteet ja palvelut. [Viitattu 26.10.2018]. Haettu osoitteesta <https://www.tilastokeskus.fi/tup/msind/msindaluetyypit.html#paikka>
- Tilastokeskus. (2018b). Pk-yritys. Käsitteet. [Viitattu 19.11.2018]. Haettu osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
- Tilastokeskus. (2018c). Maahanmuuttajat väestössä. Maahanmuuttajat ja kotoutuminen. [Viitattu 25.10.2018]. Haettu osoitteesta http://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa.html#_ga=2.129575180.146504366.1540486092-736257954.1528297251
- Tilastokeskus. (2018d). Maahanmuutto. Käsitteet. [Viitattu 25.10.2018]. Haettu osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/maahanmuutto.html>
- Tilastokeskus. (2018e). Ulkomaalaistaustainen. Käsitteet. [Viitattu 25.10.2018]. Haettu osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/ulkomaalaistaus.html>
- Tilastokeskus. (2018f). Ulkomailla syntyneet. Maahanmuuttajat väestössä. [Viitattu 25.10.2018]. Haettu osoitteesta <http://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomailla-syntyneet.html>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uud. p.) Helsinki: Tammi.
- Töihin Suomeen: Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma työperusteisen maahanmuuton vahvistamiseksi. (2018). Sisäministeriön julkaisu 1/2018. Sisäministeriö: Helsinki. [Viitattu 28.10.2018]. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-324-176-3>
- Törrönen, J. (2017). Virikehaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J., Aho, A.L. & Granfelt, R. (toim.). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 233–255.
- Vaahtio, E. (2002). *Rekrytointi, ikä ja ageismi*. Helsinki: Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus.
- Virág, C., & Albu, R. G. (2014). Human resource management in micro and small enterprises. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 7(2), 165-172
- Virtanen P., Lähteenmäki-Smith K., Terävä E., Mäkinen L., Ruuth M. & Kinnunen K. (2010). *Laadullinen tutkimus ulkomaalaisten työvoiman hankinnasta itäsuomalaisten työnantajien näkökulmasta*. Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen julkaisuja 4/2010. Etelä-Savon ELY-keskus, Mikkeli. [Viitattu 7.11.2018]. Haettu osoitteesta https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/86282/Etela_Savon_ELY-keskuksen_julkaisuja_4_2010.pdf?sequence=1
- Welsh, A. (2012). HR North: An analysis of HR practices of SMEs in Northeastern Ontario. [Viitattu 15.1.2020]. Haettu osoitteesta http://www.hireimmigrants.ca/wp-content/uploads/HR-North-Final-Report_Welsh.pdf

LIITE

Haastattelurunko

Taustatiedot

- Vastaajan nimi ja tehtävä yrityksessä
- Mitä yrityksenne tekee?
- Henkilöstömäärä?
- Yrityksen lähitulevaisuuden näkymät?

Yrityksen toimintaympäristö

- Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että yritys toimii juuri tällä paikkakunnalla?
- Miten arvioisit yrityksenne työvoiman saatavuutta?
- Olisiko yrityksen menestyksen kannalta parempi sijaita jossain muualla kuin tällä paikkakunnalla?

Maahanmuuttajat työvoimana

- Kuvaa lyhyesti yrityksenne ulkomaalaistaustaista työvoimaa
- Miksi yrityksessänne on ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä?
- KUVA 1
- Kommentoi väitettä: "maahanmuuttajilla on yrityksemme kannalta oikeanlaisia taitoja ja heidän asenteensa työntekoon on kohdallaan."
- Kommentoi väitettä: "maahanmuuttajien osaamista hyödynnetään monipuolisesti yrityksessämme."
- Onko **yrityksenne sisällä** esiintynyt ongelmia liittyen ulkomaalaistaustaiseen työvoimaan?
- Onko yrityksenne kohdannut ulkomaalaistaustaiseen työvoimaan liittyviä ongelmia suhteessa **lainsäädäntöön tai hallintoon**?
- Onko yrityksenne kohdannut ulkomaalaistaustaiseen työvoimaan liittyviä ongelmia **suhteessa paikallisyhteisöön** (paikallisiin asukkaisiin)?
- Millaisia erityisiä käytäntöjä yrityksessänne on liittyvien ulkomaalaistaustaisen työvoiman rekrytointiin ja työntekijöiden perehdytykseen?

Maahanmuuttajien kototutuminen

- Miten arvioit yrityksenne roolia maahanmuuttajien kotoutumisessa?

Eläytymistehtävä

- Lue alla oleva kuvaus ja kerro omin sanoin, millaisesta rekrytointitilanteesta oli kyse, miten tilanne eteni, mitkä tekijät vaikuttivat päätökseen jne.
 - o "Yrityksessämme oli tarve palkata uusi työntekijä. Tehtävään oli tarjolla muutamia henkilöitä, joiden joukossa myös ulkomaalaistaustainen. Palkkasimme kyseisen henkilön."

- ”Yrityksessämme oli tarve palkata uusi työntekijä. Tehtävään oli tarjolla muutamia henkilöitä, joiden joukossa myös ulkomaalais-taustainen. Emme palkanneet kyseistä henkilöä.”

Työn ja perheen yhteensovittaminen

- Millaisia haasteita työntekijöidenne työn ja perhe-elämän yhteensovit-taminen aiheuttaa yrityksellenne?

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä

- **Tasa-arvolaissa** veloitetaan työnantajia edistämään tasa-arvoa työelä-mässä ja ennaltaehkäisemään sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää. Työnantajan on laadittava tasa-arvosuunnitelma, jos palvelussuhteessa olevan henkilön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Suunnitelma sisältää mm. erit-telyn naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoituksen naisten ja miesten tehtävien luokitukselta, palkoista ja palkkaeroista.
 - **Yhdenvertaisuuslaissa** kielletään syrjintä iän, alkuperän, kansalaisuu-den, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammai-suuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Säännöllisesti vähintään 30 henkilöä työllistävien työnantajien on laadittava suunnitelma yhdenvertaisuuden edistä-miseksi joko erikseen tai osana esim. tasa-arvosuunnitelmaa.
- ➔ Haastateltavien kommentit oman yrityksen kohdalta näistä.

Vastaajan taustatiedot

- Sukupuoli
- Syntymävuosi
- Koulutus
- Kauanko olet toiminut yrittäjänä? (vuotta)
- Oletko asunut suurimman osan elämästäsi paikkakunnalla? (kyllä tai ei)
- Oletko aktiivisesti mukana seuraavien toiminnassa:
 - Yrittäjäjärjestö
 - Rotaryt/Leijonat
 - Urheiluseura
 - Seurakunta
 - Kylätoiminta
 - Kulttuuriyhdistys
 - Muu yhdistys- ja järjestötoiminta, mikä?