



Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittäminen työvoimahallinnossa

Lasse Jekunen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Strategiatyö organisaatioissa

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Lasse Jekunen
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittäminen työvoimahallinnossa
Sivu- ja liitesivumäärä 60 + 8
<p>Opinnäytetyön tausta liittyy työperäisen maahanmuuton edistämiseen ja siihen, että tiedolla johtamisen avulla voidaan tehostaa työvoimahallinnon työperäiseen maahanmuuttoon liittyvää toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työperäisen maahanmuuttoon liittyvää tiedolla johtamista tulisi kehittää työvoimahallinnossa ja millaisiin työperäisen maahanmuuton edistämisen kysymyksiin tulisi vastata tiedolla johtamisen avulla.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui työperäisen maahanmuuton edistämisen tilannekuvan ja tiedolla johtamisen teorian ympärille. Työperäisen maahanmuuton avulla on mahdollista nostaa Suomen työllisyysastetta, minkä avulla on mahdollista vaikuttaa talouden kestävyysvajeeseen. Tiedolla johtamisen teoriasta selvisi, että työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista tulee lähestyä prosessin kautta. Tiedolla johtamisen prosessiin liittyy oleellisesti se, että tunnistetaan, mihin kysymyksiin haetaan vastauksia tiedon avulla, mistä löytyy oleellinen tieto, miten tietoa analysoidaan ja miten tietoa hyödynnetään päätöksenteossa.</p> <p>Opinnäytetyön lähestymistapana oli toimintatutkimus, aineiston hankintamenetelmänä olivat puolistrukturoidut teemahaastattelut ja ideointityöpaja. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimustuloksissa korostui työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen pääkysymykset, jotka olivat työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan mallintaminen, työperäiseen maahanmuuton edistämiseen liittyvät palvelutarpeet, työperäisten maahanmuuttajien kokemukset ja työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuus.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä on, että työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämisessä tulisi ensisijaisesti keskittyä työn tuloksellisuuteen liittyvän arviointimallin luomiseen, toiseksi tulisi keskittyä työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan mallin kehittämiseen ja kolmanneksi työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyvien palvelutarpeiden selvittämiseen. Tämän opinnäytetyön johtopäätöksenä on myös, ettei työvoimahallinnon prioriteettina ole edistää työperäisten maahanmuuttajien kokemuksiensa tarkempaa selvittämistä tiedolla johtamisen avulla.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisenä johtopäätöksenä on myös se, että työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen edistämiseksi tulisi huomioida julkishallinnon tiedolla johtamiseen liittyvät erityispiirteet, minkä vuoksi kannattaisi luoda eri virastoja ja hallinnonaloja yhdistävä työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen strategia.</p>
Asiasanat Työperäinen maahanmuutto, tiedolla johtaminen, valtionhallinto, julkishallinto ja työvoimahallinto

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Opinnäytetyön rajaukset.....	4
2	Teoreettinen viitekehys.....	7
2.1	Työperäinen maahanmuutto.....	8
2.2	Työperäisen maahanmuuton edistäminen työvoimahallinnossa	11
2.3	Tiedolla johtamisen prosessi	12
2.4	Tiedolla johtaminen julkishallinnossa.....	15
2.5	Yhteenveto työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisesta	19
3	Tutkimusmenetelmät	22
3.1	Opinnäytetyön lähestymistapa	22
3.2	Aineiston hankintamenetelmät	23
3.2.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	23
3.2.2	Ideointityöpaja.....	26
3.3	Aineiston analyysimenetelmät	27
3.4	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi.....	28
4	Tutkimustulokset	30
4.1	Työperäisen maahanmuuton kysyntä ja tarjonta	30
4.2	Työperäisen maahanmuuton edistämisen palvelutarpeet.....	35
4.3	Työperäisten maahanmuuttajien kokemukset.....	39
4.4	Työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuus	42
4.5	Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen priorisointi.....	46
5	Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittäminen työvoimahallinnossa	49
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	54
6.1	Johtopäätökset.....	54
6.2	Jatkokehitysideat.....	55
6.3	Oman oppimisen pohdinta.....	56
	Lähteet.....	57
	Liitteet.....	61
	Liite 1. Haastattelukutsu	61
	Liite 2. Haastatteluteemat.....	62
	Liite 3. Kutsu ideointityöpajaan	64
	Liite 4. Ideointityöpajassa käsitellyt yhteenvetotaulukot	65

1 Johdanto

Sanna Marinin hallitus arvioi kevään 2021 puoliväli- ja kehysriihessä, että kestävin keino vahvistaa julkista taloutta on työllisyyden kasvu, mukaan lukien työperäinen maahanmuutto. Tältä osin Marinin hallitus linjasi hallituksen puoliväli- ja kehysriihessä työperäisen maahanmuuton määrällisiä tavoitteita niin, että työperäinen maahanmuutto vähintään kaksinkertaistuisi vuoteen 2030 mennessä. Tämä tarkoittaisi, että vähintään 50 000 työperäisen maahanmuuttajan kokonaislisäys toteutuisi vuoteen 2030 mennessä. Vuoden 2030 jälkeen tavoiteltu lisäys olisi vähintään 10 000 vuodessa. Painopisteenä ovat Marinin hallitusohjelmassa mainitut työvoimapulasta kärsivät alat ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI-toiminta) kannalta olennaiset erityisosajat. (Hallituksen linjaukset puoliväli- ja kehysriihessä 29.4.2021, 11-17.)

Jotta työperäistä maahanmuuttoa voidaan kasvattaa, pitää julkishallinnon panostaa kansainvälisen rekrytoinnin palveluiden ja prosessien kehittämiseen huomattavasti nykyistä enemmän. Samalla on panostettava toimenpiteiden kohdentamiseen Suomen työmarkkinoiden kannalta olennaisille osajakohderyhmille sekä ulkomaisista osaajista kiinnostuneille työnantajille ja organisaatioille. Jotta niukoilla resursseilla tuotettavia toimenpiteitä voidaan jatkossa kohdentaa paremmin sekä kehittää toiminnan tuloksellisuuden seuranta, pitää valtionhallinnon panostaa työperäisen maahanmuuton edistämisen tiedolla johtamisen kehittämiseen.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Suomessa työperäistä maahanmuuttoa edistetään valtionhallinnon Talent Boost -toimenpideohjelmalla, jonka pääkohderyhmiksi on linjattu Sanna Marinin hallituskaudella työvoimapulasta kärsivät alat sekä TKI-toiminnan kärki- ja kasvualojen kannalta olennaiset erityisosajat, opiskelijat ja tutkijat. Talent Boost -toimenpideohjelman päämääränä on, että kansainväliset osaajat vahvistavat Suomen työllisyysastetta, korkeakoulujen laatua, monimuotoisuutta ja kansainvälisyyttä, yritysten ja TKI-toiminnan kasvua, kansainvälisyyttä ja uudistumista sekä investointien saamista Suomeen. Talent Boost -toimenpideohjelmassa kansainvälinen osaaja tarkoittaa kansainvälistä erityisasiantuntijaa, työvoimaa, startup-yrittäjää, opiskelijaa ja tutkijaa. (Talent Boost -toimenpideohjelma 2020, 3.)

Talent Boost -toimenpideohjelma jakautuu kolmeen toimenpidekokonaisuuteen, jotka ovat

- osaavan työvoiman saatavuuden edistäminen,
- ulkomaalaislainsäädännön ja lupamenettelyjen kehittäminen ja
- pitovoiman ja kasvun edellytysten vahvistaminen.

Työperäisen maahanmuuton edistäminen ja kansainvälinen rekrytointi on olennainen osa ensimmäistä toimenpidekokonaisuutta, jonka tarkoituksena on edistää osaavan työvoiman saatavuutta Suomen työmarkkinoille eli toisin sanoen edistää työperäistä maahanmuuttoa. Osana edellä kuvattua toimenpidekokonaisuutta luodaan tiedolla johtamisen malli, johon sisältyy osaavan työvoiman kysynnän ja tarjonnan analysointi, jonka avulla on tarkoitus parantaa työperäistä maahanmuuttoa edistävien yrityspalveluiden kohdentumista. (Talent Boost -toimenpideohjelma 2020, 6.)

Kysynnän ja tarjonnan mallin luomisen lisäksi tulee kuitenkin panostaa myös muihin tiedolla johtamisen osakokonaisuuksiin, joiden avulla voidaan edistää työperäistä maahanmuuttoa Suomen työmarkkinoille. Toistaiseksi ei kuitenkaan ole selkeää, mitä nämä muut osakokonaisuudet voisivat olla, mikä osaltaan perustelee tarvetta tälle opinnäytetyölle.

Työ- ja elinkeinoministeriö on todennut, että Suomen tulee tunnistaa jatkossa paremmin osaavan työvoiman tarpeet yleisesti, mutta myös talouden ja tuottavuuden kasvun kannalta kriittiset osaamisalat. (Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2035 2021, 19.)

Työ- ja elinkeinoministeriö on myös linjannut, että Suomen maahanmuuttopolitiikkaa tulisi kytkeä entistä vahvemmin osaksi muita politiikkasektoreita, kuten elinkeino-, innovaatio-, työllisyys- ja koulutuspolitiikkaa. (Talent Boost -toimenpideohjelma 2020, 10.)

Talent Boost -toimenpideohjelman lisäksi työperäistä maahanmuuton kehittämistä ohjaa koulutus ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta, joka on Sanna Marinin hallituksen kestävyystiekarttaa tarkentava, julkista taloutta vahvistava toimenpidekokonaisuus, jonka toimeenpano edellyttää ylihallituskautista pitkäjänteistä sitoutumista. Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta on tehty pitkän aikavälin tavoitteiden, linjausten ja toimenpiteiden määrittelemiseksi. (Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2035 2021, 8.)

Tiekartassa linjataan pitkän aikavälin strategiset tavoitteet, jotka ovat

- Suomi on globaalisti kiinnostava ja houkutteleva,
- kohti maailman parasta maahanmuuttokokemusta ja
- kansainvälinen osaaminen luo elinvoimaa.

Tiekartassa mainitun ensimmäistä strategista tavoitetta, Suomi on globaalisti kiinnostava ja houkutteleva, varten on luotu toimenpidekokonaisuus, jonka tarkoituksena on uudistaa työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista ja ennakointia. Osana tätä toimenpidekokonaisuutta määritellään osaajien houkuttelun painopistealueet, osaamisalat, pääkohdemaat ja kohderyhmät sekä tuotetaan työperäisen maahanmuuton tilannekuvaa. (Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2035, 2021 22-23.)

Yllä kuvattu työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyvä toimenpidekokonaisuus ja tavoitetilä on yhä hyvin ylätason tavoite, minkä vuoksi on syytä selvittää tarkemmin, mitä ja miten työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyvää tiedolla johtamista tulisi kehittää ja mitkä ovat työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämisen kannalta kaikkein kriittisimmät prioriteetit.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämiselle on olemassa selkeä strategisen ja operatiivisen tason tarve ja tilaus, jota on osaltaan avattu edellisessä luvussa. Toistaiseksi työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen tarpeet eivät kuitenkaan ole riittävän selkeitä, konkreettisia tai priorisoituja, jotta kokonaisuutta voitaisiin edistää iteratiivisesti kokonaisratkaisun rakentamista ajatellen. Ylätason tavoitteet on siis syytä purkaa konkreettisemmiksi suunnitelmiksi, jotta työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyvää tiedolla johtamista voidaan kehittää johdonmukaisesti ja tavoiteasetannan kannalta tarkoituksenmukaisesti.

Työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyvä tiedolla johtaminen tulee olemaan KEHA-keskusta ohjaavaan lainsäädäntöön perustuvaa toimintaa. (HE 207/2022 vp, 143.) Tämän vuoksi on perusteltua, että KEHA-keskuksessa selvitetään tarkemmin työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämistä, siihen liittyviä tarpeita ja prioriteetteja. Työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyviä tiedolla johtamisen tarpeita tulee olemaan ainakin kahdentasoisia. Työ- ja elinkeinoministeriö tarvitsee työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista strategisiin ohjaustehtäviin. Toisaalta työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista tarvitaan myös operatiivisen toiminnan kehittämiseen ja kohdentamiseen. Tarkennettavaksi jää, onko työperäisen maahanmuuton edistämisen tiedolla johtamisen tarpeita myös edellä mainittujen strategisen ja operatiivisen tason lisäksi myös muita tasoja tai tahoja, jotka voivat hyötyä työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyvästä tiedolla johtamisesta tai sen yhteydessä luotavista tietotuotteista.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten tiedolla johtamista tulisi hyödyntää työvoimahallinnossa työperäisen maahanmuuton edistämässä ja kansainvälisen rekrytoinnin toimenpiteiden kohdentamisessa ja kehittämisessä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämistä työvoimahallinnossa. Tavoitteeseen päästään kirkastamalla työperäisen maahanmuuton edistämässä tarvittavaa tietoa ja selvittämällä, mitä erilaisia tietolähteitä on tarjolla, joiden avulla työperäiseen maahanmuuttoon liittyvää tiedolla johtamista voidaan kehittää. Tietolähteet voivat olla työvoimahallinnon sisäisiä tai ulkopuolisia, mutta niiden käytettävyyttä pitäisi pystyä myös arvioimaan. Tämän lisäksi tavoitteena on selvittää, mikä tieto on työperäisen maahanmuuton edistämässä kriittistä ja mikä taas toisaalta ei niin kriittistä. Tämän kautta on mahdollista tehdä

priorisointeja sen suhteen, millaista tietoa hankitaan ensin ja miten tietoa analysoidaan, jotta se palvelee työperäisen maahanmuuton edistämisen merkittäviä määrällisiä tavoitteita.

Tämän opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi selvitetään,

1. mihin kysymyksiin työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisella haetaan vastauksia ja millaisia erityispiirteitä tiedolla johtamisen kehittämiseen työvoimahallinnossa mahdollisesti liittyy?

Tähän kysymykseen haetaan vastauksia teoriaosuuden, puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden ja ideointityöpajan avulla. Teemahaastattelut ja ideointityöpaja järjestetään työvoimahallinnossa toimiville työperäisen maahanmuuton edistämisen asiantuntijoille ja tiedolla johtamisen avainhenkilöille

Toiseksi tässä opinnäytetyössä selvitetään,

2. miten työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyviä tiedolla johtamisen pääkysymyksiä tulisi priorisoida?

Tähän kysymykseen haetaan vastauksia ideointityöpajan avulla, joka kohdennetaan työvoimahallinnossa toimiville työperäisen maahanmuuton edistämisen substanssiasiantuntijoille.

1.3 Opinnäytetyön rajaukset

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista. Tässä opinnäytetyössä tiedolla johtaminen eriytetään tietojohdamisen käsitteestä, sillä tämä opinnäytetyö käsittelee nimenomaan tiedolla johtamista, ei tietojohdamista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena ei ole pohtia, millaisia rakenteita ja johtamismalleja on luotava, jotta tiedosta voidaan jalostaa entistä tehokkaampaa tai kohdennetumpaa toimintaa.

Lähes kaikissa organisaatioissa tiedolla johtaminen perustuu teknologiaan, tietokoneohjelmistoihin ja tietojärjestelmiin, joilla hallitaan tiedolla johtamisen projekteja, tietokantoja ja tehdään tiedolla johtamisessa tärkeitä analysointitoimenpiteitä. (Maravilhas & Martins 2019, 355.) Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle kuitenkin rajataan tiedolla johtamisen teknologioiden kehittämisenäkökulmat, koska työvoimahallinnossa tietojärjestelmät ja tiedolla johtamisen raportointialustat tulevat annettuna osana työvoimahallinnon laajaa kokonaisuutta. Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen tarpeisiin ei siis kehitetä tai hankita uusia teknologisia ratkaisuja tai työvälineitä ainakaan lyhyellä tai keskipitkällä aikavälillä, joita ei olisi jo käytössä tai kehitteillä muilta osin osana työvoimahallinnon tietojärjestelmäkehittämistä.

Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä mainita, että työvoimahallinnossa käytetään kahta erillistä asiakkuudenhallintajärjestelmää. Yritysasiakkaiden asiakkuudenhallintajärjestelmää kutsutaan Kasvu-

CRM:ksi. Kasvu-CRM sisältää tietoja yrityksen toiminnasta ja kansainvälistymisestä, minkä vuoksi se on olennainen asiakkuudenhallintajärjestelmä työperäisen maahanmuuton edistämiseksi erityisesti työnantajapalveluiden näkökulmasta. Kasvu-CRM on käytössä poikkihallinnollisesti sellaisilla valtiollisilla toimijoilla, jotka ovat jollain tapaa yhteydessä yrityksiin palveluun ja kansainvälistymiseen. Järjestelmä on siis jo lähtökohtaisesti poikkihallinnollinen asiakkuudenhallintajärjestelmä. Kasvu-CRM ei kuitenkaan sisällä tietoja kansainvälisistä osaajista eli potentiaalisista työperäisistä maahanmuuttajista, minkä vuoksi se ei yksistään riitä työvoimahallinnon työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyvän tiedolla johtamisen kehittämisen tietolähteeksi.

Toiseksi työvoimahallinnossa on käytössään oma asiakkuudenhallintajärjestelmä, URA, jota ollaan korvaamassa vaiheittain vuosien 2023 ja 2024 aikana uudella A-TMT järjestelmällä. URA:a ja A-TMT:tä käyttävät ja tulevat käyttämään työvoimaviranomaiset. Järjestelmiä käytetään yhtäaikaaisesti siirtymävaiheessa vuosien 2023–2024 aikana niin sanottuna hybriditoteutuksena. Työvoimahallinnon asiakkuudenhallintajärjestelmät eivät siis ole poikkihallinnollisia toisin kuin Kasvu-CRM. Työvoimahallinnon asiakkuudenhallintajärjestelmät sisältävät tietoa työnhakijoista ja työnantajista. Järjestelmässä tulee olemaan myös osaamistason tietoja sellaisista kansainvälisistä osaajista, jotka etsivät aktiivisesti Suomesta töitä, mutta jotka eivät asu Suomessa tai ole kirjautuneena työttömiksi työnhakijoiksi Suomessa.

Työvoimahallinnossa työperäisen maahanmuuton edistämiseen käytetään laskutavasta vaihdellen kahta tai kolme erilaista asiakkuudenhallintajärjestelmää. Näissä asiakkuudenhallinnan järjestelmissä on tietoa yritysten ja työnantajien palvelutarpeista ja palveluiden käytöstä sekä myös muuta yritysten liiketoimintaan liittyvää tietoa, jota voidaan käyttää työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyvässä tiedolla johtamisessa.

Edellä kuvatuissa tietojärjestelmissä on myös tietoa työnhakijoista sekä tarkemmin ottaen tietoa aktiivisesti ulkomailta Suomeen pyrkivistä työnhakijoista. Tällaiset työnhakijat eivät ole työvoimahallinnon työnhakuvelvoitteen piirissä, joten tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole tarkastella työttömien työnhakijoiden tietoja tai niiden hyödyntämistä työperäisen maahanmuuton edistämiseksi. Tätä voidaan perustella sillä, että työperäisen maahanmuuton tarkoituksena on edistää ulkomailta Suomeen suuntautuvia suoraan työhön johtavien palvelupolkujen ja prosessien kehittämistä, jossa tiedolla johtamisella voi olla merkittävä rooli, kun haetaan julkisten palveluiden kohdentumisen ja tehokkuuden parantamista.

Työvoimahallinnon tiedolla johtamisen visualisoinnin teknisenä ratkaisuna tullaan käyttämään Microsoftin Power BI -työkalua, jonne voidaan rakentaa erilaisia raportointinäkymiä ja visualisointeja. Power BI:n pohjalle rakennettua tietoaalustaa kutsutaan työvoimahallinnossa Myllyksi. Myllyyn tullaan rakentamaan erillinen työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen näkymä, jota kutsutaan

työperäisen maahanmuuton työpöydäksi ja joka voi koostua useista eri raporttinäkymistä, tietotauluista ja visualisoinneista. Tämä opinnäytetyö voi osaltaan vaikuttaa siihen, millaisia raporttinäkymiä, tietotauluja tai visualisointeja kansainvälisen rekrytoinnin työpöydälle halutaan kehittää. Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan ota kantaa siihen, millä teknologialla visualisoinnit tehdään, koska teknologinen ratkaisu on jo olemassa.

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä teoriaosuudessa esitellään ensin Suomen väestörakenteen kehittymistä nyt ja lähitulevaisuudessa sekä työperäisen maahanmuuton ja sen edistämisen tilaa Suomessa ja valtionhallinnossa. Tarkoitus on kuvata, miksi tarvitsemme työperäistä maahanmuuttoa ja millainen on työperäisen maahanmuuton nykytila Suomessa. Tässä kappaleessa myös hahmotellaan, millaisilla toiminnoilla työperäistä maahanmuuttoa edistetään ja mitkä toimijat ovat työperäisen maahanmuuton edistämisen vastuutahoja työvoimahallinnossa. Samalla luodaan tiivis katsaus siihen, miten työperäisen maahanmuuton kautta yrityksiin sijoittuvat kansainväliset osaajat vaikuttavat yrityksen menestykseen kilpaillussa liiketoimintaympäristössä. Tämä on perusteltua siksi, että on hyvä tiedostaa, millaisia mahdollisia etuja yrityksen liiketoimintaan koituu siitä, että työyhteisö on monimuotoinen esimerkiksi eri kansallisuuksien tai kulttuurien näkökulmasta.

Pääosa teoriaosuudesta kuitenkin rakentuu tiedolla johtamisen ympärille, sillä tämä opinnäytetyö koskee pääosin tiedolla johtamisen kehittämisen kokonaisuutta työperäisen maahanmuuton kontekstissa. On siis tärkeää ymmärtää työperäisen maahanmuuton konteksti, mutta teoriaosuuden pääpainon on perusteltua olla nimenomaan tiedolla johtamisessa.

Teoriaosuudessa esitellään ensin tiedolla johtamista yleisellä tasolla ja hahmotetaan, mitä kyseisellä termillä yleisimpien tulkintojen mukaan tarkoitetaan. Tiedolla johtaminen myös eriytetään tietojohtamisen käsitteestä. Yleisessä osuudessa esitellään myös kursiiivisesti joitain yleisimpiä poimintoja siitä, miksi tiedolla johtamisesta on tullut hyvin yleinen toiminto yrityksissä, jotka toimivat liiketoiminnallisessa toimintaympäristössä. Tämä opinnäytetyö käsittelee kuitenkin tiedolla johtamista valtionhallinnossa ja tarkemmin ottaen työvoimahallinnossa, minkä vuoksi yleinen tiedolla johtamisen esittely ja tiedolla johtamisen hyötyjen läpikäyminen liiketoimintaa harjoittavien yritysten toimintaympäristössä ei yksinään riitä.

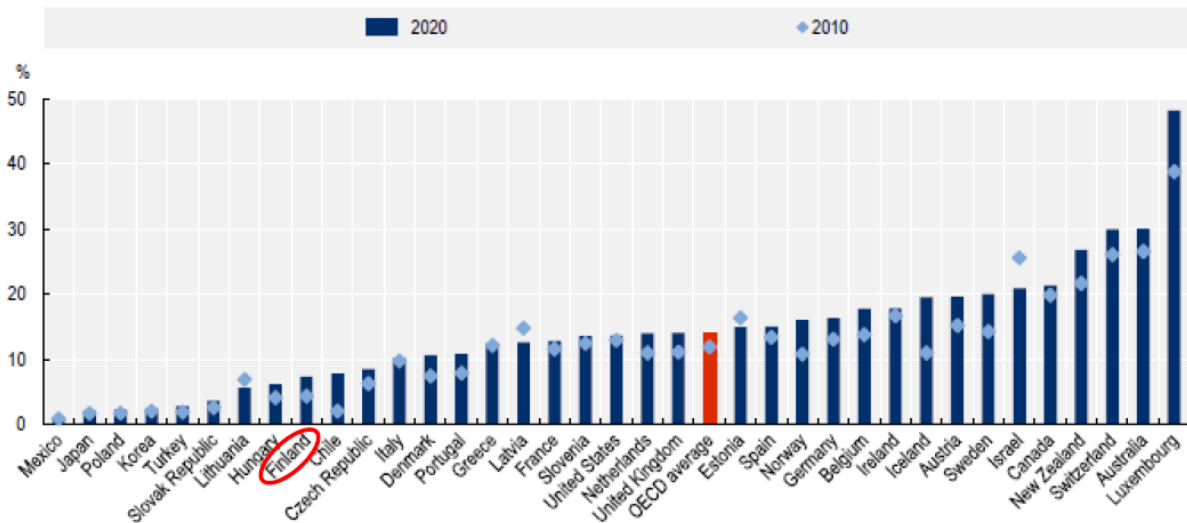
Toiseksi tiedolla johtamisen teoriaosuudessa esitellään, miten tiedolla johtamista voidaan hahmottaa erilaisten prosessien ja lähtökohtien näkökulmasta. Tämän tarkoituksena on kirkastaa, mistä kaikkialta tietoa syntyy ja miten tietoa jalostetaan päätöksenteon tueksi.

Tämän lisäksi tässä kappaleessa esitellään ja kuvataan tiettyjä erityispiirteitä, jotka koskevat julkishallinnon tiedolla johtamista. Tämä on perusteltua siksi, että tiedolla johtaminen julkishallinnossa on usein kompleksista siksi, että virastot ja hallinnonalat ovat usein siiloutuneita ja keskittyvät tarkasti omaan toimintaansa.

2.1 Työperäinen maahanmuutto

Suomen väestörakenne on yksi maailman ikääntyneimmistä ja on erkaantunut muista Pohjoismaista. Maahanmuuton kasvattaminen on yksi keino, jonka avulla voidaan edistää suotuisaa väestökasvua Suomessa. (Rotkirch 2021.)

Tilastokeskuksen tuottaman väestöennusteen mukaan Suomen väkiluku kääntyy laskuun vuonna 2034. (Suomen virallinen tilasto 2021, 10.) Hidastuva väestönkasvu, nopeasti vanheneva väestö ja etenkin työikäisen väestön vanheneminen haastavat Suomen huoltosuhdetta tulevaisuudessa. Tämä tuottaa hankaluuksia työvoiman saatavuudelle ja kestävyysvajeen korjaamiselle. Ennusteen mukaan Suomen työikäinen väestö vähenee 150 000 henkilöllä vuoteen 2030 mennessä. Mikäli Suomen nettomaahanmuutto kasvaisi puolella, pysyisi väkiluku lähes muuttumattomana vuoteen 2060 asti. (Rotkirch 2021.)

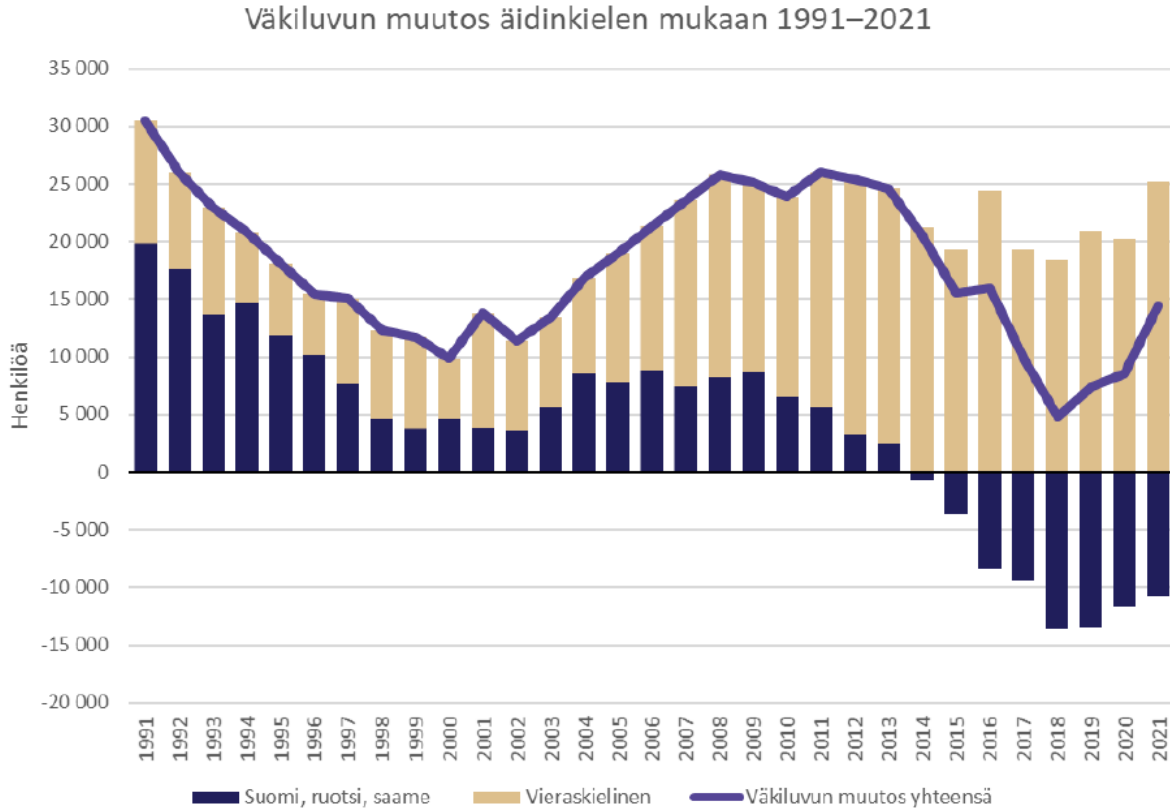


Kuva 1. Vuonna 2021 Suomessa asui vain 8 % ulkomailla syntyneitä koko väestöön verrattuna (TEM 2023)

Yllä olevasta kuvasta selviää, että Suomessa asui vuonna 2011 selvästi OECD-maiden keskiarvoa vähemmän ulkomailla syntyneitä. Suomessa oli myös suhteellisesti vähemmän ulkomailla syntyneitä kuin muissa Pohjoismaissa tai sen keskeisissä osajahoukuttelun kilpailijamaissa, kuten Saksassa.

Kansainvälisesti vertailtuna muuttoliike suomeen on vähäistä ja kansainvälisen vertailuun perustuen Suomessa asuu verrattain vähän maahanmuuttajia. Nettomaahanmuutto Suomeen on

kuitenkin kasvanut 2010-luvulla, jolloin se on ollut vuosittain 12 000–18 000 henkeä enemmän kuin poismuuttaneita. Suomen väestömäärä on vuodesta 2015 lähtien kasvanut ainoastaan nettomaahanmuuton vuoksi. (Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2035 2021, 10.)

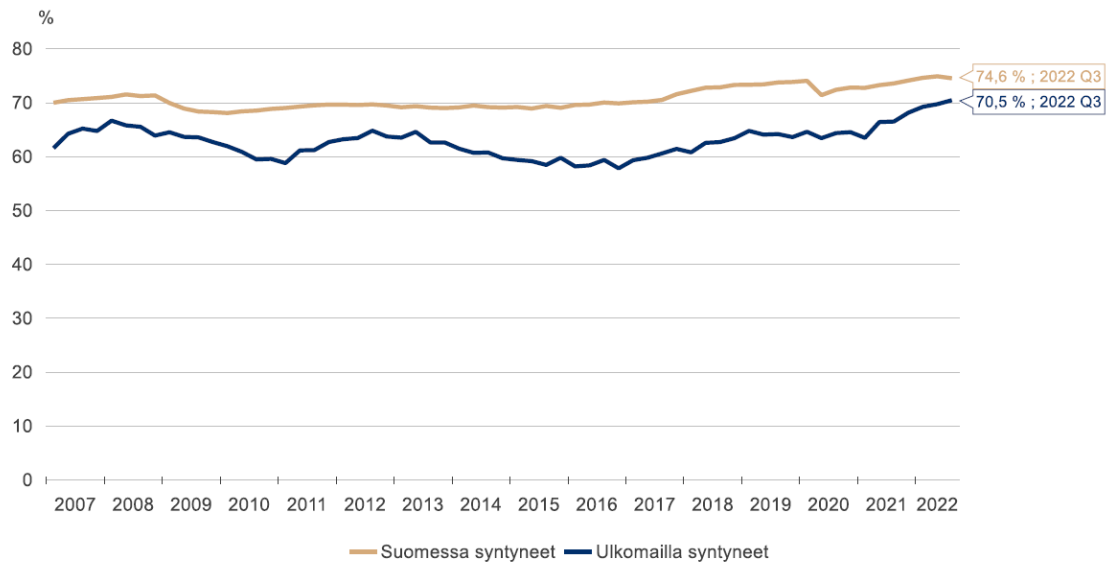


Kuva 2. Suomen väkiluvun muutos äidinkielen mukaan vuosina 1991-2021 (TEM 2023)

Yllä olevasta kuvasta selviää, että Suomen väkiluku on kasvanut vuodesta 2015 lähtien ainoastaan nettomaahanmuuton vuoksi. Ilman maahanmuuttoa Suomen väkiluku pienenesi.

Maahanmuutto parantaa Suomen taloudellista huoltosuhdetta, jos maahan muuttaneiden työllisyysaste on yli 60 %. Vuonna 2019 ulkomaan kansalaisten työllisyysaste oli työvoimatilaston mukaan 59,7 % ja ulkomaalaistaustaisten työllisyysaste 64,2 %. Työn perusteella muuttaneiden työllisyysaste on kuitenkin muista syistä muuttaneita korkeampi, minkä vuoksi työperäisellä maahanmuutolla on positiivinen vaikutus julkistaloudelle. (Kaihovaara & Larja 2019, 37–48.)

Alla olevasta kuvasta kuitenkin selviää, että ulkomailla syntyneiden työllisyysaste on Sanna Marinin hallituskaudella kasvanut merkittävästi ja lähentelee jo Suomessa syntyneiden työllisyysastetta. Yksi syy tälle on työperäisen maahanmuuton kasvu.



Kuva 3. Sanna Marinin hallituskaudella ulkomailla syntyneiden työllisyysaste on noussut ja lähes-tyy jo Suomessa syntyneitä (TEM 2023)

Ulkomailla syntyneitä ulkomaalaistaustaisia palkansaajia ja yrittäjiä oli Suomessa vuonna 2018 183 000, joka on huomattavasti suurempi määrä kuin 2000-luvun alkupuolella. (Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2035 2021, 11.)

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että suomalaisen yhteiskunnan ja Suomessa toimivien yritysten ja työnantajien on panostettava työperäisen maahanmuuton edistämiseen, jotta osaavaa työvoimaa riittää myös tulevaisuudessa.

Business Finlandin teettämän tutkimuksen mukaan kansainvälisten työntekijöiden osuuden kasvu lisää yritysten liikevaihtoa. Liiketoimintahyödyt näkyvät liikevaihdon kasvuna, uusina asiakkuuksina ja verkostoina. Lisäksi kansainvälinen henkilöstö luo uusia mahdollisuuksia markkina-alueiden laajentamiseen. Kansainvälisiä henkilöitä työllistävät yritykset arvioivat muita organisaatioita useammin liiketoimintansa kasvaneen viimeisten viiden vuoden aikana. Johtotehtäviin palkatut kansainväliset osaajat tuottavat suurta lisäarvoa yritykselle ja avaavat uusia markkinoita ja verkostoja yritykselle. Merkittävästi kasvaneet yritykset kokevat muita yrityksiä useammin kansainvälisen rekrytoinnin keskeiseksi hyödyiksi tarvittavan työvoiman saannin, erityisosaamisen tuomat kasvumahdollisuudet ja uudet markkina-alueet. (Business Finland 2022.)

Monikulttuurisella työyhteisöllä voi myös olla yritykselle kilpailuetua markkinoilla siitä näkökulmasta, että yritykselle syntyy kilpailuetua innovaatioiden ja liiketoimintamahdollisuuksien lisääntymisen kautta. (Lahti 2014, 22.)

Yritykset ja työnantajat, jotka panostavat monimuotoisuuteen esimerkiksi palkkaamalla kansainvälisiä osaajia ja eri kansallisuuksia työyhteisönsä, ovat tuottavampia ja kansainvälisten osaajien nähdään tuovan kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin. (Hunt, Layton & Prince 2015, 1.)

Kulttuurisesti monimuotoiset yritykset pystyvät myös paremmin vastaamaan monimuotoisen asiakaskunnan tarpeisiin, minkä lisäksi kansainvälisten osaajien nähdään tuovan työyhteisöön syvempää ymmärrystä maailmasta, kulttuureista ja ihmisistä, jolla taas nähdään olevan positiivisia vaikutuksia liiketoimintaan. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 14-16.)

Noin 40 %:lla yrityksistä ei kuitenkaan ole valmiuksia toteuttaa tai edes suunnitella kansainvälisiä rekrytointeja. Samalla niiden yrityksiä, jotka kehittävät kansainvälisen rekrytoinnin valmiuksiaan nyt tai lähitulevaisuudessa, arvioidaan olevan tulevaisuuden menestyjiä. (Barona 2021.)

Edellä kuvatun perusteella voidaan sanoa, että työperäisestä maahanmuutosta ja kansainvälisestä osaamisesta nähdään olevan huomattavaa hyötyä yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Mielenkiintoista on se, että kansainvälinen osaaminen yrityksissä nähdään erityisenä kilpailuetuna. Nähtäväksi jää, miten monet yritykset pystyvät rakentamaan työperäisestä maahanmuutosta ja kansainvälisestä osaamisesta kilpailuedun itselleen ja miten työvoimahallinto pystyy tukemaan yrityksiä osaamisen kansainvälistämisessä kilpailuetujen saavuttamiseksi.

2.2 Työperäisen maahanmuuton edistäminen työvoimahallinnossa

Työperäisen maahanmuuton edistäminen kuuluu työ- ja elinkeinoministeriön hallinnon alalle. Työperäisen maahanmuuton edistämisen toimenpiteet jakautuvat ministeriön alaisille virastoille. Työ- ja elinkeinotoimistot edistävät työperäistä maahanmuuttoa virastotasolla tuottaen erilaisia alueellisia palveluita niin työnhakijoille kuin työnantajille. TE-toimistojen tarjoamat työperäistä maahanmuuttoa koskevat palvelut voivat olla esimerkiksi valmennus-, koulutus-, neuvonta- tai rekrytointipalveluita. Myös alueellisilla ELY-keskuksilla on oma roolinsa työperäisen maahanmuuton edistämässä esimerkiksi palveluiden ja koulutusten hankintojen kautta. TE-toimistoja ja ELY-keskuksia toimii Suomessa 15, jonka lisäksi Ahvenanmaalla on oma erillisratkaisunsa. Osa työperäisen maahanmuuton edistämisen työvoimapalveluista on alueellisia ja osa valtakunnallisia.

KEHA-keskus on TE-toimistojen ja ELY-keskuksen kehitys- ja hallintovirasto, joka tukee edellä mainittuja toimijoita menestymään tehtävissään. KEHA-keskuksen rooli on myös muun muassa kehittää ja ylläpitää TE-toimistojen ja ELY-keskusten tietojärjestelmiä.

Työvoimahallinnossa on meneillään iso rakenteellinen uudistus, jossa suuri osa työvoimapalveluiden järjestämistä siirtyy kunnille tai niiden muodostamille työllisyysalueille. Tätä muutosta kutsutaan yleisesti TE-palvelut 2024 muutokseksi, jonka on tarkoitus astua voimaan

vuoden 2025 alusta alkaen. Osana tätä muutosta TE-toimistot lakkautetaan ja osa ELY-keskusten toiminnoista siirretään joko kuntiin tai muihin valtion virastoihin. Työperäisen maahanmuuton edistämisen palveluita siirtyy TE-palvelut uudistuksessa TE-toimistoilta ja ELY-keskuksista niin kuntiin kuin valtion muihin virastoihin. Samalla KEHA-keskuksen roolia vahvistetaan ja muutetaan.

Osana TE-palvelut 2024 uudistuksessa KEHA-keskukseen kerätään työperäisen maahanmuuton valtakunnallisia palvelu- ja kehittämistehtäviä, joita kutsutaan Work in Finland -toiminnoksi. Toiminto tulee olemaan yhteistoimintaa Business Finlandin kanssa. KEHA-keskuksen uuteen rooliin tulee myös sisältymään työvoimapalveluiden tiedolla johtaminen ja sen kehittäminen. Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtaminen on tarkoitus integroida osaksi KEHA-keskuksen työvoimapalveluiden tiedolla johtamisen kokonaisuutta.

Meneillään oleva TE-palvelut 2024 uudistus etenee koko ajan, eikä sen yksityiskohtia ole mahdollista avata enempää tässä opinnäytetyössä.

2.3 Tiedolla johtamisen prosessi

Tiedolla johtaminen on osa laajempaa tietojohdamisen kokonaisuutta, jolla tarkoitetaan arvon luomista aineettomista resursseista. Tiedolla johtamisen kokonaisuuteen kuuluu oleellisesti tiedon tuottaminen ja tiedon hyödyntäminen olemassa olevilla resursseilla. (Kosonen 2019, 4.)

Tietojohdamisella tarkoitetaan sitä, että organisaation kykyä luoda lisäarvoa kasvatetaan tiedon ja osaamisen lisäämisellä. Tietojohdamisen määritelmään kuuluu vahvasti se, että organisaation toimintaa muutetaan tehokkaammaksi osaamista vahvistamalla, mikä ei automaattisesti sisälly tiedolla johtamisen käsitteen määrittelyyn. (Laihonen ym. 2013, 12-13.) Tietojohdamisen näkökulma rajataan tämän teoriaosuuden ulkopuolelle, koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole kirkastaa työvoimahallinnon osaamisen kehittämisen tarpeita. Tämän vuoksi on perusteltua keskittyä teoreettisessa viitekehysessä tiedolla johtamiseen tietojohdamisen sijaan.

Tiedolla johtaminen sisältää tiedon tuottamisen, hallinnan, säilyttämisen ja analysoinnin lisäksi tiedon hyödyntämistä. Näin ollen tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon systemaattista analysointia ja hyödyntämistä päätöksenteon tukena, mikä vaatii organisaatiolta kykyä, mahdollisuuksia ja motivaatiota soveltaa tietoa päätöksenteossa. (Kosonen 2019, 3.)

Toisen määritelmän mukaan tiedolla johtamisella viitataan toimintoon, jossa kannustetaan kulttuuriin, jossa tietoa tuotetaan, kerätään, siirretään ja sovelletaan eri käyttötarkoituksiin, jotta voidaan kehittää ja kohdentaa uutta toimintaa kilpailuedun tai tehokkuuden saavuttamiseksi. (Razzaq 2019, 927.)

Liiketoiminnassa tieto ja tiedolla johtaminen luo arvausten sijaan paremmat lähtökohdat arvon tuottamiselle, minkä vuoksi sillä on nykyään merkittäviä vaikutuksia organisaatioiden menestykseen. Tiedolla johtamista pidetään laajasti hyödyllisenä ja elintärkeänä strategisena toimintona kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä. (Kosonen 2019, 4; Maravilhas & Martins 2019, 353; Vorley & Khan 2017, 19; Kianto, Vanhala & Heilmann 2016, 631.)

Siitä huolimatta, että tiedolla johtamisen on tunnustettu laajasti auttavan organisaatioita menestymään, organisaatiot eivät kuitenkaan hyödynnä läheskään kaikkea keräämäänsä dataa ja informaatiota liiketoimintansa kehittämiseen. (Khan & Vorley 2017, 18.)

Tiedolla johtamisesta voidaan yhden tulkinnan mukaan erottaa karkeasti kolme eri vaihetta, joissa ensimmäinen on tiedon hankkiminen organisaation tarpeisiin, toinen vaihe on tiedonkäsittely ja analysoiminen hyödynnettävään muotoon ja kolmas vaihe liittyy tiedon hyödyntämiseen organisaation päätöksenteossa. (Vorley & Khan 2017, 21; Razzag 2019, 927.)

Edellä mainitut tiedolla johtamisen prosessin vaiheet toimivat osaltaan tämän opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä, minkä vuoksi niitä avataan alla tarkemmin.

Tiedon hankkiminen tiedolla johtamista varten

Tietoa syntyy endogeenisesti organisaation omasta toiminnasta sekä eksogeenisesti ulkopuolelta organisaation toimintaan vaikuttaen. Eksogeeninen tieto voi sisältää esimerkiksi markkinatietoa, joka tarkoittaa esimerkiksi kysyntä- ja tarjontatietoja. (Kosonen 2019, 7.) Työperäisen maahanmuuton kontekstissa tietoa tuotetaan esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmiin omasta toiminnasta asiakasrajapinnassa, mutta toimintaan varattujen niukkojen resurssien suuntaamiseksi pitää hyödyntää myös eksogeenista tietoa, jota ei synny organisaation omasta toiminnasta.

Tiedolla johtamisen käytännön hyöty syntyy ymmärryksen lisäämisestä organisaatioiden sisäisen tiedon ja ulkoa saatavilla olevan tiedon tunnistamisesta, välittämisestä ja analysointiin liittyvien prosessien hallinnasta. (Jalonen 2015, 46.)

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa pyritään selventämään tietoon perustuvaa tilannekuvaa joko siksi, että tietoa ei ole tarpeeksi saatavilla tai siksi, että tiedon paljouden vuoksi tulokset eivät ole yksiselitteisiä. Tiedolla johtaminen vaatii tiedon määrittelyä ja luokittelua sekä edelleen tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena. Tärkeää on olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta tiedosta, sillä kaikki tieto ei ole toiminnan kannalta tärkeää. Nykyään haasteena ei yleensä ole informaation puute, vaan oman toiminnan kannalta tärkeän tiedon löytäminen ja analysoiminen informaatiomassasta päätöksentekoa varten. (Jalonen 2015, 40-51.)

Tietoa voidaan hahmottaa myös niin, että se jaetaan eksplisiittiseen tietoon, jota voidaan todentaa numeerisesti. Toisaalta tieto voi olla myös kokemukseen perustuvaa laadullisempaa tietoa, jota on vaikea tai mahdotonta esittää numeerisesti. Laadullinen tieto yhdistetään yleisesti ensin ihmisiin ja niin sanottuun hiljaiseen tietoon, kun taas eksplisiittinen tieto voidaan visualisoida esitettävään muotoon helpommin. Eksplisiittinen tieto voi auttaa organisaatioita kehittämään laadullista tietopääomaansa. Tällaiset tiedon määritelmät ovat tarkasti yhteydessä toisiinsa. Tiedolla johtamisen kontekstissa määrällinen, analysoitu ja visualisoitu tieto on eksplisiittistä, mutta sen hyödyntäminen päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä ja suuntaamisessa taas tuottaa kokemusperäistä laadullista tietoa. (Maravilhas & Martins 2019, 354; Roy & Mitra 2018, 188-190.)

Edelliseen viitaten on tärkeää pyrkiä tunnistamaan, mitä työperäisen maahanmuuton edistämiseen ja kehittämiseen liittyvää tietoa syntyy työvoimahallinnon omasta toiminnasta esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmiin ja mikä toimintaan vaikuttava ulkoinen tieto on tärkeää huomioida työperäisen maahanmuuton edistämisen tiedolla johtamisessa. Vaikka tarkastelukohteena on työvoimahallinto, voidaan myös pohtia, mitä muita valtionhallinnon sisäisiä tietolähteitä olisi olemassa, joista voisi olla hyötyä työperäisen maahanmuuton edistämässä tiedolla johtamisen avulla. Samalla on tärkeää kirkastaa, miten edellä mainittujen tietojen keräämistä ja analysoimista tulisi priorisoida, sillä läheskään kaikki tieto ei ole relevanttia.

Tiedon analysointi tiedolla johtamista varten

Tiedolla johtamisen kontekstissa tiedolla tarkoitetaan sitä, että datasta ja informaatiosta yhdistetään, analysoidaan ja järjestetään organisoitua ja kontekstiin sidottua tietoa. Pelkkä data ja informaatio eivät riitä tiedolla johtamisessa, vaan väliin tarvitaan aina datan ja informaation käsittelyn prosesseja ja käytäntöjä, johon voidaan viitata myös tiedolla johtamisen prosessin analysointivaiheella. (Maravilhas & Martins 2019, 354; Khan & Vorley 2017, 19.)

Analysointivaiheella tarkoitetaan sitä, että kerätystä datasta muodostetaan analysoimalla uutta informaatiota tai tietoa, jota voidaan hyödyntää päätöksentekovaiheessa. Analysointivaiheeseen voi myös liittyä laadullista keskustelua, jonka perusteella tehdään johtopäätöksiä ja analyyskejä, joiden perustella päätöksenteko helpottuu. (Khan & Vorley 2017, 21.)

Tiedolla johtamisen yksi isoista haasteista on se, että tietoa ja dataa on liikaa, minkä vuoksi sitä tulee analysoida. Toisin sanoen datalle pitää esittää kysymyksiä, jotka tuottavat päätöksenteon kannalta hyödyllisiä vastauksia. Datat ja tiedon suuri määrä tarkoittaa myös sitä, ettei analysointia voida tehdä manuaalisesti, vaan analysointi on syytä suorittaa esimerkiksi laskentakaavojen, automaation tai läpivirtaavien visualisointien avulla. Tiedolla johtamisen analysointivaiheessa on yleensä tavoitteena koostaa isosta datamassasta malleja, synteesejä, klustereita ja trendejä, jotka

yksinkertaistavat datamassaa sellaiseen muotoon, että sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Tätä varten on hahmotettava ne epävarmuuden aihepiirit ja kysymykset, joita halutaan selvittää päätöksentekoa varten. Toisesta näkökulmasta voidaan myös sanoa, että analysointivaihe laajentaa yksittäisten datapisteiden merkitystä osana kokonaisuutta, joka taas tuottaa päätöksenteon kannalta olennaista tietoa. (Khan & Vorley 2017, 22.)

Tiedolla johtamisen hyödyntäminen päätöksenteossa

Tiedolla johtamisen avulla pyritään ennen kaikkea vähentämään päätöksentekoon liittyviä epävarmuuksia sillä periaatteella, että oikean tiedon lisääminen päätöksentekoprosessiin vähentää epävarmuutta. Epävarmuuden vähentäminen tiedolla johtamisen avulla kiteytyy siihen, miten päätöksentekohaasteeseen liittyviä muuttujia analysoidaan omasta toiminnasta kertyvien tietojen ja toimintaa varten ulkopuolelta hankitun tiedon perusteella. (Jalonen 2015, 57-58.) Jopa 80 % organisaatioiden keräämästä datasta on kuitenkin sellaista, jota ei ole järjestetty, säilötty, analysoitu tai hyödynnetty johdonmukaisesti. (Khan & Vorley 2017, 18.)

Päätöksentekoon liittyvä epävarmuus syntyy osittain tiedon puutteesta, tiedon runsaudesta ja ilmiöiden kompleksisuudesta. Kompleksisuutta voidaan yksinkertaistaa visualisoimalla informaatiota. Visualisoinnin avulla päätöksentekijälle syntyy kokonaisvaltaisempi käsitys ilmiöstä. Visualisoinnin avulla päätöksentekijän on myös mahdollista hahmottaa vaihtoehtoisia toimintamalleja tai skenaarioita. (Jalonen 2015, 59.) Visualisointi myös helpottaa tärkeimpien tietojen etsimistä tai havainnointia. (Maravilhas & Martins 2019, 357.)

Organisaatiot tarvitsevat tietoa arvioidakseen valintoja ja päätöksiä. Samalla organisaatiot pyrkivät tiedon avulla tulkitsemaan toimintaympäristöönsä vaikuttavia tekijöitä ja ilmiöitä sekä tallentamaan tietoa ja jalostamaan tietoa niin, että sen pohjalta voidaan luoda uutta toimintaa tai tehostaa olemassa olevaa toimintaa. Olennaista on, kuinka nopeasti organisaatio pystyy analysoimaan olennaista tietoa ja hyödyntämään sitä päätöksenteossa. (Jalonen 2015, 47-48.)

2.4 Tiedolla johtaminen julkishallinnossa

Tietoa pidetään keskeisenä, ellei keskeisimpänä tekijänä poliittisessa päätöksenteossa sekä julkishallinnon organisaatioiden ja julkisten palveluiden johtamisessa. (Laihonen & Kokko 2020, 1.)

Tiedolla johtamisesta on mahdollista hyötyä julkishallinnossa, mutta tiedolla johtamista koskevat yleiset haasteet on otettava huomioon. (Jalonen 2015, 64-65.) Julkishallinnon on mahdollista tehdä kannattavia tiedolla johtamiseen perustuvia päätöksiä niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä sekä hakea erityisesti toimintaa tehostavia hyötyjä tiedolla johtamisen toiminnoista. (Massaro, Dumay & Garlatti, 2015, 530; Desain & Rain 2016, 1026.)

Julkishallinnon toimintaympäristö muuttuu koko ajan nopeammin, minkä vuoksi tiedosta on tullut entistä tärkeämpää julkishallinnon johtamisessa. Tiedontarpeeseen vaikuttaa etenkin julkisia palveluita käyttävien tahojen kasvavat ja muuttuvat palvelutarpeet, joiden asettamaan haasteeseen voidaan vastata tiedolla johtamista kehittämällä. (Massaro, Dumay & Garlatti 2015, 532; Virtanen ym. 2015, 7.)

Muuttuva toimintaympäristö ja entistä kompleksisemmat yhteiskunnalliset haasteet korostavat julkishallinnon ja julkisten palveluiden riippuvuutta organisaatioiden välisestä yhteistoiminnasta, mikä asettaa yhtäältä tarpeita, mutta myös haasteita julkishallinnon tiedolla johtamiselle ja sen kehittämiseksi. Julkisten palveluiden näkökulmasta yhteistyön tarpeet eivät myöskään rajoitu julkishallinnon organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja tiedonvaihtoon, vaan yhteistyön tulisi kattaa myös erilaiset julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudet, mikä taas haastaa julkishallinnon tiedolla johtamisen kehittämistä entisestään. (Laihonen & Kokko 2020, 3.)

Julkishallinnon tiedolla johtamisesta voidaan erottaa neljä tarkoitusta. Ensimmäinen tiedolla johtamisella on tarkoitus tehostaa ja tukea organisaation päätöksentekoa, toiseksi tarkoituksena on tukea julkista osallisuutta päätöksentekoon, kolmanneksi tarkoituksena on kasvattaa yhteiskunnallista tietopääomaa ja viimeiseksi tarkoituksena on kehittää tietotaitoista työvoimaa ja sen osaamista julkisissa organisaatioissa. (Laihonen & Kokko 2020, 2.) Tiedolla johtamisella ja julkishallinnolla yleisestikin on tarkoituksena myös tuottaa yhteiskunnallista kehitystä ja hyvinvointia kyseisen yhteiskunnan jäsenille. Siten tiedolla johtamisen päämäärä on jo lähtökohtaisesti kompleksisempi ja systemisempi kuin yksityisen sektorin tai liike-elämän kontekstiin rakennettu tiedolla johtaminen. (Laihonen & Kokko 2020, 10.)

Tiedolla johtamisen toimintojen luominen ja niistä hyötyminen on julkishallinnossa haastavampaa kuin yksityisellä sektorilla ja liiketoiminnassa. Tämä johtuu siitä, että julkisorganisaatioiden tavoitteet ovat yleensä vaikeampia mitata, mikä tekee myös tiedolla johtamisen toimintojen rakentamisesta monimutkaista ja haastavaa. Poliittikka vaikuttaa myös usein hyvin suoraan julkishallinnossa toimivien organisaatioiden tavoitteisiin ja toimintaan, mikä haastaa tiedolla johtamisen toimintojen pitkäjänteistä kehittämistä. Yksi keskeinen haaste tiedolla johtamisen toimintojen rakentamiseen on julkishallinnon siiloutuminen, jolla tarkoitetaan, ettei poikkihallinnollista tiedonvaihtoa välttämättä tapahdu yli organisaatioiden, vaikka se olisi kokonaisuuden kannalta hyödyllistä. Tämä tekee koherentin tiedolla johtamisen toimintojen rakentamisesta haastavaa julkishallinnossa. (Massaro, Dumay & Garlatti, 2015, 530.)

Eri julkisten organisaatioiden ja toimijoiden välisen koherentin ja strategisen tiedolla johtamisen mallin tai toiminnon rakentaminen on haasteellinen erityisesti siksi, että organisaatioiden tietotarpeet voivat vaihdella merkittävästi toisistaan, eikä esimerkiksi julkisilla virastoilla ole välttämättä

riittäviä kannusteita osallistua systeemisen tason tiedolla johtamisen toiminnon rakentamiseen. (Laihonen & Kokko 2020, 3.)

Sosiaali- ja terveysalan tiedolla johtamisen kehittämisen ulkopuolisessa arvioinnissa on todettu, että eri toimijoita yhdistävän tiekartan ja strategisten suuntaviivojen puute on heikentänyt toteutettua tiedolla johtamisen mallia. Tämän lisäksi kritiikkiä on saanut myös se, että edellä mainitussa mallissa on keskitytty huomattavasti tiedolla johtamisen implementaatioon, eikä niinkään konkreettisiin mekanismeihin, joiden kautta tietoa tuotetaan ja analysoidaan. (Laihonen & Kokko 2020, 6.)

Suomessa julkishallinnon tiedolla johtamisen tarpeita ja toimintoja ohjaa usein monet institutionaaliset toimijat ja logiikat. Ohjauksessa kysymykseen voi tulla useamman hallinnonalan ja sektoriministeriön ohjaus, mikä asettaa omanlaisensa haasteen toimeenpaneville hallinnon tasoille. Valtioneuvostotason tiedolla johtamisen tarpeet eivät myöskään aina ole riittäviä tai tarkoituksenmukaisia toimeenpanevien tasojen tiedolla johtamisen tarpeiden kanssa. (Laihonen & Kokko 2020, 4.)

Valtionhallinnon tiedolla johtamisen nykytilasta on todettu, että se on kehittyvällä tasolla. Erityistä huomiota tiedolla johtamisen kehittämisessä valtionhallinnossa tulisi kiinnittää siihen, millainen rooli tiedolla johtamisella on organisaation johtamisessa, kuinka systemaattista tiedolla johtaminen organisaatiossa on ja miten organisaatiossa panostetaan raportointiin ja analytiikkaan. Valtionhallinnon tiedolla johtamisen kehittämiskohteiksi havaittiin tiedolla johtamisen kokonaiskuvan jäsentäminen, yhteisen ymmärryksen luominen tiedolla johtamisen kokonaisuudesta ja tiedolla johtamisen kehittämissuunnitelman laatiminen systemaattisen kehittämisen tueksi. Samalla tiedolla johtamisen kehittämisen yhteydessä tulisi huomioida entistä vahvemmin tiedon hyödyntäjien tarpeet sekä miten tiedolla johtamisella tuettaisiin toiminnan tehostamista ja kohdentumista, muutoksien havaitsemista ja ennakoimista. (Valtiokonttori 2023, 2.)

Yllä kuvatut haasteet tiedolla johtamisen kehittämiseksi julkishallinnossa pitävät erityisen hyvin paikkansa työperäisen maahanmuuton kontekstissa, minkä vuoksi on syytä pohtia, millä tapaa eri tasojen ja organisaatioiden yhteisiä tiedolla johtamiseen liittyviä tarpeita voidaan huomioida ja toisaalta tuottaa samalla lisäarvoa kaikille julkishallinnon tasoille. Edellä mainittuun haasteeseen liittyy myös oleellisesti priorisoinnit työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämisessä, sillä kaikkea ei voida tai edes haluta saavuttaa heti.

Suomalaisessa keskushallinnossa on kuitenkin ollut positiivinen ja strategisen tason suunta kehittää tiedolla johtamista julkishallinnossa. Tahtotila on ollut konkreettinen Sipilän hallituksen hallitusohjelmasta vuodesta 2015 lähtien. Myös Kataisen vuoden 2011 hallitusohjelmassa oli jo kirjauksia tiedolla johtamisen strategisesta kehittämisestä julkishallinnossa. (Laihonen & Kokko 2020, 5.)

Edellä kuvattu on myös linjassa Työ- ja elinkeinoministeriön työperäisen maahanmuuton

edistämisen ja kehittämisen linjauksissa, joissa huomioidaan keskeisenä teemana tiedolla johtamisen kehittäminen. (Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2035, 2021 22-23.)

Tiedolla johtamisen haasteita julkishallinnossa ovat myös teknologioiden moninaisuus, tietojärjestelmien yhteensopimattomuus sekä julkisorganisaatioiden vastustus muutokseen ja tiedon haalimiseen, jolloin olennaista ei osata hahmottaa massasta. Tiedolla johtamisen toimintojen kehittämistä julkisorganisaatioissa haastaa myös näille organisaatioille tyypillinen byrokraattisuus ja siitä johutuva jäykkyys erityisesti poikkihallinnollisten tiedolla johtamisen toimintojen rakentamisessa ja johtamisessa. (Laihonen & Kokko 2020, 2.) Yksi tapa reagoida tiedolla johtamisen haasteeseen tietotarpeiden moninaisuudesta ja julkishallinnon tyypilliseen byrokraattisuuteen ja siiloutumiseen, on ajatella tiedolla johtamista alusta-ajattelun kautta, jossa tietoa visualisoidisiin eri muotoon käyttäjäryhmästä riippuen ja käyttäjäryhmiä varten. Tietokannat ja datalähteet voisivat kuitenkin olla yhteisiä, vaikka käyttäjiä olisi erilaisista julkishallinnon tasoilta ja organisaatioista. Käyttäjinä voisi myös mahdollisesti olla yksityisiä toimijoita. (Laihonen & Kokko 2020, 6.)

Yksi tärkeä havainto julkishallinnon tiedolla johtamisen kehittämisessä on keskittää tietojen analysointi ja visualisointi yhden toimijan ja alustan vastuulle, jonka tarkoituksena olisi kuitenkin palvella huomattavasti laajempaa käyttäjäjoukkoa niin valtionhallinnossa kuin sen ulkopuolellakin. Valtionhallinnon kehittämisessä ei ole epätyypillistä päätyä havaintoon, jossa jokin tietty palvelu tai toiminto, joka perustuu systeemiseen monen toimijan vastuualueeseen, pitäisi järjestää niin sanotulla yhden luukun periaatteella. Jotta eri julkishallinnon toimijat saataisiin sitoutumaan yhteisen tavoitteen äärelle, olisi kannattavaa järjestää tiedolla johtamisen kehittäminen tai ainakin sitä ohjaa strategia- tai tiekarttatyö neutraalin toimijan vastuulle. (Laihonen & Kokko 2020, 9-10.)

Tiedolla johtamisen alusta-ajattelu ei kuitenkaan välttämättä poista ongelmaa, joka liittyy siihen, että systeemissä tiedolla johtamisessa tarvittava data on sijoitettuna monenlaisiin ja erisuhtaisiin tietojärjestelmiin. Sen lisäksi, että tiedot eivät välttämättä ole yhteensopivia, tietojen yhdistämiseen eri tietojärjestelmistä on haastavaa siksi, että tietojen uusiokäyttöön voi liittyä tietoturvaan liittyviä lainsäädännöllisiä haasteita. (Laihonen & Kokko 2020, 7.) On hyvä huomioida, että julkishallinnon tiedolla johtamisen kehittämisessä voidaan mahdollisesti joutua lainsäädännöllisiin muutoshankkeisiin, jotka ovat aina hitaita prosesseja, eikä yleislainsäädännön muuttaminen ole koskaan yksinkertainen asia.

Yllä kuvatusta siiloutumisen haasteesta huolimatta julkishallinnon tiedolla johtamisessa tulisi painostaa nimenomaan eri hallinnonalojen väliseen tiedonkulkuun ja tämän mahdollistaviin tietojärjestelmiin, mikä nähdään potentiaalisena keinona tehostaa julkisten palveluiden tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Hyötyjen taustalla on ajatus ketterämmästä julkishallinnosta. Vaatimuksena

ketterämmälle julkishallinnolle on, että siirrytään reaktiivisesta toiminnasta kohti proaktiivista ja ennakkoivaa tekemistä, jota voidaan kohdentaa analysoitua tietoa hyödyntäen. (Jalonen 2015, 40-41.)

Julkishallinnon erityisestä roolista, tehtävästä ja toimintaympäristöstä johtuen ei kuitenkaan suositella, että julkishallinnon tiedolla johtamisen työkaluja ja toimintamalleja kopioitaisiin huomioimatta julkishallinnon erityisroolia. Tätä voidaan perutella myös sillä, että julkishallinnon organisaatiot toimivat erilaisessa kontekstissa kuin yksityisen sektorin organisaatiot ja julkisorganisaatioilla on suurempi ja monisyisempi vastuu sidosryhmille, joiksi koko yhteiskunta voidaan lavean määritelmän mukaan laskea. (Massaro, Dumay & Garlatti, 2015, 531; Laihonen & Kokko 2020, 11.)

Julkiselle sektorille suositellaan vahvasti tiedolla johtamisen toimintojen rakentamista myös siksi, että työnteko tehostuisi ja työhön sekä organisaatioon sitoutuminen kasvaisi. Toisin sanoen mitä paremmin tiedolla johtamisen toiminnot tukevat tietotyötä tekevän työntekijän työtä julkisorganisaatiossa, sitä sitoutuneempi hän on työhön ja organisaation, mikä taas vaikuttaa positiivisesti hänen tehokkuuteensa. Tehokkuutta voi myös parantaa työntekijän kokemus ja osallisuus tiedolla johtamisesta, minkä vuoksi tiedolla johtamisen kehittämiseen voisi olla kannattavaa osallistaa myös sellaisia työntekijöitä, joiden työtehtävät eivät suoraan liity tiedolla johtamisen kehittämiseen. (Razzaq ym. 2019, 923-924.)

Tiedolla johtamisen toiminnoilla organisaatiossa voidaan myös parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, jolla taas on positiivinen yhteys työntekijöiden motivaatioon, työhön sitoutumiseen ja sitä kautta myös työntöön määrään ja tehokkuuteen. Edellä mainitun lisäksi tiedolla johtamisen toiminnot vaikuttavat positiivisesti myös tietotyötä tekevien henkilöiden työhyvinvointiin, mikä edelleen perustelee tiedolla johtamisen tärkeyttä ja kannattavuutta. (Kianto, Vanhala & Heilmann 2016, 621.)

Tämä viittaa siihen, että tiedolla johtamisen merkitykseen, suunnitteluun ja toteutukseen kannattaa osallistaa mahdollisimman laajasti henkilöstöä tai ainakin viestiä kattavasti ja johdonmukaisesti tiedolla johtamisesta henkilöstölle.

2.5 Yhteenveto työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisesta

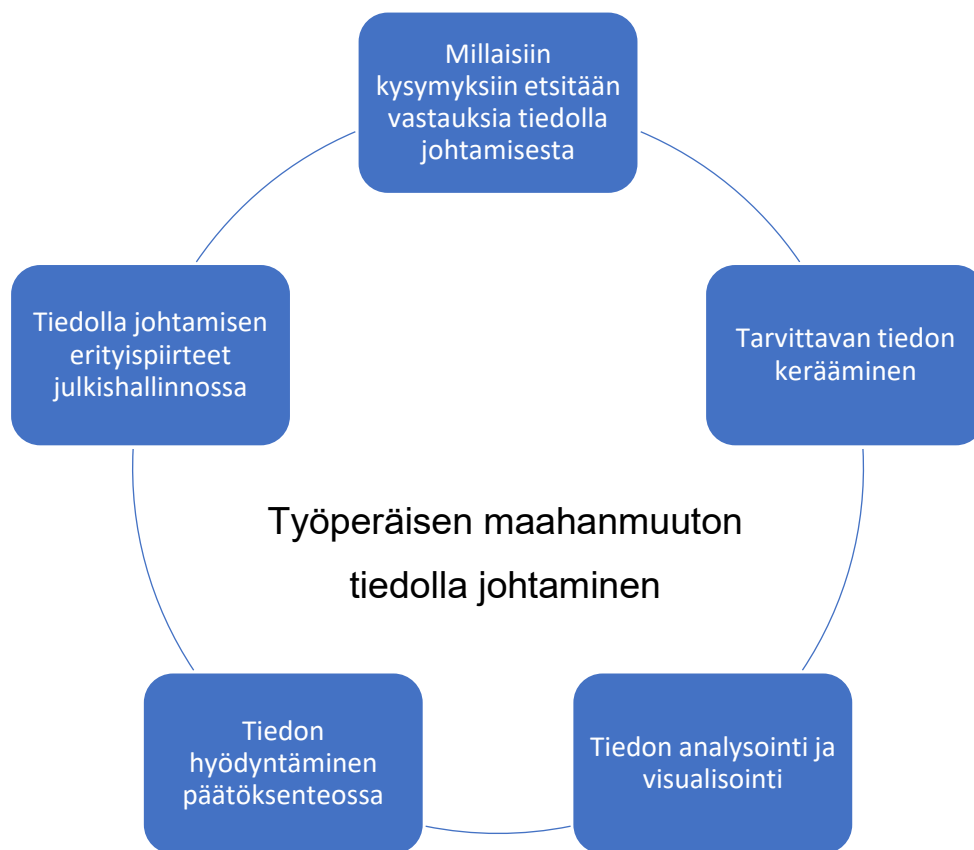
Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämistä lähestytään tässä opinnäytetyössä tiedolla johtamisen prosessin kautta. Tiedolla johtamisen prosessi jaetaan karkeasti kolmeen vaiheeseen, jotka sijoitetaan työperäisen maahanmuuton edistämisen kontekstiin. Samalla huomioidaan tiedolla johtamisen erityispiirteet julkishallinnossa.

Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämisessä tulee hahmottaa ainakin karkealla tasolla ne pääkysymykset, joihin haetaan vastauksia tiedolla johtamisen kautta. Pääkysymyksiä

voidaan myös kuvata useiden alakysymysten kautta, joihin vastaamiseen halutaan hyödyntää tiedolla johtamista. Pää- ja alakysymysten tunnistamisen kautta voidaan rakentaa näkemyksiä siitä, mitä tietoa työperäisen maahanmuuton edistämiseksi tarvitaan. Kun on selvillä, mitä tietoa, dataa ja datalähteitä tarvitaan, on tärkeää hahmottaa, miten tietomassoja tulisi analysoida ja visualisoida, jotta niistä olisi hyötyä työperäiseen maahanmuuton edistämiseen liittyvässä päätöksenteossa. Tämän jälkeen tarkastellaan tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa, joka vastaa siihen, millaiset toimet ja millä tapaa voisivat hyötyä työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisesta.

Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämisessä on myös tärkeää hahmottaa tiedolla johtamisen erityispiirteet valtionhallinnossa, koska tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista työvoimahallinnossa, joka on osa valtionhallintoa. Tämän vuoksi on tärkeää hahmottaa niitä erityispiirteitä, jotka koskettavat tiedolla johtamisen erityispiirteitä valtionhallinnossa.

Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kokonaisuutta prosessin kautta. Tiedolla johtamisen prosessin lisäksi kuvaan on lisätty kohta, joka huomioi tiedolla johtamisen erityispiirteet julkishallinnossa, koska kyseinen näkökulma nousi merkittävästi esiin tutkimuskirjallisuuden kautta.



Kuva 4. Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen prosessi toimii opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa esitellään ja perustellaan opinnäytetyön lähestymistapa sekä aineistonkeruu- ja -analysointimenetelmät. Tässä kappaleessa myös kuvaillaan opinnäytetyön eteneminen ja toteutukseen liittyvät vaiheet perusteluineen.

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena kuvata tutkittavaa aihepiiriä todenmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Kananen 2014, 19.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään myös etsimään vastauksia tutkittavaan aihepiiriin liittyvien henkilöiden ajatusten ja kokemusten kautta. (Puusa & Juuti 2020, 10.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen, joka on perusteltua siksi, että tarkoituksena on löytää lisää tietoa ja kasvattaa ymmärrystä tutkittavasta aihepiiristä sekä siksi, että laadullinen tutkimus sopii hyvin tämän opinnäytetyön tavoitteisiin selventää työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämistä.

3.1 Opinnäytetyön lähestymistapa

Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia osallistamisen kautta, mikä vaikuttaa opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmiin. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on myös saada aikaan muutosta. Samalla on myös tarkoitus luoda uutta tietoa ja ymmärrystä kehitettävästä kohteesta. Toimintatutkimus on lähestymistapana sellainen, jossa pyritään löytämään tietoa siitä, miten asioida pitäisi olla, eikä tyydytä vain tutkimaan asioiden nykytilaa. Toimintatutkimuksessa on olennaista ottaa kehitettävässä kokonaisuudessa toimivat henkilöt aktiivisiksi osallistujiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 58.)

Tämän Opinnäytetyön luonteeseen sopii toimintatutkimus, sillä tarkoituksena on osallistaa ja sitouttaa työvoimahallinnossa toimivia työperäisen maahanmuuton kehittämisen asiantuntijoita ja tiedolla johtamisen kehittämisen avainhenkilöitä työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kokonaisuuden kehittämiseen sekä siksi, että opinnäytetyön tekijä osallistuu kokonaisuuden suunnitteluun.

Ydintoimijoiden osallistamista kehittämiseen voidaan perustella myös siksi, että yksi tiedolla johtamisen kehittämisen haasteista julkishallinnossa liittyy siiloutumiseen, jota voidaan parantaa osallistamalla toimijoita eri organisaatioista yhteisen haasteen ratkaisemiseen. (Massaro, Dumay & Gallati, 2015, 530.) Osallistamisen kautta voidaan myös parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, jolla on vaikutuksia työnteon tehokkuuteen. (Razzaq ym. 2019, 923-924.) Tämän lisäksi tiedolla johtamisen kehittämisellä voi olla positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin, minkä vuoksi osallistavat menetelmät ovat myös perusteltuja. (Kianto, Vanhala & Heilmann 2016, 621.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamisen kannalta on myös kannattavaa osallistaa työvoimahallinnon ydintoimijoita tiedolla johtamisen kokonaisuuden suunnitteluun, jotta nämä sitoutuisivat paremmin jaetun tavoitetilan tavoittelemiseen. Tämän vuoksi toimintatutkimus sopii opinnäytetyön lähestymistavaksi hyvin

Työvoimahallintoon kohdistuu tällä hetkellä voimakkaita paineita, sillä Sanna Marinin hallitusohjelmassa on arvioitu, että kestävin keino tasapainottaa julkista taloutta on työvoimapolitiikka. Tältä osin hallitus on päättänyt panostaa työvoimapolitiikan kehittämiseen ja siirtämiseen kuntiin. (Hallituksen linjaukset puoliväli- ja kehysriihessä 29.4.2021, 11.)

Suuret muutokset näyttäytyvät työvoimahallinnossa epävarman tulevaisuuden ohella muutosvastarintana. Tältä osin on perusteltua käyttää toimintatutkimusta työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämiseen, sillä kehittämisen tavat ovat osallistavia. Osallistavat menetelmät ja yhdessä tekeminen voivat muutostilanteissa olla henkilöstöä voimaannuttavia tapoja katsoa tulevaisuuteen.

3.2 Aineiston hankintamenetelmät

Tässä kappaleessa kuvataan ne aineiston hankintamenetelmät, joita hyödynnettiin tämän opinnäytetyön tekemisessä. Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineiston hankintamenetelminä puolistrukturoituja teemahaastatteluita ja ideointityöpajaa. Tämä oli perusteltua opinnäytetyön luonteen ja lähestymistavan vuoksi. Tämä opinnäytetyö ja siinä hyödynnetyt aineiston hankintamenetelmät toimivat iteratiivisena prosessina, minkä vuoksi oli perusteltua käyttää kahta erilaista aineiston hankintamenetelmää.

Teemahaastatteluiden havaintoja oli myös tämän opinnäytetyön tavoitteiden näkökulmasta tarkoituksenmukaista täydentää tiiviillä ideointityöpajalla. Ideointityöpajan tarkoituksena oli myös saada työperäisen maahanmuuton edistämisen substanssiasiantuntijoiden näkemyksiä siitä, miten työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämiseen liittyviä pääkysymyksiä tulisi priorisoida. Tämä oli perusteltua siksi, että työvoimahallinnon tiedolla johtamisen kehittämisen resurssit eivät riitä siihen, että kehitetään kaikkia esiin nousseita työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen tarpeita samanaikaisesti. Tämä on loogista siksi, että kehittämisen resurssit ovat aina niukat, mutta varsinkin työvoimahallinnossa.

3.2.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on riittävästi, kun saavutetaan aineiston saturaatiopiste. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa uuden aineiston kerääminen ei enää tuota uutta tietoa, vaan havainnot alkavat toistamaan itseään. (Kananen 2017, 179.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimpänä menetelmänä käytetään haastattelua. Haastattelu mahdollistaa aineiston hankintamenetelmänä joustavan tavan kerätä uudenlaista sekä yllättävääkin tietoa vastaajilta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 205-207.)

Teemahaastattelussa ajatuksena on, että tarkkojen kysymysten sijaan keskustellaan ennalta määritellyistä teemoista. Teemoista on hyvä ilmoittaa haastateltaville myös etukäteen, jotta heillä on mahdollisuus valmistautua haastatteluun riittävällä tasolla. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 7.)

Teemahaastattelussa haastateltavaa rohkaistaan kertomaan mahdollisimman avoimesti kaikki aiheeseen liittyvät asiat syvällisen ymmärryksen saamiseksi. Haastattelijalla voi olla valmiina teemalista, jotta kaikki relevantit asiat saadaan käytyä läpi. Haastattelun aikana voi nousta esiin myös uusia tai yllättäviä asioita, joihin haastattelijan on hyvä varautua. Haastattelu on hyvä pitää keskustellevana, jotta haastateltaville jätetään mahdollisuus tuoda esiin laajasti asioita ja näkökulmia haastattelun teemoihin liittyen. Teemahaastattelut vaativat haastattelijalta syvällistä aiheeseen perehtymistä ja aiheen tuntemusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 106-111.)

Teemahaastatteluissa käydään vapaan keskustelun kautta ennalta pohditut teemakokonaisuudet läpi. Vaikka kaikkien haastateltavien kanssa ei syvennyttäisikään jokaiseen teemaan, jää haastateltavalle hyvin mahdollisuus antaa oma tulkintansa teemoista tai niiden merkityksistä itselleen. Teemahaastattelu on myös mahdollista pitää kevyenä ja vapaamuotoisempana, sillä teemat voidaan käydä läpi vapaammassa järjestyksessä kuin esimerkiksi lomakehaastattelussa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyön aiheeseen ja haastatteluiden teemoihin tutustuttiin tämän opinnäytetyön teoriaosuiden ja viitekehysten rakentamisen kautta. Opinnäytetyön tavoitteet ja aihepiiri liittyivät myös olennaisesti opinnäytetyön tekijän työtehtäviin. Tällä perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyön tekijällä oli hyvät lähtökohdat teemahaastatteluiden toteuttamiseen.

Edellä kuvatun perusteella puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii hyvin tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi. Tätä voidaan perustella sillä, että opinnäytetyön tavoitteena on nimenomaan kerätä uutta tietoa, ajatuksia ja ideoit työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen tueksi. Teemahaastattelussa keskusteltiin aihepiiristä laajasti teemojen kautta, mikä mahdollisti uusien näkökulmien löytämisen.

Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamiseen liittyvät puolistrukturoidut teemahaastattelut jaettiin neljään teemaan. Haastatteluiden teemat johdettiin tämän opinnäytetyön teoreettisesta viitekehystä, jolloin teoriaosuus tuki haastatteluiden suunnittelua ja toteutusta. Haastatteluiden teemat olivat:

- Millaisiin työperäisen maahanmuuton edistämistä koskeviin kysymyksiin haetaan vastauksia tiedolla johtamisen avulla?
- Millaista tietoa, dataa ja tietolähteitä tarvitsemme työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämiseen?
- Miten työperäiseen maahanmuuttoon liittyvää tietoa tulisi analysoida ja visualisoida, jotta se auttaa ja tukee päätöksentekoa?
- Miten työperäiseen maahanmuuttoon liittyvää tietoa tulisi hyödyntää päätöksenteossa ja ketkä tietoa hyödyntävät?

Vaikka haastattelut rakentuivat yllä olevien teemojen ympärille, jätettiin haastateltaville tilaa esittää näkemyksiä myös teemojen ulkopuolelta. Teemakysymysten alle koostettiin myös useita tukikysymyksiä, jotka on esitelty liitteessä 2. Tukikysymyksiä ei kuitenkaan käyty johdonmukaisesti läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä uutta tietoa ja ideoita siitä, miten työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista tulisi kehittää. Haastatteluita järjestettiin yhteensä kuusi kappaletta ja ne kestivät kaikki noin tunnin. Haastattelut järjestettiin Teams-viestintäalustalla ja ne tallennettiin. Tallenteet litteroitiin analysointia varten.

Kuuden haastattelun jälkeen uusia havaintoja ei enää kertynyt, joka tarkoitti, että haastatteluiden kautta saavutettiin saturaatiopiste. Haastateltaviksi valikoitui neljä työvoimahallinnossa toimivaa työperäisen maahanmuuton kehittämisen asiantuntijaa kolmesta eri organisaatiosta. Työperäisen maahanmuuton asiantuntijat valittiin sillä perusteella, että heillä oli rooli valtakunnallisten työperäisen maahanmuuton edistämisen kehittämistehtävissä. Lisäksi haastateltiin kaksi tiedolla johtamisen kehittämisen avainhenkilöä. Haastatellut anonymisoitiin, jotta yksittäistä haastateltavaa ei voi tunnistaa. Haastateltavat saivat itse mahdollisuuden valita kolmesta vaihtoehdosta, miten heitä kuvattaisiin. Vaihtoehdot olivat asiantuntija, päällikkö ja johtaja. Valitun nimikkeen perään annettiin numeroarvo. Kuvaavat nimikkeet eivät välttämättä kuvaa henkilön oikeaa nimikettä, vaan henkilön lähestymistä työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamiseen. Alla olevassa taulukossa on esitelty teemahaastatteluihin valikoitujen henkilöiden taustatiedot.

Taulukko 1. Teemahaastatteluihin valittujen haastateltavien taustatiedot

Kuvaava nimike	Organisaatio	Substanssi
Asiantuntija 1.	TE-toimisto	Työperäinen maahanmuutto
Asiantuntija 2.	TE-toimisto	Työperäinen maahanmuutto
Asiantuntija 3.	TE-toimisto	Työperäinen maahanmuutto

Kuvaava nimike	Organisaatio	Substanssi
Asiantuntija 4.	Työ- ja elinkeinoministeriö	Työperäinen maahanmuutto
Asiantuntija 5.	KEHA-keskus	Tiedolla johtaminen
Johtaja 6.	KEHA-keskus	Tiedolla johtaminen

3.2.2 Ideointityöpaja

Aivoriihi on yksi monista luovista ongelmanratkaisumenetelmistä, jolla tuotetaan tai validoidaan kehittämisisideoita. Aivoriihtä voidaan kutsua myös ideointityöpajaksi. Tapahtuma tai kokous pidetään yleensä ryhmämuotoisena ja siinä pyritään fasilitoijan vetämänä ideoida tai validoida uusia ratkaisuja johonkin haasteeseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 160.) Tässä opinnäytetyössä viitataan nimenomaan ideointityöpajaan, koska se kuvaa parhaiten järjestetyn tapahtuman luonnetta.

Ideointityöpaja alkaa usein alustuksella, jossa avataan tapaamisen tavoitteet. Fasilitoijan on tapaamisen alkupuolella myös hyvä rohkaista osallistujia avoimeen ja ennakkoluulottomaan yhteistyökentelyyn, jotta ideointityöpajasta saataisiin mahdollisimman rikasta ja tavoitteen kannalta hyödyllistä materiaalia. Tämän jälkeen aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jota fasilitoija johdattelee. Ideointivaiheessa ei välttämättä ole vielä tarpeen arvioida idean toteutettavuutta. Fasilitoijan on hyvä kirjata ideat taululle kaikkien nähtäville, jossa niitä voidaan kommentoida ja muokata, mikäli sille on tarvetta. Ideointivaiheen jälkeen seuraa valintavaihe, jossa ideoita tarkastellaan kriittisesti. Arviointivaiheessa ideointipajaan osallistuvat voivat antaa ideoille niiden tärkeyttä ja toteutettavuutta kuvaavia kommentteja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 161.)

Ideointityöpaja soveltui hyvin tämän opinnäytetyön aineiston hankintamenetelmäksi, sillä haastatteluiden kautta analysoidut työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen pääkysymykset ja alakysymykset sekä niihin liittyvä tieto, tiedon analysointi ja päätöksenteko vaativat vielä priorisointia. Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämisen priorisointi oli tämän opinnäytetyön tavoitteiden kannalta tärkeää siksi, että kaikkia työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämisen osakokonaisuuksia ei voida edistää samanaikaisesti, vaan ensin pitää tunnistaa kaikkien tärkeimmät osat.

Ideointityöpajaan valittiin kolme työperäisen maahanmuuton substanssiasiantuntijaa, koska priorisoinnin näkökulmasta oli tärkeää saada näkemyksiä nimenomaan substanssiasiantuntijoilta. Valintaa voidaan perustella myös sillä, että työperäisen maahanmuuton substanssiasiantuntijoilla on

kaikkein paras näkemys kyseisen asiakokonaisuuden tiedolla johtamisen kehittämisen tarpeista ja niiden priorisoinnista. Ideointityöpajan fasilitoijana toimi opinnäytetyön tekijä. Alla olevassa taulukossa on esitelty ideointityöpajaan valikoitujen henkilöiden taustatiedot.

Taulukko 2. Ideointityöpajaan valittujen osallistujien taustatiedot

Kuvaava nimike	Organisaatio	Substanssi
Asiantuntija 1.	KEHA-keskus	Työperäinen maahanmuutto
Asiantuntija 2.	KEHA-keskus	Työperäinen maahanmuutto
Asiantuntija 3.	KEHA-keskus	Työperäinen maahanmuutto

Ideointityöpaja järjestettiin Teams-viestintäalustalla ja se kesti yhden tunnin. Ideointityöpaja tallennettiin litterointia ja analysointia varten. Ideointityöpajassa hyödynnettiin myös Teams-viestintäalustan kyselytoimintoa.

Ensin ideointityöpajassa esiteltiin haastatteluiden analysoinnin kautta kirkastuneet työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen pää- ja alakysymykset, niihin liittyvä tieto ja tiedonhankintamenetelmät, tietotuotteet ja päätöksentekijät. Tämän jälkeen osallistujat saivat kommentoida kokonaisuuksia vapaan keskustelun kautta. Tämän jälkeen työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen pääkysymykset priorisoitiin vastaamalla Teams-viestintäalustan kyselyyn laittamalla pääkysymykset tärkeysjärjestykseen. Myös opinnäytetyön tekijä vastasi priorisointiin, koska opinnäytetyön lähestymistapana oli toimintatutkimus, minkä vuoksi oli perusteltua, että myös opinnäytetyön tekijä vastasi priorisointiin liittyvään kyselyyn. Järjestyksen tarkoituksena oli kuvata pääkysymyksen tärkeyttä työperäisen maahanmuuton edistämisen kannalta. Tavoitteena oli saada selville osallistujien näkemys siitä, missä järjestyksessä työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen pääkysymyksiä tulisi edistää.

3.3 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysillä on tarkoitus rakentaa synteesejä, jolla tarkoitetaan, että kerättyä aineistoa järjestellään, eritellään ja yhdistetään uudeksi kokonaisuudeksi. Kerätty aineisto pilkotaan osiin, joka kootaan uudelleen niin, että se tuottaa tutkittavasta aiheesta uutta tietoa esimerkiksi teemojen kautta. Haastatteluaineiston analysoinnin tarkoituksena on luoda järkevä kokonaisuus, jonka perusteella voidaan tehdä uusia johtopäätöksiä tutkittavista teemoista. (Puusa & Juuti 2020, 145.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä kerättyä aineistoa tarkastellaan monipuolisesti siksi, että tavoitteena on usein löytää uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineistoa on myös hyvä lukea useaan kertaan, jotta sen merkitykset ja uudet näkökulmat avautuvat tutkijalle. Kun aineistosta löytyy merkityskokonaisuuksia, on ne hyvä teemoitella. Teemat kuvaavat sellaisia huomiota, joihin useimmat haastateltavat ovat kiinnittäneet huomiota. (Puusa & Juuti 2020, 146-147.)

Haastatteluaineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, koska sen avulla kerättyä aineistoa on mahdollista tarkastella monipuolisesti. Tällä tarkoitetaan, että aineiston tarkastelua ja analysointia tehtiin siitä lähtökohdasta, että tutkittavista teemoista löydettäisiin uutta tietoa. Tätä varten aineistoa luettiin avoimin mielin useaan kertaa, jonka pohjalta kokonaissynteesi hahmottui prosessin myötä. Alustavan aineestoon perehtymisen kautta muodostui merkityskokonaisuuksia ja alustavia ajatuksia kokonaisuudesta. Tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin niin, että havainnot luokiteltiin erilaisten teemojen alle. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös teemoitteluksi, jolla tarkoitetaan, että aineiston analyysivaiheessa keskityttiin tarkastelemaan useammalle haastateltavalle yhteisiä piirteitä. Näin aineistosta muodostettiin opinnäytetyön tavoitteen kannalta olennaisia pääkysymyksiä priorisointia varten.

Vaikka haastattelut rakentuvat ennalta määriteltujen teemojen alle, analyysivaiheen teemoittelun lähtökohdana ei kuitenkaan ole välttämättä tarpeen käyttää ennalta määriteltäviä teemakokonaisuuksia, vaan aineistoa tulee tarkastella avoimesti, mikä on aineistolähtöisen sisällönanalyysin lähtökohdana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Kun tutkimusaineistosta havaitaan toistuvia teemoja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin, erotellaan havainnot tutkimuskysymyksistä. Kun pystytään nostamaan tutkimuskysymyksiä valaisevia teemoja esiin, on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen ilmentymistä aineistossa. Tämän jälkeen aineistossa esiintyvien teemojen kautta voidaan muodostaa yläkategorioita, joita kuvataan kategorian sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Lopuksi yläkategorioista muodostetaan yksi kuvaava kategoria. (Puusa & Juuti 2020, 147.) Tarkoituksena oli nostaa tutkimusaineistosta esiin opinnäytetyön tavoitteiden kannalta olennaiset seikat ja kuvata niitä yllä kuvatun analysointiprosessin kautta.

3.4 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole täysin vakiintuneita tai selkeitä ohjeita, minkä vuoksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on paras arvioida tutkimusta koskevien ratkaisujen perusteluiden näkökulmasta. (Kananen 2017, 173.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa ja validiteetilla sitä, että

tutkimuksessa on tutkittu tutkimusasetelman, -kysymysten ja tavoitteiden kannalta oikeita asioita. (Kananen 2017, 175.) On hyvä tiedostaa, että reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin mittareina, eivätkä siten ole täysin yksiselitteisiä laadullisen tutkimuksen kontekstissa. (Tuomi & Sarjajärvi 2018, 120.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon tutkittava aihe, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Samalla on hyvä huomioida tutkimusta tekevän henkilön sitoumukset tutkimukseen, aineiston keräämiseen ja analysoimiseen. Luotettavuutta on myös tarkasteltava tutkimuksen tiedonantajien ja tekijän suhteesta tiedonantajiin. Lopulta ehkä kaikkein tärkein luotettavuutta koskettava seikka on tulosten ja havaintojen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.) Yksinkertaisimmillaan tutkimuksen luotettavuuden tulee perustua siihen, että tutkimus tehdään hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa sillä, että aineostoa kerätään riittävä määrä. Haastattelututkimuksen kohdalla viitataan usein aineistonkeruun saturaatiopisteeseen. Myös tutkimuksen kysymyksenasettelulla on merkitystä tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. On tärkeää etsiä vastauksia oikeisiin kysymyksiin tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. (Heikkilä 2014, 27-28.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuuden näkökulmasta on pyritty perustelemaan kaikki työtä koskevat keskeiset valinnat aiheen valinnasta tutkimuskysymyksiin ja teoriaosuudesta aineiston keräämiseen sekä analysoimiseen. Samalla opinnäytetyön tekemiseen ja etenkin teoriaosuuden koostamiseen on pyritty käyttämään luotettavia ja pääosin vertaisarvioituja lähteitä.

Haastattelumenetelmässä huomio keskittyy haastateltavien näkemysten ja ajatusten sisältöihin, missä tavoitteena on kerätä sellaista aineistoa, josta voidaan tehdä tutkittavaa aihetta koskevia yleistyksiä ja johtopäätöksiä. Tarkoituksena on ollut pysytellä mahdollisimman objektiivisena siitä huolimatta, että opinnäytetyön tekijä kehittää tutkittavaa asiakokonaisuutta osana työtehtäviään. Laadullisessa tutkimuksessa asetelma on kuitenkin sellainen, että tutkimuksen tekijän rooli on tulkita aineistoa suhteessa tutkimusasetelmaan. (Puusa & Juuti 2020, 103.)

4 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa kuvataan ensin ne pääkysymykset, joihin liittyvää päätöksentekoa halutaan tukea tiedolla johtamisen avulla. Pääkysymykset rakentuvat useista eri alakysymyksistä, jotka nousivat esiin haastatteluissa ja joita tarkennettiin ideointityöpajassa. Pääkysymyksiin tunnistettiin myös niitä koskevat oleelliset tietolähteet tai tiedonhankintamenetelmät. Pääkysymyksiin vastaamiseksi koostettiin konkreettisia tietotuotteita, jotka vastaavat pääkysymykseen ja sen alakysymyksiin tunnistettujen tietolähteiden avulla. Kappaleessa kuvataan myös tietotuotteita käyttäviä kohderyhmiä eli päätöksentekijöitä. Päätöksenteon yhteydessä pohditaan myös, mitä seuraa tietotuotteen hyödyntämisestä päätöksenteossa ja koskeeko päätöksenteko strategista vai operatiivista tasoa. Tietotuotteiden potentiaalisia hyödyntäjiä pystyttiin tunnistamaan myös strategisen ja operatiivisen tason ulkopuolelta.

Tämän kappaleen alaotsikot nimetään pääosin pääkysymysten mukaan, mutta kappaleet sisältävät ylläkuvaton tiedolla johtamisen prosessin kuvaamisen siten kuin se hahmottui teemahaastatteluiden ja ideointityöpajan kautta.

4.1 Työperäisen maahanmuuton kysyntä ja tarjonta

Työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan selvittäminen nykyistä tarkemmin ja syvällisemmin nousi esiin kaikkien haastateltujen toimesta. Tämä ei sinänsä ollut yllättävää, sillä työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan selvittämisen osalta on työvoimahallinnossa jo tehty toimenpiteitä. Mielenkiintoista kuitenkin oli, että kahden haastateltavan mukaan työperäisen maahanmuuton kysyntää ja tarjontaa ei voida täysin eriyttää omaksi analyysikseen, vaan se on kytkettävä osaksi laajempaa työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan mallintamista. Sinänsä on loogista, että työvoimahallinnon on selvitettävä nykyistä tarkemmin, mitkä toimialat ovat aidosti työvoimapula-aloja ja toisaalta on myös selvitettävä, miten hyvin työttömistä työnhakijoista koostuva työvoimareservi pystyy täyttämään tunnistettuja osaamisvajeita työmarkkinoilla, ja mitä osaamispuutteita lähdetään täyttämään työperäisen maahanmuuton avulla. Edellä mainittu ei siten suoraan liity työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämiseen, mutta on aihepiiri, jota tulee hyödyntää työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan tarkemmassa selvittämisessä tulevaisuudessa.

Haastateltavien mukaan työperäisen maahanmuuton kysyntää pitäisi kuitenkin selvittää entistä tarkemmin erityisesti toimialojen ja ammattinimikkeiden mukaan osaamisnimiketasolla. Tätä haastateltavat perustelivat sillä, että pelkästään toimialakohtainen ammattinimiketasoinen tieto ei ole riittävää, kun halutaan kohdentaa osaajahoukuttelun toimenpiteitä maailmalla. Osaamisnimiketason tietoja on saatavilla kattavasi KEHA-keskuksen kehittämän ja hallinnoiman Työmarkkinatori palvelualustan työpaikkailmoitusdatasta, jossa osaamistiedot ovat rakenteellisessa muodossa. Tätä

tietolähdettä hyödyntäen voidaan rakentaa osaamiskysyntää kuvaava tietotuote. Kyseisen tietotuotteen rajoitteena tosin olisi se, ettei Työmarkkinatori palvelualustan työpaikkailmoitusdata kuvaa Suomen työmarkkinoiden kysyntää kokonaisuudessaan. Toistaiseksi ei kuitenkaan ole saatavilla kokonaisvaltaista työpaikkailmoitusdataa mistään muualtakaan. Tämä johtuu siitä, että osa avoimista työpaikoista ei koskaan päädy julkiseen hakuun, vaan haut toteutetaan organisaatioiden sisäisinä tai muulla tapaa näkymättöminä hakuina.

Haastateltavien mukaan edellä kuvattua työpaikkailmoitusdatan epätäydellisyyttä voitaisiin kuitenkin paikata teettämällä määrällisen osaamisdatan tueksi erilaisia työperäisen maahanmuuton kysyntätietoja kartoittavia selvityksiä ja kyselyitä. Haastateltavien mukaan tarkentavat kyselyt voitaisiin kohdentaa niille toimialoille, jotka nousevat esiin määrällisestä työpaikkailmoitusdatasta. Myös erilaisten yritysjärjestöjen teettämiä kysyntää kartoittavia selvityksiä voitaisiin haastateltavien mukaan hyödyntää. Kolme haastateltavista kuitenkin muistuttivat, että ulkopuolisten kyselyiden ja selvityksien hyödyntämisen kohdalla olisi syytä pitää mielessä, että etujärjestöt tekevät aina vaikuttamistyötä ja valtiollisten toimijoiden olisi syytä perustaa kysyntäanalyysi myös muihin tietolähteisiin ja tiedonhankintatapoihin.

Työperäisen maahanmuuton ja kansainvälisen työvoiman tarjontatietojen selvittämiseksi haastateltavat esittivät useita alakysymyksiä, joita tulisi selvittää. Tällaisia alakysymyksiä olivat esimerkiksi, millaisella osaamistaustalla Suomeen halutaan tulla, mistä maista Suomeen halutaan tulla, mistä maista Suomeen pääsee tulemaan, mille aloille Suomeen tulevat osaajat sijoittuvat ja mistä maista tai maantieteellisistä sijainneista Suomen työmarkkinoiden kaipaamat osaajat löytyvät.

Kaksi haastateltavista korosti, ettei työperäisen maahanmuuton tarjonta-analyysiä voida täysin erottaa Suomessa olevien työttömien työnhakijoiden tarjoamasta osaajareservistä, vaan kyseisen tarjonnan laatua olisi ensin selvitettävä huomattavasti nykyistä tarkemmin. Tällä haastateltavat tarkoittivat esimerkiksi työttömien työnhakijoiden työkykyä ja osaamista ja näiden taustatietojen suhdetta Suomen työmarkkinoiden kysyntään. Tällä toistaiseksi vielä ideatason analyysillä voitaisiin kirkastaa nykyistä paremmin työvoimapula-alat ja niiden osaamisnimiketason kysyntä, johon taas voitaisiin osaltaan vastata työperäisellä maahanmuutolla. Edellä mainittu ei siten suoraan liity työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämiseen, mutta on aihepiiri, jota tulee hyödyntää työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan selvittämisessä tulevaisuudessa.

Kuten haastateltu asiantuntija 1. toteaa: ”Olisi tärkeää selvittää tarkemmin työttömien työnhakijoiden kyky ja halu ottaa vastaan tehtäviä, joihin heillä on periaatteessa valmiudet. Työvoimamahallinnon asiakkuudenhallintajärjestelmissä olevat tiedot eivät kuitenkaan ole tältä osin ajantasaisia. Rekisterien perusteella voikin näyttää, että jollekin toimialalle on paljon työvoiman tarjontaa Suomessa, mutta se ei käytännössä pidä paikkaansa.”

KEHA-keskuksen hallinnoimalle ja kehittämälle Työmarkkinatori palvelualueelle tehtävän vapaaehtoisen ja kansainvälisille osaajille avoinna olevan työnhakuprofiilin kautta voitaisiin selvittää ainakin osaa haastateltavien mainitsemista alakysymyksistä. Kansainväliset osaajat, jotka luovat työnhakuprofiilin, voidaan tunnistaa asuinmaa-tiedon perusteella siten, että kansainväliseksi osaajaksi lasketaan henkilö, jonka asuinmaa on muu kuin Suomi. Työnhakuprofiilin luoneiden kansainvälisten osaajien asuinmaa-tieto kertoisi, mistä maista Suomeen halutaan tulla töihin. Toiseksi työnhakuprofiililta voidaan myös tunnistaa rakenteellisena tietona henkilön osaamiset ja verrata niitä Suomen työmarkkinoiden kysyntätietoihin. Näin saataisiin paremmin tietoa siitä, mikä on työperäisen maahanmuuton tarjonnan suhde kysyntään osaamisnimiketasolla.

Suomen työmarkkinoille tulevan työperäisen maahanmuuton sijoittumista toimialakohtaisesti voisi kahden haastateltavan mukaan selvittää Maahanmuuttoviraston hallinnoiman ulkomaalaisrekisterin (UMA) työlupapäätöksiä koskevan ammattialatiedon mukaan. Samaa lähdettä hyödyntäen voitaisiin selvittää, mistä maista työperäistä maahanmuuttoa Suomeen tulee ja kehittykö työlupapäätösten määrä positiivisesti strategisten osaajahoukuttelumaiden kohdalla.

Kohdemaiden osaamistarjontaa voitaisiin kahden haastateltavan mukaan selvittää kehittämällä jo käytössä olevaa edustustokyselyä. Edustustokyselyssä selvitetään kohdemaiden osaamistarjontaa suhteessa Suomen työmarkkinoiden kysyntään. Kysely toteutetaan Suomen lähetystöille ulkomailla ja siihen vastaavat edustustojen asiantuntijat parhaan kykynsä mukaan. Haastateltavien mukaan kyselyä voitaisiin kuitenkin kehittää esimerkiksi niin, että kohdemaiden osaamistarjontaa selvittäisiin edustustojen lisäksi kohdemaassa toimivilta yksityisiltä tahoilta. Haastateltavien mukaan tällä tavalla saataisiin kohdemaista tarkempaa ja laadukkaampaa tietoa houkuttelutoimenpiteiden kohdentamiseksi paremmin.

Haastateltavien näkemyksistä ilmenee selkeästi, että työvoimahallinnon on entisestään kehitettävä ja syvennettävä työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan analysointia. Tällä hetkellä kyseinen tietotuote ei vielä ole riittävän uskottavalla tasolla, minkä vuoksi sen kehittämiseksi nähtiin merkittävä tarve.

Kuten haastateltu asiantuntija 2. toteaa: ”Konkreettisella tasolla työvoimahallinnon tiedolla johtamiseen liittyy paljon epävarmuuksia. Usein käytetään sellaista tietoa, joka on helposti saatavilla, mutta joka ei välttämättä ole relevanteinta tietoa.”

Haastateltavien kommentit liittyen työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan tarkempaan selvittämiseen liittyi tietolähteitä, jotka ovat työvoimahallinnon omassa hallinnassa, mutta myös niin sanottua markkinatietoa.

Tällä on suora yhteys tiedolla johtamisen teoriaan, jossa on kuvattu, että tieto syntyy niin oman toiminnan tuloksena kuin oman organisaation ulkopuoleltakin niin sanottuna markkinatietona. (Kosonen 2019, 7.)

Haastateltavien mukaan kysynnän ja tarjonnan mallia hyödyntäisivät työperäisen maahanmuuton edistämisen operatiiviset tahot valtiolla ja kunnissa, Työ- ja elinkeinoministeriö strategisen ohjauksen tasolla sekä kansanedustajat ylimpänä päätöksentekotahona. Tämän lisäksi kolme haastateltavaa näki uskottavan ja kokonaisvaltaisen kysynnän ja tarjonnan mallin tuottavan lisäarvoa myös yksityisen sektorin toimijoille, jotka ovat kiinnostuneita hyödyntämään työperäistä maahanmuuttoa tai tarjoavat omia kansainvälisen rekrytoinnin palveluita osaamista ja työvoimaa etsiville organisaatioille. Haastateltavat nostivat esiin myös mahdollisuuden, että myös muut sidosryhmät yksityisellä ja kolmannella sektorilla voisivat hyötyä työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan mallin tuottamasta tiedosta.

Haastateltavien mukaan kysynnän ja tarjonnan malli auttaa kohdentamaan houkuttelutoimenpiteitä ja allokoimaan resursseja paremmin niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla.

Ideointityöpajaan osallistuvien työperäisen maahanmuuton substanssiasiantuntijoiden mukaan kysyntäanalyysissä tulisi ottaa tarkasti huomioon työperäisestä maahanmuutosta kiinnostuvien organisaatioiden toimialaluokitukset. Sama asia nousi esiin haastatteluissa, mutta työpajassa asian tärkeyttä haluttiin korostaa. Ideointityöpajassa nostettiin yhden osallistujan toimesta esiin organisaatioiden kokoluokan tärkeys silloin, kun analysoidaan työperäisen maahanmuuton kysyntää. Kaksi kolmesta ideointityöpajaan osallistuneista nostivat esiin, että kysynnän analysoimiseksi pitäisi tunnistaa enemmän tietolähteitä, mutta osallistujat eivät kuitenkaan pystyneet nimeämään, mitä nämä tietolähteet voisivat olla. Ideointityöpajassa esitelty kysyntään ja tarjontaan liittyvä yhteenvetotaulukko löytyy liitteestä 4. Yhteenvetotaulukkoon ei tullut muutoksia ideointityöpajassa käydyn keskustelun puitteissa.

Alla oleva taulukko kuvaa työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan tiedolla johtamisen kehittämistä niin, kuin se hahmottui tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluiden ja ideointityöpajan jälkeen.

Taulukko 3. Työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan yhteenvertotaulukko

Pääkysymys ja alakysymykset	Tietolähteet ja tiedonhankintamenetelmät	Tietotuotteet	Päätöksentekijät
<p>Työperäisen maahanmuuton kysyntä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimiala- ja ammattinimikekohtaisesti osaamisnimiketasolla • Mitä työmarkkinoiden osaamisaavutuksia täytetään työperäisellä maahanmuutolla 	<ul style="list-style-type: none"> • Työmarkkinatorin työpaikkailmoitusdata • Omat alakohtaiset kyselyt • Ulkopuolisten tahojen selvitykset 	<p>Kysynnän ja tarjonnan malli</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kansanedustajat (ylin päätöksentekotaso) • Työ- ja elinkeinoministeriö (strateginen taso), • KEHA-keskus, Business Finland ja kunnat (operatiivinen taso) • Yritykset ja muut sidosryhmät
<p>Työperäisen maahanmuuton tarjonta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mistä maista löytyy Suomen tarvitsemat osaajat? • Mistä maista Suomeen halutaan muuttaa työn perässä? • Mille aloille tai tehtäviin työperäiset maahanmuuttajat Suomessa sijoittuvat? 	<ul style="list-style-type: none"> • Työmarkkinatorin työnhakuprofiilit • Lähetystökysely ja sen kehittäminen • Tilattavat kohdemaakyselyt • UMA 	<p>Kysynnän ja tarjonnan malli</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kansanedustajat (ylin päätöksentekotaso) • Työ- ja elinkeinoministeriö (strateginen taso), • KEHA-keskus, Business Finland ja kunnat (operatiivinen taso) • Yritykset ja muut sidosryhmät

4.2 Työperäisen maahanmuuton edistämisen palvelutarpeet

Kolme haastateltavista, jotka toimivat työperäisen maahanmuuton kehittämisen operatiivisissa tehtävissä, korostivat tarvetta saada huomattavasti enemmän ja tarkempaa tietoa työperäiseen maahanmuuttoon liittyvistä organisaatioasiakkaiden palvelutarpeista. Organisaatioasiakkaalla viitataan lähinnä yrityksiin tai muihin työnantajiin, jotka tarvitsevat osaavaa työvoimaa ja joille työperäinen maahanmuutto voisi olla yksi tapa hankkia osaamista.

Kuten haastateltu asiantuntija 5. toteaa: ”Työperäisen maahanmuuton edistämisen yrityspalveluiden tuottamiseksi tarvitaan tarkempaa tietoa siitä, minkä alan yrityksille kansainvälinen rekrytointi on varteen otettava keino hankkia osaavaa työvoimaa.”

Yllä kuvattu on kiinnostavaa myös tiedolla johtamisen teorian näkökulmasta, jonka mukaan julkishallinnon tiedontarpeeseen vaikuttaa etenkin julkisia palveluita käyttävien tahojen kasvavat ja muuttuvat palvelutarpeet, joiden asettamaan haasteeseen voidaan vastata tiedolla johtamista kehittämällä. (Massaro, Dumay & Garlatti 2015, 532) Tämän perusteella on loogista, että vastauksissa korostui tarve saada nopeasti lisää tietoa liittyen työperäisen maahanmuuton edistämisen palvelutarpeista.

Organisaatioasiakkaiden palvelutarpeiden selvittämiseksi tulisi haastateltavien mukaan selvittää nykyistä tarkemmin, millaiset valmiudet organisaatioilla on rekrytoida ja vastaanottaa kansainvälisiä osaajia, millainen halukkuus organisaatioilla on rekrytoida kansainvälisiä osaajia, ja muut tarkentavat tiedot organisaatioiden työperäiseen maahanmuuttoon liittyvistä palvelutarpeista. Lisäksi kaivattiin tarkempaa tietoa sellaisista organisaatioasiakkaista, jotka voisivat olla kiinnostuneita työvoimahallinnon työperäisen maahanmuuton edistämisen palveluista sekä olemassa olevien palveluiden vaikuttavuudesta. Kaksi haastateltavaa myös korosti, että tietoa organisaatioiden palvelutarpeista pitäisi saada nykyistä tarkemmin toimiala- ja aluekohtaisesti huomioiden organisaatioiden kokoluokka. Lisäksi haastateltavat kaipaisivat tarkempaa tietoa luotettavien yksityisen sektorin kumppaneista, jotka voisivat toimia potentiaalisina työperäisen maahanmuuton ja kansainvälisen rekrytoinnin ostopalveluiden tarjoajina.

Kahden haastateltavan mukaan työvoimahallinnon nykyisistä ja tulevista asiakkuudenhallintajärjestelmistä on saatavilla organisaatioasiakkaita koskevia työperäisen maahanmuuton palvelutarveteitoja. Tietoja kuvataan asiakkuudenhallintajärjestelmiin palvelutarvekoodeilla, jotka tallentuvat tietokantaan rakenteellisessa muodossa. Palvelutarvekoodien avulla voitaisiin tarkastella työperäisen maahanmuuton palvelutarpeiden trendin kehittymistä alueellisesti ja toimialakohtaisesti huomioiden organisaatioiden kokoluokka. Kyseinen tieto ei haastateltavien mukaan kuitenkaan auta asiakasrajapinnassa tapahtuvaa nopeasti työtä, vaan olisi kiinnostavaa lähinnä palveluiden

kehittämisen ja resurssien allokoinnin näkökulmasta. Palvelutarvekoodeihin perustuva tietotuote voitaisiin rakentaa esimerkiksi kehitteillä olevan A-TMT järjestelmän palvelutarvekoodeihin perustuen, mutta se ei haastateltavien mukaan olisi yksinään riittävä kattamaan kaikkia organisaatioasiakkaiden palvelutarpeita koskevia tietoja.

Kolme haastateltavaa ehdottivat, että asiakkuudenhallintajärjestelmistä saatavaa määrällisiä palvelutarvetietoja voisi täydentää laadullisella tiedolla. Laadullista tietoa voitaisiin hankkia teettämällä organisaatioasiakkaiden palvelutarpeita kartoittavia kyselyitä ja markkina-analyysyjä, jotka kartoittaisivat organisaatioiden tarvetta ja halukkuutta uusille työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyville palvelutuotteille.

Kahden haastateltavan mukaan organisaatioiden palvelutarvetietoja voitaisiin myös täydentää hyödyntämällä hallinnon ulkopuolisten tahojen teettämiä kyselyitä, selvityksiä ja tutkimuksia. Haastateltavat muistuttivat, että ulkopuolisten kyselyiden ja selvityksien hyödyntämisen kohdalla olisi kuitenkin syytä pitää mielessä, että etujärjestöt tekevät vaikuttamistyötä ja valtiollisten toimijoiden olisi syytä perustaa palvelutarveanalyysi myös muihin tietolähteisiin ja tiedonhankintatapoihin.

Kahden haastateltavan mukaan yksi merkittävä ja tällä hetkellä alihyödynnetty tapa kerätä tietoa organisaatioasiakkaiden palvelutarpeista liittyy asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden hiljaiseen tietoon. Haastateltavien mukaan tällaista tietoa on vaikea etsiä tai koota johdonmukaisesti asiakkuudenhallintajärjestelmistä, mutta tietoa voisi kuitenkin saada kerättyä käymällä systemaattista vuoropuhelua työperäisen maahanmuuton operatiivisella tasolla toimivien asiantuntijoiden kanssa. Hiljainen ja laadullinen tieto voisi siten täydentää määrällistä ja kyselyiden kautta hankittua tietoa.

Tieto voi olla myös kokemukseen perustuvaa laadullisempaa tietoa, jota on vaikea tai mahdotonta esittää numeerisesti. Laadullinen tieto yhdistetään yleisesti ensin ihmisiin ja niin sanottuun hiljaiseen tietoon. (Roy & Mitra 2018, 188-190.) Tältä osin on loogista, että myös hiljaisen ja laadullisen tiedon näkemykset nousivat esiin haastatteluissa.

Määritelmällisesti tiedolla johtamisella viitataan toimintoon, jossa kannustetaan kulttuuriin, jossa tietoa tuotetaan, kerätään, siirretään ja sovelletaan eri käyttötarkoituksiin, jotta voidaan kehittää ja kohdentaa uutta toimintaa kilpailuedun tai tehokkuuden saavuttamiseksi. (Razzaq 2019, 927.) Yllä olevaan liittyen voidaan todeta, että tiedonvaihtoon tähtäävän verkoston fasilitoiminen voisi toimia konkreettisena tiedolla johtamisen keinona myös työperäisen maahanmuuton edistämisen kontekstissa.

Kaksi haastateltavaa nostivat esiin myös tarpeen kerätä organisaatioasiakkailta johdonmukaisesti palautetta käytetyistä työvoimahallinnon tarjoamista palveluista. Palautteiden kerääminen liittyy

oleellisesti myös työn tuloksellisuuteen, jota käsitellään luvussa 4.4. Haastateltavien mukaan palautteiden kautta olisi kuitenkin saatavissa tietoa siitä, miten hyvin nykyiset palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin, millä alueilla tai toimialoilla palveluita käytetään ja miltä osin nykyisiä palveluita voisi kehittää. Haastateltavat nostivat esiin, ettei asiakaspalautteita kerätä nykyään johdonmukaisesti, eikä niitä jaeta systemaattisesti eteenpäin. Osana organisaatioasiakkaiden palvelutarpeiden tarkempaa selvittämistä voitaisiinkin systematisoida asiakaspalautteiden kerääminen ja jakaminen palveluista vastaaville operatiivisille toimijoille.

Kahden haastateltavan mukaan olisi tärkeä selvittää nykyistä tarkemmin organisaatioasiakkaiden valmiuksia hyödyntää työperäistä maahanmuuttoa ja kansainvälistä rekrytointia. Asiakkaiden valmiuksia voitaisiin tarkentaa arvioimalla heidän kansainvälisen rekrytointinsa maturiteettitasoa esimerkiksi kahdella eri tasolla, jotka olisivat 1.) kokenut rekrytoija ja 2.) noviisi rekrytoija. Kokeneella asiakkaalla viitattaisiin sellaiseen organisaatioon, joka on jo hyödyntänyt työperäistä maahanmuuttoa ja rekrytoinut palvelukseensa kansainvälisiä osaajia. Noviiisilla taas viitattaisiin asiakkaaseen, joka on kiinnostunut työperäisen maahanmuuton mahdollisuuksista, mutta jolla ei ole vielä kokemusta tai kykyä kansainväliseen rekrytointiin. Haastateltavien mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmiä voitaisiin hyödyntää koostamaan listoja perustuen organisaatioasiakkaiden työperäisen maahanmuuton ja kansainvälisen rekrytoinnin maturiteettitasoon liittyen. Asiakkaiden niin sanottu korittaminen voitaisiin toteuttaa kokeiluluontoisesti tekemällä esimerkiksi Kasvu-CRM järjestelmään dynaamisia asiakaskoreja, joille kohdennettaisiin markkinoinnillisia sisältöjä ja työperäisen maahanmuuton palveluita.

Strategisten kokeiluiden kautta on mahdollista saada oppia, jota ei muualta ole mahdollista saada. Tiedolla johtamisen kontekstissa kokeiluiden perusajatus on, että organisaatio tekee jotain, mikä auttaa sitä oppimaan uusia asioita esimerkiksi asiakkaistaan. Monien asioiden potentiaalia ei ole mahdollista analysoida ympäristöä tarkkailemalla, vaan opin saaminen vaatii käytännön havainnoimista. Kokeiluiden avulla voidaan myös oppia paljon siitä, minkä tyyppiset asiat toimivat ja mitkä eivät. Aktiivisten kokeiluiden hyödyntäminen on yksi tapa kehittää tiedolla johtamista. (Ritakallio & Vuori 2019, 69-71.) Edellä kuvatun perusteella voisi olla kannattavaa hyödyntää kokeiluita työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämisessä.

Haastateltavien mukaan organisaatioasiakkaiden palvelutarpeita selvittävä ja tarkentava tietotuote koostuisi määrällisen tiedon lisäksi useasta laadullisesta komponentista. Vaikka tietotuotteen tarpeet nousivat esiin pääosin operatiivisen tason toimijoilta, olisi palvelutarpeiden kehittymistä hyödyllistä seurata trenditietona myös strategisella tasolla. Operatiivisen tason tietotarpeet näyttäytyivät tämän pääkysymyksen kohdalla nopeatempoisemmilta kuin strategisen tason tietotarpeet.

Molempia tasoja palveleva tietotuote voisi olla kerran vuodessa tuotettava monesta tietolähteestä koostuva palvelutarveanalyysi, joka olisi kuitenkin suunnattu ensisijaisesti strategiselle tasolle.

Haastateltavien mukaan organisaatioasiakkaiden palvelutarpeiden tarkempi ja johdonmukaisempi selvittäminen auttaisi kehittämään ja kohdentamaan työperäisen maahanmuuton palveluita operatiivisella tasolla sekä kohdentamaan resurssien allokoointia strategisella tasolla.

Ideointityöpajassa esitelty organisaatioasiakkaiden palvelutarpeita kuvaava yhteenvetotaulukko löytyy liitteestä 4. Yhteenvetotaulukkoon tuli alla kuvattuja lisäyksiä ideointityöpajassa käydyn keskustelun kautta.

Ideointityöpajaan osallistuneiden mukaan organisaatioasiakkaiden työperäiseen maahanmuuttoon liittyviä palvelutarpeita kartoittavia kyselyitä voitaisiin teettää useamman kerran vuodessa kohdistuen kyselyt jollekin tietylle toimialalle tai muulla tapaa rajatulle vastaajajoukolle. Osallistujien mukaan kyselyiden kohderyhmiä ja teemoja olisi syytä suunnitella esimerkiksi vuosikellon mukaan niin, että samantyyppiset kyselyt toistettaisiin vuoden tai kahden välein, jotta saataisiin kerättyä johdonmukaisesti tietoa organisaatioasiakkaiden palvelutarpeiden kehittymisestä.

Ideointityöpajassa nousi myös esiin, että operatiivisen tason olisi järkevää vaihtaa hiljaista ja laadullista tietoa esimerkiksi verkostomaisella toimintatavan kautta tiuhempaan kuin kerran vuodessa, jotta operatiivisen tason nopeampoisemmat tietotarpeet tulisivat paremmin huomioiduksi. Operatiivista tasoa palvelevana tietotuotteena voisi olla teemakohtaiset palvelutarvekyselyt, joita tuotettaisiin esimerkiksi 2-4 kertaa vuodessa. Osallistujien mukaan verkosto voisi kokoontua käsittelemään palvelutarpeita kartoittavan teemakyselyn tuloksia sekä käymään tarkentavaa keskustelua organisaatioasiakkaiden palvelutarpeista, jolloin huomioitaisiin laajemmin operatiivisen tason toimijoiden näkemykset ja hiljainen tieto sekä sovittaisiin seuraavan teemakyselyn kohdentamisesta.

Alla oleva taulukko kuvaa organisaatioasiakkaiden palvelutarpeisiin liittyvää tiedolla johtamisen kehittämistä niin, kuin se hahmottui tässä opinnäytetyössä haastatteluiden ja ideointityöpajan jälkeen.

Taulukko 4. Työperäisen maahanmuuton edistämisen palvelutarpeiden yhteenvetotaulukko

Pääkysymys ja alakysymykset	Tietolähteet ja tiedonhankintamenetelmät	Tietotuotteet	Päätöksentekijät
Organisaatioasiakkaiden palvelutarpeet	<ul style="list-style-type: none"> • A-TMT:n palvelutarvekoodit • Teemakyselyt 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelutarveanalyysi kerran vuodessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Työ- ja elinkeinoministeriö (strateginen taso)

Pääkysymys ja alakysymykset	Tietolähteet ja tiedonhankintamenetelmät	Tietotuotteet	Päätöksentekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Halukkuus rekrytoida kansainvälisiä osaajia • Valmius rekrytoida kansainvälisiä osaajia • Valmiudet vastaanottaa kansainvälisiä osaajia • Millä toimialoilla työperäinen maahanmuutto on vaihtoehto löytää kansainvälisiä osaajia? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ulkopuolisten tahojen selvitykset • Asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden hiljainen tieto • Kokeiluluonteinen organisaatioasiakkaiden korittaminen Kasvu-CRM:ssä 	<ul style="list-style-type: none"> • Teemakyselyt ja operatiivisen tason palvelutarpeita ja palvelukokemuksia jakava ja koordinoiva verkosto 	<ul style="list-style-type: none"> • KEHA-keskus, Business Finland ja kunnat (operatiivinen taso)

4.3 Työperäisten maahanmuuttajien kokemukset

Neljän haastateltavan näkemyksistä kävi ilmi tarve selvittää tarkemmin työperäisten maahanmuuttajien kokemuksia. Haastateltavat nostivat esiin tarpeen saada lisää tietoa työperäisten maahanmuuttajien kokemuksista liittyen maahantuloprosessiin, asettautumiseen ja työskentelyyn Suomessa. Lisäksi erityisesti strategisella tasolla toimiva haastateltava näki tarvetta saada huomattavasti enemmän ja tarkemmin tietoa työperäisten maahanmuuttajien perhetilanteista, perheiden palvelutarpeista, asettautumisesta ja puolisoiden työllistymisestä. Edellä mainitut taustatiedot vaikuttavat haastateltavan mukaan olennaisesti osaajan ja hänen perheensä halukkuuteen jäädä Suomeen pidemmäksi aikaa, minkä vuoksi tällaisille tiedoille on laajempaa tarvetta tulevaisuudessa.

Kolmen haastateltavan mukaan työperäisten maahanmuuttajien kokemuksista, perhetaustasta tai asettautumisesta on hyvin hankala, ellei mahdoton saada tietoa tietojärjestelmien tai asiakkuudenhallintajärjestelmien kautta. Haastateltavat ehdottivatkin, että osaajien maahanmuuton kokemuksia ja perheeseen liittyviä taustatietoja selvitettäisiin esimerkiksi laadullisen tutkimuksen tai kyselyiden kautta.

Erityisesti kokemuksiin perustuvaa laadullista tietoa voi olla vaikea esittää numeerisesti, jolloin tietoa pitää kerätä ja esittää laadullisessa muodossa. (Maravilhas & Martins 2019, 354.) Tältä osin on loogista, että tässä yläkysymyksessä tiedonhankintamenetelmänä korostui laadulliset tiedonhankintamenetelmät, eikä esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmistä saatava määrällinen tieto.

Haastateltavat totesivat, että työperäisten maahanmuuttajien maahantulokokemuksien selvittäminen voitaisiin toteuttaa asiakastytyväisyyskyselyiden kautta. Tätä varten olisi kuitenkin määriteltävä, missä vaiheessa maahantulo vaihe päättyy ja mitä kautta saataisiin tieto maahantulijasta.

Laajempi työperäisten maahanmuuttajien maahanmuuttokokemuksia kartoittavan tutkimuksen tarve näyttäytyi haastatteluiden perusteella sen tyyppisenä, että tutkimus pitäisi toteuttaa toistuvasti esimerkiksi muutaman vuoden välein. Toisaalta haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että osaajien maahantuloon liittyvää asiakastytyväisyyttä tulisi selvittää samoin kuin muitakin asiakastytyväisyyskyselyitä eli silloin, kun palvelun käyttö päättyy. Tässä tapauksessa palvelulla viitattaisiin laajasti maahantulo prosessiin, jonka vastuut julkishallinnossa jakautuvat usealle eri organisaatiolle ja hallinnonalalle. Maahan tuleva henkilö myös aina lopulta asettautuu jollekin alueelle, jolloin palveluvastuu siirtyy vahvemmin valtiolta kunnille.

Eri julkisten organisaatioiden ja toimijoiden välisen koherentin ja strategisen tiedolla johtamisen mallin tai toiminnon rakentaminen on haasteellinen erityisesti siksi, että organisaatioiden tietotarpeet voivat vaihdella merkittävästi toisistaan, eikä esimerkiksi julkisilla virastoilla ole välttämättä riittäviä kannusteita osallistua systeemisen tason tiedolla johtamisen toiminnon rakentamiseen. (Laihonen & Kokko 2020, 3.) Tältä osin voidaan sanoa, että vaikka työperäisten maahanmuuttajien kokemuksia olisi tarpeellista selvittää tarkemmin tiedolla johtamisen avulla, voi se konkreettisesti olla haastavaa, koska työperäisten maahanmuuttajien maahantuloon, asettautumiseen ja työskentelyyn Suomessa liittyy niin moni julkishallinnon eri toimija ja taso. Tämän opinnäytetyön kautta oli hankalaa tarkentaa, kenen vastuulla olisi selvittää tätä pääkysymystä.

Asiakastytyväisyyskyselyiden kautta saadut tiedot taas voisivat toimia osaltaan aineistona ylempanä mainitulle laajemmalle työperäisten maahanmuuttajien maahanmuuttokokemuksia kartoittavalle tutkimukselle.

Päätöksenteon näkökulmasta tarkempi tieto osaajien maahantulokokemuksista voisi auttaa kehittämään maahantuloon liittyviä palveluita ja prosesseja, jolloin se koskisi strategisen tason lisäksi myös monia operatiivisia toimijoita. Strategisella tasolla tieto voisi auttaa tunnistamaan laajempia osaajien maahantuloa koskettavien rakenteiden ja säädöspohjan kehittämistarpeita.

Ideointityöpajassa esitelty työperäisten maahanmuuttajien kokemuksiin liittyvä yhteenvetotaulukko löytyy liitteestä 4. Yhteenvetotaulukkoon ei ideointityöpajassa käydyn keskustelun jälkeen tullut

muutoksia. Ideointityöpajassa kuitenkin nostettiin esiin useita haasteita työperäisten maahanmuuttajien kokemusten selvittämiseksi tiedolla johtamisen avulla. Ideointityöpajassa myös todettiin kaikkien osallistujien toimesta, ettei kyseinen pääkysymyksen selvittäminen ole työvoimahallinnon työperäiseen maahanmuuttoon liittyvän tiedolla johtamisen kehittämisen näkökulmasta prioriteetti siksi, ettei sitä koettu työvoimahallinnon ensisijaiseksi tehtäväksi.

Vaikka työperäisten maahanmuuttajien kokemusten selvittäminen sai haastatteluissa useita huomioita, sen merkitys jäi ideointityöpajassa muita tässä opinnäytetyössä esiteltyjä työperäiseen maahanmuuttoon liittyviä tiedolla johtamisen pääkysymyksiä vähemmälle huomiolle.

Kaksi kolmesta ideointityöpajaan osallistujasta toi myös ilmi, että työperäisen maahanmuuttajan asettautumista koskevia kokemuksia voisi olla haastavaa selvittää, koska asettautuminen prosessina on yksilöllinen ja se voi kestää useita vuosia. Näin ollen voisi olla hankalaa tavoittaa merkittävää määrää vastaajia. Osallistajat nostivat myös esiin, että työperäisten maahanmuuttajien kokemuksia työskentelystä Suomessa voi olla hankalaa selvittää viranomaisten toimesta siksi, että työperäisillä maahanmuuttajilla voi olla vaikeuksia luottaa viranomaistahoihin. Luottamuksen puute voi osaltaan johtua kulttuurieroista tai paineesta menettää työntekoon perustuva oleskelulupa Suomessa. Osallistujien mukaan vastuu selvittää työperäisten maahanmuuttajien kokemuksia laajasti kuuluisi vahvemmin alueille ja kunnille kuin valtiolle, ja niitä voisi olla järkevää muutenkin selvittää jonkin ulkopuolisen tahon toimesta.

Kuten ideointityöpajan osallistuja Asiantuntija 2. kommentoi: ”Kun maahantulijoilta kysellään, että miten kokivat maahantuloprosessin tai kun kysytään, että miten koetaan Suomessa työskentely, niin pitää huomioida, ettei maahantulijat aina luota viranomaisiin. Samoin maahantulijat voivat vastata positiivisesti siksi, että pelkäävät menettävänsä oleskeluluvan.”

Alla oleva taulukko kuvaa työperäisten maahanmuuttajien kokemusten selvittämiseen liittyvää tiedolla johtamisen kehittämistä niin, kuin se hahmottui tässä opinnäytetyössä haastatteluiden ja ideointityöpajan jälkeen.

Taulukko 5. Työperäisten maahanmuuttajien kokemusten yhteenvetotaulukko

Pääkysymys ja alakysymykset	Tietolähteet ja tiedonhankintamenetelmät	Tietotuotteet	Päätöksentekijät
Työperäisen maahanmuuttajien kokemukset	<ul style="list-style-type: none"> Asiakastyytyväisyyskyselyt 	<ul style="list-style-type: none"> Osaajien maahantulon asiakastyytyväisyys (jatkuva) 	<ul style="list-style-type: none"> Työ- ja elinkeinoministeriö (strateginen taso)

Pääkysymys ja alakysymykset	Tietolähteet ja tiedonhankintamenetelmät	Tietotuotteet	Päätöksentekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Maahantuloprosessista • Asettautumisesta • Työskentelystä Suomessa 	(maahantuloprosessin päätyttyä) <ul style="list-style-type: none"> • Muut myöhemmin tarkennettavat tietolähteet tai tiedonhankintamenetelmät 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaajien koke- muksien tutkimus (toistetaan muutama vuoden välein) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maahantuloprosessiin liittyvät operatiivisen tason toimijat (vaatii toimijajoukon laajempaa selvittämistä)

4.4 Työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuus

Kaikkien haastateltavien näkemyksissä korostui selkeästi tarve saada lisää ja selkeämpää tietoa työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuudesta työvoimahallinnossa. Tarve nousi esiin niin operatiivisella kuin strategisella tasolla. Haastateltavat kuitenkin lähestyivät työn tuloksellisuutta erilaisista näkökulmista. Osittain kaivattiin hyvinkin kunnianhimoista ja monia tietolähteitä yhdistelevää kustannusvaikutusanalyysiä ja toisaalta tuotiin esiin, että työn tuloksellisuuden arvioinnissa kannattaisi lähteä liikkeelle perusasioista. Työn tuloksellisuudesta kaivattiin lisää tietoa siksi, että olisi tärkeää tietää, missä on onnistuttu ja missä ei ole onnistuttu. Yhtäältä haastateltavien mielestä olisi tärkeää, että operatiivinen taso saisi tietoa siitä, mitkä toimenpiteet, palvelut ja prosessit toimivat ja mitkä eivät. Toisaalta haastateltavien mukaan olisi tärkeää tietää, minne verorahat menevät ja mitä niillä saadaan työperäisen maahanmuuton edistämässä aikaiseksi. Työn tuloksellisuuteen liittyvät tiedolla johtamisen tarpeet olivat siis haastateltavien mukaan hyvin eritasoisia. Toisaalta tarpeiden erilaisuus kuvaa myös sitä, että työperäisen maahanmuuton tuloksellisuuden tiedolla johtamista tulee ja voidaan kehittää iteratiivisesti osa kerrallaan.

Organisaatioiden tietotarpeet voivat vaihdella merkittävästi toisistaan, eikä esimerkiksi julkisilla vi-rastoilla ole välttämättä riittäviä kannusteita osallistua systeemisen tason tiedolla johtamisen toiminnon rakentamiseen. (Laihonen & Kokko 2020, 3.)

Edellä kuvattu konkretisoitui haastateltavien kuvaillessa työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen näkemyksiä liittyen työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuuden arviointiin. Strategisen tason tietotarpeet näyttäytyivät korkealentoisilta ja hyvin kompleksisilta verrattuna operatiivisen tason tietotarpeisiin, jotka kohdistuivat pääosin arkipäiväisen toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen tiedolla johtamisen avulla.

Tiedolla johtamisella ja julkishallinnolla on yleisesti tarkoituksena tuottaa yhteiskunnallista kehitystä ja hyvinvointia kyseisen yhteiskunnan jäsenille. Siten tiedolla johtamisen päämäärä on jo lähtökohdaisesti kompleksisempi ja systeemisempi kuin yksityisen sektorin tai liike-elämän kontekstiin rakennettu tiedolla johtaminen. (Laihonen & Kokko 2020, 10.) Tämän perusteella voidaan sanoa, että työperäisen maahanmuuton tuloksellisuuden selvittäminen tiedolla johtamisen avulla ei ole yksinkertainen tehtävä, mutta sillä on moninaista yhteiskunnallista merkitystä.

Kaksi haastateltavaa toivat esiin, että pelkistetyimmillään työperäisen maahanmuuton tuloksellisuuden tiedolla johtaminen voisi sisältää palveluihin osallistuneiden määrät organisaatioasiakkaiden toimialan ja kokoluokan mukaan. Palveluita käyttäneiltä organisaatioilta olisi myös syytä selvittää systemaattisesti asiakaspalautteet sekä mahdollisesti myös NPS-luku (Net Promoter Score), joka indikoi asiakkaan palveluun liittyvää suositteluhalukkuutta. Asiakaspalautteissa voitaisiin myös selvittää laadullisella tasolla palveluiden vaikuttavuutta, joka tosin ei haastateltavien mukaan olisi helppoa tai yksioikoista. Tältä osin työn tuloksellisuus liittyisi myös organisaatioasiakkaiden palvelutarpeiden selvittämiseen, jota esiteltiin luvussa 4.2.

Kahden haastateltavan mukaan voisi myös miettiä, että tuloksellisuutta tarkasteltaisiin työperäisen maahanmuuton edistämisen palveluita käyttävien yritysten liikevaihdon kehityksen kautta. Tätä varten ei kuitenkaan ole tarkalleen tiedossa, eikä tämän opinnäytetyön kautta voitu asiaa tarkemmin selvittää, mistä tietolähteestä organisaatioiden liikevaihdon kehittymistä voitaisiin seurata. Haastateltavat nostivat myös esiin, että liikevaihdon kehityksen liittäminen työvoimahallinnon työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyvien palveluiden käyttämiseen olisi hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Koska idea on mielenkiintoinen, kannattaa se kuitenkin mainita tässä opinnäytetyössä, vaikka sitä ei olisikaan mahdollista edistää lähivuosien aikana työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kontekstissa.

Kahden haastateltavan mukaan työn tuloksellisuutta voitaisiin myös selvittää useita tietoja yhdistelemällä. Yksi tapa voisi olla, että seurattaisiin työlupapäätöksen määrän kehitystä ajassa osaajahoukuttelun strategisista kohdemaista ja työperäisen maahanmuuton kannalta olennaisilla toimialoilla. Tätä varten tulisi saada tarkennettua tietoa työlupapäätöksistä Maahanmuuttoviraston hallinnoimasta UMA-tietojärjestelmästä. Kyseinen kohta myös liittyy olennaisesti työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan analysoimiseen, jota esiteltiin luvussa 4.1.

Kuten haastateltu johtaja 1. asiaa kuvasi: ”Pitäisi tietää, että miten houkuttelukampanjat konvertoituvat työnhakuprofiileiksi Työmarkkinatorille ja siitä eteenpäin työsuhteiksi. Näitä voisi seurata työlupapäätöksen kautta ja asiakaspolun erivaiheiden tuloksellisuutta arvioiden.”

Työn tuloksien seuranta voisi yhden haastateltavan mukaan selvittää myös tarkastelemalla työperäisen maahanmuuttajien työn laatua, jolla viitattaisiin palkkatasoihin. Palkkatasot olisivat ainakin teoriassa selvitettävissä tulorekisterin kautta, johon KEHA-keskuksella tulee olemaan pääsy tulevaisuudessa. Tässä seurannassa olisi kuitenkin hankalaa yksilöidä sitä, miten työvoimahallinnon toimenpiteet ja palvelut vaikuttavat työperäisen maahanmuuton laatuun tuloja tai tulokehitystä tarkastelemalla.

Kuten haastateltu asiantuntija 1. asiaa kuvasi: ”Kun ulkomaalainen henkilö tulee tänne töihin, niin voitaisiinko jotenkin seurata tulorekisterin kautta työllistymisen laatua, vaikkapa palkkatasoa tai sitä, onko henkilö koko-aika- vai osa-aikatöissä ja kuinka kauan työssäolo kestää.”

Kaksi haastateltua nostivat myös esiin mahdollisuuden, että työvoimahallinnon työperäiseen maahanmuuttoon liittyviä toimenpiteitä tarkasteltaisiin arviointimallin mukaan. Haastateltavien mukaan olisi kannattavaa hankkia arviointimallin kehittämiseksi ulkopuolista tukea. Ensin voitaisiin tuottaa työvoimahallinnon työperäisen maahanmuuton edistämisen arviointi ja samalla luoda malli toiminnan tuloksellisuuden itsearviointiin. Ehdotus on siksi erityisen kiinnostava, että työperäisen maahanmuuton tuloksellisuutta koskevat huomiot tämän opinnäytetyön kontekstissa ovat moninaisia, eritasoisia ja jäsentymättömiä. Arviointimallin luominen olisi kuitenkin kannattavaa siksi, että työn tuloksellisuus nousi teemana esiin kaikkien haastateltavien toimesta.

Kuten haastateltu asiantuntija 4. asiaa kuvasi: ”On virkamiesetiikan mukaista seurata sitä, miten verovaroilla tuotetut ja hankitut palvelut vaikuttavat niitä käyttäviin yrityksiin. Pitäisi ehdottomasti olla arviointimalli meidän oman työn tuloksellisuuden seurantaan. Voisimme aluksi hankkia mallin koostamiseen ulkopuolista konsultointia.”

Työn tuloksellisuuden arvioinnissa on myös hyödynnettävä monilta osin samaa tietoa kuin muissa työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kysymyksissä, joten arviointimalli voisi toimia työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kokoavana tietotuotteena. Haastateltavat nostivat esiin, että arviointimallissa pitäisi selvittää, miten on onnistuttu parantamaan organisaatioasiakkaiden halukkuutta ja valmiuksia rekrytoida kansainvälisiä osaajia ja miten on pystytty kehittämään organisaatioiden valmiuksia vastaanottaa kansainvälisiä osaajia. Vastaukset ovat siitä näkökulmasta kiinnostavia, että ne kytkeytyvät suoraan myös organisaatioasiakkaiden palvelutarpeiden selvittämiseen ja olisivat sitä kautta yhteydessä toisiinsa.

Arviointimallin käyttäjinä haastateltavat mainitsevat operatiivisen tason toimijat, joita ovat KEHA-keskus, Business Finland ja kunnat sekä työ- ja elinkeinoministeriön strategisen tason ohjauksen näkökulmasta. Tämän lisäksi arviointimallin kehittämisessä olisi hyvä pitää mielessä kansanedustajat, jotka edustavat poliittista päätöksentekotasoa. Haastateltavien mukaan arviointimallia pitäisi ainakin joiltain osin voida avata myös julkisesti, mikä tarkoittaisi, että siitä voitaisiin tehdä esimerkiksi kerran vuodessa tai kerran kahdessa vuodessa tehtävä julkinen raportti, josta kävisi ilmi

työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuus tiivistetyn selkeästi ja visuaalisuutta hyödyntäen.

Ideointityöpajassa esitelty työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuuteen liittyvä yhteenvetotaulukko löytyy liitteestä 4.

Kaikkien ideointityöpajaan osallistuneiden työperäisen maahanmuuton substanssiasiantuntijoiden mielestä työperäisten maahanmuuttajien työllistymisen laadun ja tulokehityksen seuraaminen tuntui erikoiselta ajatukselta, koska tulokehitys ei ole suoranainen tavoite työperäisen maahanmuuton edistämisessä. Osallistujien mukaan tavoitteena on varmistaa osaavan työvoiman saanti yrityksille ja muille organisaatioille, jolloin olisi loogisempaa seurata yrityksiä liikevaihdon kehittymistä tai yritysten työvoimatarpeiden kehittymistä siitä näkökulmasta, että jäikö kasvua tapahtumatta osajapulan vuoksi vai ei.

Kuten ideointityöpajaan osallistunut asiantuntija 2. asiaa kuvasi: ”En oikein näe, että olisi valtion tai työvoimahallinnon tehtävä seurata kansainvälisten osaajien tulotason kehitystä. Jos henkilö tulee vaikka sote-alalle töihin, niin eihän siellä palkat kehity kauheasti, niin en oikein näe järkeä tälle palkkatason seurannalle.”

Muilta osin työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuuteen ei tullut merkittäviä muutoksia ideointityöpajassa, vaikka kaikki osallistujat pitivät kyseistä pääkysymystä tärkeänä ja priorisoitavana asiana, kun kehitetään työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämistä työvoimahallinnossa.

Alla oleva taulukko kuvaa työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuuteen liittyvää tiedolla johtamisen kehittämistä niin, kuin se hahmottui tässä opinnäytetyössä haastatteluiden ja ideointityöpajan jälkeen.

Taulukko 6. Työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuuden yhteenvetotaulukko

Pääkysymys ja alakysymykset	Tietolähteet ja tiedonhankintamenetelmät	Tietotuotteet	Päätöksentekijät
Työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuus <ul style="list-style-type: none"> • Palveluiden käyttöaste • Palveluiden vaikuttavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Työperäisen maahanmuuton palveluiden käyttöaste • Asiakaspalautteet ja -tyytyväisyys • UMA (työlupapäätökset) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arviointimalli • Kustannusvaikutusanalyysi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kansanedustajat (ylin päätöksentekotaso) • Työ- ja elinkeinoministeriö (strateginen taso)

Pääkysymys ja alakysymykset	Tietolähteet ja tiedonhankintamenetelmät	Tietotuotteet	Päätöksentekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Työlupapäätösten määrän kehittyminen • Organisaatioasiakkaiden liikevaihdon kehittyminen 			<ul style="list-style-type: none"> • KEHA-keskus, Business Finland ja kunnat (operatiivinen taso)

4.5 Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen priorisointi

Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen priorisointia tarkennettiin haastatteluiden lisäksi ideointityöpajassa, jossa osallistujat saivat asettaa edellä kuvatut työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen pääkysymykset tärkeysjärjestykseen anonyymisti. Priorisointia ennen työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen pää- ja alakysymyksistä käytiin vapaata keskustelua ja niitä tarkennettiin sekä täydennettiin ideointityöpajan luonteen mukaisesti.

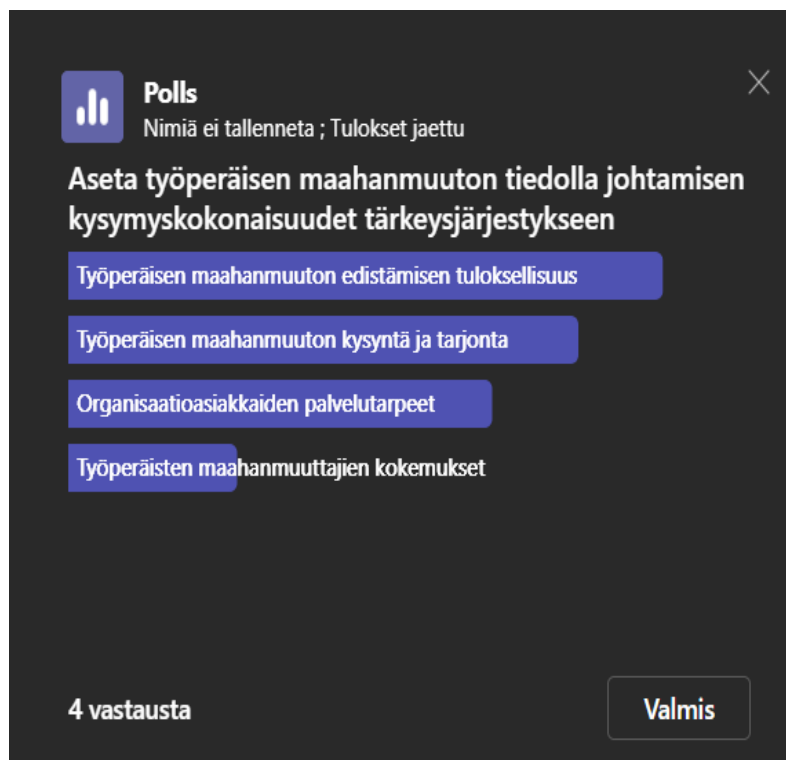
Osallistujien mukaan kaikkein tärkein prioriteetti olisi kehittää työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuuden arviointimalli. Osallistujien mukaan erityisesti arviointimallin kehittämiseksi olisi akuutti tarve, jotta valtionhallinnon ja etenkin KEHA-keskuksen työperäisen maahanmuuton toiminnan kehittämistä voitaisiin jatkaa systemaattisesti. Osallistujien mukaan työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuuden selvittäminen liittyy myös olennaisesti muihin pääkysymyksiin, minkä vuoksi olisi loogisinta keskittyä ensin tuloksellisuuden arvioinnin kehittämiseen, minkä kautta voitaisiin tunnistaa entistä tarkemmin myös muiden pääkysymysten sisältöjä, tietolähteitä ja potentiaalisia tietotuotteita.

Osallistujien mukaan toiseksi tärkein työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen pääkysymys olisi kysynnän ja tarjonnan mallin kehittäminen. Näkemys on sinänsä mielenkiintoinen, että toiseksi työvoimahallinnossa on ensisijaisesti haluttu kehittää työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan mallintamista, mutta tämän opinnäytetyön havaintojen perusteella se priorisoitiin toiseksi. Havainto kertoo myös sen, että vaikka työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan mallia on jo kehitetty työvoimahallinnossa, vaatii se jatkossakin huomiota, eikä kyseinen tietotuote ole vielä riittävän uskottavalla tasolla, että sitä voitaisiin hyödyntää laajasti päätöksenteossa. Osallistujilta tuli kuitenkin useita mielenkiintoisia kommentteja siitä, miten työperäisen maahanmuuton

kysynnän ja tarjonnan mallia voitaisiin kehittää entisestään. Näitä kommentteja on esitelty tarkemmin luvussa 4.1.

Osallistujien mukaan kolmanneksi tärkein työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen pääkysymys olisi organisaatioasiakkaiden palvelutarpeiden entistä tarkempi selvittäminen esimerkiksi nopeampien teemakyselyiden ja asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden osallistamisen kautta. Havainto on hiukan yllättävä siksi, että vastausten perusteella korostui hyvin moninainen tarve saada lisää tietoa organisaatioasiakkaiden palvelutarpeista, mutta prioriteettina pääkysymys arvioitiin kuitenkin sijalle kolme. Priorisointi kolmanneksi on kuitenkin siitä näkökulmasta perusteltua, että työvoimahallinnon työperäisen maahanmuuton edistämisen tavoite ei ensisijaisesti ole se, että saadaan organisaatiot käyttämään palveluita, vaan itse asiassa se, että työperäinen maahanmuutto lisääntyy ja se vaikuttaa positiivisesti organisaatioiden osaamistarpeiden täytymiseen ja kansantalouden positiiviseen kehittymiseen. Tältä osin on loogista, että organisaatioasiakkaiden palvelutarpeiden syvällisempi selvittäminen sijoittuu priorisoinnissa alemmalle tasolle.

Osallistujien mukaan pienimmälle prioriteetille sijoittuu tarve saada lisää tietoa työperäisten maahanmuuttajien kokemuksista liittyen maahantuloon, asettautumiseen ja työskentelyyn Suomessa. Tähän pääkysymykseen tuli useita eri kommentteja ja se koettiin tärkeäksi kokonaisuudeksi, mutta priorisoinnissa se jäi vähimmälle huomiolle. Tätä selittää pitkälti se, että kokonaisuuteen liittyy kolme eri tasoa, joita tulisi selvittää erikseen. Samoin selittävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että tässä opinnäytetyössä selvitettiin nimenomaisesti valtion työvoimahallinnon tiedolla johtamisen tarpeita liittyen työperäiseen maahanmuuttoon. Työperäisten maahanmuuttajien palveluvastuu kuitenkin siirtyy nopeasti maahantulovaiheen jälkeen alueille ja kunnille, jolloin työperäisten maahanmuuttajien laajempia kokemuksia olisi loogisinta selvittää alueellisten toimijoiden toimesta valtiollisten toimijoiden sijaan.



Kuva 5. Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen pääkysymysten priorisointikyselyn tulokset

5 Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittäminen työvoimahallinnossa

Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämiseksi nähdään työvoimahallinnossa akuutti tarve. Tarve kumpuaa työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyvistä tavoitteista, joita työvoimahallinnolle on asetettu. Työperäisen maahanmuuton edistämisen kautta pyritään vaikuttamaan talouden kestävyysvajeeseen ja osaavan työvoiman saatavuuteen Suomen työmarkkinoiden näkökulmasta. Näiden tavoitteiden edistämiseksi nähtiin merkittävää tarvetta kehittää työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista. Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittäminen on myös siksi perusteltua, että maahanmuuttoon liittyvä keskustelu poliittisoituu herkästi. Poliittista keskustelua työperäisen maahanmuuton tarpeellisuudesta olisi syytä johtaa tiedolla ja pyrkiä tätä kautta vaikuttamaan helposti poliittisoituvaan aihepiiriin.

Tietoa pidetään keskeisenä, ellei keskeisimpänä tekijänä poliittisessa päätöksenteossa sekä julkishallinnon organisaatioiden ja julkisten palveluiden johtamisessa. (Laihonen & Kokko 2020, 1.) Tältä osin oli loogista, että työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämiseksi nähtiin laajaa tarvetta.

Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista tulisi työvoimahallinnossa kehittää niin, että ensiksi luotaisiin selkeä työperäisen maahanmuuton edistämisen arviointimalli. Työperäisen maahanmuuton edistämisen arviointi kannattaisi toteuttaa ulkopuolisen tahon konsultaationa, jotta arviointi olisi uskottava. Samalla voitaisiin luoda puitteet työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuuden itsearvioinnille. Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista kannattaisi kehittää ensisijaisesti luomalla työperäisen maahanmuuton arviointimalli myös siksi, että arviointimallin kautta voitaisiin tunnistaa tarkemmin ne mittarit, jotka indikoivat työvoimahallinnon työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuutta.

Arviointimalli koostuisi työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyvien palveluiden käyttöasteen seurannasta, palveluiden vaikuttavuuden seurannasta, asiakaspalautteiden johdonmukaisesta seuraamisesta, työlupapäätösten kehittymisestä strategisista osaajahoukuttelun kohdemaista ja työperäisen maahanmuuton kannalta olennaisilla toimialoilla. Työperäisen maahanmuuton edistämisen palveluiden vaikuttavuutta voitaisiin seurata esimerkiksi niin, että palveluita käyttäviltä organisaatioilta tiedusteltaisiin, vaikuttivatko palvelut positiivisesti heidän halukkuuteensa rekrytoida kansainvälisiä osaajia, vaikuttivatko palvelut positiivisesti heidän kykyynsä rekrytoida kansainvälisiä osaajia ja vaikuttivatko palvelut positiivisesti heidän kykyynsä vastaanottaa kansainvälisiä osaajia. Näiden muuttujien kautta voitaisiin seurata, kuinka hyvin palvelut toimivat ja miten organisaatioasiakkaiden kansainvälisen rekrytointin maturiteettitaso kehittyy ajassa.

Arviointimallin rakentaminen tuottaisi hyödyllistä tietoa niin strategisen tason ohjaukseen kuin operatiivisen tason toiminnan kehittämiseksi ja kohdentamiseksi. Tämän lisäksi arviointimallin tiedoista olisi myös hyötyä ylimmälle poliittiselle päätöksentekotasolle perustelemaan politiikkapäätöksiä ja purkamaan työperäisen maahanmuuton ympärillä käytävää politisoitunutta keskustelua.

Toiseksi työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämisessä tulisi panostaa työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan entistä syvällisempään analysointiin. Kysyntäanalyysiä tulisi syventää hyödyntämällä KEHA-keskuksen ylläpitämän ja kehittämän Työmarkkinatori palvelualustan työpaikkailmoitusdataa, jota kautta on saatavilla osaamisnimiketason tietoa työmarkkinoiden kysynnästä. Määrällistä dataa tulisi kuitenkin syventää teettämällä laadullisia kyselyitä, joiden kautta voitaisiin syventää työperäisen maahanmuuton kysyntää nimenomaan toimialakohtaisesti. Kysynnän analysoimisessa olisi tärkeää yhdistellä määrällistä ja laadullista tietoa johdonmukaisesti.

Työperäisen maahanmuuton tarjontapuolen analyysiä tulisi syventää hyödyntämällä Työmarkkinatori palvelualustalle luotujen kansainvälisten osaajien työnhakuprofiilien osaamisnimiketason tietoja. Näitä tietoja tulisi verrata kysyntätietoihin, minkä kautta saataisiin paremmin tietoon kysynnän ja tarjonnan välinen puute, jota voitaisiin täydentää kohdentamalla osaajahoukuttelun toimenpiteitä maailmalla. Tarjontatietoja tulisi myös syventää seuraamalla tarkemmin työlupapäätösten kehittymistä, miltä osin tarjonnan mallintaminen olisi kytköksissä myös arviointimalliin. Tarjontatietoja voitaisiin syventää myös kehittämällä lähetystökyselyä ja hankkimalla tarkempia selvityksiä strategisten kohdemaiden osaajatarjonnasta. Kohdemaisissa toteutettavat kyselyt kannattaisi hankkia kohde- maassa toimivilta organisaatioilta.

Kolmanneksi työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista tulisi kehittää syventämällä asiakasymmärrystä ja hankkimalla lisää tietoa organisaatioasiakkaiden työperäiseen maahanmuuttoon liittyvistä palvelutarpeista. Palvelutarpeita voitaisiin selvittää esimerkiksi kvartaaleittain tai puolivuositain toteutettavilla teemakyselyillä, jotka kohdennettaisiin eri toimialoille, joilla tiedetään olevan työvoimatarpeita ja potentiaalia hyödyntää työperäistä maahanmuuttoa. Teemakyselyiden tuloksia pitäisi jakaa operatiivisen tason verkoston kesken ja käydä organisaatioasiakkaiden palvelutarpeisiin liittyvää tarkentavaa keskustelua, sillä monelta osin palvelutarpeisiin liittyy myös hiljaista tietoa, jota ei ole mahdollista saada esiin kyselyiden tai määrällisen datan avulla.

Laajempi organisaatioasiakkaiden työperäiseen maahanmuuttoon liittyvä palvelutarveanalyysi voitaisiin tuottaa kerran vuodessa. Palvelutarveanalyysissä voitaisiin hyödyntää myös työvoimahallinnon asiakkuudenhallintajärjestelmän (A-TMT) palvelutarvekoodeja. Tätä kautta saataisiin määrällistä tietoa siitä, miten työperäiseen maahanmuuttoon liittyvät palvelutarpeet kehittyvät ajassa eri toimialoilla huomioiden organisaatioiden kokoluokka. Laajempi palvelutarveanalyysi hyötyisi myös

yllä mainituista teemakyselyistä, jotka tuottaisivat laadullista tietoa määrällisen tiedon tueksi. Palvelutarveanalyysi palvelisi operatiivisen tason toimijoiden lisäksi myös strategista ohjausta ja tuottaisi tietoa resurssien allokoinnin tueksi.

Vaikka haastatteluissa nousi esiin useasti tarve saada enemmän ja tarkempaa tietoa työperäisten maahanmuuttajien kokemuksista liittyen maahantuloon, asettautumiseen ja työskentelystä Suomessa, ei kyseistä pääkysymystä kuitenkaan nähty ideointityöpajassa prioriteettina. Perustelut tälle olivat siinä, ettei työperäisten maahanmuuttajien kokemusten selvittäminen kuulu työvoimahallinnon työperäisen maahanmuuton edistämisen vastuisiin. Kyseistä pääkysymystä olisi kuitenkin järkevää selvittää esimerkiksi kuntien tai alueiden näkökulmasta asiakastyytyvyyttä mittaamalla tai vaihtoehtoisesti strategisen tason näkökulmasta, jolloin kyseessä olisi laajempi tutkimuskokonaisuus. Laajempi tutkimuskokonaisuus kannattaisi ulkoistaa tutkimusorganisaatiolle ja toistaa muutaman vuoden välein suhteellisen samansisältöisenä. Työperäisten maahanmuuttajien kokemusten selvittämiseksi nähtiin myös useita haasteita, jotka nähtiin olevan yhteydessä työperäisten maahanmuuttajien asenteisiin viranomaisia kohtaan tai heidän varauksellisuuteensa kertoa negatiivisia kokemuksia siinä pelossa, että he menettäisivät oleskelulupansa Suomessa. Tämän opinnäytetyön tuloksien valossa ei siis voida suositella, että työvoimahallinto ainakaan priorisoi työperäisten maahanmuuttajien kokemusten tarkempaa selvittämistä tiedolla johtamisen keinoin.

Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämisessä tulee myös huomioida julkishallintoon liittyvät tiedolla johtamisen erityispiirteet.

Tutkimuskirjallisuudesta tiedetään, muuttuva toimintaympäristö ja entistä kompleksisemmat yhteiskunnalliset haasteet korostavat julkishallinnon ja julkisten palveluiden riippuvuutta organisaatioiden välisestä yhteistoiminnasta, mikä asettaa yhtäältä tarpeita, mutta myös haasteita julkishallinnon tiedolla johtamiselle ja sen kehittämiseksi. Julkisten palveluiden näkökulmasta yhteistyön tarpeet eivät myöskään rajoitu julkishallinnon organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja tiedonvaihtoon, vaan yhteistyön tulisi kattaa myös erilaiset julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudet, mikä taas haastaa julkishallinnon tiedolla johtamisen kehittämistä entisestään. (Laihonen & Kokko 2020, 3.)

Edellä kuvattu konkretisoituu työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisessa siltä osin, että tarvittavat tiedot ja data, jonka avulla työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista voidaan kehittää, on jakautunut usean eri organisaation alaisuuteen ja jopa usealle eri hallinnonalalle. Esimerkiksi työluopatietojen saaminen Maahanmuuttoviraston tietovarannoista työvoimahallinnon käyttöön ei ole välttämättä yksinkertainen toimenpide. Tietojen luovuttamiseen saattaa myös liittyä lainsäädännöllisiä esteitä, joita on syytä kartoittaa tarkemmin. Tämän opinnäytetyön kautta ei kuitenkaan ollut mahdollista tehdä tarkempaa tiedonvaihtoon liittyvää lainsäädännön potentiaalisia muutostarpeita kartoittavaa selvitystyötä.

Tiedolla johtamisen toimintojen luominen ja niistä hyötyminen on julkishallinnossa haastavampaa kuin yksityisellä sektorilla ja liiketoiminnassa. Tämä johtuu siitä, että julkisorganisaatioiden tavoitteet ovat yleensä vaikeampia mitata, mikä tekee myös tiedolla johtamisen toimintojen rakentamisesta monimutkaista ja haastavaa. Poliitikko vaikuttaa myös usein hyvin suoraan julkishallinnossa toimivien organisaatioiden tavoitteisiin ja toimintaan, mikä haastaa tiedolla johtamisen toimintojen pitkäjänteistä kehittämistä. Yksi keskeinen haaste tiedolla johtamisen toimintojen rakentamiseen on julkishallinnon siiloutuminen, jolla tarkoitetaan, ettei poikkihallinnollista tiedonvaihtoa välttämättä tapahdu yli organisaatioiden, vaikka se olisi kokonaisuuden kannalta hyödyllistä. Tämä tekee koherentin tiedolla johtamisen toimintojen rakentamisesta haastavaa julkishallinnossa. (Massaro, Dumay & Garlatti, 2015, 530.)

Edellä kuvattu on syytä huomioida erityisesti siinä vaiheessa, kun lähdetään luomaan työperäisen maahanmuuton arviointimallia. Työvoimahallinnon työperäisen maahanmuuton edistämisen tavoitteita voi olla haastavaa mitata perinteisten tulos-hyötymittareiden avulla, minkä vuoksi arviointimallin luomiseen tulee suhtautua pitkäjänteisesti ja jatkuvana kehittämisprosessina. Toiseksi on syytä kiinnittää huomiota julkishallinnon luonteeseen siiloutua, mikä voi hankaloittaa myös työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämistä. Kolmanneksi on syytä kiinnittää huomiota siihen, että politiikka voi vaikuttaa suoraan työperäisen maahanmuuton edistämiseen, mutta toisaalta työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittäminen on myös keino vaikuttaa helposti politisoituvaan keskusteluun, joka veloo työperäisen maahanmuuton edistämisen ympärillä.

Sosiaali- ja terveysalan tiedolla johtamisen kehittämisen ulkopuolisessa arvioinnissa on todettu, että eri toimijoita yhdistävän tiekartan ja strategisten suuntaviivojen puute on heikentänyt toteutettua tiedolla johtamisen mallia. (Laihonon & Kokko 2020, 6.)

Yllä olevaan liittyen voidaan todeta, että työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen koherentin kehittämisen tueksi olisi kannattavaa luoda yhteinen strategiapaperi, joka yhdistäisi työperäisen maahanmuuton edistämisen kontekstissa toimivia julkisorganisaatioita ja hallinnonaloja. Tässä opinnäytetyössä on kirkastettu työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen tarpeita ja prioriteetteja, mutta tämän opinnäytetyön kautta ei ole ollut mahdollista luoda yhteistä strategiaa työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen edistämisen tueksi. Voidaan kuitenkin todeta, että työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämisen strategiapaperi olisi kannattavaa luoda ja loogisin vastuutaho sille olisi Työ- ja elinkeinoministeriö, joka johtaa ja ohjaa työperäisen maahanmuuton edistämisen kokonaisuutta valtionhallinnossa. Mikäli strategisen tason ohjaava ministeriö toimeksi antaa yllä kuvatun työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen strategiapaperin toteuttamisen jollekin virastolle, olisi se loogisinta antaa toimeksi nimenomaan KEHA-keskukselle, jolla on operatiivisen tason vastuita työperäisen maahanmuuton edistämässä sekä

työvoimapalveluiden valtakunnallisessa tiedolla johtamisen kehittämisessä. Tässä tapauksessa voi kuitenkin tulla haasteeksi nimenomaan se, ettei muut virastot ole niin sitoutuneita yhteiseen työhön kuin voisi toivoa.

Suomessa julkishallinnon tiedolla johtamisen tarpeita ja toimintoja ohjaa usein monet institutionaaliset toimijat ja logiikat. Ohjauksessa kysymykseen voi tulla useamman hallinnonalan ja sektoriministeriön ohjaus, joka asettaa omanlaisensa haasteet toimeenpaneville hallinnon tasoille. Valtioneuvostotason tiedolla johtamisen tarpeet eivät myöskään aina ole riittäviä tai tarkoituksenmukaisia toimeenpanevien tasojen tiedolla johtamisen tarpeiden kanssa. (Laihonen & Kokko 2020, 4.)

Edellä kuvattu havainto on myös konkretisoitunut tämän opinnäytetyön havaintojen valossa. Vaikka tämän opinnäytetyön kautta on huomioitu myös valtioneuvostotason tietotarpeita liittyen työperäisen maahanmuuton edistämässä, on todettava, että tämän opinnäytetyön havainnot palvelevat pääosin kuitenkin operatiivista tasoa. Tätä voidaan perustella sillä, että opinnäytetyö on tehty toimeksiantona KEHA-keskukselle, jolla on nimenomaan operatiivinen rooli työperäisen maahanmuuton edistämässä.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä kappaleessa esitetään tiiviisti opinnäytetyön johtopäätökset ja pohditaan, miten opinnäytetyön tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen pohditaan jatkotutkimusaiheita sekä reflektoidaan, mitä opinnäytetyön tekemisessä olisi voinut parantaa. Viimeiseksi pohditaan omaa oppimista opinnäytetyön tekemisen näkökulmasta.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämistä työvoimahallinnossa. Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi selvitettiin, mihin kysymyksiin työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisella haetaan vastauksia ja millaisia erityispiirteitä tiedolla johtamisen kehittämiseen työvoimahallinnossa mahdollisesti liittyy.

Yllä kuvattuun tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia perehtymällä tiedolla johtamisen teoriaan ja järjestelmällä puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Tiedolla johtamisen teoriasta selvisi, että tiedolla johtamisen kehittämiseen tulee suhtautua prosessina. Tiedolla johtamisen prosessissa tunnistetaan ensin ne kysymykset, joihin haetaan vastauksia, tunnistetaan tietolähteet tai tiedonhankintamenetelmät, analysoidaan ja visualisoidaan tieto tietotuotteiksi ja hyödynnetään analysoitua tietoa päätöksenteossa. Tiedolla johtamisen teoriasta myös selvisi, että tiedolla johtamisen prosessia on hyvä kehittää koko ajan ja kiinnittää huomiota myös tiedolla johtamisen arviointiin.

Toiseksi tiedolla johtamisen teoriasta tunnistettiin erityispiirteitä, jotka koskettavat julkishallinnon tiedolla johtamisen kehittämistä. Tällaisia olivat erityisesti julkishallinnon siiloutuminen ja hallinnon eri tasojen ja toimijoiden erilaiset tarpeet liittyen tiedolla johtamiseen. Havaintona oli myös, että tiedolla johtaminen julkishallinnossa on usein kompleksisempää kuin yrityksissä, koska esimerkiksi tuloksellisuuden arviointi ei julkisissa palveluissa ole yksioikoista. Johtopäätöksenä oli, että työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämiseksi olisi hyvä luoda eri virastoja ja hallinnon aloja yhdistävä tiedolla johtamisen strategia.

Teemahaastatteluiden kautta kerätyn aineiston analysoinnin kautta selvisi työperäiseen maahanmuuttoon liittyvät tiedolla johtamisen pääkysymykset, joka olivat työperäisen maahanmuuton kysyntä ja tarjonta, organisaatioasiakkaiden palvelutarpeet, työperäisten maahanmuuttajien kokemukset ja työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuus. Näiden pääkysymysten lisäksi tunnistettiin useita alakysymyksiä, tietolähteitä, tietotuotteita ja päätöksentekijätahoja, joita voidaan hyödyntää työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämisessä.

Toiseksi tässä opinnäytetyössä selvitettiin, miten työperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyviä tiedolla johtamisen pääkysymyksiä tulisi priorisoida. Tähän kysymykseen haettiin vastauksia

järjestämällä ideointityöpaja työvoimahallinnossa toimiville työperäisen maahanmuuton edistämisen substanssiasiantuntijoille. Ideointityöpajan tuloksena ja opinnäytetyön johtopäätöksenä oli, että ensisijaisesti olisi syytä edistää työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuuden tiedolla johtamista luomalla työperäisen maahanmuuton edistämisen arviointimalli. Toiseksi kannattaisi panostaa työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan mallin kehittämiseen sekä kolmanneksi kannattaisi tarkentaa organisaatioasiakkaiden palvelutarpeiden selvittämistä tiedolla johtamisen keinoin. Viimeisenä johtopäätöksenä oli, ettei työperäisten maahanmuuttajien kokemusten selvittäminen ole prioriteetti työvoimahallinnon tiedolla johtamisen kehittämisessä, vaikka se kuitenkin nähtiin tärkeäksi aihepiiriksi.

Edellä kuvattujen johtopäätöksien valossa on mahdollista jatkokehittää ja priorisoida työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista työvoimahallinnossa. Tämän vuoksi voidaan todeta, että opinnäytetyön validiteetti on huomioitu, koska johtopäätökset vastaavat tutkimusongelmaan hyvin. toisin sanoen voidaan todeta, että opinnäytetyössä tutkittiin tutkimusongelman näkökulmasta relevantteja asioita.

Tämän opinnäytetyön luotettavuuden näkökulmasta on pyritty perustelevaan kaikki työtä koskevat keskeiset valinnat aiheen valinnasta ja rajauksesta tutkimuskysymyksiin ja teoriaosuudesta aineiston keräämiseen sekä analysoimiseen. Samalla opinnäytetyön tekemiseen ja etenkin teoriaosuu- den koostamiseen pyrittiin käyttämään luotettavia ja pääosin vertaisarvioituja lähteitä. Myös tutkimustulokset esitettiin niin kuin ne teemahaastatteluissa ja ideointityöpajassa tulivat esiin.

Opinnäytetyön reliabiliteetin näkökulmasta teemahaastatteluita järjestettiin niin kauan, että saavutettiin havaintojen saturaatiopiste. Kuuden haastattelun jälkeen, ei en löytynyt uusia tutkimuskysymysten valossa merkittäviä uusia havaintoja, minkä vuoksi oli perusteltua lopettaa teemahaastatteluiden järjestäminen. Teemahaastatteluissa kerätyn aineiston analysoinnin jälkeen oli kuitenkin perusteltua ja tarkoituksenmukaista järjestää vielä ideointityöpaja, jotta voitiin validoida ja priorisoida haastatteluiden perusteella koostettuja työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen pääkysymyksiä ja niihin liittyviä tietoja.

6.2 Jatkokehitysideat

Opinnäytetyön jatkokehitysideana on koostaa työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen strategia, joka yhdistäisi eri hallinnonaloja ja virastoja, joilla on kytkös työperäisen maahanmuuton edistämiseen. Koska työperäisen maahanmuuton ohjaus on keskitetty työ- ja elinkeinoministeriöön, kannattaisi strategia luoda ministeriön vetovastuulla.

Toiseksi opinnäytetyön havaintoja voisi syventää haastattelemalla myös kuntien asiantuntijoita. Voidaan myös sanoa, että yksi tämän opinnäytetyön haaste oli se, ettei kuntien näkökulmia ollut

mahdollista huomioida. Kuntien näkökulmat kuitenkin kannattaisi ottaa huomioon, kun lähdetään jatkokehittämään työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämistä.

Toinen haaste oli se, ettei Maahanmuuttoviraston näkemyksiä voitu huomioida tässä opinnäytetyössä, vaikka Maahanmuuttovirasto on merkittävä toimija työperäisen maahanmuuton edistämiseksi. Jatkokehitystä ajatellen olisi hyvä osallistaa myös Maahanmuuttoviraston asiantuntijoita työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyön rajauksena oli työperäisen maahanmuuton kehittäminen työvoimahallinnossa, minkä vuoksi oli perusteltua jättää kunnat ja Maahanmuuttovirasto tarkastelun ulkopuolelle. Haastatteluiden määrää olisi myös pitänyt kasvattaa huomattavalla määrällä, että olisi saatu luotettava otos kuntien ja Maahanmuuttoviraston näkemyksistä liittyen työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämiseen, minkä vuoksi nämä näkökulmat rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle. Jatkokehittämisenä edellä mainitut näkökulmat kannattaisi kuitenkin huomioida.

Viimeisenä jatkokehitysideana voitaisiin selvittää työvoimahallinnon työperäisen maahanmuuton substanssiasiantuntijoiden osaamista ja motivaatiota liittyen tiedolla johtamiseen. Samalla voitaisiin selvittää, miten tiedolla johtamiseen liittyvää osaamista ja motivaatiota voitaisiin kehittää työvoimahallinnossa. Tarkastelua ei välttämättä tarvitsisi rajata koskemaan ainoastaan työperäistä maahanmuuttoa, vaan se voisi läpileikata työvoimahallintoa laajemmin.

6.3 Oman oppimisen pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen opetti paljon tiedolla johtamisen teoriasta ja etenkin siitä, että tiedolla johtamiseen tulee suhtautua prosessin kautta. Samalla opittiin, että tiedolla johtamisen prosessia tulee kehittää jatkuvasti niin, että itse tiedolla johtamista arvioidaan ja kehitetään koko ajan.

Toiseksi opinnäytetyön tekeminen opetti tutkimuksellisen kehittämisen menetelmiä, jossa ensin luodaan katsaus nykytilanteeseen ja itse haasteen rajaukseen, sen jälkeen perehdytään käsiteltävän aiheen teoriaan ja kirjallisuuteen, valitaan sopivat tiedonhankintamenetelmät, analysoidaan ja tehdään johtopäätökset, joiden pohjalta edetään itse kehittämistoimenpiteisiin.

Kolmanneksi opinnäytetyön tekeminen opetti, mihin kannattaa keskittyä, kun kehitetään työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamista. Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämistä tukee tämän opinnäytetyön havainnot ja johtopäätökset.

Lähteet

- Barona. 2021. Baronan työnantajatutkimus: lähes 40 % suomalaisyrityksistä hyvin heikot valmiudet palkata kansainvälistä työvoimaa. Luettavissa: <https://tiedotteet.barona.fi/baronan-tyonantajatutkimus-2021>. Luettu 24.9.2022.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Monimuotoisuusbarometri 2020. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>. Luettu: 10.1.2023.
- Business Finland 2022. Kulttuurisen monimuotoisuuden liiketoiminnalliset hyödyt suomalaisissa yrityksissä 2022. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/49c676/contentassets/580058fd28ae4d65a671f65aaf5b1c11/kulttuurillisenmonimuotoisuudenhyodyt.pdf>. Luettu 24.9.2022.
- Desai, A. & Rai, S. 2016. Knowledge Management for Downstream Supply Chain Management of Indian Public Sector Oil Companies. Procedia Computer Science Vol. 79, 1021–1028. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705091600260X>. Luettu 20.9.2022.
- Hallituksen esitys eduskunnalle julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämistä koskevaksi lainsäädännöksi. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_207+2022.pdf. Luettu 31.3.2023.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. 2015. Diversity Matters. McKinsey&Company. Luettavissa: <https://www.insurance.ca.gov/diversity/41-ISDGBD/GBDEExternal/upload/McKinseyDivmatters-201501.pdf>. Luettu: 10.1.2023.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino OY.
- Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopisto, 40–68.

Kaihovaara, A. & Larja, L. 2019. Parantaako maahanmuutto taloudellista huoltosuhdetta? Työpoliittinen aikakauskirja 4/2019.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Kananen Jorma & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017, Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Juvenes Print.

Khan, Z. & Vorley, T. 2017. Big data text analytics: An enabler of knowledge management. Journal of knowledge management, 21(1), pp. 18-34. Luettavissa: <https://www.proquest.com/docview/1874671906/fulltextPDF/D13FACF93BE3430FPQ/1?accountid=27436>. Luettu 24.1.2023.

Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. 2016. The impact of knowledge management on job satisfaction. Journal of knowledge management, 20(4), pp. 621-636. Luettavissa: <https://doi.org.ezproxy.haaga-helia.fi/10.1108/JKM-10-2015-0398>. Luettu 28.1.2023.

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Sarja Xamk Kehittää 81. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu 20.9.2022.

Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2035 2021. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:74. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163408/VN_2021_74.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 23.9.2022.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yli-niemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere: Juvenes Print.

Laihonen, H. & Kokko, P. 2020. Knowledge management and hybridity of institutional logics in public sector. Knowledge management research & practice, ahead-of-print(ahead-of-print), pp. 1-15. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1788429>. Luettu 2.2.2023.

Maahanmuuton ja kotoutumisen tietopaketti 2023. Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkaisematon lähde.

Maravilhas, S. & Martins, J. 2019. Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of business research*, 94, pp. 353-359. Luettavissa: <https://doi-org.ezproxy.haaga-helia.fi/10.1016/j.jbusres.2018.01.061>. Luettu 24.1.2023

Massaro, M., Dumay, J. & Garlatti, A. 2015. Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of knowledge management*, 19(3), pp. 530-558. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>. Luettu 2.2.2023.

Mergel, I., Ganapati, S., Whitford, A. 2020. Agile: A New Way of Governing, *Public Administration Review*, published online on May 18, 2020. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/puar.13202>. Luettu 29.10.2021.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-5.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paavola, J., Rasmussen, R. & Kinnunen, A. 2020. Talent Attraction and Work-related Residence Permit Process Models in Comparison Countries. Helsinki: Prime Minister's Office.

Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. & Tehseen, S. 2019. Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business process management journal*, 25(5), pp. 923-947. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-03-2018-0079/full/html>. Luettu 26.1.2023.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.

Rotkirch, A 2021.: Syntyvyyden toipuminen ja pitenevä elinikä. Linjauksia 2020-luvun väestöpolitiikalle. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2021:2 Luettavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-073-8>. Luettu 15.10.2021

Roy, S. & Mitra, J. 2018. Tacit and explicit knowledge management and assessment of quality performance of public R&D in emerging economies: An Indian perspective. *Journal of organizational*

change management, 31(1), pp. 188-214. Luettavissa: [https://doi-org.ezproxy.haaga-he-
lia.fi/10.1108/JOCM-06-2017-0236](https://doi-org.ezproxy.haaga-he-
lia.fi/10.1108/JOCM-06-2017-0236). Luettu 28.1.2023

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu 18.10.2021.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-5137. Helsinki: Tilastokeskus. Luettavissa: <http://www.stat.fi/til/vaenn/index.html>. Luettu 15.10.2021.

Talent Boost -toimenpideohjelma 2020. Luettavissa: [https://tem.fi/docu-
ments/1410877/7552084/TB_toimenpideohjelma_syksy2020.pdf/904edd41-eab3-d34a-e921-
f00aa6945592/TB_toimenpideohjelma_syksy2020.pdf?t=1599484600281](https://tem.fi/documents/1410877/7552084/TB_toimenpideohjelma_syksy2020.pdf/904edd41-eab3-d34a-e921-f00aa6945592/TB_toimenpideohjelma_syksy2020.pdf?t=1599484600281). Luettu 23.9.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 3. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työvoiman liikkuvuus Euroopassa -hanke 2021. Tutkimus työvoiman kansainvälisestä liikkuvuudesta ja kansainvälisestä rekrytoinnista Suomessa. Pohjois-Karjalan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Katsottavissa: https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/57942/Tutkimus_tyovoiman_kansainvalisesta_liikkuvuudesta_ja_rekrytoinnista_Suomessa.pdf/0add8f49-9b2c-d19a-55ed-ee4e6e4ee6ef?t=1623659140178. Luettu 15.10.2021.

Valtiokonttorin julkaisuja. Tiedolla johtaminen 02/2023. tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa. Kypsyys selvitys. Luettavissa: [https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.win-
dows.net/wordpress/2023/02/Tiedolla-johtamisen-tila-valtionhallinnossa_kypsyystasoselvitys-
2022.pdf](https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/2023/02/Tiedolla-johtamisen-tila-valtionhallinnossa_kypsyystasoselvitys-2022.pdf). Luettu 15.2.2023.

Valtioneuvoston kanslia 2021. Hallituksen linjaukset puoliväli- ja kehysriihessä 29.4.2021. Luettavissa: <https://vnk.fi/documents/10616/56906592/Hallituksen+linjaukset+puoliv%C3%A4liriihess%C3%A4+29.4.2021.pdf/fe9617f8-a257-90ea-2ade-9d9afe5284da?t=1620136120152>. Luettu 15.10.2021.

Virtanen, P., Stenvall J. & Rannisto P. (toim.) 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

KUTSU HAASTATTELUUN

Arvoisa vastaanottaja,

Opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa strategiatyö organisaatioissa koulutusohjelmassa tradenomin YAMK-tutkintoa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämistarpeita työvoimahallinnossa. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja näkökulmia työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämistä varten. Opinnäytetyön aineistonhankintamenetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluita, jotka kohdennetaan työvoimahallinnossa toimiville työperäisen maahanmuuton kehittämisen asiantuntijoille ja tiedolla johtamisen kontekstissa toimiville avainhenkilöille.

Kutsun sinut opinnäytetyöhöni liittyvään haastatteluun. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluna sähköisellä Teams-viestintäalustalla. Haastattelun kesto on enintään yksi tunti. Haastattelut tallennetaan aineiston analysointia varten. Haastattelutallenteita käsitellään ja säilytetään luottamuksellisesti, eikä niitä näytetä muille. Vastauksia voi täydentää kirjallisesti sähköpostin välityksellä haastattelutilaisuuden jälkeen yhden viikon ajan. Haastatteluajankohdat sovitaan kunkin haastateltavan kanssa erikseen.

Haastatteluun osallistuminen on tärkeää ja merkityksellistä opinnäytetyön ja sen tavoitteiden kannalta. Opinnäytetyön tuloksia on mahdollista hyödyntää työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämisessä.

Terveisin,

Lasse Jekunen

Espoo 1.3.2023

Liite 2. Haastatteluteemat

Haastatteluteemat

Haastatteluteemojen kautta kartoitetaan työvoimahallinnossa toimivien työperäisen maahanmuuton kehittämisen asiantuntijoiden ja tiedolla johtamisen avainhenkilöiden näkemyksiä työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämistä varten. Keskustelun tueksi teemojen alle on listattu useita tukikysymyksiä, joiden avulla tuetaan haastattelun juoksutusta. Tukikysymyksiä ei kuitenkaan käydä johdonmukaisesti läpi haastatteluissa, vaan niitä käytetään tarpeen mukaan haastattelun juoksuttamiseksi.

1. Millaisiin työperäisen maahanmuuton edistämistä koskeviin kysymyksiin haetaan vastauksia tiedolla johtamisen avulla?
 - Jos ajattelet kahta-kolmea asiaa, joista emme tiedä riittävästi, mutta jotka voisivat auttaa meitä työperäisen maahanmuuton edistämisessä, mitkä ne olisivat?
 - Mihin kysymyksiin voisi auttaa tarkempi tai laajempi tietopohja omassa työtehtävässä?
 - Mikä tieto auttaisi Work in Finland toiminnon kehittämistä?
 - Mitkä ovat mielestäsi strategisen tason kysymyksiä, joihin pitää saada lisää tietoa?
 - Mitkä ovat mielestäsi operatiivisen tason kysymyksiä, joihin pitää saada lisää tietoa?

2. Millaista tietoa, dataa ja tietolähteitä tarvitsemme työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittämiseen?
 - Mitä omia tietolähteitä tai tietojärjestelmiä työvoimahallinnolla on, jotka ovat keskeisiä työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen näkökulmasta?
 - Mitä tietoja työvoimahallinnon omissa tietojärjestelmissä pitäisi mielestäsi olla?
 - Mitä tärkeitä tietoja emme saa työvoimahallinnon omista tietojärjestelmistä?
 - Mitä ulkoisia tietojärjestelmiä tunnistat potentiaalisiksi tietolähteiksi?
 - Mitä tietoa tarvitsemme omien tietolähteiden ulkopuolelta?
 - Miten voisimme hankkia uutta tietoa muuten kuin tietojärjestelmistä?
 - Mikä olisi innovatiivinen tapa hankkia uutta tietoa?
 - Voidaanko tiedolla johtamista edistää kokeiluiden avulla?
 - Mikä on kaikkein tärkeintä tietoa, jota juuri nyt kaipaisit omassa työssäsi?
 - Jos pitäisi valita 2-3 tietokokonaisuutta, niin mitkä ne olisivat?

3. Miten työperäiseen maahanmuuttoon liittyvää tietoa tulisi analysoida ja visualisoida, jotta se auttaa ja tukee päätöksentekoa?
 - Miten työperäiseen maahanmuuttoon liittyvää määrällistä tietoa pitäisi mielestäsi analysoida?
 - Mitä kysymyksiä työperäiseen maahanmuuttoon liittyvälle datalle pitäisi tai voisi esittää?
 - Mitä työperäiseen maahanmuuttoon liittyviä tietoja pitäisi tai voisi yhdistellä?
 - Miltä osin tilannekuva on mielestäsi tärkeää?
 - Miltä osin trenditieto on mielestäsi tärkeää?
 - Miltä osin vertailutieto on mielestäsi tärkeää?
 - Kuka tai mikä analysoinnin tekee?
 - Miten laadullista tietoa voidaan mielestäsi säilyttää ja analysoida johdonmukaisesti?
 - Minkälaiset visualisoinnit auttavat tiedon tulkinnassa?

4. Miten työperäiseen maahanmuuttoon liittyvää tietoa tulisi hyödyntää päätöksenteossa ja ketkä tietoa hyödyntävät?
 - Jos ajatellaan, että esimerkiksi KEHA:an rakennetaan tiedolla johtamisen toimintoa, jossa kv. rekrytoinnin tiedolla johtaminen on osana, niin ketä tämä toiminto palvelee? Ketkä ovat sen asiakkaita?
 - Tunnistatko työvoimahallinnon ulkopuolisia tahoja, jotka tarvitsevat tietoa ja tekevät kontekstiin liittyviä päätöksiä?
 - Kuka mielestäsi tekee päätöksiä?
 - Jos ajatellaan, että meillä on tiedolla johtamisen alusta (vaikkapa Mylly), jossa on erilaisia näkymiä, niin ketkä kaikki näistä voisi hyötyä tai olla kiinnostuneita?
 - Jos kyseessä on määrälliset tiedot ja niihin liittyvä analyysi, niin riittääkö se mielestäsi?
 - Miten tietoa tulisi välittää ja kenelle?
 - Jos ajatellaan, että meillä on vaikkapa kysynnän ja tarjonnan analyysiä olemassa ja tehdään sen pohjalta päätöksiä, niin mitä tämän jälkeen tapahtuu?
 - Miten tiedolla johtamista arvioidaan?
 - Miten tiedolla johtamista johdetaan?

Liite 3. Kutsu ideointityöpajaan

Hei,

kutsun sinut opinnäytetyöhöni liittyvään työpajaan, jossa on tarkoitus priorisoida teemahaastattelussa nousseita työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen tarpeita ja ideoita. Työpaja järjestetään sähköisellä Teams-viestintäalustalla. Työpaja tallennetaan analysointia varten. Tallennetta käsitellään luottamuksellisesti, eikä sitä näytetä muille. Työpaja on suunnattu työperäisen maahanmuuton edistämisen substanssiasiantuntijoille.

Työpajan tavoitteena on:

- täydentää haastatteluiden perusteella koostettuja työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen pää- ja alakysymyksiä ja alustavia tietotuotteita sekä
- priorisoida työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen pääkysymykset

Työpajan juoksutus:

- Työpajan alustus 5-10min
- Kysymyskokonaisuuksien ja alustavien tietotuotteiden esittely. Täydennetään taulukoita avoimen keskustelun kautta 4 x 10min = 40min
- Kysymyskokonaisuuksien priorisointi Teams-kyselyyn vastaamalla 5-10min (kysely avataan työpajan lopussa)

Vastaathan kutsuun joko hyväksymällä tai hylkäämällä sen, jotta tiedän mahdollisuudestasi osallistua työpajaan.

Terveisin,

Lasse Jekunen

Espoo 30.3.2023

Liite 4. Ideointityöpajassa käsitellyt yhteenvetotaulukot

Taulukko 3. Työperäisen maahanmuuton kysynnän ja tarjonnan yhteenvetotaulukko teemahaastatteluiden jälkeen

Pääkysymys ja alakysymykset	Tietolähteet ja tiedonhankintamenetelmät	Tietotuotteet	Päätöksentekijät
<p>Työperäisen maahanmuuton kysyntä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimiala- ja ammattinimikekohtaisesti osaamisnimiketasolla • Mitä työmarkkinoiden osaamispuutteita täytetään työperäisellä maahanmuutolla 	<ul style="list-style-type: none"> • Työmarkkinatorin työpaikkailmoitusdata • Omat alakohtaiset kyselyt • Ulkopuolisten tahojen selvitykset 	Kysynnän ja tarjonnan malli	<ul style="list-style-type: none"> • Kansanedustajat (ylin päätöksentekotaso) • Työ- ja elinkeinoministeriö (strateginen taso), • KEHA-keskus, Business Finland ja kunnat (operatiivinen taso) • Yritykset ja muut sidosryhmät
<p>Työperäisen maahanmuuton tarjonta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mistä maista löytyy Suomen tarvitsemat osaajat? • Mistä maista Suomeen halutaan muuttaa työn perässä? 	<ul style="list-style-type: none"> • Työmarkkinatorin työnhakuprofiilit • Lähetystökysely ja sen kehittäminen • Tilattavat kohdemaakyselyt • UMA 	Kysynnän ja tarjonnan malli	<ul style="list-style-type: none"> • Kansanedustajat (ylin päätöksentekotaso) • Työ- ja elinkeinoministeriö (strateginen taso), • KEHA-keskus, Business Finland ja kunnat (operatiivinen taso)

Pääkysymys ja alakysymykset	Tietolähteet ja tiedonhankintamenetelmät	Tietotuotteet	Päätöksentekijät
<ul style="list-style-type: none"> Mille aloille tai tehtäviin työperäiset maahanmuuttajat Suomessa sijoittuvat? 			<ul style="list-style-type: none"> Yritykset ja muut sidosryhmät

Taulukko 4. Työperäisen maahanmuuton edistämisen palvelutarpeiden yhteenvedotaulukko teema-haastatteluiden jälkeen

Pääkysymys ja alakysymykset	Tietolähteet ja tiedonhankintamenetelmät	Tietotuotteet	Päätöksentekijät
<p>Organisaatioasiakkaiden palvelutarpeet</p> <ul style="list-style-type: none"> Halukkuus rekrytoida kansainvälisiä osaajia Valmius rekrytoida kansainvälisiä osaajia Valmiudet vastaanottaa kansainvälisiä osaajia Millä toimialoilla työperäinen maahanmuutto on vaihtoehto löytää kansainvälisiä osaajia? 	<ul style="list-style-type: none"> A-TMT:n palvelutarvekoodit Teemakyselyt Ulkopuolisten tahojen selvitykset Asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden hiljainen tieto Kokeiluluonteinen organisaatioasiakkaiden korittaminen Kasvu-CRM:ssä 	<ul style="list-style-type: none"> Työvoimahallinnon määrälliset palvelutarpeet raporttinäkymä Operatiivisen tason palvelutarpeita ja palvelukokemuksia jakava ja koordinoiva verkosto 	<ul style="list-style-type: none"> Työ- ja elinkeinoministeriö (strateginen taso) KEHA-keskus, Business Finland ja kunnat (operatiivinen taso)

Taulukko 5. Työperäisten maahanmuuttajien kokemusten yhteenvetotaulukko teemahaastatteluiden jälkeen

Pääkysymys ja alakysymykset	Tietolähteet ja tiedonhankintamenetelmät	Tietotuotteet	Päätöksentekijät
<p>Työperäisen maahanmuuttajien kokemukset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maahantuloprosessista • Asettautumisesta • Työskentelystä Suomessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyytyväisyyskyselyt (maahantuloprosessin päätyttyä) • Muut myöhemmin tarkennettavat tietolähteet tai tiedonhankintamenetelmät 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaajien maahantulon asiakastyytyväisyys (jatkuva) • Osaajien kokemusten tutkimus (toistetaan muutama vuoden välein) 	<ul style="list-style-type: none"> • Työ- ja elinkeinoministeriö (strateginen taso) • Maahantuloprosessiin liittyvät operatiivisen tason toimijat (vaatii toimijajoukon laajempaa selvittämistä)

Taulukko 6. Työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuuden yhteenvetotaulukko teemahaastatteluiden jälkeen

Pääkysymys ja alakysymykset	Tietolähteet ja tiedonhankintamenetelmät	Tietotuotteet	Päätöksentekijät
<p>Työperäisen maahanmuuton edistämisen tuloksellisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palveluiden käyttöaste • Palveluiden vaikuttavuus • Työlupapäätösten määrän kehittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työperäisen maahanmuuton palveluiden käyttöaste • Asiakaspalautteet ja -tyytyväisyys • UMA (työlupapäätökset) • Tulorekisteri 	<ul style="list-style-type: none"> • Arviointimalli • Kustannusvaikutusanalyysi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kansanedustajat (ylin päätöksentekotaso) • Työ- ja elinkeinoministeriö (strateginen taso) • KEHA-keskus, Business Finland ja kunnat (operatiivinen taso)

Pääkysymys ja alakysymykset	Tietolähteet ja tiedonhankintamenetelmät	Tietotuotteet	Päätöksentekijät
<ul style="list-style-type: none">• Organisaatioasiakkaiden liikevaihdon kehittyminen• Työperäisten maahanmuuttajien työllisyyden laadun seuraaminen			