

ULKOMAISEN  
TYÖVOIMAN REKRYTOINTI

SUOMALAISTEN TYÖNANTAJIEN  
REKRYTOINTIKÄYTTÄYTYMISEN TARKASTELUA 2003

Tea Raatikainen  
Pro gradu –tutkielma  
Jyväskylän yliopisto  
Yhteiskuntapolitiikan laitos  
kevät 2004

**ULKOMAISEN  
TYÖVOIMAN REKRYTOINTI  
Suomalaisten työnantajien rekrytointikäyttäytymisen tarkastelua 2003**

Tea Raatikainen  
ohjaaja: Juho Saari  
Yhteiskuntapolitiikan pro gradu –tutkielma  
Kevät 2004  
Jyväskylän yliopisto  
108 sivua, 3 liitettä

**Tiivistelmä:**

Tutkimuksessa kuvataan suomalaisten työnantajien rekrytointikäyttäytymistä ulkomaisen työvoiman hankinnassa 2003. Tutkimuksen lähtökohtana ovat työministeriön arviot työvoiman saatavuuden muutoksista lähivuosina. Työvoiman ikääntymisen vuoksi Suomessa on varauduttava myös ulkomaisen työvoiman hankintaan.

Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus siihen, miksi ja millaista ulkomaista työvoimaa työnantajat ovat rekrytoineet ja millaisia esteitä ulkomaisen työvoiman hankinnassa on ollut. Toiseksi selvitetään ulkomaisen työvoiman hankintalähteiden käyttöä rekrytointikanavittain. Tutkimusaineistona ovat työministeriön tekemän valtakunnallisen postikyselyn vastaukset 428 toimipaikalta. Haastatteluaineisto koostuu neljällä eri paikkakunnalla tehdyistä 11 teemahaastattelusta, joiden vastaajat edustavat keskeisiä toimialoja.

Suomalaiset työnantajat rekrytoivat mieluiten kotimaista työvoimaa, jos sitä vain on saatavissa. Ulkomaista työvoimaa rekrytoidaan normaalin rekrytointimenettelyn yhteydessä ja vain harvoissa tilanteissa sitä etsitään aktiivisesti ulkomailta. Asiantuntijatasoista ulkomaista työvoimaa rekrytoidaan ensisijaisesti henkilökohtaisten kontaktien, kuten oman henkilöstön, kautta, kun taas suoritustason tehtävissä käytetään lisäksi työvoimatoimiston työnvälityspalveluja. Ulkomainen työvoima suodattuu Suomeen nelivaiheisesti. Ensimmäinen suodattava tekijä on rekrytointikanavan ja -strategian valinta. Toiseksi työntekijän maahanmuuton syihin vaikuttavat tärkeimpänä vetävänä tekijänä sosiaaliset kontaktit ja poistyyntävänä tekijänä erityisesti asiantuntijoiden alhainen palkkataso ja korkea verotus. Lisäksi maahantuloa ja työntekoa säätelevä lainsäädäntö ja työnantajien työhönottokriteerit suodattavat osaltaan tehokkaasti ulkomaisen työvoiman määrää Suomessa.

Ulkomaisen työvoiman rekrytointistrategisilla valinnoilla on tärkeä merkitys rekrytoinnin onnistumisen näkökulmasta. Työnantajien kokemus ulkomaisesta työvoimasta ja sen rekrytoimisesta on arvokasta pääomaa kilpailtaessa tulevaisuuden niukkenevista työvoimareserveistä.

Avainsanat: ulkomainen työvoima, rekrytointikäyttäytyminen, rekrytointistrategiat, rekrytointikanavat.

## KUVIO- JA TAULULUETTELO

|   |     |
|---|-----|
| Kuvio 1.<br>Toimipaikoissa työskennellyt ulkomainen työvoima alueittain sekä kaikissa toimipaikoissa, %.                | 38  |
| Kuvio 2.<br>Ulkomaista työvoimaa hankkineiden toimipaikkojen määrä, %.  | 38  |
| Kuvio 3.<br>Ulkomaista työvoimaa hakeneet kaikki toimipaikat alueittain ja toimipaikat pl. Ahvenanmaa %                 | 39  |
| Kuvio 4.<br>Syy, miksi toimipaikka ei hankkinut työvoimaa ulkomailta, %.  | 48  |
| Kuvio 5.<br>Rekrytointikanavien käyttö ulkomaisen työvoiman hankinnassa, %.   | 60  |
| Kuvio 6.<br>Rekrytointikanavien käyttö toimipaikan henkilöstön lukumäärän mukaan ulkomaisen työvoiman hankinnassa, lkm. | 61  |
| Kuvio 7.<br>Suorien kontaktien käyttö alueittain ulkomaisen työvoiman hankinnassa, %.                                   | 62  |
| Kuvio 8.<br>Oman henkilöstön käyttö alueittain ulkomaisen työvoiman hankinnassa, %.                                     | 64  |
| Kuvio 9<br>Työvoimatoimiston käyttö alueittain ulkomaisen työvoiman hankinnassa, %.                                     | 68  |
| Kuvio 10<br>Työvoiman vuokrausliikkeitten käyttö alueittain ulkomaisen työvoiman hankinnassa, %.                        | 71  |
| Kuvio 11<br>Oppilaitosten käyttö alueittain ulkomaisen työvoiman hankinnassa, %.  | 73  |
| Kuvio 12<br>Verkkorekrytinnin käyttö alueittain ulkomaisen työvoiman hankinnassa, %.                                    | 74  |
| Kuvio 13<br>Lehti-ilmoittelun käyttö alueittain ulkomaisen työvoiman hankinnassa, %.                                    | 76  |
| Kuvio 14. Ulkoisen työvoiman suodattuminen suomalaisille työmarkkinoille.   | 80  |
| Kuvio 15<br>Kaikki toimipaikat alueittain, lkm.   | 104 |

|  |     |
|--|-----|
| Kuvio 16.<br>Kaikki toimipaikat sektorin, toimialan ja kokoluokan ja työkielen mukaan, %.  | 106 |
| Taulu 1. Työvoiman ulkoiset hankintalähteet mm. Granovetterin (1974:1995),<br>Kirnanin ym. (1989), Rantalan (1999), Russon (1996), Tuomaalan (2001) sekä<br>Windolfin ja Woodin (1986) mukaan. | 20  |

## SISÄLTÖ

|  |    |
|--|----|
| 1 JOHDANTO.....  | 7  |
| 1.1 TUTKIMUKSEN RAKENNE .....  | 8  |
| 1.2 TUTKIMUKSEN TAUSTA .....   | 8  |
| 1.3 KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ .....   | 10 |
| 2 REKRYTOINTIKÄYTTÄYTYMINEN .....  | 12 |
| 2.1 TYÖMARKKINAT .....   | 12 |
| 2.2 ETSINTÄ- JA SIGNAALITEORiat REKRYTOINTIKÄYTTÄYTYMISEN<br>TAUSTALLA .....           | 14 |
| 2.3 REKRYTOINTI VAIHEITTAISENA PROSESSINA.....   | 16 |
| 2.3.1 TYÖTEHTÄVÄANALYYSI .....   | 18 |
| 2.3.2 REKRYTOINTIKANAVAT .....   | 19 |
| 2.3.3 VALINTAPÄÄTÖKSEN TEKEMINEN .....   | 23 |
| 2.4 REKRYTOINTISTRATEGIAT .....  | 26 |
| 2.5 TYÖVOIMAN KANSAINVÄLINEN LIKKUVUUS.....  | 28 |
| 3 TUTKIMUSMETODI JA -AINEISTO.....   | 30 |
| 3.1 TUTKIMUSAINEISTO .....   | 30 |
| 3.1.1 LOMAKEKYSELYN AINEISTO.....  | 31 |
| 3.1.2 TEEMAHAASTATTELUN AINEISTO .....   | 32 |
| 3.2 AINEISTON TULKINTA JA LUOKITTELU.....  | 34 |
| 3.3 KATOANALYYSI JA MUITA ONGELMAKOHTIA.....   | 36 |
| 4 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN HANKINTA.....   | 38 |
| 4.1 ULKOMAINEN TYÖVOIMA TOIMIPAIKOISSA.....  | 38 |
| 4.1.1 AVAINKYSYMYKSENÄ OSAAMINEN .....   | 43 |
| 4.2 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN REKRYTOINTIIN.....  | 48 |
| LIITTYVIÄ VAIKEUKSIA .....   | 48 |
| 5 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN HANKINTALÄHTEET .....   | 60 |
| 5.1 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN HANKINTALÄHTEIDEN KÄYTTÖ<br>ALUEITTAIN JA KOKOLUOKITTAIN..... | 60 |
| 5.2 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN HANKINTALÄHTEIDEN KÄYTTÖ<br>REKRYTOINTIKANAVITTAIN .....      | 63 |
| 5.2.1 SUORAT KONTAKTIT .....   | 63 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.2.2 TYÖVOIMATOIMISTO .....   | 68  |
| 5.2.3 YKSITYISET TYÖNVÄLITYSPALVELUT .....                                   | 71  |
| 5.2.4 OPPILAITOSTEN VÄLITYSPALVELUT .....                                    | 73  |
| 5.2.5 VERKKOREKRYTOINTI .....  | 75  |
| 5.2.6 LEHTI-ILMOITTELU .....   | 76  |
| 6 DISKUSSIO .....  | 78  |
| 6.1 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ .....   | 78  |
| 6.1.1 ULKOMAINEN TYÖVOIMA SUODATTUU TYÖMARKKINOILLE<br>NELIVAIHEISESTI ..... | 80  |
| 6.2 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN REKRYTOINTISTRATEGIOITA .....                       | 83  |
| 6.2.1 ULKOMAISTEN ASiantuntija-ammattilaisten<br>REKRYTOINTISTRATEGIAT ..... | 84  |
| 6.2.2 SUORITUSTASON TYÖVOIMAA REKRYTOIVIEN STRATEGIAT                        | 86  |
| 6.3 POHDINTAA TUTKIMUKSESTA JA SEN TEKEMISESTÄ .....                         | 88  |
| 6.4 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN REKRYTOINTI TULEVAISUUDESSA ...                     | 90  |
| LÄHTEET .....  | 92  |
| LIITTEET .....   | 100 |

# 1 JOHDANTO

Työnantajat tekevät työmarkkinoilla rekrytointien yhteydessä merkittäviä yhteiskunnallisia ja kansantaloudellisia päätöksiä: he päättävät siitä, kuka saa työtä. Ulkomaisen työvoiman rekrytointi nähdään julkisessa keskustelussa joko uhkana tai mahdollisuutena riippuen siitä, edustaako puhuja uutta työvoimaa etsivää työnantajaa vai onko hän jonkin korkeasta työttömyydestä kärsivän seutukunnan edustaja. Tosiasia kuitenkin on, että suomalaisesta työvoimasta poistuu lähivuosina runsaat 100 000 henkilöä enemmän kuin sinne tulee nuorista ikäluokista (Työministeriö 2002). Työvoiman saatavuudesta huolehtiminen on keskeinen osa Suomessa harjoitettavan työpolitiikan strategiaa, jonka eräänä tavoitteena on luoda edellytyksiä aktiiviselle työperustaiselle maahanmuutolle (Työministeriö 2003a, 7-8, 10-11).

Tutkimuksessa selvitetään miten suomalaiset työnantajat käyttäytyvät rekrytoidessaan työvoimaa ulkomailta. Tutkimusongelmina selvitetään miksi rekrytointitilanteessa on rekrytoitu ulkomaista työvoimaa, millaisia vaikeuksia rekrytoinnissa on ollut sekä millaisia ulkomaisen työvoiman hankintalähteitä työnantajat ovat käyttäneet. Työnantajien rekrytointikäyttäytymistä tarkastellaan tässä tutkimuksessa henkilöstöhallinnon strategiana yhteiskuntapoliittisessa kontekstissa. Tutkimusaineisto koostuu työnantajille tehdystä lomakekyselystä ja haastatteluaineistosta.

Tutkimusaihe liittyy läheisesti työhöni suuren kasvukeskusalueen työvoimatoimistossa, joten työtaustani vaikutti ratkaisevalla tavalla tutkimusidean syntyyn. Tutkimuksen taustalla on työministeriön eurooppalainen työnvälityspalvelu (European Employment Services, EURES), jonka tekemä asiakaspalvelun tarpeiden kartoittamiskysely muodostaa osan tutkimusaineistosta haastatteluaineiston ohella.

## 1.1 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Luvussa 2 esitellään rekrytointikäyttäytymisen keskeistä teoreettista taustaa 1960-luvulta 2000-luvun alkuun. Rekrytointikäyttäytymistä tarkastellaan monitieteisestä näkökulmasta, sillä rekrytointi on tapahtuma, joka kietoutuu monin tavoin yhteen yhteiskunta-, talous- ja käyttäytymistieteiden kanssa. Rekrytointitutkimuksen klassikoiden keskeisimmät teoriat esitellään uudemman rekrytointikäyttäytymistä koskevan tutkimuskirjallisuuden ohella.

Luvussa 3 esitellään tutkimuksen metodiikkaa ja aineiston hankintaa ja analysointia. EURESin asiakaspalvelutarpeiden kartoittamiskyselyn (liite 1) sisältö ja laatu määrittävät tutkimuksen luonnetta aluksi kvantitatiiviseen suuntaan, mutta teorian ja aineiston tarkemman tarkastelun ja aineiston karttumisen myötä siitä rakentui monistrateginen tutkimus, jossa kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineisto ja teoria lomittuvat keskenään. Lomakekyselyn vastaajien taustatiedot ovat liitteenä (liite 2).

Luvuissa 4 ja 5 esitellään tutkimustuloksia ja liitetään niitä aikaisempaan tutkimukseen ja teorioihin. Luvun 4 alussa kerrotaan ensin ulkomaisen työvoiman määrästä suomalaisissa toimipaikoissa, jonka jälkeen kerrotaan miksi ne ovat päätyneet rekrytoimaan ulkomaista työvoimaa sekä millaisia esteitä rekrytoinneissa on ollut. Luvussa 5 keskitytään työvoiman hankintalähteiden käyttöön alueittain ja kanavittain. Luvussa 6 esitetään johtopäätöksiä tutkimustulosten pohjalta ja pohditaan tutkimuskokemuksia.

## 1.2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Suomalaisen yhteiskuntapoliittisen tutkimuksen ja julkisen keskustelun mielenkiinto on painottunut työvoiman liikkuvuuden ja kansainvälisen muuttoliikkeen tutkimuksessa integraation, pakolaisten, paluumuuttajien tai maasta muuttajien tutkimukseen (Forsander, 2002; Tanner 2003, 7, 23-29; Trux 2000, 15). Työvoiman maahanmuuttoon liittyvä taloudellinen näkökulma on alkanut nousta esiin vasta 1990-luvun lopulla (Tanner 2003, 214). Seppo Paananen (1999) on tutkinut



väitöskirjassaan ulkomaalaisten työnsaantiin vaikuttavia tekijöitä luokittelemalla ulkomaista työvoimaa esimerkiksi suomen kielen taidon ja lähtömaan mukaan. Mika Raunio (2002) on selvittänyt suomalaisten kaupunkiseutujen ja yritysten vetovoimatekijöitä globaalitalouden osajien keskuudessa. Tutkimusta työnantajien rekrytointikäyttäytymisestä ulkomaisen työvoiman hankinnan yhteydessä on tehty jonkin verran muualla Euroopassa, mutta hyvin vähän Suomessa.

Ruotsalainen Lars Behrenz (1998), suomalainen Juha Rantala (1999) ja hollantilainen Giovanni Russo (1996) ovat hyödyntäneet rekrytointikäyttäytymisen tutkimuksissaan maidensa työ- ja sosiaaliministeriöiden julkisen työnvälityksen avulla keräämiä virallisia, valtakunnallisia tilastotietoja ja analysoineet niitä erilaisten tilastollisten menetelmien avulla. Tutkimuksen ulkopuolelle ovat yleensä jääneet julkisen työnvälityksen ulkopuolella tapahtuneet rekrytoinnit. Brittiläisten Paul Windolfin ja Stephen Woodin (1988) tutkimusaineisto vertailee brittiläisten ja saksalaisten työnantajien rekrytointikäyttäytymisen ja rekrytointistrategioiden valinnan välisiä eroja

Suomessa työministeriö on selvittänyt vuosittain työnantajien rekrytointikanavien käyttöä, työvoiman hankinnassa ilmenneitä ongelmia ja toimipaikkojen lähitulevaisuuden näkymiä työnantajille tehdyillä puhelinhaastattelututkimuksilla vuodesta 1993 alkaen (esimerkiksi Hämäläinen 2003; Tuomaala 2001, 2002). Myös työnantajajärjestöt ovat tehneet jäsenyrityksilleen ajoittain kyselytutkimuksia rekrytointikanavien käytöstä ja rekrytointiongelmista (Teollisuuden työnantajat 2003; Palvelutyönantajat 2003). Näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan kerrota laajemmin rekrytointikäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä, jotka vaikuttavat rekrytointistrategisten valintojen taustalla. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää rekrytointikäyttäytymistä tarkastelemalla sitä ulkomaisen työvoiman rekrytoinnin taustaa vasten.

### 1.3 KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ

Työvoiman hankinta, rekrytointi, on monivivahteinen ja monivaiheinen prosessi, jota voidaan analysoida esimerkiksi taloudellisena tai yhteiskunnallisena ilmiönä, henkilöstöhallinnon prosessina tai yksittäisen työnantajan tai työnhakijan näkökulmana. Tässä tutkimuksessa rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstöhallinnon näkökulmasta työnantajan käynnistämää sarjaa toimenpiteitä, joiden avulla se pyrkii löytämään työmarkkinoilta sopivan työntekijän mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Tutkimus tarkastelee rekrytointikäyttäytymistä niiltä osin, joissa työtehtävään on etsitty työvoimaa työnantajan ulkoisilta työmarkkinoilta.

Henkilöstöhallinnon strategiat sisältävät rekrytoinnin lisäksi henkilöstön kehittämis- ja urasuunnitelmat ja henkilöstöhallinnon toimintatavat. Rekrytointistrategiat ovat osa työnantajan kilpailustrategiaa, joka sisältää näkemyksen siitä, miten onnistunut rekrytointi tukee tulevaisuudessa sen menestystä kokonaisuudessaan (Hamel & Prahalad 1994). Rekrytointiprosessin voi jakaa tehtäväanalyysin laatimiseen, jonka yhteydessä samalla määritellään rekrytointikriteerit, hankintakanavan valitsemiseen ja valintapäätöksen tekemiseen. Rekrytointistrategian valintaan vaikuttavat mm. alueellinen työvoimatilanne, toimipaikan nykyinen ja odotettu toiminta, organisaatio ja organisaatiokulttuuri sekä aiemmat kokemukset rekrytoinnista (Rantala 1999, 13-21).

Whitleyn (1992, 19-41) mukaan yritysten liiketoimintaympäristöt eroavat eri maissa sosiaalisten instituutioiden läheisyyden sekä niiden taustavaikutusten mukaan. Sosiaalisten instituutioiden taustalla eri maissa vaikuttavat esimerkiksi käsitykset riskien jakamisesta, muodollisten menettelytapojen noudattamisesta ja työnantajaan sitoutumisen asteesta. Sosiaalisten instituutioiden läheisyys tarkoittaa tässä yhteydessä esimerkiksi työvoiman saatavuuteen liittyviä toimintaehtoja, jotka riippuvat valtion ja yritystoiminnan välisistä poliittisista suhteista. Ulkomaisen työvoiman rekrytoinnissa toimintaehtoja luovat työmarkkinoihin, maahanmuuttoon ja tietoturvaan liittyvä lainsäädäntö ja ulkomaalaispolitiikka (emt). Paananen (1999) mukaan ”suuri ulkomaalaispolitiikka” edustaa virallista laki- ja säädöskokoelmaa, jonka antamassa viitekehysessä sen käytännön tulkinta ja soveltaminen tapahtuu viranomaisten, työnantajien ja yksilöiden välisissä kohtaamisissa. Paananen kutsuu

näitä kohtaamisia ”pieneksi ulkomaalaispolitiikaksi”, josta rakentuu tämän tutkimuksen tärkeä viitekehys.

Ulkomainen työvoima käsittää tässä tutkimuksessa laajasti katsottuna kaikki muista kieli- ja kulttuuriympäristöistä tulevat ulkomaalaiset, jotka saattaisivat olla kiinnostuneita työskentelystä Suomessa sekä Suomeen jo saapuneet henkilöt, jotka ovat työsuhteessa tai työnhakijoina Suomessa. Juridisessa kielenkäytössä *ulkomaalainen* tarkoittaa henkilöä, joka ei ole tietyn maan kansalainen (Laine 2001, 2). *Maahanmuuttaja* -käsitteellä tarkoitetaan Broomén ja Bäcklundin (1998, 168; myös Forsander 2002,10) mukaan henkilöä, joka on muuttanut maahan pysyvässä tarkoituksessa eikä ole tai ole ollut kyseisen maan kansalainen. Maahanmuuttajat paljastuvat ulkomaalaisiksi pienten, esimerkiksi puhekielessä esille tulevien, erojen vuoksi. He ovat siksi ”erilaisia”. Paanasen (1999, 10-11) mukaan ulkomaalainen ja maahanmuuttaja ovat kuitenkin keskenään vaihtoehtoisia käsitteitä, joita hallinto (poliisi, rajaviranomaiset sekä sosiaali- ja työhallinto) ja ns. valistunut julkisuus käyttävät halutessaan tuoda esille erilaisia maahantuloon, valvontaan tai juridiikkaan liittyviä seikkoja. Olen valinnut tutkimuksen pääasialliseksi käsitteeksi ulkomaisen työvoiman tai vaihtoehtoisesti ulkomaalaisen. Tutkimuksen näkökulmasta on tärkeää käsite ’ulkomaalaisuus’, joka sisältää maahan jo muuttaneet sekä työn vuoksi Suomeen muuttoa harkitsevat henkilöt riippumatta kansallisuudesta. Maahanmuuttajiin viitataan vain, jos sillä on erityistä merkitystä tietyssä kontekstissa.

## 2 REKRYTOINTIKÄYTTÄYTYMINEN

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä ovat taloustieteelliset etsintä- ja informaatioteoriat sekä käyttäytymistieteet. Makrotasolla rekrytointikäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella työmarkkinoiden toimintaan vaikuttavina yhteiskuntapoliittisina tekijöinä. Russon (1996) mukaan yhteiskuntatieteellisen rekrytointeihin liittyvän tutkimuksen traditio on painottunut taloustieteellisiin etsintä- ja informaatioteorioihin, kuten työnhakijan työnhakukäyttäytymiseen tai työmarkkinoiden kohtaantoon liittyvään tutkimukseen.

Taloustieteiden näkökulmasta rekrytointia voidaan tutkia mikrotasolla esimerkiksi tuotannontekijän hankkimiseen liittyvänä taloudellisena prosessina tai työnantajien kilpailu- ja henkilöstöstrategiana. Taloustieteellisille lähestymistavoille yhteistä on käsitys markkinoilta saatavan informaation epätäydellisyydestä ja sen hankkimisesta ja jakamisesta aiheutuvista taloudellisista kustannuksista (Stigler 1961, 1962; Spence 1974, 5-13). Käyttäytymis- ja taloustieteissä rekrytointiin liittyvät tutkimusongelmat kiteytyvät usein sen ympärille, mistä ja miten työnantaja löytää avoimeen työpaikkaan työtehtävästä kiinnostuneen ja siihen sopivan työntekijän (Schneider 1976; Russo 1996).

### 2.1 TYÖMARKKINAT

Työmarkkinoita voidaan kuvata paikkana, rakenteena tai tilana, jossa työnantajat etsivät ja ostavat tuotannontekijäksi työvoimaa, joka puolestaan myy työpanostaan vapaaehtoisesti hankkiakseen toimeentulonsa (esimerkiksi Koistinen 1999, 25-26; Marx 1974; Nätti 1989, 1-7). Työmarkkinoita käsitellään usein neoklassisen taloustieteen näkökulmasta, jonka keskeisen oletuksen mukaan markkinat vapaasti toimiessaan saavuttavat tasapainon markkinamekanismin avulla ilman ulkopuolista sääntelyä. Ihanteellisilla markkinoilla kaikkien oletetaan toimivan rationaalisesti ja taloudellisia päämääriä tavoitellen (*homo economicus*). Vapaasti toimivilla työmarkkinoilla kaikilla olisi täydellinen tietämys avoimista työpaikoista ja

työsuhteen ehdoista, jonka lisäksi työntekijät voisivat vapaasti siirtyä työpaikasta toiseen, työehdoista voitaisiin sopia joustavasti ja työvoiman tarjonta olisi homogeenista, tuottavaa ja täydellisesti korvattavissa.

Työmarkkinoiden dynamiikka ei kuitenkaan toimi markkinoiden näkymättömän käden ohjaamana. Työnantaja joutuu etsimään eri työvoiman hankinnan lähteistä tarvitsemaansa työvoimaa, jolla on kaikki sen toivomat ominaisuudet ja arvioimaan rekrytointiin käytettyjä kustannuksia suhteessa sijoituksen tuottavuuteen (Russo 1996). Päinvastoin kuin neoklassisen taloustieteen teorit, segmentaatio- ja inhimillisen pääoman teorit korostavat työmarkkinoiden heterogeenisuutta ja eriarvoisuutta.

Työmarkkinoiden lohkoutumisteorioiden mukaan työmarkkinat ja työmarkkinoilla toimijat voidaan jakaa erilaisiin osiin, jotka ovat keskenään hierarkkisia ja joilla kilpailevat eri tavoin valikoituneet toimijat (Nätti 1985, 2-3). Työmarkkinoita voidaan lohkoa esimerkiksi työsuhteen, työpaikkojen tai työvoiman laadun mukaan primaari- ja sekundaari- tai ylä- ja alalohkoihin. Alueellisesti työmarkkinat ovat lohkoutuneet paikallisiin, kansallisiin ja globaaleihin työmarkkinoihin (Koistinen 1999, 26). Suomessa työmarkkinoiden alueellista lohkoutumista voidaan tarkastella esimerkiksi alueellisten keskittymien kilpailukyvyyn voimistumisen kautta (Työministeriö 2002, 192).

Työmarkkinateorioissa työmarkkinat esitetään jakautuneiksi iän, sukupuolen tai etnisen taustan mukaan (Forsander 2002, 39). Etninen lohkoutuminen tarkoittaa työmarkkinoiden jakautumista siten, että ulkomaalaiset työskentelevät tietyissä työtehtävissä, joita oman maan kansalaiset eivät halua tehdä tai joiden katsotaan sopivan heille parhaiten. (emt 40; Ylänkö 2000, 33). Ulkomaalaisten luokittelua työmarkkinoilla kutsutaan etniseksi työnjaoksi, jossa eri kansallisuuksilla ja etnisillä ryhmillä katsotaan olevan erityisesti niille sopivia tehtäviä (Jenkins 1986; Paananen 1999, 66).

Inhimillisen pääoman teorian mukaan työvoiman tarjonta ja kysyntä eriytyvät toisistaan sen mukaan, kuinka paljon työnhakijat ovat investoineet inhimillisen pääoman hankkimiseen ja kuinka paljon sitä vaaditaan erilaisissa työtehtävissä

(Koistinen 1999, 47-49; Spence 1974). Inhimillinen pääoma, kuten koulutus, nähdään siten hyödykkeenä, jolla on taloudellinen vaihtoarvo, jonka suuruuden ja siirtokelpoisuuden maasta toiseen määrittelee työnantaja rekrytointipäätöstä tehdessään (Forsander 2000, 52-56).

Eri maiden koulutusjärjestelmien erot ja niiden yhteys työmarkkinoiden toimivuuteen ovat Whitleyn (1992, 32-33) mukaan merkittävimpiä työvoiman saatavuutta erottelevia tekijöitä. Koulutuksen rahoittaminen julkisilla tai yksityiselle varoilla ohjaa koulutukseen ja siten myös työelämään valikoitumista, sillä koulutusjärjestelmä muodostaa rekrytinnin näkökulmasta tärkeän suodatinjärjestelmän, joka valikoi eri maissa eri tavoin työvoimaa työtehtäviin. Samalla se vaikuttaa työvoiman liikkuvuuteen ammatillisesti ja alueellisesti rakentamalla vahvuusasteeltaan erilaisia ammatti-identiteettejä ja työnantajaan sitoutumisen asteita. Koulutusjärjestelmän rakenne tuottaa esimerkiksi Ranskassa, Japanissa ja Suomessa muodollisia tutkintoja, jotka ovat rekrytointikriteereinä näkyviä ja helposti tunnistettavissa. Iso-Britanniassa koulutus taas tapahtuu usein työn ohessa, pääsääntöisesti työnantajan kustantamana, jolloin se painottuu työn käytännölliseen hallitsemiseen. Ammatillinen osaaminen on silloin työnantaja- tai toimialakohtaista ja vaikuttaa työssä ja uralla etenemisen mahdollisuuksiin.

## 2.2 ETSINTÄ- JA SIGNAALITEORIAMALLIT REKRYTOINTIKÄYTTÄYTYMISEN TAUSTALLA

1960-luvulla rekrytointeja ryhdyttiin tarkastelemaan taloustieteen näkökulmasta etsintäteorioiden avulla, joissa työnhakijoiden työpaikan etsinnän onnistumista mitattiin taloudellisilla mittareilla. Työnhakuun kehitettyjä etsintäteorioiden malleja voidaan soveltaa myös työnantajan rekrytointiprosessien teoreettiseen kuvaamiseen, sillä molemmissa käytetään samanlaisia työmarkkinainformaation etsimismalleja (Behrenz 1998, 110-11; Stigler 1962, 102). Signaalimalleissa oletetaan, että rekrytointi perustuu tiettyihin signaaleihin ja indikaattoreihin potentiaalisten työntekijöiden tuottavuudesta (Spence 1974, 1).

Optimaalisessa rekryointistrategiassa työnantajalle ja työnhakijalle muodostuvat työmarkkinainformaation hankkimiskustannukset ovat mahdollisimman alhaisia ja työpaikan reservaatiotuottavuus<sup>1</sup> korkea suhteessa informaation etsimisen ja käsittelyn kustannuksiin (Stigler 1961, 216). Työnantajan rekryointikustannukset koostuvat työmarkkinoihin liittyvän informaation keräämisestä, jakamisesta ja muokkaamisesta, kuten rekryointiin käytetystä työajasta sekä valinta- ja koulutuskustannuksista. Rekryoinnista saatava hyöty on sitä suurempi, mitä tuottavampi rekrytoitu henkilö on ja mitä pienemmät ovat rekryoinnista aiheutuvat välittömät kustannukset. Työnantajan kustannukset menetetyistä tuotannosta kasvavat, mitä kauemmin liiketaloudellisesti kannattava työpaikka on täyttämättä (Lippman ja McCall 1976a, b; Rantala 1999, 13-21).

Stiglerin (1961, 1962) taloustieteellisessä informaatioteoriassa oletetaan, että markkinoilla olevien tuotteiden hintojen hajonta vaihtelee niin paljon, ettei kenelläkään voi olla tietoa edullisimmista hinnoista tietyllä hetkellä. Hinnoista tietämätön ostaja etsii tietoa markkinoiden edullisimmasta tarjouksesta vähiten kustannuksia tuottavalla tavalla. Markkinoille tulee myös koko ajan uusia, toisilleen tuntemattomia ostajia ja myyjiä, jotka joutuvat hankkimaan informaatiota markkinoilla olevien tuotteiden hinnoista. Markkinoiden koon kasvaessa eri toimijat erikoistuvat omille osaamisalueilleen, kuten esimerkiksi työmarkkinainformaation keräämiseen ja jakamiseen. Työvoiman etsintäkustannuksia voidaan pienentää, jos potentiaalisen kohderyhmän voi tavoittaa tietyistä rajatuista paikoista eri rekryointikanavien kautta, tai etsinnän voi rajata jonkin tietyn työmarkkinoilla merkittävän ominaisuuden, kuten erikoisosaamisen, perusteella.

Toinen etsintäteoreettinen malli esittelee työnhakua jaksoittain etenevänä toimintana, jossa työnhakija etenee järjestyksessä ja valitsee minkä tahansa palkkatarjouksen, joka on suurempi kuin alin mahdollinen hyväksyttävissä oleva kynnyspalkka (Lippman ja McCall 1976a, b). Mortensen (1986) tarkentaa etsintäteoriaa työvoiman kysyntäteorian avulla, jossa työnhakija hankkii työmarkkinoilta tietoa työvoiman

---

<sup>1</sup> Reservaatiotuottavuus (reservation wage rule) kuvaa avoimen työpaikan täyttämisen kannattavuuden alarajaan liittyvää pitkän aikavälin minimituottavuuden vaatimusta.

kysynnästä ja ansaintamahdollisuuksista valitsemansa tiedonhankintastrategian avulla ja työnhakujakson pituus määrittyy työnhakijan päättämien hyväksyttävien työtarjousten määrästä.

Spencen (1974) signaaliteoria perustuu olettamukseen siitä, että työnantaja on epävarma työnhakijan tuottavuudesta ennen rekrytointitilannetta ja myös jonkin aikaa sen jälkeen. Työnantaja kohtaa työnhakijan lähettämiä tahallisia tai tahattomia viestejä ja merkkejä, joista hän tulkitsee ja erottelee oman aikaisemman kokemuksensa perusteella todelliset rekrytointipäätökseen vaikuttavat signaalit ja indikaattorit. Potentiaaliset signaalit ja indikaattorit ovat havainnoitavissa olevia muuttuvia tai muuttumattomia työnhakijan ominaisuuksia. Muuttuvat signaalit ja indikaattorit ovat hankittavissa olevia, kuten koulutus ja työkokemus, kun taas muuttumattomat ovat pysyviä (sukupuoli, rotu, syntymäpaikka). Työnhakija puolestaan voi kontrolloida ja manipuloida osaa signaaleista ja indikaattoreista luodakseen vaikutelman, jonka hän olettaa olevan suotuisa omalta kannaltaan voimatta kuitenkaan tietää työtehtävän vaatimuksia ja sisältöä tarkasti.

### 2.3 REKRYTOINTI VAIHEITTAISENA PROSESSINA

Yksittäistä rekrytointitapahtumaa voidaan selittää vaiheittaisena työmarkkinainformaation hankkimisen ja muokkaamisen prosessina, jossa työnantajaorganisaation teknisiä ja taloudellisia tarpeita sovitetaan yhteen inhimillisen työvoimapanoksen kanssa taloudellisesti tuottavalla tavalla (Rantala 1999). Työmarkkinoilta saatava epätäydellinen informaatio selittää rekrytointiin liittyviä epävarmuustekijöitä, kuten pystyykö työnantaja arvioimaan rekrytoinnin taloudellisen kannattavuuden, tehtävässä tarvittavan kompetenssin sekä työmarkkinoilla saatavilla oleman työvoiman määrän, laadun ja hinnan sekä sovittamaan yhteen työtehtävän, työntekijän ja työympäristön vaatimukset (Spence 1974, 5-9; Stigler 1962).

Rynesin (1990, 249) mukaan rekrytointi sisältää kaikki organisaation toiminnot ja päätöksenteon, jotka liittyvät niiden ehdokkaiden lukumäärään tai laatuun, jotka



hakevat avointa paikkaa tai ovat valmiit vastaanottamaan työpaikan. Sen muotoutumiseen vaikuttavat toimintaympäristö ja avoimeen työtehtävään liittyvät tekijät, joten sen sisältö ja päätösvaiheet voivat lomittua ja vaihdella tilannekohtaisesti.

Rekrytoinnissa on kolme päävaihetta, joissa ensiksi ratkaistaan, millaiseen työtehtävään ja millaisilla kriteereillä uutta työntekijää haetaan. Toiseksi työnantaja pyrkii tavoittamaan riittävän joukon potentiaalisia ehdokkaita työmarkkinoilta ja hankkimansa informaation perusteella tekemään valitulle ehdokkaalle riittävän kiinnostavan työtarjouksen ja lopuksi tekemään työntekijän valintapäätöksen<sup>2</sup>. (Rantala 1999, 22-31; Russo 1996, 3)

Rekrytointi käynnistyy työnantajan tarvitessa työvoimaa avoimeen työpaikkaan tai sen varautuessa odotettavissa oleviin työvoimatarpeisiin (Russo 1996, 25). Heikki Räisänen (2001, 33) määrittelee avoimen työpaikan siten, että jostain määrätystä ajankohdasta lukien on olemassa työpaikka, johon ei ole työntekijää, ja että avoimen työpaikan olemassa olosta ilmoitetaan ja tehdään yrityksiä täyttää se määräajassa. Työpaikan täyttämisen yleisimpiä syitä ovat henkilöstön lisäys sekä työntekijöiden siirtyminen toisiin tehtäviin, toiseen työpaikkaan tai työvoiman ulkopuolelle sekä sijaisuuden täyttäminen (Behrenz 1998, 120). Toimialalle tai toimipaikkaan voi avautua myös työtehtäviä, jotka ovat kokonaan tai osittain uusia sisällöltään, toimenkuvaltaan ja vaativuudeltaan. On myös työpaikkoja, joihin ei haeta aktiivisesti työntekijää, mutta jotka täytetään sopivan ehdokkaan löytyessä.

Teknisesti rekrytointiprosesseja on muuttanut eniten www-pohjaisten (World Wide Web) verkkorekrytointityökalujen käyttöönotto, joka on tehnyt mahdolliseksi nopeuttaa prosessia ja levittää rekrytointi-informaatiota maantieteellisesti laajoille alueille (Ziesemer 2003). Tietoliikenne ja -tekniikkasovelluksista sekä www-pohjaisten työkalujen käyttämisestä on tullut keskeisin työmarkkina- ja rekrytointi-informaation jakamisen, keräämisen ja käsittelemisen väline, joka voi osittain korvata muita rekrytoinnin vaiheita esimerkiksi tarjoamalla uusia vaihtoehtoja

---

<sup>2</sup> Usein varsinaisen rekrytoinnin katsotaan jatkuvan työntekijän perehdyttämisellä uuteen työtehtävään.

työnantajan ja ehdokkaiden väliseen yhteydenpitoon, joka puolestaan vaikuttaa rekrytointiaikataulujen lyhenemiseen (Williamsson, Lepak & King, 2003, 242-263). Henkilöstöhallinto pystyy käsittelemään reaaliajassa rekrytointiprosessiin liittyvää tietoa, kuten verkkorekrytointisivujen kautta tulleiden työhakemusten määrää ja laatua, muokkaamaan tarvittaessa rekrytointi-ilmoituksen sisältöä ja ottamaan käyttöön uusia rekrytointikanavia nopeasti riippumatta siitä, missä rekrytointia hoitava taho sijaitsee. (DeFilto & Slater 2002, 277-293).

### 2.3.1 TYÖTEHTÄVÄANALYYSI

Työtehtäväanalyysi on kuvaus työnantajan toiminnan keskeisistä tavoitteista ja työtehtävän vaatimuksista ja niistä odotuksista, joita sillä on työntekijää kohtaan. Se koostuu työnantajan, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön keräämästä organisaation sisäisestä informaatiosta, jossa arvioidaan työpaikan täyttämisen tarpeellisuutta sekä muodostetaan työntekijän osaamiseen, tuottavuuteen ja laatuun liittyvien kriteerien avulla haettavan henkilön rekrytointiprofiili.

Osaamisvaatimuksia arvioitaessa ratkaistaan, tarvitaanko työnantajan osaamispotentiaalia lisäävää vai täydentävää osaamista (Rynes & Gerhart 1990, 14-15) Saattaa olla, että rekrytointiprosessi ei etene enää työnantajaorganisaation ulkoiseen hakuun, sillä sopiva ehdokas voi olla jo esimiesten tiedossa tai avoin työpaikka laitetaan ensin organisaation sisäiseen hakuun. Sisäisellä haulla tarkoitetaan sopivan ehdokkaan etsimistä työnantajan sisäisiltä työmarkkinoilta, jolloin se tarjoaa omalle henkilöstölleen mahdollisuutta esimerkiksi urakiertoon tai uralla etenemiseen (Koistinen 1999, 51).

Työtehtäväkuvaukset ovat usein alkuvaiheessa puutteellisia ja väljiä. Se voi johtua siitä, että työnantaja on valmis räätälöimään työtehtävän sisältöä ja vaatimuksia rekrytointiprosessin edetessä ja löytäessään sopivan henkilön (Rantala 1999; Windolf & Wood 1988). Russo (1996, 5-6) toteaa, että mitä vähemmän ehdokas saa tietoa työnantajasta ja työtehtävän sisällöstä rekrytointikanavien kautta, sitä enemmän

työnantajan imagon houkuttavuus vaikuttaa kiinnostukseen hakea työpaikkaa (myös Rynes, Bretz & Gerhart 1991, 514).

### 2.3.2 REKRYTOINTIKANAVAT

Rekrytointipäätöksen jälkeen pyritään seuraavaksi tavoittamaan riittävä määrä sopivia ehdokkaita työmarkkinoilta, joilla työmarkkinainformaatiota välittävät työvoiman hankintalähteet, rekrytointikanavat (Granovetter 1974;1995, 6). Rekrytointikanavilla tarkoitetaan niitä organisaation työvoiman hankinnan kontakteja, välineitä ja menetelmiä, joiden avulla joko toimipaikka pyrkii tavoittamaan tiettyyn kohderyhmään kuuluvia potentiaalisia ehdokkaita tai työnhakija löytämään työpaikan (Russo 1996,19-20; Räisänen 2001, 33).

Tutkijat ovat eri aikoina luokitelleet rekrytointikanavia eri tavoin riippuen kulloinkin käytettävissä olevista informaation keräämisen ja jakamisen työkaluista. Yksiselitteistä luokittelua onkin vaikea tehdä, koska rekrytointikanavien jakama tieto voi olla yhtä aikaa monessa eri kanavassa ja kanavien käyttö voi vaihdella rekrytointiprosessin edetessä sen mukaan mitä rekrytointikanavia on perinteisesti totuttu käyttämään ja millä nopeudella rekrytoinnin uutta teknologiaa, kuten verkkorekrytointityökaluja, on pystytty hyödyntämään (Walker 2001; Ziesemer 2003). Usein on myös vaikeaa todentaa se, mitä työvoiman hankintalähdettä tai rekrytointikanavaa käyttämällä tieto työnhakijasta tai työpaikasta on alun perin saatu.

Russon (1996, 19) mukaan rekrytointikanavat voidaan luokitella työmarkkinoiden segmentoitumisen asteen mukaan sisäisiin tai ulkoisiin kanaviin. Sisäisissä kanavissa informaatio avoimesta työtehtävästä liikkuu työnantajaorganisaation sisällä, esimerkiksi työnantajan sisäisessä www-verkossa. Ulkoisissa kanavissa työvoimaa haetaan työnantajan ulkoisilta työmarkkinoilta, jolloin se joutuu valitsemaan ne työvoiman hankinnan lähteet, joiden avulla se arvioi saavansa riittävästi sopivia ehdokkaita avoimeen työpaikkaan ja keiden se haluaa työpaikkatietoa levittävän (Koistinen 1999, 51; Rantala 1999, 26). Tuomaala (2001) jakaa työvoiman ulkoisen

haun edelleen kahteen osaan, joissa käytetään hakua suorien kontaktien tai ulkoista hakuprosessia muodollisten rekrytointikanavien kautta.

Toinen tapa luokitella kanavia on jakaa ne institutionaalisesta näkökulmasta muodollisiin ja epämuodollisiin kanaviin (Kirnan, Farley & Geisinger 1989, 294; Russo 1996, 19). Muodollisissa rekrytointikanavissa käytetään apuna institutionaalisia toimijoita, kuten julkista tai yksityistä työnvälityspalvelua, oppilaitoksia tai ilmoittelua eri medioissa, joissa informaatio liikkuu yksisuuntaisesti työnantajalta työnhakijalle. Muodollisten kanavien käyttö on usein maksullista, joten niitä käytetään silloin, kun rekrytointikustannukset ovat kohtuulliset suhteessa työn tuottavuuteen. Työvoiman saatavuuden alkaessa heikentyä markkinoille ilmestyy työvoiman välittäjiä, jotka tuottavat liiketaloudellisin perustein työvoiman välitys- ja vuokrauspalveluja (Granovetter 1974;1995, 122-123; Böhning 1996, 19–28). Työvoiman saatavuus on vaikeutumassa suomalaisilla työnvälitysmarkkinoilla, josta kertoo yksityisten henkilöstöpalvelujen osuuden kasvu (Hämäläinen, 2003; Rantala 1999, 65-72). Granovetterin (1974;1995) mukaan epämuodollisissa kanavissa informaatio avoimista työpaikoista kulkee sisäisillä ja ulkoisilla työmarkkinoilla sosiaalisten kontaktien ohella siten, että työtä hakeva ja työpaikkatiedon välittäjä tuntevat toisensa henkilökohtaisesti ilman, että sillä on suoranaista yhteyttä työnvälittämiseen. Epämuodollisten kanavien etuna pidetään yleensä niiden maksuttomuutta sekä luotettavuutta.

Granovetter (1974; 1995) lisää epämuodollisten ja muodollisten kanavien ohelle kolmanneksi kanavaksi työnhakijan ja työnantajan väliset suorat kontaktit. Suoria kontakteja työntajien ja työnhakijoiden välillä voidaan tehdä perinteisten kirjallisten hakemusten lisäksi verkkorekrytointisivujen kautta (Cohen 2001, 52-64). Rantalan (1999, 26-27) mukaan sisäiset ja epämuodolliset kanavat ja ulkoiset ja muodolliset rekrytointikanavat vastaavat toisiaan. Jako ei ole yksiselitteinen, sillä segmentoitumisen asteen mukaan luokitelluissa rekrytointikanavissa informaatiota voidaan jakaa myös kaikkien institutionaalisten rekrytointikanavien kautta esimerkiksi työnantajan verkkosivuilla.

Granovetterin, Russon, Rantalan ja Cohenin ynnä muiden teorioiden pohjalta voidaan rekrytointikanavat luokitella informaation välittämisen näkökulmasta

yksisuuntaisesti tai vuorovaikutuksessa tapahtuvaan informaation välittämisen kanaviin (taulu 1). Yksisuuntaiset rekrytointikanavat välittävät tietoa avoimesta työpaikasta eri välineiden avulla pyrkien tavoittamaan joukon ehdokkaita, jotka ovat mahdollisesti kiinnostuneita työskentelemään työnantajan palveluksessa.

Vuorovaikutukseen perustuvat rekrytointikanavat voivat olla täsmällisiä suoria kontakteja esimerkiksi puhelimen tai sähköpostiviestien välityksellä tai epämuodollisten kanavien käyttämistä.

|                                 | <b>Muodolliset työvoiman hankintalähteet</b>  | <b>Suorat kontaktit</b>  | <b>Epämuodolliset työvoiman hankintalähteet</b>  |
|---------------------------------|---|--|--|
| <b>määritelmä</b>               | välittävät yksisuuntaisesti työmarkkina-informaatiota työmarkkinoilla. Työnantajalla ja työnhakijalla ei suoraa kontaktia keskenään.                | suora yhteydenotto työnantajan ja työnhakijan välillä  | työmarkkinainformaatio siirtyy vuorovaikutuksessa muun viestinnän oheistuotteena sosiaalisten kontaktien muodostamassa verkostossa   |
| <b>kanavat</b>                  | työvoimatoimisto yksityinen työnvälitys työvoiman vuokrausliikkeet oppilaitokset media (lehdet, tv, radio, WWW-sivustot) rekrytointitapahtumat yms. | työhakemus puhelimen kirjeen tai sähköpostin tms. välityksellä tai työnantajan suora yhteydenotto hakemuksen tms. perusteella työnhakijaan | ammattilliset kontaktit <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kollegat, esimiehet</li> <li>▪ asiantuntija – ja muut työyhteisöt</li> </ul> muut sosiaaliset kontaktit <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ perhe, sukulaiset, ystävät</li> <li>▪ naapurit</li> <li>▪ harrastus- ja yhdistyskontaktit</li> <li>▪ yms.</li> </ul> |
| <b>edut haitat ja julkisuus</b> | usein maksullisia julkinen haku haasteena oikean kokoisen ja laatuisen kohderyhmän tavoittaminen  | usein maksuton ja ei-julkinen, työnhakija tai työnantaja on jo suorittanut esivalinnan ottaessaan yhteyttä                                 | ilmainen ja ei-julkinen, pidetään luotettavana tiedonhankinnan lähteenä, saattaa rajata ehdokasjoukkoa tarpeettomasti, valintapäätökseen voivat vaikuttaa muut tekijät kuin ehdokkaan osaaminen  |
| <b>avoin työpaikka</b>          | rekrytointipäätös perustuu avoimen työpaikan täyttämisen tarpeeseen, ehdokasprofiili usein tarkkaan määriteltä                                      | perustuu rekrytointipäätökseen ja avoimen työpaikan olemassa oloon   | avoin työpaikka ja tehtävän sisältö voivat muotoutua työnhakijan mukaan  |

Taulu 1. Työvoiman ulkoiset hankintalähteet mm. Granovetterin (1974:1995), Kirnanin ym. (1989), Rantalan (1999), Russon (1996), Tuomaalan (2001) sekä Windolfin & Woodin (1986) mukaan.

Yksisuuntaisten rekryointikanavien käyttöä voidaan kuvata passiivisena rekryointistrategiana, jonka haasteena on tavoittaa työmarkkinoilta ne ehdokkaat, jotka haluavat tulla työnantajan palvelukseen ja ovat siten jo suorittaneet itse ennakoivaa työhönottovalintaa (Russo 1996, 21). Aktiivisilla rekryointistrategioilla pyritään löytämään suoraan ne henkilöt, jotka halutaan rekrytoida. Aktiivisen rekryointistrategian keinoja ovat työnantajan kontaktit etukäteen valikoituihin potentiaaleihin ehdokkasiin ja suorat henkilöhaut esimerkiksi henkilöhakutoimistojen kautta.

Verkkorekryointisivujen tuotteita ovat erilaiset julkisten instituutioiden työpaikkasivustot, yritysten omat rekryointisivustot, erilaiset uutis- ja keskusteluryhmät, postituslistat, ammatilliset ja asiantuntijaverkostojen www-sivut sekä verkkorekryointipalveluja tuottavien yritysten www-sivut.

Verkkorekryointisivuilla työmarkkinainformaation jakaminen ja välittäminen voi olla yhtä aikaa yksisuuntaista tiedottamista tai vuorovaikutusta www-sivujen kautta. Se voi sisältää yhtä aikaa sisäisen ja ulkoisen rekryointikanavan käyttöä, työnantajan ja työnhakijan välisiä suoria kontakteja tai rekryointi-ilmoittelua. www-sivuilla tapahtuva rekryointi-ilmoittelu on kustannustehokas tapa, jos työnantajan tavoitteena on saada tietystä kohderyhmästä runsaasti kontakteja maantieteellisesti rajaamattomalta alueelta ja rekryointivolyymit ovat suuret - etenkin, jos käytettävissä on julkisen työvoimapalvelun tarjoamia maksuttomia verkkorekryointisivuja (Ziesemer 2003, 263-264). Www-sivut ovat myös väylä, jota pitkin saadaan runsaasti hakemuksia, joita ei välttämättä voida hyödyntää avoimissa tehtävissä. Monikielinen ja -kulttuurinen toimintaympäristö vaikuttaa siihen, että eurooppalaisten työnantajien verkkorekryointisivuja julkaistaan usein kahdella tai useammalla kielellä (DeFilto & Slater 2001, 292-293).

Rekryointikanavien strategisilla valinnoilla voidaan rajata jaetun informaation ja ehdokkaiden määrää ja laatua ja siten vähentää rekryoinnin epäonnistumisen riskejä, jolloin rekryointiprosessin taloudellinen tuottavuus paranee. Ulkomaisen työvoiman hankinnassa, jolloin työvoimaa joudutaan etsimään alueellisesti kaukaa tai laajoilta alueilta, ratkaisevaa on informaation jakaminen oikeiden rekryointikanavien kautta riittävän suurelle ehdokasjoukolle (Russo 1996, 133).

Työvoiman hankintalähteen valintaan vaikuttavat työnvälityspalvelujen tarjoajien määrä, laatu ja imago, työnantajan aikaisemmat kokemukset rekrytoinnista, työmarkkinatilanne ja se, millaisia työnhakijaehdokkaista se aikoo tavoittaa (Behrenz 1998, 120). Kukin muodollinen kanava on erikoistunut oman työmarkkinasegmenttinsä palveluun: tietyn lehden ilmoittelua seuraavat lehden lukijat; www-sivustoja tietyn ikäiset ja koulutetut kohderyhmät. Työvoimatoimiston palveluja hyödyntävät eniten työttömät tai työttömyysuhanalaiset työnhakijat (Rantala 1999, 66).

Rekrytointikanavien käyttämisellä on erilaisia piirteitä riippuen maiden infrastruktuurista, historiasta, kulttuurista ja maan teknologisesta tasosta (DeFilto & Slater 2002; Russo 1999, 29). Rekrytointikanavien valintaan ja käyttämiseen liittyviä eroja on löydettävissä esimerkiksi julkisen hallinnon ja henkilöstöhallinnon organisaatioiden erilaisista rakenteista, teknologisen osaamisen tasosta ja työelämää ja tietosuojaa koskevasta lainsäädännöstä (DeFilto & Slater 2002, 292-293).

Pohjoismaissa julkisen työvoimapalvelun käyttäminen liittyy työnantajien lainsäädännöllisiin velvoitteisiin (Behrenz 1998; Rantala 1999). Sekä Behrenzin että Rantalalan julkisen työnvälityksen merkitystä tarkastelevissa tutkimuksissa eräs tärkeimpiä tutkimustuloksia oli, että avoimet työpaikat täyttyvät kaikkein nopeimmin julkisen työnvälityksen kautta. Suomessa julkinen työvoimapalvelu (työvoimatoimistot) on merkittävin osan työnvälityksestä, josta yksityinen työnvälityssektori kattaa vain suppean osan. Rekrytointiaikataulujen lyhenemisen vuoksi hyvin toimivalla julkisella työnvälityksellä on laajoja yhteiskunnallisia ja taloudellisia vaikutuksia työmarkkinoiden toimivuuteen.

### 2.3.3 VALINTAPÄÄTÖKSEN TEKEMINEN

Rekrytointiprosessin viimeisessä vaiheessa tavoitteena on kerätyn tiedon jäsentäminen ehdokkaiden osaamisen ja soveltuvuuden arvioimiseksi. Valinnan suodattimina käytetään valintakriteerien lisäksi henkilöarvioinnin menetelmiä, joiden avulla pyritään vähentämään rekrytointiin liittyvää epävarmuutta arvioimalla

henkilön työntekoon liittyviä valmiuksia (Honkanen ja Nyman 2001; Niitamo 2003). Henkilöarvioinnin menetelmät voidaan jakaa johdon, esimiesten tai rekrytointikonsulttien tekemiin työhaastatteluihin, erilaisiin psykologisiin testeihin ja simulaatioihin (Niitamo, 2003, 20-21).

Signaalimalleissa oletetaan, että rekrytointi perustuu tiettyihin signaaleihin ja indikaattoreihin potentiaalisten työntekijöiden tuottavuudesta (Spence 1974). Sittemmin tuottavuuden rinnalle on noussut työnhakijan soveltuvuuden ja inhimillisen pääoman arviointi, joka sisältää esimerkiksi oppimiskykyä, ammattipätevyyttä ja stabiilisuutta ilmentävän koulutuksen sekä työkokemuksen laadun ja määrän arviointia (Rynes & Gerhart 1990, 13-14). Henkilökohtaisten valmiuksien merkitys on lisääntynyt nykyisessä työelämässä (Niitamo, 2003, 14-15).

Torringtonin ja Hallin (1991; kts. Russo 1996, 20-23) mukaan valintakriteerit voidaan jakaa organisatorisiin ja yksilöllisiin valintakriteereihin. Organisatoriset valintakriteerit kertovat siitä, mitkä ovat organisaation menestyksellisen jäsenyyden sisällöt ja johon vaikuttavat yksilön ominaisuudet, kuten kulttuurinen tausta tai kansallisuus. Yksilölliset valintakriteerit ovat työtehtävässä menestymiseen liittyviä rekrytointikriteereitä, joita ovat esimerkiksi alan työkokemus ja koulutus. Behrenzin (1998, 130-135) ruotsalaisten työnantajien rekrytointikäyttäytymistä analysoivassa tutkimuksessa koulutus ja työkokemus muodostivat yhdessä 75 prosenttia valintakriteereistä valittaessa ehdokkaita työhaastatteluun<sup>3</sup>. Lopulliseen valintapäätökseen vaikuttivat työhaastattelun lisäksi eniten muilta henkilöiltä ja aikaisemmilta työnantajilta ehdokkaasta saatu informaatio. Tärkein valintakriteeri kokonaisuudessaan työkokemuksen lisäksi oli työhaastatteluun valittujen joukossa ehdokkaan persoonallisuus ja sosiaalinen kompetenssi. – Ainoan poikkeuksen Behrenzin aineistossa muodostivat ulkomaalaisten muita korkeammat työhön pääsyn kynnykset verrattuna esimerkiksi työttömiin, yli 45-vuotiaisiin naisiin. Tutkimusaineistossa pelkkä 'ulkomaalaisuus' heikensi työhön pääsyn mahdollisuuksia 35 prosentilla (emt. 135-136).

---

<sup>3</sup> Behrenzin (1998) aineisto muodostuu 785 työvoimatoimistoon avoimen työpaikan ilmoittaneesta ruotsalaisesta työnantajasta, jotka valitsivat postikyselyssä annetuista kuudesta valintakriteerivaihtoehdosta tärkeimmät työhaastatteluun kutsumista varten.



Sopivuutta arvioidaan yleisillä työllistettävyyden kriteereillä, kuten koulutus- ja työkokemussignaaleilla ja -indikaattoreilla. Työnantajakohtaiset kriteerit kertovat siitä, mitkä ovat tämän työyhteisön jäsenyyden ehdot (Rynes & Gerhart 1990, 28-29). Työnantajakohtaisia valintakriteerejä ovat työnantajan organisaatiokulttuurin, strategian ja toimintaidean pohjalta nousevat ominaisuudet ja piirteet, jotka eivät ole keskenään mitattavissa tai vertailtavissa, kuten ehdokkaan esiintyminen ja käytöstavat, ulkonäkö, kontekstiin sopiva persoona ja ominaisuudet, kielellinen tyyli sekä ehdokkaan osoittama tilanneherkkyys, joiden tulkinta ja merkitys riippuvat työhönottoa tekevän henkilön asenteista, osaamisesta ja aikaisemmasta kokemuksesta (Jenkins 1986, 54–75).

Työnantajakohtaisen soveltuvuuden arviointiin vaikuttavat työhaastattelua tai työhönottoa tekevän henkilön omat käsitykset työnantajan toimintaideasta, strategiasta ja kulttuurista, normeista ja arvoista (Rynes & Gerhart 1990). Kriteerien sisältö ja merkitys vaihtelevat eri työnantajilla ja myös työhönottoa tekevän henkilön mukaan. Ne ovat työhönottoa tekevän henkilön erikoisosaamista ja hiljaista tietoa organisaatiossa tarvittavasta teknisestä ja sosiaalisesta osaamisesta ja työkulttuurista, jota ulkopuolisen on usein vaikea hahmottaa (Hytönen 2002, 118).

Ehdokasvalinnassa ja erityisesti työhaastattelutilanteessa molemmat osapuolet tulkitsevat toistensa käytöstä oman viiteryhmänsä näkökulmasta (Augustsson 1996, 39-45; Goldberg 2003; Schneider 1987). Yksilöt määrittelevät itse kuuluvansa tiettyihin demografisiin tai ammatillisiin ryhmiin ja samaistuvat mieluiten joko samanlaiseen tai ylempään sosiaaliseen ryhmään kuuluvien kanssa: Ryhmän jäsenet arvioivat oman ryhmänsä jäseniä myönteisemmin kuin toisten ryhmien jäseniä ja haluavat tulla niihin viitteellisesti yhdistetyiksi. Behrenz (1998, 127) luokittelee rekrytoinnissa tapahtuvaa syrjintää työhönottoa tekevän henkilön, työyhteisön ja työnantajan asiakkaiden mausta (*taste*) johtuviin syihin, joihin eivät vaikuta henkilön todellinen tuottavuus työssä, vaan mieltymykset, oletukset tai mielipiteet. Esimerkiksi nuoria äitejä ei palkata yhtä mielellään kuin vastaavan ikäisiä miehiä, koska heille oletetaan kertyvän enemmän poissaoloja työstä. Suomessa työhönottoon liittyvää syrjintää pyritään estämään lainsäädännöllä (rikoslaki 39/1889; Suomen perustuslaki 731/1999; työsopimuslaki 55/1999, yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21).

Valintavaiheen suodattimille ei ole mitään käyttöä, ellei työnantaja pysty luomaan työvoiman liikatarjontatilannetta rekrytointistrategiallaan. Rekrytointistrategiset valinnat vaikuttavat siihen, miten työnantaja tavoittaa riittävän määrän sopivia ehdokkaita, jotka ovat halukkaita tulemaan sen palvelukseen ja miten ehdokkaat seuloutuvat valintavaiheeseen saakka. Tiukkenevassa työvoiman saatavuustilanteessa rekrytointiaikataulu lyhenee: hyvät ehdokkaat valitsevat kilpailevan työtarjouksen, jos valintaprosessi etenee hitaasti eikä ehdokas saa tietoa prosessin etenemisestä riittävän nopeasti (Rynes ym. 1991, 511).

## 2.4 REKRYTOINTISTRATEGIAT

Russon (1996, 25-35) mukaan työnantajan rekrytointistrategiat rakentuvat

- rekrytointikanavien valinnasta,
- vaiheittain etenevästä etsintästrategiasta, jonka ajallinen kesto riippuu ehdokkaiden valintatoimenpiteistä ja päätöksenteon aikataulusta,
- työnantajan etsintäintensiivisyydestä,
- etsinnän alueellisesta laajuudesta ja
- ulkoisesta toimintaympäristöstä ja kilpailusta.

Rekrytoinnin strategisista valinnoista tärkein on sopivien rekrytointikanavien valinta. Rekrytointikanavien valinnalla on erityistä merkitystä silloin, kun työvoimaa joudutaan etsimään alueellisesti kaukaa tai laajoilta alueilta, jolloin on tärkeää tavoittaa riittävä suuri ehdokasjoukko (emt., 133). Työnantaja valitsee osaamisensa ja kokemuksensa perusteella ne menetelmät ja kanavat, joiden avulla se pyrkii löytämään reservaatiotuottavuudeltaan parhaimman työntekijän ja täyttämään avoimen työpaikan vaatimukset taloudellisesti kannattavimmalla tavalla. Etsintäalueen laajetessa tärkeintä on informaation välittäminen oikealle kohderyhmälle riittävän nopeasti. Nopeuteen voidaan vaikuttaa valitsemalla maantieteellisesti oikea kohdealue ja alueella käytössä olevat merkittävimmät rekrytointikanavat.

Työvoiman saatavuuden parantuessa rekrytoinnin kannattavuus nousee, koska työnantaja voi tavoittaa samoilla ehdoilla tuottavampia ja laadukkaampia ehdokkaita (Rantala 1999, 17). Tiukoilla työmarkkinoilla, jolloin työvoiman saatavuudessa on ongelmia, työnantajat pyrkivät hyödyntämään kaikkia mahdollisia etsintästrategioita intensiivisemmin ja tyypillisesti lisäävät eri rekrytointikanavien käyttöä tavoittaakseen suuremman joukon ehdokkaita (emt., 63). Työnantajat voivat esimerkiksi maksaa palkkioita henkilöstölle uusien työntekijöiden löytämisestä tai kouluttaa uutta työvoimaa erilaisten koulutus- ja harjoitteluohjelmien kautta tai pyrkiä kilpailemaan korkeammilla palkoilla tai hyvällä imagolla (Russo 1996, 21-22, 153; Windolf & Wood 1988).

Windolf (1986, 238-246; ks. Windolf & Wood 1988) luokittelee rekrytointistrategioita työnantajan markkina-aseman, henkilöstöhallinnon ja käytössä olevien rekrytointityökalujen mukaan. *Status quo* -strategiassa etsitään mahdollisimman samanlaisia työntekijöitä kuin nykyiset, koska tarkoituksena on säilyttää vallitseva tilanne. Tavoitteena ei ole löytää uusia kykyjä tai uutta osaamista, vaan mahdollisimman samankaltaisia, työyhteisöön sopeutuvia työntekijöitä. Usein riittää, että rekrytoinnissa käytetään epämuodollisia ja suoria kontakteja, jotka vähentävät työnantajan ja työyhteisön ulkopuolelta tulevien ehdokkaiden määrää ja heidän mahdollisuuksiaan tulla valituksi työhön.

*Autonomisessa strategiassa* työnantajalla on johtava asema markkinoilla. Suhdannelanteista riippumatta työnantajan palvelukseen on aina tulossa työnhakijoita, ja se voi kuoria työmarkkinoiden kerman itselleen. Nämä työnantajat voivat valita erilaisia rekrytointikanavia kulloisenkin tilanteen, henkilön hakuprofiilin ja työn vaativuuden mukaan. *Joustavaa strategiaa* käyttävä työnantaja joutuu sopeutumaan vaihteleviin työmarkkinatilanteisiin. Täystyöllisyyden aikana sen on vaikea löytää työvoimaa ja se joutuu tyytymään niihin työntekijöihin, joita sattuu saamaan.

Edellä mainittuja strategioita voi pitää passiivisinä ja perinteisinä rekrytointistrategioina. Työnantaja, joka haluaa muuttaa totuttuja käytäntöjä ja pitää tärkeänä rekrytoida uusia osaajia organisaation ja yhteisön ulkopuolelta, toimii työmarkkinoilla aktiivisen ja innovatiivisen strategian mukaisesti. *Innovatiivisia*

*strategioita* käyttävät työnantajat pyrkivät muuttamaan teknologiaansa tai tuotteitaan tai houkuttelemaan uudenlaisia asiakkaita. Samalla ne kehittävät rekrytointiin uusia työvälineitä ja menetelmiä houkutellakseen haluamaansa työvoimaa. (Windolf 1986.)

## 2.5 TYÖVOIMAN KANSAINVÄLINEN LIIKKUVUUS

Globaali muuttoliike on lisääntynyt ja muuttunut monimuotoisemmaksi verrattuna toisen maailmansodan jälkeiseen muuttoliikkeeseen. Muuttoliikettä ovat lisänneet erilaiset taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset kehitysilmiöt, jotka ovat vaikuttaneet väestön ja sen sosiaalisten rakenteiden, työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan sekä yksilöllisten motiivien muutokseen. Kehittyneet liikenneyhteydet sekä tiedonvälityksen paraneminen ovat lisänneet ihmisten tietoisuutta ja mahdollisuuksia liikkua maasta toiseen (Tanner 2003, 12-13).

Globaali väestön muuttoliike voidaan jakaa vapaaehtoiseen tai pakotettuun muuttoliikkeeseen, josta erottuvat hyvin koulutettu ja työllistytvä joukko, jota halutaan maahan ja puutteellisen ammattitaidon omaavien joukko, joka toimii usein sekundäärisillä työmarkkinoilla (Nätti 1989,15-22; Tanner 2003,13-14). Eri maiden välisen muuttoliikkeen suuruuteen vaikuttavat tulo- ja työllisyserojen lisäksi eri maiden työvoiman rekrytointiaktiivisuus ja rekrytointikriteerien ja maahantulon sääntelyn tiukkuus. Suomen maahanmuuttopolitiikan periaatteena ei ole käyttää ulkomaista työvoimaa vain tilapäisenä työvoimareservinä (Työministeriö 2003, 10-11).

Siirtolaisuuden tutkimuksen keskeinen teoria on ollut lähtö- ja tuloalueen vetovoima- ja muuttopainetekijöitä painottava pakote-houkuteteoria. Uusklassisen taloustieteen teorian mukaan työntekijät liikkuvat työvoiman kysynnän ja tarjonnan mukaan niin kauan, että alueiden elinolojen väliset taloudelliset erot tasoittuvat. Torringtonin ja Hallin (1991, ks. Russo 1999, 133) taloustieteelliseen etsintäteoriataustaan nojaavan hypoteesin mukaan valmiita liikkumaan ollaan sitä enemmän, mitä parempia ovat palkka, asema, koulutus ja työtehtävä. Tyypillisesti liikkuvaa työvoimaa ovat nuoret vastavalmistuneet sekä asiantuntijat ja keskijohto, kun taas ammattityöntekijä- ja toimistotyypisissä tehtävissä liikutaan vähemmän.

Sosiologiset, muuttoliikkeitä koskevat teoriamallit korostavat yksilön ja hänen perheensä tai yhteisönsä tekemien taloudellisten ratkaisujen syitä ja seurauksia. Rantalan (2002, 177) muuttoketjumallin mukaisesti ihmiset muuttavat kaikkein mieluiten seuduille, joissa heillä on olemassa sukulaisia tai ystäviä. Työvoiman liikkuvuuteen vaikuttavat myös muut syyt, kuten uudet työ- ja uramahdollisuudet ja elämäntapaan liittyvät valinnat (Raunio 2002, 6).

Ulkomaisen työvoiman rekrytointia säädellään myöntämällä harkinnanvaraisesti työlupia EU-/Eta-alueen ulkopuolelta saapuville niihin tehtäviin, joihin työmarkkinoilta ei ole saatavissa kohtuullisessa ajassa sopivaa työvoimaa. Työlupaa voi hakea vasta sen jälkeen, kun hakijalla on työnantajan todistus työsuhteesta. Työlupaa edellytetään kaikesta Suomessa tehtävästä ansiotyöstä, josta saadaan korvausta. Työ lupa on voimassa yleensä yhden vuoden ajan ja siihen voi sisältyä lisäksi alakohtaisia tai työnantajaan sidottuja rajoituksia. (Työministeriö, 2003b).

Euroopan unionin (EU) sisämarkkinoilla yksi niin sanotusta neljästä vapaudesta on työntekijöiden vapaa liikkuvuus, jonka tarkoituksena on turvata tuotannontekijöiden tasapuolinen saatavuus kansallisista rajoista riippumatta. Euroopan unionin kansalaisuuden perusteella työntekijälle taataan oikeus liikkua vapaasti, ottaa vastaan työtä ja työskennellä minkä tahansa jäsenvaltion alueella. Lisäksi kansalaisuuteen perustuva syrjintä on kielletty työnsaantia ja työehtoja koskien ja toisen jäsenvaltion kansalainen on asetettava samaan asemaan työskentelyvaltion kotimaisten työntekijöiden kanssa. Työvoiman liikkuvuus on ollut odotettua vähäisempää EU/Eta-alueilla ja odotettavissa on, että EU:n itälaajentuminen vaikutukset muuttoliikkeeseen jäävät myös vähäisiksi. (Työministeriö 2001, 7; 2003b, 22).

Toukokuussa 2004 tulee voimaan laki työvoiman vapaan liikkuvuuden siirtymäajasta, joka koskee Euroopan unioniin liittyviä maita Kyprosta ja Maltaa lukuun ottamatta. Muille uusien Euroopan unionin jäsenvaltioiden kansalaisille työlupa voitaisiin myöntää kahden vuoden siirtymäaikana vain tilanteissa, joissa avoinna olevaan tehtävään ei ole saatavana kohtuullisessa ajassa työntekijää työmarkkinoilta. Työvoiman saatavuutta arvioi paikallinen työvoimatoimisto harkintansa mukaan.

### 3 TUTKIMUSMETODI JA -AINEISTO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten suomalaiset työnantajat käyttäytyvät rekrytoidessaan ulkomaista työvoimaa. Tutkimusongelmia on kolme:

- miksi ulkomaista työvoimaa on rekrytoitu,
- minkälaisia vaikeuksia rekrytoinnissa on ollut ja
- minkälaisia ulkomaisen työvoiman hankintalähteitä työnantajat ovat käyttäneet.

Tutkimusaineiston kvantitatiivinen osuus muodostuu kyselyaineistoa kuvaavista jakaumista ja ristiintaulukoinneista, joiden tavoitteena on kuvata ulkomaisen työvoiman hankinnan ja hankintakanavien käytön laajuutta eri toimialoilla ja eri puolilla maata. Kvalitatiivinen aineisto koostuu työnantajien haastattelujen teemoittelusta, jonka avulla pyritään selittämään monimutkaisia ja tilannekohtaisesti muuttuvia rekrytointitilanteita.

#### 3.1 TUTKIMUSAINEISTO

Tutkimusaineistona on koko maan kattava lomakekysely (liite 1), jonka vastausten täydentämiseksi tehtiin teemahaastatteluja (liite 2). Tutkimuksen informanteina oli kaikkiaan 439 vastaajaa. Toimipaikoilta selvitettiin ulkomaisen työvoiman rekrytoinnin laajuutta, työnantajien rekrytointikäytäntöjä ja käsityksiä ulkomaisen työvoiman hankkimisen mahdollisuuksista ja esteistä sekä edellisten että seuraavien 12 kuukauden aikana.

Havaintoyksikkönä on toimipaikka, jolla tässä tarkoitetaan rekrytoivan organisaation, yksityisen tai julkisen sektorin toimipaikan itsenäisestä työhönotosta vastaavaa yksikköä. Avoimen työpaikan täyttämiseen liittyvät päätökset ja toimenpiteet tehdään usein toimipaikkatasolla, joten se ollut luontevaa valita kyselyn kohteeksi

(Russo 1996, 9-10). Postitse lähetetyssä kyselyssä vastauslomake on voinut ohjautua koko yrityksen tai julkisyhteisön henkilöstöasioista vastaavalle henkilölle, ja näissä tapauksissa vastaus kuvaa suurempaa yksikköä kuin yksittäinen toimipaikka. Haastateltujen toimipaikkojen edustajat vastasivat oman organisaatioasemansa mukaisesti joko yksittäistä toimipaikkaa, koko yhtiötä tai konsernia koskevalta tasolta.

### 3.1.1 LOMAKEKYSelyn AINEISTO

Lomakekyselyn aineisto muodostui 428 Suomessa toimivan toimipaikan vastauksista (liite 2). Kyselylomakkeen on laatinut työministeriön koordinoiman EURES – palvelun työnantajien palvelun kehittämistyöryhmä, jonka ensisijaisena tavoitteena oli kartoittaa kyselyn avulla työnantajien palvelutarpeita EU-maiden välisen rekrytointipalvelun kehittämiseksi. Kyselyaineistosta on varsinaiseen tutkimukseen valittu kolme kysymystä, jotka käsittelevät ulkomaisen työvoiman hankinnan syitä, vaikeuksia ja rekrytointikanavien käyttöä.

Tilastokeskus poimi lomakekyselyn otoskehikon mukaisesti yritysten ja julkisyhteisöjen toimipaikat koko maasta jaettuna viiteen suuralueeseen ja henkilökunnan mukaan kolmeen kokoluokkaan. Toimialaluokittain mukana ovat kaikki muut toimialat paitsi maa-, riista-, metsä- ja kalatalous, mineraalien kaivu, työnantajakotitaloudet sekä kansainväliset järjestöt ja ulkomaiset edustustot. Näillä toimialoilla sekä työnantajakotitalouksilla, kansainvälisillä järjestöillä ja ulkomaisilla edustustoilla ei arvioitu olevan merkittävää osuutta tutkimuksen näkökulmasta. Kuljetus, varastointi ja tietoliikenne kuuluvat toimialaluokituksen mukaan samaan toimialaan, joten vastaajissa saattoi olla tavara- ja henkilöliikenteen, varastoalan sekä tietoliikennealan toimipaikkoja. Liike-elämän palveluihin sisältyvät kiinteistö-, vuokraus- ja tutkimuspalvelut.

Kustakin ositteesta poimittiin yksinkertaisella satunnaisotannalla 2,3 prosenttia toimipaikoista. Toimipaikat, joissa henkilöstöä oli 500 tai enemmän, poimittiin

kaikki todennäköisyydellä yksi. Tuloksia esitellään suuralueittain<sup>4</sup> riittävän suuren otoskoon saavuttamiseksi. Kaksikymmentä vastaajaa (4,7 prosenttia) ei ilmoittanut toimipaikan sijaintikuntaa tai ilmoitti toimivansa koko maan alueella, joten niiden tuloksia ei käsitellä alueittain tehdyssä analyysissä.

Kyselylomake (liite 1) muodostui 18 kysymyksestä, joista osa oli strukturoituja ja osa avoimia kysymyksiä. Ensimmäisen osion kysymyksillä selvitettiin, oliko toimipaikka käyttänyt ulkomaista työvoimaa tai palkannut Suomessa asuvia maahanmuuttajia ja mitkä olivat olleet käytetyimmät rekrytointikanavat. Toisessa osiossa tiedusteltiin, aikoiko toimipaikka palkata ulkomaista työvoimaa seuraavan 12 kuukauden aikana, miksi työvoimaa haettaisiin ulkomailta, millaisiin tehtäviin ja mistä maista. Lopuksi tiedusteltiin, millaisia palveluja toimipaikka tarvitsisi hankkiessaan työvoimaa ulkomailta sekä työvoimatoimiston palvelujen tunnettuutta ja käyttöhalukkuutta.

### 3.1.2 TEEMAHAASTATTELUN AINEISTO

Teemahaastatteluilla, joita voidaan tässä kutsua myös avainhaastatteluiksi, haluttiin täydentää lomakekyselyn vastausten sisältöjä. Tällöin voidaan puhua monistrategisesta tutkimuksesta, jolla lisätään tutkimuksen selityskykyä ja validiutta (Layder 1998, 68-72). Tutkimuksen haastattelut tehtiin vuoden 2003 maaliskuun ja elokuun välisenä aikana. Haastattelut noudattivat väljästi kyselylomakkeen teemoja ulkomaisen työvoiman hankinnasta (liite 3). Haastattelua voidaan kuvata tässä yhteydessä tavoitteellisena keskusteluna, jossa luotetaan siihen, että ihmiset haluavat kertoa asioista itse.

---

<sup>4</sup> Suurlueet: Uusimaa: Uusimaa;

Etelä-Suomi: Varsinais-Suomi, Satakunta, Häme, Pirkanmaa, Päijät-Häme, Kymenlaakso, Etelä-Karjala;

Itä-Suomi: Etelä-Savo, Pohjois-Savo, Pohjois-Karjala, Kainuu;

Väli-Suomi: Keski-Suomi, Etelä-Pohjanmaa, Vaasan rannikkoseutu, Keski-Pohjanmaa;

Pohjois-Suomi: Pohjois-Pohjanmaa, Lappi;

Ahvenanmaa: Ahvenanmaa



Alasuutarin (1999, 109) mukaan haastattelujen saturaatiopiste saavutetaan silloin, kun haastattelija kehittää tietyn toistuvan haastattelurutiinin ja eri informanttien antamat vastaukset eivät tuo enää uutta informaatiota tai teorian idea alkaa nousta aineistosta esiin (Layder 1998, 48). Täydentäviä haastatteluja päätettiin tehdä aluksi kymmenen ja tarvittaessa tutkimuksen edetessä haastatella lisää toimipaikkoja. Kun haastatteluaineistossa alkoivat toistua tietyt vastaukset, arvioitiin, että lomakekyselyssä avoimiksi jääneisiin kysymyksiin oli löytynyt riittävästi aineistoa. Harkinnanvaraisen otannan mukaan haasteltaviksi valikoitui lopulta yksitoista toimipaikkaa siten, että niiden toimialat ja sijaintikunnat edustivat kyselyaineiston jakaumien perusteella alueittain merkittävimpiä vastaajapaikkakuntia ja toimialoja.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole jonkin tilastollisen otantamenetelmän käyttäminen, vaan aineiston laatu, jonka tutkija pyrkii sijoittamaan yhteiskunnallisiin yhteyksiin (Eskola & Suoranta, 1998, 18). Layderin (1998, 46) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa informanttien määrä ei ole tutkimuksen tulosten kannalta ainoa ratkaiseva tekijä, sillä tärkeämpää on löytää informantit, joilla on jotain annettavaa tutkimukselle. Tämän lähtökohdan mukaisesti haastatellut toimipaikat valittiin edustamaan toimialoja, jotka aikoiivat lomakekyselyn perusteella käyttää ulkomaista työvoimaa eniten. Toimipaikoista viisi toimi metalli-, elektroniikka- ja bioteknologioteollisuudessa. Kolmella niistä toiminnan pääpaino oli tutkimus-, kehitys- ja suunnittelutehtävissä ja kahdella tuotantotoiminnassa. Erilaisia henkilökohtaisia palveluja tuottavia toimialoja, kuten hotelli- ja ravintola-, kiinteistöpalvelu- ja terveydenhoitoaloja, edusti neljä haastattelukohdetta. Kaksi haastatelluista toimipaikoista toimi kuljetus- ja tietoliikennealalla.

Kaksi haastattelukohdetta edusti julkista sektoria, muut yksityistä sektoria. Toimipaikkojen palveluksessa oli yhteensä 18 450 henkilöä ja yksittäisten toimipaikkojen henkilöstön määrä vaihteli 40 – 5500 henkilön välillä. Suurimmat toimipaikat olivat palvelualoilta. Pienimmät haastatellut toimipaikat olivat tuotekehitykseen ja suunnitteluun erikoistuneita. Haastattelut tehtiin Helsingissä, Vantaalla, Turussa ja Jyväskylässä, joita voidaan pitää koko maan näkökulmasta merkittävinä alueellisina kasvukeskuksina. Uudellamaalla haastatelluista

toimipaikoista osa toimi myös valtakunnallisesti, mutta pääsääntöisesti niiden vastaukset kuvaavat pääkaupunkiseudun tilannetta.

Haastatellut henkilöt edustivat toimipaikkojensa ylintä johtoa, henkilöstöpäälliköitä tai -johtajia tai muita henkilöstön kehittämisestä ja koulutuksesta vastaavia ylempiä toimihenkilöitä. Kaikilla haastatelluilla oli kokemuksia ulkomaisen työvoiman käytöstä Suomessa ja lähes kaikilla kokemuksia kansainvälisestä rekrytoinnista ja ulkomailla työskentelystä esimerkiksi Virossa, Pohjoismaissa ja Yhdysvalloissa. Haastattelukohteisiin perehdyttiin ennen haastatteluja vuosikertomusten ja yritysten kotisivujen avulla ennen tapaamista. Lisäksi haastattelujen alussa haastateltavia pyydettiin esittelemään toimipaikkaansa.

Haastattelut olivat kestoltaan yhdestä tunnista kolmeen. Haastattelut tehtiin työnantajien toimitiloissa, joka helpotti paitsi tapaamisten sopimista myös vastaajan orientoitumista keskusteluun omassa työympäristössään. Yksi toisella paikkakunnalla sijaitsevan toimipaikan haastattelu jouduttiin tekemään puhelimesta useiden sovittujen tapaamisten peruunnuttua aikatauluongelmien vuoksi. Ilmeisesti sen vuoksi jouduimme molemmat paneutumaan siihen huolellisesti etukäteen ja lopputuloksena oli aineiston hankkimisen näkökulmasta onnistunut ja informatiivinen haastattelu.

### 3.2 AINEISTON TULKINTA JA LUOKITTELU

Tutkimusaineisto ei sinällään kerro vielä mitään tutkimuksen tuloksia, vaan se on järjestettävä sellaiseen muotoon, että siitä voidaan tehdä päätelmiä. Kyselyaineisto saatiin käyttöön valmiiksi SPSS -ohjelmalla koodattuna. Aineistoa tarkasteltiin aluksi jakaumien ja ristiintaulukointien avulla sektoreittain, toimialoittain, alueittain ja toimipaikan henkilöstön kokoluokan mukaan tähän tutkimukseen analysoitavaksi valittujen kysymysten perusteella. Ristiintaulukoinneissa tarkastelun apuna käytettiin X<sup>2</sup>-testiä, jonka tulokset ovat tarvittaessa saatavana. Taulukkojen luokkia (suuralueet, kokoluokat) yhdisteltiin tutkimusasetelmaa huomioiden, jotta testin käyttöehtojen mukaan enintään 20 prosenttia odotetuista frekvensseistä olisi

pienempi kuin viisi. Kaikissa ristiintaulukoinneissa ehto ei kuitenkaan täyttynyt, joten tuloksia tarkastellaan varovasti suuntaa antavina.

Laadullista aineistoa voidaan analysoida useilla eri tavoilla. Tähän tutkimukseen on valittu teemoittelu, jossa esitellään rinnakkain kvalitatiivista ja kvantitatiivista aineistoa, jotka varmentavat ja täydentävät toisiaan triangulaation periaatteiden mukaan (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 28-29, 141-143). Ensimmäiseksi haastatteluaineisto purettiin ääninauhoilta. Kirjoitettuun tekstiin lisättiin ymmärtämisen helpottamiseksi välimerkkejä. Kielen virheellisyyksiä ei korjattu, vaan ne on kirjattu täsmälleen haastattelujen mukaan. Välimerkkien lisääminen ja lauseiden katkaiseminen puhevirrasta vaikuttaa siihen, miten eri asioita tulkitaan. Puhekieli on rönsyilevää, lauseet ovat monipolvisia ja niistä voidaan löytää monia erilaisia viestejä muuttamalla painotuksia ja yhdistämällä tai katkaisemalla yksittäistä puhevirtaa eri tavoin. Välimerkkien lisääminen paransi kuitenkin luettavuutta huomattavasti, vaikka valinnoilla on ollut mahdollista myös painottaa tiettyjä näkökulmia.

Tämän jälkeen aineistoa luokiteltiin teemoittain, jossa keskeisintä oli löytää haastateltaville rekrytointikäyttäytymiseen liittyviä yhteisiä tai erottavia piirteitä ja tarkastella niiden välisiä yhteyksiä. Tämän jälkeen niistä tehtiin päätelmiä ja tulkintoja teoriataustaa vasten ja pyrittiin selittämään ratkaisuja yhdessä kvantitatiivisen aineiston kanssa (Eskola & Suoranta 1998, 150).

Teemoittelun tekemistä vaikeutti myös se, että osa vastaajista teki asiantuntija- ja työntekijätason rekrytointeja ja osa vain jompaakumpaa, jolloin vastausten luokittelu vaatii tarkkuutta asioiden sijoittamisessa oikeaan yhteyteen. Toimialoittainen teemoittelu ei ollut siten mahdollista, vaikka se oli tutkimuksen alussa tarkoituksena.

Jokainen tekstin lukija tulkitsee haastattelutekstiä omasta näkökulmastaan. Onnistuneen tulkinnan kriteerinä voidaan pitää sitä, jos lukija löytää tekstistä samoja näkökulmia kuin tutkija, vaikka onkin niistä eri mieltä (Hirsjärvi & Hurme 2001). Vain haastattelun osapuolet tietävät, mitä he ovat ajatelleet ja tunteneet haastattelun aikana vuorovaikutustilanteessa. Saattaa olla, että eri tilanteessa ja eri haastattelijan kanssa haastattelun sisältö ja kulku olisi ollut erilainen.

Tutkimustuloksia esiteltäessä haastattelut on numeroitu siten, että ne voi löytää vaivattomasti, vaikka niihin viitattaisiin tutkimuksen muissakin luvuissa. Ulkomaisen työvoiman hankintaa kuvaavassa luvussa 4 haastattelut on numeroitu 4: 1-55 ja työvoiman hankintalähteitä kuvaavassa luvussa 5 vastaavasti 5: 1-30.

### 3.3 KATOANALYYSI JA MUITA ONGELMAKOHTIA

Koko maan kattava lomakekysely postitettiin 985 toimipaikkaan tammikuussa 2003. Kyselyn vastausprosentti oli 43,5 prosenttia, joten sen perusteella voidaan esittää suuntaa antavia tuloksia.

Vastausten katoa voidaan selittää sillä, että kyselylomakkeessa tiedusteltiin rekrytointipäätösten taustoja suhteessa ulkomaisen työvoiman rekrytointiin. Rekrytointikäyttäytymisen tutkimuksessa on yleensä osoittautunut hankalaksi saada kyselytutkimuksissa työnantajilta vastauksia, koska ne ovat haluttomia kertomaan luottamuksellisia, liikesalaisuuksiksi luokiteltavia tietoja toiminnastaan (esim. Windolf & Wood 1988). Lisäksi teema, ulkomaisen työvoiman rekrytointi, oli aiheeltaan erityisen arkaluontoinen. Mitä arkaluontoisemmasta asiasta on kysymys, sitä epäluotettavampia yleensä ovat lomakekyselyjen vastaukset.

Vastaajat voivat ymmärtää kysymyksen tai käsitteitä toisin kuin lomakkeen laatija on alun perin tarkoittanut. Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa ei esimerkiksi määritelty tarkemmin, mitä käsitteellä 'ulkomainen työvoima' tarkoitetaan, vaan jokainen vastaaja on tulkinnut sen omalla tavallaan. Lisäksi käyttöön saadussa valmiiksi koodatussa kyselyaineistossa oli useita virheen riskejä, sillä osa kysymyksistä oli avoimia eikä monipolvisten vastausten luokittelu ollut tilastollisesti järkevällä tavalla mahdollista. Tämän vuoksi temahaastattelut ovat kyselyaineistoa keskeisemmässä roolissa, sillä ne syvensivät kyselystä saatuja tuloksia ja lisäsivät ymmärrystä monimuotoisesta rekrytointiprosessista ja niistä ongelmista, joita työhönottoa tekevät työssään kohtaavat.

Kyselyyn vastanneet ja haastatteluun osallistuneet suhtautuivat pääosin myönteisesti ulkomaisen työvoiman rekrytointiin ja myös edustamaani työnantajaan, työhallintoon, joten voidaan olettaa, että kielteisesti jompaan kumpaan tai molempiin suhtautuneet vastasivat laiskemmin tai eivät lainkaan. Oma työkokemukseni ja työroolini työvoimatoimistossa työskentelevänä virkamiehenä saattoi vaikuttaa työnantajien tapaamishalukkuuteen, haastattelujen sisältöön ja niihin odotuksiin, joita haastateltavilla on minua, työhallintoa tai yleensä julkishallintoa kohtaan.

Vaikeinta oli löytää sellaiset haastateltavat, jotka olivat kiinnostuneita käyttämään osan kiireisestä työajastaan keskusteluun ulkomaisen työvoiman rekrytoinneista ja joilla oli samalla halua kertoa toimipaikkansa rekrytointikäytännöistä ja rekrytointivaikeuksista. Taloudellinen tilanne oli heikkenemässä keväällä 2003, ja sen myötä laski myös uuden työvoiman rekrytointihalukkuus. Julkisen keskustelun kiinnostus alkoi siirtyä ulkomaisen työvoiman rekrytoinnista suomalaisten työpaikkojen siirtymiseen halvempien työvoimakustannusten maihin, kuten Viroon ja Kiinaan.

Haasteellista oli yrittää löytää sellaiset informantit, jotka kokivat haastattelutilanteen riittävän luottamukselliseksi ja olivat valmiita kertomaan johdon ja työyhteisön liikesalaisuuksiksi luokiteltavista asioista, omista arvoistaan ja suhtautumisestaan etniseen diskriminointiin ja rasismiin (myös esimerkiksi Behrenz 1998; Rantala 1999; Russo 1996; Windolf & Winwood 1988). Informanttien löytäminen oli kuitenkin mahdollista, ja haastattelut pystyttiin sopimaan alun perin laaditun aikataulun mukaisesti. Luottamuksellisuuden vuoksi haastatteluun osallistuneisiin työnantajiin viitataan niin, etteivät vastaajat ole niistä tunnistettavissa. Haastatteluaineisto on tarvittaessa saatavana.

## 4 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN HANKINTA

Tässä luvussa esitellään aluksi toimipaikkojen edellisen 12 kuukauden aikana hankkiman työvoiman määrää ja laatua. Sen jälkeen analysoidaan ulkomaisen työvoiman rekrytoinnin syitä ja niitä vaikeuksia, joita työnantajat ovat kokeneet ulkomaisen työvoiman rekrytoinnissa.

### 4.1 ULKOMAINEN TYÖVOIMA TOIMIPAIKOISSA

Kaiken kaikkiaan kolmanneksella lomakekyselyyn vastanneista toimipaikoista oli ollut edellisen 12 kuukauden aikana myös ulkomaista työvoimaa (kuvio 1)<sup>5</sup>. Vastauksista ei käy ilmi ulkomaisen työvoiman lukumäärä, joten vastaus kuvastaa vain sitä, onko toimipaikan palveluksessa ollut ulkomaista työvoimaa vai ei. Vuoden 2003 alussa yhdeksän prosenttia lomakekyselyn vastaajista oli hankkinut uutta ulkomaista työvoimaa edellisen 12 kuukauden aikana (kuvio 2). Ensisijaisesti toimipaikat halusivat palkata työvoimaa Suomesta, jos sitä vain oli saatavissa kohtuullisin kustannuksin ja kohtuullisessa ajassa (4:1). Heikkenevät taloudelliset suhdanteet näkyivät odotuksissa siten, että vuoden 2003 alussa vain kuusi prosenttia vastaajista aikoi hankkia ulkomaista työvoimaa.

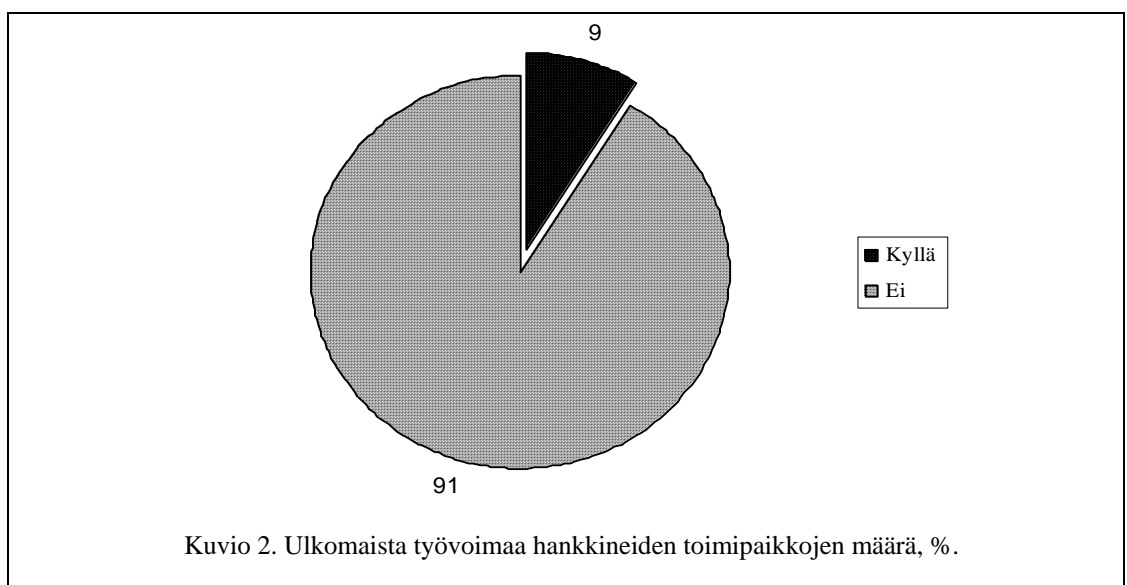
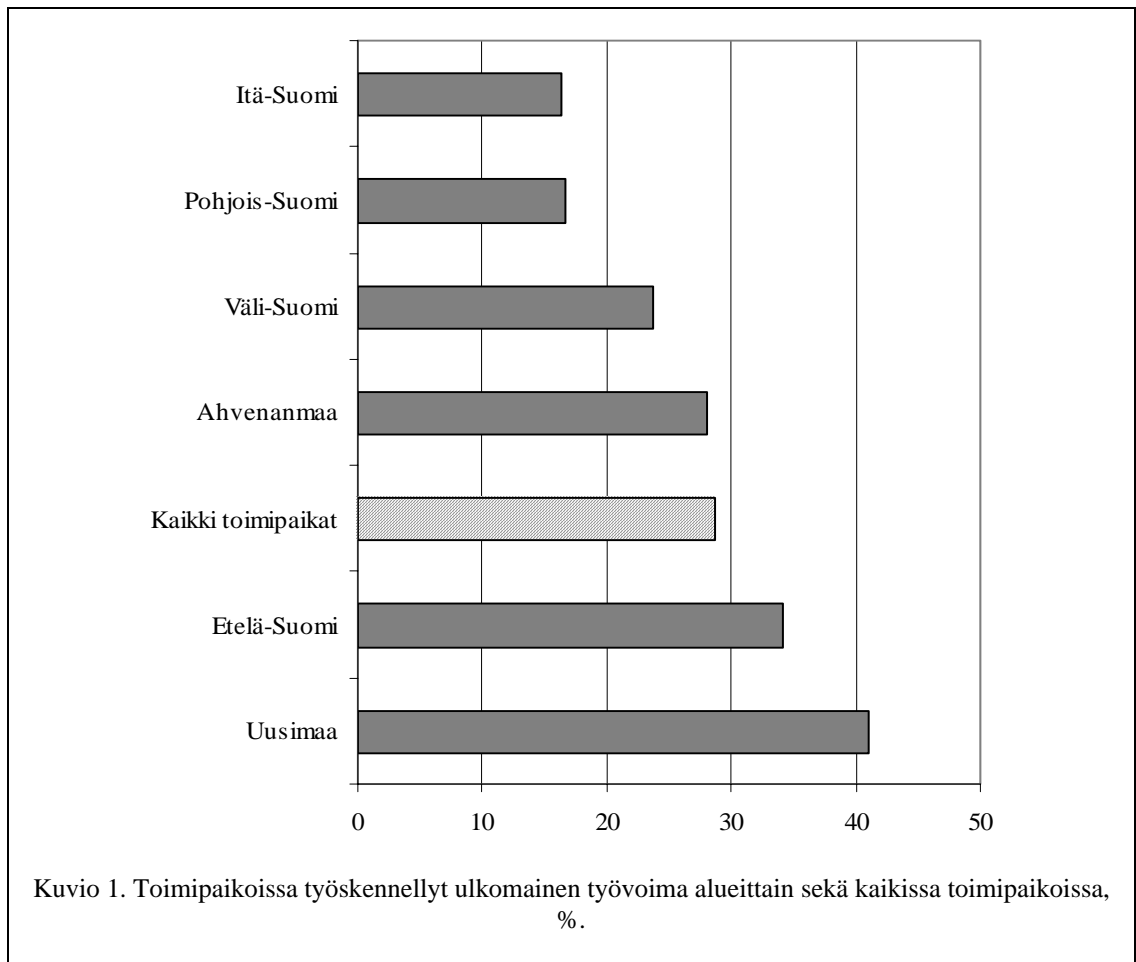
4:1

”Linjaus on, että Suomen rajojen sisäpuolelta rekrytoidaan, ei suoraan ulkomailta. Varsinainen rekrytointi ulkomailta tuntuu vielä aika kaukaiselta.”

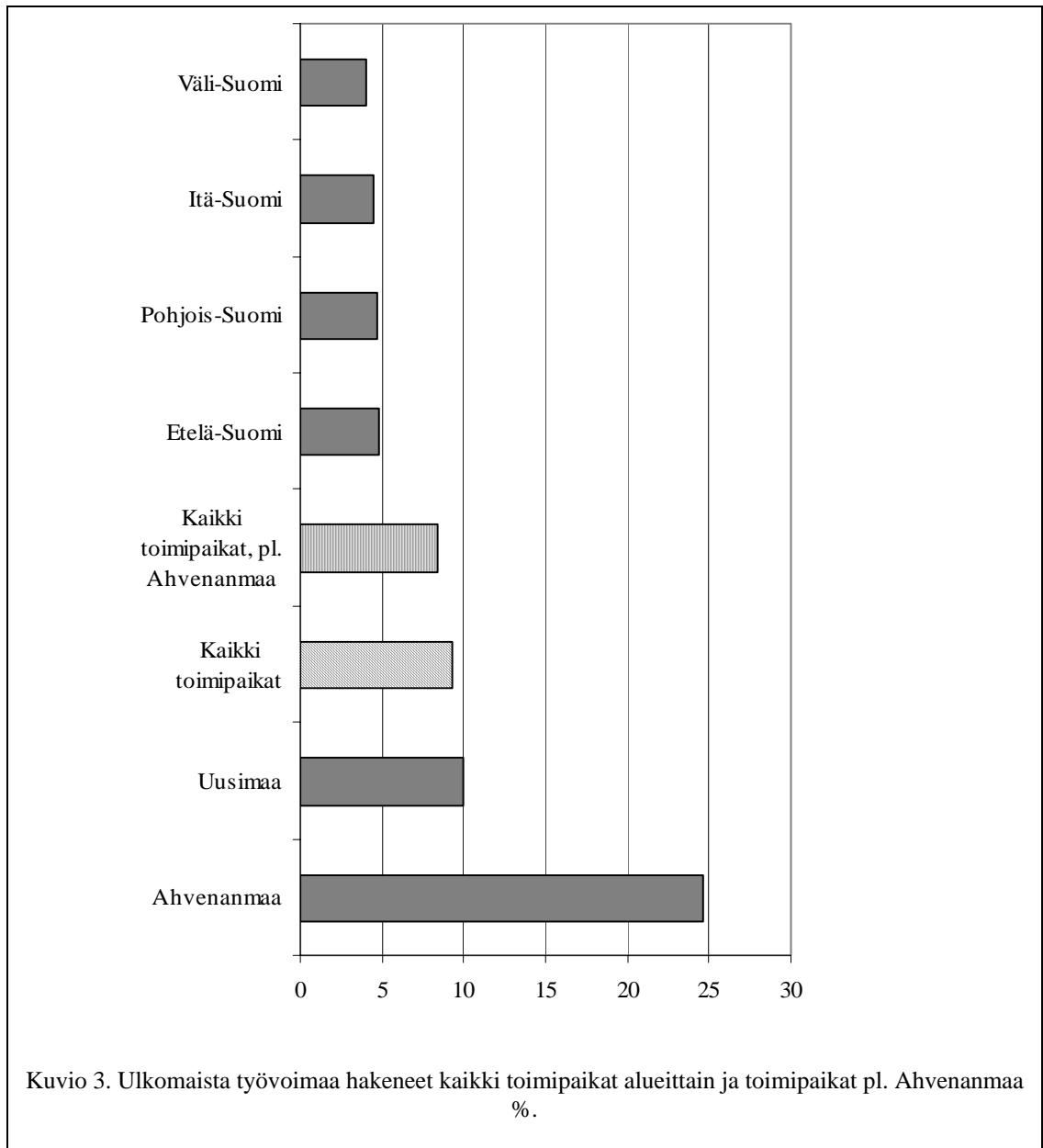
Alueittain eniten ulkomaista työvoimaa oli ollut edellisten 12 kuukauden aikana Uudenmaan ja Etelä-Suomen alueilla (kuvio 4). Joissakin uusimaalaisten toimipaikkojen vastauksissa mainittiin erikseen ulkomainen vuokratyövoima, jota yksittäisellä toimipaikalla saattoi vuoden aikana olla useista kymmenistä henkilöistä yli kahteensataan. Väli-Suomessa ulkomaista työvoimaa oli ollut jo selvästi

<sup>5</sup> Ulkomaisen työvoiman määrästä lisätietoja esimerkiksi <http://www.mol.fi/migration/tilastot.html>

vähemmän kuin Uudellamaalla ja Etelä-Suomessa. Ulkomaisen työvoiman käyttö oli vähäisintä Itä- ja Pohjois-Suomessa.



Eniten ulkomaista työvoimaa oli haettu ahvenanmaalaisissa toimipaikoissa, joissa lähes neljäsosa vastaajista ilmoitti hakeneensa työvoimaa ulkomailta (kuvio 3). Uusimaalaisista toimipaikoista kymmenes oli hakenut työvoimaa ulkomailta. Muualla maassa työvoimaa ulkomailta oli haettu vain muutamissa yksittäisissä tapauksissa.



Vastanneiden toimipaikkojen palveluksessa oli työskennellyt useita eri kansallisuusryhmiä (4:2-4). Kyselyn vastauksissa eri kansallisuusryhmiä mainittiin



yli 70. Toimipaikkojen antamat vastaukset ulkomaisen työvoiman määrästä tai kansallisuuksista olivat kuitenkin arvioita, sillä toimipaikat eivät rekisteröi tietoja työntekijöistä kansalaisuuden tai etnisen taustan perusteella. Suomessa työnantaja saa kerätä vain työsuhteen kannalta välittömästi tarpeellisia tietoja työntekijästä (laki yksityisyyden suojasta työelämässä 477/2001).

4:2

”Päivällä haastattelin yhden venäläisen, että kyllä me koko ajan haarukoidaan näitä. Neljältä on videohaastattelu Saksaan”.

4:3

”Irlanti on yksi maa, mistä on tullut useita, Brittein saarilta, Saksasta on kysyntää tänne.”

4:4

”Tää ryhmä ei oo mitenkään valikoitunut kansallisuuden mukaan, on henkilöitä Afrikan maista ja Indonesiasta yks nainen, ja venäläisiä, hyvin erilaisista kulttuureista. Suuruusluokkaa voin veikata, mutta meillä ei ole minkäänlaista rekisteriä siitä, paljonko meillä on (ulkomaisia työntekijöitä)”.

Useimmin mainittiin työvoimaa olevan muista EU-maista, kuten Ruotsista, Saksasta, Alankomaista, Italiasta ja Ranskasta. EU-maiden ulkopuolisista maista eniten ulkomaisessa työvoimassa oli ollut virolaisia ja venäläisiä. Monissa toimipaikoissa työvoimaa arvioitiin olevan useista eri maista ja maaryhmistä, esimerkiksi eräässä toimipaikassa yhteensä noin 250 ulkomaalaista työntekijää, jotka edustivat 48 eri kansalaisuutta.

Eniten ulkomaista työvoimaa aikoo seuraavan 12 kuukauden aikana hakea teollisuus. Kuljetus-, varastointi ja tietoliikennealat sekä terveydenhuolto- ja sosiaalialan toimipaikat aikovat myös hakea työvoimaa ulkomailta. Vastauksista ei käynyt ilmi, kuinka monta henkilöä kukin toimipaikka aikoi hakea ulkomailta. Haastatellut työhönottajat arvostivat selvästi omaa ammattialaansa ja sen tarjoamia työtehtäviä ja korostivat, että i) heillä ei ollut varsinaisesti ongelmia työvoiman saatavuudessa ainakaan haastatteluhetkellä ja ii) varsinkin toimihenkilötyyppisiin työtehtäviin löytyy vaivattomasti hyvin koulutettua työvoimaa (4:5-6). Työvoiman saannin

ennakoitiin kuitenkin vaikeutuvan lähivuosien aikana teollisuuden ja palvelualojen suoritustason tehtävissä ja korkeatasoista erikoisosaamista vaativissa työtehtävissä (4:7).

4:5

”Nythän on meidän kannalta ollut hyvä aika rekrytoinneissa, kun muilla on mennyt huonosti. Tällä hetkellä voidaan jo valikoida ihmisiä, mutta muutama vuosi taaksepäin on saatu todella niukoista resursseista taistella.”

4.6

”Puhdas asiantuntijaorganisaatio: 85 prosenttia on akateemisen loppututkinnon suorittaneita, loput ammattikorkeakoulutaustaisia, tekninen tausta suurimmalla osalla. Meillä ei oo rekrytointiongelmia: me otetaan vähäiselläkin työkokemuksella nuoria kasvamaan asiantuntijoiksi. Saamme hyvää väkeä - haaste on kokeneemmasta väestä, esimerkiksi kun edellytetään projektiosaamisesta vankempaa kokemusta. Kapean alan teknisestä asiantuntijuudesta on kysyntää.”

4:7

”Meillä on valtava haaste viiden kymmenen vuoden aikana saada riittävästi uusia työntekijöitä. Faktaa on, että jos jatketaan Suomessa, niin tämänhetkinen koulutusjärjestelmä ei pysty millään tuottamaan tarpeeksi työntekijätason tehtäviin ihmisiä. Kyllä meidän tulee volyymi oleen 5-10 vuoden säteellä sellanen, että meillä avautuu satoja työpaikkoja ja se on pomminvarmaa. Jos (toimipaikka) säilyy Suomessa, jossain vaiheessa me kyllä tosissaan taistellaan siitä, mitä me saadaan.”

Ulkomaisen työvoiman rekrytointi näytti olevan satunnaista ja se perustui harvoin suunnitelmalliseen ja aktiiviseen ulkomaisen työvoiman hankintaan. Kyselyyn vastanneista ulkomaista työvoimaa aikoo seuraavan 12 kuukauden aikana hakea eniten teollisuus. Kuljetus-, varastointi ja tietoliikennealat sekä terveydenhuolto- ja sosiaalialan toimipaikat aikovat myös hakea työvoimaa ulkomailta<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Lomakekyselyn vastauksista ei käy ilmi, kuinka monta työntekijää kukin toimipaikka aikoi hakea ulkomailta.

Lomakekyselyn vastausten perusteella tärkeimmät tekijät rekrytoida ulkomainen työntekijä olivat ulkomaisen työnhakijan henkilökohtainen kompetenssi ja se, ettei sopivaa työvoimaa ole Suomessa riittävästi saatavana. Liiketoiminnan kansainvälistyminen ja siirrot sisaryrityksistä tai muista toimipisteistä selittävät myös ulkomaisen työvoiman määrää toimipaikoissa. Joissakin työtehtävissä voitiin edellyttää tietyn kulttuurin tai kielen hallitsemista, minkä vuoksi ulkomaista työvoimaa oli hankittu.

Aktiivisimmin ja suunnitelmallisimmin ulkomaista työvoimaa haettiin haastatelluissa toimipaikoissa uuden teknologian tuotekehitys- tai globaalin liiketoiminnan asiantuntijatehtäviin. Asiantuntijatasoista työvoimaa toimipaikat rekrytoivat lähinnä Euroopasta ja Yhdysvalloista sekä Intiasta ja Kiinasta. Näistä maista haettiin korkeatasoisia, erikoistuneen osaamisen asiantuntijoita ammattialoille, joilla kilpaillaan maailmanlaajuisesti osaavasta työvoimasta. Se, että akateemisesti koulutetusta työvoimasta on ylitarjonta tietyissä maissa, kuten Intiassa ja Kiinassa, johtuu näissä maissa 1970-luvulla tietoisesti valitusta koulutuspolitiikasta (Tanner 2003, 10). Myös Suomessa on keskusteltu ajoittain huolestuneena suomalaisesta koulutuspolitiikasta ja osaajien ”aivoviennistä” ulkomaille.

#### 4.1.1 AVAINKYSYMYKSENÄ OSAAMINEN

Työvoiman kysyntä Suomessa kohdistuu koulutettuun työvoimaan, joka on Suomessa muihin Euroopan unionin jäsenvaltioihin verrattuna hyvin koulutettua, mutta ikääntyvää (Employment in Europe 2002, 23, 33). Suomalainen työelämä edellyttää tehokkuutta, monitaitoisuutta ja hyvää ammatillista osaamista, eikä Suomessa ole juuri tarjolla työtä, joka ei edellyttäisi ainakin jotain ammatillista osaamista. Ulkomaisen työvoiman rekrytointi hyväksyttiin tilanteissa, joissa sopivaa kotimaista työvoimaa ei ollut saatavana (4:8-11)

4:8

”Palvelualojen työvoimapula on tehnyt oikeutetuksi sen, että voidaan hakea ulkomaistakin työvoimaa.”

4:9

”Ne ulkomaalaiset, jotka tulee tänne tekemään jotain massatyötä, niin tekevät niitä töitä, mitkä eivät niin sanotusti kelpaa suomalaisille, tällasia tosiasiota.”

4:10

”Hakijoita on ennätysvähän tänä vuonna, kyllä se jotain signaalia meille pitää antaa. Metallin työt ei kiinnosta, saa nähdä, miten me onnistutaan ihan tässä tänä ja ens vuonna, koska kuitenkin pääasiallisin viesti, mitä media ja muut välittää, on lomautukset. Tämä ja varmaan osa ensi vuottakin on lomautuksia, niin siinä on vaikeuskerrointa ihan riittävästi.”

4:11

”Joo, onneksi en oo kuntasektorilla, että mistähän ne aikoo saada ihmiset...”

Asiantuntija-ammattilaiset ovat johtavassa asemassa olevia tai jonkin alan asiantuntijoita, kuten terveydenhuollon ammattihenkilöstö, opettajat tai insinöörit (ISCO<sup>7</sup>). Heidän koulutuksensa on maasta riippumatta muodollista, usein korkeakoulutasoista tai muutoin julkisesti todennettua koulutusta.

Asiantuntijatasoisen työvoiman puutteet ovat vaikeita niissä maissa, jotka kulkevat uuden teknologisen kehityksen kärkirintamassa, sillä koulutus ja sen suunnittelu eivät pysy niiden nopeassa kehityksessä mukana (4:12-16). Meristön, Leppimäen ja Tammen (2002) mukaan teknologia-alan yrityksissä osaamisvaje on Suomessa pahempi ongelma kuin työvoiman puute väestöpohjan pienuudesta johtuen.

Osaamisvajetta ei nähdä olevan niinkään teknisessä osaamisessa kuin teknisen osaamisen ja tietyn toimialan välisessä konvergenssissa. (4:17)

4:12

”Teknologia kehittyy nopealla vauhdilla, niin tarve tietystä kompetenssista tulee nopeasti. Oppilaitokset kulkee jälkijunassa ennen kuin opiskelijamassa saadaan valmiiksi.”

4:13

”Suomessa ei ole monta tämmöistä yritystä, jolla on tän tyyppistä tuotekehitystä ja valmistusta, niin voi olla joskus helpompikin löytää henkilökuntaa kehittämiseen jostain muualta.”

<sup>7</sup>International Standard Classification of Occupations ISCO 88, ILO.

4:14

”Haluttiin pystyttää Suomeen tämmöstä erikoisosaamisen toimintaa. Siihen aikaan Suomessa ei ollut koulukuntaa, osaajia ollenkaan alalle ja ne muutamat jotka - - - olivat kiinnostuneita, niin todettiin, että sillä pohjalla ei voi lähteä tekemään mitään pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Päätettiin sitten käynnistää tämmöinen vakava kampanja, että haetaan ulkomailta osaajia.”

4:15

” Ei ollut yhtään sellaista kemistiä, joka olisi osannut tehdä sitä, mitä me tarvittiin ja siihen tilanteeseen me jouduttiin ottaan se saksalainen kemisti, joka tuli tänne suoraan yliopistosta ja joka osasi tehdä sitä mitä tarvittiin, kehittää menetelmä- ja laitepuolta.”

4:16

”Ruotsista yritettiin löytää, kun siellähän on syntynyt tiettyä epävarmuutta ja liikkuvuutta sen takia, että isot ruotsalaiset alan yritykset siirsivät ensin pääkonttorinsa maasta pois ja pikku hiljaa siirtävät omaa tuotekehitystoimintaa pois. Me aateltiin, että siellähän olis osaajajoukkoa joutilaana tulemaan tänne Suomeen töihin.”

4:17

”Tohtoritasoisiltakin asiantuntijoilta usein puuttuu businessnäkökulma ja tämmöinen globaali asiantuntijuus.”

Paanasen (1999, 75) mukaan yritykset<sup>8</sup> haluavat ulkomaista työvoimaa palkkaamalla nostaa työmoraalia ja työntekijöiden tasoa, jolloin työnantajien on pakkokin sanoa arvostavansa ulkomaisen työvoiman ominaisuuksia, koska kerran ovat heitä palkanneet. Kun työvoiman saatavuus tiukkenee, työhön tuleville asetettavat vaatimukset väljenevät, joustavuus työvoiman rekrytoinnissa kasvaa ja myös ulkomaalaisten työnsaanti helpottuu. Ne toimipaikat, jotka olivat palkanneet ulkomaisia työntekijöitä, kertoivat saaneensa heistä positiivisia kokemuksia (4:18-19).

4:18

”Kun vierasmaalaisia on palkattu, heillä se työn tekeminen ja tsemppi on erilainen, kovempi, heillä on näytön paikka, että he on tarpeellisia, ja pärjää ja kyllä oikeestaan on parempia, ne on kovia tekeen töitä. Kyllä meillä on tässä karissut se luulo, että ei oo osaamista ja sellaiset tietyt stereotypiat, että ne on sellaisia ja sellaisia. - - - Kyllä

<sup>8</sup> Paanasen (1999) aineisto muodostui mm. rakennusalan työnantajien haastatteluista.

sieltä on tullut tosi ammattitaitoista väkeä. Meidän suomalaisten on turha luulla, että me olas niin erinomaisia.”

4:19

”Ulkomaalaisten vaihtuvuus on vähäistä, paitsi ehkä ihan alkuvaiheessa. Sitten jos on huomattu, että ammatinvalinta on epäonnistunut, silloin saattaa, mutta sitten jos pääsee sisälle työhön, ovat pitkäaikaisia työntekijöitä.”

Ulkomainen työntekijä on kuitenkin erilaisessa asemassa, jos hän on tullut Suomeen muista kuin työntekoon liittyvistä syistä tai on työtön. Suoraan ulkomailta työhön rekrytoidut asiantuntijat ja ammattityöntekijät vaikuttivat olevan työmarkkinoiden eliittiä – haastatteluaineistossa heistä ei puhuttu *maahanmuuttajina*, vaan vierasmaalaisina (4:18) tai ulkomaalaisina (4:19) riippumatta työsuhteen laadusta tai maassa oleskelun kestosta. Maahanmuuttaja –sanalla tuntuu olevan kaiku, joka kertoo jostakin suomalaisia vähemmästä osaamisesta tai huonommasta soveltuvuudesta suomalaisille työmarkkinoille. Haastatteluaineistossa maahanmuuttajiksi miellettiin usein ei-länsimaiset henkilöt, jotka olivat tulleet Suomeen pakolaisina tai niin sanottuina. paluumuuttajina entisen Neuvostoliiton alueilta. Forslanderin (2002; ks. myös Broomé & Bäcklund 1999) mukaan maahanmuuttajan piti pystyä esittämään osaamisestaan ja soveltuvuudestaan työhönottotilanteessa riittävä ja luotettava näyttö, joka tarkoittaa Suomessa hankittua koulutusta ja työkokemusta eli Suomi-spesifiä kompetenssia (4:20-21, 4:38).

4:20

”Vaikka hakuilmoituksissa sanotaan, että vaatimukset ovat - - - ei oo mitään tietoa, mitä sen eteen on tehty entisessä kotimaassa.”

4:21

”Hyvän työn ja tekemisen kautta meiltä on mahdollisuus saada vakituista työtä, näytön kautta.”

Tästä aineistosta ei noussut suoraan esille merkittäviä negatiivisia etnisiä tai rasistisia ennakkoluuloja. Suuri osa vastaajista ilmoitti esimerkiksi, ettei työntekijän kansallisuudella tai lähtömaalla ole merkitystä, jos vain ammatti- ja kielitaito sekä

työmotivaatio olisivat riittäviä (4:21-24). Tärkeintä oli, että tehtävän kriteereihin sopiva henkilö löytyi toimipaikan näkökulmasta sopivassa aikataulussa. Vastaajat hyväksyivät ulkomaalaiset työntekijät työyhteisöihinsä, vaikka samalla korostettiin suomalaisen yhteiskuntaan ja työelämään sopeutumisen merkitystä (4:23). Taustalta voisi kuitenkin löytyä syvemmissä tarkastelussa ainakin varautuneisuutta joidenkin tiettyjen kansallisuuksien kohdalla.

4:22

”Niin oikeestaan me ei koskaan ajatella, että onks se ihminen jostain tai onks se mies tai nainen, se yks on se millainen ihminen on persoonana siihen työtehtävään, niin kyllä se on se.”

4:23

”Että tommoselle, jolla on hyvät kehitymis- ja oppimisedellytykset, tulee antaa tilaisuus, että jos vaakakupissa on jokin suomalainen, joka ei saa sanaa suustaan, on väärä tyyppi, niin totta kai asiakaspalvelutehtäviin yritetään valita se oikea tyyppi, jos se taas täyttää muut kriteerit.”

4:24

”Joo, ei värillä tai muulla sellasella ole väliä, ei ole edes aistittu meillä asenteellisia mielipiteitä.”

Ulkomaalaisuus sinänsä oli meriitti tai rekrytoinnin peruste vain ammateissa, jotka edellyttivät jotain kulttuurispesifistä osaamista, kuten äidinkielen opettajilla tai etnisten ravintoloiden työntekijöillä. Broomén ja Bäcklundin (1998, 128-129) mukaan työmarkkinat näyttävät tulevaisuudessa vaikeutuvan entisestään ulkomaisen työvoiman kohdalla, sillä työympäristön ja -prosessin tekniset ja organisatoriset muutokset edellyttävät aikaisempaa enemmän teoreettista koulutusta ja hyviä kommunikointitaitoja, mikä vähentää tyypillisiä ulkomaalaisten sisääntuloammattaja.<sup>9</sup> Työtehtävät palvelualoillakin ovat professionalisoituneet ja edellyttävät enenevässä määrin tiimityö- ja asiakaspalvelutaitoja, teknologian ja

---

<sup>9</sup> Sisääntuloammattajailla tarkoitetaan työmarkkinoiden reuna-alueiden epävakaita ja epävarmoja työsuhteita, joissa tarvittavia resursseja pidetään rajattuina joko kieli- tai ammattitaidon suhteen (Forsander 2000, 43)

Gerhartin (1990, 28-29) teoriaa mukaillen yleiset työllistettävyyden kriteerit ovat muuttuneet ja samalla työnantajakohtaiset kriteerit tiukentuneet 1990-luvulta alkaen.

## 4.2 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN REKRYTOINTIIN

### LIITTYVIÄ VAIKEUKSIA

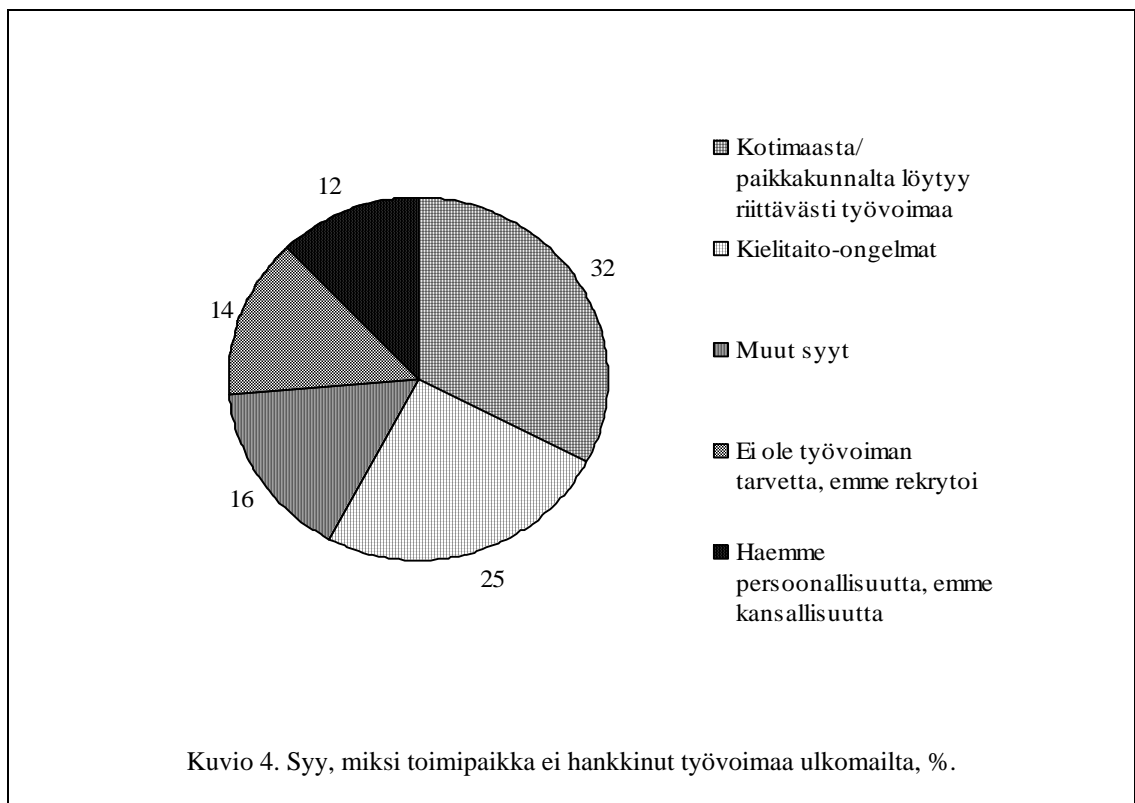
Lomakekyselyssä selvitettiin, miksi toimipaikat eivät olleet hankkineet ulkomaista työvoimaa. Kysymys oli muotoiltu avoimeksi kysymykseksi. Vastaukset luokiteltiin viiden eri teeman mukaan (kuvio 4). Eniten vastauksia oli teemassa ”kotimaasta/ paikkakunnalta löytyy riittävästi työvoimaa”, joten suurin osa vastaajista ei aikonut hankkia ulkomaista työvoimaa. Tässä teemassa taustalta voisi syvemmissä tarkastelussa löytyä yleistä ennakkoluuloa ulkomaista työvoimaa kohtaan. Tosin joka kymmenes vastaaja kertoi, että rekrytointipäätökseen vaikuttaa eniten työnhakijan persoonallisuus eikä kansalaisuus, ’ulkomaalaisuus’. Forsanderin (2000, 165) mukaan ulkomaalainen palkataan *ulkomaalaisuudestaan huolimatta*, kun hän on ensin kyennyt osoittamaan täyttävänsä yleiset ja työnantajakohtaiset valintakriteerit.

Neljäsosa vastaajista toi esille erilaiset kielitaito- ja kulttuuriin liittyvät teemat ulkomaisen työvoiman rekrytoinnin yhteydessä. Kielitaitoon ja kulttuurien erilaisuuteen yhdistyvät vaikeudet liittyivät

- työhönottolanteissa työhaastatteluun,
- vaatimukseen osata useampia kieliä (suomi, ruotsi, englanti),
- työyhteisön yhteisen vieraan työkielen hallitsemiseen (usein englanti),
- lähiesimiesten kielitaitoon esimerkiksi perehdyttämistilanteissa,
- työturvallisuuteen ja työohjeiden ymmärtämiseen,
- asiakastilanteisiin,
- vaikeuksiin työyhteisön muussa sosiaalisessa toiminnassa tai työpaikan ulkopuolisessa elämässä ja
- asenneilmaston muokkaaminen esimerkiksi valmistauduttaessa vieraan kielen käyttöönottoon työpaikalla



Muita syitä olla palkkaamatta ulkomaista työvoimaa olivat erilaiset lupiin ja lainsäädäntöön liittyvät asiat, jotka vaikuttivat muun muassa rekrytointiaikatauluihin. Asiantuntijatasoisia rekrytointeja tekevillä toimipaikoilla ulkomaisen työvoiman hankkimista vaikeuttivat Suomen matala palkkataso ja korkea verotusaste muihin samasta työvoimasta kilpaileviin maihin verrattuna. Perheellisten työntekijöiden rekrytointia vaikeuttivat asuntotilanteen ohella puolison työnsaantimahdollisuudet ja lapsille sopivan koulu- ja kieliympäristön löytäminen.



Kyselyaineistossa suurin ulkomaisen työvoiman rekrytoinnin varsinaisiin vaikeuksiin liittyvä syyryhmä olivat *kielitaitoon ja kulttuurien välisiin viestintätaitoihin, kulttuurikompetenssiin, liittyvät syyt*<sup>10</sup>. Kaikista työyhteisöstä ei löytynyt riittävästi kielitaitoista henkilöstöä, jolla olisi ollut kykyä kommunikoida toisesta kulttuurista tulevan uuden työntekijän kanssa. *Työhönottotilanteessa* vieraiden kulttuurien

<sup>10</sup> Kulttuurikompetenssilla tarkoitetaan tietoja ja taitoja, jotka kuvaavat jotakin paikalliskulttuuria, auttavat toimimaan kulttuurien välisissä tilanteissa ja karttavat asumis- ja työskentelykokemuksen tai opiskelun kautta. (Trux 2000, 345).

lukutaito oli koetuksella niissä tilanteissa, joissa toiselta osapuolelta puuttui kielitaitoa tai kokemusta ulkomaisen työvoiman rekrytointitilanteista tai suomalaisista työnhakutavoista (4:25-26).

4:25

”Oikeastaan kaikkein tärkein palaute mulle oli, perhana, mikä tsemppaaminen mulla oli englannin kielen kanssa, kun joutu tekemisiin päivittäistä keskustelua.”

4:26

”Ihmiset, jotka suorittaa täällä rekrytointia tai miettii ulkomaisen työvoiman hankintaa, tutustuis oikeesti siihen kulttuuriin ensiksi ja niitten ihmisten ajattelutapaan ja historiaan. - - - Tunne ensin ne, keiden kanssa oot puhumassa. Se ei oo pelkästään se, että noi puhuu eri kieltä, jos et oo sillä tasolla henkisesti, kenet sä oot ottamassa töihin. Kulttuuri pitää kyllä ensin ymmärtää.”

Työyhteisöissä oli runsas kirjo eri maista ja kulttuureista tulevia työntekijöitä. Se asetti lähityöyhteisölle ja esimiehille uusia ammatillisen osaamisen haasteita esimerkiksi vuorovaikutustaitojen, työhön opastamisen ja perehdyttämisen alueilla ja työsuhteen solmimiseen liittyvän juridiikan kautta. Erityisesti *lähiesimiehet* kohtaavat ulkomaisen työvoiman mukanaan tuomat haasteet *työhön perehdyttämisen* ja suomalaisten työelämän pelisääntöjen opettamisen yhteydessä. Kulttuurien väliset erot tulevat esille aika- ja siisteyskäsitusten eroissa ja suhtautumisessa sukupuolten väliseen tasa-arvoon tai käsityksiin yksilön ja yhteisön välisestä vastuusta (4:27-29).

4:27

”Puhumattakaan tästä ajantajusta ja aikatietoisuudesta, että Afrikan maista tuleva henkilö käsittää ajan tietyllä tavalla, että jos ”minä tänään myöhästyn, minä tulen huomenna aikaisemmin”.

4:28

”Meillä on niin erilainen käsitys työkultuurista, esimerkiks aikakäsitys - - -heillä työtä tehdään, kunnes se on valmis, mutta siivoustyöhän ei lopu koskaan ja sitä tehdään eikä katsota kellosta, kun taas me on opittu katsomaan kellosta milloin työ alkaa ja päättyy, ei se kaikille ole niin itsestään selvää.”

4:29

”Yleisestä siisteydestä on ihan erilainen käsitys mitä suomalaisessa sairaalassa on totuttu.”

Suomen tai ruotsin kielen taito oli yleensä rekrytoinnin perusedellytys, jonka *lisäksi usein edellytettiin englannin kielen taitoa* (4:30-32). Paitsi asiantuntijatehtävissä, myös tuotanto- ja palvelualan suoritustehtävissä edellytettiin englannin kielen taitoa, sillä sitä käytettiin keskimäärin joka viidennessä toimipaikassa työkielenä (liite 3, taustatiedot). Kielitaitovaatimus koski yhtä lailla suomalaisia kuin ulkomaisiakin työntekijöitä. Monessa kyselyyn vastanneessa toimipaikassa oli käytössä useita eri työkieliä, joita olivat esimerkiksi venäjä, saksa, turkki, italia, puola ja saamen kieli.

4:30

”Kielitaito on tärkeä asia, ei sillä viisiin meillä yhtiönä, mutta se on asiakkaille päin tärkeä.”

4:31

”Kielitaito tulee esille siinä kun asiakas tai asukas ja siivooja kohtaa toisensa - - - niin ne vastaa, että jees jees kyllä, mutta sitten menee kaks viikkoo ja syy on siinä, ettei ymmärretä toisia. Ne on ahkeria, mutta se kommunikaatio, viestin perille meneminen, se ymmärtäminen on tärkeää. Tahto ja halu tehdä töitä olis kova, mutta kun ei ymmärrä, että mitä tuo mulle tuossa kertoo. Varmaan aika fraaseja, että kaikki sanoo, että suomea pitää osata, mutta se on ihan elinehto. Maassa maan tavalla ja kielellä.”

4:32

”Kaikki on englanniksi: asiakkaat on kansainvälisiä, dokumentaatio on englanniksi. Kyllä tällä toimialalla se on ehdoton edellytys joka puolella, kaikkialla maailmassa: englanti. ”

Kyselyn tulosten mukaan erityisesti Uudellamaalla ja rannikkoseudulla kaupan alan ja yksityisten ja julkisten palvelualojen toimipaikoissa edellytettiin suomen tai ruotsin lisäksi englannin kielen taitoa. Ahvenanmaalla 8 prosenttia toimipaikoista käytti työkielenä suomea ja englantia käytti vain 3 prosenttia toimipaikoista (liite 3).

Vaativissa tehtävissä suomen kielen osaamisvaatimukset olivat vähäisempiä. Asiantuntijoiden työyhteisöissä puhutaan englantia ja asiantuntijan, ammattilaisen, oletetaan tulevan kulttuurista, jossa englanti on yleisin opiskelu- ja työkieli. Työyhteisön haasteena ei ole silloin ulkomaisen työntekijän suomen tai ruotsin kielen taito, vaan kaikilta työntekijöiltä edellytetty tietyn tasoinen kulttuurikompetenssi, joka sisältää muun muassa *yhteisen työkielen hallitsemisen* ja muiden kulttuurien lukutaidon (4:26).

Suomen kielen osaamista vaadittiin eniten suoritustason töissä, joissa suomen kielen taitovaatimusta perusteltiin *työturvallisuudella, työhön perehdyttämiseen* liittyvillä seikoilla, *työohjeiden ymmärtämisellä* sekä *asiakkaiden vaatimuksilla* (4:33-35). Suomen kielen taitovaatimus johtui myös siitä, etteivät lähiesimiehet, muu lähityöyhteisö tai asiakkaat useinkaan puhuneet muita kieliä kuin suomea tai ruotsia, jolloin yhteinen viestinnän väline puuttui (4:30-32).

4:33

”Työohjeista on saatava selvä suomen kielellä. Työturvallisuus on ihan ehdoton, ettei meillä ole sen suhteen varaa lainkaan - - -.”

4:34

”Näissä yksiköissä on, pitkälti tähän turvallisuuteen vedoten, niin siellä on hyvin vähän tätä maahanmuuttajatyövoimaa. Mutta se puhetaito mitä siellä tarvitaan, on sitten kriisitilanteen puhetaitoa.”

4:35

” Ihan meidän kaikkien vaatimuksena on perusenglannin kielen taito, että ihan safety-asioiden takia.”

Kielitaidon erityismerkitys johtuu siitä, että se on samalla sekä väline että viesti. Se on joustava työhönoton luokitusperusta, koska kielen osaamiselle ei ole ylärajaa ja sen osaamisen tasoon voidaan vedota loputtomasti. Inhimillinen pääoma on usein kulttuurisidonnaista, ja monissa ammateissa kieli ja yhteiskuntatuntemus ovat keskeisiä työvälineitä (Forsander 2000, 164). Kielen osaamiseen liittyy kulttuurin tuntemisen tärkeys, joka on merkki siitä, että henkilö haluaa sitoutua maahan ja on valmis opettelemaan sen työelämän pelisäännöt. Lähialueilta muuttavilla, lähinnä

virolaisilla, arvioitiin kysely- ja haastatteluaineiston mukaan olevan parhaimmat mahdollisuudet omaksua suomalainen kulttuuri (4:36-38).

4:36

”Tää meidän yhteiskuntaa ylläpitävä kulttuuri täytyy jotenkin omaksua, ettei ihmiset oo tosta noin vaan otettavissa - - - nää on helppoja nää virolaiset.”

4:37

”Että näkee, että tuo ihminen haluaa oppia kielen.”

4:38

”Täytyy ymmärtää sisältäpäin suomalaista työelämää, jotta voi tulla rekrytoiduksi, länsimainen käsitys siitä, mitä on työelämä.”

Työtä tehdään usein tiimeissä tai ryhmissä, jolloin *tiimin sisäiset vuorovaikutussuhteet* eri kulttuureista tulevilla ovat monimutkaisemmat ja edellyttävät ulkomaiselta työntekijältä sopivuutta työyhteisöön. Suomen kielen taito ei kuitenkaan ole keskeinen edellytys asiantuntijaorganisaatioissa, joissa korostuvat enemmän koko työyhteisön kulttuurien väliset vuorovaikutustaidot (4:39-40, 5.21). Vaikka työyhteisössä puhuttaisiinkin kaikille yhteisenä työkielenä esimerkiksi englantia, voi ulkomaalainen työntekijä jäädä *työyhteisön sosiaalisen toiminnan ulkopuolelle* (4:41).

4:39

”Kielitaito on silleen, että työ tehdään ryhmissä ja kun lähdetään ideoimaan ja puhutaan, niin oma äidinkieli on niin luonnollinen ja hyvä ja voi sanoa täsmällisemmin. Mää oon huomannut, että joskus kun järjestää kokouksen englanniksi, se menee niin muodolliseksi. Sama se on työn teossa, että se edellyttää siltä, jonka kanssa töitä tekee, paljon parempaa kielitaitoa ja kulttuurisia valmiuksia.”

4:40

”... on keskeisiä, kun henkilöä rekrytoidaan ja siitä sopivuudesta siihen tiimiin - - - niin sehän riippuu siitä, miten se muu tiimi siellä toimii. Ennen kuin me tehtiin päätös hyväksymisestä, niin keskusteltiin tuotannon kehitystiimin kanssa, niin ei kukaan kokenut sitä ongelmalliseksi, että otettais henkilö, joka ei vielä puhu suomea.”

4:41

”Äärimmäisissä työvoimapulatilanteissa on tuonne it -puolelle tullut ulkomailta ja niistä on kyllä kahdenlaisia kokemuksia. Hyviä ja karvaita kokemuksia liittyen tähän kielen ja kulttuurin osaamiseen - konsernin kielihän on englanti. Toimihenkilöt puhuu englantia ja kokoukset vedetään englannin kielellä, mutta aika iso osa sosiaalista toimintaa on suomeksi.”

*Asenneilmaston muokkaaminen* ja valmistautuminen vieraan kielen käyttöönottoon erilaisissa yrityksen sisäisissä asiakirjoissa, kuten työsopimuksissa, toimintaohjeissa ja sisäisessä viestinnässä, olisi aloitettava hyvissä ajoin.(4:42-43) Nuorissa ja innovatiivisissa organisaatioissa voi viestintä jo alusta alkaen tapahtua muillakin kielillä kuin suomeksi, mutta vanhoilla toimialoilla ja pitkään toimineissa yrityksissä uuden kulttuurin rakentaminen vie paljon aikaa.

4.42

”Asenneilmaston muuttaminen, että eipäs nyt keskustellakaan työasioista suomeksi vaan englanniksi, se on vaikea, se on vielä vaikeampi kuin tämä maahanmuuttaja tai rekrytoija osaa kuvitellakaan. Siinä on paljon tekemistä!”

4:43

”Sitä pitää ryhtyä valmentamaan, työskentelemään englannin kielellä ja todella motivoida, että se on todella strateginen valinta yrityksellä, että ulkomaalainen työntekijä tulee ja sen jälkeen täytyy toimenkuvat ja työsopimukset ja toimintaohjeet ja tiedottaminen ja pöytäkirjat ja kaikki kokousasiat olla kaksikielisiä tai englannin kielisiä.”

Muut syyt -ryhmässä toimipaikat ilmoittivat esimerkiksi, etteivät olleet saaneet lainkaan tai ainakaan riittävästi yhteydenottoja ulkomaisilta ehdokkailta. Joissakin vastauksissa syyksi siihen ilmoitettiin ammatinharjoittamiseen liittyvät pätevyysvaatimukset, kuten esimerkiksi lääkärin ammattiryhmässä. Nämä toimipaikat eivät siten päässeet arvioimaan ulkomaisen ehdokkaan soveltuvuutta tarjolla oleviin tehtäviin eivätkä hankkimaan kokemusta ulkomaisen työvoiman rekrytoinneista. Suomen tunnettuus ja houkuttelevuus haluttujen kohderyhmien, lähinnä asiantuntijoiden, keskuudessa on ohut (Raunio 2002).

*Rekrytoinnin aikataulu* asettaa omat rajoituksensa, sillä usein henkilön haku- ja valintavaihe ulkomailta ja työ- ja oleskelulupa-asioiden selvittäminen vievät aikaa useita viikkoja tai kuukausia. Tällöin rekrytointitarve saattaa olla jo ohi tai tilalle on löytynyt Suomesta toinen henkilö (4:44-45).

4:44

”Yleensä kun päätetään laittaa tehtävä auki, niin sen henkilön ois pitänyt jo olla työssä. Ongelma on tässä sellanen, että mahdollisimman pian. Että jos on kauheen vaikee päästä, että alkaisi siinä vaiheessa hankkia ulkomailta sitä asuntoa ja lupia ja muita, niin se menee rekrytointi niin pitkäksi, että jos on muita vaihtoehtoja niin sitä alkaa kallistua sitten niihin. Vaikka ehkä oliskin niin kuin ehkä kultajyvä löydetty.”

4:45

”Kyllähän tämän rekrytointiprosessin täytyy olla aika tiukasti aikataulullisesti etenevä, oli sitten suomalainen tai ulkomaalainen kyseessä. Jos se venyy, niin kyllä sitten myös vanuu ja intohan vaimenee ja se on sama suomalaisen kanssa, jos ei siinä tempo pysy päällä ja sitä ei saada kasaan tietystä ajassa, niin se epäonnistuu todennäköisesti.”

Työhönottajalle on esitettävä erilaisia *todistuksia tai selvityksiä ammatillisesta pätevyydestä ja omasta taustasta*, kuten esimerkiksi joillakin ammattialoilla voimassa oleva lupa tai sertifikaatti, kuten hygieniapassi, tulityökortti tai ADR -ajolupa, ennen kuin työntekijä saa tehdä tiettyjä työtehtäviä. Siivousliikkeen yritysasiakas voi joissain tapauksissa edellyttää, että työhön palkattavan henkilön taustoista tehdään turvallisuusselvitys yhdessä viranomaisten kanssa. Viranomaiset eivät kuitenkaan voi tehdä selvitystä henkilöistä, joilla ei ole riittävän pitkää Suomessa oleskelun historiaa tai joiden lähtömaasta ei ole saatavilla tarvittavia, luotettavia tietoja. Monet julkishallinnon tehtävät edellyttävät tiettyä lailla tai asetuksella määriteltyä pätevyyttä tai kelpoisuutta esimerkiksi opetus- ja terveydenhoitohenkilöstöltä (Laine 2001; 4:46).

4:46

”Shän on aina pitkä prosessi ennen kuin ne on saaneet sen suomalaisen lääkärin oikeuden, että heillä täytyy olla jo hyvä kielitaito, että he on pystyneet sitten tenttimään vaadittavat asiat. Sairaanhoidajalla täytyy olla tämä suomalainenkin

pätevyys tai hyväksyntä oikeusturvakeskukselta. Sairaanhoidajakoulutus on erilainen, vaikka EU:ssa ollaankin, niin siinä on tämä pätevyysvaatimus tiukka. Se on aina tämä yksi ongelma, että ne sieltä tullessaan eivät ole sitten heti päteviä.”

Haastatelluilla asiantuntijoita rekrytoivilla toimipaikoilla oli osaamista ja kokemusta ulkomaisen työvoiman rekrytoinneista ja niistä rekrytointikanavista, joiden kautta ne uskoivat tavoittavansa sopivia ehdokkaita. Ongelmaksi koettiin lähinnä se, miten asiantuntija saataisiin houkuteltua muuttamaan Suomeen, jossa *palkkataso* on matalampi ja *verotusaste* korkeampi kuin muissa, samasta hyvin koulutetusta työvoimasta kilpailevissa maissa (4:47-48).

4:47

”Se, että ei kerta kaikkiaan saada osaamista Suomeen johtuu verotuskäytännöstä, että se on hyvin vaikeaa..”

4:48

”Oli vaikea olla houkutteleva, että kyllä palkkataso on niin alhainen ja se yhdistettynä ruotsalaistenkin perspektiivistä katsottuna isoon verotusasteeseen, niin seurauksena oli, että mitään vakavaa ei sitten syntynyt.”

Asiantuntijarekrytointeja tekevien arvion mukaan asiantuntijoiden palkkaustaso on Suomessa matala verrattuna esimerkiksi Yhdysvaltoihin tai Iso-Britanniaan, kun taas teollisuuden työntekijöiden palkkataso on kansainvälistä keskitasoa (Teollisuuden työnantajat 2003). Työhönottoa tekevät kaipasivat luotettavia palkka- ja ansiotasovertailuja eri maista, myös EU-maiden ulkopuolisista. Toisaalta Truxin (2000, 292-293) tutkimuksessa Suomeen muuttaneiden nuorten ulkomaisten it-alan ammattilaisten mielestä tärkeämpää oli suomalainen elintaso kokonaisuutena ja itse yritys ja sen tarjoamat työtehtävät kuin verotus tai palkkataso (4:49-51). Taloudellisilla seikoilla on suuri merkitys muuttopäätöstä tehtäessä, vaikkakin taloudelliset vetovoimatekijät vaikuttavat lähinnä vähemmän koulutetun väestön muuttohalukkuuteen.



4:49

”Ei ne varmasti tule tänne minkään rahallisen insenttiivin perässä, vaan jonkun muun perässä ja siitä olis hyvä jatkaa.”

4:50

”Kyllä suomalainen yhteiskunta pystyy silleen olemaan houkuttava mutta kyllä se vaatii tuurin, että rekrytointi onnistuu, sellaisen ihmisen, joka arvostaa näitä asioita, koska kaikille ne eivät ole sinällään mitään arvoa.”

4:51

”Me ollaan kuitenkin demokraattinen maa ja meillä on esimerkiksi naisten asema ihan toinen kuin monessa Euroopan maassa.”

Haastatteluaineistosta tulivat esille myös muiden alueiden kuin pääkaupunkiseudun vaikeudet saada ulkomaista, erityisesti asiantuntijatasoista työvoimaa. Jos sopiva, tarjotusta työtehtävästä ja Suomesta kiinnostunut henkilö löytyikin, oli haasteena löytää *puolisolle työtä sekä lapsille sopiva kieliympäristö* (4:51) Kaupungit ja kasvukeskukset kilpailevat myös keskenään osaavan työvoiman rekrytoijina (4:53). *Seutukuntien vetovoimaisuudella* on merkitystä asiantuntijatasoista työvoimaa rekrytoitaessa, kuten Rauniokin (2002) toteaa.

4:52

”Yks nainen oli melkein tulossa tänne, siinä oli miessuhde taustalla, mutta mies ei löytänyt täältä työpaikkaa vaan Lahdesta ja niinpä tämä nainen siirtyi sitten pääkaupunkiseudulle töihin. Tää on se elementti, kun perheitä tai pareja yritetään saamaan Suomeen tai sama se on, onko se tulossa Oulusta Kuopiosta tai Tukholmasta, niin tämä muukin perhe tai puoliso täytyy jotenkin sopivasta kotiuttaa ja onko niitä mahdollisuuksia sitten Suomessa sitten niin, se on oma haaste.”

4:53

”On kaupunkeja jotka pystyy tarjoamaan näitä ja ovat kilpailukykyisiä kansainväliselle, ulkomaalaiselle maahanmuuttajalle ja on seutukuntia, jotka on vaikeita suuria haasteita. Että alusta asti selvittää tämä koko perheen motiivi ja motivaatiotaso, mitä osasia sieltä sitten tulee, aviopuoliso ja lapset, minkä ikäisiä ne on, jos 13-14-vuotiaita niiden kouluvaatimukset on aivan eri luokkaa, täytyy päästä kouluun, missä he pärjää sillä kielellä missä he on jo sujuvia, että ei voi odottaa, että he menis tuonne tavalliseen peruskouluun ja rupee puhumaan suomea 3 kuukaudessa että 7-vuotias sen tekee mutta ei 13-vuotias.”

## Laiton työskentely

Haastatteluaineistossa muutaman toimipaikan edustaja kommentoi laitonta työnvälitystä ja työntekoa yleisellä tasolla. Luvaton tai laitton oleskelu tai työskentely vieraassa valtiossa tarkoittaa joko maahantuloa, matkustamista tai siellä oleskelua vastoin kansainvälisiä ja kansallisia laillisia perusteita ja sopimuksia (OECD 2000, 14 -17). Henkilö on voinut saapua maahan laillisesti, mutta ilman työlupaa, tai hänen työlupansa voimassaoloaika on päättynyt, mutta hän jatkaa työntekoa siitä huolimatta. Työnvälitys on laitonta silloin, kun työnvälittämisestä otetaan maksu työnhakijalta (laki julkisesta työvoimapalvelusta 1295/2002 4:2 §). Laiton työvoima työskentelee usein vähemmän ammatti- tai kielitaitoa vaativissa tehtävissä (Tapinos 2000, 34-36).

Laittomaan maahanmuuttoon ja työntekoon tarvitaan kaksi osapuolta, työnantaja ja työntekijä, sekä joukko taloudellisia, sosiaalisia ja institutionaalisia tekijöitä, jotka tekevät toiminnan mahdolliseksi (Rantala 2002, 57-60). Laitonta työntekoa ei hyväksytty ja haastatellut toimipaikat kokivat tärkeäksi, että oma toimipaikka toimi oikein ja laillisesti. Maahantulon ja työlupien oikeellisuuden tarkistaminen voi jossain tapauksissa olla työnantajille vaikeaa, koska siinä tapauksessa heidän olisi tunnettava työlupakäytäntöön liittyvä lainsäädäntö ja menettelytavat. Työ- ja oleskelulupien hakeminen yhdistettynä ulkomaisen työvoiman rekrytointiprosessin pitkiin aikatauluihin saattaa aiheuttaa sen, että tehtävään valittu työntekijä peruuttaa työhön tulonsa Suomeen ja päätyy työskentelemään jossakin muussa maassa (4:54-55).

4:54

”Yks vierasmaalainen väitöskirjatyöntekijä teki meidän kanssa yhteistyötä, niin kyllä se oli jatkuvaa taistelua viranomaisten kanssa, poliisin kanssa, jatkuvaa kirjeenvaihtoa. Piti perustella, minkä takia - - - haluaa pitää tämän henkilön Suomessa, minkä takia hänen työnsä on tärkeää. Kun hän sai väitöskirjansa tehtyä, hän aikoi jäädä Suomeen tekemään väitöskirjan jälkeistä tutkimustyötä, niin hänen täytyi perheineen häipyä Suomesta pois ja sitten palata uudella viisumilla hetken päästä takaisin. Kyllä se meni liian pitkälle. Väärinkäytöksiä on varmaan ollut taustalla, mutta jotenkin se meni överiksi se homma.”

4:55

” Säännöstely ja protektionismi houkuttaa tiettyjä toimijoita ratkaisemaan omalla tavallaan ongelmat, koska tärkeätä on kuitenkin, että business toimii.”

Toisaalta, jos työluvatta työskentelevän palkkauskustannukset ovat huomattavasti laillisesti työskentelevän kustannuksia alemmat, voi työnantaja laskea, että riski laittoman työntekijän palkkaamisesta kannattaa ottaa. Laitonta työvoimaa voi esiintyä tietyillä toimialoilla tai alueilla, jos toimialan tai alueen sisäiset toimintasäännöt sen sallivat.

## 5 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN HANKINTALÄHTEET

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan merkittävin ulkomaisen työvoiman hankintalähde olivat työnhakijoiden ja työnantajien väliset suorat kontaktit (kuvio 5)<sup>11</sup>. Toiseksi tärkein rekrytointikanava oli työvoimatoimisto. Verkkorekrytointi oli kolmanneksi käytetyin rekrytointikanava. Eri rekrytointikanavien käyttö vaihteli toimipaikan toimintaympäristön, alueen ja henkilöstön kokoluokan mukaan. Suurimmat toimipaikat käyttivät monipuolisesti kaikkia rekrytointikanavia, joista eniten verkkorekrytointia. Pienimmät toimipaikat käyttivät niukemmin eri rekrytointivaihtoehtoja, joista eniten työvoimatoimiston työnvälityspalveluja.

### 5.1 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN HANKINTALÄHTEIDEN KÄYTTÖ ALUEITTAIN JA KOKOLUOKITTAIN

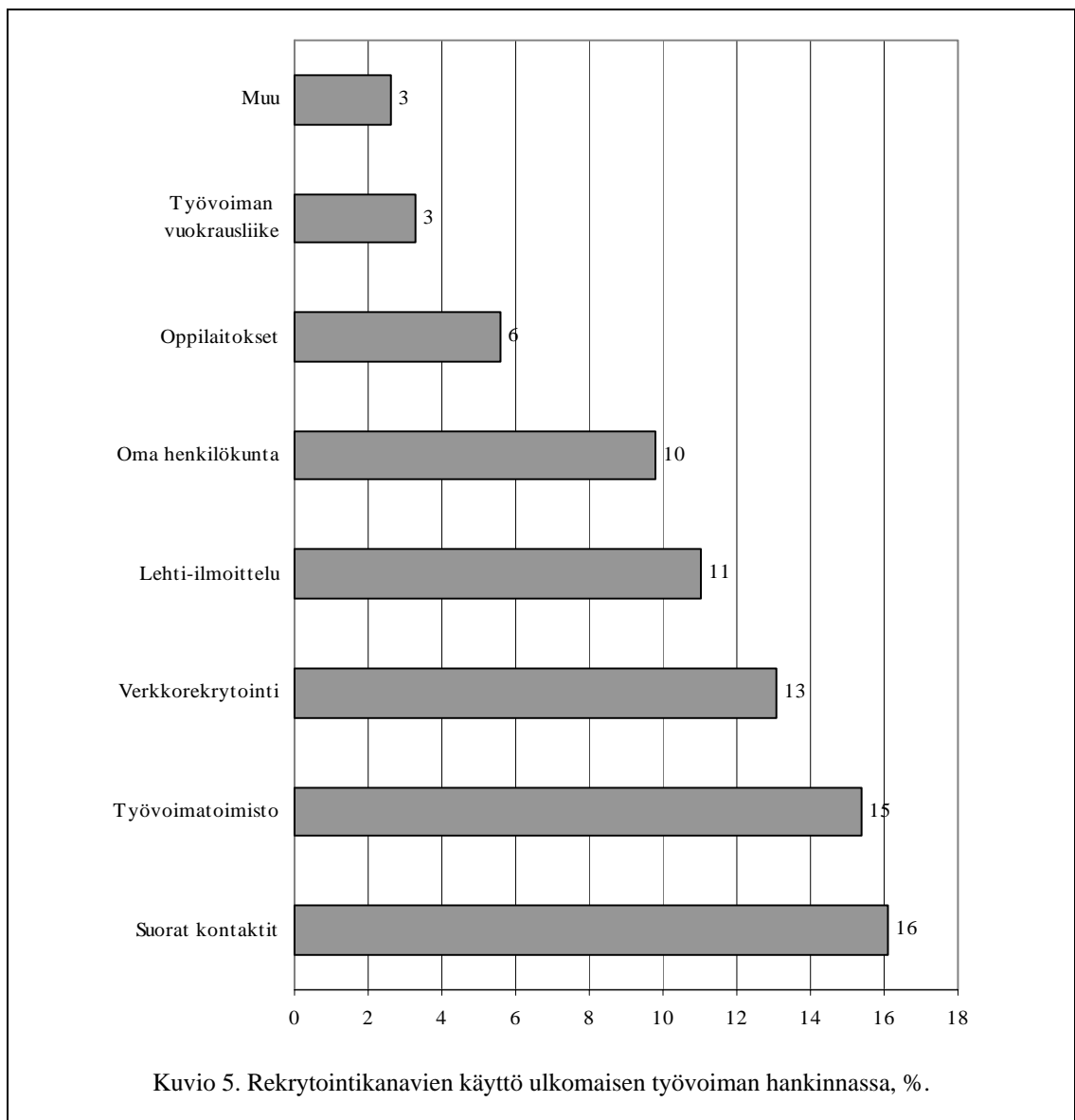
Alueittain rekrytointikanavien käytössä löytyi vain joitakin eroja. Uudellamaalla ja Etelä-Suomessa käytössä on useampia rekrytoinnin vaihtoehtoisia kanavia, kuten oppilaitoksia ja työvoiman vuokrausliikkeitä, kuin itäisessä tai pohjoisessa Suomessa. Ahvenanmaalaisten toimipaikkojen rekrytointikäyttäytyminen eroaa Manner-Suomesta, sillä siellä kyselyyn vastaajat eivät käyttäneet lainkaan työvoiman vuokrausliikkeitä tai oppilaitoksia ulkomaisen työvoiman hankinnassa.

Alueittain muuhun maahan verrattuna Uudellamaalla käytettiin monipuolisimmin kaikkia rekrytointikanavia. Tärkein käytetty rekrytointikanava Uudellamaalla oli www-sivujen kautta tapahtuva verkkorekrytointi. Työvoiman vuokrausliikkeitä käytettiin siellä myös keskimäärin muuta maata enemmän. Etelä-Suomessa eniten käytetty rekrytointiväylä olivat suorat kontaktit työnhakijoiden ja työnantajien välillä. Toiseksi käytetyin väylä oli työvoimatoimisto.

---

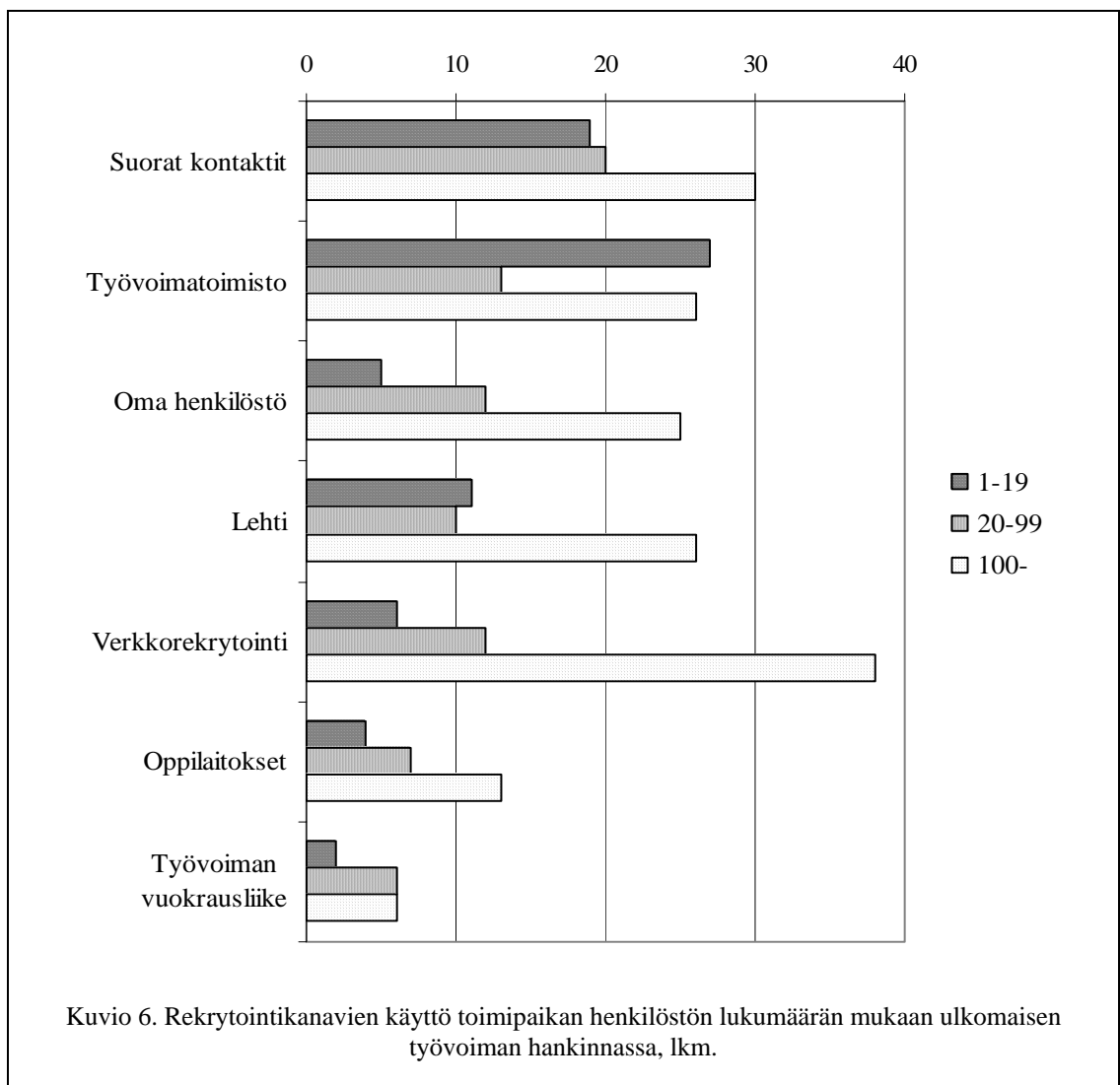
<sup>11</sup> Toimipaikat käyttävät yleensä rekrytoinneissaan useampia rekrytointikanavia, joten tämän vuoksi kuvioissa olevien prosenttilukujen summa ei ole sata.

Väli-Suomessa tärkein ulkomaisen työvoiman hankintalähde oli työvoimatoimisto. Itä-Suomessa käytetyimmät rekrytointikanavat olivat suorat kontaktit työnhakijoiden ja työnantajien välillä ja työvoimatoimisto. Pohjois-Suomessa suorat kontaktit olivat ulkomaisen työvoiman hankinnassa käytetyin kanava, kun taas työvoimatoimiston käyttö oli vähäisintä. Ahvenanmaalla työvoimatoimisto oli käytetyin rekrytointikanava.



Suurimmat, kokoluokaltaan yli sata henkeä työllistävät toimipaikat olivat käyttäneet ulkomaisen työvoiman hankinnassa kaikkein monipuolisimmin eri

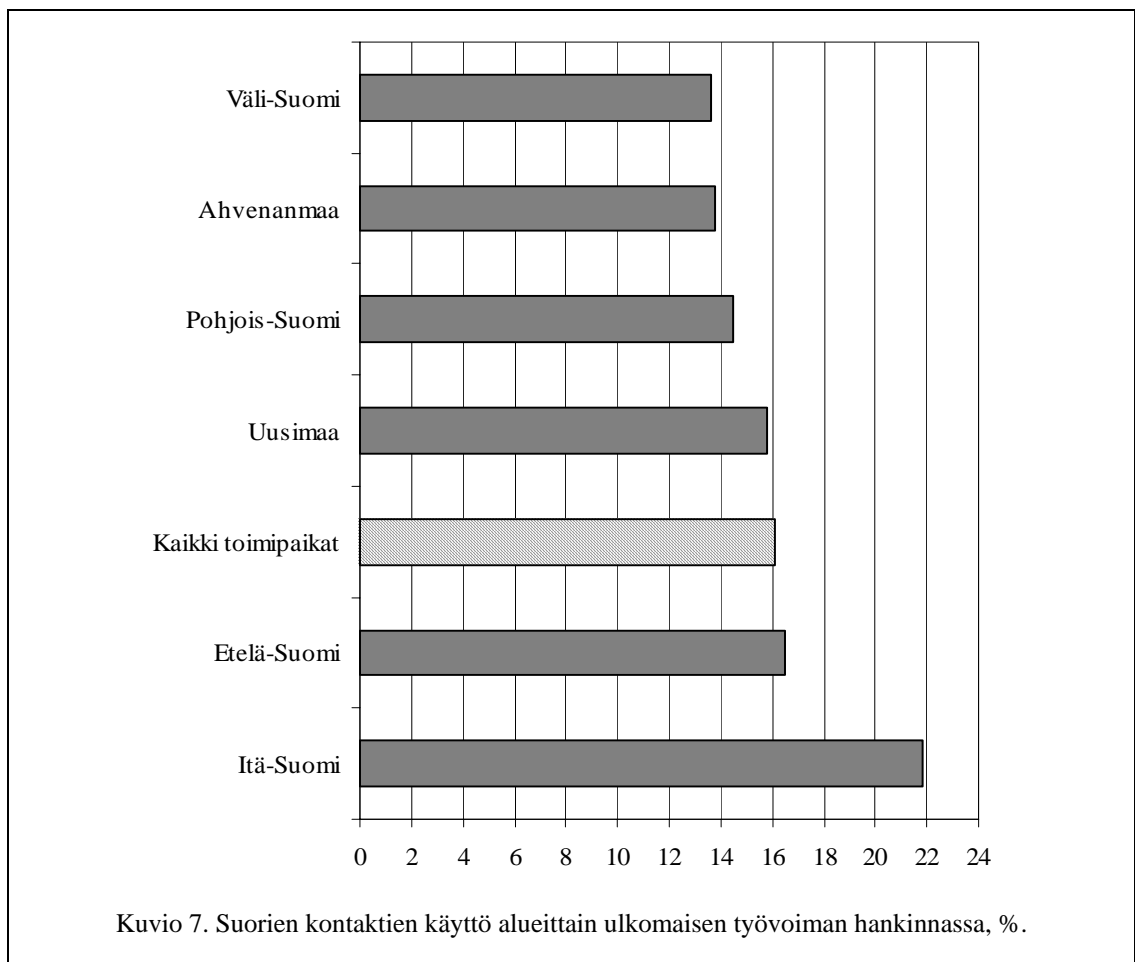
rekrytointikanavia, erityisesti verkkorekrytointia, suoria kontakteja ja omaa henkilöstöä (kuvio 6). Tämä tulos oli myös tilastollisesti merkittävä. Keskikokoiset 20-99 henkeä työllistävät toimipaikat olivat käyttäneet ulkomaista työvoimaa hankkiessaan eniten suoria työnantajan ja työnhakijan välisiä kontakteja. Alle 19 henkeä työllistävät olivat käyttäneet eniten työvoimatoimistoa ulkomaisen työvoiman hankinnassa ja vähiten oppilaitoksia ja työvoiman vuokrausliikkeitä.



## 5.2 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN HANKINTALÄHTEIDEN KÄYTTÖ REKRYTOINTIKANAVITTAIN

### 5.2.1 SUORAT KONTAKTIT

Silloin kun ulkomaista työvoimaa hankittiin, se tehtiin yleisimmin suorien työnantajan ja työnhakijan välisten suorien kontaktien avulla. Itä-Suomessa se oli muuhun maahan verrattuna merkittävämpää kuin keskimäärin muualla maassa (kuvio 7). Suorien kontaktien merkittävyys Itä-Suomessa voi johtua siitä, että sen vetovoimaisuus on vähäisempää verrattuna pääkaupunkiseutuun ja suuriin kasvukeskuksiin, jolloin Rantalan (2002) ja Raunion (2002) mukaan sosiaalisten kontaktien merkitys korostuu ulkomaisen työvoiman liikkuvuuden syynä. Vähiten suoria kontakteja oli käytössä Ahvenanmaan ja Väli-Suomessa, joissa tärkein ulkomaisen työvoiman hankintakanava oli työvoimatoimisto.



Suorien kontaktien käytössä oli eroja riippuen siitä, haetaanko asiantuntijatasoista osaamista vai työvoimaa ammattitehtäviin tai tapahtuuko yhteydenotto työnantajan vai työnhakijan taholta (5:1-4). Asiantuntijoita rekrytoivilla toimipaikoilla oma henkilöstö liikkuu oman toimialansa osaamiskeskittymien ja työmarkkinoiden muodostamassa verkostossa ja yhteisöissä, joissa tiedot avoimista työpaikoista välittyvät henkilökohtaisten kontaktien kautta (Meristö ym. 2002; Raunio 2002).

5:1

”Myös suoraan tulee yhteydenottoja eri yksiköihin, ei ole ollut vaikea saada työvoimaa: meille haetaan suoraan. Näkyy harvoin lehdessä, että etsimme työvoimaa.”

5:2

”Omat tieteelliset ja ammatilliset kontaktit tuottaa näitä...”

5:3

”Nää henkilöt, jotka on tullut muualta, niin heillä on sitten kontakteja muualle maailmaan, että he voi olla se impulssi että niitä asiantuntijoita ruvetaan saamaan eri kontaktien kautta.”

5:4

”Tulleet hakujen kautta. Mulle tulee valtavasti ulkomailta suoria hakemuksia. Suomalaiset soittelee, kun joku sukulainen on muuttamassa tänne, mutta ne ei oo kertaakaan johtaneet mihinkään.”

Jos toimipaikat saivat kontakteja ulkomaisilta työnhakijoilta, he olivat usein Suomessa jo asuvia ulkomaalaisia. Yhteydenottoja ulkomaalaisilta työnhakijoilta tulee normaalin rekrytointimenettelyn yhteydessä esimerkiksi oman työhönoton tai verkkorekrytointisivujen kautta. Työnhakijan oma suora yhteydenotto johtaa eteenpäin rekrytointiprosessissa vain, jos työnhakijan viestit ovat relevantteja työhönottajalle työtehtävän ja työyhteisön näkökulmasta (5:5-6).

5:5

”Ulkomaalaisia on tietysti työn kysyjinä, hyvin vähän on varsinaisesti niin kuin palkattu.”

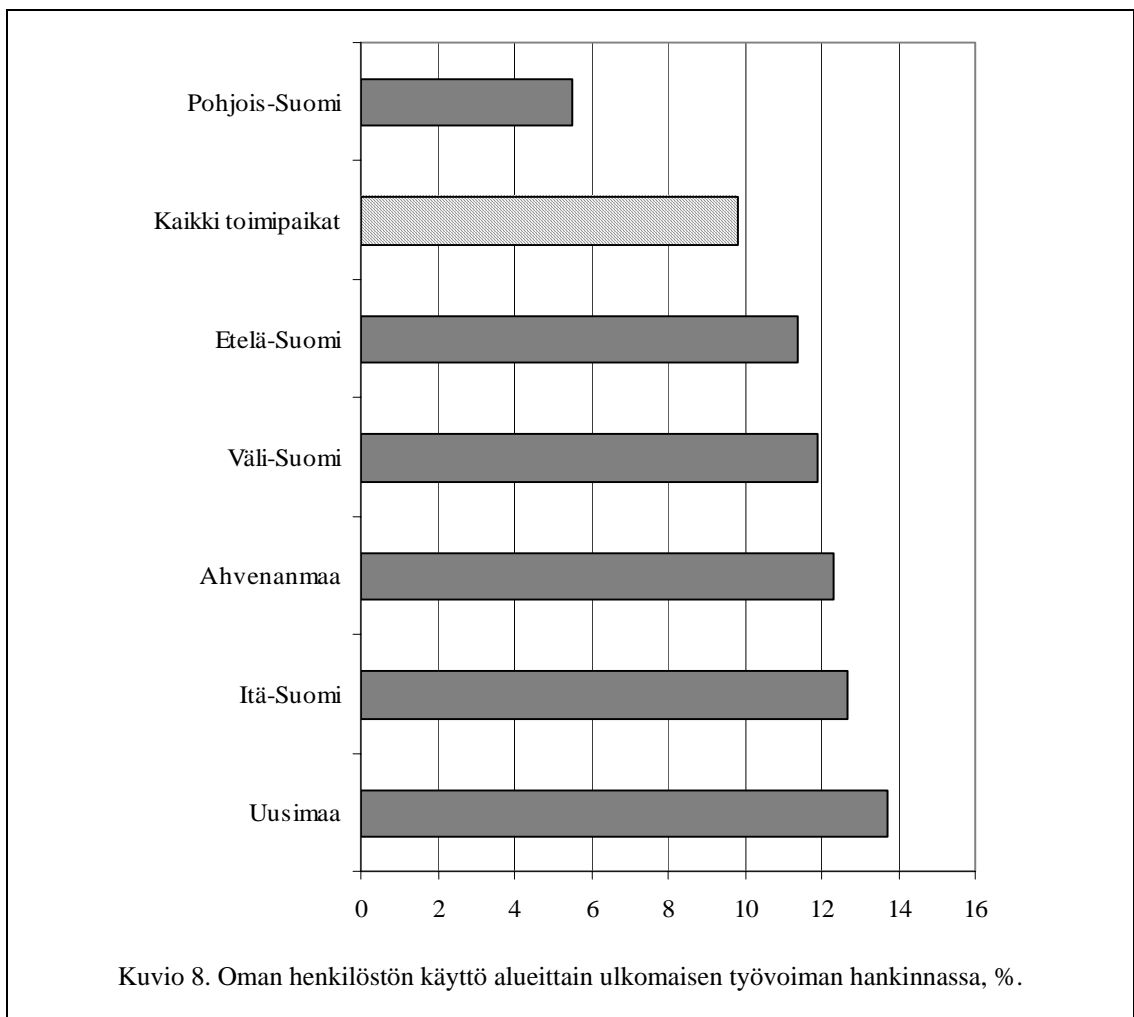


5:6

”Yks semmoinen nuori somalimies kävi usein siinä työhönotossa kysymässä työtä. Hirveen tilanne vastata siihen sitten, kun kuitenkin viime kädessä se esimies päättää kenet hän palkkaa ja tuota sitte toisaalta siinä voi olla vaikuttavana tekijänä se, että asiakas, että kohde on sellainen, ettei vaan kerta kaikkiaan voi palkata.”

Toimipaikan oma ulkomainen henkilöstö oli voinut luoda kontaktiverkostoja, joiden kautta uusien ulkomaisten työntekijöiden hankintamahdollisuudet paranivat.

Hankintakanavana oma henkilöstö oli merkittävin Uudellamaalla (kuvio 8).



Vähiten merkitystä sillä oli Pohjois-Suomessa. Toimipaikat, joiden palveluksessa oli esimerkiksi virolaisia työntekijöitä, olivat jo aloittaneet kontaktiverkoston rakentamisen heidän avullaan. Rantalan (2002, 53-54) mukaan tavaroiden ja palvelusten vaihtaminen ja välittäminen on ollut tärkeä osa entisten sosialistimaiden

taloutta, joten voidaan olettaa, että myös työnvälittämiseen ulkomaille on syntynyt tai syntymässä erilaisia virallisia tai epävirallisia verkostoja.

Työnantajan oma henkilöstö toimii tärkeänä portinvartijana, joka ”jakaa työsaantiin oikeuttavia pääsylippuja” (Paananen 1999, 11). Ulkomaisen työvoiman rekrytoinnissa toimipaikkaan rekrytoidut ulkomaalaiset ovat työnantajilleen tärkeitä ja arvokkaita suosittelijoita ja uusien kontaktiverkostojen luoja (5:7-8). Työnantajat ja heidän henkilöstönsä luovat oman toimialansa ja osaamiskeskittymien sisäisiä verkostoja, joissa muun informaation ohella jaetaan tietoa työmarkkinoista henkilökohtaisten kontaktien ja tietoverkkojen välityksellä. Verkostot ovat sosiaalisiin suhteisiin perustuvia lähiverkkoja, joissa välitetään tietoa syvällisesti tietylle suppealle kohderyhmälle tai ”puskaradioita”(5:9-10), joiden kautta kerrotaan työympäristöön liittyvistä asioista laajalla joukolle (Raunio 2002, 84).

5:7

”On lähteneet samasta maasta, on tunteneet toisensa, kontaktoivat siihen lähtömaahansa ja löytävät sieltä näitä osaajia.”

5:8

” Parhaita markkinoijia meidän kannalta ovat meidän omat työntekijät. Tässä mielessä se verkosto on tärkeä ja toisaalta mehän ei olla mikään tunnettu yritys Suomessa.”

5:9

”Virolainen puskaradio toimii.”

5:10

” Oman firman työntekijä olis sellanen avainhenkilö, joka kertois meidän työn ja yrityksen ja - - - hän tietäis, miten siellä toimitaan. Sana suosittelijalta on ihan toisenlainen kun se tulee heiltä, kuin että se suomalainen yrityksen edustaja kävisi kertomassa heille työpaikoista ja jos sitä miettii sosiaalista verkostoa, mikä muissa maissa on paljon vahvempi, niin tavallaan sen yhden kontaktin kautta voi saavuttaa paljon laajemman määrän.”

Suorien kontaktien suosiota käytetyimpinä rekrytointikanavana riippumatta toimipaikan kokoluokasta tai sijainnista selittää se, että niin työnhakija kuin työnantajakin etsii kustannusedullisinta ja korkeinta hyötysuhdetta tarjoavaa välinettä hankkia informaatiota sopivista vaihtoehdoista. Työnantaja pyrkii ensiksi

kartoittamaan vaihtoehtoja ottamalla yhteyttä suorien kontaktien avulla sopiviksi arvioimiinsa kohteisiin ja toiseksi käyttämään ammatillisiin ja sosiaalisiin suhteisiin perustuvaa kontaktiverkostoa ja omaa henkilöstöä. Henkilökohtaisten kontaktien kautta saatua tietoa pidetään myös yleensä luotettavana ja tehokkaana viestintäkanavana, vaikka se onkin altista ulko- ja sisäpuolisille häiriöille. Informaation määrä ja sen luotettavuus riippuvat tiedon välittäjän ja sen saajan välisen verkoston laadusta ja koosta (Åberg 1989, 14-21, 217-219).

Kirnan ym. (1989, 294-295) selittävät epämuodollisten kanavien, kuten ammatillisten kontaktien, käytön suosiota ennakoivan valinnan- ja realistisen työpaikkainformaation hypoteeseilla. Ennakoivan valinnan hypoteesin mukaan sosiaalisten suhteiden ohessa työpaikasta tiedon saava työntekijäehdokka on jo tavallaan etukäteen valittu ehdokkaaksi ennen varsinaista hakuprosessia. Avoimesta työpaikasta kerrotaan todennäköisesti vain sellaiselle henkilölle, jonka kanssa halutaan olla tekemisissä ja joka täyttää työnantajan työtehtävälle ja työyhteisön jäsenyydelle asettamat kriteerit. Työnantaja voi myös palkita niitä vanhoja työntekijöitä, jotka tuovat omien kontaktiensa kautta työyhteisöön uusia halutun tyyppisiä työntekijöitä (Granovetter 1974;1995, 55).

Realistisen työpaikkainformaation hypoteesi perustuu ajatukseen, että työnhakijat ovat saaneet jo ennen varsinaista rekrytointiprosessia todellista tietoa työpaikasta ja rekrytointimenettelyistä muiden työntekijöiden tai työnhakijoiden suositusten kautta. He ovat siten motivoituneempia työskentelemään työnantajan palveluksessa, mikä puolestaan vähentää rekrytoinnin epäonnistumisen riskiä (Rynes, Bretz & Gerhart 1991, 515).

Tutun henkilön rekrytointi sisältää virhearvioinnin ja henkilökohtaisten suhteiden menettämisen riskejä, sillä rekrytointipäätöksen tekemiseen voivat vaikuttaa toissijaiset seikat, esimerkiksi liike- tai sukulaisuussuhteet (Kirnan ym. 1989). Suorat kontaktit työnhakijoihin ja oman henkilöstön käyttö, joita työnantajat suosivat, sulkevat työmarkkinoita jättämällä potentiaalisia ehdokkaita rekrytointiprosessin ulkopuolelle. Tämän vuoksi etnisten vähemmistöjen asemaa työmarkkinoilla pidetään heikkona, koska he ovat aliedustettuina työmarkkinoilla ja heidän kontaktiensa ei oleteta suuntautuvan ammatillisiin tai työn kautta syntyneisiin

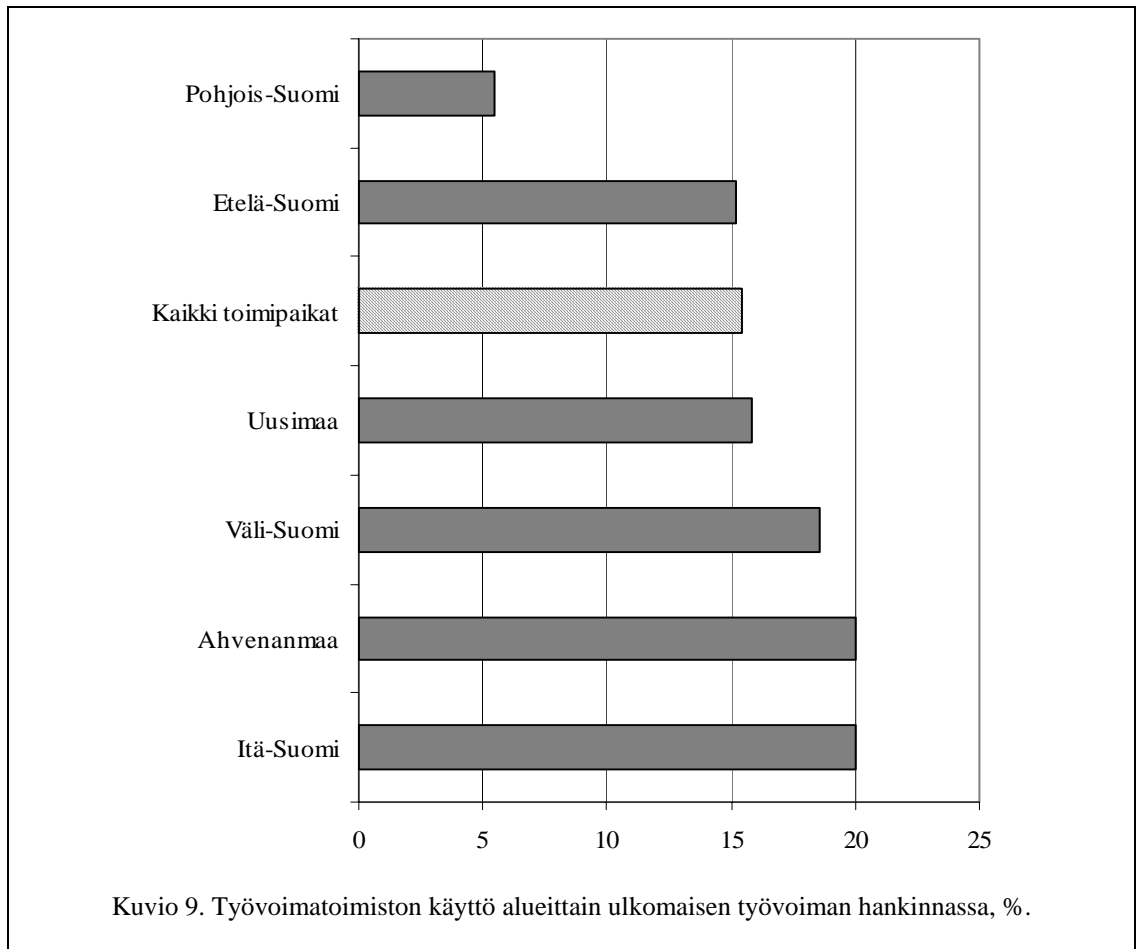
kontakteihin (Granovetter 1974;1995, 133). Rekrytoidusta ulkomaisesta työvoimasta voi kuitenkin syntyä työnantajalleen tärkeä uusi rekryointiväylä.

## 5.2.2 TYÖVOIMATOIMISTO

Julkisen työvoimapalvelun, työvoimatoimiston, roolia tarkastellaan tässä yhteydessä työnvälityksen markkinapaikkana ja työnantaja- ja työnhakija-asiakkaiden palvelijana. Julkisella työnvälityksellä, työvoimatoimistoilla, on Suomessa ulkoisen työvoiman hankintaprosessista merkittävä markkinaosuus, joka on vaihdellut 1990-luvulla 62-71 prosentin välillä (Räisänen 2001, 35-36).

Suomessa työvoimatoimiston työnvälityspalvelu oli toiseksi käytetyin ulkomaisen työvoiman hankintalähde (kuviot 5). Kaikkien toimialojen vastaajat, mutta erityisesti teollisuus, käyttivät työvoimatoimiston työnvälityspalveluja. Viidennes Itä-Suomen ja Ahvenanmaan vastaajista käytti työvoimatoimistoa ulkomaisen työvoiman hankinnassa (kuviot 9). Selvästi vähiten työvoimatoimistoa ulkomaisen työvoiman hankinnassa käyttävät pohjoissuomalaiset toimipaikat.

Ulkomaista työvoimaa rekrytoivat toimipaikat käyttivät työvoimatoimiston palveluja kahdella tavalla: informaation välittäjänä työnvälitysmarkkinoilla ja erilaisten työhallinnon työvoiman kouluttamista ja työllistämistä tukevien palvelujen vuoksi. Työvoimatoimistoa käytettiin rekrytoinnissa viestinvälittäjänä silloin, kun avoimista työpaikoista haluttiin tiedottaa laajalle kohderyhmälle (4:11-13). Työhallinnon verkkopalvelut ([www.mol.fi](http://www.mol.fi)) tunnettiin hyvin ja niitä osattiin hyödyntää rekrytointi-ilmoittelussa (liite 4 tunnettuus)



5:11

”Työvoimatoimisto oli siinä välissä viestinviejä kyllä, joo.”

5:12

”Nimenomaan työvoimatoimisto oli aktiivinen toimija ja ilmoitukset oli siellä nähtävänä ja tavoitettiin sitä potentiaalia.”

5:13

”Meillä on niin selkeesti tärkein yhteistyöpeluri työvoimatoimisto.”

Tyypillisesti käytettyjä työvoimatoimiston palveluja olivat maahanmuuttajille järjestetyt työnantajan ja työhallinnon järjestämät yhteishankintakoulutukset, erilaisten työharjoittelumahdollisuuksien tarjoaminen maahanmuuttajille ja tukityöllistäminen (5:14-19). Suuret toimipaikat teollisuuden ja palvelualojen työvoimapulaa kokevilla toimialoilla olivat rekrytoineet ulkomaista työvoimaa

esimerkiksi työhallinnon kanssa yhteistyössä suunnitellun ja järjestetyn työvoimakoulutuksen avulla tai erilaisten ESR- hankkeiden ja – projektien kautta. Työllistämiprojektien ja työvoimatoimistojen yhteistyön avulla tavoitettiin hyvin Suomessa jo asuva ulkomainen väestö, joka asioi työvoimatoimistoissa esimerkiksi kotouttamispalvelujen yhteydessä (Työministeriö 2003).

5:14

”Tehtiin aktiivisesti - - - muutakin koulutusyhteistyötä ja heillä oli tällöinen ESR – projekti.”

5:15

”Työkokeilussa ja työharjoittelussa työvoimatoimiston kautta, meidän ollaan työvoimatoimiston kanssa koko ajan kontakteissa tästä - - - pulasta ja on pohdittu mitä sen eteen voitais tehdä. Voidaan tehdä yhteistyötä, että heidän kanssaan saataisiin aikaan sitten näitä juttuja, kartoitusta, että mitä valmista olisi olemassa, tällöistä mittatilauskoulutusta maahanmuuttajille.”

5:16

”Se on kauheen tärkeää tää meidän ja työvoimatoimiston välinen yhteistyö ja meillä tosiaan se pelaa hyvin. Meillä se ainakin pelaa.”

5:17

”- - - joku muu maksaa sen palkan, se on meille helppo ja kivuton tapa, hän tekee meille hyvää tulosta, oikein draivi päällä, kyllä harkitaan vakavasti, että kun se tuki loppuu, niin me palkataan se kaveri meille töihin. Alkuvaiheessa, näytön kautta, joku muu maksaa palkan muutaman viikon, kuukauden, ja työnantaja katsoo, että se on pärjännyt hyvin ja meillä on paikka tarjota, niin tietenkin me tarjotaan. Se on helpompi ottaa taloon sisään, jos on olemassa tukirahaa, ois yrityksille tosi hyvä keino.”

5:18

”Oli loistava tää työvoimatoimiston palvelu. Siinä oli oivallettu se, että tultiin yritykseen ja kysyttiin minkälaisia ihmisiä te tarvitsette ja me koulutetaan niitä, että oikeesti lähdettiin tekemään jotakin niille asioille. Siinä on paljon sitä, mitä vois ajatella näitten ulkomaalaistenkin kohdalla: saamista samalle viivalla.”

5:19

”Vielä aktiivisemmin pitäisi voida rakentaa tän tyyppisiä työhöntulohankkeita”.

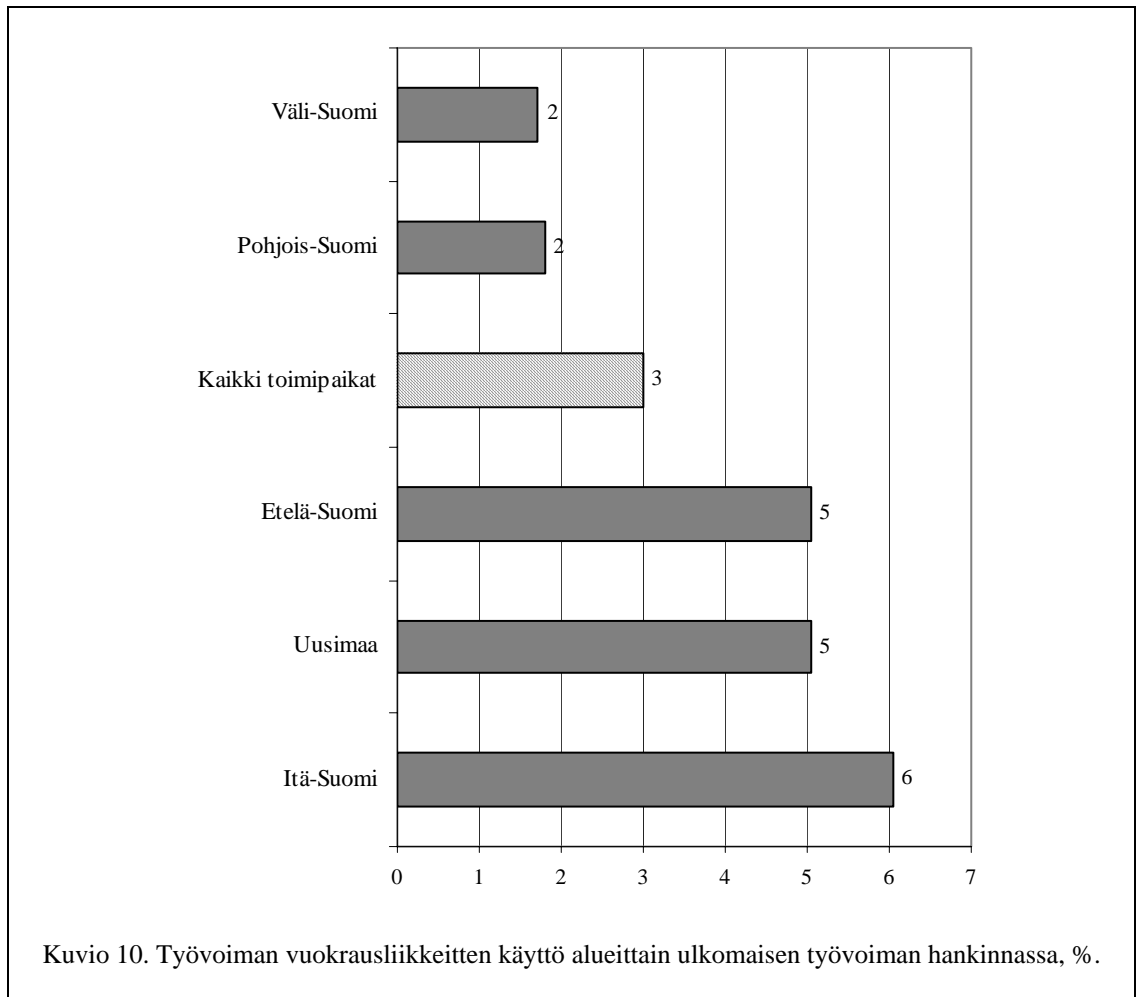
Julkiseen työnvälityksen käyttäminen vaihtelee eri maissa julkisten palvelujen tehtävistä ja roolista riippuen. Suomessa eniten käytetty muodollinen työvoiman

rekrytointikanava on työvoimatoimisto, kun taas merkittävimpiä kanavana pidetään lehti-ilmoittelua (Hämäläinen 2003). Työvoimatoimiston korkeaa käyttöastetta selittää perustyönvälityksen palvelujen maksuttomuus, koko maan kattava työvoimatoimistojen palveluverkosto ja se, että työnantajien tulisi ilmoittaa avoimet työpaikat työvoimatoimistoon (laki julkisesta työvoimapalvelusta 1295/2002, 3:10§).

### 5.2.3 YKSITYISET TYÖNVÄLITYSPALVELUT

Yksityiset työvoimapalvelut tuottavat liiketaloudellisin periaatein henkilöstön haku-, valinta- ja vuokrauspalveluja. Tehtävä saattaa rajoittua ainoastaan toimimiseen kahden osapuolen välittäjänä työsopimuksen neuvottelemista varten esimerkiksi tilanteissa, joissa on neutraalimpaa ottaa yhteyttä tiettyyn osajaan jonkin välittäjän kautta kuin suoraan rekrytointia tekevästä toimipaikasta. Yksityinen työnvälittäjä voi myös tehdä sopimuksen tiettyjen palvelujen tuottamisesta asiakasyritykselle tai toimia itse työnantajana ja vuokrata työvoimaa edelleen asiakasyrityksiin (Böhning 1996, 19–28).

Työvoiman vuokrauspalveluja ulkomaisen työvoiman hankinnassa koko maassa oli käyttänyt 3 prosenttia vastanneista toimipaikoista edellisen 12 kuukauden aikana (kuvio 5). Suhteellisesti eniten työvoiman vuokrauspalveluja oli käytetty Itä-Suomessa (kuvio 10). Etelä-Suomessa ja Uudellamaalla työvoiman vuokrausliikkeiden osuus oli muuta maata merkittävästi korkeampi, sillä viisi prosenttia uusimaalaisista ja eteläsuomalaisista vastaajista ilmoitti käyttäneensä myös työvoiman vuokrausliikkeitä. Työvoiman vuokrauspalveluja ei ollut käyttänyt yksikään ahvenanmaalainen vastaaja, ja niiden käyttö oli vähäistä myös Väli-Suomessa. Toimialoista useimmin työvoiman vuokrausliikkeitä olivat käyttäneet kuljetus- ja varastoalojen toimipaikat.



Asiantuntijoita ulkomailta rekrytoivat toimipaikat käyttävät joissakin tapauksissa myös kansainvälisiä suoraohjelmistoja, jotka voivat osallistua omien paikallisten toimistojensa avulla ehdokashakuun ja -valintaan eri puolilla maailmaa (5:20).

Rekrytointipalvelu voi sisältää myös maahanmuuttopalveluja (*relocation services*), joiden avulla pyritään helpottamaan maahan muuttavan työntekijän sopeutumista uuteen työtekomaahan (Raunio 2002, 42, 105-106; 5:21). Maahanmuuttopalvelut sisältävät muiden muassa erilaisia arkielämän tukipalveluja, kuten avustamista varsinaisessa muutossa ja virastoissa asioinnissa. (Trux 2000, 291).

5:20

”Siinä ei oo mitään eroa, onko se ihminen suomalainen vai ulkomaalainen, että samalla lailla prosessi kulkee. Ensi kontakti on tehty Amerikassa tai Ruotsissa tai Saksassa, heillä on toimisto siellä ja sikäläinen kaveri käy siellä haastattelussa tämän



hakijan äidinkielellä ja kysymykset on, niissä on aina se paikallinen vivahde, että italialaiselta kysytään sama asia eri tavoin kuin ruotsalaiselta tai suomalaiselta. Sitten vasta se ihminen lennätetään tänne Suomeen ja tää paikallinen office ottaa toisen kurkistuksen siihen asiaan”.

5:21

”Vaatii aika paljon näiltä henkilöiltä aikaa ja energiaa, esim kela-kortin saaminen hankalaa, jos ei tunne miten toimitaan. Jos ei yrityksessä ole sellaista resurssia nannyna toimimaan, ulkomaalainen jää yksin.”

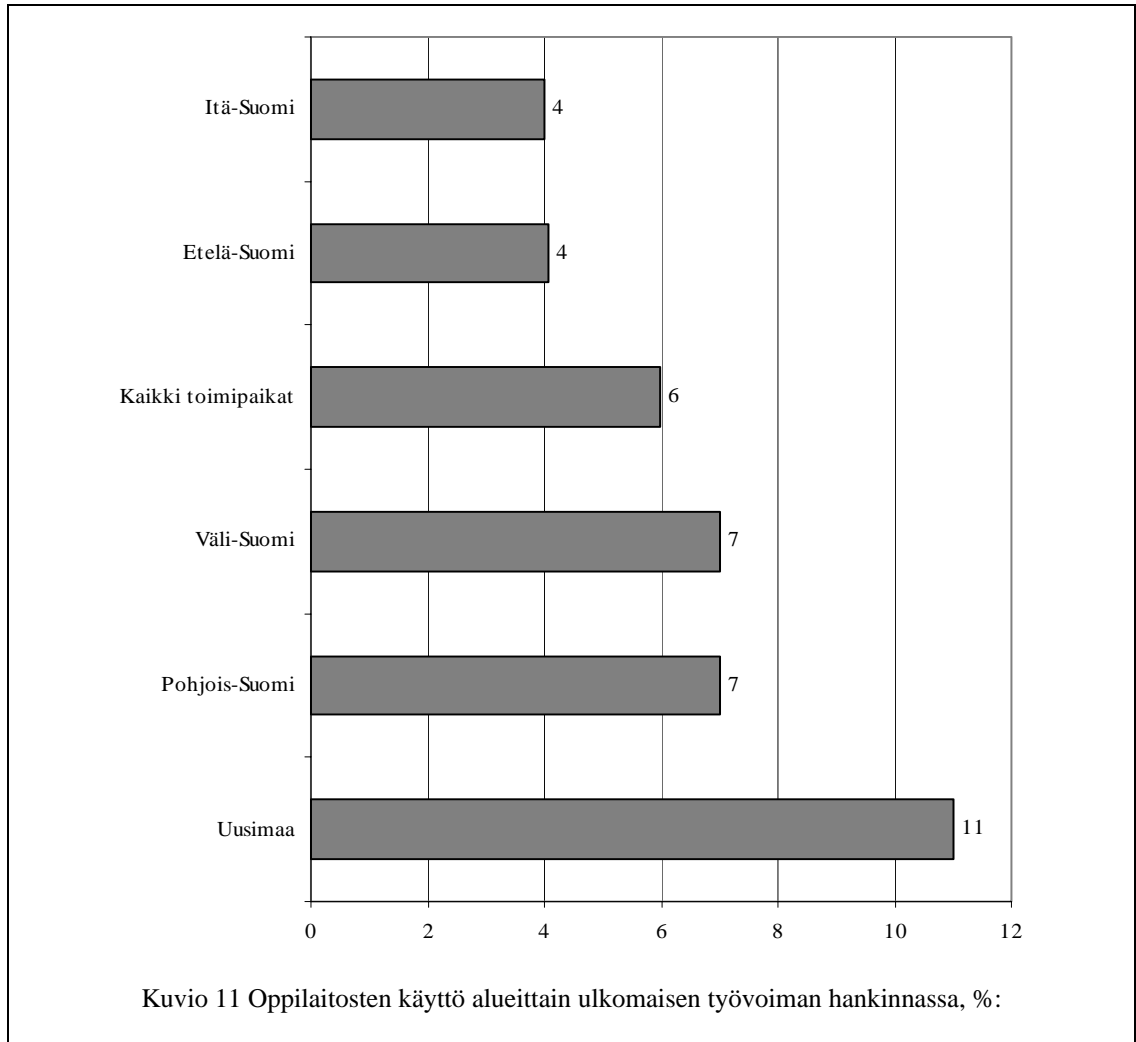
#### 5.2.4 OPPILAITOSTEN VÄLITYSPALVELUT

Oppilaitoksia oli käyttänyt ulkomaisen työvoiman hankinnassa 6 prosenttia vastanneista (kuvio 5). Erityisen tärkeä kanava oppilaitokset olivat Uudenmaan ja Pohjois-Suomen alueella (kuvio 11). Muusta maasta poiketen ahvenanmaalaiset vastaajat eivät olleet käyttäneet lainkaan oppilaitosten välityspalveluja.

Oppilaitosten ja CIMOn<sup>12</sup> kanssa tehdyn yhteistyön ansiosta toimipaikoissa oli kansainvälisiä harjoittelijoita eri puolilta maailmaa ja ulkomaalaisia työharjoittelijoita, jotka opiskelevat jossakin suomalaisessa oppilaitoksessa. Työharjoittelussa olleita ulkomaalaisia opiskelijoita palkattiin harjoittelun jälkeenkin toimipaikkoihin, sillä heillä ensimmäinen sopeutumisvaihe suomalaiseseen yhteiskuntaan, kieleen ja kulttuuriin oli jo ohitettu (5:22-24). Eniten vastanneista toimipaikoista kansainvälisiä harjoittelijoita olivat käyttäneet teollisuus-, ja majoitus- ja ravitsemisalojen toimialat.

---

<sup>12</sup> CIMO Kansainvälisen henkilövaihdon keskus, [www.cimo.fi](http://www.cimo.fi)



5:22

”Uskomattoman hyvä palaute. - - - Että nää kumpikin näistä kavereista oli aktiivisia ja tää toinen, sveitsiläinen, on tulossa tänne uudestaan.”

5:23

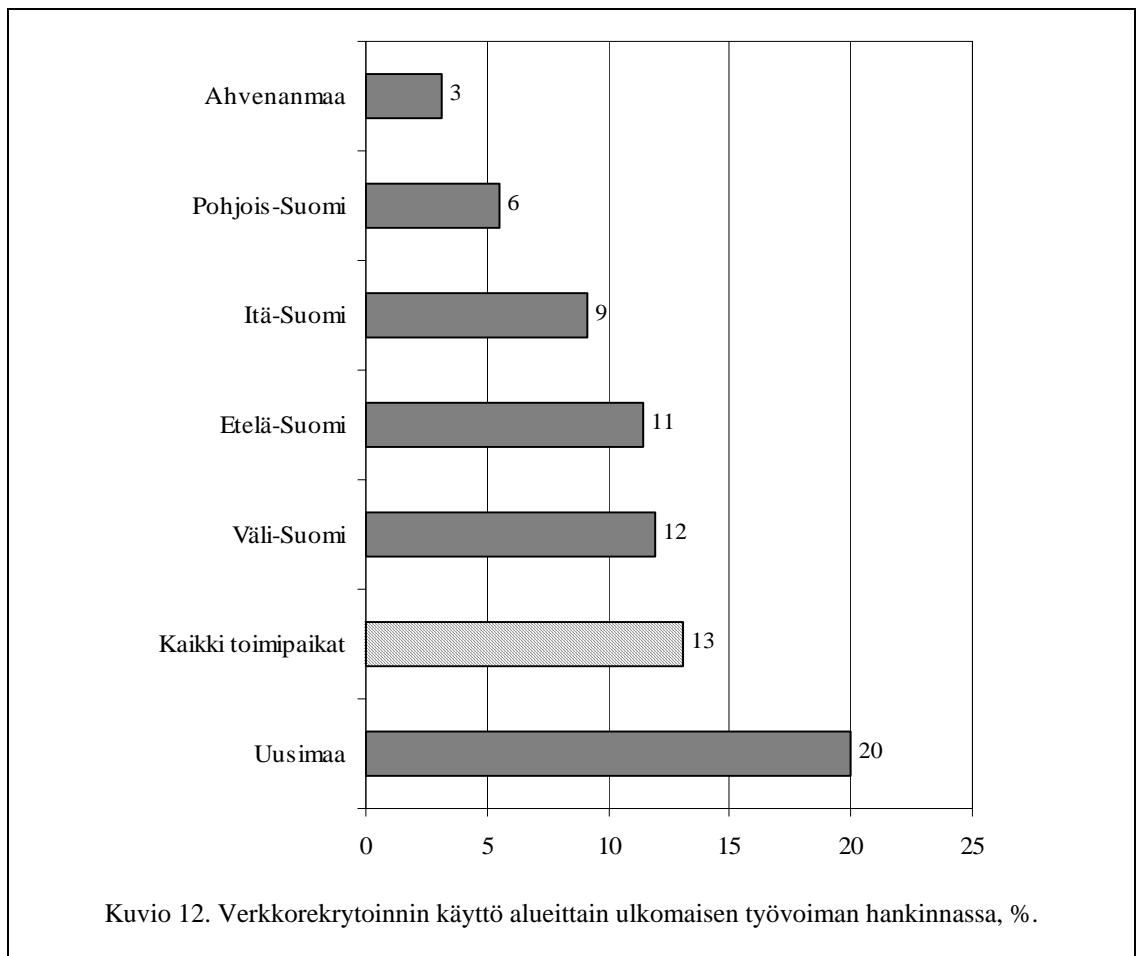
”Yksi reitti on korkeakoulut, jotka tuottaa valmistuneita Suomeen täydentämään koulutustaan ja tarjoaa heitä työharjoitteluun – hyvä tapa – ensimmäinen sopeutumisvaihe Suomessa jo ohi.”

5:24

”Meillähän on täällä paljon yliopisto-opiskelijoita esim Kiinasta. Paljon on rekrytoitukin väkeä yliopistoista, koska tässä tapauksessa me ei saada valmiiksi koulutettua osaajaa Suomesta. ”

### 5.2.5 VERKKOREKRYTOINTI

Verkkorekrytointi-ilmoittelu oli ulkomaisen työvoiman hankinnassa kolmanneksi käytetyin hankintakanava (kuvio 5). Verkkorekrytointia käyttivät tässä selvityksessä eniten teollisuus ja terveydenhoitopalvelujen toimiala. Merkittäväntä sen käyttö ulkomaisen työvoiman hankinnassa oli Uudellamaalla, mutta vähäisempää Pohjois-Suomessa ja Ahvenanmaalla (kuvio 12).



Verkkorekrytoinnin käyttö riippuu toimipaikan koosta, liiketoimintaympäristöstä ja haettavan työntekijän työtehtävästä. Verkkorekrytointi ei tavoita kaikkia työnhakijaryhmiä. Parhaiten se toimii haettaessa koulutettuja, nuorehkoja työnhakijoita (5:25-27).

5:25

”Sieltä sivuilta hän se on löytänyt avoimen työpaikan ja hän oli suoraan sitten tänne meille yhteydessä. Mutta hän on aikaisemmin opiskellut Suomessa, ollut opiskelijavaihdossa, sitten hänellä oli myös suomalainen mies, että tuota, he muuttaa Suomeen.”

5:26

”Meilläkin esimiehet nyt tajus, että sehän onkin hyvä paikka, meille on alkanut tulla hakemuksia.”

5:27

”Aika vähän netin kautta tulee tiedusteluja.”

### 5.2.6 LEHTI-ILMOITTELU

Lehti-ilmoittelua käytti 11 prosenttia vastaajista (kuvio 5). Lehti-ilmoittelua pidettiin merkityksellisenä rekrytointikanavana Itä-Suomessa, Ahvenanmaalla ja Väli-Suomessa (kuvio 13). Vähiten merkittävässä asemassa se oli Etelä-Suomessa. Haastateltujen toimipaikkojen lehti-ilmoittelu ulkomaisen työvoiman rekrytoinnissa oli keskittynyt lähinnä tietyn alan ammattilehtiin tai tietyn alueen, kuten Tallinnan, Pietarin tai Tukholman, päivälehtiin (5:28-30). Lehti-ilmoittelu painottui usein toimipaikan kotisivujen www-osoitteen markkinointiin.

5:28

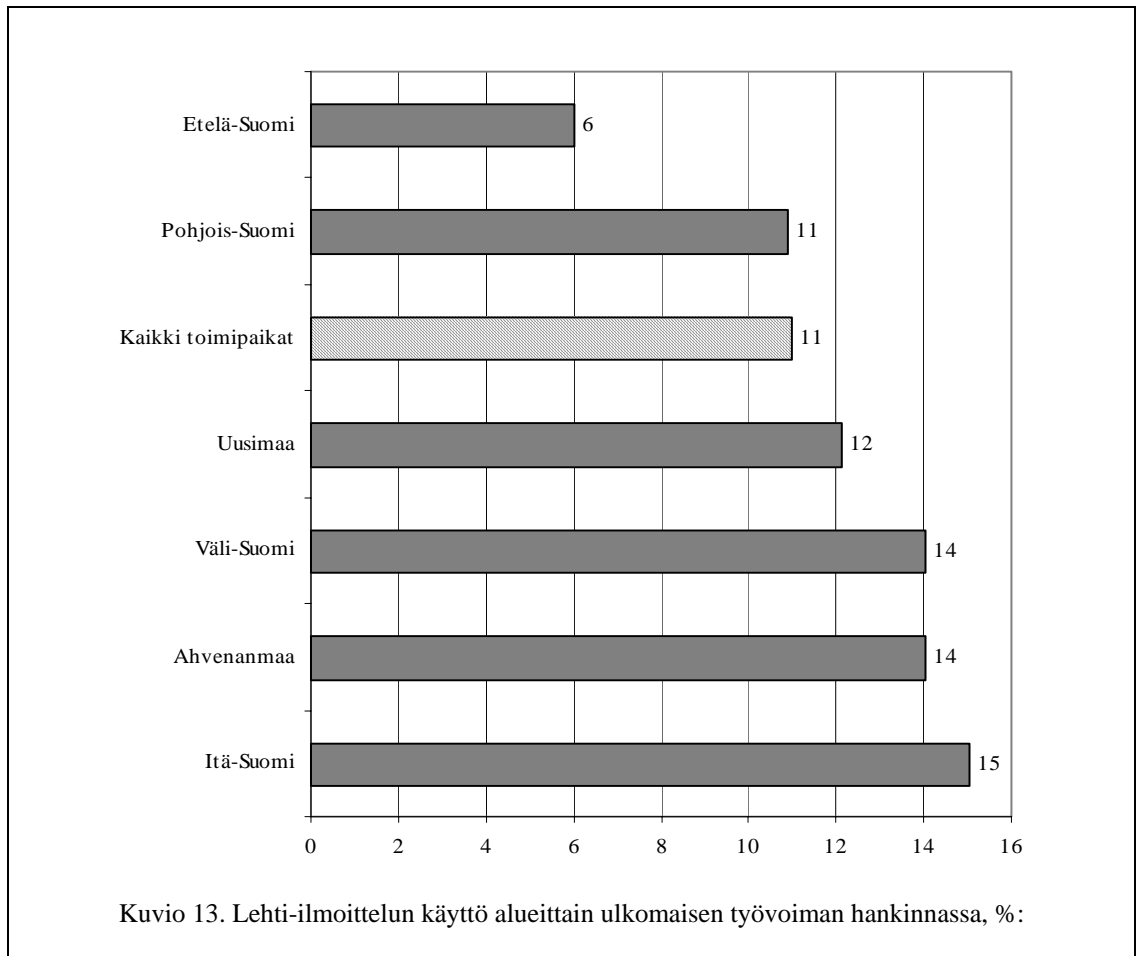
”Päätettiin sitten käynnistää tämmönen vakava kampanja, että haetaan ulkomailta osajia ja julkaistiin alan johtavassa kolmessa tiedejulkaisussa ilmoitus ja itse asiassa sieltä tuli erittäin hyvä responsi näistä. Sen perusteella saatiin sitten yks britti tulemaan. Ainut onnistunut rekrytointikampanja, missä tietoisesti lähdettiin hakemaan ulkomailta.”

5:29

”Pistettiin ilmoituksia sikäläisiin lehtiin. Kyllä oli vaikeaa, ei onnistunut. Oli vaikea olla houkutteleva”

5:30

”- - - saadaan haravalla kaivettua sieltä heinäsuovasta. - - - Kyllä meillä oli Pietarin ja Moskovankin sanomalehdissä ilmoituksia ja Eestissä Päevälehdessä.”



Lehti-ilmoittelu on yleensä kansallista tasoa, joten sitä kautta oli hankittu lähinnä maahan jo muuttanutta ulkomaista työvoimaa normaalin rekrytointimenettelyn ohessa. Raunion (2002, 83-84) tutkimuksen mukaan ulkomailla asuvat työnhakijat olivat tutustuneet Suomea esittelevään mediaan (lehdistö, radio, tv, elokuvat) vasta, kun Suomi oli jo noussut potentiaaliseksi työntekomaaksi. Kiinnostuksen herättäminen vaatii jonkin siteen tai suhteen Suomeen, jota ilman suomalaisen työnantajan on vaikea olla houkutteleva ilmoittelija mediassa (5:29-30). Lehti-ilmoittelu on yleensä myös hidas rekrytointi-informaation jakelukanava verrattuna suoriin kontakteihin tai julkisen työnvälityksen käyttämiseen (Ropper 1988; ks. Behrenz 1998, 145). Lehti-ilmoittelu sopii siten tilanteisiin, joissa työvoiman tarve ei ole akuutti ja työnantajalla on riittävästi aikaa etsiä ja valita sopivia ehdokkaita.

## 6 DISKUSSIO

Henkilöstöhallinnon rekryointistrategioina ulkomaisen työvoiman hankintaa on tutkittu toistaiseksi hyvin niukasti, joten tutkimus kartoittaa yleiskuvaa ulkomaisen työvoiman rekryointiin liittyvästä ongelmakentästä. Tämän tutkimuksen kiinnostavimmat tulokset liittyvät ulkomaisen työvoiman monivaiheiseen suodattumiseen suomalaisille työmarkkinoille ja ulkomaisen työvoiman rekryointistrategioihin alueittain ja rekryointikanavittain. Suomen harjoittama ulkomaalaispolitiikka ja työnantajien rekryointistrategiat muodostavat suodattimen, joka tehokkaasti rajaa Suomeen rekryoituvan työvoiman määrää ja laatua.

Rekryointikäyttäytymistä voisi kuvata kaleidoskooppina, jonka rakenne ja osat tunnetaan, mutta joka sisään kurkistettaessa ja osien vähänkin liikahdettua näyttää aina uudelta ja erilaiselta. Rekryointitilanteiden vaihteluun liittyy runsas joukko tilannekohtaisia, toimintaympäristöstä, työnantajasta ja henkilöistä riippuvia muuttujia, joilla on vaikutusta rekryointiprosessin kulkuun.

Työnhakijan työnhakuprosessi ja työnantajan työvoiman haku ovat analogioita toisilleen kuten käsitteet työttömyys ja työvoimapula, joissa molemmissa tulee täytyä työmarkkinainformaation etsimisen ja työmarkkinoiden käytettävissä olon ehdot (Räisänen, 2001). Työnhakijat ja työnantajat kohtaavat prosessin aikana rekryointiin liittyviä epävarmuustekijöitä, jotka ovat sitä suurempia, mitä kauempaa työntekijä tai työpaikka löytyy. Ulkomaisen työvoiman rekryointiosaaminen ja -kokemus karttavat vuosien aikana yksittäisten rekryointien tekemisen kautta.

### 6.1 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Ulkomainen työvoima ei ole enää poikkeus suomalaisilla työpaikoilla, sillä kolmasosassa selvitykseen vastanneista toimipaikoista työskenteli ulkomaista työvoimaa. Tutkimuksen tulosten mukaan suomalaiset työnantajat rekrytoisivat kaikkein mieluiten työvoimaa kotimaasta, jos sitä olisi saatavana kohtuullisin

kustannuksin. Ulkomainen työvoima ei ole toistaiseksi aktiivisesti esillä oleva vaihtoehto, mutta sen hankkimista harkitaan monella toimipaikalla. Muutamaa toimipaikkaa lukuun ottamatta useimmat suomalaiset toimipaikat uskoivat oman toimialansa tai toimipaikkansa saavan myös lähitulevaisuudessa työvoimaa Suomesta. Uuden työvoiman rekrytointiin ulkomailta ryhdyttäisiin vain tilanteissa, joissa muita vaihtoehtoja ei ole. Tulevien työvoiman tarpeiden ennakointi on toimipaikoissa kuitenkin vaikeaa työmarkkinoiden ja suhdanteiden muuttuessa jatkuvasti.

Ensinnäkin ulkomaisen työvoiman rekrytointi oli Suomessa harvoin suunnitelmallista: yksikään aineiston vastaajista ei suunnitellut esimerkiksi rekrytointikampanjoita ulkomaisen työvoiman hankkimiseksi. Ainoastaan erikoisosaamista vaativissa tehtävissä, joissa riittävää osaamista ei löytynyt Suomesta, toimipaikat olivat voineet suunnata tietoisesti rekrytointia ulkomaille. Tyypillisesti kyse oli silloin yksittäisestä, tietyn kapean erikoisalan osaajan räättälöidystä rekrytointitapahtumasta. Ulkomaista työvoimaa rekrytointiin, jos sopiva ehdokas osui rekrytointiprosessin näkökulmasta oikeaan aikaan ja paikkaan.

Toiseksi ulkomaisen työvoiman hankinta tapahtuu tämän tutkimuksen tulosten mukaan suomalaisissa toimipaikoissa pääsääntöisesti normaalin rekrytointiprosessin ohessa. Ulkomaista työvoimaa rekrytoitiin Suomessa jo asuvista ulkomaalaisista eniten palvelualoille. Aktiivisesti ulkomaista työvoimaa haetaan tyypillisesti suurissa, yli sata henkeä työllistävässä toimipaikoissa Uudellamaalla. Useimmat ulkomailta työvoimaa rekrytoivat toimipaikat käyttävät monikanavaista rekrytointistrategiaa tavoittaakseen halutun, yleensä asiantuntijatasoisen, kohdejoukon. Aktiivinen ja innovatiivinen rekrytointistrategia hyödyntää työvoiman hankinnan lähteinä ammatillisten kontaktiverkoston ohella verkkorekrytointia ja julkisen ja yksityisen työvoimapalvelun keinoja.

Käytetyin ulkomaisen työvoiman rekrytointikanava olivat suorat kontaktit yhdistettynä työvoimatoimiston palvelujen käyttöön. Työvoimatoimiston palveluja käyttivät eniten ne toimipaikat, jotka rekrytoivat maassa jo asuvia ulkomaalaisia työnhakijoita teollisuuden tai palvelualojen suoritusasteen tehtäviin. Asiantuntijoita

rekrytoitiin eniten ammatillisten kontaktien avulla, usein jo opiskeluvaiheessa yliopistoista ja korkeakouluista.

Suomi on ollut perinteisesti työvoiman vientimaa, ja vasta nyt 2000-luvun alussa työnantajat totuttelevat ensimmäistä kertaa työvoiman tuojan asemaan. Suunnan vaihto vaatii ulkomaalaispolitiikan ”suurilta” ja ”pieniltä” toteuttajilta totuttelua uuteen rooliin. Tähän mennessä tehdyt työperusteista maahanmuuttopolitiikkaa käsittelevät tutkimukset ovat osoittaneet, että Suomeen ei ole odotettavissa suurta ulkomaisen työvoiman ryntäystä. Suomalaisten työmarkkinoiden ja työnantajien haasteeksi, ehkä uhkakuvaksikin, nousee useimmin se, mistä sopivaa ulkomaista työvoimaa löydetään tulevaisuudessa Suomen työmarkkinoille ja miten riittävän korkeatasoista osaamista saadaan lopulta houkuteltua muuttamaan Suomeen.

– Uhkakuvan peilikuvana on kysymys siitä, miten osaava suomalainen työvoima ja työpaikat pysyvät tulevaisuudessa Suomessa. Henkilöstöhallinnossa työskentelevät toimivat ristikkäisten paineiden keskellä: toisaalta henkilöstöä irtisanotaan tuotannollisista ja taloudellisista syistä, ja samaan aikaan rekrytoidaan uutta osaamista, jota ei välttämättä löydykään Suomesta.

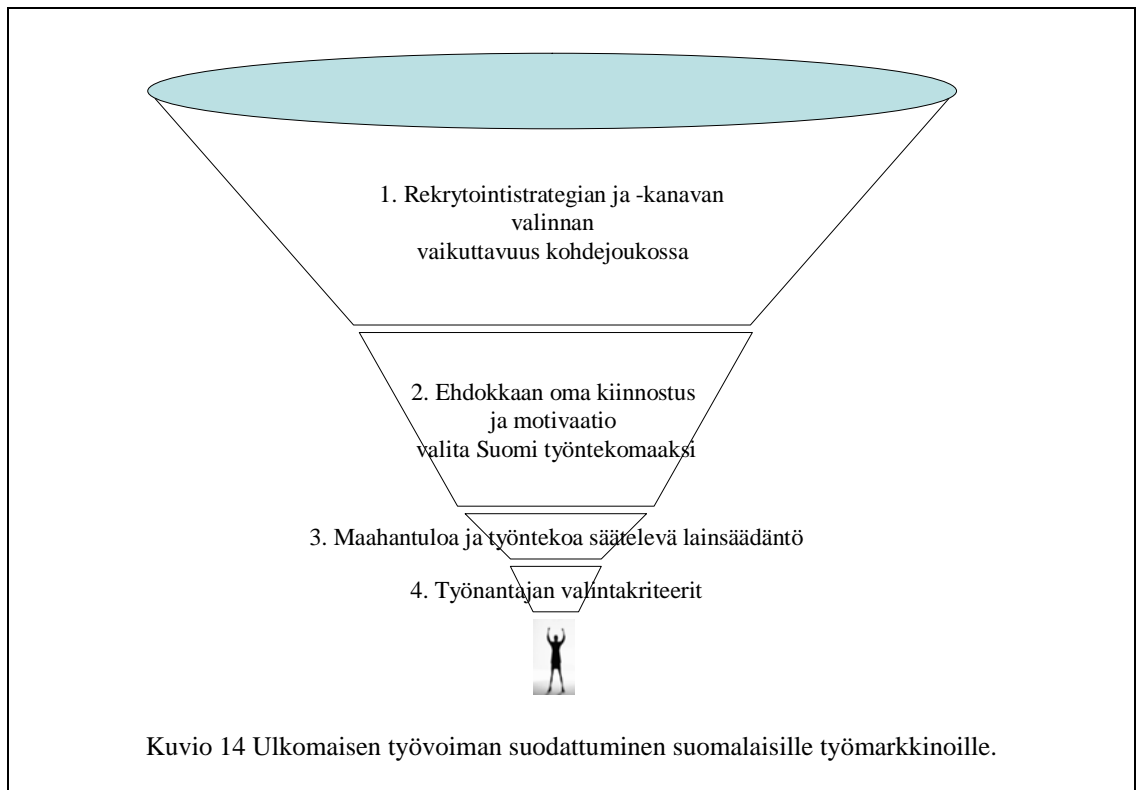
#### 6.1.1 ULKOMAINEN TYÖVOIMA SUODATTUU TYÖMARKKINOILLE NELIVAIHEISESTI

Tutkimuksen tulosten perusteella näyttäisi ensinnäkin siltä, että ulkomainen työvoima suodattuu suomalaisille työmarkkinoille rekrytointiprosessin näkökulmasta nelivaiheisesti. ”Suuren” ja ”pienen” ulkomaalaispolitiikan yhdessä rakentama pitkä suodatusprosessi säätelee maahan tulevan ulkomaisen työvoimaan määrää merkittävästi.

Rekrytoinnin näkökulmasta ensimmäinen suodattava tekijä on *rekrytointistrategian ja -kanavan valinta*, joka on ratkaisevan tärkeässä asemassa rekrytointistrategiassa. Sopivien suorien kontaktien ja epämuodollisten ja muodollisten rekrytointikanavien valinnalla vaikutetaan merkittävästi siihen, millainen vaikuttavuus kohdejoukossa saavutetaan. Tulevan työntekomaan vetovoimaisuus perustuu työtä hakevan ja



muuttoa harkitsevan mielikuviin, joita luovat erityisesti sosiaaliset kontaktit (Raunio 2002, 59). Russon (1996, 133) mukaan asuinpaikkaa tai -maata muuttava tekee muuttopäätöksen luotettavimmaksi kokemansa informaation perusteella.



Toinen suodattava tekijä on *ulkomaisen työnhakijan oma kiinnostus ja motivaatio valita Suomi tulevaksi työntekomaaksi*. Motivaatio ja kiinnostus työskennellä Suomessa vaihtelevat esimerkiksi Suomi-tietoisuuden, perhetilanteen ja lähtömaan taloudellisen tilanteen mukaan. Aiemmat kontaktit Suomeen ja suomalaisiin, suomalaisen yhteiskunnan vakaus ja turvallisuus ja maine korkean teknologian maana voivat olla vetovoimatekijöitä, mutta asiantuntijatason rekrytoinneissa taloudelliset syyt, kuten muihin maihin verrattuna matala palkkataso ja korkea verotus, ovat esteitä. Taloudelliset vetovoimatekijät vaikuttavat lähinnä vähemmän koulutetun väestön muuttohalukkuuteen.

Jos ulkomaalaisella on ennen kaikkea ammatillisia kontakteja ja suosittelijoita Suomessa ja lisäksi joitakin Suomeen vetäviä tai kiinnostavia tekijöitä, kuten perheenjäseniä tai ystäviä, voi työtarjous johtaa työhaastatteluun ja myöhemmin työsopimukseen. Tämän vuoksi Suomeen rekrytoitavan ulkomaisen työvoiman siirtyminen suomalaisille työmarkkinoille tapahtuu useimmin sosiaalisten verkostojen ja kontaktien kautta.

Myös Windolf ja Wood (1988) päätyivät omassa Britannian ja Saksan rekrytointikäyttäytymisen eroja vertaileessa tutkimuksessaan vastaavaan tulokseen, jossa työvoiman liikkuvuuteen asuinpaikkakunnalta toiselle vaikutti eniten rekrytointikanavan valinta, kun taas rekrytointikriteerien tai -menettelytapojen merkityksen todettiin olevan toissijaista. Suorien ja epämuodollisten kontaktien oma dynamiikka ja rakenne määrittävät, miten merkittävää ja luotettavaa työmarkkinainformaatiota kumpikin osapuoli, työnantaja ja työnhakija, saavat.

Kolmanneksi ulkomaisen työvoiman rekrytointia suodattaa *maahantuloa ja työntekoa säätelevä lainsäädäntö*, joka määrittelee ne kriteerit, joiden perusteella Suomessa saa työskennellä tietyissä tehtävissä. Työn tekeminen edellyttää usein jotain muodollista, ammatillista pätevyyttä, joka on pystyttävä todentamaan ammatillisten tutkintotodistusten, lupien, sertifikaattien tai muiden todistusten avulla. Toisesta kulttuurista tulevalle voi olla erilaisia käsityksiä esimerkiksi työtehtävien osaamiseen liittyvästä vaatimustasosta ja muodollisen pätevyyden merkityksestä. Näyttöä osaamisesta tarvitsevat yhtä lailla sekä suomalaiset että ulkomaiset työnhakijat.

Neljänneksi *työhönottotilanteissa* pyritään selvittämään ammatillisen osaamisen lisäksi, miten ehdolla oleva työnhakija täyttää organisaation, työtehtävän ja -yhteisön jäsenyyden ehdot. Ne sisältävät esimerkiksi kulttuurisia ja sosiaalisia taitojen, projekti- ja ryhmätyötaitojen kaltaisten työn uudenlaisten organisoitumistapojen hallitsemista, ja muun muassa tietoteknisen ympäristön käyttövalmiutta. Toimipaikkojen kulttuurinen kompetenssi voi olla kapea, jonka takia toimipaikka ei rekrytoi aktiivisesti ulkomaista työvoimaa työyhteisöön esimerkiksi kielitaitoon tai kulttuuriin syihin vedoten. Toimipaikan organisaatiokulttuurissa voi siten sisältää

elementtejä, jotka vaikuttavat ulkomaisen työvoiman rekrytointipäätökseen. Tärkein vaikuttava tekijä on työyhteisön oman kulttuurikompetenssin taso ja sisältö.

Suomalaiset työnantajat ovat varovaisia palkatessaan työvoimaa, erityisesti ulkomaista suoritustason työvoimaa. Työnantajat asettavat rekrytoinneissaan Spenceä (1974) mukailleen ulkomaalaisen työntekijän kohdalla painoa koulutus- ja työkokemussignaaleille, ja lisäksi he varmistavat huolellisesti henkilön sopivuuden työhön ja työyhteisöön. Ulkomaisen työvoiman kohdalla se tarkoittaa rekrytointiin liittyvien kotimaista työvoimaa suurempien epävarmuustekijöiden minimoimista. Taustalla voi olla työhönottajan tai koko työyhteisön omia asenteita, arvoja ja ennakkoluuloja etnisen taustan vaikutuksesta työntekijän tuottavuuteen.

## 6.2 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN REKRYTOINTISTRATEGIOITA

Ulkomaisen työvoiman rekrytointiprosessi ei eroa kotimaisen työvoiman rekrytointiprosessista vaiheittaisena prosessina. Rekrytointikäyttäytymisen erot löytyvät eri seutukuntien työmarkkinatilanteista ja tarjolla olevien rekrytointikanavien määrästä ja laadusta. Gary Hamel ja C.K. Prahalad (1994) väittävät, että jokaisella yrityksellä on olemassa tietoisia tai tiedostamattomia strategioita eri tilanteita varten. Työnantajilla ei näytä kuitenkaan olevan ääneen lausuttuja ulkomaisen työvoiman rekrytointistrategioita, mutta tutkimusaineiston perusteella voidaan kuvailla joitakin tyypillisiä ulkomaisen työvoiman rekrytointitapoja.

Eteläsuomalaiset ja kasvukeskuksissa toimivat työnantajat hyödyntävät ulkomaisen työvoiman rekrytointistrategioissaan useimmin monia eri rekrytointikanavia. Ulkomaisen työvoiman hankinnan tarpeita on kuitenkin myös taantuvilla maaseutupaikkakunnilla, joiden mahdollisuudet etsiä työvoimaa ulkomailta keskittyvät henkilökohtaisten kontaktien ja työvoimatoimiston käyttöön. Ulkomaisen työvoiman rekrytointiin liittyy työhönottoon liittyviä osaamisvaatimuksia, kuten kontaktien luomista ulkomaisiin työvoiman hankinnan lähteisiin ja maahantuloon ja ulkomaisen työvoiman koulutukseen liittyvien asiakokonaisuuksien hallintaa. Tämä

osaaminen karttuu vain tekemällä ulkomaisen työvoiman rekrytointeja, joita ilman osa suomalaisista työnantajista näyttää nyt jäävän.

Työmarkkinoiden lohkoutuminen ydin- ja reuna-alueiden ammattiryhmiin vaikuttaa myös rekrytointistrategioihin. Tutkimusaineiston eri ammattiryhmistä voidaan löytää toisistaan poikkeavia ulkomaisen työvoiman hankintastrategioita eri ammattiryhmien kesken. Asiantuntija-ammattilaisia rekrytoivat työnantajat käyttävät erilaisia rekrytointikanavia ja valintaperusteita kuin suoritustason työvoimaa rekrytoivat, ja myös näiden ryhmien omassa motivaatiossa tulla työhön Suomeen on eroavuuksia. Ammattitaidottomille ja kouluttamattomille ulkomaalaisille ei Suomen työmarkkinoilla ole juurikaan kysyntää. Ainoastaan pääkaupunkiseutu ja ahvenanmaalaiset voisivat rekrytoida myös ammattitaidotonta ulkomaista työvoimaa.

#### 6.2.1 ULKOMAISTEN ASIANTUNTIJA-AMMATTILAISTEN REKRYTOINTISTRATEGIAT

Työvoiman etsintä- ja signaaliteorioiden (Spence 1974; Stigler 1961, 1962) mukaan työnantajan tavoitteena on löytää riittävä määrä ehdokkaita, joista se voi valita ja tehdä työhönottopäätöksen. Näyttää siltä, että ulkomaista työvoimaa rekrytoivien suomalaisten työnantajien suurin haaste on löytää erilaisista työvoiman hankinnan lähteistä asiantuntijatasoisia osaavia työnhakijaehdokkaita, joilla on riittävästi motivaatiota valita Suomi tulevaksi työntekomaaksi. Aiemmat kontaktit Suomeen ja suomalaisiin, suomalaisen yhteiskunnan vakaus ja turvallisuus ja maine korkean teknologian maana voivat olla vetovoimatekijöitä, kun taas Suomesta pois työntävinä tekijöinä ovat taloudelliset syyt, kuten muihin maihin verrattuna matala palkkataso ja korkea verotus (Raunio 2002).

Ulkomaisia asiantuntija-ammattilaisia rekrytoitaessa käytetään monipuolisesti useita erilaisia rekrytointikanavia. Rekrytointikanavia valittaessa käytetään silloin useimmin Windolfia (Windolf 1986; ks. Windolf & Wood 1988) mukailen autonomisia ja innovatiivisia strategioita, jolloin rekrytointikanavat valitaan rekrytoitavan henkilön hakuprofiilin mukaan. Erityisesti asiantuntija-ammattilaisia

rekrytoidaan ammatillisten kontaktien kautta, jolloin kollegaverkostoilla on merkittävin rooli. Myös verkkorekryointi on tyypillinen asiantuntija-ammattilaisen hankintakanava. Asiantuntija-ammattilaisia rekrytoidaan lisäksi esimerkiksi suoramarkkinointien kaltaisten yksityisten työnvälityspalveluiden kautta, mutta harvemmin julkisen työnvälityksen avulla. Myös kansainvälisten yritysten sisäiset henkilöstön siirrot vaikuttavat siihen, että ulkomaisen työvoiman määrä on kasvanut Suomessa.

Asiantuntija-ammattilaisten rekrytoinnissa työtehtävän kriteerit perustuvat osaamiseen. Työnhakijan yleiset valintakriteerit, kuten muodollinen koulutus, ovat rekrytoinnin ensisijainen peruste. Haluttuja osaajia rekrytoiva toimipaikat käyttävät innovatiivisia rekrytointistrategioita ja ne ovat usein valmiita käyttämään uusia rekrytoinnin työvälineitä. Ulkomaisen asiantuntija-ammattilaisen työnantajakohdaiset valintakriteerit eivät sisällä niinkään kansallisuuteen tai kielitaitoon liittyviä seikkoja, vaan liittyvät ehdokkaan kyvykkyyden lisäksi hänet vastaanottavan työyhteisön kulttuurikompetenssin tasoon ja sisältöön. Asiantuntija-ammattilaiset voivat kokea kuuluvansa ammatti-identiteetiltään samaan ryhmään, jolloin 'ulkomaalaisuudella' sinällään ei ole merkitystä (Goldberg 2003).

Ulkomaisen asiantuntija-ammattilaisen motivaatio muuttaa Suomeen näyttää tämän tutkimuksen mukaan syntyvän sosiaalisten siteiden ja kontaktiverkoston kautta. Muuttopäätöksen taustalta löytyy Raunionkin (2002) mukaan usein jokin aikaisempi kontakti Suomeen. Ulkomaisen työvoiman Suomeen muuton vetovoimatekijöitä ainakaan asiantuntija-ammattilaisten kohdalla ei voida juurikaan selittää taloudellisten muuttoteorioiden avulla, sillä asiantuntijoiden matalampi palkkataso on enemmänkin Suomesta pois työntävä tekijä. Ulkomaisten asiantuntijoiden kohdalla on kyse sopivan ja luotettavaksi koetun informaation oikeaan osuneesta välittämisestä, jolloin ammatilliset ja perheeseen ja ystäviin liittyvät kontaktit ja verkostot ovat muuttopäätökseen liittyvinä syinä tärkeämpiä kuin taloudelliset syyt. Sosiaaliin suhteisiin perustuvan kontaktiverkoston käyttäminen on myös työnantajan näkökulmasta kustannusvaikutuksiltaan edullista, jopa ilmaista. Niiden käyttäminen vähentää myös ulkomaisen työvoiman valintaan liittyviä epäonnistumiseen riskejä.

Kansainväliset opiskelijoiden ja harjoittelijoiden vaihto-ohjelmat luovat hyödyllisiä tulevaisuuden kontakteja ulkomaisiin osajiin. Kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO ja oppilaitokset ovat tärkeitä institutionaalisia kontaktien rakentajia ulkomaisen työvoiman rekrytointitilanteissa, vaikka varsinainen rekrytointikanava olisikin jokin muu kanava.

## 6.2.2 SUORITUSTASON TYÖVOIMAA REKRYTOIVIEN STRATEGIAT

Suoritustason työvoimaa ovat esimerkiksi julkisissa ja yksityisissä palvelutehtävissä toimivat ja teollisuuden työntekijät. Suoritustason ulkomaisen työvoiman rekrytointitarpeet liittyvät joko kausiluontoisten tai työvoimapula-alojen ammatteihin, joihin on vaikea saada kotimaista työvoimaa<sup>13</sup>. Työvoimapula-aloilla toimivat työnantajat joutuvat sopeutumaan työmarkkinatilanteen vaihteluihin ja käyttämään tilanteen mukaan joustavasti erilaisia rekrytointistrategioita. Toimintaympäristö ja työtehtävien luonne vaikuttavat taloudellisten suhdanteiden mukaan rekrytointitarpeisiin, jolloin taloudellisessa korkeasuhdanteessa työvoimapula-alojen työnantajat joutuvat tyytymään niihin työnhakijoihin, joita kulloinkin sattuvat työmarkkinoilta saamaan. Kausiluontoisissa työtehtävissä, kuten matkailuun tai rakentamiseen liittyvillä toimialoilla, tarve tietyn tyyppisestä työvoimasta on kaikilla toimialan työnantajilla samaan aikaan, ja ne joutuvat kilpailemaan työvoimasta. Tämäntyyppisissä tilanteissa ja työvoimapula-aloilla työvoimareserviä on luontevaa hakea ulkomailta, vaikka toimipaikat ilmoittivatkin rekrytoivansa mieluiten kotimaista työvoimaa.

Ulkomaisen suoritustasoisen työvoiman rekrytointikriteerit perustuvat osaamiseen ja sopivaan persoonaan. Kansallisuudella sinällään ei ollut tutkimuksen vastaajien mukaan merkitystä, mutta työhön valittavan toivotaan vähintäänkin tulevan jostakin samantyyppisestä kulttuurista, jolloin sopeutuminen suomalaiseen työelämään sujuisi vaivattomammin. Valittavalta edellytettiin Forsanderia (2002) mukaillen Suomi-

---

<sup>13</sup> Rekrytointivaikeuksista ammattialoitain ja alueittain ks. esimerkiksi Hämäläinen 2002, Räisänen & Tuomaala 2001.

spesifiä kompetenssia. Työnantajakohtaisen työllistettävyyden mukaiset valintakriteerit näyttävät olevan sitä tiukempia rekrytoinnin suodattimia ulkomaisen työvoiman rekrytoinnissa, mitä vähemmän työnhakija täyttää yleisen työllistettävyyden valintakriteerejä.

Ammatillinen peruskoulutus oli pääsääntöisesti yksilöllisenä valintakriteerinä myös suoritustason tehtävissä, mutta varsinainen työ voitiin oppia myös tekemisen kautta. Esimerkiksi metalliteollisuutta edustanut haastateltava kertoi, että työhön valittavalla on oltava ammatillinen koulutus, mutta varsinainen ammattityö opitaan vain tekemällä, ja että korkeatasoista metallialan osaamista löytyy myös Suomen rajojen ulkopuolelta (4:18).

Työvoimapula-aloilla rekrytointiin liittyviä kustannuksia lisäävät ulkomaisen työvoiman kouluttaminen työtehtäviin. Rekrytointiin liittyviä lisäkustannuksia toimipaikat ovat voineet pienentää tekemällä yhteistyötä työvoimatoimistojen kanssa. Työvoimatoimistot voivat järjestää työnantajien tarvitsemalle työvoimalle työvoimapoliittista koulutusta, tai työnantajat ovat osallistuneet erilaisiin Euroopan sosiaalirahaston (ESR) hankkeisiin. Jotkut työvoimapula-aloilla, esimerkiksi kiinteistöhoito- ja kuljetusaloilla, toimivat työnantajat ovat päätyneet järjestämään räätälöityä ammatillista koulutusta työhön tuleville ulkomaalaisille. Heillä on muihin työnantajiin verrattuna arvokas etulyöntiasema ulkomaisen työvoiman rekrytointiin, kouluttamiseen ja perehdyttämiseen liittyvässä osaamisessa. Työyhteisöjen ja työhönottoa hoitavien henkilöiden pitäisikin valmentautua ulkomaisen työvoiman hankintaan liittyviin kysymyksiin hyvissä ajoin.

Julkinen työnvälitys eli työvoimatoimistot ovat merkittävä maassa jo asuvan ulkomaisen työvoiman rekrytointikanava muulloin paitsi asiantuntija-ammattilaisten rekrytoinnissa. Rekrytoinnin epäonnistumisen riskejä ja kustannuksia pienentää mahdollisuus arvioida ulkomaisen työnhakijan sopivuutta työtehtäviin ja työyhteisöön ennen työsuhteen solmimista erilaisten koulutus- ja harjoittelujärjestelmien avulla, joiden kustannuksista vastaa työhallinto. Ulkomaisen työvoiman hankintaan liittyviä riskejä voidaan pienentää tai siirtää kolmannelle osapuolelle käyttämällä yksityisiä työvoiman välityspalveluja, esimerkiksi työvoiman vuokrausta.

Ulkomaisen suoritusasteen työntekijän tulo työskentelemään riippuu sosiaalisten kontaktien lisäksi taloudellisista syistä, jos Suomeen tullaan työn perässä ansaitsemistarkoituksessa. Elämisen taso hyvinvointipalveluja tarjoavassa maassa saattaa houkuttaa lähialueilta muuttavia, mutta Suomen tunnettuus muualla maailmassa on niukkaa. Muut Euroopan maat ja Yhdysvallat nähdään houkuttelevampina vaihtoehtoina kuin Euroopan pohjoisessa kolkassa sijaitseva Suomi.

Halutunlaisen työvoiman hankkiminen Suomeen on haastava tehtävä suomalaiselle maahantulopolitiikalle ja ”pienen ulkomaalaispolitiikan” toteuttajille, työnantajille. Mahdollista työvoimapulaa Suomessa ei ratkaista yksin lähialueiden, ei edes EU:n sisäisen työvoiman liikkuvuuden avulla. Ulkomaisen työvoiman rekrytointiin liittyvää tutkimusta tarvittaisiin lisää. Esimerkiksi eri ammattiryhmien rekrytointi- ja työnhakukanavien käytöstä eri puolilla Suomea tarvitaan lisää tietoa, sillä tämä tutkimus luo vain yleiskuvan ulkomaisen työvoiman rekrytoinnin kokonaisuudesta.

### 6.3 POHDINTAA TUTKIMUKSESTA JA SEN TEKEMISESTÄ

Tutkimusta, jossa olisi yhdistetty kysely- ja haastatteluaineistoa työnantajien rekrytointikäyttäytymiseen, on tehty Suomessa vähän, jos laisinkaan. Tutkimuksen teema oli monipolvinen ja –tasoinen, joten sen käsittelyä oli rajoitettava rekrytointikäyttäytymisen pääpiirteisiin. Haastatteluaineisto antaisi mahdollisuuden tutkia esimerkiksi tarkemmin yksittäisiä rekrytointiprosessin osia, mutta tässä yhteydessä pro gradu –työn laajuus rajasi aiheen käsittelyä.

Käytettävän aineiston mahdollisuudet ja rajat korostuivat tutkimuksen tuloksia analysoitaessa. Kyselytutkimuksen aineisto oli puutteellinen joiltakin osin eikä riittänyt joidenkin havaintojen tekemiseen luotettavalla tavalla kysymysten muotoilusta, käsitteiden epämääräisyydestä tai puutteellisesta vastausohjeesta johtuen. Esimerkiksi käsitteet ’maahanmuuttaja’ ja ’ulkomainen työvoima’ oli jätetty vastaajien oman tulkinnan varaan, joka aiheutti analysointivaiheessa runsaasti



pohdittavaa, kunnes päädyin käyttämään pääsääntöisesti termiä 'ulkomaalainen'. Monet kyselylomakkeet olivat tiedoiltaan puutteellisia, eikä niitä voinut enää analysointivaiheessa täydentää. Kysymysten operationalisointi onkin keskeinen ja vaativa osa tutkimushanketta..

Päätutkimusongelman tavoitteeksi asetettiin ulkomaisen työvoiman rekrytoinnin kuvaaminen ("miten?"), johon kvalitatiivinen tutkimusote sopi hyvin. Toisaalta tavoitteena oli myös selvittää millaisia työvoiman hankintalähteitä työnantajat olivat käyttäneet ja selvittää eroja alueellisesti ja kokoluokittain. Tässä osassa tutkimusta tulokset ovat suuntaa antavia. Vertailemalla Hämääläisen (2003) ja Tuomaalan (2001, 2002) rekrytointikanavien käyttötutkimusten tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin voidaan todeta, että työnantajat käyttävät ulkomaisen työvoiman rekrytoinneissa pääosin samoja kanavia kuin normaalissa kotimaisen työvoiman rekrytoinnissa.

Behrenz (1999), Granovetter (1974;1995), Rantala (1999), Russo (1996) sekä Windolf ja Wood (1988) kuvaavat omissa tutkimuksissaan lukuisia ongelmia, joihin rekrytointikäyttäytymistä tutkiessa törmätään. Eräs ongelma esimerkiksi Granovetterin mukaan on, että työnantajien käyttäytymistä tutkittaessa ei saada selville työnhakijan työnhakukäyttäytymistä, joka kuitenkin vaikuttaa merkittäväällä tavalla rekrytointistrategian rakentumiseen. Myös työmarkkinoita koskevat käsitteet ovat moniselitteisiä tai ne ymmärretään eri lähtökohdista. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa on pyritty selventämään joitakin keskeisiä työvoimapolitiikan peruskäsitteitä

Tämän tutkimuksen avulla ei voitu myöskään selvittää eri rekrytointikanavien käytön tehokkuutta tai vaikuttavuutta. Russo (1996, 41) määrittelee rekrytointikanavan tehokkuutta sen mukaan, miten usein ensimmäiseksi valittu kanava tuottaa tulosta. Tutkimuksessa saatiin kuitenkin yleiskuva siitä, mitä kanavia työnantajat yleensä käyttävät ulkomaista työvoimaa rekrytoidessaan. Rekrytointikanavien yleisestä "paremmuudesta" ei voida tosin kovin vakuuttavasti väitellä, sillä rekrytoinnin kustannuksiin ja onnistumiseen kokonaisuutena vaikuttavat monet tilannekohtaiset, muuttuvat tekijät. Rekrytointikanavien vaikuttavuuden tutkiminen olisi kuitenkin tärkeää, sillä kanavien valinnalla vaikutetaan siihen, millaisia ehdokkaita työnantaja löytää valintapäätöksen tekemistä varten.

Monistrateginen tutkimusote sopii hyvin rekrytointikäyttäytymisen tutkimiseen, sillä rekrytoinneilla on monia ulottuvuuksia yhteiskunnan eri tasoille ulottuen makrotason talous- ja työvoimapolitiikasta yksittäisen työnhakijan tai työhönottajan päätöksentekoon vaikuttaviin syihin. Työnantajat vaikuttavat rekrytointipäätöksiä ja työnhakijat työnhakupäätöksiä tehdessään tavalla, joka ei voi olla jättämättä jälkiä useilla eri tasoilla koko yhteiskuntaan.

#### 6.4 ULKOMAISEN TYÖVOIMAN REKRYTOINTI TULEVAISUUDESSA

Työvoiman saatavuuden vaikeutumiseen varaudutaan Suomessa Vanhasen hallitusohjelman mukaan mm. tehostamalla julkisen työnvälityksen toimintaa, nostamalla kansalaisten koulutustasoa sekä käynnistämällä alkuvuodesta 2004 maahanmuuttopoliittisen ohjelman valmisteluyöryhmän työ. Työvoiman saatavuuden ennakoitaan vaikeutuvan eniten julkisissa palveluissa etenkin kuntasektorilla. Julkisen sektorin ammattien harjoittaminen on kuitenkin usein säädelty lainsäädännön avulla siten, ettei ulkomaisesta työvoimasta lyhyellä aikavälillä löydy ratkaisua sen ongelmiin. Pitemmällä aikavälillä tärkeä keino saada Suomesta kiinnostuneita osaajia työskentelemään Suomessa ovat suomalaisten runsaat kontaktit ulkomaille. Suomalaisten oppilaitosten kansainvälistymisen edistäminen opiskelijavaihdon kautta sekä ulkomaisten opiskelijoiden rekrytoinnin kautta tuottaa pitkällä aikajänteellä uusia ammatti- ja kielitaitoisia osaajia suomalaisille työpaikoille.

Parasta työvoiman saatavuutta edistävää politiikka olisi kuitenkin huolehtia osaavan työvoiman pysyvyydestä työpaikoilla ja työpaikkojen säilymisestä Suomessa ja Euroopan unionissa. Ikääntyvien työntekijöiden jäädessä pois työelämästä on korvaavien ammattitaitoisten osaajien löytäminen tehtävä, jossa työnantajat tulevat tarvitsemaan julkisen ja yksityisen työvoimapalvelun apua.

Ulkomaisen työvoiman rekrytointiin on kuitenkin varauduttava. Parhaiten se tapahtuu rekrytoimalla sopivissa tilanteissa työyhteisöön uusia ulkomaisia

työntekijöitä sekä keräämällä ja jakamalla tietoa ja kokemuksia ulkomaisen työvoiman rekrytointiin liittyvistä kysymyksistä. Työyhteisöissä on tärkeää havaita ja tunnistaa ulkomaisen työvoiman rekrytointiin liittyviä haasteita. Tähän tehtävään suomalaisella yhteiskunnalla on tarjota hyvät ja toimivat julkisen hallinnon työvoimapalvelujen verkostot ja yhteistyökanavat Euroopan unionin jäsenvaltioiden ja yksityisten työvoimapalvelujen kanssa.

## LÄHTEET

### 1. Kirjalliset lähteet:

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Augustsson, G. 1996. Etniska relationer i arbetslivet. Teknik, arbetsorganisation & etnisk diskriminering i svensk bilindustri. Akademisk avhandling. Umeå: Umeå universitet.

Behrenz, L. 1998. Essays on the Employment Service and Employers Recruitment Behaviour. Lund Economic Studies no 79. Akademisk avhandling. Lund: Lund University.

Broomé, P. & Bäcklund, A-K. 1998. S-märkt. Företagets etniska vägval. Stockholm: SNS Förlag.

Böhning, W.R. 1996. Employing Foreign Workers. A Manual on Policies and Procedures of Special Interest to Middle and Low Income Countries. Geneva: International Labour Organization.

Cohen, D. 2001. Web-Based Recruiting and Staffing. Teoksessa Walker, A. (toim.) Web-Based Human Resources. The Technology and Trends That Are Transforming HR. New York: McGraw-Hill.

DeFillo, C & Slater, I. 2001. Web-Based HR in an International Setting. Teoksessa Walker, A. (toim.) Web-Based Human Resources. The Technology and Trends That Are Transforming HR. New York: McGraw-Hill.

Employment in Europe. 2002. Recent trends and prospects. Luxembourg: Employment & Social affairs. European Communities.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998; 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Forsander, A. 2000. Työvoiman tarve ja maahanmuuttopolitiikka – onko maahanmuuttajien osaaminen vastaus työvoiman kysyntään? Teoksessa Trux, M.-L. (toim.). Aukeavat ovet. Kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Sitra 238. Helsinki: WSOY.
- Forsander, A. 2002. Luottamuksen ehdot. Maahanmuuttajat 1990-luvun suomalaisilla työmarkkinoilla. Väitöskirja. Väestöntutkimuslaitoksen julkaisusarja D 39/2002. Helsinki: Väestöliitto.
- Goldberg, C.B. 2003. Applicant reactions to the employment interview. A look at demographic similarity and social identity theory. *Journal of Business Research* 56 (2003) 561-571.
- Granovetter, M. 1974;1995. *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*. The University of Chicago (1974). 2<sup>nd</sup> Edition 1995. USA.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Honkanen, H. & Nyman, K. 2001. *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. Helsinki: Psykologien kustannus Oy
- Hytönen, T. 2002. *Exploring the Practice of Human Resource Development as a Field of Professional Expertise*. Jyväskylä Studies in education, psychology and social research 202. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hämäläinen, H. 2003. Työvoiman rekrytointi toimipaikoissa vuonna 2002. Selvitys työvoiman hankintakanavista, rekrytointiongelmista ja toimipaikkojen tulevaisuuden näkymistä. Helsinki: Työministeriö.

Jenkins, R. 1986. Racism and Recruitment: Managers, Organizations and Equal Opportunity in the Labour Market. Cambridge: Cambridge University Press.

Kirnan, J.P., Farley, J.A. & Geisinger, K.F. 1989. The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology*. No 42. 293-308.

Koistinen, P. 1999. Työpolitiikan perusteet. Juva: WSOY.

Laine, M. 2001 Ulkomaalaisen oikeudellinen asema Suomessa. Työhallinnon julkaisu 280. Helsinki: Työministeriö, ulkomaalaisvaltuutetun toimisto.

Layder, D. 1998. Sociological practice. Linking theory and social research. London: SAGE Publications.

Lippman, S. S. & McCall, J.J. 1976a. The economics of job search; a survey. Part 1; *Economic Inquiry*, June.

Lippman, S. S. & McCall, J.J. 1976b. The economics of job search, a survey. Part 2; *Economic Inquiry*, September.

Marx, K. 1974. Pääoma I. Kansantaloustieteen arvostelua. Helsinki: Kansankulttuuri.

Meristö, M., Leppimäki, S. & Tammi, M. 2002. ICT-osaaminen 2010. Tietoteollisuuden ja digitaalisen viestinnän osaamisen ennakointi. Institute of Advanced Management Systems Research, IAMSR, Åbo Akademi. Saatavana <URL:<http://www.electroind.fi/dokumentit/raportit/TIDEloppuraportti.pdf>> 9.6.2003.

Mortensen, D. T. 1986. Job search and labour market analysis. Handbook of Labour Economics, Vol. 2.

Nätti, J. 1989. Työmarkkinoiden lohkoutuminen. Segmentaatioteoriat, Suomen työmarkkinat ja yritysten työvoimastrategiat. Jyväskylä Studies in education, psychology and social research nr 68. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.

OECD. 2000. Combating the Illegal Employment of Foreign Workers. Paris: OECD.

Palvelutyönantajat. 2003. Työvoimanvuokrauksen liikevaihdon oletetaan kasvavan. Henkilöstöpalveluyritysten liiton jäsentiedustelu 2003. 22.7.2003. Saatavana <URL:<http://www.palvelutyonantajat.fi>>

Paananen, S. 1999. Suomalaisuuden armoilla. Ulkomaalaisten työnhakijoiden luokittelu. Tutkimuksia 228. Väitöskirja. Helsinki: Tilastokeskus.

Rantala, H. 2002. ”Nuori mies, lähde länteen.” Acta universitatis Tamperensis 903. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Rantala, J. 1999. Toimipaikkojen rekrytointikäyttäytyminen. Työpoliittinen tutkimus 208. Helsinki: Työministeriö.

Raunio, M. 2002. Suomi globaalitalouden osajien valintojen kentällä. Ulkomaalaisten huippuosajien mielikuvat ja todellisuudet suomalaisessa työ- ja kaupunkiympäristössä. SENTE-julkaisu 15/2002. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ropper, S. 1988. Recruitment Methods and Vacancy Duration. Scottish Journal of Political Economy, 35:51-64.

Russo, G. 1996. Firm's Recruitment Behaviour. An Empirical Investigation of the Use of Search Channels, the Rate of Arrival of Applicants, and the Spatial Radius of Search. Tinbergen Institute Research Series no. 129. Amsterdam; Vrije Universiteit.

Rynes, S. 1990. Recruitment, job choice, and post hire consequences: A call for new research directions. *Handbook of industrial & organizational psychology Vol 2.*

Rynes, S., Bretz, R. & Gerhart, B. 1991. The importance of recruitment in job choice. A different way of looking. *Personnel Psychology* 1991, Vol 44, 487-519.

Rynes, S. & Gerhart, G. 1990. Interviewer Assessments of Applicant "Fit": An Exploratory Investigation. *Personnel Psychology* 1990, Vol. 43, 13-32.

Räisänen, H. & Tuomaala, M. 2001. Lyhyen aikavälin rekrytointiongelmat – miksi toisia työpaikkoja on vaikeampi täyttää kuin toisia? Teoksessa *Työpoliittinen aikakauskirja* 1/2001. Helsinki: Työministeriö.

Räisänen, H. 2001. Työnvälitysmarkkinat julkisen työvoimapalvelun näkökulmasta. Teoksessa *Työpoliittinen aikakauskirja* 4/2001. Helsinki: Työministeriö.

Schneider, B. 1976. *Staffing organizations.* California: Goodyear series in management and organizations.

Spence, A. M. 1974. *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes.* Massachusetts: Harvard University Press.

Stigler, G. J. 1961. The Economics of Information. *Journal of Political Economy*, 213-225.

Stigler, G. J. 1962. Information in the Labour Market. *Journal of Political Economy*, 94-105.

Tanner, A. 2003. Siirtolaisuus, valtio ja politiikka, Kanadan, Sveitsin ja Uuden-Seelannin työvoiman maahanmuutto ja politiikka 1975-2001. Väitöskirja. *Ulkomaalaisviraston julkaisuja* 4. Helsinki: Ulkomaalaisvirasto.



Tapinos, G. 2000. Irregular Migration: Economic and Political Issues. Teoksessa OECD. Combating the Illegal Employment of Foreign Workers. Paris: OECD.

Teollisuuden työnantajat. 2003. Maahanmuuttopolitiikka ja yritysten työvoimatarpeet. Teollisuus ja Työnantajat. 7.3.2003. Saatavana <URL:<http://www.tt.fi/uutiset>>

Torrington, D & Hall, L. 1991. Personnel Management. Prentice Hall.

Trux, M.-L. 2000. Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa Trux, M.-L. (toim.) Aukeavat ovet. Kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Sitra 238. Helsinki: WSOY.

Trux, M.-L (toim.). 2000. Aukeavat ovet. Kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Sitra 238. Helsinki: WSOY.

Tuomaala, M. 2001. Työvoiman rekrytointi toimipaikoissa vuonna 2000. Selvitys työvoiman hankintakanavista, työvoiman hankinnassa ilmenneistä ongelmista sekä toimipaikkojen lähitulevaisuuden näkymistä. Helsinki: Työministeriö.

Tuomaala, M. 2002. Työvoiman rekrytointi toimipaikoissa vuonna 2001. Selvitys työvoiman hankintakanavista, työvoiman hankinnassa ilmenneistä ongelmista sekä toimipaikkojen lähitulevaisuuden näkymistä. Helsinki: Työministeriö.

Työministeriö. 2001. EU:n itälaajentumisen vaikutukset työvoiman liikkuvuuteen. Työhallinnon julkaisu 291. Helsinki: Työministeriö.

Työministeriö. 2002. Työllisyys uuden vuosituhanen alussa. Työvoima 2020. Työpoliittinen tutkimus 234. Helsinki: Työministeriö.

Työministeriö. 2003a. Työpolitiikan strategia 2003 – 2007 - 2010. Työhallinnon julkaisu 334. Helsinki: Työministeriö.

Työministeriö. 2003b. Työvoiman rekrytointimahdollisuudet EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta. Maahanmuuttopolitiikan tulevat haasteet –projekti. Työhallinnon julkaisu 325. Helsinki: Työministeriö

Walker, A. (toim.). 2001. Web-Based Human Resources. The Technology and Trends That Are Transforming HR. New York: McGraw-Hill.

Whitley, R. (toim.). 1992. European Business Cultures. Firms and Markets in their National Contexts. London: SAGE Publications

Whitley, R. 1992. Societies, Firms and Markets: The Social Structuring of the Business Systems. Teoksessa Whitley, R. (toim.) European Business Cultures. Firms and Markets in their National Contexts. London: SAGE Publications.

Williamsson, I., Lepak, D. & King, J. 2003. The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. Journal of Vocational Behavior. Vol 63, 242-263.

Windolf, P. 1986. Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany. Organization studies 7 (3), 235-254.

Windolf, P. & Wood, S. 1988. Recruitment and Selection in the Labour Market. A Comparative Study of Britain and West Germany. Aldershot: Avebury.

Ziesemer, T. 2003. Information and Communication Technology as Technical Change in Matching and Production. Journal of Economics. Vol 79 No3, 263-287.

Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksentekijä. Helsinki: Tietopaketti Oy.

Ylänkö, M. 2000. Kansainvälistymisen kahdet kasvot. Teoksessa Trux, M.-L. (toim.) Aukeavat ovet. Kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Sitra 238. Helsinki: WSOY.

## 2. Lainsäädäntö

Laki julkisesta työvoimapalvelusta 1295/2002

Laki yksityisyyden suojasta 477/2001

Rikoslaki 39/1889

Suomen perustuslaki 731/1999

Työsopimuslaki 55/1999

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21

# LIITTEET

Liite 1

## KYSELY ULKOMAISEN TYÖVOIMAN HANKINNASTA

Ympyröikää oikea vaihtoehto.

### 1. Millä sektorilla toimitte?

- 1 Yksityinen
- 2 Julkinen
- 3 Kolmas sektori (järjestö, säätiö tms.)

### 2. Toimipaikan sijaintikunta \_\_\_\_\_

### 3. Toimiala

- 1 Teollisuus
- 2 Sähkö-, kaasu- ja vesihuolto
- 3 Rakentaminen
- 4 Tukku- ja vähittäiskauppa
- 5 Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- 6 Koulutus
- 7 Liike-elämän palvelut
- 8 Rahoitustoiminta
- 9 Tukku- ja vähittäiskauppa
- 10 Terveystenhoito- ja sosiaalipalvelut
- 11 Muut palvelut

### 4. Henkilöstön lukumäärä

- 1 1 – 4
- 2 5 – 19
- 3 20 – 50
- 4 51 – 100
- 5 100 -

5. Toimipaikan työskentelykieli/-kielet?

- 1 Suomi
- 2 Ruotsi
- 3 Englanti
- 4 Muu, mikä ? \_\_\_\_\_

6. Onko toimipaikassanne ollut viimeisen 12 kk:n aikana tai onko tällä hetkellä

|                                      | Kyllä | Ei |
|--------------------------------------|-------|----|
| a) ulkomaista työvoimaa ?            | 1     | 2  |
| b) kansainvälisiä harjoittelijoita ? | 1     | 2  |

Mikäli vastasitte kyllä, mainitkaa lukumäärä ja kansalaisuus/-det

---



---

7. Onko toimipaikkaanne haettu viimeisen 12 kk:n aikana uutta työvoimaa ?

- 1 Kyllä
- 2 Ei

8. Jos toimipaikkaanne on haettu uutta työvoimaa viimeisen 12 kk:n aikana, haitteko työvoimaa ulkomailta?

- 1 Kyllä
- 2 Ei

8. a.) Jos vastasitte kyllä, mainitkaa lukumäärä ja maat

---



---

8. b.) Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että hankitte tai ette hankkinut työvoimaa ulkomailta?

---



---

9. Onko toimipaikkaanne haettu viimeisen 12 kk:n aikana Suomessa asuvia ulkomaalaisia?

- 1 Kyllä
- 2 Ei

9.a.) Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että hankitte tai ette hankkinut ulkomaista työvoimaa Suomesta?

---

---

9.b.) Jos vastasitte kyllä, mainitkaa lukumäärä ja kansalaisuus/-det

---

---

---

10. Mitkä olivat käytetyimmät rekrytointikanavat hankkiessanne työvoimaa ulkomailta?

- 1 Suorat kontaktit
- 2 Työvoimatoimisto
- 3 Ilmoitus omalle henkilökunnalle
- 4 Lehti-ilmoitus
- 5 Internet
- 6 Oppilaitosten välityspalvelut
- 7 Työvoiman vuokrausliike
- 8 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

11. Aiotaanko toimipaikkaanne hankkia työvoimaa seuraavan 12 kk:n aikana?

- 1 Kyllä
- 2 Ei
- 3 En osaa sanoa

12. Aiotaanko toimipaikkaanne hankkia työvoimaa ulkomailta seuraavan 12 kk:n aikana?

- 1 Kyllä
- 2 Ei
- 3 En osaa sanoa

12.a.) Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että aiotte hankkia työvoimaa ulkomailta?

---



---

13. Jos aiotte hankkia työvoimaa ulkomailta, mistä maasta/maista sitä hankkisitte?

---



---

14. Jos aiotte hankkia työvoimaa ulkomailta, millaisiin tehtäviin palkkaisitte työvoimaa?

---



---

15. Arvioikaa numeroilla 1-3 kuinka hyvin tunnette seuraavat työvoimatoimiston palvelut? (1=ei tunnettu, 2=tunnettu/ei käytetty, 3= käytetty)

|                     |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|
| Työnvälityspalvelut | 1 | 2 | 3 |
| Sähköiset palvelut  | 1 | 2 | 3 |
| Työlupapalvelut     | 1 | 2 | 3 |
| EURES               | 1 | 2 | 3 |

16. Mitä palveluja tarvitsisitte hankkiessanne työvoimaa ulkomailta?

---



---



---

17. Olisitteko kiinnostunut käyttämään työvoimatoimiston EURES-palveluja hankkiessanne työvoimaa ulkomailta?

- 1 kyllä
- 2 ei

18. Miten haluaisitte tietoja EURES-palveluista?

- 1 Esittelykännein
- 2 WWW.mol.fi-sivuilta
- 3 Postitse
- 4 Messuilla yms. tapahtumissa
- 5 Lehdissä
- 6 Muuten, miten ? \_\_\_\_\_
- 7 En halua tietoja

Muita kommentteja:

---

---

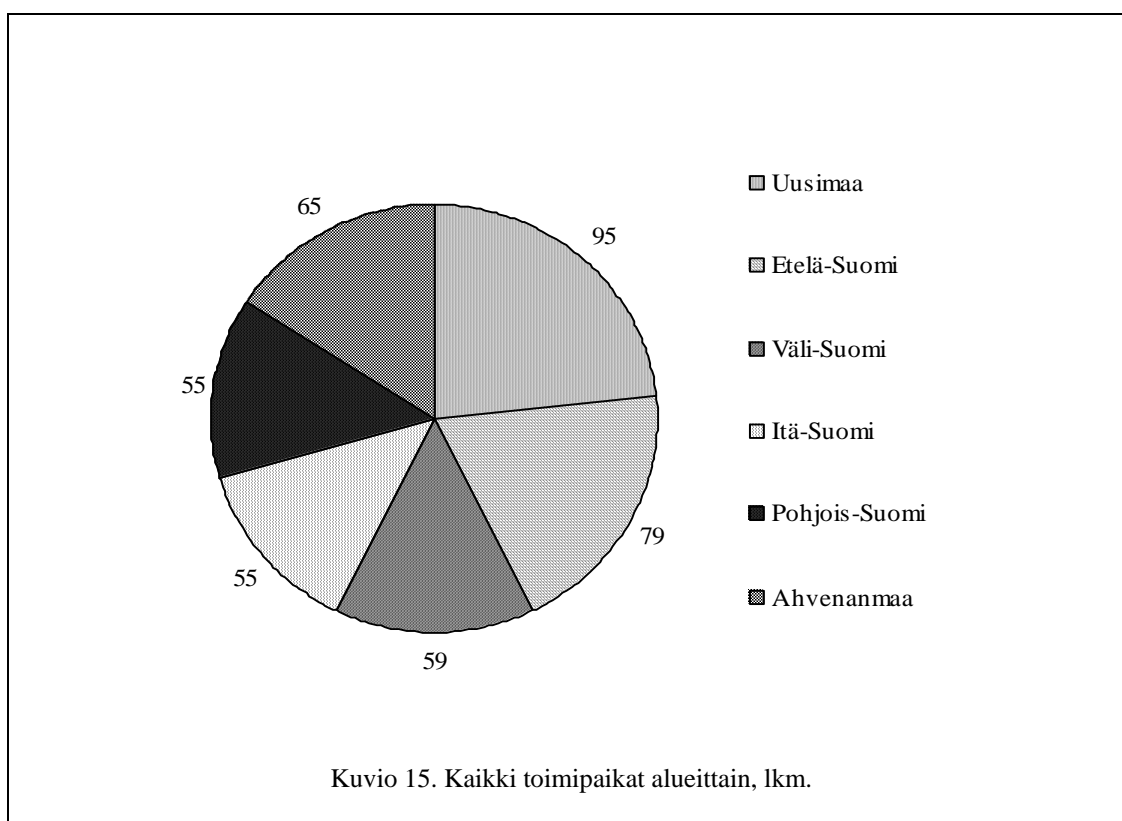
Kiitos osallistumisesta !  
Lomake pyydetään ystävällisesti palauttamaan oheisessa palautuskuoressa  
työministeriöön 31.1.2003 mennessä



## Liite 2

## Kyselylomakkeen vastaajien taustatiedot

Kyselyn vastaajat jakautuivat tasaisesti koko maan alueelle, joskin eniten vastaajia oli odotetusti suurimmilta alueilta Uudeltamaalta ja Etelä-Suomesta (kuvio 15). Ahvenanmaalaiset, erityisesti maarianhaminalaiset, olivat kaikkein aktiivisimpia vastaajia suhteutettuna otoskehikkoon. Ahvenanmaalaiset vastaajat olivat myös kaikkein kiinnostuneimpia rekrytoimaan ulkomaista työvoimaa, joka selittää osaltaan heidän vastausaktiivisuuttaan. Pohjois-Suomessa oululaiset toimipaikat muodostivat merkittävän osan vastaajista. Muita merkittäviä vastaajia kaupungeittain edustivat turkulaiset, jyvaskyläläiset ja kuopiolaiset toimipaikat, joilla oli useamman prosenttiyksikön osuus kaikista vastaajista.

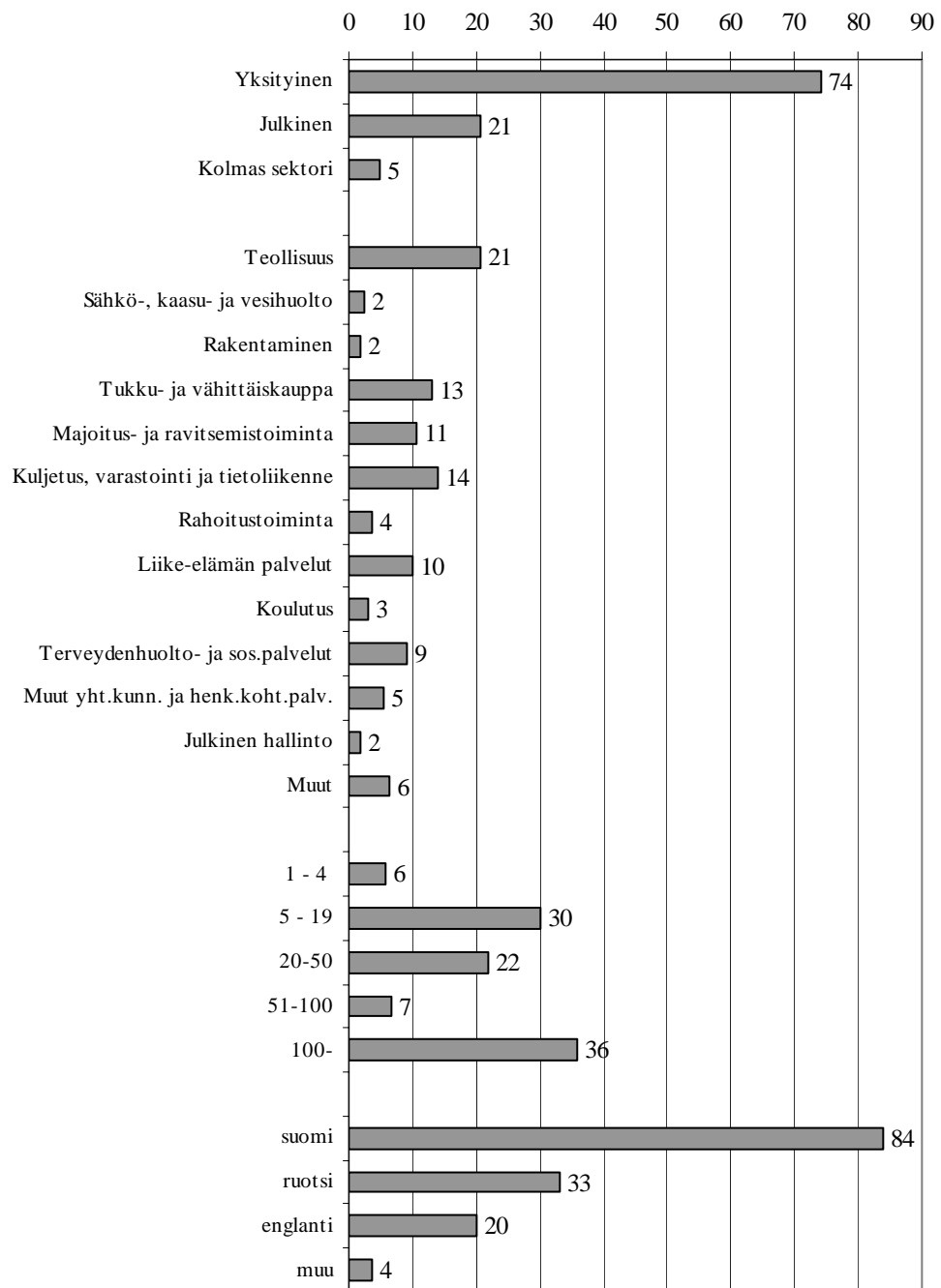


Suurin osa kyselyn vastaajista edusti yksityisen sektorin toimipaikkoja (kuvio 16). Julkisen sektorin vastaajia oli viidennes vastaajista. Alueittain tarkasteltuna yksityisen sektorin vastaajia oli eniten Uudeltamaalta ja Etelä-Suomesta.

Toimialoittain tarkasteltuna eniten vastaajia oli teollisuudesta, kuljetus-, varastointi- ja tietoliikennealan toimialalta sekä tukku- ja vähittäiskaupan alalta. Rakennusalan vastaajia oli vähän (2 prosenttia) koko maan alueelta, jonka vuoksi selvityksessä ei tarkastella rakennusalan ulkomaisen työvoiman rekrytointitarpeita. Kyselyyn vastanneet rakennusalan toimipaikat eivät aikoneet hankkia työvoimaa ulkomailta seuraavan 12 kuukauden aikana.

Pieniä, alle 19 henkeä työllistäviä, toimipaikkoja oli samoin kolmannes vastaajista. Eniten pieniä toimipaikkoja oli ahvenanmaalaisten vastaajien joukossa. Kolmannes vastaajista oli yli 100 henkeä työllistävästä toimipaikoista, heistä suuri osa uusimaalaisia toimipaikkoja.

Työskentelykielistä suomi oli yleisin Manner-Suomessa ja ruotsi Ahvenanmaalla. Englannin kieli oli työkielenä noin viidenneksellä vastaajista, mutta useissa toimipaikoissa työkielinä käytettiin useita eri kieliä. Kotimaisten kielten ohella käytettiin eniten työkielenä muita kieliä Uudellamaalla ja Etelä-Suomessa. Yleisin kieliyhdistelmä oli suomi, ruotsi ja englanti.



Kuvio 16. Kaikki toimipaikat sektorin, toimialan ja kokoluokan ja työkielen mukaan, %.

## Liite 3

ULKOMAISEN TYÖVOIMAN HANKINTA SUOMEN  
TYÖNVÄLITYSMARKKINOILLA  
HAASTATTELURUNKO / 2003

Tiedot käsitellään luottamuksellisesti niin, ettei vastauksista voi tunnistaa, mistä toimipaikasta tai vastaajasta on kysymys.

Haastateltava

Tehtävä tai asema organisaatiossa

Sijaintikunta

Toimiala

Henkilöstön määrä

Toimipaikan työskentelykielet

1. Onko toimipaikkaanne haettu viimeisen 12 kuukauden aikana työvoimaa?
2. Jos haitte, hankitteko myös ulkomaista työvoimaa?
3. Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että hankitte ulkomaista työvoimaa? Millaisiin tehtäviin?
4. Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että ette hankkineet/ palkanneet ulkomaista työvoimaa? Mikä vaikeutti hankintaa+
5. Käyttämänne rekrytointikanavat hankkiessanne ulkomaista työvoimaa?