

Ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokraus Suomeen

Saara Oksanen



Tekijä Saara Oksanen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi Ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokraus Suomeen	Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 2
<p>Opinnäytetyössä tarkastellaan työvoiman henkilöstövuokrausta ulkomailta eräässä Suomessa toimivassa henkilöstöpalveluyrityksessä. Työn lähtökohtana on tarttua ajankohtaiseen aiheeseen, työvoimapulaan, joka haittaa jo paikoin yritysten kasvua. Työvoiman saatavuuden ennustetaan eri tilastojen valossa vaikeutuvan lähivuosina, joten tarve ulkomaiselle työvoimalle todennäköisesti kasvaa. Henkilöstövuokraus on yksi vaihtoehto paikata joustavan työvoiman tarvetta. Näin ollen palvelun toimivuutta on hyvä tarkastella tulevaisuuden kasvumahdollisuuksia ennakoiden.</p> <p>Työssä keskitytään henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelevien työntekijöiden kokemuksiin niin palvelun myynnistä kuin sen toteuttamisesta asiakasyrityksille. Kiinnostuksen kohteena on erityisesti palveluun liittyvä myyntiargumentointi asiakkaan kanssa ja henkilöstövuokrausmallin toimivuus henkilöstöpalveluyrityksen sisällä. Tietoa kerätään yhteen, jotta sitä voidaan hyödyntää laajemmin eri liiketoimintayksiköissä ja koko organisaation kehittämistyössä.</p> <p>Aihetta lähestytään laadullisen tapaustutkimuksen näkökulmasta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluaineisto kerättiin huhti-toukokuun aikana 2018 haastatteleamalla neljää henkilöstöpalveluyrityksen työntekijää. Aineiston analysoinnissa pyrittiin nostamaan esiin aineistossa ilmenevää moninaisuutta ja tekemään mahdollisimman kattava kuvaus tarkastellusta ilmiöstä. Analyysin tukena hyödynnettiin teemoittelua.</p> <p>Aineiston perusteella myyntiargumentoinnin keskeisenä lähtökohtana on työvoimapula, jonka ympärillä käydään keskustelua ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauspalvelun mahdollisuuksista. Neljä keskeistä teemaa, jotka nousevat tyypillisesti myyntineuvotteluissa esille, ovat kielitaito, hinta, henkilöstön vastustus ja osaamisen varmistaminen. Näihin aiheisiin myyjät tarjoavat ratkaisumahdollisuuksia. Jos asiakasyritys on kohdannut akuuttia työvoimapulaa, tarvitaan lähinnä argumentointia sen puolesta, miksi kyseinen henkilöstöpalveluyritys tulisi valita palveluntuottajaksi.</p> <p>Ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksen toteutuksessa nähdään paljon hyvää, sillä henkilöstöpalveluyritys on onnistunut vastaamaan monen asiakasyrityksen tarpeisiin. Toiminnan kehittämiseksi haastatellut nostavat esille viisi keskeistä seikkaa, joilla varmistetaan kilpailukyky myös jatkossa. Näitä ovat dokumentointi, tiedonjako, keskittäminen, resursointi ja tulevaisuuteen valmistautuminen. Vastausten pohjalta havaitaan, että henkilöstöpalveluyrityksellä uskotaan olevan mahdollisuuksia toimia nykyistä vahvemmin ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksessa.</p> <p>Työntekijöiden kokemusten analysointi osoittaa, että henkilöstöpalveluyrityksessä on hiljaista tietoa, jota ei täysin hyödynnetä henkilöstövuokrauksen myynti- ja toteutustyössä koko organisaation tasolla. Osaamisen johtamisen näkökulmasta kyse on pohjimmiltaan yrityksen strategisesta toimivuudesta ja menestystekijöistä.</p>	
Asiasanat ulkomainen työvoima, vuokratyö, rekrytointi, työvoimapula, b2b-myynti	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
1.4	Toimeksiantajan esittely	4
2	Ulkomaisten työvoiman rekrytointi	6
2.1	Suomen työmarkkinatilanne	6
2.2	Rekrytointiyrietykset ulkomaisten työvoimaan rekrytoijina	8
2.3	Rekrytointiprosessi	9
3	Henkilöstövuokrauspalveluiden myynti	13
3.1	Henkilöstövuokraus	13
3.2	Onnistuneen yritysmyyntin lähtökohtia	15
4	Tutkimusmenetelmä	20
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	20
4.2	Aineistonhankinta	21
4.3	Aineiston analysointi	22
5	Tutkimustulokset	23
5.1	Nykytilan kuvaus	23
5.2	Myyntiargumentointi	25
5.3	Palvelun toteuttaminen	28
6	Pohdinta	33
6.1	Tulosten tarkastelu	33
6.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimus	36
6.3	Oman oppimisen ja opinnäytetyön arviointi	37
	Lähteet	39
	Liitteet	43
	Liite 1. Haastattelurunko	43

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Työvoimapula on noussut tiheästi uutisotsikoihin viimeisten kuukausien aikana. Siihen liittyvät huolenaiheet herättävät keskustelua niin työnantaja- kuin työntekijäpuolella. Ratkaisumahdollisuuksia työvoiman saatavuuden helpottamiseksi pohditaan eduskunnassa asti. Suomen työmarkkinoiden kohtaamasta työvoimapulasta on jo puhuttu pidempään, sillä sitä on ennakoitu muun muassa väestön ikääntymisen vuoksi. Yksiselitteistä näkemystä siitä, onko pula työvoimasta todellinen, mitä sillä ylipäänsä tarkoitetaan ja minkälaisia seurauksia on odotettavissa tulevaisuudessa, ei kuitenkaan ole helppoa löytää. Konkreettisimmin työvoiman saatavuusongelman seuraukset näkyvät niissä yrityksissä, joissa työpaikkoja ei onnistuta täyttämään ja joissa tekijäpula haittaa jo yrityksen liiketoimintaa.

Suomessa ei ole historiallisesti ollut suurta työvoimapulaa, joten aktiivista maahanmuuttoa ei ole mielletty samalla tavalla luontevaksi työvoimapolitiikan välineeksi kuin esimerkiksi Ruotsissa. Vuoden 2006 maahanmuuttopoliittisella ohjelmalla pyrittiin ensimmäistä kertaa edistämään kokonaisvaltaisesti työperäistä maahanmuuttoa, mutta ohjelmaa ei suhdannekäänteiden jälkeen aktiivisesti pantu toimeen. Suomalaista työperäistä maahanmuuttoa kuvastavat seuraavat seikat: Suomeen tullaan töihin tilapäisesti, tulijat ovat pääasiassa matalasti koulutettuja ja sijoittuvat suorittaviin tehtäviin, ulkomainen työvoima keskittyy Etelä-Suomeen ja maassa jo pysyvästi asuvien ulkomaalaisten työllistyminen ei ole helpottunut, vaikka työperusteinen maahanmuutto on lisääntynyt. (Sorainen 2014, 13-15.)

Suomessa puhutaan yleisesti työvoimapulasta, mutta Ilmakunnas, Kanninen ja Husa (2013, 6-8) tuovat esille, että kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa puhutaan samaan aiheeseen liittyen osaamispulasta ('skill shortage'). Tällä halutaan korostaa sitä seikkaa, että kyseessä on ennemmin tietyn ammattiryhmän osaamiseen kohdistuva pula kuin yleisen työvoiman määrällinen vähäisyys. Keskeinen kysymys on silloin se, miten eri ammattiryhmien ja sitä kautta osaamisen tarjonta ja kysyntä kohtaavat toisensa. Poliitiikan keinot työperäisen maahanmuuton edistämiseksi on nähty yhtenä ratkaisuna, jolloin huomio kohdistuu työlupakäytäntöihin ja käsittelyaikoihin. EU:n ulkopuolelta tulevan työvoiman säätelyssä parhaillaan käytössä oleva saatavuusharkinta sopii kriitikoiden mukaan huonosti joustavaan ja nopeaan työvoimatarpeeseen ja aiheuttaa ylimääräistä vaivaa työnantajille (Talouselämä 2017).

Samalla kun Suomen työmarkkinatilanteesta käydään kovaa yhteiskunnallista keskustelua ja pohditaan ratkaisuja työvoiman tarjonnan helpottamiseksi, rekrytoi jo moni yritys työntekijöitä ulkomailta paikkaamaan vallitsevaa työvoimapulaa. Ilmiö on tuttu myös henkilöstö-

palvelualan yrityksissä, joiden puoleen käännytään muulloinkin joustavan ja akuutin työvoiman tarpeessa. Vanhala-Harmanen (2018) toteaa, että rekrytointihaasteiden yhdeksi ratkaisuksi esitetty uudelleen kouluttautuminen vastanee yritysten tulevaisuuden työvoimatarpeisiin, mutta ei tämän hetken akuuttiin tilanteeseen. Siksi työperäisen maahanmuuton helpottamista tarvitaan jo nyt, jotta yritykset pystyvät turvaamaan toimintansa.

Ulkomaisen työvoiman rekrytointien lisääntyessä on siis ajankohtaista tarkastella, miten niiden toteutus toimii käytännössä. Tämä opinnäytetyö tarjoaa näkökulman erään Suomessa toimivan henkilöstöpalveluyrityksen kokemuksiin ulkomaisen työvoiman rekrytoinnista omille asiakasyrityksilleen. Tarkastelussa keskitytään henkilöstövuokrausmalliin, sillä useimmissa tapauksissa työntekijät tulevat töihin vuokrattuina työntekijöinä, jolloin heidän työnantajanaan toimii kyseinen henkilöstöpalveluyritys.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksen tarkastelussa hyödynnetään kahta näkökulmaa: myyntiä ja toteutusta. Työn keskeinen tutkimusongelma on luonteeltaan kartoittava: minkälaisia kokemuksia ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksesta nousee esille sitä toteuttaneiden työntekijöiden puheessa?

Tutkimusongelmaa lähestytään kahden alaongelman kautta:

1. Miten ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksesta argumentoidaan myyntitilanteessa?
2. Miten ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrausmalli toimii organisaation sisällä?

Tutkimusongelmat ovat muotoutuneet henkilöstöpalveluyrityksen omasta tarpeesta, mutta myös opinnäytetyöhön käytettävissä olevien resurssien pohjalta. Työn ulkopuolelle on rajattu henkilöstövuokrausprosessin eri vaiheiden yksityiskohtainen tarkastelu, sillä tavoitteena on hahmottaa yleisiä kokemuksia. Työssä ei oteta tarkemmin kantaa toimeksiantojen haasteisiin tai arvioida niiden onnistumista esimerkiksi asiakas- tai työntekijätyytyväisyyden kannalta. Analyysin ulkopuolelle on jätetty yhtä lailla henkilöstöpalveluyrityksen työnantajamielikuvan merkitys tai keinot houkuttaa osaavaa työvoimaa.

Työntekijöiden käytännön kokemuksista syntyneitä osaamista ei ole aikaisemmin koottu yhteen. Näin ollen opinnäytetyön laajempaan tavoitteeseen on, että sitä voidaan hyödyntää myöhemmin henkilöstöpalveluyrityksen sisäisten prosessien ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä käytettäviä keskeisiä käsitteitä ovat:

Asiakas

Asiakkaalla viitataan henkilöstöpalveluyrityksen nykyisiin ja mahdollisiin tuleviin asiakasryhtyksiin. Henkilöstövuokrausta käyttävää asiakasryhtystä kutsutaan usein myös käyttäjäryhtykseksi, toimeksiantajaryhtykseksi tai tilaajaksi.

Henkilöstöpalveluyritys

Henkilöstövuokrausta tarjoavista yrityksistä käytetään yleisesti nimitystä henkilöstöpalveluyritys (HPY), varsinkin jos ne tarjoavat henkilöstövuokrauksen ohella myös rekrytointi- ja muita henkilöstöpalveluja. Muita synonyymejä ovat esimerkiksi rekrytointiryhtys ja vuokra-ryhtys. Tämän työn toimeksiantajaan viitataan tekstissä yleisesti henkilöstöpalveluyrityksenä.

Henkilöstövuokraus

Henkilöstövuokrauksessa asiakasryhtys, joka tarvitsee työntekijöitä, tekee sopimuksen vuokra-ryhtyksen kanssa työntekijöiden vuokraamisesta. Toimeksiannon pohjalta etsitään tilaajaryhtyksen tarpeisiin sopiva työntekijä. (Viitala 2007, 95.) Synonyymi henkilöstövuokraukselle on vuokratyö.

Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan yleisesti henkilöstöhankintaa, jota tehdään joko yrityksen ulkopuolelta tai sisäisenä hakuna. Rekrytointiprosessi sisältää haku- ja valintamenettelyt, jotka johtavat työ-sopimukseen valitun henkilön kanssa. (Viitala & Jylhä 2013, 229.) Tässä työssä rekrytointia käytetään myös synonyyminä henkilöstövuokraukselle, vaikka henkilöstövuokraus eroaa laajempuna palveluna pelkän rekrytoinnin teosta esimerkiksi työnantaja-vastuisiin liittyen. Valinta on tehty siksi, että julkisessa keskustelussa työvoiman saatavuuteen liittyen puhutaan työntekijöiden rekrytoimisesta ulkomailta eikä erottelua tehdä sen suhteen, tulevatko työntekijät henkilöstövuokrauksen kautta vai eivät.

Työvoimapula

Tilanteeseen, jossa työvoimaa ei ole tarjolla riittävästi avoimiin työpaikkoihin, viitataan monilla eri termeillä. Näitä ovat esimerkiksi työvoimapula, työvoimakapeikko, henkilöstön tai työvoiman saatavuus ja osaamis-pula. Valtiovarainministeriön raportissa (2018) määritellään työvoimapula tilanteeksi, ”jossa avoimien työpaikkojen määrä suhteessa työnhakijoihin on suuri”. Tällä viitataan siten työpaikkojen absoluuttiseen määrään työnhakijoihin verrattuna. Työvoiman saatavuusongelmaa tietyillä toimialoilla, ammattiryhtymissä tai alueil-

la kutsutaan puolestaan työvoimakapeikoksi. Työvoimakapeikko viittaa siis tilanteeseen, jossa työvoimapotentiaalia olisi kyllä tarjolla, mutta se ei sovi avoimena oleviin tehtäviin.

Valtiovarainministeriön määritelmästä poiketen tässä työssä käytetään kuitenkin termiä työvoimapula työvoimakapeikon sijaan kuvaamaan pulaa tietyillä toimialoilla. Kyseinen käsite on löyhemmästä merkityksestään huolimatta yleisemmin käytössä julkisessa puheessa silloin, kun tarkastellaan yksittäisten työnantajien tai alojen kohtaamia haasteita työntekijöiden saatavuudessa.

Ulkomainen työvoima

Termillä ulkomainen työvoima viitataan niihin työntekijöihin, joita rekrytoidaan Suomeen ulkomailta käsin. Tarkastelun ulkopuolella on siten Suomessa jo asuvat ulkomaan kansalaiset, sillä heidän nähdään kuuluvan kotimaisille työmarkkinoille. Kirjallisuudessa samaan aiheeseen liittyen viitataan myös kansainvälisyyden ja työperäisen maahanmuuton käsitteillä.

1.4 Toimeksiantajan esittely

Tämän työn toimeksiantajayritys on kansainvälinen henkilöstöpalvelualan yritys, jolla on liiketoimintaa eri puolilla Suomea. Yritys on Henkilöstöpalveluyritysten Liiton auktorisoima jäsenyritys, joten se noudattaa liiton suosituksia ja työnantajavelvoitteitaan tarkasti. Yrityksen liikevaihdollisesti suurin palvelu on henkilöstövuokraus. Muihin palveluihin lukeutuvat muun muassa suorat rekrytoinnit asiakasyrityksiin, uudelleensijoittumispalvelut sekä soveltuvuusarvioinnit. Yritys ei tee erillistä seurantaa siitä, kuinka suuri osa liikevaihdosta tulee ulkomaisen työvoiman vuokrauksesta. Tässä työssä puhutaan pelkästään henkilöstövuokrauksesta, vaikka osa ulkomaisesta työvoimasta työllistyy myös suoraan asiakasyritykseen, jolloin kyse ei ole henkilöstövuokrauksesta. Näiden rekrytointien osuus on kuitenkin melko pieni. Henkilöstöpalveluyritys on jakautunut tulosaluekohtaisesti eri yksiköihin, jotka ovat pitkälti vastuussa omasta menestymisestään. Tulosaluejako perustuu ennen kaikkea maantieteellisyyteen, mutta osin myös palveluryhmäkohtaisuuteen. Maantieteellisen jaottelun etuna on, että silloin voidaan huomioida alueellisia erityispiirteitä ja päätökset tehdään asiakasta lähellä (Viitala & Jylhä 2013, 195-196).

Yrityksen toteuttaessa ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrausta prosessiin osallistuu tyypillisimmin viisi osapuolta: 1) asiakasyritys, 2) palvelun tarjoava liiketoimintayksikkö, 3) ulkomaisten rekrytointien koordinaattori, 4) yhteyshenkilö ulkomailta sekä 5) lopulta työntekijä. Liiketoimintayksikkö ja koordinaattori toimivat Suomesta käsin. Prosessin aikana neljä ensiksi mainittua osapuolta toimii tiiviissä yhteistyössä keskenään kuitenkin niin, että

liiketoimintayksikkö on välittäjänä asiakkaan ja koordinaattorin välillä ja koordinaattori liiketoimintayksikön ja ulkomaan yhteyshenkilön välillä. Näin ollen asiakas ei ole suoraan yhteydessä esimerkiksi yhteyshenkilöön ulkomailla.

Kun henkilöstövuokraustoimeksianto käynnistetään, on pyyntö mahdollista välittää suoraan halutun kohdemaan yritysytseyshenkilölle sekä erillisen kansainvälistä liikkuvuutta koordinoivan yksikön yhteyshenkilölle Puolaan. Ilmoittelu, haastattelut ja tietojen tarkistuksen tehdään ulkomailla. Soveltuvien hakijoiden tiedot välitetään rekrytointikoordinaattorin kautta Suomen yksikölle, joka esittelee ne asiakkaalle. Valintojen tekemisen jälkeen ulkomaan yhteyshenkilö vastaa työsopimusten allekirjoittamisesta työntekijän kanssa. Kun työntekijät saapuvat, alueen liiketoimintayksikkö on paikalla vastaanottamassa heidät ja auttaa viranomaisasioiden sekä työn aloituksen kanssa. Asiakkaan tehtäväksi ei siten jää kuin työntekijävalintojen tekeminen esittelyjen pohjalta, tilaussopimuksen tekeminen ja valmistautuminen työntekijöiden saapumiseen. Rekrytointikumppanina henkilöstöpalveluyritys pystyy tarjoamaan asiakkaille valmiin ja kattavan kansainvälisen yhteistyömallin.

2 Ulkomaisen työvoiman rekrytointi

Tässä luvussa taustoitetaan ensin Suomen työmarkkinatilannetta, jotta voidaan ymmärtää tarkemmin ulkomaisen työvoiman tämänhetkistä rekrytointitarvetta. Sen jälkeen tarkastellaan rekrytointiyritysten roolia kansainvälisen työvoiman liikkuvuudessa ja avataan ulkomaisten työntekijöiden rekrytointiprosessia.

2.1 Suomen työmarkkinatilanne

Suomen työmarkkinoiden nykytilannetta seurataan monenlaisin mittarein, jotka antavat kukin erilaista tietoa vallitsevasta markkinatilanteesta. Työmarkkinoita voidaan tarkastella ensinnäkin työllisten ja työttömien määrinä. Tilastokeskus (2018a) julkaisee työvoimatutkimussarjaa, jossa tutkitaan 15-74-vuotiaiden työhön osallistumista, työllisyyttä, työttömyyttä ja työvoiman ulkopuolista toimintaa. Huhtikuussa 2018 työllisiä oli 2 491 000, mikä oli 48 000 enemmän kuin vuonna 2017 samaan aikaan. Prosentteina työllisyysaste oli 70,1 %, kun se edeltävänä vuonna oli 68,6 %. Työttömiä oli puolestaan 233 000, mikä oli 45 000 vähemmän vuoden takaiseen verrattuna. Työttömyysaste oli huhtikuussa 8,6 %. Lukujen valossa työllisyystilanne on siten parantunut viime vuodesta.

Tilastokeskus (2018b) seuraa myös avoinna olevien työpaikkojen määrää, joka perustuu työnantajien haastatteluihin 2 500 eri toimipaikassa. Työpaikkoja oli vuoden 2017 viimeisellä vuosineljänneksellä (1.12.) auki 37 200, kun vuotta aikaisemmin vastaava luku oli 26 400. Sekä vaikeasti täytettävien että ilman hoitajaa tarkasteluhetkellä olevien työpaikkojen määrät kasvoivat vuoteen 2016 verrattuna. Vuoden 2017 lopulla avoinna olevista paikoista 45 % oli ilman hoitajaa. Paikoista 54 % arveltiin olevan vaikeasti täytettäviä. Näin ollen sekä avointen työpaikkojen että vaikeasti täytettävien paikkojen määrät ovat selkeästi kasvaneet.

Taulukko 1. Avoimet työpaikat 2017 (Tilastokeskus 2018b)

	Vuosi/Neljännes		Muutos
	2016/IV	2017/IV	2016/IV - 2017/IV
Avoimet työpaikat			
Yhteensä	26 400	37 200	10 700
Ilman hoitajaa	11 900	18 300	6 500
Osa-aikaisia	5 200	6 900	1 700
Määräaikaisia	8 100	9 500	1 400
Vaikeasti täytettäviä	13 200	19 900	6 700

Eniten työpaikkojen määrä on kasvanut Etelä-Suomen suuralueella (+7200 työpaikkaa), kun Länsi-Suomessa kasvua on ollut 1500 ja Pohjois- ja Itä-Suomessa 1900 paikkaa. Toimialoitain suurin kasvu on tapahtunut teollisuuden, kaivostoiminnan ja muun teollisen toiminnan tehtävissä (+3100 avointa työpaikkaa), julkisen hallinnon, koulutuksen ja terveys- ja sosiaalipalveluiden paikoissa (+2800 avointa työpaikkaa). (Tilastokeskus 2018b.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2018a) kahdesti vuodessa julkaisema Ammattibarometri perustuu TE-toimistojen arvioon keskeisimpien ammattien työvoiman kysynnästä ja tarjonasta tulevan puolen vuoden aikana. Barometrin mukaan pulaa työntekijöistä on etenkin monissa rakennus-, sosiaali- ja terveysalan ammateissa. Työvoiman ylitarjontaa on puolestaan erityisasiantuntijatehtävissä sekä muun muassa taide-, käsityö- ja toimistotehtävissä.

PULAA		
Betonirakentajat ja raudoittajat	Lattianpäällystystyöntekijät	Sanomalehtien jakajat, lähetit ja kantajat
Bioanalyytikot (terveydenhuolto)	Maa- ja vesirakentamisen avustavat työntekijät	Sosiaalitoimen erityisasiantuntijat
Eristäjät	Maansiirtokoneiden ym. kuljettajat	Sovellusohjelmoijat
Hammaslääkärit	Muut rakennustyöntekijät	Suuhygienistit
Hiitsaajat ja kaasuleikkaajat	Myyntiedustajat	Sähkö- ja automaatioinsinööri
Ilmastointi- ja jäähdytyslaitesentajat	Pikaruokatyöntekijät	Talonrakentajat
Kattoasentajat ja -korjaajat	Puhelin- ja asiakaspalvelukeskusten myyjät	Tarjoilijat
Kirvesmiehet ja rakennuspuusepät	Putkiasentajat	Toimisto- ja laitossiivoojat ym.
Kodinhoitajat (kotipalvelutoiminta)	* Rakennusalan työnohtajat	Tutkimus- ja markkinatutkimushaastattelijat
Koneenasentajat ja koneistajat	Rakennusinsinööri	Yleislääkärit
Konetekniikan erityisasiantuntijat	Rakennussähköasentajat	Ylihoitajat ja osastonhoitajat
Kotiapulaiset ja -siivoojat	Rappaajat	Ylläkärit ja erikoislääkärit
Kuulontutkijat ja puheterapeutit	Ravintola- ja suurpalvelutyöntekijät	
Lastentarhanopettajat	Sairaanhoidaja ja terveydenhoitaja	

Kuva 1. Suomen ammattibarometri I /2018 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018a)

Kuva 1 havainnollista työnhakijapulaa koko Suomen tasolla. Arvio on tehty maaliskuussa 2018. Listalla on mukana laajasti ammattinimikkeitä työntekijöistä erityisasiantuntijoihin. Rakennusalan työnohtajat ovat merkittävin ammattiryhmä, jossa työnhakijoita ei ole riittävästi lähitulevaisuuden tarpeeseen. Ammattibarometrin avulla työnhakijatilannetta voidaan katsoa myös erikseen ELY-keskusten alueilla, jolloin saadaan tarkempi käsitys alueellisista eroista työnhakijoiden tarjonnan suhteen.

Työntekijäpula käy yhtä lailla ilmi Elinkeinoelämän keskusliiton (2018) huhtikuussa tekemästä suhdannebarometrissä, joka perustuu yli 1200 yrityksen näkemyksiin. Esimerkiksi rakennusalan vastaajista 38 % ja palvelualan vastaajista 31 % kertoo rekrytointiongelmista. Suhdannenäkymät ovat yleisesti ottaen hyvät, mutta ongelmat työvoiman saatavuudessa ovat jo paikoin selvä kasvun este. Myös Kauppalehden (2018) kasvuyrityksille tekemässä kyselyssä ilmenee, että rekrytointiongelmat ovat kasvaneet ja hidastavat joka toisen yrityksen kasvua.

Ilmakunnas ym. (2013, 21-23) tuovat esille, että kaiken kaikkiaan työvoimapulan tarkastelu on monitulkintaista. Esimerkiksi TEM:n ja Tilastokeskuksen luvut voivat poiketa toisis-

taan huomattavasti, sillä Ammattibarometrissa näkemykset pohjautuvat työvoimaviranomaisten arvioihin ja Tilastokeskuksen tiedot työnantajien käsityksiin. Käsitykset rekryointivaikeuksien syistä saattavat olla erilaisia työnantajien korostaessa työnhakijoiden puutteita ja työviranomaisten nostaessa esille työnantajiin liittyviä tekijöitä. Tilastotiedot eivät ole keskenään vertailukelpoisia myöskään eri viiteajankohtien vuoksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työmarkkinatilanteen tarkastelussa on käytössä monenlaisia lähestymistapoja, jotka tuovat keskusteluun mukaan oman lisänsä. Vaikka tiedot ovat eri aikajaksolta ja perustuvat monenlaisiin lähteisiin, havaitaan edellä esitettyjen arvioiden ja tutkimustilastojen pohjalta, että työmarkkinoiden kokonaiskuvassa on nähtävissä selviä merkkejä markkinoiden ”kirstymisestä” ja työvoiman saatavuuden haasteista. Tähän haasteeseen on monin paikoin vastattu rekrytoimalla ulkomaista työvoimaa joko lyhyt- tai pitkäkestoiseen tarpeeseen.

2.2 Rekryointiyritykset ulkomaisen työvoimaan rekrytoijina

Tutkimuskirjallisuudessa ei ole viime vuosiin asti juuri huomioitu kaupallisten toimijoiden roolia kansainvälisen työvoiman liikkuvuudessa, vaikka rekryointiyritykset ovat vahvasti mukana rekryointien toteutuksessa ja siten vaikuttamassa työntekijävirtoihin (Hussein, Manthorpe & Stevens, 2010; Harvey, Groutsis & van den Broek, 2018). Hussein ym. (2010) ovat kartoittaneet rekryointiyritysten kokemuksia ulkomaisen työvoiman rekrytoimisesta työvoimapulasta kärsivälle Iso-Britannian sosiaalialalle. Rekryointien toteutumisen haasteina nähtiin työskentelyä edeltävät lupa-asiat ja vaadittavat dokumentit sekä osaamisen tunnistaminen. Myös työnantajien asennoituminen ulkomaisia työntekijöitä kohtaan on keskeinen kysymys. Negatiivista suhtautumista voivat herättää esimerkiksi kieli- ja kulttuurikysymykset ja työkokemuksen puute kohdemaasta. Yleisesti ottaen ulkomaiset työntekijät nähtiin kuitenkin ahkerina ja asenteeltaan sopeutuvaisina. Suurin osa haastatelluista rekryointiyrityksistä uskoi, että mainituista haasteista huolimatta he olivat pystyneet takaamaan laadukasta työvoimaa.

Harvey ym. (2018) tarkastelevat työperäisen maahanmuuton, kohdemaan maineen ja välissä toimivien yritysten keskinäistä vaikutussuhdetta, jossa jokainen tekijä vaikuttaa toinen toisiinsa. Esimerkiksi rekryointiyritykset ja työntekijät välittävät keskenään tietoja, jotka saattavat vaikuttaa kohdemaan maineeseen ja lopulta laajempien kansainvälisten työntekijävirtojen kulkuun. Monet yritykset, jotka ovat ulkoistaneet rekryointinsa ulkopuoliselle toimijalle voidakseen itse keskittyä ydintehtäviinsä, luottavat palvelun saannissa myös kaupallisten toimijoiden kykyyn houkutella potentiaalisia työntekijöitä haluttuun kohteeseen. Rekryointiyrityksillä on kaiken kaikkiaan merkittävä rooli sekä arvokasta tietoa

kansainvälisten työntekijöiden osaamisesta ja työhön liittyvistä trendeistä, mikä tulisi huomioida paremmin myös tutkimuksessa (Hussein ym. 2010).

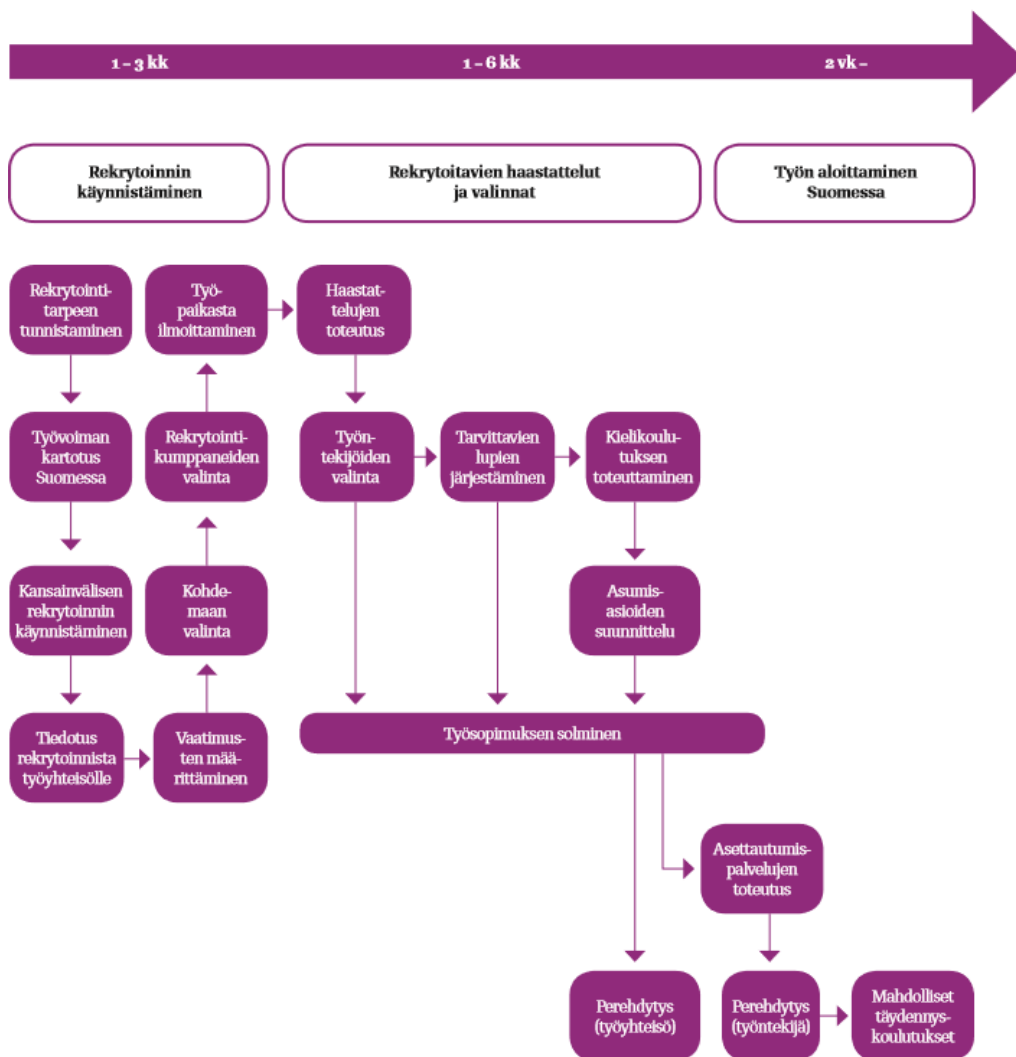
Vaikka rekrytointiprosessi sujuisi itsessään hyvin, on yhteiskunnan poliittisella ja taloudellisella kontekstilla merkittävä rooli siinä, miten se lopulta onnistuu. Jos ilmapiiri ei suosi ulkomaisen työvoiman rekrytointeja tai taloudellisessa tilanteessa tapahtuu suuria muutoksia, vaikuttaa se lopulta myös työntekijöiden motivaatioon ja työn tulokseen. Esimerkiksi Portugalissa lääkärivajetta pyrittiin palkkaamaan kolumbialaisilla työntekijöillä, mutta sekä työntekijöiden integroituminen että palveluiden takaaminen kärsivät, kun yhteiskunnassa koettiin paljon ristipaineita eikä tukea ollut riittävästi. Työntekijöiden saapuminen nähtiin monin paikoin myös uhkana. (Masanet 2017.)

Filippiiniläiset sairaanhoitajat ovat olleet Suomessa yksi näkyvimpiä työntekijäryhmiä, joita on viime vuosien aikana rekrytoitu ulkomailta paikkaamaan työmarkkinoilla havaittua työvoimapulaa. Mukana rekrytoinneissa on ollut myös henkilöstöpalvelualan yrityksiä, jotka ovat toimineet yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa Filippiineillä. Työntekijätarpeet on hoitoalalla ennakoitu pitkäaikaisiksi, joten työntekijöiden on myös oletettu sitoutuvan työhön useammaksi vuodeksi. Vartiainen, Koskela ja Pitkänen (2018, 103-105) nostavat esille sen seikan, että kestävässä kansainvälisessä rekrytoinnissa tulisi tarkasti huomioida prosessin eri vaiheet sekä kaikkien osapuolten intressit. He toteavat myös, että prosessi ei pääty siihen, kun työntekijät aloittavat työnsä. Työyhteisössä tapahtuva perehdytys ja integraatio ovat oleellinen osa kestävästä rekrytointiä.

2.3 Rekrytointiprosessi

Henkilöstöhankinta on yritykselle merkittävä investointi, joka vaikuttaa sen toimintaan niin taloudellisesti kuin laadullisesti ja koskettaa myös työyhteisöä ja yrityskulttuuria. Kun rekrytoinnin tekeminen on yritykselle tullut ajankohtaiseksi, selvitetään ensin, löytyykö tarvittavaa osaamista talon sisältä. Ulkoisella rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa työnantajakuvaan ja markkinointimielessä myös brändiin. Rekrytointiprosessin aikana määritellään ensin tehtävän ja henkilön osaamisen vaatimukset, toteutetaan sitten hakuprosessi hyödyntämällä eri ilmoituskanavia ja haastattelemalla sopivia hakijoita, käydään läpi mahdollisia muita valintamenettelyjä, tehdään henkilövalinta ja solmitaan lopulta työsopimus. (Viitala & Jylhä 2013, 229-231.)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) on eritellyt rekrytointiin kuuluvia vaiheita, kun työvoimaa ei löydy kotimaasta ja sitä päätetään etsiä ulkomailta (kuva 2).



Kuva 2. Rekrytointiprosessi ulkomailta rekrytoitaessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016)

Kuvasta nähdään, että prosessi jakautuu karkeasti kolmeen osaan: rekrytoinnin käynnistämiseen, haastatteluihin ja valintoihin sekä lopulta työn aloittamiseen. Ajallinen kesto rekrytointitarpeen tunnistamisesta aina työn aloittamiseen vaihtelee ja siihen vaikuttaa oleellisesti mahdollisten lupa-asioiden, kielikoulutusten ja asumisasioiden järjestäminen. Prosessin vaihteita on mahdollista ulkoistaa muille yhteistyökumppaneille matkan varrella joko yksittäin tai kokonaispalveluna. Rekrytointikumppani voi hoitaa kaiken esimerkiksi työpaikkailmoittelusta lähtien aina työsopimuksen solmimiseen ja asettautumispalveluihin asti.

Julkisten työvoimapolveluiden EURES-yksikön lisäksi rekrytoinneissa auttavat muun muassa yksityiset henkilöstöpalveluyritykset. Henkilöstöpalvelualojen liitto (HPL) auktorisoi jäsenyrityksiään selvittämällä niiden toimintaperiaatteita ja työnantajavelvoitteiden täyttämistä myös ulkomaisten työntekijöiden kohdalla. Näistä yrityksistä kerrotaan lisää luvussa 3.1.

Aikeet ja syyt rekrytoida ulkomaista työvoimaa tulisi kertoa nykyiselle työyhteisölle hyvissä ajoin ennen rekrytointien aloitusta, jotta työyhteisö osaa valmistautua työntekijöiden tuloon ja ottaa esille heitä askarruttavia kysymyksiä esimerkiksi palkkauksesta ja työehdoista. Avoimella keskustelulla voidaan pyrkiä ehkäisemään kilpailuasetelmien syntymistä nykyisten ja uusien työntekijöiden välillä. Työnantajan tulee käydä läpi tarvittavat ammattivaatimukset ja selvittää, edellyttääkö ammatin harjoittaminen Suomessa erillistä laillistamista. Kohdemaata valittaessa on hyvä ensinnäkin selvittää, missä tarvittavia työntekijöitä on saatavilla. Rekrytointi on lähtökohtaisesti helpointa EU-alueelta sekä Suomen lähimaista. Myös jos yrityksellä on yhteistyötä ulkomailla tai aikomuksia laajentaa liiketoimintaa, kannattaa rekrytoinnit tehdä kyseisestä maasta. Kielitaitoa mietittäessä on hyvä kartoittaa myös oman organisaation kielitaito. Jos työntekijöinä on jo tietyn kielen puhujia tai tietystä maasta tulleita, kannattaa uudet rekrytoinnit suunnata samaan maahan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 11-15.)

Useita työntekijöitä rekrytoitaessa on hyödyllistä järjestää yhteinen tiedotustilaisuus halutussa kohdemaassa. Tällöin on tärkeä kertoa työstä konkreettisesti ja totuudenmukaisesti. Toisinaan voidaan järjestää myös tutustumismatkoja työpaikkakunnalle, mikä edesauttaa realistisen kuvan muodostumista työstä sekä elinympäristöstä. Työn sisältöön ja ehtoihin liittyvät tiedot kannattaa kuvata mahdollisimman tarkasti työpaikkailmoituksessa kuten työnantajan perustiedot, sijaintipaikkakunnan tiedot, työtehtävän kuvaus, vaatimukset työntekijälle, palkka, työaika, työsopimustyyppi, koeaika, muut mahdolliset edut ja työehdot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 20-25.)

Täytettävät kriteerit ovat työtehtäväkohtaisia, mutta yleisimmin arvioidaan ammattitaitoa, kielitaitoa, motivaatiota ja hakijan ja tämän perheen valmiutta muuttaa Suomeen. Perheen mahdollisuus muuttaa korostuu etenkin pitkäkestoisissa rekrytoinneissa. TEM:n tapausesimerkissä sairaanhoitajien ja hitsaajien rekrytoinneissa huomio kiinnitettiin riittävästi ammattitaitoon ja työkokemukseen sekä halukkuuteen muuttaa Suomeen ja oppia kieltä. Hakijoiden ammattitodistukset ja työtodistukset pyydettiin näyttämään. Hitsausalan kansainväliset sertifikaatit eivät edellyttäneet pätevyys-tunnustamista, mutta sairaanhoitajien kohdalla asia hoidettiin Valviran kautta. Rekrytointiprosessia voidaan keventää jakamalla se kahteen osaan, jolloin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan riittävää kielitaitoa ja vasta sen jälkeen katsotaan ammattitaitoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 25-28.)

Ulkomaalainen työntekijä tarvitsee Suomessa työskentelyä varten työntekijän oleskeluluvan, mutta EU-kansalaiset sekä Sveitsin, Norjan, Islannin ja Liechtensteinin kansalaiset eivät sitä tarvitse. Oleskelulupa on voimassa joko yhdellä tai useammalla ammattialalla ja joko tilapäisenä tai jatkuvana. Ulkomaalaislaissa määritellään työntekijöiden lupaehdoista

ja mahdollisista poikkeuksista tarkemmin. Työntekijä hakee aina itse oleskelulupaa ja työnantaja liittää hakemukseen tarvittavat tiedot. Niin sanotussa saatavuusharkinnassa arvioidaan ensin, onko kyseiseen työpaikkaan saatavissa kohtuullisessa ajassa sopivaa työvoimaa EU/ETA-alueelta, sen sijaan että tekijä haetaan alueen ulkopuolelta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018b.)

Ulkomailta rekrytoidut työntekijät ovat työnantajilleen erityisen arvokkaita resursseja, joiden korvaaminen vie paljon aikaa. Jos työntekijän osaamiselle on kysyntää yli maan rajojen, on erityisen tärkeää panostaa työntekijän sitouttamiseen. Tähän on olemassa monia keinoja, mutta helposti sitouttamistoimenpiteet nähdään ylimääräisenä kuluna. Perheellisen asiantuntijan kohdalla perheen huomiointi sitouttamisessa on erityisen tärkeää. Osallistava ja yhteisöllinen yrityskulttuuri korostuu ulkomaisen työntekijän kohdalla, sillä työpaikka on usein ensimmäinen sosiaalinen ympäristö. Taloudelliset tekijät kuten bonukset ja muut etuisuudet saattavat edistää sitoutumista, mutta ne voivat muuttua saavutetuiksi eduiksi, joiden merkitys vähenee. Tuki muuttotilanteessa ja käytännön asioiden helppo hoitaminen auttaa työntekijää keskittymään työtehtäviinsä, jota varten hän on maahan tullut. (Finland Relocation Services 2016.)

3 Henkilöstövuokrauspalveluiden myynti

Seuraavaksi avataan tarkemmin henkilöstövuokrauspalvelua ja pelisääntöjä, joita ulkomaalaisen työvoiman hankinnassa tulisi huomioida. Sitten tarkastellaan myynnin teoriaa keskittymällä erityisesti vuorovaikutuksellisen yritysmyyntin lähtökohtiin.

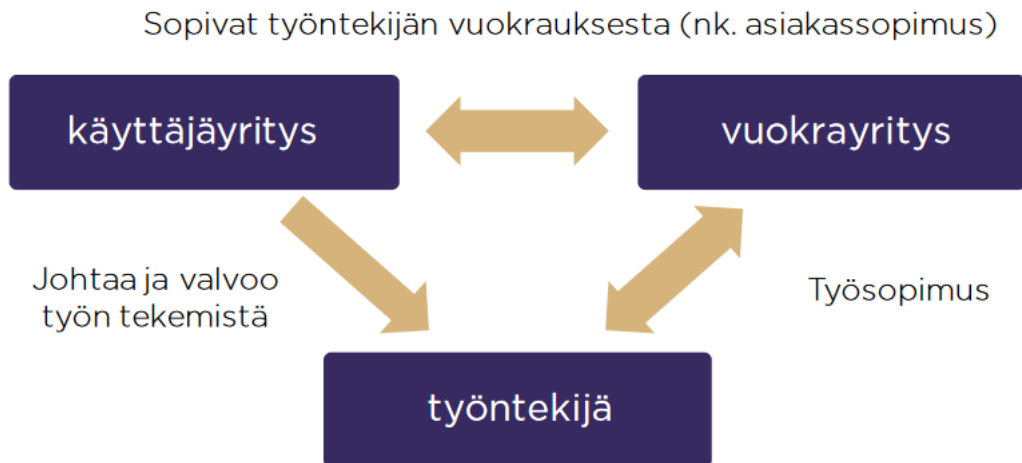
3.1 Henkilöstövuokraus

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto (HPL) on henkilöstöä ja muita henkilöstöalan palveluita tarjoavien yritysten työnantaja- ja toimialaliitto, johon kuuluu noin 300 jäsenyritystä. HPL edustaa toimialaa ja kehittää alan toimintaedellytyksiä. Lisäksi se muun muassa neuvottelee alan työehtosopimuksen, laatii alan toimintaperiaatteita ja tekee tutkimuksia. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2018a.)

Henkilöstöpalveluyritysten liikevaihdon muutoksista voidaan päätellä, mihin suuntaan yleinen taloustilanne on kehittymässä, sillä kasvu kertoo myös taloustilanteen paranemisesta. Henkilöstöpalveluyritysten Liitto (2018b) seuraa kuukausittain alan liikevaihdon kehitystä kysymällä uusimmat talousluvut alan 20 suurimmalta yritykseltä liittyen henkilöstövuokraukseen, rekrytointiin, ulkoistukseen, valmennus- ja koulutuspalveluihin. TOP20-liikevaihtotiedustelun perusteella toukokuussa 2018 henkilöstövuokrauksen liikevaihto oli 104,1 miljoonaa euroa. Kasvua tähän oli tullut edellisvuoden toukokuulta 17 %. Kokonaisliikevaihto oli 122,4 miljoonaa euroa, mikä oli 15 % edellisvuotta enemmän. Yleisesti ottaen henkilöstöpalveluala on kehittynyt viime vuosina nopeasti. Yritysten liikevaihdosta 85 % muodostuu pelkästään henkilöstövuokrauksesta. Myös muilla mittareilla kuten avoimien työpaikkojen tai tehtyjen tuntimäärien perusteella kasvua on tapahtunut viime vuoden verrattuna, joten alan kehitys ja suhdannetilanne ovat tällä hetkellä erinomaisella tasolla.

Viitala (2007, 95) määrittelee henkilöstövuokrauksen periaatteet seuraavasti: ”työnantaja (työvoiman vuokrausyritys) asettaa työntekijän ulkopuolisen tahon (käyttäjäyrityksen) käyttöön vastiketta vastaan”. Käyttäjäyritys eli asiakas tekee siis työvoimaa koskevan tilauksen, jonka työvoiman vuokrausyritys toimittaa. Vuokrausyritys on sopimussuhteessa työntekijöihin ja näiden työnantaja. Sopimus solmitaan sen mukaisesti, mitä tilaaja yritys ilmoittaa tarvitsevansa. Vuokratyöntekijä on vuokrausyrityksen henkilöstöä ja saa sen kautta henkilöstöedut, kun taas käyttäjäyrityksen tehtäviin kuuluu työn johtaminen ja valvonta. Käyttäjäyrityksen velvollisuuksiin kuuluu työaikojen noudattaminen ja työturvallisuudesta huolehtiminen. Työntekijä noudattaa joko käyttäjäyrityksessä sovellettavaa työehtosopimusta tai vuokrausalan työehtosopimusta.

Käyttäjärityksen, vuokrayrityksen ja työntekijän keskinäisiä suhteita havainnollistetaan kuvassa 3.



Kuva 3. Henkilöstövuokrauksen osapuolet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017)

Käyttäjärityksen näkökulmasta henkilöstövuokrauksen käyttö voi olla tarpeen, jos esimerkiksi halutaan vähentää henkilöstöön liittyviä kiinteitä kustannuksia, rekrytointikielto estää rekrytoinnit tai pyritään välttämään epäonnistuneisiin rekrytointeihin liittyviä riskejä. Vuokratyöntekijät tarjoavat tällöin vaivattoman ratkaisun. (Viitala & Jylhä 2013, 224.) Kortmann (2008, 139-140) toteaa, että ylipäänsä toimintaympäristön ja työmäärän eri muutoskohdissa saattaa olla tarpeen hyödyntää joustavaa työvoimaa ja hankkia tilapäisesti osaamista, jota ei organisaatiossa muutoin tarvita. Näin yritys itse pystyy keskittymään ydintoimintoihinsa.

Yleisesti ottaen henkilöstövuokrauksen ja joustavan työvoiman edut nähdään monina ajallisina ja kustannussäästöinä, kun yrityksen omia resursseja vapautuu rekrytoinneista ja hallinnollisista tehtävistä (Viitala 2007, 96). Vuokrayritys huolehtii, että työntekijöitä on määrällisesti ja osaamistasoltaan riittävästi saatavilla työntekijätarpeiden muuttuessa erityistä, esimerkiksi projektin edetessä seuraavaan vaiheeseen, työntekijöiden lomaillessa tai henkilöstön vaihtuessa. Vuokrayritys identifioi asiakkaan kanssa työtarpeet ja laatii strategian, jolla työvoimaa toimitetaan. (Kortmann 2008, 140.)

Henkilöstövuokraukseen liittyy myös haasteita. Lyhytkestoisessa työsuhteessa työntekijä ei välttämättä ehdi kartuttaa riittävästi organisaation tuntemusta hyvän työsuorituksen takaamiseksi. Työyhteisö voi kokea perehdyttämisen raskaana, varsinkin jos työntekijöissä on suurta vaihtuvuutta ja tilapäiset työntekijämäärät ovat suuria. Työntekijä itsekään ei välttämättä sitoudu organisaatioon vahvasti, vaikka olisi sitoutunut työhönsä. Työvoiman pirstaloitumisen trendi todennäköisesti voimistuu tulevaisuudessa, kun tulospaineet ja kova kilpailu saavat yritykset hakemaan joustavuutta henkilöstökuluihin monin eri keinoin.

Yrityksille on merkittävä haaste taata henkilöstöjohtamisessaan hyvien osaajien saanti sekä osaamisen siirtäminen uusille tekijöille. Henkilöstöstrategiassa tulisi varautua hyvissä ajoin tuleviin tarpeisiin. (Viitala & Jylhä 2013, 224-226.)

Henkilöstöpalvelualan yritykset ovat osaltaan olleet aktiivisesti mukana työperäisen maa-hanmuuton edistämässä. Niinpä Henkilöstöpalveluyritysten Liitto (2018c, 3-4) on laatinut henkilöstöpalvelualalle pelisäännöt, joita tulisi noudattaa, kun rekrytoidaan ulkomaista työvoimaa Suomeen. Tavoitteena on sitouttaa jäsenyritykset eettiseen ja lainmukaiseen toimintaan myös ulkomaisten työntekijöiden kohdalla. HPL suosittelee ensisijaisesti, että henkilöstöpalveluyritys rekrytoisi suoraan työntekijöitä Suomeen. Jos tämä ei ole mahdollista, vaan tarvitaan muita yhteistyökumppaneita, tulisi myös nämä sitouttaa pelisääntöjen noudattamiseen. Ulkomaalaiselta työntekijältä ei peritä välitysmaksuja tai muita työnvälitykseen liittyviä palkkioita. Vuokrayrityksen tulisi varmistaa, ettei myöskään yhteistyökumppani tee näin. Etukäteen sovitaan, kuka maksaa matkat Suomeen ja takaisin kotimaahan. Työntekijöiltä ei saa periä kohtuuttomia korvauksia esimerkiksi asumisesta, työmatkoista tai varustuksesta. Henkilöstöpalveluyrityksen vastuulle kuuluu varmistaa, että työntekijällä on voimassa olevat luvat Suomessa työskentelyä varten. Samoin tarkistetaan työntekijän tutkinnot ja että muut edellytykset ovat kunnossa (esimerkiksi hygieniapassi ja riittävä kielitaito).

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu säilyttää tiedot rekrytoiduista ulkomaalaisista työntekijöistä ja työnteko-oikeuden perusteista. Työsopimuksen suhteen toimitaan kuten paikallisen työntekijän kohdalla, joten sopimusehdot ovat samat ja ne tulee antaa työntekijälle tiedoksi (esimerkiksi työehtosopimuksen mukainen palkka, koeaika, työsuhteen kesto). Työntekijällä tulisi myös olla yhtäläiset mahdollisuudet urakehitykseen ja koulutukseen. Työntekijän kanssa käydään läpi keskeiset viranomaisasiat (verotoimisto, Kela ym.) ja annetaan muuta tietoa Suomessa elämisestä. asiat tulisi käydä läpi tulkin avustuksella tai muun ymmärrettävän kielen avulla. Tarvittaessa henkilöstöpalveluyritys voi järjestää laajemman kotouttamiskoulutuksen. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2018c, 5-6.)

3.2 Onnistuneen yritysmyyntin lähtökohtia

Asiakslähtöisyys on yritykselle tärkeä menestystekijä, jonka tulisi ulottua koko organisaatioon. Arvolähtöisessä asiakasajattelussa, joka edustaa asiakasajattelun ylintä kehitysporasta, pyritään tunnistamaan asiakkaalle tuotettavan arvon rakenteet ja perustat. Asiakkuus voidaan määritellä asiakkaan, asiakassuhteen ja kaiken vaihdannan summaksi, jota on asiakkaan ja myyjän välillä. Vaihdataan sisältyy tuotteiden, palveluiden ja ratkaisujen lisäksi asiakassuhteen kehittäminen ja vuorovaikutus. Asiakslähtöisyys edellyttää, että yritys tunnistaa asiakkaan tarpeet ja niiden kehittymisen. Proaktiivisessa lähestymistavas-

sa yritys tutustuu asiakkaan toimintaympäristöön ja ennakoi siinä tulevia muutoksia. Asiakstarpeiden ja niiden muutosten tunnistaminen edellyttää jatkuvaa kuuntelemista, joka voi tuoda esille myös piileviä myyntimahdollisuuksia eli niin sanottuja heikkoja signaaleja. (Viitala & Jylhä 2013, 74-86.)

Erona tuotemyyntiin palvelumyynnissä palvelut tuotetaan ja kulutetaan osittain samanaikaisesti. Palvelumyynnissä ostaja osallistuu usein palvelun tuotantoprosessiin, jolloin palvelu syntyy asiakkaan ja myyjän yhteistyönä. Palvelua saattaa olla vaikeampi kuvailla, eivätkä asiakkaat välttämättä ymmärrä, mistä siinä on kyse ennen kuin ovat itse käyttäneet sitä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 20-22.)

Yritysten toimintaympäristön ja toimintamallien muuttuessa myös yritysmyynti on kohdannut muutoksia. Perinteisesti myynnissä on korostettu suoraviivaisuutta sekä määrää laadun kustannuksella, mutta nykyään B2B-myynti nähdään monimuotoisena prosessina, jossa ratkaistaan asiakkaan ongelmia. Asiakstarpeen täsmentämisen ohella ratkaisua ideoidaan sekä asiakkaan kanssa että oman myyntiorganisaation sisällä. Parhaimmillaan myyjä tarjoaa ratkaisua, jota asiakas ei olisi alussa edes osannut toivoa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 8-10.)

Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 80-92) korostavat myös myynnin asiakaslähtöisyyttä ja nostavat esille siihen liittyviä tärkeitä periaatteita. Huomio tulisi kiinnittää ennen kaikkea asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen ja tarjota ratkaisuja niiden pohjalta. Myyntimäärien seuraamisen sijaan etsitään keinoja, joilla taataan pitkäkestoinen asiakastytyväisyys. Asiakkaan kuunteleminen, tarpeiden selvittäminen, avoimuus vastaväitteille ja keskeisten tietojen välittäminen ovat tällöin olennaisia asioita asiakaskohtaamisissa. Taitavalla myyjällä on hyvin hallussaan yrityksensä tarjoamat ratkaisut ja hän pystyy esittämään ne asiakkaalle siten, että asiakas ymmärtää ne arvoa tuottavina hyötyinä. Vuorovaikutuksen keinoilla asiakas saadaan tuntemaan itsensä kumppaniksi, ei kohteeksi, jolloin on mahdollista hakea ratkaisuja yhdessä ja kehittää uusia toimintamalleja.

Myynnin vuorovaikutuksellisuus ja kumppanuus korostuvat yhtä lailla Haasin, Snehotan ja Corsaron (2012) luomassa viitekehyksessä, jossa arvonluonti nähdään asiakkaan ja myyjän yhteisenä prosessina. Myyjällä itsellään ei välttämättä ole kaikkea sitä tietämystä, jotta asiakkaan ongelmat tulisivat ratkaistuksi. Näin ollen asiakkaan saaminen mukaan ratkaisun kehittelyyn on oleellista. Myynnin funktio muuttuu oleellisesti, kun asiakasta ei mielletä passiiviseksi osapuoleksi arvonluonnissa, vaan yhtä lailla osallistuvaksi kumppaniksi. Tästä voidaan käyttää termiä tasapuolinen aloitteellisuus ('balanced initiative'), joka edellyttää myynniltä neljää tehtävää: tärkeiden toimijoiden tunnistamista ja aktivoimista, molempipuolisen vuoropuhelun vaalimista asiakkaan ja myynnin välillä, vastavuoroisen oppimisen

mahdolliseksi tekemistä ja yhteisen johtajuuden luontia. Asioiden kyseenalaistaminen on tärkeä osa prosessia, sillä se edesauttaa uusien ideoiden syntymistä.

Myyjän vuorovaikutuksellisuuden ohella tiedon käsittelyyn liittyvät taidot ovat keskeisessä roolissa. Verbeke, Dietz ja Verwaal (2011) ovat tehneet myynnin tuloksellisuutta koskevista tutkimuksista meta-analyysin, jonka pohjalta he nostavat neljä myyntitulosten kanssa positiivisesti korreloivaa tekijää: myyjän tietämys myyntiin liittyen, sopeutumiskyky asiakkaan mukaan, kognitiivinen kyvykkyys ja sitoutuminen työhön. Myyjän rooli tiedon omakujana ja välittäjänä korostuu yhä enemmän, mistä johtuen myyjää voidaan kutsua tietomeklariksi ('knowledge broker'). Innovaatioiden lisääntyessä omaksuttavan tiedon määrä lisääntyy, samalla myös asiakkaat ovat paremmin perehtyneitä. Myyjän on ymmärrettävä, miksi tuote tai palvelu on oikea asiakkaalle ('know-why'), miten se ratkaisee halutut ongelmat ('know-how') ja kuka ottaa sen käyttöönsä ('know-who'). Kaiken kaikkiaan tiedolla on oleellinen osa onnistuneessa myynnissä.

Kortelainen ja Kyrö (2015, 96,101-103) jakavat myynnin menestystekijät myyjän vastuulla oleviin ja yrityksen vastuulla oleviin asioihin. Myyjän vastuulle kuuluu omaan toimintaan liittyvä kehittäminen, kun taas yritykselle kuuluu myyjän osaamisen kehittäminen, myyjän työn mahdollistaminen sekä suoritukseen kannustaminen. Myyjä voi kehittää taitojaan oman yrityksen palveluiden tuntemuksessa, liiketalouden periaatteiden ymmärtämisessä, myynti- ja neuvottelutaidoissa, ongelmanratkaisutaidoissa, sosiaalisissa taidoissa ja asiakaslähtöisyydessä. Yrityksen tulee puolestaan taata parhaat mahdollisuudet työnteemiselle ja tukea myyjää työssään. Mahdolliset myynnin esteet voidaan puolestaan jakaa joko myyntityöhön tai toimittamiseen liittyviin tekijöihin. Myyntityön esteitä ovat myyjien osaamisen puute, korkeat hinnat, yrityksen heikko tunnettuus ja heikko maine. Toimittamisesiteitä ovat esimerkiksi puutteellinen tuotteistus, logistiikka- ja tuotanto-ongelmat tai osaamisen puute palveluiden toimittamisessa. Tällainen tilanne saattaa syntyä esimerkiksi silloin, kun yrityksessä työskennelleitä asiantuntijoita on lähtenyt yrityksestä muualle.

Yritysmyynti on luonteeltaan erilaista riippuen siitä, minkä kokoiselle yritykselle myyntiä tehdään. Myyjän on hyvä ymmärtää erikokoisten asiakkaiden vaatimukset ja mahdollisuudet. (Kortelainen & Kyrö 2015, 23-24.) Keskeisiä eroja on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Yritysmyyntien eroja pk- ja suuryrityksissä (Kortelainen ja Kyrö 2015, 23-24)

	PK-yritykset	Suuryritykset
Asiakkaiden määrä	suuri	rajallinen
Kontaktihenkilöiden määrä	suuri	rajallinen
Päätöksenteko	yksilö tai pienryhmä	usein ryhmäpäätös
Muodollisuudet	pääsääntöisesti epävirallinen kauppatapa	usein virallinen kauppatapa
Kilpailuttaminen	epävirallista kilpailuttamista	virallinen kilpailuttaminen
Asiantuntijuus	myyjällä usein suurempi asiantuntemus	asiakkaalla omia asiantuntijoita, joilla saattaa olla myyjää suurempi asiantuntemus

Kuten taulukosta havaitaan, pk-yrityksissä päätöksenteko on suoraviivaisempaa, jolloin kaupankäynti tapahtuu nopeammin ja kevyemmällä koneistolla. Yritysten mahdollisuudet tehdä kehitystoimenpiteitä tai investointeja ovat rajatummalla. Suuryritysten kaupankäyntiin liittyy puolestaan hankintaorganisaatioita, jotka tarkistavat kaupanehtojen ja hinnan edullisuuden asiakkaalle. Myynti saattaa tapahtua usealla kierroksella eri edustajien kanssa, esimerkiksi osto-organisaation, asiantuntijoiden ja käyttäjien kanssa, mitä voi seurata vielä erilliset tarjousten teot. Suuryrityksillä saattaa olla sellaista erityisasiantuntemusta, mikä edellyttää myyjältä myymiensä palveluiden hyvää osaamista. Myös palveluiden räätälöinti asiakkaan tarpeiden mukaan on tyypillisempää suurasiakkailta. (Kortelainen & Kyrö 2015, 23-24.)

Konkreettisessa myyntitilanteessa myyjän tulisi selvittää, miten ja millaisia ihmisiä päätöksentekoon osallistuu, sillä ostoprosessissa mukana olevilla ei ole samoja perusteita hankinnalle eikä samaa roolia. Jokaisella yrityksellä on myös oma päätöksentekotapansa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 64-65.) Myyntineuvotteluihin voi osallistua asiakasyrityksen työntekijöitä monissa eri rooleissa. Myyjän olisi hyvä pystyä tunnistamaan ne, joilla on todellista vaikutusvaltaa hankintojen suhteen. (Hänti ym. 2016, 95-96.) Taulukossa 3 kuvataan eri tasoilla työskentelevien henkilöiden ensisijaisia tarpeita ja toiminnan näkökulmia.

Taulukko 3. Myyntineuvottelun näkökulmat eri tasoilla (Hänti ym. 2016, 95-96)

Neuvottelukumppani	Tarve	Näkökulma
Johtotaso	Varmistaa yrityksen tuloksen- tekokyky tulevaisuudessa	Pitkä tähtäin: tulevaisuus
Päällikötaso	Oman vastualueen toiminnan varmistaminen	Lyhyt tähtäin: tämä tilikausi
Käyttäjätaso	Oman työn sujuvuus	Nykyhetki ja toteutunut toiminta

Myyntineuvottelu on oleellinen osa koko myyntiprosessia ja sen tavoite on hahmotettava jo etukäteen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi se, että saadaan tilaisuus näyttää, mitä yhteistyö voisi olla tulevaisuudessa. Ennen neuvottelua on hyvä miettiä, mitkä asiat ovat asiakkaalle tärkeitä. Sopivien argumenttien pohdinta ja vastaväitteisiin valmistautuminen erillisellä vastaväitepankillä on myös tarpeen. Asiakkaalle syntyvän arvon konkretisoinnilla ja tarpeiden kartoituksella pyritään saamaan päätöksenteosta miellyttävää ja helppoa. Siksi myös huolenaiheiden käsittely on tärkeää. Hyvä myyjä myy ennen kaikkea etuja, ei hintaa. Siksi myös hinnoittelua on hyvä avata, jotta asiakas ymmärtää, mistä se muodostuu. Hintaa tulisi käsitellä vasta neuvottelun loppuksi, kun ratkaisun koko arvo on osoitettu asiakkaalle. (Hänti ym. 2006, 99-125.)

Yrityksillä on usein lisätarpeita, joihin myyjä voi vastata tarjoamalla jotain lisää nykyisiin palveluihin tai kokonaan uusia palveluita. Perehtymällä asiakkaan tilanteeseen myyjä saattaa huomata uusia myyntimahdollisuuksia, jotka eivät välttämättä liity siihen, mitä parhaillaan toimitetaan asiakkaalle. Myös asiakkaan näkökulmasta saattaa olla mielekästä karsia toimittajien määrää ja keskittää samankaltaisia ostoja harvemmille toimittajille. Myyjän tulee siten olla herkkänä asiakasyrityksen tarpeille. (Kortelainen & Kyrö 2015, 79-80.)

4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmää käsittelevä luku aloittaa opinnäytetyön empiirisen osan. Ensin esitellään tutkimusmenetelmän valintaa, sitten kuvataan aineiston hankintaa ja lopulta analyysin tekoa.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä työssä kartoitetaan henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelevien henkilöiden kokemuksia ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokraukseen liittyen, joten aiheetta on lähestytty laadullista tapaustutkimuksen näkökulmaa hyödyntäen. Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä tilastollista yleistämistä, vaan siinä pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään jotain ilmiötä tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2006, 87). Tällöin oletuksena on, että todellisuudesta löydetään monenlaisia suhteita. Mielienkiinto kohdistuu laadun ja merkitysten tarkasteluun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 151-152.) Tapaustutkimusta voidaan tehdä monin tavoin, mutta yleisellä tasolla se määritellään jonkin rajatun tapauksen kuten yksittäisen henkilön, organisaation tai organisaation toiminnon tarkasteluksi. Kiinnostuksen kohteena oleva tapaus tulee määritellä, analysoida ja ratkaista kussakin tapaustutkimuksessa erikseen. (Eriksson & Koistinen 2014.) Tässä opinnäytetyössä tarkasteltava tapaus on henkilöstöpalveluyrityksen palvelu, joka koskee ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrausta. Sitä lähestytään laadullisen analyysin ja aineistonkeruun avulla.

Tutkimussuunnitelma voi elää laadullisen tutkimusprosessin aikana. Eri vaiheet aineistonkeruusta analyysiin, tulkintaan ja raportointiin kietoutuvat toisiinsa, joten prosessia ei ole välttämättä mahdollista jaotella toinen toistaan seuraaviin vaiheisiin. Toisinaan myös tutkimusongelmaa joudutaan täsmentämään aineistonkeruun aikana. Matkan varrella on mahdollista oppia tutkimuskohteesta, mikä edellyttää omien ennakko-oletusten tiedostamista ja huomiointia. Laadullisen tutkimuksen hypoteesittomuudella viitataan siihen seikkaan, että tutkimuskohdetta tai -tuloksia koskevia oletuksia ei ole lyöty lukkoon. (Eskola & Suoranta 2003, 15-20.)

Tutkimusongelmien ja haastattelurungon laatimiseksi käytiin ensin vapaamuotoiset keskustelut kahden päällikötason työntekijän kanssa, joilla on yleistä näkemystä ja kokemusta ulkomaisen työvoiman liikkuvuudesta Suomeen. Kumpikaan heistä ei työskentele alueyksikössä, vaan työnkuvat kattavat koko maan liiketoimintojen tukemisen. Käytyjen keskustelujen perusteella valittiin aiheet, joista aineistoa lähdettiin keräämään.

4.2 Aineistonhankinta

Haastattelun etu aineistonkeruussa on sen joustavuus: kysymyksiä voidaan esittää siinä järjestyksessä, kuin ne ovat tarpeen esittäviä. Myös kysymysten toistaminen, väärinkäsitysten oikaiseminen ja keskustelun käyminen on mahdollista. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa tarkastellusta asiasta. Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten pohjalta. Teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehukseen eli asiasta jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 75-78.)

Aineistonkeruussa haastattelujen avulla on oleellista, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät tarkastellusta ilmiöstä. Tiedonantajien valinta ei siten ole satunnaista, vaan harkittua tarkoituksen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 88.) Näin ollen henkilöt, joita haastateltiin opinnäytetyötä varten, valikoituivat työkokemuksensa pohjalta. Heillä oli aikaisempaa käytännön kokemusta aiheesta vähintään jo muutaman vuoden ajalta.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joten haastatteluissa oli mahdollista tarkentaa kysymyksiä tai kysyä jostakin aiheesta enemmän lisäkysymyksiä. Haastattelurungon kysymykset oli ryhmitelty tiettyjen perusteemojen ympärille, jotka nousivat esille työn suunnitteluvaiheessa. Haastattelut pyrittiin pitämään keskustelunomaisina, vaikka haastattelurunko ohjasi haastatteluiden kulkua. Haastatellut henkilöt saattoivat vastata yhdessä kysymyksessä osittain tai kokonaan jo seuraaviin kysymyksiin, joten kaikkia kysymyksiä ei ollut välttämättä tarpeellista esittää jokaisen kohdalla.

Haastattelut tehtiin sopivien aikataulujen puitteissa huhti-toukokuussa 2018 neljälle työntekijälle, joilla on kokemusta ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksesta. Haastattelut toteutettiin puhelimitse ja ne kestivät 45 minuutista yli tuntiin. Haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja, joihin poimittiin vastausten tärkeimmät kohdat. Lainaukset eivät siten ole täsmälleen sanasta sanaan samoja kuin miten ne haastatteluissa ilmaistiin, mutta vastausten pääkohdat sekä vastaajien omia ilmaisuja on pyritty säilyttämään mahdollisimman hyvin. Aineistoa kertyi yhteensä 12 sivua Wordiin rivivälillä 1 kirjoitettuna.

Haastatellut neljä työntekijää hoitavat alueyksiköissä henkilöstöpalveluiden myyntiä ja toteutusta. Työntekijöiden maantieteellinen toiminta-alue kattaa karkeasti määritellen Kainuun, Varsinais-Suomen ja Satakunnan. Yhdellä työntekijällä työskentelyalueena on koko Suomi, vaikka pääpaino kohdentuu tietyille alueille. Kaikki työntekijät ovat työskennelleet yrityksessä vähintään 5 vuotta. Haastateltujen tämänhetkiset työnkuvat eroavat jonkin verran toisistaan, mutta yhdistävänä tekijänä painottuu myynti. Sen lisänä voi olla esimerkiksi HR-konsultin tehtäviä, asiakkuuksien hoitoa sekä aluetoimiston päivittäisen liiketoiminnan vetämistä ja esimiestyötä.

4.3 Aineiston analysointi

Analysoinnin tarkoituksena on nostaa esille vastausten moninaisuus ja siten myös mahdollinen ristiriitaisuus tarkasteltuun aiheeseen liittyen. Aineiston analysoinnissa ei pyritty selvittämään, olivatko kaikki haastatellut yhtä mieltä tietystä asiasta, vaan luomaan mahdollisimman kattava kuvaus tarkastellusta ilmiöstä ja tiivistämään siitä tutkimusongelmien kannalta keskeiset seikat. Näin ollen yksittäisen vastaajan kokemuksia ei analysoida irrallaan muiden vastauksista eikä erotella omilla tunnistetiedoilla, vaan kaikki haastattelumuistiinpanot on koottu yhdeksi aineistoksi.

Aineiston analyysissä on hyödynnetty teemoittelua. Sen avulla aineistosta pyritään löytämään ja erottelemaan tutkimusongelmaa valaisevia aiheita. Teemoittelua suositetaan, kun halutaan tietoa johonkin käytännölliseen tutkimusongelmaan liittyen. (Eskola & Suoranta 2003, 174-175.) Opinnäytetyössä on hyödynnetty induktiivista otetta eli yksittäisestä havainnosta siirrytään yleisempiin merkityksiin. Liikkeelle lähdetään empiirisistä havainnoista, kiinnostavia teemoja nostetaan esille ja muotoillaan yleisiksi kategorioiksi, joista edetään merkityksellisiin avainkategorioihin ja päädytään lopulta selitysmalleihin ja teoreettiseen pohdiskeluun. Kirjoittaminen ja uudelleen kirjoittaminen on keskeinen väline jatkuvasti tapahtuvassa analysoinnissa ja teoreettisen näkemyksen kirkastamisessa. (Hirsjärvi ym. 2005, 247-248.)

Käytännössä analyysi eteni siten, että kaikki haastattelumuistiinpanot koottiin Wordissa yhteen, kukin vastaus siihen liittyvän haastattelukysymyksen alle. Tämän jälkeen vastauksia teemoitettiin ja yhdistettiin laajempien teemojen alle. Lopulta avainteemoiksi muotoutui kolme teemaa: nykytilan kuvaus, myyntiargumentointi ja prosessin toimivuus. Aineistoa lukiessa tuli tarkemmin näkyväksi, että osa vastauksista vaati tarkempaa analysointia, kun taas osa kuvaili tarkkoja faktoja tai antoivat lähinnä kiinnostavaa taustatietoa. Aineistokohdat, jotka eivät liittyneet muodostettuihin avainteemoihin, rajattiin pois, joten osa aineistosta jäi hyödyntämättä (esimerkiksi työnantajamielikuvan parantaminen työntekijöiden houkuttelussa ja hinnoittelumallien kuvaus). Rajaukset tehtiin ensinnäkin työn paremman fokuksen ja toisaalta aikataulussa pysymisen takaamiseksi. Avainteemojen alla tehtiin vielä tarkempaa teemoittelua, jolloin samankaltaisia aineistokohtia yhdistettiin alateemoihin. Näin tehtiin sekä myyntitilanteen vasta-argumentointia että prosessin toimivuutta käsittelevissä kohdissa. Lopulta analyysi kirjoitettiin tarinalliseen muotoon tuoden erilaisia näkökulmia esille aineistositaatteja hyödyntäen. Kaiken kaikkiaan kirjoittamisen tavoitteena on ollut aineiston tiivistäminen tiheäksi kuvaukseksi sekä käytännön työn kannalta kiinnostavien näkökulmien esiin nostaminen.

5 Tutkimustulokset

Tuloksia käsittelevä luku jakautuu kolmeen lukuun siten, että ensimmäisessä luvussa tarkastellaan henkilöstövuokrauksen nykytilaa, sitä seuraavassa luvussa myyntiargumentointia ja lopuksi viimeisessä luvussa palvelun toteuttamisen sujuvuutta organisaation sisällä.

5.1 Nykytilan kuvaus

Kaikki haastatellut työntekijät ovat osallistuneet sekä ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksen myyntiin että käytännön toteutukseen. Aktiivisia erillisiä myyntiprojekteja ei vastausten perusteella tapahdu säännöllisesti arkityössä, vaan käytännössä muutaman kerran vuodessa. Toisaalta työntekijät kertoivat mainitsevansa ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksesta asiakasyrityksille, vaikka se ei olisi ollut asiakaskäynnin pääasiallinen syy. Tästä voidaan päätellä, että palveluita saatetaan kyllä myydä useammin, mutta sitä ei ehkä mielletä konkreettiseksi myynniksi, *”jos se jää vain keskustelutasolle”*, kuten eräs vastaajista totesi.

Vastauksista käy ilmi, että myynti on enimmäkseen proaktiivista eli myyjät ovat itse aktiivisesti myyneet palvelua yrityksille. He ovat saattaneet mainita ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksesta esimerkiksi nykyisellä asiakkaalla, jonka toimialalla alkaa pian olla pula työntekijöistä. Haastateltujen mukaan uusien asiakkaiden puolelta ei yleensä tule kyselyitä. Näin eräs vastaaja kiteyttää myynnin:

”Omasta aktiviteetista nousee yleensä, kun asiakkaan kanssa jutellaan.”

Myyntityön aktiivisuudesta kielii se, että kaikki haastatellut mainitsivat, että heillä oli haastatteluhetkellä esimerkiksi jokin tarjous työn alla tai uusi yhteistyökuvio vireillä ulkomaisen työvoiman rekrytointiin liittyen. Erääseen aluetoimistoon tuli jopa asiakkaalta uusi toimeksianto metallialan tiimistä, jota toimisto lähti heti aktiivisesti viemään eteenpäin.

Vastauksista voidaan havaita, että haastateltujen edustamissa aluetoimistoissa ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksen myynti on osa liiketoimintaa, mutta sitä ei välttämättä mielletä aktiiviseksi toiminnaksi, koska erillisiä myyntiprojekteja toteutuu harvemmin. Erään vastaajan mukaan palvelua ei yleisesti ottaen myydä henkilöstöpalveluyrityksessä tarpeeksi rohkeasti, koska se on monelle myyjälle vielä vieras. Toisen vastaajan mielestä tiedonjako olisi tärkeää, jotta palvelua osattaisiin myydä useammasta aluetoimistosta käsin ja jotta samalla myös vältettäisiin aiemmin tehtyjen virheiden toistaminen.

Yksi haastatelluista kertoi ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksen myynnistä myös sellaisessa tilanteessa, jossa jokin kansainvälinen yritys, jolla ei vielä ole toimintaa Suomessa, tarvitsee paikallisen kumppanin. Tällöin asiakas saattaa ottaa suoraan yhteyttä henkilöstöpalveluyritykseen, koska yrityksen globaali brändi on tunnettu muissakin maissa. Näin haastateltu kuvaa tilannetta:

”Yritykset saattavat googlettaa ja löytävät konsultin yhteystiedot.”

Tällaisessa tilanteessa myynnin lähtökohta on luonnollisesti jo pidemmällä, koska asiakas on itse ilmaissut henkilöstötarpeensa ja kiinnostuksena palvelua kohtaan.

Toteutuneiden toimeksiantojen arviointi tarkkoina lukuina on haastateltujen vastausten perusteella hankalaa. Tämä on ymmärrettävää, sillä työssä on monia projekteja päällekkäin. Joissain toimeksiannoissa haetaan yksittäisiä tekijöitä tai pientä tiimiä, kun taas toisessa haetaan muutamia kymmeniä työntekijöitä. Näistä ei myöskään yrityksessä pidetä erillistä kirjaa eikä liikevaihtoa erotella muusta raportoinnista erikseen.

Alat, joille henkilöstövuokrausta on useimmiten toteutettu, ovat metalli-, teknologia- ja valmistava teollisuus, telakka- ja ydinvoimateollisuus. Työntekijöiden roolit ovat vaihdelleet tuotannon työntekijöistä erityisasiantuntijoihin. Useimmiten haastateltavat mainitsivat nimikkeinä hitsaajan, särmääjän ja koneistajan. Jollain alueella teollisuuden eri nimikkeiden määrä oli niin suuri, ettei niistä noussut mitään tiettyä esille, kun taas toisaalla oli pelkästään keskitytty hitsaajiin. Vastauksista välittyi siten kahdenlaista työvoimapulaa: toisaalta kysyntää on tietyille ammattilaisille niin paljon (hitsaajat), ettei heitä ole riittävästi määrättyllä maantieteellisellä alueella eikä välttämättä koko maassa. Toisaalta kysyntää voi olla niin erityiselle asiantuntijuudelle (ydinvoima), ettei sellaista löydy Suomesta. Kysyntä saattaa siten olla joko hyvin erikoistunutta tai niin laajaa, että kotimaisen työvoiman tueksi tarvitaan joka tapauksessa vahvistusta ulkomaisilta työmarkkinoilta.

Toimeksiannoissa on pääosin hyödynnetty yrityksen omaa kansainvälistä osaamiskeskusta, joka sijaitsee Puolassa. Muita yhteistyöneuvotteluja mainittiin käydyn esimerkiksi romanialaisen toimittajan tai suomalaisen alihankkijan kanssa. Kokeilussa on myös ollut paikallisen työvoimapalvelun ja lehtimainonnan hyödyntäminen Venäjällä. Ensisijaisesti mainittiin kuitenkin yhteistyö henkilöstöpalveluyrityksen muiden yksiköiden tai tytäryhtiöiden kanssa.

Ylivoimaisesti suurin osa työntekijöistä on saapunut Itä-Euroopasta. Eniten heitä on tullut Puolasta, mutta hajamainintoja saivat muun muassa Romania, Slovakia, Bulgaria, Venäjä, Viro, Ranska ja Saksa. Työntekijät ovat olleet pelkästään EU-kansalaisia. Työsuhteet ovat

tyypillisimmillään olleet 6 kuukauden pituisia. Lyhyin työsuhde on ollut 3 kuukautta. Sopimuksille tulee usein jatkoa, mutta lähtökohtana pidetään vähintään 6 kuukautta, jotta toimeksiantoon mukaan lähteminen on kannattavaa. Työntekijät ovat pääosin tulleet töihin henkilöstövuokrauksen kautta, jolloin henkilöstöpalveluyritys on toiminut heidän työnantajanaan, mutta muutamissa asiantuntijahauissa työntekijä on rekrytoitunut suoraan asiakasyritykseen.

5.2 Myyntiargumentointi

Neuvoteltaessa ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksesta myyntineuvottelutilanteessa kaikki vastaajat mainitsivat työvoimapulan olevan yleisin myyntiargumentti. Jos työvoiman riittävyys on jo tietyllä toimialalla akuutti ongelma, eikä suomalaisia tekijöitä enää löydy, ei erityisempiä argumentteja oikeastaan tarvita.

”Asiakkaat tietävät, että markkinoita on vain ulkomailla.”

Toimivaksi koettiin sen sanoittaminen, että henkilöstöpalveluyrityksellä on mahdollisuus laajentaa rekrytointeja ulkomaille sellaisilla resursseilla ja verkostoilla, joita asiakkaalla ei ole. Jos yhteisesti todetaan, että kotimaasta on haastava löytää työntekijöitä, voi asiakkaalle tarjota laajempia hakukanavia.

”Eivät löydä vastaavaa tai edes huonompaa alueelta, ei ole vaihtoehtoja. Joko jää ilman tai lähtee leikkiin mukaan. Työvoima on motivoituneempaa ja tekee tehokkaammin, mutta argumentilla ei ole siinä vaiheessa merkitystä, jos ei ole tekijöitä.”

Toisin sanoen, kun asiakasyrityksessä kärsitään jo selkeästi työvoimapulasta, ei perusteluja juuri tarvita. Asiakkaan vaihtoehtojen vähyyden argumentointi on silloin erityisen vahva argumentti. Tällöin tarvitaan argumentointia sen puolesta, miksi juuri kyseinen henkilöstöpalveluyritys hoitaisi ulkomaiset rekrytoinnit. Eräs vastaaja totesi korostavansa kokonaispalvelun vaivattomuutta:

”Hoidamme kaiken: asunnot, matkat, asioinnit Migrissä, pankissa, verottajalla ym. Avaimet käteen -malli asiakkaalle. Jos työntekijä ei ole tarpeeksi osaava, hän lähtee Puolaan takaisin. Yritetään etsiä uusi tilalle.”

Myös palvelun laadukkuus ja varmuus on hyvä tuoda esille, kun toimitaan kansainvälisessä ympäristössä, kuten toinen haastateltu tiivistää:

”Globaali yritys. Samanlaiset toimintamallit, laadukkuus ja toimintatehokkuus maasta riippumatta.”

Siinä vaiheessa, kun asiakkaan kanssa käydään läpi mahdollisuutta hankkia ulkomaista työvoimaa, nousee keskustelussa esille luonnollisesti argumentteja, joilla saatetaan kyseenalaistaa palvelua, varsinkin jos asiakasyrityksellä ei ole siitä tai ylipäänsä ulkomaisesta työvoimasta aiempaa kokemusta. Haastateltujen vastausten perusteella kyseenalaistavat väitteet toistuvat eri puolilla Suomea melko samankaltaisina. Ne voidaan luokitella sisältönsä puolesta neljään teemaan, joita ovat kielimuuri, hinta, henkilöstön vastustus ja osaamisen varmistaminen. Seuraavaksi esitellään mainitut teemat sekä näkökulmat, joilla haastatellut ovat pyrkineet myyntitilanteessa vastaamaan niihin.

Kielimuuri

Kielikysymys nousee ensimmäisenä esille, kun asiakkaan kanssa mietitään ulkomaisen työvoiman rekrytointia. Jokainen haastateltava mainitsi kielen ja vielä ensimmäiseksi kyttäessä tyypillisistä vasta-argumenteista. Epäröintiä aiheuttaa se, että kommunikointi muuttuu hankalammaksi, jos yhteinen kieli on englanti tai jos englantikaan ei auta. Osaa via ulkomaisia työntekijöitä, jotka puhuisivat englantia, ei välttämättä löydy, ja toisaalta kielitaitoa ei välttämättä löydy yrityksestäkään. Kyse voi olla myös haluttomuudesta käyttää muuta kieltä kuin suomea työpaikalla.

”Työnjohdolla ei ole valmiuksia ohjeistaa tai haluja puhua englanniksi.”

Myyjän vastauksia asiakkaalle:

- Haetaan työntekijä tarkasti asiakkaan speksien mukaisesti. Esimerkiksi, jos tehtävässä tarvitaan vahva englanti, pidetään se hakukriteerinä.
- Kyseenalaistetaan kielitasovaatimuksia. Pohditaan asiakkaan kanssa riittäisikö tehtävissä perusenglanti.
- Etsitään luovia ratkaisuja kielitaidon puutteeseen. Jos haetaan tiimiä, johon on vaikea löytää henkilöitä, jotka puhuisivat kaikki englantia, etsitään tiimiin ainakin englanninkielinen kymppi, joka osaa tulkata asiat muille. Huomioidaan hakukriteereissä muukin kielitaito, jota löytyy asiakkaalta (esimerkiksi venäjä). Mietitään, löytyykö asiakkailta muita työntekijöitä, jotka voisivat tarvittaessa auttaa englannin kielessä, jos esimerkiksi työnjohdolla ei ole siihen valmiuksia.

Hinta

Asiakkaat voivat empiä ulkomaisen työntekijän ottamista, koska näkevät vaihtoehdon kalliina eri lisäkulujen (esimerkiksi matkat ja asuminen) vuoksi. Hinnalle saattaa olla tiedossa jokin kipuraja, jota asiakasyrityksen edustaja ei saa ylittää, vaikka ymmärtäisi palvelun

hinnoitteluperusteen.

”Ymmärtävät, että maksaa jonkin verran enemmän, mutta sopimuskulttuuri omiin päämiehiin tulee vastaan.”

Myyjän vastauksia asiakkaalle:

- Kalliimpi hinta saattaa pitää paikkaansa, mutta erityisosajien kohdalla tulee huomioida, että ulkomailta saadaan sellaista valmista ammattitaitoa, johon Suomessa ei tarvitse enää kouluttaa alusta alkaen.
- Jos asiakas osallistuu muiden kulujen maksuun, voidaan tuntihinnasta neuvotella. Esimerkiksi sitoutumalla työntekijään pidemmäksi ajaksi hintaa tarkistetaan edullisemmaksi.
- Tietyissä projekteissa suomalaiselle ammattilaiselle maksettaisiin työstä päivärahoja, mutta ulkomaalaiselle työntekijälle ei, koska hän on tullut varta vasten paikan päälle tekemään työn. Näin ollen ulkomaisen työntekijän palkkaaminen voi tuoda säästöä.
- Avataan hinnoittelua yksityiskohtaisesti ja kerrotaan, mitä kaikkea se kattaa. Tuodaan esille, että yritys hoitaa asiakkaan puolesta monia työntekijän käytännön asioita, jotka muuten veisivät asiakkaan resursseja.

Henkilöstön vastustus

Ajatus ulkomaisesta työvoimasta saattaa herättää vastustusta henkilöstössä, koska se voidaan tulkita uhkaksi omaa asemaa kohtaan.

Myyjän vastauksia asiakkaalle:

- Yksinkertaisesti tuodaan esille, että ulkomaisella työvoimalla turvataan yrityksen tulevaisuus, jos työvoiman saannissa on jo haasteita. Työvoimalla taataan, että tilaukset pystytään toimittamaan halutusti. Muutoin koko yrityksen tulevaisuus on pian uhattuna.
- Kerrotaan, että tällaisia rekrytointeja on tehty jo aikaisemmin esimerkiksi samalla alalla. Avataan asiakkaalle näitä kokemuksia.

Osaamisen varmistaminen

Toimialoilla voi olla skeptisyyttä sen suhteen, tuntevatko ulkomailta tulevat työntekijät kaikki standardit ja onko osaaminen sovellettavissa Suomen markkinoille.

”Sähköalalla skeptisyyttä. Tuntevatko standardit?”

Myyjän vastauksia asiakkaalle:

- Käydään hakuvaiheessa tarkoin tehtävään liittyvät speksit läpi, jotta varmistetaan mitä osaamista työntekijällä tulee olla.
- Vaaditaan työntekijää esittämään tarvittavat sertifikaatit. Pyydetään päivittämään osaamista Suomessa ja suorittamaan näyttökokeet hyväksytyksi.
- Maksetaan esimerkiksi työntekijän hitsaustestit asiakasyrityksen puolesta.
- Kerrotaan aikaisemmista rekrytoinneista, joissa osaavaa työvoimaa on löydetty.

Kaikkiin mainittuihin teemoihin liittyen voidaan myös todeta, että henkilöstöpalveluyritys jatkaa edelleen kotimaisten työntekijöiden etsintää ja esittelee heti sopivia ehdokkaita, mikäli heitä löydetään. Asiakkaat kuitenkin tietävät tai alkavat pikku hiljaa ymmärtää, että työntekijöitä ei ole vapaana tai jos on, eivät he välttämättä sovellu tehtäviin. Näin ollen asiakas saattaa lopulta itse joutua myöntämään tilanteensa realiteetit. Näin palataan työvoimapulan teemaan.

Yhtenä keinona saada asiakas innostumaan tai ylipäänsä tutustumaan ulkomaisten työntekijöiden henkilöstövuokraukseen voisi olla yhteinen tutustumismatka eri asiakasyritysten kanssa. Asiakkaat tutustuisivat yhdessä palvelun toteutukseen ja saisivat käsityksen, miten he voisivat siitä hyötyä. Näin asiaa ideoi eräs haastateltu:

”Tulisi haarukoida täällä päässä potentiaalisia toimialoja ja tehdä esivalmistelua Puolan kanssa. -- Voisi olla asiakaspooleja eli olisi useampi (ulkomaisista rekrytoinneista) kiinnostunut asiakas, joiden kanssa tekisi ekskursion osaamiskeskukseen. Näkisivät, miten homma toimii.”

Kaiken kaikkiaan asiakkaalle korostetaan myyntitilanteessa palvelun vaivattomuutta ja joustavuutta. Henkilöstöpalveluyritys on työnantajana vastuussa viime kädessä työntekijöistä, jos ongelmia sattuisi ilmenemään.

5.3 Palvelun toteuttaminen

Yleisesti ottaen yrityksen sisäinen yhteistyö henkilöstövuokrauksen toteutuksessa sai kiitosta ja positiivista palautetta. Tämä koski niin toimintaa Suomessa kuin yhteistyötä Puolan yksikön kanssa: Kotimaasta löytyy kollegoita, joilla on kokemusta ulkomaisten rekrytointien tekemisestä ja perusmallit prosessiin ovat olemassa. Yhteistyö Puolassa mahdollistaa toimeksiantojen toteutumisen. Kuten eräs vastaajista kiteytti:

”Prosessi on hyvä, ei pysty oikomaan paljoo.”

Joissain tapauksissa toiminta nähtiin jopa niin toimivana, että asiakas saattaa yllättyä, kuinka nopeasti työntekijät voivat löytyä. Tällöin on tärkeä varmistaa, että asiakas todella sitoutuu loppuun asti ja ottaa vastaan löydetty henkilöt.

Haastateltavat näkivät yrityksen kilpailuvaltit muihin toimijoihin hyvin selkeinä. Vaikka resursseja toivotaan lisää, on luotto jo nykyiseen toimintaan suuri. Tämä koskee niin kansainvälistä yhteistyötä kuin omaa sisäistä prosessia, joka ylipäänsä tekee mahdolliseksi ulkomaisen työvoiman tuonnin. Myös tiettyjen toimialojen hyvä tuntemus nähdään kilpailuetuna.

Yksi haastatelluista kertoi luottavansa yrityksen resursseihin myös isommissa toimeksiantoissa:

”Kellään muulla ei ole näin valtavia resursseja toteuttaa ylipäänsä rekrytointeja Suomessa. Jos joku iso tuotantolaitos tarvitsisi 200 henkilöä, pystyisimme hoitamaan. Kukaan muu ei.”

Rekrytointien toteuttaminen henkilöstöpalveluyrityksessä, joka on lähtökohtaisesti kansainvälinen, helpottaa huomattavasti niiden tekemistä. Näin eräs haastateltu toteaa:

”On positiivista, että ei tarvitse lähteä hakemaan kumppania, palat valmiina.”

Haastateltujen vastausten perusteella yrityksellä on hyvät lähtökohdat, koska perusprosessi ja kontaktit ovat kunnossa. Kuitenkin kun asiasta kysyttiin tarkemmin, vastauksista välittyi myös kritiikkiä ja eriäviä näkemyksiä. Vastaukset osoittavat, että aivan kaikkia mahdollisuuksia ei vielä osata ottaa irti ja kehitettävää olisi erityisesti koko organisaation tasolla. Kokemusta ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksesta löytyy eri puolilta Suomea, mutta haastatellut toivovat silti prosessin parempaa haltuun ottamista. Näin ollen palvelumahdollisuudet nähdään suurempina kuin mitä nykyisellä toiminnalla saadaan aikaan. Seuraavaksi tarkastellaan näkökulmia, joissa nostettiin esille kehittämiskohteita. Ne voidaan luokitella seuraavasti: dokumentointi, tiedonjako, keskittäminen, resursointi ja tulevaisuuteen valmistautuminen.

Kehittämiskohteet liittyivät ensinnäkin tiedon ja kokemusten tarkempaan dokumentointiin esimerkiksi käsikirjaksi. Tähän toivottiin aktiivista toimeen tarttumista:

”Kaiken sen, mitä on oppinut, joku voisi dokumentoida ja pistää kansiin.”

Tarpeeseen olisi konkreettiselle tasolle menevä, osin pikkutarkka ohjekirja, josta löytyisi neuvoja eri vaiheisiin. Tällainen materiaali helpottaisi erityisesti ensimmäisiä kertoja ulkomaisia henkilöstövuokraustoimeksiantoja tehdessä, koska prosessi poikkeaa monin tavoin kotimaisesta henkilöstövuokrauksesta.

Vastauksissa nousi esille tiedon kokoamisen ohella myös tiedon jakamisen tärkeys eri puolille Suomea. Toisin sanoen pelkän ohjeistuksen lisäksi tarvitaan aktiivista viestintää ja koulutusta, jotta osaaminen laajenee alueellisesti entisestään. Näin myynti saisi lisää työkaluja.

”Jos paketti saadaan kasattua, sen yhteyteen koulutus tai telcom alueittain, saataisiin myyntisalkkuun mukaan. On varmaan tällä hetkellä passiivisessa tilassa.”

Kapea osaaminen saattaa johtaa myös siihen, että palvelun myynti kasautuu yksittäiselle henkilölle kuten eräs haastateltu mainitsi:

”Pitäisi olla parempi organisointi ja myydä leveämmin hartioin, ettei ole vain yhden myyjän harteilla, varsinkin metalliteollisuudessa.”

Käytännön tasolla nähtiin kitkaa, joka liittyy ulkomaisen henkilöstövuokrausprosessin hajanaisuuteen. Tämä johtuu siitä, että haastateltujen näkökulmasta prosessi ei ole riittävän organisoitunut talon sisällä. Vastauksista käy ilmi, että myyjät kokevat toteuttavansa ulkomaisia toimeksiantoja irrallaan muista ja omin neuvoin. Tämä on paikoin johtanut tilanteeseen, jossa tehdään kyselemällä ristiin muilta kollegoilta, koska keskitettyä mallia ei ole koettu olevan. Näin kokemuksistaan kertoo yksi haastateltu:

”Ei ole ollut keskitettyä. Prosessi on kaikilla vähän kateissa, ei oikein kenelläkään tukevaa otetta. -- jokainen touhuaa tahollaan ja kyselee sieltä ja täältä.”

Keskittämistoiveeseen liittyy oleellisesti resurssikysymys. Vastauksista tuli ilmi, että koska henkilöstövuokrauksen toteuttamiseen liittyy työläitä vaiheita, olisi yrityksessä hyvä olla yhteisiä kontaktihenkilöitä, jotka koordinoivasti hoitaisivat käytännön hallinnoinnin henkilöstövuokrauksen toteuduttua. Matkan varrella voi tulla monia asioita, joihin kaivataan vastauksia.

”Yksi henkilö, joka koordinoi ulkomaille, selvittää lentoja, vastaa typeriin kysymyksiin. -- sama missä yksikössä on, omassa yksikössä pitää olla myös henkilöitä, jotka auttavat työntekijöitä ja asiakasta selviämään.”

Toisin sanoen tukea kaivattaisiin erityisesti siihen kohtaan, kun työntekijöitä on jo tulossa Suomeen töihin. Käytännön järjestelyjen irrottaminen ja keskittäminen tietyille kollegalle vapauttaisi resursseja yksikössä muuhun liiketoiminnan kannalta kannattavampaan tekemiseen. Resurssikysymykseen liittyy oleellisesti myös hinnoittelu, sillä tärkeä arvioitava seikka hinnoittelussa on hinnan suhde tehtyyn työmäärään. Palvelun kannattavuutta haastatellut arvioivat osittain melko kriittisesti. Rekrytoinnit ovat saattaneet viedä paljon aikaa kaikkine käytännön järjestelyineen aina asuntojen kalustamisesta työntekijöiden virastokierrokselle viemiseen asti. Kate nähtiin toteutuneissa rekrytoinneissa joko heikkona tai olemattomana. Hinta on saattanut vastata heikosti tehdyn työn määrää. Toisaalta tähänastisia hinnoitteluja perusteltiin oppimiskokemuksina.

”Oli väliintulevia muuttujia esimerkiksi viranomaisverkostosta, eri säännöksistä aiheutui hidasteita ja sitä myötä kustannuksia. Ei ollut kannattavaa, lähes plusmiinuskatteella. On opittu niistä ajoista hinnoittelumielessä, olivat tärkeitä oppimiscaseja.”

”Tehdyn työn määrä yllättää - työtä tulee tehtyä. Kerran kun on tehty, seuraavalla kerralla on tehty helpommin. Työn määrä korostuu alkuvaiheessa, kun integroidaan yhteiskuntaan.”

Vastauksista havaitaan, että työvoiman henkilöstövuokraus ulkomailta on työläämpää normaaliin verrattuna ja sitoo enemmän resursseja. Toimeksiantoja ei välttämättä ole ehtinyt toteutua saman työntekijän tai edes yksikön kohdalla riittävän montaa, jotta niiden tekeminen olisi rutinoitunutta ja prosessi saatu hiottua tehokkaaksi. Tämä korostuu erityisesti niissä tapauksissa, joissa työntekijän puolesta hoidetaan myös käytännön järjestelyjä. Aikaa vievinä vaiheina mainittiin ennen kaikkea maahan asettumiseen liittyvät vaiheet. Jonkun on esimerkiksi oltava työntekijöitä vastassa lentokentällä tai varustettava asunnot, jos ne järjestetään yrityksen kautta. Myös käynnit Maahanmuuttovirastossa tai pankissa saattavat viedä kokonaisen päivän toimipisteen sijainnista riippuen. Toisaalta silloin kun prosessi toimii ja on hallinnassa, työ kannattaa. Ulkomaisia rekrytointeja voi myös ajatella pidemmän tähtäimen investointina, joiden avulla saadaan vahvempi asiakassuhde.

”Asiakkuuteen pääsee eri tavalla. On selkeä kilpailuvaltti, että pystytään toimimaan näin. Jos kaikki menee hyvin, on kannattavaa.”

Vaikka henkilöstövuokrauksen toteutuksessa on tullut vastaan haasteita, nähtiin palvelu kaiken kaikkiaan hyvänä mahdollisuutena vastata tuleviin osaajatarpeisiin. Potentiaalia kasvattamiseen olisi haastateltavien mukaan paljon, kun huomioi Suomen työmarkkinoiden kysynnän lähivuosina. Haastateltavien vastausten taustalla heijastui selvästi kokemus työvoiman saatavuuden vaikeutumisesta tietyissä asiakasyrityksissä tai toimialoilla. Vas-

taajilla on vahva tuntuma asiakasrajapintaan, joten heillä on oletettavasti ajankohtaista tietoa tämän hetken ja lähitulevaisuuden työvoimatarpeista. Yksi haastatelluista toi esille valmistautumisen kiireellisyyden, jotta suurten teollisuusinvestointien synnyttämään työn kysyntään ehditään vastaamaan:

”Tulee räjähtämään vuoden sisällä. Jos olisi tarjota tämä paletti, olisi melkoinen kilpailuvaltti.”

Toisaalla myös uudet työn muodot mahdollistavat joustavamman työskentelyn niin, ettei työntekijän tarvitse fyysisesti edes tulla Suomeen vaan työtä voidaan tehdä muualta käsin. Tällöin palvelusta tulee huomattavasti kevyempi, kun työntekijä tekee työn etänä:

”Palvelumallit voivat muuttua, esim. it-maailma tulee lähemmäksi. Etätyöskentelystä on etsittävä uusia tapoja - liikkuuko työntekijä vai mikä.”

Kysyttäessä tietyistä toimialoista tai tehtävistä, joihin ei tulevaisuudessa kannata suunnata, haastateltavat näkivät asian monin tavoin. Toisaalta todettiin, että kannattaa olla avoimin mielin, mutta tuotiin myös esille, että osaamista ei ole kaikille toimialoille nykyresursseilla riittävästi. Maantieteellinen sijainti myös vaikuttaa kannattavuuteen. Potentiaalia nähtiin esimerkiksi metalliteollisuudessa ja rakentamisessa.

Vastauksista voidaan kaiken kaikkiaan päätellä, että haastatellut näkevät ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauspalvelun potentiaalin suurena, mutta tämänhetkisillä resursseilla ja osaamisella ei siihen ole vielä panostettu tarpeeksi. Vastauksista korostuu valmistelutyön merkitys, on se sitten työvoimatarjonnan tutkimista, palvelun konseptointia tai uusien ja joustavien toimintatapojen etsintää. Yhdistävänä tekijänä on kuitenkin se, että yrityksen tulisi panostaa enemmän ulkomaisiin henkilöstövuokraustoimeksiintoihin liittyen, jos se haluaa olla mukana niissä myös tulevaisuudessa vartenotettavana yhteistyökumppanina.

6 Pohdinta

Viimeisessä luvussa selkiytetään saatuja tuloksia ja tulkitaan niiden merkitystä henkilöstöpalveluyrityksen toiminnan kannalta. Johtopäätöksissä viedään asiaa tulevaisuuden toimenpiteiden tasolle ja lopuksi työtä arvioidaan sekä luotettavuuden ja oman oppimisen kannalta.

6.1 Tulosten tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrausta on tarkasteltu kahdesta pääasiallisesta näkökulmasta käsin: palvelun myynnin ja käytännön toteutuksen kannalta. Aineisto pohjautuu palvelun parissa työskennelleiden henkilöiden käytännön kokemuksiin, joten ne välittävät tärkeää tietoa asiakasrajapinnasta. Tuloksia tarkastellaan tutkimusongelmittain.

Kun asiakasyrityksille perustellaan työvoiman etsintää ulkomailta käsin, vallitseva tai lähitulevaisuudessa kasvava työvoimapula on vahvin myyntiargumentti. Tämä on luonnollista, sillä muutoin palvelua ei olisi tarpeen edes esitellä. Kuitenkaan kaikille asiakkaille ei ole välttämättä valjennut, että työvoimapula voi olla jo tietyillä aloilla todellinen, joten sen sanoittaminen on toisinaan tarpeen. Kun asiakasyritys kiinnostuu ulkomaisen työvoiman vuokrauksesta, nousee tärkeäksi sen perustelu, miksi juuri kyseinen henkilöstöpalveluyritys tulisi valita palvelun toteuttajaksi. Aiempi kokemus, palvelun kokonaisvaltainen kattavuus ja laadukkuus nousevat silloin myyjien argumenteissa esiin.

Ennen kuin asiakas on saatu vakuutettua ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrauksen eduista, nousee yleensä esille epäilyksiä sen toimivuudesta ja mahdollisista riskeistä. Vastausten pohjalta on tunnistettavissa neljä pääteemaa, jotka asiakkaat kokevat haasteiksi. Niitä ovat 1) kielimuuri, 2) hinta, 3) henkilöstön vastustus ja 4) osaamisen varmistaminen (kuva 4). Kielimuuri on vastausten perusteella yleisin argumentti, joka nousee asiakkaan mieleen. Hinta koetaan haasteeksi, koska asiakkaalla ei välttämättä ole halukkuutta maksaa ulkomaisesta työntekijästä enempää. Vastustus liittyy asiakasyrityksen henkilöstön asennoitumiseen. Riittävää osaamista voidaan puolestaan epäillä, sillä ulkomaisen työvoiman tausta saatetaan kokea vieraana. Kaikkiin edellä mainittuihin näkökulmiin oli myyjillä olemassa näkökulmia, joiden avulla he pyrkivät tuomaan esille ratkaisuvaihtoehtoja ja siten argumentoimaan asiakkaan palvelusta saamaa hyötyä. Husseinin ym. (2010) tutkimuksessa rekrytointiyritysten edustajien vastauksissa nousi esille muuten samoja teemoja, mutta hintaa ei mainittu.



Kuva 4. Myyntineuvotteluissa esille nousevia näkökulmia palvelun ostamisen esteistä

Koska myyntiä tapahtuu vastausten perusteella ennen kaikkea vanhoissa asiakkuuksissa, voidaan olettaa, että luottamussuhde on kehittynyt jo sellaiseksi, missä vastaväitteet eivät pelkästään horjuta myyntitilannetta vaan saattavat luoda yhteisen tilan, jossa ratkaisuja etsitään yhdessä. Näin päästään Haasin ym. (2012) myyjän ja asiakkaan yhteisen arvonluonnin viitekehykseen, jossa myyjä on yhtä lailla oppijana, koska hänellä ei välttämättä ole sitä kaikkea tietämystä, jota tarvittaisiin asiakkaan tarpeiden ratkaisemiseksi. Toisaalta kuten Verbeke ym. (2011) toteavat, myyjät toimivan nykyisin todellisina tietomeklareina, joten valmistautuminen ja tiedon kerääminen on erityisen tärkeää. On hyvä olla tietoinen yleisimmistä epäilyksenaiheista, joita asiakasyrityksissä on ulkomaista työvoiman hankintaa kohtaan, jotta myyjä osaa purkaa niitä. Näin ollen tiedonvaihto myyjien kesken voidaan nähdä erityisen tärkeänä, sillä muiden myyntikokemuksista kuuleminen auttaa valmistautumaan neuvotteluihin omien asiakkaiden kanssa.

Kun työntekijöitä lopulta lähdetään etsimään ulkomailta asiakasyrityksen ostettua palvelun, nähdään henkilöstöpalveluyrityksen oma prosessi pääosin hyvänä. Sisäinen yhteistyö toimii ja asiakkaiden tarpeisiin on onnistuttu vastaamaan eri puolilla Suomea. Kuitenkin asian syvemmissä tarkastelussa vastauksista nousee esille myös kehittämiskohteita. Ne liittyvät kiteytetysti 1) prosessin dokumentointiin, 2) tiedonjakoon, 3) keskittämiseen, 4) resursointiin sekä 5) tulevaisuuteen valmistautumiseen (kuva 5). Yrityksessä on osaamista, joka on syntynyt käytännön tekemisen kautta, mutta se ei ole vastausten perusteella laajemmin tiedossa, jotta palvelua voisi tarjota laajemmalle asiakaskunnalle ympäri Suomea. Resurssikysymys nähtiin tärkeänä, sillä varsinkin ensimmäisinä kertoina ulkomaisien työntekijöiden parissa kuluu enemmän henkilöresursseja. Normaalin henkilöstövuok-

rausprosessin ohelle tulee muita käytännön järjestelyjä, joista yrityksen työntekijöillä ei ole välttämättä aikaisempaa kokemusta. Tällaista kantapään kautta opettelua haastatellut halusivat vähentää, koska kannattavuuden ei nähdä olevan silloin optimaalisella tasolla. Tiedon jakaminen ja kollegoiden kouluttaminen nähtiin oleellisena, mikäli palvelua halutaan tarjota tulevaisuudessa laajemmin. Kaiken kaikkiaan haastatellut näkivät yrityksellä olevan paljon potentiaalia, kun valmistaudutaan ennusteissa olevaan työvoimapulan kasvuun. Vastausten pohjalta heijastuu siten viesti, että tilanteeseen tulisi valmistautua jo nyt, ennen kuin on liian myöhäistä. Työntekijät näkevät monenlaisia mahdollisuuksia, joihin tulisi tarttua avoimin mielin.



Kuva 5. Haastateltujen esittämiä toiveita henkilöstövuokrauspalvelun kehittämistarpeista

Tarkasteltujen tulosten pohjalta voidaan yhteenvetona todeta, että sekä myyntitilanteeseen valmistautuminen että prosessien parantaminen liittyvät osaamisen johtamiseen. Tällä tarkoitetaan Viitalan & Jylhän (2013, 293) mukaan toimintaa, jolla autetaan osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä yrityksessä. Laajemmassa merkityksessä osaamisen johtaminen mielletään koko liiketoiminnan toteutustavaksi. Oppiminen toimii silloin kaiken toiminnan taustafilosofiana, jota rakenteet, johtaminen ja ilmapiiri tukevat. Yrityksessä on tiedettävä, mikä osaaminen on oleellista, miten sitä turvataan, kehitetään ja hyödynnetään, jotta haluttua strategiaa pystytään toteuttamaan.

Palvelun tuloksen ratkaisee lopulta osaaminen. Palveluntuottaja on palvelusuhteen aikana vastuussa osaamisesta, mikä asettaa haasteita palvelutoiminnassa olevien kyvyille sekä mahdollisuuksille saada osaamisapua omasta taustaorganisaatiosta. ”Yritysten todellisia kilpailutekijöitä ovat ne järjestelmät ja toimintatavat, joilla vaalitaan osaamista, tuetaan

oppimista ja kannustetaan oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja”. (Ojala 2008, 18-24.)

Yrityksessä voi olla näkymätöntä hiljaista tietoa, jota ei ole puettu sanoiksi eikä dokumentoitu, eikä sitä ole osattu hyödyntää (Viitala & Jylhä 2013, 305). Moni työyhteisö on alkanut miettiä, miten tällaista muun muassa kokemuksiin, tietotaitoon ja intuition liittyvää tietoa saisi hyödynnettyä paremmin ja siirrettyä konkareilta nuoremmille (Ojala 2008, 26).

Tulosten pohjalta vaikuttaa siltä, että henkilöstöpalveluyrityksessä on paljon juuri tällaista hiljaista tietoa olemassa, mutta sitä ei ole tuotu tarpeeksi näkyväksi. Tästä kielii se seikka, että vaikka työntekijät itse ovat tarkastellun palvelun asiantuntijoita, nousi silti esille toive selkeämmästä mallinnuksesta ja muiden kollegoiden työskentelyn helpottamisesta, jotta aiemmin tehtyjä virheitä ei tarvitsisi toistaa uudelleen. Kuinka paljon palvelumallia on mallinnettu tai tietoa jaettu jo aiemmin, ei tällä opinnäytetyöllä selvitetty. Onnistumisen ja lopulta kilpailukyvyn kannalta voidaan kaiken kaikkiaan nähdä oleellisena tiedon parempi haltuunotto tarkasteltuun palvelumuotoon liittyen.

6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimus

Henkilöstöpalveluyrityksen palveluvalikoimaan kuuluva ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokraus on kiinnostava palvelumalli työmarkkinoiden tämänhetkisen tilanteen vuoksi. Koska palvelulle on selvästi kysyntää asiakasyrityksissä ja kysynnän voidaan olettaa kasvavan lähitulevaisuudessa työvoimapulan kasvaessa, on palvelun paketointi entistä toimivammaksi tärkeää myös henkilöstöpalveluyrityksen kilpailukyvyn kannalta. Keskeinen kysymys on lopulta se, kuinka merkittävänä ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokraus nähdään strategisesti eli kuinka paljon ja miten siihen kannattaa panostaa. Vaikka ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokraus ei muodostuisi strategisesti tärkeäksi myyntialueeksi, niin tämä tapaustutkimus osoittaa, että osaamisen johtaminen on strategista ja että työntekijöiden kokemusten muodostamaa osaamista ei vielä saada parhaalla mahdollisella tavalla koko organisaation käyttöön.

Haastateltujen vastausten perusteella on havaittu, että palvelun laadukkuuden ja laajentamisen varmistaminen edellyttää jatkotoimenpiteitä. Osaamisen johtamisen työkaluina ehdotettiin monia konkreettisia keinoja (esimerkiksi prosessikäsikirja ja koulutus). Oppimista varmasti tarvitaan, sillä haastatellut henkilöt edustivat työntekijöitä, joilla on jo aiempaa kokemusta tarkastellusta palvelusta. Näin ollen muilla työntekijöillä on oletettavasti vielä vähemmän osaamista siihen liittyen. Yhtä lailla kuin henkilöstöpalveluyrityksen asiakasyritykset painivat riittävän osaamisen takaamisen parissa työvoimapulan vuoksi, myös tarkastellussa henkilöstöpalveluyrityksessä on tärkeä huomioida oman henkilöstön tar-

peellinen osaaminen. Kuten Ojala (2008) kiteytetysti toteaa, yritysten tärkeimmäksi menestystekijäksi on tullut osaamispääoman johtaminen.

Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä toteuttaa opinnäytetyö, jolla selvitetään asiakasyritysten kiinnostusta ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokraukseen, jotta myyntiä osataan kohdentaa entistä paremmin ja sopivalla laajuudella. Myös jo yrityksen kautta työskennelleiden ulkomaisten työntekijöiden kokemuksia olisi hyvä kartoittaa tarkemmin, jotta tiedetään miten he ovat kokeneet työskentelyn henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Näin pystytään vastaamaan laajemmin työnantajamielikuvaa ja Suomen houkuttelevuutta koskeviin kysymyksiin.

6.3 Oman oppimisen ja opinnäytetyön arviointi

Tämän työn laatiminen tarjosi monia oppimisen kohtia niin itse aiheen kuin projektityöskentelyn suhteen. Itsenäisesti suunnitellun ja toteutetun opinnäytetyön tekeminen omasta kiinnostuksenkohteesta käsin oli palkitsevaa ja motivoivaa, mutta koetteli välillä myös omaa kurinalaisuutta ja tutkimusaiheelle avointa mieltä. Perehtyminen Suomen työmarkkinoiden nykytilaan ja siitä käytävään keskusteluun opinnäytetyön aihetta taustoittaessa jopa yllätti, sillä työvoimapulan ympärillä käytävä keskustelu ja sen mahdolliset vaikutukset yrityksille olivat oletettua ajankohtaisempia.

Eskola ja Suoranta (2003, 20) toteavat, että tutkimuksellinen suunnittelu ja toteutus on laadullisessa tutkimuksessa hyvin joustavaa, mutta tehdyistä ratkaisuista tulee kuitenkin raportoida, jotta tutkimusta voidaan arvioida. Näitä työskentelyn eri vaiheita ja tehtyjä rajoituksia on pyritty tuomaan esille mahdollisimman selkeästi. Esimerkiksi haastattelurunko tuotti aineistoa laajemmin kuin mitä siitä lopulta hyödynnettiin. Kirjoittamisprosessin aikana osa haastatteluissa käsitellyistä aiheista havaittiin valitun fokuksen kannalta vähemmän relevanteiksi tai ne eivät vieneet analyysiä eteenpäin. Valintoja on pyritty tuomaan tutkimusmenetelmäluvussa esille niin aineistonhankintaan kuin itse analyysiin liittyen. Analyysin tueksi tekstissä on hyödynnetty aineistositaatteja, jotta lukija saisi tarkemman käsityksen aineiston autenttisuudesta ja analyysin uskottavuudesta.

Yhteistyö opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa sujui hyvin. Ehdotetusta aiheesta kiinnostuttiin heti ja opinnäytetyön tekeminen nähtiin hyödyllisenä. Myös kaikki työntekijät, joita pyydettiin haastateltaviksi, suostuivat mielellään mukaan työkiireistä huolimatta. Yksi haastattelu jäi lopulta toteuttamatta aikatauluhaasteiden vuoksi, joten kerätystä aineistosta tuli suunniteltua pienempi. Koska raportin suunnittelu ja aloitusvaihe osui loppukevääseen, haastattelut pyrittiin tekemään hyvissä ajoin ennen kesälomakauden aloitusta. Tästä johtuen tutkimusaihetta ja haastattelurunkoa ei ollut riittävästi aikaa muokata ennen

aineistonkeruuta niin, että työstä olisi saanut vielä hedelmällisemmän. Huolellisempi suunnittelu olisi voinut luoda rikkaamman ja syvemmin tutkittavaan aiheeseen porautuvan aineiston. Nyt haastattelukysymykset risteilivät hieman eri teemojen välillä, ja lopulta osaa aineistosta ei käytetty. Saadulla aineistolla pystyttiin kuitenkin vastaamaan tutkimusongelmiin ja tuomaan esille hyödyllisiä näkökulmia, joita voidaan käsitellä lisää tulevissa opinnäytetöissä ja organisaation sisäisessä kehittämistyössä.

Koska kyseessä on tapaustutkimus, joka on toteutettu melko pienellä aineistonkeruulla, eivät saadut tulokset välttämättä koske koko henkilöstöpalvelualaa. Ne antavat kuitenkin kiinnostavia näkökulmia ajankohtaiseen henkilöstöalan ilmiöön, jota ei ole vielä kovin paljon tutkittu.

Lähteet

- Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) 2018. Suhdannebarometri. Toukokuu 2018. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/sb-touko-2018.pdf>. Luettu: 1.9.2018.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. 11/2014. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Finland Relocation Services 2016. Sitouttaminen on haaste. Luettavissa: <https://finlandrelocation.com/sitouttaminen-on-haaste/>. Luettu: 24.5.2018.
- Haas, A., Snehota, I. & Corsaro, D. 2012. Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41, s. 94-105.
- Harvey, W.S., Groutsis, D. & van den Broek, D. 2018. Intermediaries and destination reputations: explaining flows of skilled migration. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44:4, s. 644-662.
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto (HPL) 2018a. HPL. Luettavissa: <https://hpl.fi/hpl/>. Luettu: 19.9.2018.
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto (HPL) 2018b. Top 20 liikevaihtokysely. Henkilöstöpalvelualan 20 suurimman yrityksen liikevaihdon kehitys ja alan suhdanteet. 5/2018. Luettavissa: https://hpl.fi/wpcontent/uploads/2018/08/HPL_top20_liikevaihtotiedustelu_toukokuu_2018.pdf. Luettu: 19.9.2018.
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto (HPL) 2018c. Henkilöstöpalvelualan ulkomaisten työntekijöiden rekrytoinnin pelisäännöt. Luettavissa: <https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/05/henkilostopalvelualan-ulkomaisten-tyontekijoiden-rekrytoinnin-pelisaannot.pdf>. Luettu: 1.6.2018.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hussein, S., Manthorpe, J. & Stevens, M. 2010. People in Places: A Qualitative Exploration of Recruitment Agencies' Perspectives on the Employment of International Social Workers in the UK. *British Journal of Social Work*, 40, s. 1000-1016.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Edita. Helsinki.

Ilmakunnas, S., Kanninen, O. & Husa, T. 2013. Onko työvoimapula totta? Raportteja 27. Palkansaajien tutkimuslaitos. Helsinki. Luettavissa: http://www.labour.fi/?wpfb_dl=1148. Luettu: 20.5.2018.

Kauppalehti 2018: Kasvuyritykset törmäsivät työvoimapulaan: "Harmittaa, kun bisnestä karkaa". Luettavissa: <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/kasvuyritykset-tormasivat-tyovoimapulaan-harmittaa--kun-bisnesta-karkaa/tFKhWNv3>. Luettu 3.9.2018.

Kortelainen, M.J. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Edita. Helsinki.

Kortmann, C. 2008. Insourcing in the finance industry. Teoksessa Taplin, R. (toim.). Outsourcing and Human Resource Management. An international survey, s. 138-152. Routledge. Lontoo.

Masanet, E. 2017. Processes and experiences of Portugal's international recruitment scheme of Colombian physicians: Did it work? Health Policy, 121, s. 929-935.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Sorainen, O. 2014. Ulkomaalainen työntekijä. Rekrytointi, maahantulo ja työnteko. Edita. Helsinki.

Talouselämä 2017. Ryhmä kansanedustajia ajaa saatavuusharkinnasta luopumista: Hankala ja epäreilu prosessi ulkomaalaisille - vaikeuttaa työmarkkinoiden toimintaa. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/ryhma-kansanedustajia-ajaa-saatavuusharkinnasta-luopumista-hankala-ja-epareilu-prosessi-ulkomaalaisille-vaikeuttaa-tyomarkkinoiden-toimintaa/f45a3aae-3725-33c2-b7d1-b20bb85fb290>. Luettu: 30.9.2018.

Tilastokeskus 2018a. Työttömyys laski huhtikuussa vuoden takaiseen verrattuna. Luettavissa: https://tilastokeskus.fi/til/tyti/2018/04/tyti_2018_04_2018-05-23_tie_001_fi.html. Luettu: 1.6.2018.

Tilastokeskus 2018b. Avoimet työpaikat 2017, 4. vuosineljännes. Suomen virallinen tilasto. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/atp/2017/04/atp_2017_04_2018-02-19_fi.pdf. Luettu: 31.8.2018.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2016. Kokemuksia kansainvälisistä rekrytoinneista. Opas. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Kokemuksia+kansainv%C3%A4lisist%C3%A4+rekrytoinneista+Suomeen+opas>. Luettu 15.9.2018.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2017. Vuokratyöopas. TEM-esitteet. 11/2017. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/3229884/Vuokraty%C3%B6opas/fc47f5f5-b1d5-4805-b6dd-a46e42193a05>. Luettu: 19.9.2018.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2018a. Ammattibarometri. Työllistymisen näkymät eri ammateissa. Luettavissa: <https://www.ammattibarometri.fi/>. Luettu: 29.3.2018.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2018b. Ohjeita, kun haluat palkata ulkomaisen työntekijän. Luettavissa: <http://toimistot.te-palvelut.fi/tyolupa-asioiden-ohjeet>. Luettu: 20.5.2018.

Valtiovarainministeriö 2018. 19 kysymystä ja vastausta Suomen työmarkkinoista ja työvoimakapeikoista. Työryhmän raportti 17.1.2018. Luettavissa: https://vm.fi/documents/10623/6248314/Julkaistu_tyovoimakapeikkoraportti/3352515b-506a-4812-90b0-13262857a406?version=1.0. Luettu: 2.5.2018.

Vanhala-Harmanen 2018. Itse luomamme ulkomaalaisen työvoiman rekrytointiesteet hidastavat Suomen talouskasvua. Luettavissa: <https://hpl.fi/itse-luomamme-ulkomaalaisen-tyovoiman-rekrytointiesteet-hidastavat-suomen-talouskasvua/>. Luettu: 19.9.2018.

Vartiainen, P., Koskela, M. & Pitkänen, P. 2018. Sairaanhoidtajia Filippiineiltä. Näkökulmia kestävään kansainväliseen rekrytointiin. Tampere University Press. Tampere.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

Verbeke, W., Dietz, B. & Verwaal, E. 2011. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, s. 407-428.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymyksiä:

Kuinka kauan olet työskennellyt henkilöstöpalveluyrityksessä?

Mitkä ovat pääasialliset työtehtäväsi tällä hetkellä?

Millä maantieteellisellä alueella työskentelet tällä hetkellä?

Henkilöstövuokrausten myynti:

Kuinka usein olet myynyt asiakasyrityksille ulkomaisen työvoiman henkilöstövuokrausta?

Tulevatko kyselyt yrityksiltä suoraan vai oletko itse aktiivisesti myynyt palvelua?

Minkälaisilla argumenteilla olet yleisesti ottaen palvelua myynyt?

Minkälaiset myyntiargumentit ovat mielestäsi tehonneet?

Minkälaisia vasta-argumentteja asiakkaat ovat tyypillisesti nostaneet esille? Miten olet vastannut argumentteihin?

Minkälaiset yritykset ovat kiinnostuneet palvelusta, toisin sanoen onko yrityksillä ollut jokin yhteistä?

Mitä palveluita hinnoittelu on useimmiten sisältänyt?

Minkälaista hinnoittelua asiakkaat yleensä toivovat?

Kuinka paljon asiakas on mielestäsi valmis maksamaan verrattuna kotimaan henkilöstövuokraukseen?

Miten hyvin toteutuneet hinnat vastaavat mielestäsi tehdyn työn määrää?

Minkälaista palkkaa työntekijöille on yleensä sovittu?

Mistä asioista työntekijän oletetaan maksavan yleensä itse?

Rekrytointien toteutus

Kuinka montaa ulkomaisen työvoiman rekrytointia olet ollut toteuttamassa käytännössä?

Kuinka monta henkilöä on keskimäärin haettu per projekti?

Kuinka usein rekrytointeja on ollut?

Mitä rooleja ja toimialoja rekrytoinneissa on ollut?

Mitä keinoja ja kanavia olet käyttänyt työvoiman löytämiseksi?

Oletko tehnyt yhteistyötä toisen maan kanssa? Entä jonkun muun yhteistyökumppanin kautta?

Mistä maasta työntekijöitä on rekrytoitu?

Oletko rekrytoinut yksittäisille asiakasyrityksille vai onko yrityksiä ollut useita?

Kuinka pitkiä työsuhteet ovat yleensä olleet?

Minkälaista erityisosaamista työntekijöillä on ollut?

Henkilöstöpalveluyritys rekryointikumppanina

Mitä asioita mielestäsi henkilöstöpalveluyrityksen pitäisi huomioida tulevissa ulkomaisen työvoiman rekryoinneissa?

Mitkä kohdat rekryointiprosessissa ovat mielestäsi olleet haasteellisimpia ja työläimpiä?

Onko mallissa mielestäsi jotain kehitettävää?

Mikä toimii mielestäsi erityisen hyvin?

Onko joitain toimialoja, joille henkilöstöpalveluyrityksen ei kannattaisi lähteä mukaan?

Mitkä ovat mielestäsi henkilöstöpalveluyrityksen kilpailuvaltit?

Miten henkilöstöpalveluyritys voisi parantaa työnantajamielikuvaa ulkomaisen työvoiman houkuttelussa?

Miten henkilöstöpalveluyritys pystyisi mielestäsi vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon ja sitouttamiseen?

Onko henkilöstöpalveluyrityksellä mielestäsi riittävä määrä resursseja ja osaamista ulkomaisen työvoiman rekryointiin? Minkälaista osaamista siinä mielestäsi tarvitaan nyt ja lähivuosina?

Minkälaisena näet kansainvälisten rekryointien tulevaisuuden?