

# REKRYTOINTI TYÖVOIMAPULA-ALOILLA JA MAAHANMUUTTAJATAUSTAISET TYÖNHAKIJOINA

**Arja Haapakorpi:** VTT, dosentti, yliopistotutkija, Tampereen yliopisto

**Tuija Koivunen:** YTT, dosentti, yliopistonlehtori, Itä-Suomen yliopisto

**Pasi Pyöriä:** YTT, dosentti, yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto

**Heidi Lehtovaara:** FM, väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto

*arja.haapakorpi@tuni.fi; tuija.koivunen@uef.fi;  
pasi.pyoria@tuni.fi; heidi.lehtovaara@tuni.fi*

*Janus vol. 33 (1) 2025, 4–20*

## Tiivistelmä

Artikkelissa tarkastellaan rekrytoinnin ongelmia ja haasteita sekä niihin vastaamista työvoimapulasta kärsivillä aloilla, etenkin kaupan ja henkilökuljetuksen aloilla. Näille aloille rekrytoidaan maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, minkä vuoksi näkökulma tarkentuu erityisesti heidän työllistymisensä ja rekrytointinsa haasteisiin ja ongelmiin. Aineisto koostuu henkilöstöjohtamisen tehtävissä toimivien haastatteluilta. Nostamme analyysin perusteella esille keskeiset teemat eli ensiksi maahanmuuttajataustaisten valmiudet työnhakijoina ja työntekijöinä, toiseksi työvoimaa rekrytoivien organisaatioiden käytännöt maahanmuuttajataustaisten rekrytoinnissa ja perehdytyksessä, sekä kolmanneksi maahanmuuttajien asema yhteiskunnassa ja työelämässä. Rekrytointi ei ole vain tekninen valinta, vaan sitä kehystävät yhteiskunnan ja työmarkkinoiden instituutiot ja käytännöt sekä organisaatioon liittyvät ehdot. Ongelmiin sekä niiden vastaamiseen keskittyvä analyysiosio jakaantuu kahteen osaan: ensinnä rekrytoinnin ja työnhaun prosesseihin sekä toiseksi maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden näkemiseen työvoimareservinä.


## JOHDANTO

Työmarkkinoiden ongelmana on ollut jo pitkään sekä työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaanto-ongelma että työvoimapula tietyillä aloilla (Kangasharju ym. 2023). Ratkaisuna on ollut työperäisen maahanmuuton lisääminen, mutta sen toteutuksesta ei ole ollut poliittista yksimielisyyttä, sillä maahanmuuttoa säätelevä politiikka on vaihdellut hallitusten vaihtuessa (Larja & Peltonen 2023, 10). Työvoiman kysynnän ja tarjonnan epätasapainon taustalla ovat työmarkkinoiden muutokset, väestön ikääntyminen sekä ongelmat työnhakijoiden ja avointen työpaikkojen välisessä kohtaamisessa. Työvoiman kysynnän ja tarjonnan suhde sekä maahanmuuttajataustaisten asema ja mer-

kitys työmarkkinoilla ja yhteiskunnassa näkyvät erityisesti työvoimapulasta kärsivien alojen rekrytoinnissa.

Työvoiman tarjonnan ja kysynnän välinen suhde vaihtelee aloittain ja ammattiryhmittäin. Tietyillä aloilla on vaikeuksia saada riittävästi hakijoita avoimiin työpaikkoihin ja näillä aloilla vaikeasti täytettävien työpaikkojen osuus avoimista paikoista on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana (Kiviholma & Kauhanen 2020). Työmarkkinoilla on pulaa henkilöstöstä erityisesti sosiaali- ja terveys-, ravintola-, myynti- ja kuljetusalalla (ks. Työvoimabarometri 2024). Kiviholman ja Kauhasen (2020, 12–24) mukaan vaikeasti täytettävien työpaikkojen määrän kasvun taustalla voi olla todellisia rekrytointivaikeuk-

Janus

VERTAISARVIOITU  
KOLLEGIALT GRANSKAD  
PEER-REVIEWED  
www.tsv.fi/tunnus

sia, mutta myös työnantajien odotusten ja hakijoiden ominaisuuksien välinen epäsuhta.

Väestön ikääntyä ja eläköityä, ja maahanmuuttajataustaisten osuus työvoimasta kasvaa. Maahanmuuttajataustaisten työllisten osuus kaikista työllisistä onkin kymmenessä vuodessa miltei kaksinkertaistunut (Kangasharju ym. 2023). Kun vuonna 2010 heidän osuutensa Suomen työllisistä oli 3,9 prosenttia, vastaava osuus vuonna 2020 oli 7,5 prosenttia. Määrällisesti eniten maahanmuuttajataustaisia työskentelee myyntityöntekijöinä ja erityisasiantuntijoina, ja erityisesti heidän osuutensa työvoimapulasta kärsivillä aloilla on kasvanut (Kangasharju ym. 2023, 5). Vuonna 2020 maahanmuuttajataustaisten osuus palvelu- ja myyntityöntekijöistä oli 8,3 ja prosessi- ja kuljetustyöntekijöistä 7,8 prosenttia (Kangasharju ym. 2023). Vaikka maahanmuuttajataustaisten työllistymistä on tuettu lisäämällä työvoimapalveluita ja kansalliskielten opetusta, heidän työllisyystilanteensa ei ole kohentunut odotetusti. Heidän työllistymisongelmistaan on tuotettu tutkimustietoa, joka on muun muassa koskenut etnisen taustan mukaista segregaatiota työmarkkinoilla. Rekrytointia eli porttia työsuhteeseen on tutkittu vähemmän.

Oletamme rekrytointiin tiivistyvän työhönoton lisäksi myös yhteiskuntatason ilmiöitä, koska muun muassa segregaatioon liittyy työnhakijoiden ja -tekijöiden tausta. Tämän vuoksi pidämme rekrytointia oivallisena tutkimuskohteena, kun tavoitteena on valottaa ilmiötä laajemmassa yhteiskunnallisessa kehityksessä. Kiinnostuksemme kohteena on rekrytoinnin haasteet ja ongelmat

sekä niihin vastaaminen kaupan ja henkilökuljetuksen aloilla, joilla koetaan pulaa työvoimasta ja joille rekrytoidaan maahanmuuttajataustaisia työnhakijoita. Tarkastelemme ensin kirjallisuuskatsauksen valossa työvoimapulaa, työvoimakapeikkoja ja rekrytointia ja niiden välisiä suhteita ja maahanmuuttajataustaisia tästä näkökulmasta. Tarkoituksena on tuottaa kehys empiirisen analyysin tuloksille ja tulkinnoille. Tutkimuskysymyksemme ovat:

1. Millaisia haasteita ja ongelmia maahanmuuttajataustaisten rekrytoinnissa myyntityöhön tai henkilökuljetustyöhön ilmenee?
2. Millä tavoin ongelmiin ja haasteisiin on pyritty vastaamaan? Ovatko nämä tavat helpottaneet maahanmuuttajataustaisten rekrytointia?

#### **TYÖVOIMAPULA, TYÖVOIMAKAPEIKKO VAI REKRYTOINTIONGELMA? MYNNYTI JA HENKILÖSTÖKULJETUS TARKASTELUN KOHTEENA**

Työvoimapulasta ja rekrytoinnin ongelmat vaihtelevat aloittain, ammatteittain, alueittain ja väestöryhmittäin. Toisin sanoen työvoiman kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa parhaimmalla mahdollisella tavalla ammatillisilla ja alueellisilla työmarkkinoilla ja lisäksi ikääntyvän työvoiman kysyntä on usein tarjontaa vähäisempää. Työvoimapula, työvoimakapeikko ja rekrytointiongelma kuvaavat vajaan työvoimasta tai työntekijöistä, mutta ne edustavat kukin erityistä näkökulmaa tähän ongelmaan. Ne käsittelevät työmarkkinoiden toimivuutta työvoiman kysynnän ja tarjonnan näkökulmasta. Työvoimapula, työvoimakapeikko ja rekrytointiongel-

ma kytkeytyvät toisiinsa. Esimerkiksi ammatillisilla työmarkkinoilla vallitseva pula myyjistä heijastuu rekrytoinnin haasteiksi saada riittävästi pätevää henkilökuntaa.

Työvoimapulan katsotaan olevan seurausta työvoiman niukasta tarjonnasta suhteessa kysyntään, minkä seurauksena avoimia paikkoja jää täyttämättä (Kiviholma & Kauhanen 2020). Tietyillä toimialoilla, ammattialoilla ja alueilla vallitsevaa pulaa työvoimasta kutsutaan taas työvoimakapeikoksi (Kauhanen ym. 2018). Rekrytointiongelmista on kyse, kun avoimia työpaikkoja on vaikea saada täytettyä, mutta lopulta paikat kuitenkin saadaan täytettyä (Kiviholma & Kauhanen 2020). Työmarkkinoiden dynamiikan eli työvoiman kysynnän ja tarjonnan muutosten lisäksi kyse on yhteiskunnassa harjoitetuista politiikan lajeista eli erityisesti työpolitiikasta, maahanmuuttopolitiikasta ja koulutuspolitiikasta sekä työorganisaatioiden henkilöstöstrategioista.

Ilmakunnaksen ja kumppaneiden mukaan (2013) työvoimapulan taustalla ovat tilanteet, joissa seuraavat edellytykset eivät täyty: työttömien ja avointen työpaikkojen ammatillinen yhteensopivuus, alueellinen työpaikkojen tarjonnan ja kysynnän yhteensopivuus, tiedottamisen oikea kohdentuminen ja vastaanotto, palkkataso, työvoiman kohtuullinen pysyvyys ja työnantaja-kuva. Työvoiman kysyntää ja tarjontaa tarkastellaan yleensä erillisinä ilmiöinä, mutta Ruhsin ja Andersonin (2010) mukaan ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Työvoiman kysynnän sijaan kysymys on siitä, millaista työvoimaa työnantajat olettavat saavansa avoimiin työpaikkoihin (Ruhs & Anderson

2010). Työvoiman tarjonta puolestaan sopeutuu näihin työnantajan näkemyksiin saatavilla olevasta työvoimasta, mikä heijastuu työmarkkinoiden tasolla segregaation vahvistumiseksi (Anttila & Oinas 2023) ja organisaatioiden tasolla rekrytoinnin käytännöiksi. Toisin sanoen työnhakijat sopeuttavat työnhakunsa vain sellaisille aloille ja organisaatioihin, joihin olettavat olevan mahdollista työllistyä.

Työvoiman saatavuudessa kyse on laajasta ilmiöstä (Kauhanen ym. 2018; Ruhs & Anderson 2010), johon vaikuttavat työn sosiaalinen ympäristö, työn kysynnän ja tarjonnan välinen suhde, työn muotoilu sekä yhteiskunnan palvelujärjestelmien kuten lastenhoito- ja kattavan julkisen liikenteen merkitys työvoiman tarjonnassa. Inhimillisten ja sosiaalisten tarpeiden merkitys on myös usein unohdettu, kun selitysmallissa on painotettu yksipuolisesti taloutta ja palkkatasoa. Inhimillisellä tasolla työn sosiaalinen konteksti on merkittävä, kuten esimerkiksi työn sopivuuden arviointi sukupuolen näkökulmasta ja työn sosiaalinen status (Ruhs & Anderson 2010). Lisäksi työnhakijoiden elämäntilanteeseen liittyvät ehdot, kuten perheen edellyttämä hoiva, muotoilevat mahdollisuuksia osallistua työelämään. Elämäntilanteeseen liittyvät ehdot ja työn sosiaalinen konteksti voivat sukupuolittaa valintoja.

Työvoimakapeikat koskevat ammattialoja tai maantieteellisiä alueita, joissa koetaan vaikeuksia saada työnhakijoita avoimiin työpaikkoihin. Taustana työvoimapulaan tietyillä ammattialoilla on usein tietynlaiset piirteet työsuhteissa. Näihin työsuhteisiin kasaantuu huonosti motivoivia piirteitä, kuten vas-

tentahtoinen osa-aikatyö ja vuorotyö (Kiviholma & Kauhanen 2020). Työmarkkinatason kitka työvoiman kysynnän ja tarjonnan välillä ja työvoimakapeikat voivat olla yhteydessä toisiinsa, kun työmarkkinoiden epätasapainotilat heijastuvat työvoiman saatavuuteen erityisesti tietyillä aloilla (Kauhanen ym. 2018). Esimerkiksi väestön ikääntyminen ja työikäisen väestön pieneneminen voivat kärjistyä pulaksi henkilökunnasta erityisesti sellaisilla ammattialoilla, joilla on ollut vaikeuksia saada henkilöstöä, kuten terveydenhuoltoaloilla.

Tarkastelumme kohteena olevat ammattialat eli henkilökuljetuksen ammattialalla linja-autonkuljettajat ja liiketoiminta- ja hallintoalalla myyjät edustavat aloja, joilla on maan joillakin alueilla samanaikaista työvoiman vajuusta ja ylitarjontaa (Larja & Peltonen 2023). Näillä ammattialoilla on joillakin alueilla vajuusta työvoimasta, mutta ei samassa mitassa kuin esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla. Linja-auton kuljettajia ja raitiotievaunujen kuljettajia on Suomessa noin 11 000. Työvoiman kysyntä on liikenteen ja logistiikan alalla työpaikkojen määrällä mitaten korkeampaa (5 %) kaikkien alojen keskiarvoon (4 %) verrattuna. Samanaikaisesti työttömyys on alalla kuitenkin keskimääräistä korkeammalla tasolla (10 % vs. 8 % kaikki toimialat yhteensä), joten tilannetta luonnehditaan kohtaantongelmaksi (Larja & Peltonen 2023, 218–223). Alan kohtaantongelmaan ei ole yksiselitteistä, työnhakijoihin liittyvää syytä. Työllistymisen riskiksi katsotaan yli 55-vuotiaiden osuus työttömistä työnhakijoista ja liikenteen ja logistiikan alalla tämä riski on keskimääräistä suurempi (Larja & Peltonen

2023, 218–223). Myyjien kysynnän ja tarjonnan suhde on melko lähellä maan keskiarvoa (Larja & Peltonen 2023, 205–211). Alalla erilaisten työllistymisriskien määrä on keskimääräistä isompi, sillä työnhakijoista keskimääräistä useampi on yli 55-vuotias, pitkäaikaisyöttö ja matalasti koulutettu (Larja & Peltonen 2023, 205–211).

### *Rekrytointi työvoiman hankintana ja portinvartijana*

Rekrytoinnissa keskeinen kriteeri on osaaminen, jolla voidaan tarkoittaa koulutuksen ja työkokemuksen keinoin karttuvia taitoja ja tietoja. Ammatillisten taitojen lisäksi sosiaalisesti määrittyvät taidot voivat viitata esimerkiksi vuorovaikutustaitoihin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja jopa yksilön olemukseen ammatillisesti määrittyvien taitojen lisäksi (Koivunen 2016).

Työntekijältä edellytettäviin ominaisuuksiin voidaan lukea myös työnantajan odotus siitä, että työntekijät pitävät tiettyjä työn piirteitä hyväksyttävänä (Belt & Richardson 2005). Esimerkiksi joustavuuden toistuminen työnantajien toiveissa kertoo halusta rekrytoida yhteiskykyisiä ja sopeutuvia henkilöitä työsuhteeseen (Belt & Richardson 2005). Tämänkaltaisten taitojen tai ominaisuuksien merkityksellisyys vaihtelee ammateittain ja aloittain.

Huolimatta rekrytoinnin menetelmien kehittämisestä työhönoton käytäntöihin voi liittyä piirteitä, jotka eivät tue uudenlaisia mahdollisuuksia etsiä työvoimaa erityisesti hakijapulasta kärsivillä aloilla. Rekrytointivaikeuksien taustalla voi olla rekrytoivaan organisaatioon ja työhönoton menetelmiin

liittyvien piirteiden lisäksi yhteiskuntaan ja työmarkkinoihin liittyviä pulmia kuten puutteelliset lastenhoitopalvelut vuorotyötä tekeville. Poliitiikan muutokset vaikuttavat välillisesti työvoiman tarjontaan, josta esimerkkinä on työperäisen maahanmuuton sääntelyn muutokset.

Työnhakijoiden vähäinen määrä voi liittyä organisaation toimialaan työvoimakapeikkoalana, joihin kasaantuu huonosti motivoiva piirteitä, kuten vastentahtoinen osa-aikatyö ja vuorotyö. Suomessa osa-aikatyön vastentahtoisuus on verrattain yleistä tietyillä aloilla (Anttila & Oinas 2023). Muissa Pohjoismaissa osa-aikatyö on yleisempää kuin Suomessa (Anttila & Oinas 2023, 57). Tämä on osin seurausta toimeentuloa turvaavista sosiaalipolitiikan linjauksista. Esimerkiksi Ruotsissa osa-aikatyöhön liittyvää lainsäädäntöä ja sosiaalipolitiikkaa on kehitetty 1970-luvulta lähtien tavoitteena perheen ja työn yhdistäminen (Grönlund & Öun 2018). Vuorotyö taas on työntekijöiden terveyden ja sosiaalisen elämän näkökulmasta ongelmallinen (Anttila & Oinas 2023).

Tarkastelumme kohteena olevilla kaupan ja myynnin sekä henkilökuljetuksen aloilla työhön sisältyy huonosti motivoivia piirteitä, mikä vaikeuttaa rekrytointia. Kauhasen ja kumppaneiden (2018) mukaan kaupan ja myyntityön alalla yhdistyvät matala palkkataso, (vastentahtoinen) osa-aikatyö ja keski-vertoa useammin työsuhteen lyhyt keskeisyys ja työntekijöiden vaihtuvuus. Näiden huonosti motivoivien piirteiden yhdistelmä lisää avointen työpaikkojen määrää ja hidastaa niiden täyttymistä. Henkilökuljetuksen alalla vuorotyö ja

työn luonne ovat yhteydessä rekrytoinnin haasteellisuuteen (Kauhanen ym. 2018). Organisaatiotason toimenpiteillä voidaan kuitenkin parantaa kilpailua työvoimasta nostamalla palkkatasoa (Ruhs & Anderson 2010; Kauhanen ym. 2018; Kiviholma & Kauhanen 2020) ja parantamalla työoloja työvoimavajauksesta kärsivillä aloilla (Barnow ym. 2013).

Maahanmuuttajataustaisia on pidetty tärkeinä työvoimapulan helpottajina yhteiskunnallisessa keskustelussa. Suomessa väestörakenteen muutos ja tietyillä aloilla vallitseva pula työntekijöistä on lisännyt erityisesti suurissa kaupungeissa maahanmuuttajataustaisen osuutta työvoimavajauksesta kärsivillä aloilla. Siirrymme seuraavaksi tarkastelemaan maahanmuuttajataustaisia työnhakijoina rekrytoinnissa, ja tarkastelun taustana ovat jo edellä esille tulleet epätasapainotilat työvoiman kysynnässä ja tarjonnassa.

#### **MAAHANMUUTTAJATAUSTAISET TYÖVOIMANA MUTTA MYÖS YHTEISKUNNAN JÄSENINÄ**

Maahanmuuttajataustaisten työvoimaan osallistumista tarkastellaan usein työmarkkinoiden tarpeiden näkökulmasta vain työvoimapulan helpottajana, mikä ohjaa heitä työllistymään kapeasti vain työvoimakapeikkoaloille. Ruhsin ja Andersonin (2010) mukaan työmarkkinoiden tarpeet -käsite on ongelmallinen, sillä se ei valota työvoiman kysynnän ja tarjonnan välisen suhteen monitahoisuutta ristiriitaisuuksineen. Ristiriitaa on käsityksissä siitä, mitä ulkomaalaistaustaiset osaavat ja mitä heidän pitäisi osata vastatakseen työ-

voimavajaukseen sellaisilla aloilla, joilta paikallinen työvoima on vetäytynyt. Maahanmuuttajataustaiset sijoittuvat usein tasoaan matalampaa osaamista vaativiin tehtäviin (Baumgartner 2023) ja heitä ohjataan usein palveluissa ja koulutuksessa sukupuolittuneiden työmarkkinoiden mukaisesti työmarkkinoille (Koivunen 2023).

Maahanmuuttajataustaisten ohjaaminen yksipuolisesti työvoimakapeikkoaloille riippumatta heidän osaamisestaan tuottaa työmarkkinoita jäykistävää segregaatia (Ruhs & Anderson 2010). Työnantajat saattavat suosia tiettyjä etnisiä ryhmiä, joiden he ajattelevat sitoutuvan työhön kantäväestöä vahvemmin ja sopeutuvan työn haastaviin ehtoihin sujuvammin (Ruhs & Anderson 2010). Tämä segregatio edistää ja ylläpitää matalaa palkkatasoa, haastavia työn ehtoja sekä matalan statuksen osatyömarkkinoiden tai ammattialojen syntymistä, jolloin uudetkin työntekijät rekrytoituvat maahanmuuttajataustaisista hakijoista (Wickham & Bruff 2008). Sen seurauksena maahanmuuttajataustaiset työskentelevät keskimääräistä useammin erilaisissa joustavissa prekaareissa töissä (Ojala ym. 2024). Maahanmuuttajataustaisten osuus tarkastelun kohteena olevista myynti- ja kuljetustyöntekijöistä on kasvanut 10 vuodessa (Kangasharju ym. 2023). Kummallakin alalla työn laadussa on pulmia ja osin myös prekaareja piirteitä (Kauhanen ym. 2018), mikä lisää rekrytoinnin haasteellisuutta.

Maahanmuuttajataustaisten näkeminen vain työvoimana (Ruhs & Andersen 2010) voi välillisesti haitata myös heidän työllistymistään ja hakeutumistaan työmarkkinoille esimerkiksi seuraavalla

tavalla. Institutionaalisesta näkökulmasta yhteiskuntapolitiikka ja yhteiskunnan palvelut lomittuvat yhdessä sosiaalisesti määrittyvien suhteiden kanssa työvoiman kysynnän ja tarjonnan väliseen suhteeseen (Ruhs & Andersen 2010). Hyvänä esimerkkinä on maahanmuuttajataustaisten äitien hakeutuminen työhön, joka edellyttää sellaisia palveluita, jotka mahdollistavat perheen ja työn yhdistämisen kuten riittävän kattavat lastenhoidon palvelut. Larjan (2019) mukaan Suomessa maahanmuuttajataustaisten naisten osallistuminen työelämään onkin selvästi vähäisempää kuin muissa Pohjoismaissa: syitä tähän voidaan löytää niin työvoimapalveluiden puutteellisuuksista kuin kotihoidon tuen työhön hakeutumista vähentävistä vaikutuksista.

Etnisen taustan mukainen segregatio näkyy konkreettisesti organisaatioiden henkilöstöstrategioissa ja rekrytointimenetelmissä. Rekrytoinnin käytäntöjen on havaittu olevan erityisen kaavamaisia ja jäykkiä maahanmuuttajataustaisten työhönotossa ja tämän on johtanut myös syrjintään (Forsander 2002). Kaavamaisuutta on muun muassa näkemys maahanmuuttajataustaisten ammatillisesta sopivuudesta (esim. Ruhs & Anderson 2010; Forsander 2002). Tutkimusten mukaan maahanmuuttajataustaiset, erityisesti ei-länsimaalaisista kulttuureista tulevat, saavat kutsuja rekrytointihaastatteluun harvemmin kuin voitaisiin odottaa heidän osaamisensa perusteella (Ahmad 2019).

Rekrytoinnissa on myös kyse työnantajien epävarmuuksien minimoimisen strategiasta. Rekrytoinnissa on yleistä suosia samankaltaisia työnhakijoita kuin rekrytoija ja rekrytoivan organisaation

työntekijät ovat (Blackmore & Rahimi 2019), ja kotimaisen koulutusinstituutin myöntämään tutkintotodistukseen luotetaan helpommin kuin ulkomaisen koulutusinstituutin myöntämään (Forssander 2002). Muissa EU-maissa suoritettut tutkinnot voidaan toki tunnustaa Suomessa kelpoisiksi erityisen menettelyn kautta, mikä ei koske alueen ulkopuolella suoritettuja tutkintoja.

Rekrytoinnin kaavamaisuuden on havaittu liittyvän kielitaitovaatimusten muotoiluun ja siihen välillisesti liittyviin oletuksiin ja käytäntöihin. Tutkimuksissa keskeiseksi ongelmaksi työllistymisessä on mainittu puutteellinen kansalliskielten taito (Baumgartner 2023). Kielitaitovaatimusten taustalle voi kätkeytyä kuitenkin myös syrjintää (Rask ym. 2018). Syrjintä voi tulla esille eri tavoin, esimerkiksi työnantajien vaatimukset täydellisestä suomen kielen taidosta tehtävän luonteesta riippumatta. Kansalliskielten taidon merkitys on kuitenkin laajempi kuin vain kategorinen taidon tai tiedon puutteen määrittäminen, sillä se liittyy työmarkkinoiden rakenteisiin ja työelämän käytäntöihin. Larjan (2019) mukaan maahanmuuttajataustaisten naisten suomen kielen taito on hieman parempi verrattuna maahanmuuttajataustaisiin miehiin ja sen merkitys tulee esille heidän sijoittumisessaan usein asiakaspalvelutehtäviin, kun miehet työskentelevät usein tekniikan ja rakentamisen ja kuljetusalan tehtävissä. Toisin sanoen sukupuolen mukaan segregoituneet työmarkkinat kytkeytyvät sukupuolten kielitaidon ja kielitaitovaatimusten sukupuolittuneisuuteen. (Larja 2019.)

Rekrytoinnin jäykkyyksiä on tuotu esille ja kehitetty menetelmiä niihin

vastaamiseksi. Kielitaitovaatimuksiin sisältyvien vinoumien korjaamiseksi on ehdotettu vaatimusten joustavoittamista vastaamaan tehtäviä (Bergbom ym. 2020). Suomen kielen taitovaatimuksista joustetaan ravintola-alalla, mutta kaupan alalla kehitys on ollut hitaampaa. Kuljetusalan ammattitutkinnon linja-auton osatutkintoon vaaditaan suomen kielen peruskielitaitotasoa (B1.1). Työorganisaatioissa on kiinnitetty huomiota maahanmuuttajataustaisten integroimiseksi työyhteisöihin muun muassa työyhteisöjen monimuotoisuusstrategioilla (Bergbom ym. 2020). Työhönotossa monimuotoisuusstrategia voi tarkoittaa esimerkiksi anonymiä rekrytointia. Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on pohjustaa analyysiamme osoittamalla rekrytoinnin haasteiden taustalla olevia yhteiskunnan ja työmarkkinoiden rakenteellisia piirteitä.

#### TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

Aineistonkeruumme tarkoituksena oli koota näkemyksiä henkilöstöä rekrytoivien yritysten ja HR-palveluita tarjoavien yritysten asiantuntijoilta. Yksi haastateltavista oli rekrytoinnista vastaava johtaja kaupan monialayrityksessä. Henkilökuljetusalan haastateltavista yksi oli HR-johtaja ja kaksi sivutoimisesti rekrytoinnista vastaavaa operationaalista päällikköä. Henkilöstöpalveluyritysten kolme haastateltavaa vastasivat yritysten rekrytointipalvelusta ja työllistämismenestymisestä. Haastateltavista viisi oli naisia ja kaksi miehiä. Aineisto koostuu seitsemästä haastattelusta, joista kukin kesti noin tunnin.

Haastatteluiden pääteemat olivat rekrytointiprosessin, menetelmien ja käytäntöjen kuvaus, rekrytoinnin haasteet ja ongelmat eli sopivan henkilöstön saatavuus ja houkuttelu suhteessa haussa oleviin tehtäviin sekä työnhakijoiden työnhakuosaaminen sekä ratkaisujen kehittäminen rekrytoinnin haasteisiin. Haastatteluissa ei ollut tavoitteena paneutua erityisesti maahanmuuttajataustaisten rekrytointiin. Maahanmuuttajataustaiset työnhakijoina ja työvoimana tulivat kuitenkin haastattelupuheessa toistuvasti esille erityisesti puhuttaessa rekrytoinnin haasteista ja ongelmista. Taustana tällä puheelle oli haastateltavien ilmaiseva pula työnhakijoista ja turvautuminen maahanmuuttajataustaisiin pulan ratkaisijana. Keskityimme analyysissä maahanmuuttajataustaisten rekrytointiin, koska se toi esille rekrytoinnin yhteiskunnallisen ulottuvuuden työmarkkinoiden ja organisaatioiden rakenteissa ja käytännöissä.

Analyysissä erottuivat joiltain osin vain rekrytoinnin tehtävissä toimivien ja toiseksi rekrytoinnin sekä työnhaun valmennuksen tehtävissä toimivien näkemykset. Vain rekrytoinnin parissa työskentelevien näkemykset olivat työnhakijoita ja työnhakemista koskevissa kysymyksissä suoraviivaisempia kuin sekä rekrytointia että työnhaun valmennusta työkseen tekevien. Jälkimmäisen ryhmän näkemyksissä oli enemmän esillä maahanmuuttajataustaisten lähtökohdista ja tarpeita työnhaussa.

Haastatteluaineiston analyysissä sovelsimme sisältöanalyysimenetelmää kriittisen realismin lähtökohdista. Kriittinen realismi pohjautuu tietoon, jossa hyödynnetään sekä diskursseja että diskursseista riippumatonta todel-

lisuutta. Vaikka ihmiset luovat sosiaalista todellisuutta diskursiivisilla käytännöillä, tutkimuksessa diskursseista riippumattoman todellisuuden sivuuttaminen kaventaa oleellisesti saatavaa tietoa tutkimuskohteesta (Kuusela 2006). Danemarkin ja kumppaneiden mukaan (2002, 50–60) diskurskien ulkopuolella olevat yhteiskunnallisen todellisuuden rakenteet ovat merkityksellisiä seuraavalla tavalla: niistä syntyy mekanismeja, jotka sopivien ehtojen ja olojen vallitessa luovat taipumuksia jonkin ilmiön tai tapahtuman toteutumiseksi. Diskursseilla ja niistä riippumattomalla todellisuudella on keskinäisiä yhteyksiä (Potter & Lopez 2001, 19–21).

Haastatteluaineiston analyysissä koodasimme maahanmuuttajataustaisten rekrytoinnin haasteet ja ongelmat kolmeksi kategoriaksi: ensinnäkin maahanmuuttajataustaisten valmiudet työnhakijoina ja työntekijöinä, toiseksi työvoimaa rekrytoivien organisaatioiden käytännöt maahanmuuttajataustaisten rekrytoinnissa sekä perehdytyksessä, ja kolmanneksi maahanmuuttajataustaisten asema yhteiskunnassa ja työelämässä. Nämä kolme kategoriataustaa kytkeytyivät toisiinsa. Esimerkiksi haastateltavat jäsenivät suomen kielen puutetta usein työllistymisen esteeksi (maahanmuuttajataustaisten valmiudet työnhakijoina ja työntekijöinä), mutta työvoimaa rekrytoivien organisaatioiden käytäntöjä koskevassa puheessa sitä käsiteltiin myös rekrytoivien organisaatioiden jäykkyydenä kielitaitovaatimusten muotoilussa. Maahanmuuttajataustaisten asema yhteiskunnassa ja työelämässä -kategoriasse se puolestaan nähtiin käytäntönä, jonka kautta työmarkkinat segregoituvat työntekijöiden etnisen taustan mukaisesti.



Koodasimme rekrytoijien ilmaisemat kehittämisideat alakategorioiksi edellä kuvattuihin kolmeen kategoriaan, esimerkiksi kulttuurisensitiiviset menetelmät vastauksena kielitaidon haasteisiin. Sovelsimme kriittisen realismin lähestymistapaa kielitaitoon liittyvän haasteellisuuden jäsentämisessä. Haasteellisuus tuli esille eri näkökulmista ponnistavassa puhunnassa seuraavasti. Kielitaidon puutteellisuuden diskurssi toistui usein maahanmuuttajataustaisten työllistymisen esteenä, millä sinänsä on kosketus diskurssien ulkopuoliseen todellisuuteen. Maahanmuuttajataustaisten työnhakemus ei aina vastaa institutionalisoitunutta tapaa kirjoittaa hakemus, koska kielitaidon karttuminen on pitkäaikainen prosessi. Kielitaidon puutteellisuus on kuitenkin usein ongelmakeskeiseen puhuntaan kiinnittynyt diskurssi, sillä tutkimusten mukaan kielitaitovaatimukset asetetaan toisinaan korkeammaksi kuin haettava tehtävä edellyttäisi (Rask ym. 2018). Myönteinen diskurssi maahanmuuttajataustaisten suomen kielestä taas on toive yhteiskunnan ja kansalaisten sopeutumisesta eri tavoin suomea puhuviin. Sillä on diskurssin ulkopuolella oleva todellisuusvastineensa edellä kuvatussa organisaatioiden monimuotoisuusstrategiassa ja sen noudattamisessa (Bergbom ym. 2020).

Aineiston analyysi on riittävä kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen, mutta sen selitysvoima on rajallinen. Rekrytoinnin prosessissa on mukana myös liiketoiminnan tavoitteet ja menetelmät sekä organisaation toimintaympäristö, joita emme tässä artikkelissa pystyneet tutkimaan. Empiiristä analyysiä pitää lukea rekrytointia työkseen tekevien näkemyksenä tutkittavista teemoista.

Kiteytämme analyysin kahteen osioon: rekrytoinnin ja työnhaun prosesseiksi sekä maahanmuuttajataustaisten työvoimaluonteeseen.

## REKRYTOINNIN JA TYÖNHAUN PROSESSIT

### *Kielitaidon neuvoteltavuus*

Haastateltavat nostivat esille keskeisenä rekrytoinnin haasteena kansalliskielten merkityksen, sillä sen puutteellisuus ehkäisee heidän mukaansa työllistymistä. He pitivät kuitenkin tarpeellisena kohtuullistaa ja tarkentaa kielitaitovaatimuksia tehtävän mukaiseksi seuraavasti:

*Ja taas varsinaisessa työssä ei niin paljon suomen kieltä tarvitse. Aino, missä tarvii on se, että ymmärtää, meillä on työskentelykieli toistaseks suomi, ymmärtää ohjeet ja perehdytysmateriaalit. Ja tietenkin, jos liikentees sattuu jotain, onnettomuus tai ajaa vaikka harhaan tai matkustajalle sattuu jotain niin sillonhan suomen kielen taitoo tarvitaan. Mut et tähänkin mä luulen, et me joudutaan tulevina vuosina miettiin tukipuhelinnumeroo tai tulkkauksinkä tai muuta, joka ois saatavilla täntyyppisissä tilanteissa.*  
Henkilökuljetusyritys, HR-johtaja

Pohdinnoissa tulivat esille niin rekrytointiin, organisatoriseen kehykseen kuin yhteiskuntaankin liittyvät näkökulmat. Organisatoriset joustot saattoivat sisältää työnteon yhteydessä kielitaidon karttumisen ja yllä olevan lainauksen mukaisesti myös mahdollisuudet uusiin teknisiin apuvälineisiin. Haastateltavat nostivat esille myös yhteiskuntatason näkökulmana sopeutumisen tarpeen maahanmuuttajataustaisten puheeseen seuraavasti.

*Toinen asia on sitten tietenkin se, että me siedämme sitä, että kaikki ei puhu kieliopillisesti niin sanotusti oikein, tai me siedämme eri aksentteja, et jos joku puhuu vähän eri tavalla, ni me opitaan kuulemaan ja ymmärtämään kuitenkin, se viesti menee perille, vaik siel nyt ei päätteet ehkä menekään kaikki ihan justuinsa nappiin. Se on ehkä se kysymys, mistä meidän pitää jatkaa sitä valistustyötä oikeestaan työmarkkinoilla. HR-yritys, asiantuntija, rekrytointi ja työhaun valmennukset*

Haastateltavat olivat tietoisia myös maahanmuuttajataustaisten sijoittumisesta käytännöiltään joustaviin organisaatioihin ja kielitaitovaatimusten joustavuudesta useissa englantia työkielenään käyttävissä työpaikoissa. Englannin kielellä voi työllistyä esimerkiksi ravintola- ja ICT-alalle, mutta urakehitys saattaa kuitenkin keskeytyä ilman suomen kielen jonkinasteista taitoa. Organisaatiotasolla voidaan siis sopeuttaa kielitaitovaatimuksia ja joustaa rekrytoinnissa, mutta organisaation vastaantulolla ei voi ylittää yhteiskuntasella instituutionalisoitua suomen kielitaidon vaatimusta. Siten rekrytointi työpaikkaan ja organisaation sopeutuminen eivät välttämättä edistä myöhempää urakehitystä, erityisesti jos maahanmuuttajataustainen työntekijä haluaa siirtyä muulle alalle tai organisaatioon.

#### *Rekrytoinnin käytännöt joustavuuden ja jäykkyyden edistäjänä*

Analyyssissä havaitsimme lähtökohtaisesti vakiintuneen rekrytoinnin prosessin ja sen virtaviivaisen toteutuksen, ja työnhakijan odotettiin noudattavan tätä prosessia omalta osaltaan. Erityisesti vain rekrytointiin keskittyneet haastateltavat kuvasivat maahanmuutta-

jataustaisten työnhakukäytäntöjä kielteisesti erityisesti vertaillen niitä rekrytoinnin vakiintuneisiin käytäntöihin. He korostivat ongelmia sellaisten työhakemusten käsittelyssä, joista puuttui dokumentteja ja jotka oli kirjoitettu puutteellisella suomen kielellä. He kuvasivat näitä ”huonoja” hakemuksia vertaillen suomea ja ruotsia äidinkielenään puhuvien ”hyviin” hakemuksiin. Alla olevassa lainauksessa henkilökuljetusyrityksen päällikkö täsmentää ”huonon” hakemuksen ongelmaa.

*Alotetaan ihan hakemuksesta, ni se ois kiva, et siel lukis muutaki, ku että haluan töihin. Et vähän avattais kuka siellä on ja mitä on aiemmin tehny. Että tällä alalla todella usein puuttuu CV:kin, et jos meil ei ois niin suuri tarve työntekijöille, ni hylättäis kyl suoraan ne hakemukset. Henkilökuljetusyritys, päällikkö 1*

Kommentissa lähestymistapana on työorganisaation vakiintunut rekrytointiprosessi ja sen käytännöt, jossa odotuksena on tehokas työhönotto kotimaisella tavalla toteutettuna. Kun kyse on työvoimavajauksesta kärsivästä alasta ja haastattelulainauksen mukaan niukasta työvoiman tarjonnasta, voitaisiin odottaa joustavuutta sellaisten työnhakijoiden vastaanottamisessa, joille suomalaiset työhaun käytännöt eivät ole tuttuja.

Organisaatio- ja rekrytointiperspektiivin lisäksi tätä tematiikkaa voidaan tarkastella yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Kyse on myös yhteiskunnassa jaetuista arvostuksista, joita haastateltavat kritisoivat mutta yhtä lailla osa heistä näytti soveltavan omassa toiminnassaan. Haastateltavat nimesivät alan ongelmaksi työntekijäammattien matalan

arvostuksen yhteiskunnassa, sillä he olettivat sen heikentävän kiinnostusta tarjoamiinsa työpaikkoihin. Yllä oleva haastattelulainaus heijastaa kuitenkin osaltaan samaa yhteiskunnassa jaettua työntekijäammattien arvottamisen logiikkaa, sillä se kertoo joustamattomasta suhtautumisesta maahanmuuttajataustaisten tavanomaisesta poikkeaville tavoille hakea työtä näillä aloilla. Verrattaessa toimihenkilöiden rekrytointiin suhtautuminen on joustamatonta. He kertoivat toimihenkilöitä etsittävän suorarekrytoinnilla, jossa rekrytoiva organisaatio voi olla hyvinkin joustava suhteessa potentiaaliseen työnhakijaan.

Haastateltavien näkemykset maahanmuuttajataustaisten rekrytoinnista olivat kuitenkin moniäänisiä, sillä rekrytointia ja työnhaun valmennusta työkseen tekevät toivat esille rekrytoinnin kriteerien ja käytäntöjen kohtuuttomuuden maahanmuuttajataustaisten kannalta. Näkemysten taustalla oli heidän työtehtävänsä sekä työnhakijan, että työnantajan tarpeiden tunnistajana ja rekrytointipalvelun muotoilijana. He pitivät rekrytoinnin kriteerejä ja käytäntöjä ennakkoluuloisina ja ymmärtämättöminä maahanmuuttajataustaisten lähtökohdille. He tiedostivat, että työnhakua edistävästä osaamisesta suuri osa karttuu suomalaisena syntymisen ja suomalaisessa yhteiskunnassa elämisen kautta. Seuraavassa haastattelulainauksessa on esillä organisaatiotason näkemyksen lisäksi yhteiskunnallinen tietoisuus sosiaalisten suhteiden merkityksellisyydestä työllistymisessä.

*Ja sitten verkostot, että oikeesti lähetään rakentaa, uskalletaan mennä porukoihin. Että jotenkin alettais tosi aktiivisesti rakentaa niit verkostoja, koska me ollaan nää*

*omat verkostomme rakennettu, ni mehän alotetaan se koulussa. Mut ku näillä ei ole sitä polkua. HR-yritys, asiantuntija, rekrytointi ja työnhaun valmennuksen palvelut*

Erityisesti rekrytointia ja työnhaun valmennusta työkseen tekevät olivat kehilleet kaavamaisen ja jäykän rekrytoinnin ongelmaan uusia lähestymistapoja ja menetelmiä. Kulttuurinen osaaminen oli heidän mukaansa keskeistä maahanmuuttajataustaisten rekrytoinnissa. He mainitsivat ensinnäkin maahanmuuttajataustaisten rekrytointiprosessin ulottumisen työpaikkatasolle esimerkiksi työyhteisön monimuotoisuusvalmennuksena ja maahanmuuttajataustaisten tarpeet huomioon ottavana perehdytyksenä. Heidän mukaansa kulttuuriin osaamiseen kuuluva anonyymi rekrytointi auttaa häivyttämään tietoa työnhakijan taustasta, mikä voi mahdollistaa pitkälle syrjimätöntä rekrytointia. Kulttuurinen osaaminen voidaan lukea organisaatioissa harjoitettavaksi monimuotoisuuden johtamiseksi, jossa otetaan huomioon laajemminkin erilaisuus työyhteisössä (Bergbom ym. 2020). Nämä haastateltavat pyrkivät siis vastaamaan organisaatioissa harjoitettavilla erityisillä lähestymistavoilla ja menetelmillä yhteiskuntatason haasteeseen erilaisuuden kohtaamisesta. Näiden lähestymistapojen ja menetelmien vaikuttavuuden on todettu olevan osin myönteistä, osin rajallista ja osin niihin saattaa liittyä myös kielteisiä piirteitä (Haapakorpi ym. 2024).

Haastateltavien mukaan kolmas kulttuuriosaamisen menetelmä oli sellaisten näkökulmien ja menetelmien soveltaminen, joilla pyritään tunnistamaan maahanmuuttajataustaisten osaaminen



*se kohtaaminen saadaan kohtaamaan.* HR, rekrytoinnin asiantuntija

Rekrytoinnin ulottaminen toiselle maahanmuuttajataustaisia työllistävälle alalle tulee vahvistaneeksi segregatiota yhteiskunnassa hyväksyttynä ja vakiintuneena tapana järjestää eritaustaisia työntekijöitä erilaisiin asemiin työelämässä. Käsitys näiden työntekijöiden sopeutuvuudesta tarjottavan työn ehtoihin vahvistaa segregatiota ja käsitystä itsestään selvänä työmarkkinoilla ja yhteiskunnassa. Tässä tapauksessa maahanmuuttajataustaisille voidaan siis varata liikkumavaraa segregoituneiden alojen välille, mutta ei niiden ulkopuolelle.

*Maahanmuuttajataustaisten työvoimaluonne*

Analysoimme maahanmuuttajataustaisia työmarkkinoille työllistymisen näkökulmasta tutkimustehtävämme mukaisesti, mutta laajensimme näkökulmaa siihen, millä edellytyksillä ja ehdoilla työtä voidaan tehdä elämäkokonaisuuden osana. Analyysissämme rekrytoijien näkemyksistä tulee esille yhteiskunnallisesta keskustelusta yleinen maahanmuuttajataustaisten näkeminen työvoimana vailla sosiaalista elämää ja tarpeita. Se näkyy organisaatioiden ja rekrytoijien ongelmina ja haasteina, jotka kytkeytyvät segregatiion seurauksiin.

Nostimme analyysistä esille havainnon työnantajien odotusten ja maahanmuuttajataustaisten työnhakijoiden sopeutumisen kytköksestä segregoituneiden työmarkkinoiden ylläpitäjänä. Maahanmuuttajataustaiset työnhakijat suuntautuvat sellaisille aloille, joilla

työllistyminen näyttää mahdolliselta. Vastaavasti työnantajat rakentavat rekrytointiprosessinsa siten, että maahanmuuttajataustaiset tunnistavat mahdollisuutensa työllistyä organisaatioon. Näiden prosessien kautta etnisen taustan mukaan segregoituneet työmarkkinat sementoituvat ongelmallisesti niin työnantajien kuin työnhakijoidenkin ajatusmalleissa ja käytännöissä. Esi-merkkinä on seuraava HR-palveluita tarjoavan yrityksen asiantuntijan kuvaus maahanmuuttajataustaisten työvoimakoulutukseen hakeutumisesta.

*Sit jos siihen aikaan näitä sit markkinoitiinkin, tai oli siellä työkkärin mol.fi-sivulla ne koulutukset, mitä kautta sit haettiin, niin välillä tuntu ku nit valintoja teki, [...] et ku siellä luki maahanmuuttaja, siin nimesä, sit haettiin mitä tahansa randomia. Koska siel luki maahanmuuttaja. Mut et se et siellä luki sen jälkeen varasto tai kauppa tai jotain muuta, ni sitä ei kukaan [maahanmuuttajataustainen] huomannu. Sitten sinne haki täysin väärä ihmisiä. HR-yritys, asiantuntija, rekrytointi ja työnhaun valmennuksen palvelut*

Haastateltavat pyrkivät ratkaisemaan työnhakijoiden vajausta tavoittelemalla maahanmuuttajataustaisia naisia työnhakijoiksi, sillä heidän matala työvoimaan osallistumisen asteensa viittasi työvoimareserviin rekrytoijien näkökulmasta. Maahanmuuttajataustaisten naisten nähtiin sopivan kielitaitoisempina asiakaspalveluun, joka on keskeinen alue myyntitehtävissä, ja haastatteluanalyysin perusteella se ei ole merkityksetön henkilökuljetuksenkaan tehtävissä. Voidaan siis ajatella maahanmuuttajataustaisten naisten sijoittumisen olevan kahdella tapaa segregoitunut eli sukupuolen ja etnisen taustan mu-

kaisesti. Maahanmuuttajataustaisina he sijoittuvat työvoimareservinä työvoimavajauksesta kärsiville aloille ja maahanmuuttajataustaisina naisina heidän kielitaitonsa oletetaan olevan kuitenkin parempi kuin maanmiestensä, jolloin heidän katsotaan sopivan näillä aloilla asiakaspalvelutehtäviin.

Työvoimareserviajattelun taustalla on yhteiskunnassa jaettu ajatus työelämään osallistumisen velvoittavuudesta ja hyödyistä yksilöiden ja yhteiskunnan kannalta. Työyhteiskunnan merkityksen painottuneisuudesta huolimatta yhteiskunnan palvelujärjestelmät eivät välttämättä tue yksilöiden osallistumista työelämään. Haastateltavat tulkitsevat maahanmuuttajataustaisten naisten mahdollisuudet vuorotyöhön ja kokopäivätyöhön rajallisiksi perhetilanteensa vuoksi, sillä yhteiskunnan tarjoamien lasten päivähoitopalveluiden rajallisuus ei tue työllistymistä vuorotyöhön, eikä rekrytoivissa organisaatioissa useinkaan ole valmiutta järjestää itse palveluita. Työntekijöiden odotettiin yleensä sopeutuvan kokopäiväiseen vuorotyöhön.

*Jos tulee lapsia perheeseen, ni jos molemmat tekee vuorotyötä, ni se on täysin mahdottoisuus. Ellei sit ole ihan valtava tukiverkosto. Et samahan täs linja-autopuolel, et jos aamuvuorot alkaa neljä kolkyt, Kyl tää on aika haastava oikeestaan, että miten lastenhoidot, miten se saa toimiin. et tääl Suomessa ehkä se on iso juttu, että tänne ei, äidit ei näin sanotusti haluukaan, tai ei pystykään tuleen tänne töihin, koska tää vuorotyö, ei tää oo normaali kolmivuorotyö. Henkilökuljetusyritys, päällikkö 1*

Haastateltavat painottivat linja-autonkuljettajan työn raskautta ja fyysistä

vaativuutta ja haasteellisuutta sosiaalisen elämän näkökulmasta ja sen vaatimaa joustavuutta ja sopeutumista raskaaseen vuorotyöhön. Työnhakijoiden houkuttelemiseksi oli rekrytointikeinoihin lisätty työsuhde-etuja eli työterveyspalveluita ja liikuntaseteleitä, jotka olivat itse asiassa työn fyysisen raskauden aiheuttamien terveysriskien ehkäisyä eikä niinkään erityisetuja. Työn raskaus ja kuormittavuus otettiin annettuna ja sen aiheuttamiin haasteisiin vastaaminen siirrettiin joustaville työntekijöille, joiden mahdollisuudet siirtyä vähemmän raskaisiin töihin ovat rajalliset. Alla olevissa kahden bussinkuljetusyrityksen päällikön haastattelulainauksissa tulee esille kysymys bussinkuljettajiksi rekrytoitavien joustavuudesta pysyä työkuoroisena raskaassa työssä ja työnhakijoiden rajallisesta määrästä. Haastatelluista ilmenee realiteettina segregoituneen alan yleinen piirre eli huonosti motivoivan työn siirtyminen maahanmuuttajataustaisten tekemäksi.

*Että enemmän maahanmuuttajat on kiinnostuneet täst alasta ko suomalaiset. Veikkaan et suurin ongelma on tässä nää haastavat työajat. Että jos et osaa ajoissa mennä nukkumaan, niin kyl sä oot tosi väsyny sitte koko aika. Henkilökuljetusyritys, päällikkö 1*

*Että, ja sit se terveydentila riittää, kun tähän tullaan raskaan kaluston kuljettajaksi, sit pitää olla hieman parempi terveydentila ihan tän turvallisuuden takii. Henkilökuljetusyritys, päällikkö 2*

*Se materiaali, mitä on vapailla markkinoilla, niin se ei oo ihan hirveän laadukasta niin sanotusti. Henkilökuljetusyritys, päällikkö 1*

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

Maahanmuuttajataustaisten työllistymisen esteeksi mainitaan usein kansalliskielten puutteellinen osaaminen. Rekrytoinnissa on käytössä keinoja vastata tähän ongelmaan ottamalla huomioon kielitaitoon ja kulttuuriseen taustaan liittyviä tarpeita ja soveltamalla syrjintää ehkäiseviä menetelmiä. Näillä menetelmillä kyetään jossain määrin helpottamaan maahanmuuttajataustaisten integrointia työelämään, mutta niiden vaikutusten rajallisuus liittyy haasteiden ja ongelmien monitahoiseen luonteeseen. Maahanmuuttajataustaisten rekrytointi ei ole vain työhönoton tekninen suoritus, vaan prosessi, jossa kiteytyvät työvoiman kysynnän ja tarjonnan väliset suhteet, työvoiman järjestyminen taustansa mukaisesti tietynlaisiin asemiin ja aloille työelämässä ja maahanmuuttajataustaisten asema yhteiskunnassa.

Keskeinen ongelma rekrytoinnissa tiivistyykin maahanmuuttajataustaisten työvoimaluonteeseen. Maahanmuuttajataustaisten näkeminen kapeasti vain työvoimapulan reservityövoimana on tuottanut etnisen taustan mukaan segregoituneet työmarkkinat, jotka jäykistävät työmarkkinoiden toimintaa ja haittaavat inhimillisten voimavarojen tarkoituksenmukaista hyödyntämistä. Työvoimaluonteen painottuminen voi häivyttää myös maahanmuuttajataustaisten sosiaalisten tarpeiden tunnistamista, sillä organisaatiotasolla maahanmuuttajataustaisten työvoimaluonne tulee esille heiltä edellytettynä joustavuutena ja sopeutuvuutena ehdoiltaan keskimääräistä heikompiin työnteon ehtoihin.

## KIRJALLISUUS

- Ahmad, Akhlaq (2019) Kokeellinen tutkimus etniseen alkuperään perustuvasta syrjinnästä suomalaisilla työmarkkinoilla. Teoksessa Villiina Kazi, Anne Alitolppa-Niitamo & Antti Kaihovaara (toim.) Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019. Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta. Helsinki: työ- ja elinkeinoministeriö, 15–27.
- Anttila, Timo & Oinas, Tomi (2023) Työajan monet kasvot. Teoksessa Tuija Koivunen, Markku Sippola & Harri Melin (toim.) Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Helsinki: Gaudeamus, 53–71.
- Barnow, Burt S. & Trutko, John & Schede Piatak, Jaclyn (2013) Occupational Labor Shortages: Concepts, Causes, Consequences, and Cures. Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Baumgartner, Tarja (2023) Maahanmuuttajien osaamista jää käyttämättä työmarkkinoilla. Tieto & trendit, 17.1.2023. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/maahanmuuttajien-osaamista-jaa-kayttamatta-tyomarkkinoilla/> Luettu 20.10.2023.
- Belt, Vicki & Richardson, Randal (2005) Social labour, employability and social exclusion: Pre-employment training for call centre work. *Urban Studies* 42 (2), 257–70. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316137>
- Bergbom, Barbara & Toivanen, Minna & Väänänen, Ari (2020) Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/140584> Luettu 12.1.2024.
- Blackmore, Jillian & Tran, Ly & Rahimi, Mark (2018) Cultural understandings of graduate employability in China and India. Melbourne: CPA Australia & REDI, Deakin University.
- Danermark, Berth & Ekström, Mats & Jakobsen, Liselotte & Karlsson, Jan Ch (2002) Explaining society: An introduction to critical realism in the social sciences. London: Routledge.
- Forsander, Annika (2002) Luottamuksen ehdot. Maahanmuuttajat 1990-luvun suomalaisilla työmarkkinoilla. Väestöntutkimuskeskuksen tutkimusraportti 2002:1.

- muslaitoksen julkaisusarja D 39. Helsinki: Väestöntutkimuslaitos, Väestöliitto.
- Grönlund, Anne & Öun, Ida (2018) Beyond the mummy track? Part-time rights, gender, and career-family dilemmas. *Nordic Journal of Working Life Studies* 8 (3), 177–199. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8i3.109546>
- Haapakorpi, Arja & Lehtovaara, Heidi & Koivunen, Tuija, & Pyöriä, Pasi (2024) Anonymi ja kulttuurisen-sitiivinen rekrytointi maahanmuuttajataustaisten työllistymisen edistäjänä. *Työpoliittinen aikakauskirja* 67 (2), 19–29.
- Ilmakunnas, Seija & Kanninen, Ohto & Husa, Tomi (2013) Onko työvoimapula totta. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Kangasharju, Aki & Kauhanen, Antti & Kalmbach, Aino & Valkonen, Tarmo (2023) Työllisten maahanmuuttajien määrä on kasvanut Suomessa. Raportti No 136. Helsinki: ETLA. <https://www.etla.fi/julkaisut/raportit/tyollisten-maahanmuuttajien-maara-on-kasvanut-suomessa/> Luettu 12.1.2024.
- Kauhanen, Merja & Maliranta, Mika & Ruuskanen, Olli-Pekka & Tuomaa, Mika & Spolander, Mikko & Pönkä, Harri (2018) 19 kysymystä ja vastausta Suomen työmarkkinoista ja työvoimakapeikoista. Työvoimakapeikkoja selvittävän työryhmän raportti. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Kiviholma, Sanni & Kauhanen, Merja (2020) Työvoimapula, työvoimakapeikat ja avoimien työpaikkojen laatu – 12 ammattiryhmän tarkastelu. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Koivunen, Tuija (2023) Työn sitkeä segregatio. Teoksessa Tuija Koivunen, Markku Sippola & Harri Melin (toim.) *Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus, 72–89.
- Koivunen, Tuija (2016) Työntekijöiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa. *Työelämän tutkimus* 14 (2), 153–166.
- Kuusela, Pekka (2006) Realismi, kriittinen realismi ja sosioliteetit. Teoksessa Pekka Kuusela & Vuokko Niiranen (toim.) *Realismin haaste sosioliteeteissä*. Kuopio: Unipress, 9–21.
- Larja, Liisa (2019) Maahanmuuttajanaiset työmarkkinoilla ja työmarkkinoiden ulkopuolella. Teoksessa Villiina Kazi, Anne Alitolppa-Niitamo & Antti Kaihovaara (toim.) *Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019*. Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 28–42.
- Larja, Liisa & Peltonen, Juh (2023) Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. Työvoimatietokartat -hankkeen loppuraportti. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Ojala, Satu & Pyöriä, Pasi & Jakonen, Mikko (2024) Maahanmuuttajat prekaarina työvoimana. Teoksessa Tuuli Anna Renvik & Minna Säävälä (toim.) *Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2023: Näkökulmana väestösuhteet*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 41–54.
- Potter, Garry & López, José (2001) After postmodernism: The new millennium. Teoksessa José Lopéz & Garry Potter (toim.) *After postmodernism: An Introduction to critical realism*. London: The Athlone Press, 3–16.
- Rask, Shadia & Elo, Irma T. & Koskinen, Seppo & Lilja, Eero & Koponen, Päivikki & Castaneda, Anu E. (2018) The association between discrimination and health: Findings on Russian, Somali and Kurdish origin populations in Finland. *European Journal of Public Health* 28 (5), 898–903. <https://doi.org/10.1093/eurpub/cky100>
- Ruhs, Martin & Anderson, Bridget (2010) Introduction. Teoksessa Martin Ruhs & Bridget Anderson (toim.) *Who needs migrant workers? Labour shortages, immigration, and public policy*. Oxford University Press, 1–14. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199580590.001.0001>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2024) Työvoimabarometri. <https://tyovoimabarometri.fi/> Luettu 12.10.2024.
- Wickham, James & Bruff, Ian (2008) Skills shortages are not always what they seem: Migration and the Irish software industry. *New Technology, Work and Employment* 23 (1), 30–43. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2008.00201.x>



*English Summary***Arja Haapakorpi & Tuija Koivunen & Pasi Pyöriä & Heidi Lehtovaara:**  
Immigrants in Labor-shortage Sectors: Perspectives on Recruitment, Job Search Processes, and Immigrants as a Labor Reserve

The article studies, firstly, the problems and challenges in recruitment, and secondly, the responses to solve them in the trade and transportation industries, which are facing a shortage of labor force. In these industries, immigrant labor force is regularly recruited. The data were collected from HR personnel, and the method applied was content analysis. With the analysis, three main themes were found, first, the capabilities of immigrants as job seekers and workers, second, the recruitment and training practices of recruited workers in work organizations, and three, the position of immigrant in society and labour market. Recruitment practices are influenced by the institutions and practices in society and labor market and organizational terms. The analysis is divided into two sections that are, first, the processes of recruitment and job seeking and, second, viewing immigrant workers only as a labor reserve.