



UNIVERSITY
OF TAMPERE

This document has been downloaded from
TamPub – The Institutional Repository of University of Tampere

 *Publisher's version*

The permanent address of the publication is
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201410232243>

Author(s):	Raunio, Mika
Title:	Innovatiivisuus työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluiden kehittämisessä
Main work:	Innovaatioympäristön monet kasvot
Editor(s):	Mustikkamäki, Nina; Sotarauta, Markku
Year:	2008
Pages:	185-214
ISBN:	978-951-44-7332-6
Publisher:	Tampere University Press
Discipline:	Educational sciences
Item Type:	Article in Compiled Work
Language:	fi
URN:	URN:NBN:fi:uta-201410232243

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

Innovatiivisuus työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluiden kehittämisessä

Mika Raunio

Innovaatioympäristö työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluille¹

Alueellisen kehityksen jarruksi on viimeaikaisessa keskustelussa toistuvasti nostettu heikentyvä työvoiman saatavuus. Sekä yleinen työvoiman saatavuus että osaamisintensiivisillä aloilla parhaan osaamisen löytäminen uhkaavat hidastaa talouskehitystä useimmissa kehittyneissä talouksissa. Muutoksen taustalla ovat sekä väestölliset tekijät eli työmarkkinoille saapuvien ikäluokkien pienentyminen että työelämän muuttuvat osaamistarpeet. Haasteeseen pyritään vastaamaan ensisijaisesti koulutus- ja työvoimapolitiittisin keinoin, mutta lähes poikkeuksetta työperäinen maahanmuutto on nostettu osaksi ratkai-

1 Tämä artikkeli liittyy Suomen Akatemian / European Science Foundationin rahoittamaan projektiin ”Technology, Talent and Tolerance in European Cities: A Comparative Analysis” [TTT] (No 206999).

sua. Pääsääntöisesti keskustelu kohdistuu maahanmuuttopoliittisiin kysymyksiin, lainsäädäntöön tai erilaisiin kansallisiin rekrytointiohjelmiin. OECD 2006, Kuptsch & Pang 2006, Työministeriö 2003, Työministeriö 2006).

Viimeaikaisissa tutkimuksissa on todettu, että työperäisen maahanmuuton menestyksekkäässä organisoinnissa myös käytännön toteutus eli palvelut ja käytännöt, politiikkatason linjausten eli lainsäädännön ja strategioiden ohella, ovat merkittävässä roolissa onnistumisen kannalta (esim. Forsander ym. 2004). Tässä artikkelissa tarkastelun kohteena ovat *työmarkkinoiden kansainvälistämispalvelut* ja niiden kehittäminen. Kärjistäen artikkeli pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten vahvistaa sellaisten palveluiden innovatiivista kehittämistä, jotka helpottavat työnantajien edellytyksiä rekrytoida työvoimaa ulkomailta sekä työllistää ja johtaa ulkomaalaista työvoimaa myös pidemmällä aikavälillä?

Palveluiden kehittämistä tarkastellaan siis väljästi tulkittuna innovaatioympäristön näkökulmasta. Sekä innovaatiotalouden tutkimuksessa että käytännön kehittämistyössä on todettu tarve tunnistaa yleistä innovaatioympäristöä spesifimmät piirteet, jotta ilmiöön voidaan tarttua. Alueellisen tarkastelun laajaa näkökulmaa onkin tarkennettu valitsemalla esimerkiksi klusteriin, toimialaan tai osaamisperustaan rajoittuva lähestymistapa innovaatioprosessia ja sen puitteita analysoitaessa. (Joutsenoja ym. 2005, Malerba 2002.) Käytännön kehittämistyössä esimerkiksi toimialakohtaiset kehittämisyritykset edustavat tätä logiikkaa. Alueellinen innovaatioympäristö pitää siis sisällään useita, vaikkakin monilta osin päällekkäisiä, toimiala- ja toimintokohtaisia innovaatioympäristöjä. Kehittämis-toiminnan ”paikallinen räätälöinti” onkin todettu edellytykseksi innovaatioympäristö -lähestymistavan tarkoituksenmukaiselle hyödyntämiselle. Työmarkkinoiden kansainvälistymispalvelut muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden, jonka kehittämiseksi on tunnistettava juuri sille ominaiset innovaatioprosessin elementit.

Työmarkkinoiden kansainvälistämispalveluiden näkökulmasta on olennaista, että teollisten ja palveluinnovaatioiden vaatimukset ovat monilta osin erilaiset. Yleisesti palveluinnovaatioiden kohdalla

korostuvat muun muassa olemassa olevaa osaamista uudella tavalla yhdistelevät innovaatiomallit sekä asiakasrajapinnassa tapahtuva vähittäinen kehittämistoiminta. (Gallouj 2002.) Yksinkertaistaen on siis tunnistettava olennaiset innovaatiomallit ja oppimisprosessit, jotta voidaan määritellä innovatiivisuutta tukevan ympäristön avainominaisuuksia tämän rajatun toiminnan näkökulmasta.

Työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluiden innovaatioprosessi kiinnittyy siis osaksi alueen laajempaa innovaatioympäristöä. Tunnistamalla toiminnan erityispiirteet ja avaintoimijoiden joukko voidaan määritellä juuri tälle toiminnalle tarkoituksenmukaiset kehittämistoimenpiteet. Kokonaisuuden jäsentäminen mahdollistaa sen tarkoituksenmukaisen kehittämisen. Artikkelin jäsentää työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluiden innovaatioympäristön roolia pääasiassa kahdesta näkökulmasta – *millainen on innovaatioprosessin luonne ja miten uusi osaaminen ja innovaatiot syntyvät.*

Työmarkkinoiden kansainvälistymispalvelut ja niiden rooli aluetaloudessa

Palveluiden toimintaympäristön kehittämisen kannalta on tärkeää määritellä kyseessä olevat palvelut, niiden laajempi konteksti sekä motiivi kehittämiselle. Työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluiden tuottaja määritteliän tässä *organisaatioksi tai toimijaksi joka tuottaa palveluita a) ulkomaalaisen työvoiman rekrytoimiseksi Suomesta tai ulkomailta, b) maahanmuuttajien sopeuttamiseksi työelämään, uuteen asuinympäristöönsä tai sosiaalisiin verkostoihin sekä c) muita työnantajan tarvitsemia palveluita ulkomaalaisen työvoiman työllistämiseksi (neuvonta ja konsultointi, verotuskysymykset, lainsäädäntö, jne.). Palvelu voi olla julkisen, yksityisen tai julkisen ja yksityisen sektorin yhdessä tuottama.*

Käyttäjän näkökulmasta palvelut voidaan jakaa yrityspalveluihin (tuottajapalvelut) ja henkilöpalveluihin (kuluttajapalvelut). Yrityspalvelut ovat välituotepanoksia muiden palveluiden ja tavaroiden tuottamiseen, kun taas henkilöpalvelut tarjotaan suoraan loppukäyt-

täjille. Monet osaamisintensiivisistä palveluista ovat yrityspalveluita. Yrityspalvelut ovat hieman liike-elämän palveluita laajempi määritelmä², sillä virallisen luokituksen mukaisesti yrityspalvelut kattavat myös vuokraustoiminnan. Edelleen voidaan erottaa osaamisintensiiviset palvelut, joita on sekä liike-elämän palveluissa että julkisella sektorilla. Liike-elämän palveluissa osaamisintensiivisten palveluiden (asiantuntijapalvelut) ulkopuolelle jäävät siivous-, vartiointi- ja muutamat muut pienemmät palvelutoiminnot. (Toivonen 2001.) Vaikka työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluille ei virallista määritelmää tai tilastollista kategoriaa löydy, ne ovat pääsääntöisesti osa osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluita.

Tilastollisessa määrittelyssä työmarkkinoiden kansainvälistymispalvelut lukeutuvat erityisesti konsultti- ja henkilöstöpalveluihin, joissa kokonaisuudessaan vuonna 2003 työskenteli 22 500 henkilöä. Määrä on kuitenkin yli nelinkertaistunut vuosien 1993 – 2003 välillä, kun koko tietointensiivisten liike-elämän palveluiden osuus on samalla aikavälillä kaksinkertaistunut. Kasvu on siis ollut nopeaa. Eurostatin mukaan Suomessa työskenteli vuonna 2000 työvoiman vuokrauspalveluissa ja muussa työvoiman ja henkilökunnan hankinnassa 23 700 henkilöä, mikä on 28 prosenttia koko osaamisintensiivisten liike-elämän palveluiden työvoimasta. (Hyypiä & Kautonen 2006, 43 ja 67.) Tilastollisesti ei voida erotella kuinka suuri (tai pieni) osa edellä mainituista on tarjonnut palveluita juuri kansainvälisen rekrytoinnin ja työllistämisen helpottamiseksi, mutta tässä artikkelissa tarkastelujen palveluiden välitön työllistävä vaikutus on joka tapauksessa melko pieni, vaikkakin kasvava.

- 2 *Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut* sisältävät tietojen käsittelypalvelut, tutkimus- ja kehittämispalvelut, lainopilliset ja taloudelliset palvelut, mainos- ja markkinointipalvelut, tekniset palvelut, konsultti- ja henkilöpalvelut sekä yksityiset koulutuspalvelut (Toivonen 2001). *Liike-elämän palvelujen toimiala* sisältää tietojenkäsittelypalvelut, lakiasiaainpalvelut, kirjanpito- ja tilintarkastuspalvelut, liikkeenjohdon konsultoinnin, hallintayhtiöt, tekniset palvelut, mainostoimistot, muut markkinointipalvelut, vartiointi- ja turvallisuuspalvelut, siivous-, työvoiman vuokraus-, koulutus-, terveydenhuolto-, ympäristönhuolto- ja pesulapalvelut sekä muut palvelut liike-elämälle (Tilastokeskus 2007).

Hyypiän ja Kautosen (2006) mukaan Suomessa liike-elämän palveluiden osuus on kokonaisuutenakin melko vaatimaton verrattuna useimpiin muihin EU(15)-maihin. Syitä ovat myöhäinen elinkeinorakenteen muutos teollisuudesta palveluihin, minkä vuoksi usein hitaita oppimisprosesseja vaativa liike-elämän palveluiden käyttö on vielä melko vähäistä. Myös ulkoistaminen on ollut melko vähäistä. Monia palveluita tuotetaan teollisuusyritysten ja julkisen sektorin omien organisaatioiden sisällä, kun ne muissa maissa on ulkoistettu yksityiselle palvelusektorille. Kansainvälistä kasvua on todennäköisesti rajoittanut julkisen sektorin merkittävä rooli liike-elämän palveluiden tuottajana, koska julkinen tuotanto ei pyri levittämään ulkomaisille markkinoille samoin kuin yksityinen. Myös kulttuuri ja kieli ovat jarruttaneet kehitystä verrattuna esimerkiksi muihin pohjoismaihin, joilla on huomattavasti laajempi yhtenäinen kielialue käytössään. Edelleen syrjäisyys suurilta markkina-alueilta vaikuttaa, koska monet palveluista vaativat intensiivistä vuorovaikutusta. Haasteista huolimatta on kuitenkin huomattava, että kyse on viimeaikaisen kansainvälisen tieteellisen keskustelun mukaan strategisesti tärkeästä sektorista. Liike-elämän palveluissa on merkittäviä kasvumahdollisuuksia, mutta ennen kaikkea *sektorin merkitys heijastuu laajasti myös muille aloille.* (Hyypiä & Kautonen 2006, 30-31.)

Työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluiden kehittämistä ei voidakaan perustella niiden välittömällä vaikutuksella aluetalouteen (kuten työllisyyden kasvu), vaan niiden välillisellä vaikutuksella. Palveluiden rooli aluetalouden kehitykselle työvoiman ja osaamisen kanavana on selkeä, vaikka ulkomaalaisen työvoiman merkitys sinänsä on usein vaikeasti arvioitavissa. Kansalliset rajat ylittävän rekrytoinnin tärkeimmät perusteet ovat työvoimapulan paikkaaminen ja tehtävän kannalta parhaan osaamisen löytäminen. Ulkomaalaisen työvoiman onnistuneeseen rekrytointiin eivät kuitenkaan riitä vain liikkuvuuden esteiden poistaminen, vaan myös konkreettisten palveluiden tarjoaminen. Palvelut sitovat paikalliset työnantajat kansainvälisiin osaajaresursseihin ja tekevät kansainvälisestä rekrytoinnista ja

ulkomaalaisten työllistämisestä realistisen vaihtoehdon työnantajalle. Työmarkkinoiden kansainvälistymisen hallitun kehittämisen tarvetta myös palveluiden osalta voidaan perustella seuraavilla ilmiöillä:

- *Rajat ovat entistä avoimemmat.* Suomen ulkomaalaislaki muuttui 2004 ja Suomen maahanmuuttopoliittinen ohjelma hyväksyttiin lokakuussa 2006. Molempien tavoitteena on poistaa institutionaalisia esteitä ja helpottaa ulkomaalaisen työvoiman käyttöä suomalaisilla työmarkkinoilla.
- *EU:n sisämarkkinat ovat entistä laajemmat ja tarjolla olevan työvoiman määrä suuri.* EU:n laajentumisen myötä 2004 ja 2007 kaksitoista uutta jäsenmaata on liittynyt työvoiman vapaan liikkuvuuden piiriin.
- *Työvoiman ja osaamisen tarve kasvaa.* Lukuisat selvitykset osoittavat työvoiman saatavuuden jo nyt haittaavan yritysten toimintaa ja rekrytointia erityisesti hoitoalalla, rakentamisessa ja metalliteollisuudessa. Rekrytointiongelmat ovat viimeaikoina lisääntyneet ja niiden oletetaan edelleen lisääntyvän lähitulevaisuudessa osaamistarpeiden kasvaessa ja eläköitymisen edetessä (EK 2007, Työministeriö 2003).
- *Kilpailu kovenee, koska työvoiman tarve kasvaa myös muissa maissa.* Enää työvoimapulan uhka ei rajoitu kehittyneisiin maihin, vaan kysyntä kasvaa jo perinteisissä lähettäjämaissa. Esimerkiksi Virossa työttömyys on laskenut vuodesta 2004 vuoteen 2006 lähes puoleen. Viron oman työvoimarekisterin mukaan työttömyysaste on tällä aikavälillä laskenut 4,8 prosentista 2,1 prosenttiin. (Hermanson 2006.)
- *Suomeen suuntautunut työperusteinen muutto on ollut Viroa lukuun ottamatta vähäistä.* Hieman kauempaa, Liettuasta ja Latviasta, on tullut Suomeen vain muutamia satoja ihmisiä, vaikka paikallisten viranomaisten arvion mukaan maista on lähtenyt viime vuosien aikana yhteensä noin 150 000 ihmistä työnhakuun ulkomaille (Economist 2005).
- *Suomi ei houkuttele huippuosaajia.* Pitkällä aikavälillä Suomesta on tapahtunut jopa jossakin määrin aivovuotoa, mutta tilanne on kuitenkin tasaantunut. Kun vuonna 2000 Suomesta lähti vielä 697 vähintään alimman korkeakoulututkinnon suorittanutta enemmän kuin tänne tuli, niin vuonna 2002 muuttovoittoa tuli jo 206 henkilöä. Tosin näistä vain kaksi oli ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Suomen vetovoima osaajien keskuudessa on ylipäänsä todettu melko vähäiseksi. (Raunio 2005, Forsander ym. 2004.)

- *Työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan välinen suhde on monimutkaistunut.* Samanaikaisesti esiintyy merkittävässäkin määrin rekrytointivaikeuksia ja työvoimapulaa sekä työttömyyttä ja irtisanomisia, mikä vaatii myös kansainvälistä työvoiman välityspalvelua tuottavalta organisaatiolta entistä herkempää reagointikykyä ja joustavuutta muuttuvissa tilanteissa.
- *Yritystoiminnan perustaminen on aktiivisempaa kuin kantaväestöllä.* Suomalaiset ovat perinteisesti olleet haluttomia perustamaan yritystoimintaa, mutta maahanmuuttajien kohdalla tilanne näyttää olevan päinvastoin. (Hyrsky 2007.)
- *Monissa muissa maissa kanavana toimivat erilaiset etniset yhteisöt ja verkostot* sekä jo vuosikymmenien ajan ulkomaalaista työvoimaa rekrytoimaan tottuneet työnantajat ja viranomaiset (Raunio 2007).

Ympäristössä on siis tapahtunut merkittäviä muutoksia niin kysynnän ja tarjonnan kuin institutionaalisen rakenteenkin suhteen. Erikoistuneet yrityspalvelut ovat osoittautuneet tärkeäksi osaksi toimivaa yritys ympäristöä ja niiden tarve on korostunut toimintaympäristön muutoksissa kun kansainvälisyys ja monimutkaisuus kasvavat. (Kautonen ym. 2002, Cooke ym. 2004.) Sopeutuminen työmarkkinoiden kansainvälistymiseen ja uhkaavaan työvoimapulaan ovat siis perusargumentit toimialan kehittämiselle.

Palveluiden kehittämisen kannalta on olennaista tunnistaa myös monisyinen konteksti, jossa palveluita tarjotaan. Sekä työnantajien että työvoiman moninaisuus asettavat palveluille erityisiä vaatimuksia. Ulkomaalainen työvoima voidaan jakaa karkeasti neljään ryhmään: 1) suurimman yksittäisen ryhmän muodostavat kausiluontoisissa ja vain vähän ammattitaitoa vaativissa maataloustöissä työskentelevät henkilöt, 2) merkitykseltään ja volyymiltään kasvavan ryhmän muodostavat erityisesti EU:n sisällä eri alojen ammattilaiset sairaanhoitajista putkimiehiin, 3) perinteisesti kansainvälisesti liikkuvia ovat olleet yritysten johtotehtävissä toimivat henkilöt ja globaalin tietotalouden myötä yleiseen keskusteluun nousseet 4) tutkimus- ja kehittämistoiminnan yms. parissa työskentelevät asiantuntijat. Eri osaamistasot, toimialat, maantieteellinen etäisyys, työn kesto, jne.

tekevät ulkomaalaisesta työvoimasta hyvin monimuotoisen ryhmän. Vastaavasti työnantajien tarpeet ja edellytykset rekrytoida työvoimaa ulkomailta vaihtelevat merkittävästi. Työvoimapulaan valmistautuvat kunta-alan työnantajat ovat erilaisessa asemassa pohtiessaan opettajien ja sairaanhoitajien kelpoisuus- ja kielivaatimuksia kuin kansainvälisessä ympäristössä toimivat teknologiayritykset, joissa useiden tehtävien osaamisperusta on globaalia ja virallisia kvalifikaatiovaatimuksia ei ole. Pienet paikallisesti toimivat yritykset ovat erilaisessa asemassa kuin suuret kansainvälisen rekrytointinsa HR-osastonsa tai ulkoistettujen palveluiden kautta hoitavat työnantajat.

Palveluiden innovaatiotyypit ja oppimisprosessit alueellisen kehittämisen lähtökohtana

Tässä luvussa esitellään aluksi eri innovaatiotyypit, joissa palveluiden uudistuminen toteutuu hyvin eri tavoin. Innovaatiotyyppien jälkeen tarkastellaan oppimisprosesseja ns. DUI – mallin avulla, joka korostaa tekemisen, käyttämisen ja vuorovaikutuksen merkittävää roolia innovaatioprosessissa. Yhdessä innovaatiotyypit sekä DUI -malli selkeyttävät niitä lähtökohtia, joista palveluinnovaatioita syntyy ja näin ollen myös lähtökohtia, joista käsin palveluiden innovatiivisuutta voidaan vahvistaa.

INNOVAATIOTYYPIT

Palveluinnovaatioissa on monia yhtäläisyyksiä teollisiin innovaatioihin verrattuna. Myös palveluinnovaatio on käyttöön otettu uusi keksintö, joka tuottaa hyötyä asiakkaalle ja tuottajalleen. Innovaation on oltava myös toistettavissa ainakin lähes vastaavana tai osittain tietyn elementin osalta. Palveluinnovaatioissa korostuvat kuitenkin asiakaslähtöisyys, organisaatiomallien uudistukset, henkilöstön osaaminen, jonkin asteinen aineettomuus sekä sosiaaliset innovaatiot. Myös palveluiden tuottajien ja kuluttajien välinen usein tiiviskin yhteistyö on luonteenomaista palveluinnovaatioille. Innovaatio voi

kohdistua lopputulokseen, prosessin toteuttamiseen tai tapaan, jolla palvelu välitetään asiakkaalle. Myös palveluntuottajan organisaatio tai markkinat voivat olla innovoinnin kohde. Viimeksi mainittu viittaa erityisesti uusiin asiakasryhmiin sekä toiminnan kansainvälistämiseen. Palvelutuotteen tai -prosessin uudistus voi parantaa toimijan asemaa suhteessa muihin saman alan kilpailijoihin. (Innovaatioista hyvinvointia 2005, Toivonen 2001, Elinkeinoelämän keskusliitto 2005.)

Palveluinnovaatioiden syntytapoja voidaan määritellä eri näkökulmista kuten teknologistenkin innovaatioiden. Yksinkertaisin jako voidaan tehdä tutkimus- ja kehitystoimintaa painottavien radikaalien eli merkittävien ja laajojen uudistusten sekä oppimiseen perustuvien vähittäisten ja pienin askelin etenevien innovaatioiden välillä. Kehittämisen kannalta on kuitenkin tarkoituksenmukaista tunnistaa erilaiset uudistumisen mekanismit astetta tarkemmin, joten seuraavassa on sovellettu Galloujn (2002) hieman yksityiskohtaisempaa jaottelua työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluihin.

Radikaalit innovaatiot (radical innovation) luovat täysin uusia tuotteita, jotka vaativat uusia ominaisuuksia ja uudenlaista osaamista. Tosin tietyt toiminnon erityispiirteet voivat säilyä. Esimerkiksi teknologia, joka mahdollisti siirtymisen hevuskuljetuksista moottoriajoneuvoihin, oli radikaali innovaatio. Palvelun perustoiminto eli tietyn tasoisen turvallisuuden ja mukavuuden määrittelemä siirtyminen paikasta toiseen säilyi kuitenkin entisellään. Radikaalit innovaatiot edellyttävät suuria hyppäyksiä osaamisessa ja toimintatavoissa, joten niitä ei palveluiden kohdalla käytännössä juurikaan tapahdu. (Gallouj 2002, 71; Gallouj 2007.)

Työmarkkinoiden kansainvälistymisessä radikaalina innovaationa voidaan nähdä Euroopan laajuisen työmarkkina-alueen muodostuminen ja jopa globaalisti liikkuva työvoima, joka on reaalisesti paikallisten työnantajien käytettävissä. Uudistuksia lainsäädännössä, asetuksissa ja asenteissa tarvitaan innovaation toteuttamiseksi ja prosessi onkin vielä monilta osin keskeneräinen. Toteutuakseen se vaatii monenlaista uutta osaamista ja uusia toimintoja sekä työnantajilta,

työntekijöiltä että viranomaisilta. Tosin monia työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluhankkeita voidaan pitää radikaaleina innovaatioina ainakin paikallisella tasolla, koska ne luovat täysin uusia toimintatapoja ja osaamisia. Esimerkiksi aasialaisten ammattimiesten rekrytointi ja työllistäminen pienten seutukuntien teollisuusyrityksiin voi edustaa paikallisesti radikaalia innovaatiota.

Vähittäinen innovaatio (incremental innovation) etenee vaihe vaiheelta erotuksena radikaaliin innovaatioon, missä kehitys tapahtuu hyppäyksittäin. Vähittäin etenevät innovaatiot voidaan edelleen erottaa varsinaisiin inkrementaalisiin, ”lisäyksiin” tapahtuviin innovaatioihin sekä korjaaviin (ameliorative) innovaatioihin. Jälkimmäinen viittaa ensisijaisesti jatkuvaan oppimiseen. Tässä innovaatiotyypissä uudistukset ovat vähäisiä koko systeemin kannalta, mutta vaikutukset ovat käytännön toiminnan kannalta merkittäviä. Uudistukset voivat olla laadun parannuksia olemassa olevissa palveluissa tai uuden tyyppisiä palveluita, jotka täydentävät jo olemassa olevia. Työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluiden kohdalla esimerkki vähittäisestä innovaatiosta on kansallisten työvoimaviranomaisten ja EU:n yhdessä tuottama uudenlainen palvelu (EURES), joka pyrkii palvelemaan työnhakijoiden ohella myös työnantajia kansainvälisissä rekrytoinneissa. EURES-palvelun kasvun ja kehityksen taustalla on puolestaan useita korjaavia innovaatioita, joita pyritään välittämään maasta toiseen ja alueelta toiselle kokonaisuuden kehittämiseksi.

Ad hoc-innovaatiot syntyvät usein asiakasrajapinnassa normaalin palveluprosessin yhteydessä ja niiden innovaatioarvoa ei välttämättä tunnisteta ennen palveluprosessin päättymistä. Ad hoc-innovaatioita on vaikea tunnistaa, mutta ne ovat usein merkittäviä ja räätälöityjä ratkaisuja erityisiin ongelmiin. Ne voivat olla myös uusia strategioita, jotka tarjoavat kilpailuetua asiakkaalle. Jos esimerkiksi vakuutuspalveluissa tehdään hieman muokattu sopimus tietyille asiakasryhmälle muuttamalla joitakin pykälää tai reunaehtoja olemassa olevasta sopimusmallista, on kyseessä vähittäinen innovaatio. Kun laaditaan täysin räätälöity sopimus yhden asiakkaan (yleensä suuren yrityksen) tarpeisiin, jolla on olemassa erityisiä ennen tilastoimattomia riskikategorioita, voidaan puhua ad hoc-innovaatiosta. Molemmat

innovaatiotyypit ovat läsnä, mutta ad hoc-elementti on edellisessä merkittävämpi. (Gallouj 2002, 79-81.) Työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluiden kohdalla esimerkkejä ad hoc-innovaatioista ovat mm. Helsinkiin sijoittuvan EU:n kemikaaliviraston perustaminen tai Eurajoen Olkiluodon ydinvoimalan rakentaminen ja näiden yhteydessä ulkomaalaisten työntekijöiden tarpeisiin räätälöidyt palvelut. Molempien hankkeiden yhteydessä on räätälöity palveluita sadoille ulkomaalaisille asiantuntijoille sekä heidän perheilleen.

Virallistamisinnovaatio (formalization innovation) viittaa olemassa olevien palveluiden selkeyttämiseen sekä näiden palveluiden näkyväksi tekemiseen. Epäselville ja vaikeasti tunnistettaville palveluille annetaan muoto ja toiminnot pyritään asettamaan osaksi selkeää kokonaisuutta. Tarve syntyy toimintojen evoluutiosta, jossa alkuperäinen toiminta ja sen vaatima osaaminen kehittyy ja monimutkaistuu luoden uusia toimintoja ja osaamisia, jotka voivat poiketa merkittävästikin alkuperäisestä. Virallistaminen pyrkii tunnistamaan ja nimeämään uudelleen muotoutuneet ja rönsyilleet palvelukokonaisuudet. Usein ”virallistaminen” edeltää arkkitehtuuri-innovaation uudelleenjärjestelyvaihetta. (Gallouj 2002, 74-76.) Työmarkkinoiden kansainvälistymisen kohdalla virallistamisinnovaatioita edustavat pyrkimykset jäsentää uutta toimijakenttää (esim. Raatikainen 2004) ja tuoda esiin uudenlaisia toimintamalleja. Esimerkiksi hallituksen maahanmuuttopoliittisen työryhmän raportti (2006) sisältää monia ”virallistamisinnovaatioita”, joissa yleisessä keskustelussa usein toistetut näkemykset kootaan yhteen ja mahdollisesti eteenpäin kehitettävään muotoon. Myös näkökulman muutos ja sen virallistaminen käytännön toiminnassa on tärkeä tekijä; työvoimapalvelut eivät ole kehittämistyössä vain paikallista työttömyyden vastaista taistelua vaan kansainvälistä osaamisen kanavointia alueen talouden tarpeisiin. Tämä vaatii sekä olemassa olevan osaamisen uudelleenjärjestelyä että ilmiön ”virallistamista” eli esiin nostamista ja jäsentämistä.

Arkkitehtuuri-innovaatio tai uudelleen yhdistelevä (recombinative innovation) ja osittava innovaatio on tyypillistä rekrytointipalveluille. Tämä innovaatiomalli perustuu olemassa olevien toimintojen ”kierätykselle”. Uusi tuote voidaan luoda yhdistelemällä palveluprosessin

osia uudella tavalla ja mahdollisesti lisäämällä niihin uusia elementtejä. Yleistäen voidaan sanoa, että esimerkiksi rekrytointipalvelut muodostuvat neljästä peräkkäisestä toiminnosta: työvoiman tarpeen arvioinnista, rekrytointitavan valinnasta, ehdokkaiden valinnasta sekä heidän ohjeistamisesta ja työhön opastamisesta. Arkkitehtuuri-innovaation periaatteiden mukaisesti palveluiden tarjoajat ovat jakaneet prosessin yllä oleviin osiin tai niiden yhdistelmiin, ja tarjoavat näihin vaiheisiin liittyviä palveluita. (ks. Gallouj 2002, 85-88.)

Esimerkki arkkitehtuuri-innovaatiosta on Vanhasen toisen hallituksen esittämä resurssien uusjako eli työministeriön lakkauttaminen ja työperäisen maahanmuuton toimintojen siirtäminen sisäasiainministeriöön. Keskittäminen yhteen ministeriöön vastaa Moision ja Martikaisen (2006) tekemään tutkimukseen vastanneiden asiantuntijoiden enemmistön näkemystä tarkoituksenmukaisesta kehityssuunnasta, mutta juuri sisäministeriön edellytyksiä hoitaa tätä poikkihallinnollista tehtävää epäiltiin. (em. 2006, 44.) Samalla on kehitetty esimerkiksi Ulkomaalaisviraston roolia ja toimintaa osana kokonaisuutta. Tavoitteena on toiminnan avoimuus ja ennakoitavuus. Ulkomaalaisvirasto muuttuu vuoden 2008 alussa Maahanmuuttovirastoksi. (ks. Viestintäviisikko 2007.) Toimintojen uudelleenyhdistelyn ohella kehitetään siis yksittäisten toimijoiden osaamista. Muutoksen tavoitteena on kehittää edellytyksiä vastata muuttuneen ympäristön asettamiin haasteisiin, joista lisääntyvä työperäinen maahanmuutto ja sen edistäminen on yksi.

Työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluiden alueellisen kehittämisen kohdalla erityisesti arkkitehtuuri-innovaatio tarjoaa kiinnostavan näkökulman, koska aluekehittäjien tavoitteena ei ole vain varmistaa yksittäisten palveluiden laadukasta tuotantoa, vaan pyrkiä varmistamaan myös mahdollisimman toimiva kokonaisuus alueen työnantajien näkökulmasta. Siinä missä muut innovaatiomallit tarjoavat näkökulman tiettyjen palveluiden kehittämiseen, arkkitehtuuri-innovaatio tarjoaa mahdollisuuden ottaa haltuun koko prosessi. Yksittäisten palveluntuottajien kannalta alueellisen palveluprosessin kehittäminen on todennäköisesti usein toissijainen tavoite, mutta

alueellisen kehittämisen kannalta palveluprosessin oikeanlainen yhdistäminen hyödyttää koko alan kehitystä ja lisää sen käyttöarvoa asiakkaiden silmissä.

OPPIMISPROSESSI TIEDON TUOTTAJANA (DUI-MALLI)

Palveluinnovaatiot (kuten myös monet teolliset innovaatiot erityisesti pk-sektorilla) syntyvät siis pääasiassa vähittäisen oppimisprosessin tai asiakasrajapinnassa tapahtuvan työskentelyn seurauksena. Perusjakoa tiedeperusteisen tutkimus- ja kehittämispainotteisen ja oppimiseen perustuvaan vähittäisen innovaatio toiminnan välillä onkin syytä korostaa palveluiden kohdalla, koska ne painottuvat voimakkaasti jälkimmäisiin. Monien innovaatioympäristöjen päällekkäistä olemassaoloa hämärtääkin osin se, että alkuperäinen Christopher Freemanin (SPRU) ja Bengt-Åke Lundvallin IKE-ryhmän 1980-luvulla kehittämä innovaatiojärjestelmän käsite on etenkin käytännön kehittämistyössä usein kaventunut tiedeperusteiseen innovointiin. Tämä näkyy myös tutkimuksen kohdentumisessa ensisijaisesti tiedeperustaisiin innovaatioihin ja kehittämisstrategioihin, jotka pyrkivät lähes yksinomaan stimuloimaan tutkimus- ja kehittämistoimintaa korkean teknologian toimialoilla. Kuitenkin alkuperäisessä käsitteessä oli vahvasti mukana yksilön, organisaation sekä organisaatioiden välinen oppiminen huomattavasti tiedeperusteista toimintaa laajemmalla kentällä. Oppimisprosessi muodostaa linkin innovaatiosta taloudelliseen kasvuun. Instituutiot ja organisaatiot, jotka tukevat osaamisen rakentamista (competence building) työmarkkinoilla, koulutuksessa ja työelämässä, on huomioitava innovaatiotutkimuksessa tiedeinfrastruktuurin rakentamisen rinnalla. (Lundvall 2007, 1-2.)

Näin ollen palveluiden kehittämiseksi ja uudistamiseksi onkin tarkoituksenmukaista tunnistaa osaamisen rakentamisen perusdynamiikka. Prosessia tarkastellaan tässä DUI-mallin (doing, using, interacting) kautta. Tekemisen, käyttämisen ja vuorovaikutuksen rooleja tarkasteleva lähestymistapa tarjoaa yhden lähtökohdan osaamisen ja innovaatioiden syntyprosessin tunnistamiseen. Tieto on tällöin lähtökohtaisesti kokemuseräistä ja sisäistettyä (embodied)

tieteellisen ja koodatun sijaan. (Lundvall 2007, Lundvall ym. 2002.) Kokemusperäinen tieto vaikuttaa olevan merkittävä innovatiivisuuden lähde työmarkkinoiden kansainvälistämispalveluiden synnyssä myös työministeriön kolmivuotisen tutkimus- ja kehittämisohjelman (MoniQ) perusteella. Pääsääntöisesti uudet avaukset ja uudistukset nousivat käytännön toiminnasta. (Lindberg, Toivanen & von Hertzen 2006.)

Alla on esitelty neljä esimerkkitapausta, joissa kuvataan erityyppisten kokemusperäisesti hankittujen (tekemällä, käyttämällä tai vuorovaikutuksen kautta) osaamisten roolia innovaatioiden synnyn taustalla. Jokainen esimerkki painottaa tiettyä osaamisen rakentamisen tapaa. Analyysin luonne on kuvaileva ja tavoitteena on korostaa tällä toimintakentällä tärkeitä oppimis- ja osaamisen syntyprosesseja hyvin erityyppisissä yhteyksissä.

Kuten aiemmin todettiin, pienten – ja keskisuurten yritysten edellytykset rekrytoida työvoimaa ulkomailta ovat usein erilaiset kuin suurten yritysten ja näin ollen myös palvelutarve on erilainen. Lisäksi pienten seutujen ongelmana on se, että kaupunkimaisen talouden monimuotoisuus ja laaja kysyntä eivät ole tukemassa uudenlaisten palveluiden syntyä. Esimerkiksi Karkkilan kunnassa (9000 asukasta) sen merkittävin toimiala eli pienyritysvaltainen metalliteollisuus oli 2000-luvun alussa vaikeuksissa, koska soveltuva työvoimaa ei ollut saatavissa. Työttömyys oli rakenteellista eikä soveltuva osaamista tästä joukosta löytynyt. Alueen työpaikat olivat kasvussa (työpaikkoja yhteensä 3500 ja vuosittainen kasvu noin 5 %) ja työntekijöistä oli jatkuva pula. Erityisesti koneistajille oli kysyntää. Vuosittainen tarve oli noin 60 – 70 henkilöä ja jatkuvasti oli täyttämättä 10 – 15 työpaikkaa. Karkkilan kunta ja paikallinen työvoimatoimisto etsivät yhdessä työnantajien kanssa työvoimaa tekemällä ”rekrytointi-iskuja” sekä Pohjois-Suomeen että ulkomaille (Viroon, Venäjälle ja Puolaan). ”Iskujen” sekä rekrytointiyritysten avulla löytyi jonkin verran soveltuva työvoimaa, mutta ei riittävästi. Uudeksi kohderyhmäksi valittiin pääkaupunkiseudun maahanmuuttajat. Tällä strategialla menestys oli huomattavasti parempaa ja työvoimavaje saatiin paikatua. Karkkilassa työskenteli vuonna 2006 noin 50 maahanmuuttajaa.

Kotouttamiskoulutukseen on integroitu ammatillinen koulutus ja koneistajan täsmäkoulutus sisältää pienryhmien sisäännotot neljä kertaa vuodessa. Työssäoppimista koulutuksesta on yli puolet ja 90 prosenttia koulutetuista on työllistynyt alueen yrityksiin. Joissakin konepajoissa ulkomaalaisia työntekijöitä on jo 20 – 40 prosenttia työntekijöistä. (Ikola 2006.)

Karkkilan tapauksessa rekrytointiosaaminen on siis selkeästi tapahtunut ”tekemisen” kautta, vaikka osaamista on ostettu myös työnvälitysyrityksiltä. Ulkomaille ja Pohjois-Suomeen suuntautuvat rekrytointimatkat olivat osa oppimisprosessia, jossa tieto kansainvälisiltä työmarkkinoilta rekrytoimisen haasteista on siirtynyt alueen toimijoille. Lopulta pääkaupunkiseudulta löytyi sopiva osaamispooli, jonka hyödyntämiseksi rakennettiin moduulimainen koulutus valmistamaan maahanmuuttajia työtehtäviin. Pääasiassa prosessiin liittyvä osaaminen tuotettiin siis tekemisen kautta, vaikka myös olemassa olevia palveluita (osaamista) ja vuorovaikutusta sekä alueen toimijoiden (kaupunki, työvoimatoimisto, yritykset) että ulkopuolisten tahojen kanssa hyödynnettiin tiedon hankkimiseksi. Julkisen sektorin rooli on ollut voimakas, koska prosessi on ollut pitkä ja epävarma ja ”asiakasyritykset” lähinnä pienyrityksiä. Ei ollut todennäköistä, että seudulle syntyy alan palveluita kysynnän ja olemassa olevan osaamisen perusteella. Prosessissa kokonaisuutena on selkeästi vähittäisen (ameliorative, incremental) ja ad hoc-innovaation sekä arkkitehtuuri-innovaation elementtejä havaittavissa. Varsinaisina innovaatioina niitä voidaan pitää kuitenkin vain siinä tapauksessa, että niistä muodostuu pysyväluonteinen toimintatapa, joka mahdollisesti leviää myös alueen ulkopuolelle.

Toinen esimerkki sisäistetyn tiedon hyödyntämisestä palveluinnovaation kehittämisessä kuvaa olemassa olevan toiminnan osittaista muuntamista ja kohderyhmän uudelleen määrittelyä. Aiemmin lukiolaisten ulkomaanvaihto-ohjelmiin keskittynyt organisaatio on pyrkinyt laajentamaan toimintaansa ulkomaalaiselle työvoimalle tarjottaviin palveluihin. Asiakasryhmänä eivät kuitenkaan ole ulkomaalaiset työntekijät, vaan heitä työllistävät työnantajat. Organisaation osaaminen on kehittynyt vuosikymmenien aikana

sen välittäessä opiskelijoita eri puolille maailmaa. Kyseessä on siis tyypillinen vähittäinen innovaatio, jossa olemassa olevaa osaamista jalostetaan ja tarjotaan uudelle asiakasryhmälle. Palvelun ydin on verkostoituminen eli sosiaaliset kontaktit maahan saapuville työntekijöille. Tämä perustuu pitkään kokemukseen ulkomaalaisten opiskelijoiden sijoittamisesta Suomeen, joka on luonut laajan ympäri maan ulottuvan ”isäntäperheiden” kontaktiverkoston. Uuden toiminnan kehitystyö on tapahtunut suurelta osin asiakasrajapinnassa selvittämällä yritysten tarpeita ja valmiuksia hyödyntää palvelua, sekä ammentamalla kokemuksia jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa saaduista kokemuksista. Palvelu on ainutlaatuinen ja etsii vielä uutena tuotteena rooliaan osana palvelutarjontaa. Kyseessä on ainakin jossakin määrin myös asiakasyritysten oppimisesta eli uudenlaista palvelua ei ole vielä opittu käyttämään, vaikka useimmiten sen tarjoamat hyödyt on tunnistettu.

Vaikka myös tässä tapauksessa kyse on hyvin paljon verkostoitumisesta ja aktiivisesta tekemisestä, voidaan kuitenkin väittää, että varsinaisen innovaation lähteenä on ollut ”käyttäminen” eli pitkä ja suotuisa kokemus ulkomaalaisten nuorten sopeuttamisesta Suomeen. Prosessissa on ollut myös tutkimus- ja kehittämistoimintaan viittavia piirteitä kuten yhteistyötä yliopiston kanssa sekä ulkopuolista rahoitusta palvelun kehittämiseksi. Vaikka innovaatioprosessi etenee edelleen pääsääntöisesti pienin askelin, on palveluntuottajan oma aktiivisuus tuonut kehittämisprosessiin entistä systemaattisempia piirteitä.

Kolmas esimerkki korostaa vuorovaikutuksen merkitystä osaamisen ja uuden innovatiivisen toiminnan tuottamisessa. Oulussa toimiva EFA (Expatriate Family Adjusting)³ tarjoaa palveluita erityisesti työn perässä Ouluun muuttavien ulkomaalaisten henkilöiden ulkomaalaisille puolisoille, joille työtä ei vielä ole tarjolla. EFA tarjoaa paitsi tietoa kaupungista, Suomesta, työpaikoista ja työn hakemisesta, myös useita erilaisia sosiaalisia kohtaamispaikkoja ”women’s clubista” kokkikerhoihin ja työnantajatapaamisista kansainvälisiin

3 <http://oulu.ouka.fi/efa>

konferesseihin. Sosiaalisten verkostojen tavoitteena ei ole ainoastaan helpottaa sopeutumista, vaan edistää myös työpaikan löytämistä uusien kontaktien kautta. EFA tarjoaa myös sopeutumista helpottavan seminaarisarjan saapujille eri teemoista, kuten miten osallistua järjestötoimintaan ja viettää vapaa-aikaa tai mitkä ovat kulttuurien tavallisimmat törmäyskohdat Suomessa. EFA:n puitteissa toimitetaan myös nettijulkaisua (*65 degrees*), jonka tavoitteena on tuoda näkyvyyttä ulkomaalaisväestölle ja olennaisille kansainvälisyyskysymyksille seudulla sekä helpottaa lehden tekijöiden työllistymistä. Tekijät ovat vapaa-ehtoisia Oulun seudulla asuvia ulkomaalaisia.

EFA on Oulun kaupungin, EU:n ja paikallisten yritysten sponsoroima projekti. Avaintoimija on kuitenkin ollut yksittäinen henkilö, joka on asunut kotimaansa ulkopuolella myös ennen Ouluun muuttoa. Hän muutti Ouluun puolisonsa työn perässä ja omien kokemuksiansa kautta näki tarpeen EFA:n kaltaiselle toiminnalle. Kaupungin elinkeino- ja kansainvälisyystoimiston myötävaikutuksella onnistuttiin luomaan toimiva kokonaisuus, jossa on mukana myös paikallisia yrityksiä. Nyt projektin johtajana toimiessaan hän korostaa verkostoitumisen ja jatkuvan vuorovaikutuksen merkitystä kehittämistyössä tarvittavan tiedon lähteenä. Tiedonhankinnassa ja palveluiden kehittämisessä juuri vuorovaikutus eri tahojen kanssa on ollut avainasemassa. EFA voidaan nähdä Oulun kannalta radikaalinakin innovaationa, mutta olennaista on, että toiminta on vakiintunut ja mallia on esitelty ja kokemuksia hyödynnetty myös muissa kaupungeissa, joten tässä mielessä innovaation vaatimukset täyttyvät.

Innovatiivisuus palveluiden tuottamisessa näyttää siis painottuvan ainakin näissä esimerkeissä tekemällä oppimiseen ja pieniin askeliin. Tämä näyttää toteutuvan myös tiedemaailman kansainvälistymispalveluiden kehittämisessä. Tampereella ja Helsingin seudulla toimivien korkeakoulujen yhteistyöllä on pyritty luomaan suurempia ja toimivampia alueellisia palvelukokonaisuuksia ulkomaalaisille opiskelijoille ja henkilökunnalle. Palvelut voidaan nähdä osana laajempaa arkkitehtuuri-innovaatiota, jossa korkeakoulujen toimintoja pyritään yhdistämään suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Käytännössä

alueellisia kokonaisuuksia kehitettäessä onkin todennäköistä, että prosessi sisältää sekä erityyppisiä oppimisprosesseja että useampia innovaatiotyyppisiä. Ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden rekrytointi on ollut osa HERA:n (Helsinki Research Area) toimintaa, kun taas Tampereen seudulla toimiva SITR (Studying in Tampere Region) on panostanut alueen korkeakoulujen vaihto-opiskelijoiden palvelemiseen. Nämä koulutus- ja palvelutarjontaa uudelleen yhdistelevät arkkitehtuuri-innovaatiotyyppiset kokonaisuudet sisältävät myös ad hoc-innovaation piirteitä, koska ne ovat tietylle organisaatiokokonaisuudelle räätälöityjä. Lisäksi niiden sisällä on myös muun tyyppistä innovaatiotoimintaa. Esimerkiksi SITR sisältää korkeakouluissa käytettävän sähköisen asioinnin ja tiedonsiirron innovaatioiden soveltamisen ja pilotoinnin eli mukana on myös pienimuotoisia teknologioita valitulle asiakasryhmälle. (Virtanen 2007.)⁴

Käytännön kehittämistyössä Galloun innovaatiotyypit ja Lunda-vallin oppimisprosessit näyttävät limittyvän ja lomittuvan hyvinkin monimuotoiseksi kokonaisuudeksi. Ne tarjoavat kuitenkin toimivan heuristisen työkalun, jonka avulla voidaan tunnistaa yksittäisiä oppimisprosesseja sekä jäsentää kokonaisuutta.

Palveluiden uudelleenyhdistely ja osaamisen tuottaminen

Alueellisen kehittämisen näkökulmasta palveluiden innovatiivinen uudelleenjärjestely - arkkitehtuuri-innovaatio - vaikuttaa tarkoituksenmukaiselta tavalta kehittää toimintaa. Työministeriön maahanmuuttajien työllistymispalveluiden kehittämistä pohtivassa julkaisussa todetaankin että ”Työhallinnon näkökulmasta tavoitteena on maahanmuuttajien työllistyminen, joka perustuu maahanmuuttajien oman aktiivisuuden tukemiseen ja kannustamiseen. Maahanmuuttajien työllistämisen haasteena näyttäisi olevan erilaisten ak-

4 www.uta.fi/sitr

tivoivien toimenpiteiden ketjuttaminen yhtenäiseksi ja pitkäjänteiseksi palveluprosessiksi. Maahanmuuttajien työllistymistä hidastavat tekijät ovat monisysisiä ja vaativat eri toimijoiden ja hallinnonalojen tiivistä verkostoitumista ja yhteistyötä: ratkaisevassa asemassa ovat eri toimijoiden tuottamat tuotteistetut palvelut sekä näiden palvelutuottajien ja palveluiden muodostaman verkoston palveluprosessien yhteensovittaminen”. (Lindberg, Toivanen & von Hertzen 2006, 6.) Tarve arkkitehtuuri-innovaatiolle on siis tunnustettu. Toisaalta painotus ja näkökulma työministeriössä on ollut ensisijaisesti maahanmuuttajien työllistämiseksi, ei niinkään työvoiman saatavuuden parantamisesta työnantajien näkökulmasta. Tosin työnantajanäkökulma on viime vuosina noussut esiin ja saanut usein konkreettisiakin muotoja myös kansainvälisessä työväilytyksessä. Palveluiden uudelleenjärjestely näyttää kuitenkin olevan tarkoituksenmukainen lähtökohta etsittäessä innovatiivisia ratkaisuja aluetasolla.

Tushman ja Smith (2002) korostavat, että arkkitehtuuri-innovaatiot ovat erilaisia verrattuna muihin innovaatiotyyppeihin. Ne eivät ole teknologisia innovaatioita, vaan olemassa olevaa teknologiaa (laajassa merkityksessä), jota yhdistellään uusin tavoin. Teknologisesti yksinkertaiset innovaatiot vaativat kuitenkin perustavasti erilaisia yhdistäviä rakenteita, kannustimia, osaamista ja toimintakulttuuria verrattuna olemassa oleviin rakenteisiin. Olemassa olevien tuotteiden vieminen uusille markkinoille aiheuttaa usein vastustusta nykyisissä asiakkaissa ja myös resurssien uusjako aiheuttaa haasteita. (em. 2002, 5.) Etenkin julkisen sektorin työvoimapalveluiden kääntäminen työvoiman työllistämiseksi työvoiman etsimiseen vaikuttaisi olevan ilmiö, jossa uusille markkinoille siirtyminen aiheuttaa kitkaa (ks. Työlupatyöryhmänraportti 2007, 48). Alueellisena prosessina työmarkkinoiden kansainvälistämispalvelut ovatkin vasta kehityksensä alkumetreillä. Alueellisesta näkökulmasta on olennaista jäsentää kokonaisuus ja uudelleen yhdistellä olemassa olevia palveluita. Yksittäisten palveluiden välillä on suuria eroja, koska monien palveluiden osalta kehitys on vasta käynnistymässä, kun taas monilla palveluiden tuottajilla on takanaan jo pitkä kehityshistoria ja huo-

mattava määrä osaamista.

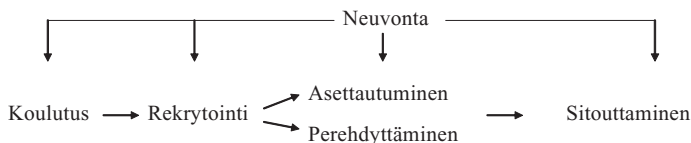
Arkkitehtuuri-innovaation vahvuuksia on kuitenkin sen toteuttamisen suhteellinen helppous, koska tarvittavat elementit on jo kehitetty ja testattu ja ne ovat suhteellisen helposti saatavilla. Palveluiden kohdalla mallin käyttö on erityisen helppoa materiaalisten rajoitteiden ja yhtenäisyyden vaatimusten puuttuessa. (Gallouj 2002, 84.) Innovaatio on siis mahdollinen ilman varsinaisen substanssiosaamisen tuottamista. Parhaimmillaan uudelleenyhdistelty palvelu- ja koulutuskokonaisuus voisi helpottaa rakenteissa liikkumista (laki- ja säädösviidakon selkeyttäminen ja tapauskohtainen tulkinta työntajien näkökulmasta) sekä tukea uudenlaisen substanssiosaamisen syntymistä (kansainvälisen rekrytoinnin toteutus ja monikulttuurisuuden hallinta työpaikalla).

Ulkomaalaista työvoimaa voidaan rekrytoida suoraan ulkomailta tai pyrkiä työllistämään jo maassa asuvia. Tällöin palveluprosessit hieman eroavat toisistaan, mutta molemmat voidaan esittää kuvan 1 tapaan prosessina. Kuvassa 1 prosessi on jaettu neljään perusvaiheeseen:

1. Koulutukseen, joka koskee Suomessa jo olevia ulkomaalaisia tai potentiaalisia rekrytoitavia ulkomailla,
2. rekrytointiin eli työvoiman etsintään ja arviointiin,
3. moninaisuuden johtamiseen (perehdyttäminen) sekä asettautumiseen, jotka tapahtuvat rinnakkain toinen työelämässä ja toinen yksityiselämässä, sekä
4. verkostoitumiseen eli sosiaaliseen ja ammatilliseen yhteisöön integroitumiseen, joka myös tapahtuu sekä työ- että yksityiselämässä.

Kukin perustoiminto voi sisältää lukuisia rinnakkaisia, mutta eri kohderyhmille ja perustoiminnon eri vaiheisiin kohdistettuja palve-

luita. Koulutus koskee lähinnä maassa jo olevia ulkomaalaisia⁵, mutta viime aikoina työvoimaviranomaisten ja muiden tahojen aloitteesta on suunniteltu ja osin jo toteutettukin koulutuksen antamista myös Suomen rajojen ulkopuolella. Neuvonta kertoo, mistä eri palveluita on saatavilla sekä välittää tietoa prosessin eri vaiheista ja vaatimuksista. Palvelut ovat osin päällekkäisiä ja esimerkiksi verkostoituminen voi palvella myös Suomessa pitkäänkin asuneita työntekijöitä työpaikan etsinnässä. Työnantajille tarjottavien palveluiden näkökulmasta sitouttaminen on kuitenkin prosessin loppuvaihe, kun henkilö on löydetty, rekrytoitu ja perehdytetty työhönsä ja heidät halutaan sitouttaa myös laajempaan sosiaaliseen ja paikalliseen ympäristöön.



KUVA 1. Prosessin vaiheet pelkistetyksi.

Alueen kehittäjien haasteena olisi siis muodostaa kuvan 1 yksinkertaistama prosessi yhdistelemällä alueelta löytyviä palveluita tarjoutuksenmukaiseksi kokonaisuudeksi ja tukemalla toimijoiden

5 Palveluketju mahdollistaa ulkomaalaisen työvoiman rekrytoimisen sekä kotimaasta että suoraan ulkomailta. Kotimaasta rekrytoitaessa merkittävässä roolissa ovat koulutukset, jotka valmistavat suomalaiseseen työelämään tai muuntavat olemassa olevan osaamisen suomen työmarkkinoille soveltuvaksi. Esimerkiksi terveydenhoitolalla on ammatilliset valmennuskurssit kuten Turun ammattikorkeakoulun vetämä Medimiks-koulutus, joka toimii moniammatillisena ja valmistaa opiskelijaa varsinaiselle päteväittäväälle kurssille. Osallistujina on ollut lääkäreitä, hammaslääkäreitä sekä eri alojen sairaanhoitajia ja osa heistä on jatkanut varsinaiselle päteväittäväälle kurssille kuten sairaanhoitajiksi päteväittäväälle SATU-kurssille. (Lindberg & Toivanen 2006, 18.) Toiminnot on siis jaettu usein selkeiksi moduuleiksi, joiden avulla on mahdollista muodostaa erilaisia kokonaisuuksia ja hyödyntää hankittua tietämystä ja osaamista muidenkin asiakasryhmien parissa. Esimerkiksi moniammatillinen valmentava ja päteväittävä koulutus voidaan tarjota myös muille kuin terveydenhoidon ammattilaisille vaihtamalla kurssin sisältö toiselle soveltuvalla kohderyhmälle. Valmistavaa koulutusta annetaan jo nyt myös esimerkiksi Kiinassa Suomeen rekrytoitaville siivousalan työntekijöille.

innovaatiotoimintaa etenkin niillä osa-alueilla, joilla heikkouksia on tunnistettu. Uudelleenjärjestely- tai arkkitehtuuri-innovaatiota palveluihin sovellettaessa on otettava huomioon joitakin prosessin erityispiirteitä.

Ensinnäkin, organisaatioinnovaatiot ovat merkittäviä palveluissa, kun taas tutkimukseen perustuvat ja komponentteihin ja materiaaleihin kohdistuvat innovaatiot ovat vähäisemmässä roolissa. Palveluinnovaatioissa ei ole selkeää rajaa perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen välillä. Teollisessa tuotannossa erottelu on perustellumpi, kun perustutkimus kohdistuu materiaaleihin ja komponentteihin ja soveltava tutkimus tuotteen palveluulottuvuuteen.⁶ Palveluissa painotus on organisaatiomallien kehittämässä, mutta tietoteknisten ratkaisujen lisääntyessä myös komponentteihin ja materiaaleihin kohdistuva tutkimus voi lisääntyä. Merkittävät tuoteinnovaatiot tapahtuvat kuitenkin usein asiakasrajapinnassa. Tässä korostuu osaamisen rakentaminen eli tekemällä, käyttämällä ja vuorovaikutuksessa oppiminen, joka on olennainen prosessi innovaatioiden synnyssä. (Gallouj 2002, Lundvall 2007.)

Toiseksi, uudelleen yhdistelyn kohdalla on aina kysyttävä mitä yhdistetään: tietoa vai toimintoja, tuotteita vai palveluita, inhimillisiä voimavaroja vai instituutiota? Tämä vie analyysiä kohti verkostojen ja paikallisten innovaatiojärjestelmien käsitteitä. Uudet osaamisen yhdistelmät voivat merkitä uusia yhdistelmiä myös yksilötasolla, etenkin kun osaaminen on ”hiljaista tietoa”. Järjestelmän moduulimainen arkkitehtuuri tai kokonaistuote on jaettava selkeästi määriteltyihin ja tunnistettaviin osiin; jokainen toiminto ja miten se saavutetaan, on määriteltävä tarkasti. Kokonaiskuvasta on siis luotava myös tarkka, yksityiskohtainen kuvaus, jotta sitä voidaan tehokkaasti hyödyntää. Usein eri palvelualojen

6 Esimerkiksi autoteollisuudessa auton moottorin teknologia tai käytettävät materiaalit voivat hyötyä merkittävästi laboratoriossa tapahtuvasta tutkimustyöstä, kun taas palveluulottuvuus eli matkustajien määrä tai automalli ovat selkeästi asiakasrajapinnassa tapahtuvaa kehittämistoimintaa.

toiminnot yhdistyvät ja muodostavat järjestelmiä. On olennaista huomata, että eri toimijat voivat toimia hyvin erilaisella logiikalla, vaikka kenttä on yhteinen. (Gallouj 2002, 85-86.) Haasteita ovat siis moduulirakenteen luominen sekä osaamisen muodostuminen innovaatioprosessissa.

Kolmas tärkeä kysymys on se, miten eri palveluiden tuottajien roolit vaikuttavat toiminnan kehitykseen? Hyypiän ja Kautosen (2006) mukaan monien suurten teollisuusyritysten sisäisesti tuotamat liike-elämän palvelut eivät ole muiden yritysten käytettävissä. Näin ollen ne eivät toimi samalla tavoin kuin esimerkiksi innovaatioiden ja hyvien käytäntöjen leviämisen kanavana toimivat itsenäiset asiantuntijayritykset. Tuotettaessa palveluita sisäisesti ei yrityksillä ole samanlaista intressiä kaupallistaa ja laajentaa liiketoimintaa ko. asiantuntijapalveluissa, koska trendinä on keskittyä yrityksen ydinliiketoiminnan kehittämiseen. Jo aiemmin mainittiin myös julkisen sektorin kansainvälistymistä ja kasvua hillitsevä vaikutus palveluntuottajana. Näin ollen ei ole samantekevää, tuotetaanko palveluita suuryritysten sisäisinä palveluina, julkisen sektorin toimesta vai itsenäisten asiantuntijayritysten toimesta. (ks. Hyypiä & Kautonen 2006, 31.) Eli osaamisen ja toimintojen tuottajien tunnistaminen voi olla hyvinkin ratkaisevaa alan omaehtoisen kehityksen kannalta.

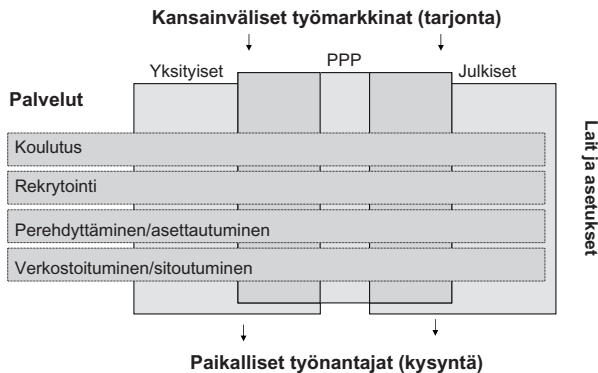
Esimerkiksi Suomessa vuodesta 1994 toiminut asettautumispalveluihin erikoistunut yritys syntyi pääkaupunkiseudulla vastaamaan kasvavaan kysyntään ulkomaalaisten korkeasti koulutettujen työntekijöiden määrän lisääntyessä. Sen sijaan pienemmillä kaupunkiseudulla kuten Tampereella tai Oulussa ei todennäköisesti ollut riittävää kysyntää vastaavaa palvelua synnyttämään. Tosin yrityksen yksittäisiä konsultteja on toiminut myös Tampereella ja Oulussa, missä toiminta on myös vakiintunut niin, että kaupunkeihin on perustettu toimipisteet. Konsultit palvelivat etenkin alkuvaiheessa lähinnä samoja suuryrityksiä kuin pääkaupunkiseudullakin. Monimuotoisessa kaupunkiympäristössä kehittyneet palvelut voivat siis siirtyä asiakkuuksien mukana myös muille alueille, mikä tarjoaa yhden kanavan osaamisen leviämiselle.

Joidenkin suuryritysten sisäinen kansainvälinen rekrytointi on erittäin pitkälle kehittynyttä. Yrityksen globaali henkilöstöhallinto voi hyödyntää rekrytointimenetelmiä, tietokantoja, verkostoja, korkeakoulu yhteistyötä ja monimuotoisuusjohtamista tai exit-haastatteluja hyvin monipuolisesti omassa työssään. Vaikka palveluita osin ostetaan ulkopuolelta, kuten asettautumispalveluita tai soveltuvuustestauksia, koko ketjun organisointi ja osaaminen on suurelta osin yrityksen sisäinen prosessi. Alueellisessa kehittämisessä on tarkoituksenmukaista pohtia, miten tällainen yritysten sisäinen asiantuntijapalveluosaaminen olisi mahdollista siirtää laajemmin alueen elinkeinoelämän palvelukseen. Esimerkiksi mainitut asettautumispalvelut eivät kovin todennäköisesti olisi levinneet Tampereelle ja Ouluun, jos yhden jo olemassa olevan avainasiakkaan palvelut olisi tuotettu sisäisesti. Ilman avainasiakasta palvelutarve eli kysyntä ei seuduilla olisi todennäköisesti ollut riittävää. Koska palvelu on kuitenkin ulkoistettu, se on mahdollistanut palveluiden siirtymisen asteittain myös muiden alueen yritysten käyttöön.

Työnantajat eli asiakkaat muodostavat hyvin heterogeenisen joukon, joilla on hyvin erilaiset palvelutarpeet sekä erilaiset valmiudet tuottaa itse tai ostaa palveluita palveluiden tuottajilta. Myös kokonaisilla toimialoilla on hyvinkin erilaisia perinteitä kansainvälisten työmarkkinoiden hyödyntämisessä. Turun seudun telakkateollisuuden ja Tampereen seudun koneenrakennuksen tarpeet vaativat osin erilaisia käytäntöjä, puhumattakaan esimerkiksi Itä-Suomen maatalousyrittäjistä, jotka kausiluonteisesti palkkaavat huomattavia määriä ulkomaalaisia marjanpoimijoita. Vaikka työmarkkinoita ohjaavat rakenteet eli lait ja säädökset ovat kansallisia ja monilta osin kaikille ryhmille yhteisiä samoin kuin monet palveluistakin, viimekädessä palvelurakenne on tarkoituksenmukaista luoda paikallisista tarpeista käsin.

Edellä jo viitattiin kaupunkiseudun kokoon palveluiden tuottamiseen vaikuttavana tekijänä. Julkisen sektorin rooli voikin olla hyvin erilainen pienillä ja suurilla kaupunkiseuduilla. Taloudellisten toimintojen monimuotoisuus suurilla kaupunkiseuduilla lisää joustavuutta ja kumulatiivisen kasvun edellytyksiä. Toimintaympäristön

monimuotoisuus ja kasautuva kasvu tarjoavat mahdollisuuksia sattumille sekä lisääntyville tuotoille (ks. Lambooy & Boschma 2001). Alueellisen kehittämisen näkökulmasta kyse on siitä, miten tarvittava osaaminen ja toiminnot syntyvät seudulla; painottuuko markkinoiden kysynnän ja tarjonnan dynamiikka vai proaktiiviset kehittämistoimenpiteet? Käytännössä kyse voi olla siitä, onko seudulle luotava alan osaamista ja toimintoja eli kohdistettava resursseja inkrementaalisten tai ad hoc-innovaatioiden syntyyn vai onko enemmänkin uudelleenjärjesteltävä ja selkeytettävä olemassa olevien toimintojen ja osaamisen kenttä? Kokonaisuutena kehittämisen kenttä ja palveluiden tehtävät on kuvattu kuvassa 2. Toimivat palvelut sitovat yhteen paikalliset työnantajat ja kansainväliset työmarkkinat.



KUVA 2. Palveluiden tuottajat ja palvelukokonaisuudet.

Yhteenveto

Kehittämisen näkökulmasta kokonaisuuden rakenne ja dynamiikka on tunnettava, jotta sitä voidaan vahvistaa. Tässä tarkastellut työmarkkinoiden kansainvälistymispalvelut asettuvat kansainvälisten työmarkkinoiden ja paikallisten työnantajien väliin helpottamaan rakenteellisten muutosten avaamien työmarkkinoiden hyödyntämis-

tä. Palveluinnovaatioilla yleensä ja tässä tarkastelluilla työmarkkinoiden kansainvälistämispalveluilla on monia yhteisiä piirteitä teollisten innovaatioiden kanssa. Perustoimijat ovat usein samoja tai samankaltaisia. Rahoittajina uusien toimintojen kehittämiseksi tässäkin mainituille palveluille ovat olleet esimerkiksi Tekes, ministeriöt, yritykset sekä kaupungit. Erojakin teolliseen innovointiin voidaan kuitenkin löytää. Työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluiden innovaatioympäristön kehittämisen kohdalla on tarkoituksenmukaisista pohtia ainakin seuraavia alustavia huomioita:

- Innovaatioprosessi painottuu kokemuseräiseen oppimiseen ja tiedon karttumiseen käytännön asiakastyössä (DUI-malli), varsinaisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan sijaan.
- Usein innovaatiot syntyvät ad hoc-tyyppisesti tietyn asiakkaan tai kapeasti määritellyn asiakasryhmän tarpeisiin, jolloin niiden leviäminen ja näin ollen myös innovaatiomainen luonne kyseenalaistuu. Miten varmistetaan esimerkiksi yliopistojen kansainvälistymispalveluiden tai suurten kansainvälisten hankkeiden yhteydessä hankitun palveluosaamisen leviäminen ja toiminnan vakiintuminen myös muiden alueen toimijoiden käyttöön?
- Julkisen sektorin rooli palveluiden tuottajana ja kehittäjänä on merkittävä. Tämä voi heikentää toimialan kasvu- ja kansainvälistymishakuisuutta, koska julkisen sektorin intresseissä nämä ovat toissijaisia tavoitteita verrattuna yksityisen sektorin toimintaan. Miten tätä vaikutusta olisi mahdollista vähentää palveluketjun eri osissa?
- Suuryritysten sisäiset palvelut voivat olla hyvinkin kehittyneitä. Tämän osaamisen ulkoistaminen myös alueen muiden toimijoiden käyttöön voisi tukea alan kehitystä, koska toiminnan luonne muuttuisi tukipalvelusta ydintoiminnaksi.
- Asiakkailla on vielä opittavaa palveluiden käytöstä ja erityisesti verkostoitumis- ja sitouttamispalveluiden merkitys tunnistetaan, mutta ei välttämättä koeta työnantajan tehtäväksi kustantaa näitä palveluita.
- Innovaatioiden synty on hyvin satunnaista eikä varsinaista tukevaa järjestelmää ole tarjolla.

Alueellisen kehittämisen kannalta voidaan olettaa, että arkkitehtuuri-innovaation tuottaminen eli alueen olemassa olevien palveluiden tehokas ketjuttaminen sekä yksittäisten palveluiden kohdalla vähit-

täisten ja ad hoc innovaatioiden syntyminen sekä niiden leviämisen tukeminen ovat ensisijaisia haasteita. Erilaisia yhteiskuntaan ja työelämään asettautumista edistäviä palveluita olisi tarkoituksenmukaista kehittää laajemmin ja systematisoidummin. Asettautumispalveluiden merkitystä korostaa Suomen vähäiset etniset yhteisöt, jotka osittain voisivat korvata palvelun tarpeen. Onkin tarkoituksenmukaista pohtia mahdollisuuksia tukea myös omaehtoisesti muodostuvien yhteisöjen toimintaa.

Vaikuttaa kuitenkin siltä, että oppimista on vielä etenkin palveluiden käyttäjillä eli asiakasyrityksillä. Näin ollen kehittämistoiminta joka välittää tietoa toiminnan mahdollisuuksista ja saatavuudesta asiakkaille voisi palvella alan kehitystä. Olisi mahdollista pohtia myös vaihtoehtoisia rahoitusmalleja palveluiden kustantamiselle, koska hyötyjä ei ole vain asiakasyritys, vaan koko aluetalous ja/tai toimiala. Näin ollen palveluita voisivat ostaa myös alueelliset kehittäjät sekä toimialojen etujärjestöt vahvistaakseen alueen tai toimialan menestysedellytyksiä pitkällä aikavälillä. Koska työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluiden kasvu ei ole itseisarvo sinänsä, vaan se tarjoaa palveluita muiden toimialojen kasvun mahdollistamiseksi, on palveluita tarkoituksenmukaista pyrkiä kehittämään myös seuduilla, missä kaupunkimaisen talouden monimuotoisuus ja kysyntä eivät riitä sitä tekemään. On tarkoituksenmukaista luoda edellytyksiä ja puitteita tällaisen palvelutoiminnan syntyemiselle, niin että julkinen sektori toimii käynnistäjänä ja sparraajana (esim. ”maahanmuuton osaamiskeskus” tyyppisesti), mutta palveluiden tuottamisessa yksityisen sektorin rooli vahvistuu.

Lähteet

- COOKE, P., HEIDENREICH, M. & BRACZYK, H-J. (toim.) (2004). Regional innovation systems. 2nd edition. The role of governance in a globalized world. Routledge, London.
- Economist (2005). European migration. The brain-drain cycle. The Economist, 10.12.2005, s. 33-35.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2005). Palvelut 2020 –Kohti palvelujen tulevaisuutta. Väiliraportti. Helsinki.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2007). Työtä tarjolla, mistä tekijät? Rekrytointivaikeudet EK:n jäsenyrityksissä. Työvoimatiedustelu 2006. Saatavilla osoitteesta www.hpl.fi/ek_suomeksi/kyselyt/tiedostot/Alakohtaiset/Tyota_tarjolla_mista_tekijat_15.2.2007.pdf. (26.5.2007).
- FORSANDER, A., RAUNIO, M., SALMENHAARA, P. & HELANDER, M. (2004). Sykettä ja suvaitsevaisuutta. Globaalin osaamisen kansalliset rajat. Sitra. Edita, Helsinki.
- GALLOUJ, F. (2007). Innovation in services. Paperi esitetty RESER-konferenssissa ”Service, competitiveness and cohesion – Balancing dynamics in the knowledge society”. 14.9.2007. Tampere-talo, Tampere.
- GALLOUJ, F. (2002). Innovation in service economy. The new wealth of the nations. EE, Cheltenham, UK.
- Hallituksen maahanmuutto ohjelma (2006). Työhallinnon julkaisu 371. Saatavilla osoitteesta www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj371.pdf. (24.5.2007).
- HERMANSON, H. (2006). The labour market situation and mobility in Estonia (esitelmä). ”Kansainvälinen työnvälitys ja työvoiman saatavuus & liikkuvuus”. Työministeriön EURES neuvottelupäivät. 30.5.2006, Porvoo.
- HYRSKY, P. (2007). Maahanmuuttajayrittäjyys Suomessa – Nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia. Kauppa- ja teollisuusministeriön asettaman työryhmän loppuraportti. KTM julkaisuja 6/2007.
- HYYPÄÄ, M. & KAUTONEN, M. (2006). Suomi liike-elämän palvelujen kansainvälistymisessä ja keskittymisessä. Innovaatiopalvelujen kansainvälistyminen ja alueellistuminen – tutkimushankkeen tilastoraportointi. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Rahoitetut tutkimukset 4/2006.
- IKOLA, J. (2006). Mitä kaupunki tekee työvoiman turvaamiseksi (esitelmä). ”Maahanmuuttajat – tärkeä osa työelämää”. Asiantuntijuuden vaihtoa – seminaari. Työministeriö, Moniq-hanke. 2.5.2006. Helsinki.
- Innovaatiosta hyvinvointia (2005). Painopisteet tulevaisuuden rakentamiseksi. Tekesin strategian sisältölinjaukset. Tekes, Helsinki.
- JOUTSENOJA, M., LINDH, J., TERVO, H., MÄNNISTÖ, J. & ROHKIMAINEN, S. (2005). Innovaatiojärjestelmä toiminnassa: Oulun alueen teknoekonomisten kehittämisprojektien analyysi – INTO. Teoksessa Pesonen, P. (toim.) Uutta tietoa ja osaamista innovaatiopolitiikan käyttöön. ProACT-tutkimusohjelma

- 2001–2005. Loppuraportti KTM/Tekes. Teknologiaohjelmaraaportti 5/2006. Helsinki 2006. s. 114-119.
- KAUTONEN, M., KOSKI, P. & KOLEHMAINEN, J. (2002). Yritysten innovaatioympäristöt. Pirkanmaa ja Keski-Suomi. Teknologia katsaus 120/2002. Tekes, Helsinki.
- KUPTSCH, C. & PANG, E. F. (2006). Competing for global talent. International Labour office, ILO Publications, Geneva.
- LAMBOOY, J.G. & BOSCHMA, R. A. (2001). Evolutionary economics and regional policy. *Annals of Regional Science*. Vol 35. s 113-131.
- LINDBERG, E. & TOIVANEN, M. (2006). Tavoitteena toimiva monikulttuurinen työyhteisö. Koulutusjulkaisu. Työministeriö, MoniQ, Edita Prima Oy.
- LINDBERG, E., TOIVANEN, M. & VON HERTZEN, N. (2006). Toimintamalleja ja kokemuksia monikulttuurisuudesta. Yleisjulkaisu. Työministeriö, MoniQ, Edita Prima Oy.
- LUNDEVALL, B-Å. (2007). Post script: Innovation system research. Where it came from and where it might go? Paperi esitetty Globelics Academyssa 3.5.2007. Lissabon, Portugali.
- LUNDEVALL, B-Å., JOHNSON, B., ANDERSEN, E. S. & DALUM, B. (2002). National systems of production, innovation and competence building, *Research Policy*. Vol. 31. s. 213-231.
- MALERBA, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*. Vol. 31. s. 247-264.
- MOISIO, E. & MARTIKAINEN, T. (2006). Kykyjen mosaiikki? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020. Delfoi-paneelin tuloksia. MONIKKO-projekti 2006. Väestöliiton tutkimuslaitos, Katsauksia E25/2006. Vammalan kirjapaino, Helsinki.
- OECD (2006). International migration outlook. SOPEMI 2006, OECD Publishing, Paris.
- RAATIKAINEN, T. (2004). Ulkomaisen työvoiman hankinta. Selvitys ulkomaisen työvoiman hankintaan liittyvistä kanavista ja työnantajien palvelutarpeista EURES -työnvälityspalvelun kehittämiseksi. Työhallinnon julkaisu 338, Työministeriö.
- RAUNIO, M. (2007). Työmarkkinoiden kansainvälistyminen ja johtamisen kompetenssit. Teoksessa Hornttanainen, E. & Salo, R. (toim.) Kunnat ja globalisaatio. Kuntaliitto, Helsinki. s. 53-71.
- RAUNIO, M. (2005). Aivovuodosta aivokiertoon. Huippuosaajat talouden voimavarana. EVA-raportti, Taloustieto Oy, Helsinki.
- TOIVONEN, M. (2001). Osaamisintensivisten liike-elämän palveluiden tulevaisuuden näkymät. Työministeriö, ESR -julkaisusarja. Edita, Helsinki.
- Tilastokeskus (2007). Liike-elämän palvelut. Saatavilla osoitteesta www.stat.fi/til/patipa/2005/patipa_2005_2006-06-27_kat_001.html (10.10.2007).
- Työministeriö (2003). Työvoiman rekrytointimahdollisuudet EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta. Maahanmuuttopolitiikan tulevat haasteet – projekti. Työhallinnon julkaisu 325.

- Työministeriö (2006). Työryhmän ehdotus hallituksen maahanmuuttopoliittiseksi ohjelmaksi. Lausuntokierroksen jälkeen luovutettu versio 13. 12. 2005
- TUSCHMAN, M. L. & SMITH, W. K. (2002). Innovation streams, organization design and organizational evolution. Teoksessa Tushman, M. L. & Anderson, P. (toim.) *Managing strategic innovation and change. A collection of readings.* Second edition. Oxford University press. Oxford. s. 2-17.
- Työluparyhmän raportti (2007). Ulkomaalaisten työntekoa koskevan järjestelmän kehittämistarpeita. Työhallinnon julkaisu 380. Työministeriö.
- Viestintäviisikko (2007). UVI nykytila-analyysi. ”Edessä haasteellinen ja innostava tulevaisuus”. Saatavilla osoitteesta www.uvi.fi (10.9.2007).
- VIRTANEN, M. (2007). Strategioista käytäntöön, SITR-hanke. Esitelmä iltapäiväseminaarissa opetuksen ja opiskelun kansainvälistymisestä, Tampereen yliopisto, 18.1.2007.