

Päivi Kyllönen

Alueellisen rekrytointiyhteistyön malli



Tradenomi YAMK
Yrittäjyys ja
liiketoimintaosaaminen
Kevät 2020



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä: Kyllönen Päivi

Työn nimi: Alueellisen rekrytointiyhteistyön malli

Tutkintonimike: tradenomi (YAMK)

Asiasanat: verkostot, verkostoituminen, sidosryhmäajattelu, verkostotutkimus, rekrytointi

Tämän opinnäytetyön avulla selvitettiin, miten alueellista yhteistyötä tulisi kehittää yritysten, julkishallinnon ja muiden sidosryhmien kesken Kainuussa, jotta yhteistyö tukisi rekrytointia mahdollisimman tehokkaasti. Opinnäytetyön aihe liittyy vuonna 2017 käynnistyneeseen RekryKainuu – hankkeeseen. Kyseessä oli Kainuun liiton ja Kainuun Etu Oy:n käynnistämä kaksivuotinen hanke, jonka tavoitteena oli rekrytoida osaavaa työvoimaa Kainuuseen, edistää kainuulaisten työnantajien ja työnhakijoiden kohtaamista, sekä markkinointiviestinnän keinoin tukea Kainuu-mielikuvaa nykyaikaisena, hyvien työpaikkojen, toimivien palvelujen ja erinomaisten harrastusten maakuntana. Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa ehdotus verkostoyhteistyön kehittämiseksi hankkeen jälkeiseen aikaan.

Teoriaosuus keskittyy verkostojen hyödyntämiseen ja rakentamiseen, sekä sidosryhmäajatteluun laajempaan käsitteeseen. Työssä käsitellään myös Kainuun työmarkkinoiden erityispiirteitä. Opinnäytetyön tutkimusstrategia on konstrukttiivinen tutkimus ja opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena 255 vastaanottajalle, jotka koostuivat RekryKainuu –hankkeessa mukana olleista toimijoista ja kainuulaisista työnantajista, joilla oli ollut Kainuun työ- ja elinkeinotoimiston kautta avoimia työpaikkoja haettavana 1.1.2019 alkaen. Kyselyn ajankohta ajoittui kesään 2019. Kyselyyn vastasi n. 11,8 % kohderyhmästä.

Kyselyn tulokset osoittavat, että yhteistyön tiivistämistä toivotaan alueellisen yhteistyön kehittämiseen rekrytoinnin tukena. Tärkeinä pidettyinä kumppaneina rekrytointiverkostossa nähtiin etenkin asumispalvelut, koulutusalan edustajat, toiset yritykset ja rekrytoinnit ulkomailta mahdollistavat kumppanit. Kysely osoitti, että työpaikkoja pitäisi markkinoida yli toimialarajojen. Miesvaltaisille aloille rekrytoidessa tulisi tuoda esille myös muiden toimialojen työpaikkoja puolisoita ajatellen. Myös Kainuu-mielikuvan ja alueen palveluiden ja harrastamismahdollisuuksien markkinointi nähtiin tärkeänä työikäisten houkuttelemiseksi Kainuuseen työskentelemään ja asumaan. Opinnäytetyön tulosten ja teorian pohjalta syntyi tuotoksena rekrytoinnin kumppanuus-työkalumatriisi.

Abstract

Author: Kyllönen Päivi

Title of the Publication: A Proposal for Regional Recruitment Co-operation

Degree Title: Master of Business Administration, Entrepreneurial and Business Competence

Keywords: networks, networking, stakeholder thinking, recruitment

The aim of this thesis was to find out, how regional co-operation should be developed between companies, public administration and other stakeholders in Kainuu region, so that the co-operation would support the recruitment of companies in the area as effectively as possible.

The topic of the thesis was related to the RekryKainuu project launched in 2017. This was a two-year project launched by the Kainuu Regional Council and Regional Development Company Kainuun Etu Oy. The aim of the project was to recruit skilled employees to Kainuu, promote en-counters between employers and jobseekers. One key item of the project was also to utilize marketing communications to support the image of Kainuu as a modern province with good working possibilities, well-functioning services and excellent recreational opportunities. The aim of the thesis was to find a proposal for the well-established co-operation, also for the period after RekryKainuu project.

The theoretical part focuses on the utilization and construction of networks, as well as stakeholder thinking as a broader concept. The thesis also points out the special features of the Kainuu labor market.

The research strategy of the thesis is a constructive research, and the research approach is a qualitative research method. The survey was carried out as an electronic survey of 255 recipients, consisting of partners involved in the RekryKainuu project and Kainuu-based employers, who had open vacancies available through the Kainuu Employment and Economic Development Office as of 1st of January 2019. The survey was conducted in the summer of 2019. Approximately 11.8% of the target group responded to the survey.

The results of the survey show, that closer co-operation is needed in the future. Housing services, representatives of the education sector, other companies and partners enabling recruitment from abroad were seen as important partners in the recruitment network. The survey showed that open vacancies should be marketed across industry boundaries. When recruiting for male-dominated sectors, jobs in other sectors should also be highlighted for spouses. The marketing of the Kainuu image and the area's services and recreational opportunities were also seen as important key factors, in attracting working-age people to work and live in Kainuu.

Extended Abstract

The aim of this thesis was to find out how regional co-operation should be developed between companies, public administration and other stakeholders in Kainuu region, so that the co-operation would support the recruitment of companies in the area as effectively as possible.

The topic of the thesis is related to the RekryKainuu project launched in 2017. This is a two-year project launched by the Kainuu Regional Council and Regional Development Company Kainuun Etu Oy. The aim of the project has been to recruit skilled employees to Kainuu, promote encounters between employers and jobseekers. One key item of the project is also to utilize marketing communications to support the image of Kainuu as a modern province with good working possibilities, well-functioning services and excellent recreational opportunities. The project has involved employers and business representative from all over Kainuu. The main goal of this thesis was to design a model for well-established co-operation after the project. (Kainuun Liitto 2017.)

Where to find skilled employees for the companies in Kainuu region? Many other provinces in Finland are currently struggling with this same problem. Kainuu region's economic growth has been strong for the past three years and growth expectations will continue to be positive. Investments worth more than EUR 2.4 billion are planned in Kainuu region in the next few years, and in addition, there will be a need for 4,600 permanent labor. Besides the upturn, the large retirement of personnel will take place in the coming years. That will pose a major challenge to the labor market. As the population ages, the need for social and health care services increases, which is reflected in the growing need for workers in the social and health care business. Retirement is also a threat to entrepreneurs in Kainuu, as one third of them are aged between 55-64 years. (FCG Konsultointi Oy 2018, 2-3, 8.; Työ- ja elinkeinoministeriö n.d., 3.)

The population development of Kainuu region has been negative since the 1960s. Migration from the province has been steady and students leave for growth centers after graduation, either in pursuit of further studies or a for a job. In this way, Kainuu is constantly losing its working-age population. (Euroopan sosiaalirahasto n.d. a.)

When thinking about Kainuu region's strengths as a place to work and live, its strengths are the nature, the spaciousness of living and diverse and affordable housing options. The province is

rich in natural resources and creates a framework for both tourism and the growth of natural resource companies. As an area, Kainuu suffers from location disadvantage and the accessibility of the area is not particularly good. The transport network requires high-quality maintenance and the development of public transport connections. Most of Kainuu's internal traffic is driven by private cars. The condition of the road network needs to be improved, as the transport industry already requires a sufficiently high-quality road network. The 3G and 4G digital networks, which are important for both companies and residents, cover almost the whole Kainuu district. 51% of households use the wired digital network, which is in line with the national average. With the development of digitalization, good telecommunications connections may be even more important than physical transport connections. (FCG Konsultointi Oy 2018, 1, 7.)

Many businesses will need new permanent employees in Kainuu in the coming years. About 300 new professionals will be needed for health and social services alone by 2030, and in addition to this, the retirement of about 1,000 health care staff will have to be compensated (FCG Konsultointi Oy 2018, 6). The biggest shortage is among nurses and practical nurses. If the students trained at Kajaani University of Applied Sciences and Kainuu Vocational College will stay in Kainuu after graduation, the need for recruitment in the social and health care sector in Kainuu can be largely solved. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d., 6.)

The research strategy of this thesis is based on the constructive research. The method of research and development is a qualitative research method. A questionnaire was sent to the actors involved in the recruitment project by e-mail in June 2019. The survey was conducted as an electronic survey of 255 consisting recipients. The questionnaire was sent to partners involved in the RekryKainuu project and Kainuu-based employers. 11.8% of the target group responded to the survey.

The main research question is:

1. How should regional co-operation be developed between companies, public administration and other stakeholders in order to support recruitment process in Kainuu region as effectively as possible?

The sub-questions are:

2. Who are the partners with whom networking would be useful?

3. What are the roles and tools of the partners involved in attracting a skilled workforce to companies in Kainuu region?

The theoretical part focuses on the utilization and construction of networks, as well as stakeholder thinking as a broader concept. The roots of stakeholder thinking go back to the 1960s, when researchers at the Stanford Research Institute in the United States launched the concept of stakeholder thinking (Freeman 1984, 31). According to Freeman's (1984, 25) definition, an organization's stakeholder is any group or person who can influence the achievement of the organization's goals. What is essential, is the two-way relationship and that the organization takes into account the wellbeing of its stakeholders and behaves morally right towards them. There was a growing awareness that without its stakeholders, an organization will find it difficult to cope with its changing operating environment. From the 1970s onwards, companies began to react to changes in their external operating environment to an increasing extent, and organizations began to develop a kind of early warning systems that detect changes at an early stage, and that it would be possible to prepare for these changes before it is too late. In particular, Freeman (1984) required managers to develop concept maps and stakeholder maps and to utilize their existing relationships in changes in the external field of action. (Freeman 1984, 31–32, 44, 46; Preble 2005, 408.)

There have been networks throughout the ages, from the ancient Greek city association and in later times the Hanseatic League. The European Union is an example of today's networks. Even the disciples of Jesus are called the network of that time. The term network refers to an interconnected entity of independent components. In addition to companies, the phenomenon covers a wide range of networks; social, physical, computer networks. The network includes several partners (individuals, interest groups, organizations) and is based on a reciprocal, mutual and resource-sharing cooperation and value-added model. The special features of networking are volunteering, reciprocity, equality and self-direction. In a globalized world, the importance of networking has grown and almost all companies operate networked with other companies at some level. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 9, 15; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 97; Valtioneuvoston kanslia 2019, 13–15.)

The drivers of networking are the globalization of business and competition and the shortening of product life cycles, also the rapid transmission and utilization of information made possible by communication technology. Constant changes in the business have forced companies to fo-

cus on their core capabilities and thus the operations of the companies have been outsourced and new service providers have emerged. Even multinational business giants no longer dominate, or it is not economically sensible for them to produce all their activities themselves, but some of the activities can be coordinated or modernized through networks. In this way, companies rely on each other's core competencies and can focus on their own core competencies themselves. In order to compete, companies need to seek help from networks to improve their competitiveness and profitability. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 17–18; Hakanen ym. 2007, 25.)

Networks lead to new sources of information. The wider the network we have, the more opportunities there are to obtain information from people, who even work in different industries. Networks bring new, different skills to a company or organization. Fewer and fewer organizations are able to cope with the necessary development investments entirely on their own. Networks allow organizations to gain more capacity. Increasing production capacity does not require expensive investments in production facilities, personnel and training, if additional capacity can be acquired through networks. By networking, you get a critical assessment of your own activities and learn to mirror your own activities. This creates a kind of benchmarking, i.e. a situation of learning from the better. Networks make it possible to meet knowledge and skills from different fields, this is a favourable ground for the emergence of new ideas, networks make it possible to learn together. We create new relationships in networks and we can detect in everyday life weak signals, that are important to our operations. It all depends on whether we are vigilant enough to detect new opportunities and ready to learn new things. Networks are also an excellent marketing channel, because in networks we get to know each other's areas of expertise, in addition to providing an opportunity to recommend different services to each other, it is also possible to ask for recommendations. (Pirnes 2001, 66; Silvennoinen 2008, 48-72.)

The Partner-Market matrix is utilized in the examination of this thesis research results. Hakanen, Heinonen & Sipilä (2007, 129–130) examine the company's operations and its renewal from the perspective of partnerships using this matrix. The matrix can be used as a tool in network analysis and development. Based on the research results and the original Partner-Market matrix, a new Partner-Recruitment Tool matrix was created as a result of this thesis. The matrix can be used to look at existing partners; what kind of skills and recruitment tools can already be found in the recruitment network. On the other hand, it can be examined how to make better use of

existing partnerships, taking into account existing recruitment tools and skills, and whether it is possible to create new tools and skills. The matrix also provides a tool for assessing new partners, what partners are needed to maintain and increase efficiency, and what partnerships should be acquired to enter the new markets of the future.

The thesis provided an answer to how regional co-operation should be developed with companies, public administrations and other stakeholders, so that co-operation supports recruitment as effectively as possible. The responses to the survey show, that recruitment co-operation is needed after the project period. The recruitment network needs a so-called locomotive operator, preferably a community-driven operator, or a follow-up project. It is hoped that recruitment co-operation will be able to be further deepened, and that the expertise between the networks and the marketing of job vacancies across industry boundaries will be utilized.

Housing services, education representatives and other companies in particular were seen as important partners in the recruitment network. Recruitment companies, and especially recruitments from abroad, also emerged as important partners. The survey showed that the open vacancies should be marketed across industry boundaries. When recruiting for male-dominated sectors, jobs in other sectors should also be highlighted for spouses. The Kainuu brand and the marketing of services and leisure opportunities in the area, were also seen as important recruitment tools, in attracting working-age people to work and live in Kainuu. The network's current recruitment expertise was also mapped out, as well as new ideas for new tools and partners to improve recruitment.

Alkusanat

Olihan työmaa, vaan tuli tehdyksi. Kahden tutkinnon suorittaminen osittain yhtä aikaa ja kaksi uutta työpaikkaa siinä sivussa. Tämä opinnäytetyö ei valmistunut helpoimman kautta, mutta nyt voi huokaista ja alkaa miettimään uusia oman osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja. Onhan elämä elinikäistä oppimista.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Osaavaa työvoimaa Kainuuseen rekrytointihankkeen avulla	3
2.1	Rekrytointi käsitteenä.....	3
2.2	Kainuun maakunta	3
2.3	Kainuun työmarkkinat	4
2.3.1	Kainuun vahvuudet, haasteet ja työvoimatarve toimialoittain	6
2.3.2	Tulevaisuuden työvoimatarpeeseen vastaaminen.....	8
2.4	RekryKainuu -hanke	10
2.4.1	Hankkeen avulla toteutetut toimenpiteet.....	11
2.4.2	Toiminnan jatkaminen hankkeen jälkeen.....	13
3	Verkostojen hyödyntäminen rekrytinnissa	14
3.1	Sidosryhmäajattelu, verkostot ja verkostoitumisen teoriaa.....	14
3.2	Verkostoitumisen ajureita	18
3.3	Erilaisia verkostomalleja	19
3.4	Verkostojen ulottuvuudet.....	21
3.5	Verkostoitumisen hyödyt.....	23
3.6	Roolit ja johtaminen verkostoissa.....	24
3.7	Strategian merkitys verkostoitumisessa	27
4	Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	30
4.1	Konstrukttiivinen tutkimusstrategia	30
4.2	Kvalitatiivinen tutkimusote	32
4.3	Sähköinen kyselytutkimus	33
4.4	Induktiivinen sisällönanalyysi	34
5	Malli alueelliselle yhteistyölle rekrytointihankkeen jälkeen	36
5.1	Aineiston hankinta, käsittely ja tulokset.....	36
5.2	Johtopäätökset	46
5	Pohdinta.....	49
	Lähteet	52
	Liitteet	

1 Johdanto

Mistä osaavaa työvoimaa elinkeinoelämän tarpeisiin? Saman ongelman parissa kamppailevat useat maakunnat Suomessa tällä hetkellä, ei yksinomaan Kainuu. Kainuun talouden kasvu on ollut kovaa viimeiset kolme vuotta ja kasvuodotukset ovat jatkonkin kannalta positiiviset. Kainuuseen on lähivuosille suunniteltu investointeja yli 2,4 miljardin euron arvosta ja näiden myötä myös pysyvää lisätyövoimaa tultaneen tarvitsemaan 4600 henkilön verran. Noususuhdanteen lisäksi työmarkkinoille luo haasteen lähivuosien henkilöstön suuri eläkepoistuma. Väestön ikääntyessä sosiaali- ja terveystalouden tarve kasvaa, mikä näkyy lisääntyvänä työntekijätarpeena kyseisellä toimialalla. Eläköityminen uhkaa myös kainuulaisia yrittäjiä, sillä kolmannes heistä on 55–64-vuotiaita. Robotisaatio ja automatisaatio tulevat niin luomaan uusia työpaikkoja, kuin hävittämään niitä. (FCG Konsultointi Oy 2018, 2–3, 8.; Työ- ja elinkeinoministeriö n.d., 3.)

Kainuun väestönkehitys on ollut negatiivista 1960-luvulta lähtien. Poismuutto maakunnasta on tasaista ja opiskelijat muuttavat valmistuttuaan kasvukeskuksiin, joko jatko-opintojen tai uuden työpaikan perässä. Kainuu menettää jatkuvasti työikäistä väestöään. (Euroopan sosiaalirahasto n.d. a)

Kainuun Liitto ja Kainuun Etu Oy käynnistivät vuonna 2017 kaksivuotisen RekryKainuu -hankkeen, jonka tavoitteena on rekrytoida, eli saada osaavaa työvoimaa Kainuuseen, edistää kainuulaisten työnantajien ja työnhakijoiden kohtaamisia sekä markkinointiviestinnän keinoin tukea Kainuu-mielikuvaa nykyaikaisena, hyvien työpaikkojen, toimivien palvelujen ja hyvien harrastusmahdollisuuksien maakuntana. Mukana on ollut työnantajia ja elinkeinoelämän edustajia kaikkialta Kainuusta. Hankkeen yksi tavoite on ollut suunnitella toimijoiden kanssa yhteistyössä yhteinen toimintamalli hankkeen jälkeiselle rekrytoimistoinnalle. (Kainuun Liitto 2017.)

Teoriaosuus nojaa verkostoitumisajatteluun, verkostostrategian ymmärtämiseen ja sidosryhmäsuhteiden merkityksiin, sekä verkostojen hyödyntämiseen rekrytoimintaviestinnässä.

Tutkimusongelma, tavoitteet ja toteutus

Tämän opinnäytetyön avulla selvitetään, miten alueellista yhteistyötä tulisi kehittää yritysten, julkishallinnon ja muiden sidosryhmien kanssa, jotta yhteistyö tukisi rekrytoimintaa

mahdollisimman tehokkaasti. Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa ehdotus yhteistyön kehittämiseksi hankkeen jälkeiseen aikaan. Osaavaa työvoimaa tarvitaan kaiken aikaa Kainuuseen ja elinkeinoelämän edustajat tarvitsevat toimintamallin, sitoutuakseen kiinteämpään yhteistyöhön myös hankkeen jälkeen. Opinnäytetyön tutkimusstrategia on konstrukttiivinen tutkimus. Tutkimus- ja kehittämismenetelmänä käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimustapaa. Rekrytointihankkeessa mukana oleville toimijoille lähetetään sähköpostilla kysely kesäkuussa 2019.

Tutkimuskysymys on:

1. Millainen yhteistyön malli tulisi kehittää yritysten, julkishallinnon ja muiden sidosryhmien kanssa, jotta yhteistyö tukisi rekrytointia mahdollisimman tehokkaasti?

Pääkysymyksestä johdettuja alakysymyksiä ovat

2. Ketkä ovat niitä toimijoita/kumppaneita, joiden kanssa verkostoitumisesta olisi hyötyä?
3. Mitkä ovat mukaan lähtevien toimijoiden roolit ja työkalut ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi kainuulaisiin yrityksiin?

Kainuun liitto – opinnäytetyön toimeksiantaja

Kainuun liiton muodostavat Kainuun kahdeksan kuntaa – Suomussalmi, Hyrynsalmi, Puolanka, Ristijärvi, Paltamo, Kajaani, Sotkamo ja Kuhmo. Kainuun liitto on aluekehitysviranomainen, jolla on sekä lainsäädäntöön perustuvia että jäsenkuntiensa sille antamia tehtäviä. Organisaatio toimii yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa, kuten erilaiset organisaatiot, yritykset sekä kolmannen sektorin toimijat. Kainuun liiton tehtäviin kuuluu alueen yleinen kehittäminen, mutta se tekee myös alueyhteistyötä muiden alueiden, muun muassa Pohjois-Pohjanmaan kanssa. Kainuun liitto on edistämässä suunnitelmien toteutumista, sekä tekee rahoitus- ja rakennerahastolain mukaisia EU-ohjelmien suunnittelu ja toimeenpanotehtäviä. Maankäyttö- ja rakennuslain perusteella organisaation tehtävänä on toimia myös maakunnan suunnitteluviranomaisena. Kainuun liitto valmistele ja toimeenpanee Kainuun maakuntaohjelmaa myös toteuttamalla toimialaansa ja maakuntastrategian painopisteisiin kuuluvia hankkeita. Organisaatio voi tilata tai olla mukana rahoittamassa maakuntaohjelmaan tiiviisti liittyvää toimintaa tai toimia hankepartnerina. (Kainuun liitto n.d. a+b.)

2 Osaavaa työvoimaa Kainuuseen rekrytointihankkeen avulla

Tässä kappaleessa esitellään Kainuun maakunta ja maakunnan työllisyystilannetta ja työmarkkinoiden ominaispiirteitä sekä RekryKainuu –hankkeen toimintaa.

2.1 Rekrytointi käsitteenä

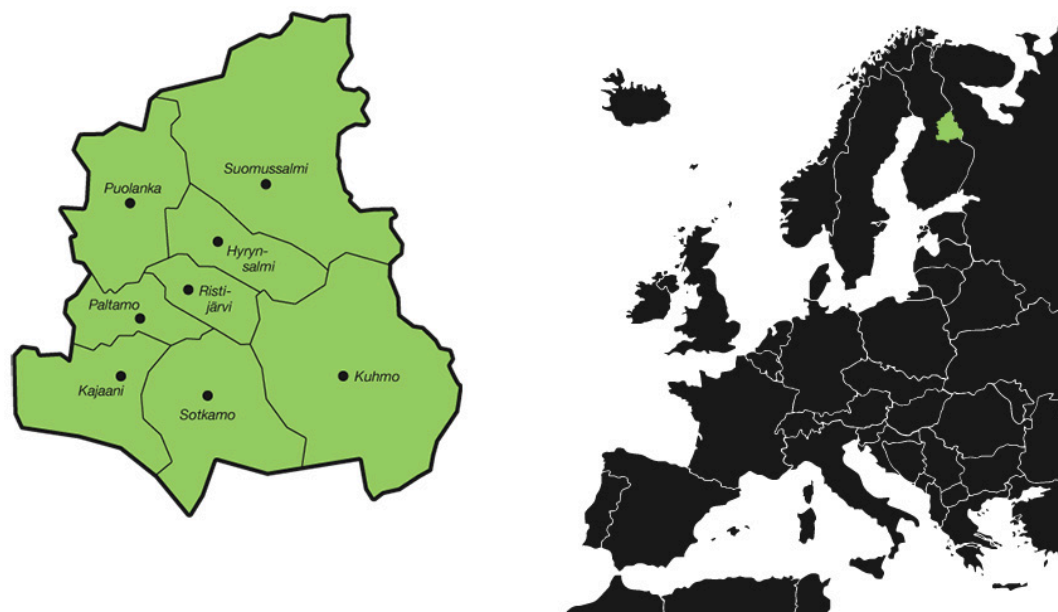
Yrityksen henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat työntekijät. Yrityksen rekrytointipolitiikan pitäisi perustua organisaation visioon ja strategiaan. Liiketoiminnan tavoitteet määrittelevät sen, minkälaista osaamista ja minkä verran tarvitaan. (Viitala 2013, 98–99.)

”Aito rekrytointi ei ole ihmisen palkkaamista tai työsopimuksen tekemistä, se on yhtiön arvomaailmaan ja tavoitteisiin sopivan osaamisen, tahtotilan ja kehittymiskyvyn löytämistä ja vaalimista” (Kajjala 2016, 16).

Saddam & Mansor (2015) korostavat myös artikkelissaan sitä, kuinka tärkeää organisaatiolle on, että se onnistuu houkuttelemaan päteviä työntekijöitä yritykseen, joilla on organisaatiossa tarvittava osaaminen ja jotka pyrkivät tavoittelemaan organisaation toiminnalleen asettamia tavoitteita. Motivoitunut, pätevä ja onnellinen työntekijä on yksi menestyvän yrityksen tärkeimmistä tekijöistä. Niinpä yrityksen haasteeksi jää houkutella yritykseen töihin ne parhaimmat yksilöt monien joukosta.

2.2 Kainuun maakunta

Kainuu on Belgian kokoinen alue keskellä Suomea. Maakunta muodostuu kahdeksasta kunnasta. Aukkaita Kainuussa on yhteensä noin 73 000 asukasta. Etäisyys Helsingistä on 568 km ja 181 km Oulusta. Kajaani on Kainuun suurin kunta ja sinne pääsee niin lentäen Helsingistä kuin junalla pohjoisesta sekä etelästä. Kajaani sijaitsee valtatie 5 varrella. (Kainuun liitto n.d. a.)



Kuva 1. Kainuun maakunta ja Kainuu Euroopassa (Kainuun liitto n.d. a).

Hankkeen esitteessä Kainuuta markkinoidaan erinomaisten työpaikkojen maakuntana. Töitä löytyy niin puu-, metalli-, metsä- kuin opetusalla. Myös kaivannaisteollisuudessa, tietojenkäsittely-, matkailu-, sosiaali- ja terveysalalla on pulaa tekijöistä. Koska yrittäjiä on eläköitymässä, odottaa täällä monet yritykset uutta vetäjää. Kainuussa voi valita asuinpaikakseen maaseudun tai kaupungin ytimen, palvelut ovat silti lähellä. Kainuussa on turvallista asua ja puhdas ja kaunis luonto ovat alueen valttikortteja. Alueen matkailukeskukset tarjoavat myös monipuolista tekemistä niin maakunnan asukkaille kuin matkailijoille. Myös tapahtuma- ja kulttuuritarjonta on vilkasta. (Kainuun liitto n.d., c.)

2.3 Kainuun työmarkkinat

Elinkeinoelämän, yritystoiminnan ja työttömyyden määrä sekä rakenne olivat Kainuussa loppuvuodesta 2018 paremmat kuin vuotta aiemmin. Toimialojen liikevaihdon indeksin kasvu vuonna 2016 oli suurin Kainuussa (lähes 6,5 %) ja vielä vuonna 2017 muutos oli suurempi kuin koko maassa (Kainuu 3,7 %, koko maa 3,0 %). Vienti on kasvanut 51 % vuodesta 2013 vuoteen 2016. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d., 3.)

Kainuun kärkialoja ovat

- Biotalous
- Kaivostoiminta
- Matkailu
- Teknologiateollisuus (metalli, ICT, elektroniikka)

Kaikki toimialat ovat kasvussa niin liikevaihdoltaan kuin henkilöstömäärältään. Yrityksissä on jo huomattu voimakkaan kasvun aiheuttamat ongelmat työvoiman saatavuusongelmana. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d., 3.)

TE-toimistossa oli avoimia työpaikkoja joulukuun 2018 lopussa 762. Työvoiman riittävyttä tulevaisuudessa uhkaa nuorten ikäluokkien pienuus, väestön korkea keski-ikä, mittavat eläköitymiset ja poistumiset työelämästä. Koska Kainuun koulutusmahdollisuudet ovat rajalliset, menettää Kainuu nuoria vastavalmistuneita kasvukeskuksiin muualle jatko-opintojen pariin. Vuoteen 2030 mennessä on odotettavissa noin 5700 henkilön poistuma työmarkkinoilta eläköitymisen myötä. Paikallinen työvoima ei riitä Tilastokeskuksen väestöennusteiden toteutuessa eläköitymisen myötä vapautuvin työpaikkoihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d., 3.)

Kainuun työttömyys on laskenut yli kolme vuotta yhtäjaksoisesti. Joulukuun 2018 lopussa Kainuun työttömyysaste oli 11,5 %. Ongelmana on ennen kaikkea rakenteellinen työttömyys, 58% kokonaistyöttömyydestä, sekä työvoiman matala koulutustaso. Kainuun työllisyysaste on 66 %. Miesten työllisyysaste on huomattavasti alempi kuin naisten. Nuorta työvoimaa on lähinnä Kajaanissa ja Sotkamossa. Noin puolet työttömistä on yli 50-vuotiaita. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d., 3, 7.)

Asiakasrakenne aiheuttaa työmarkkinoille kysyntä-tarjontaongelman, koska nuoria on vähän ja ikääntyneiltä puuttuu usein tarvittava koulutus. Iän myötä myös uudelleen kouluttautumishalukkuus vähenee. Kainuun työttömistä työnhakijoista lähes 30 prosentilla ei ole perus- tai ylioppilastutkinnon jälkeistä koulutusta. Pelkän perusasteen koulutuksen varassa olevien asema työmarkkinoilla on heikko. Talouspolitiikan arviointineuvosto (2018, 1–2) on tutkinut oppivelvollisuusiän pidentämisen vaikutuksia, eli auttaisiko tässä kohtaa koulutusjärjestelmää koskevat muutokset? Suomessa on hallitusneuvotteluissa sovittu tällä viikolla oppivelvollisuusiän nostamisesta, nähtäväksi jää, löytyykö tästä yksi keino työvoiman saamiseen ja millaisena tämä toteutuu. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d., 3, 7.)

2.3.1 Kainuun vahvuudet, haasteet ja työvoimatarve toimialoittain

FCG Konsultointi Oy on tehnyt Kainuun työvoimatarpeen ennakointi –selvityksen vuonna 2018. Selvitys perustuu tilastotietoihin, eri toimijoiden laatimiin väestö-, talous- ja toimialaennusteisiin, sekä kainuulaisille työnantajille osoitettuun kyselyyn ja haastatteluihin. Kysely on lähetetty 600 työnantajalle, vastauksia on tullut 99, joista yrityksiä 90 ja julkisia toimijoita 9. (FCG Konsultointi Oy 2018, 1.)

Kainuun vahvuuksia ovat luonto, asumisen väljyys sekä monipuoliset ja edulliset asumisvaihtoehdot. Maakunta on luonnonvaroiltaan rikas ja luo puitteet niin matkailulle kuin luonnonvara yritysten kasvulle. Kainuu kärsii alueena sijaintihaitasta ja alueen saavutettavuus ei ole erityisen hyvä. Liikenneverkko vaatii laadukasta ylläpitoa ja julkiset liikenneyhteydet kehittämistä. Suurin osa Kainuun sisäisestä liikenteestä tapahtuu yksityisautoilla. Tiestön kunnossa on parannettavaa, sillä jo metsäteollisuuden kuljetukset edellyttävät riittävän korkealaatuisesti ylläpidettyä tieverkkoa. Niin yrityksille kuin asukkaille tärkeät 3G- ja 4G – verkot kattavat lähes koko Kainuun. Kiinteä verkkoa käyttää 51 % kotitalouksista, eli on koko maan keskiarvon mukainen osuus. Digitalisaation kehittyessä hyvillä tietoliikenneyhteyksillä voi olla vielä suurempi merkitys kuin fyysisillä liikenneyhteyksillä. (FCG Konsultointi Oy 2018, 1, 7.)

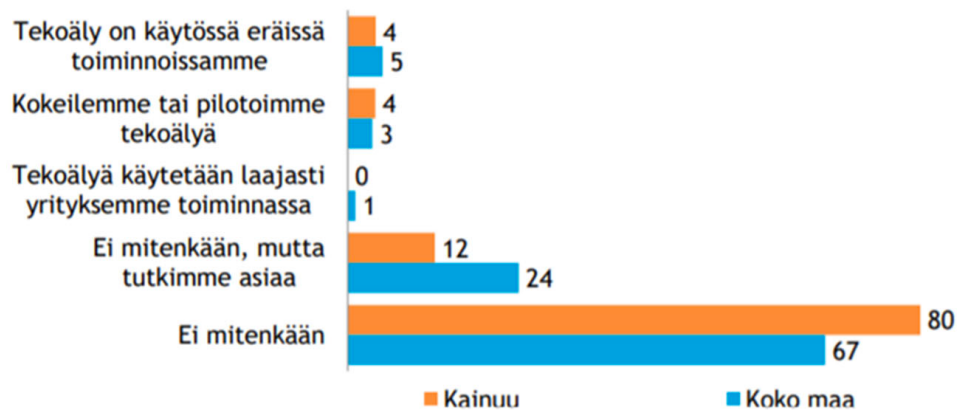
Ilmastonmuutoksen hillintä ja siirtyminen uusiutuviin polttoaineisiin lisää kysyntään Kainuun bioresursseja kohtaan. Sellun ja kartongin kysyntä kasvaa muovin korvaamisella pakkausmateriaaleissa. Kainuun metsien kasvu ja puumäärä ovatkin suuremmat kuin koskaan aiemmin. Hakkuita voidaan arvioiden mukana lisätä kestävästi 49 %. Liikenteen sähköistyminen tarvitsee akkuja ja niiden hinta on asettunut kaupallisesti kannattavalle tasolle. Metallin kysyntä kasvaa maailman väkiluvun kasvaessa. Suomi tarjoaa turvallisen, vakaan ja sosiaalisesti kestävä ympäristön kaivosteollisuudelle, ja on siten kiinnostava investointikohde. (FCG Konsultointi Oy 2018, 6.)

Matkailu kasvaa globaalisti kovaa vauhtia ja Kainuussa on panostettu matkailupalvelutarjontaan. Meille on hyvät ja nopeat kulkuyhteydet ja Suomi tarjoaa turvallisen matkailuympäristön muun muassa vaurastuville kiinalaisille. Puhdas luonto, hiljaisuus ja luonnonmukaisuus ovat kasvavia trendejä maailmalla matkailussa ja niitähän meillä Kainuussa riittää. Ilmaston lämpenemisen myötä Suomen kilpailuvaltiksi matkailumarkkinoilla nousee myös neljä vuodenaikaa, perinteinen talvi ja siihen liittyvät elämykset. Kainuun näkymät matkailun toimialalla ovat positiiviset. Hossan kansallispuistoon tehdään vuosittain 50 000

vierailua. Matkailupotentiaaliin panostaminen toki aiheuttaa panostuksia matkailutoimialalle ja lisää työvoiman tarvetta. (FCG Konsultointi Oy 2018, 6.)

Terveys- ja sosiaalipalveluihin tullaan tarvitsemaan noin 300 uutta ammattilaista vuoteen 2030 mennessä ja tämän lisäksi on korvattava eläkepoistuma, noin 1000 henkilöä (FCG Konsultointi Oy 2018, 6). Suurin pula on sairaan- ja lähihoitajista. Mikäli Kajaanin ammattikorkeakoulussa ja Kainuun ammattioppilaitoksessa koulutettavat opiskelijat jäävät valmistuttuaan töihin Kainuuseen, sosiaali- ja terveysalan rekrytointitarve Kainuussa pystytään suurelta osalta ratkaisemaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d., 6.)

Toimialat voivat olla toisilleen myös uhka. Biomassojen hyödyntäminen ja kaivannaisteollisuuden kasvu voivat hävittää matkailun kannalta tärkeitä maisemakokonaisuuksia, lisäävät ympäristöriskejä ja voivat aiheuttaa puhtaan matkailun imagolle huomattavia ristiriitaisen imagon alueesta. Houkuttelevuus myös vapaa-ajan asujien silmissä voi pienentyä, unohtamatta toki myöskään alueen houkuttelevuutta vakituksena asuinpaikkana. (FCG Konsultointi Oy 2018, 6.)



Kuva 2. Tekoälyn hyödyntäminen pk-yrityksissä (FCG Konsultointi Oy 2018, 8.)

Robotisaatio ja automatisaatio tulevat sekä luomaan että hävittämään työpaikkoja. Yllä olevan kuvan kysely paljastaa, että tekoälyä ei juuri hyödynnetä vielä toiminnassa kainuulaisissa yrityksissä. 80 % kainuulaisista yrityksistä ei hyödynnä tekoälyä lainkaan, 12 % tutkii asiaa, 4 % kokeilee tekoälyä, 4 % hyödyntää tekoälyä jo eräissä toiminnossaan. Hyödyntämisaste on lähes linjassa koko maan lukujen kanssa. (FCG Konsultointi Oy 2018, 8.)

Kainuun työvoimatarpeen kehitys riippuu alueen väestökehityksestä. Ennusteen mukaan Kainuun väkiluku laskee 12 % vuodesta 2016 vuoteen 2050. Kainuussa työikäisten määrä laskee 10 % nopeammin kuin koko väestö. Tämä aiheuttaa haasteita julkisten palveluiden ylläpitämiselle. (FCG Konsultointi Oy 2018, 10–11.)

2.3.2 Tulevaisuuden työvoimatarpeeseen vastaaminen

Työvoimatarpeeseen pyritään vastaamaan useimmiten palkkaamalla kotimaista työvoimaa (75 %). Työn tuottavuutta aikoo lisätä 36 % lisäämällä nykyisen työvoiman osaamista ja työkykyä. 12 % pyrkii lisäämään työn tuottavuutta digitalisaation ja robotiikan avulla. Alihankintaa pidetään myös yhtenä merkittävänä vaihtoehtona. Alihankinnan lisääminen voi toki olla vaikeaa, jos työvoiman saatavuus on ongelmallista myös alihankintayrityksillä. Huomioiden melko vähäinen työn perässä liikkuminen Suomessa, voi olla haastavaa vastata kasvuun vain kotimaisen työvoiman turvin tulevaisuudessa. Joissakin tapauksissa ainoa keino saada merkittävästi uutta työvoimaa tulee olemaan ulkomaisen työvoiman palkkaaminen. Hyödyntämällä oppilaitosyhteistyötä, koulutussopimuksia ja rekrytointikampanjoita uskotaan myös pystyttävän vastaamaan työvoimatarpeeseen. (FCG Konsultointi Oy 2018, 22.)

FCG:n kyselyyn vastanneista 62 % ilmoitti tyypilliseksi rekrytointitavaksi tiedon levittämisen avoimista työpaikoista omien työntekijöiden kautta, haasteeksi tässä nousee se, liikkuko työvoima lähinnä alueen yritysten välillä? Julkisia työvoimapalveluja hyödynsi 60 % vastaajista ja internet-kanavia 39 %. Viidennes hyödynsi vuokratyövoimayrityksiä, lehti-ilmoituksia maakuntalehdissä ja muita yhteistyöverkostoja. Joka kymmenes vastaaja hyödynsi lehti-ilmoituksia muualla Suomessa ja headhunter-palveluja vielä harvempi. Viidennes ilmoitti myös, että olemassa on nk. Piilotyöpaikkoja, jotka ovat hiljaisessa haussa, eivätkä näy julkisissa rekrytointikanavissa. (FCG Konsultointi Oy 2018, 26.)

Toimenpiteitä, joilla Kainuun työvoimatarpeen haasteisiin on mahdollista vastata:

Työttömien ja vajaatyökykyisten potentiaalın huomaaminen ja hyödyntäminen:

- Työttömien aktivointi, esimerkiksi työllisyyskokeilut.
- Osatyökykyisten hyödyntäminen ja osa-aikaista työtä tukevan kulttuurin luominen.

Koulutuksesta vastavoima nuorten poismuutolle:

- Entistä monipuolisempi ja kiinnostavampi ammattikorkeakoulu, yliopistotasaisen etäopiskelun kehittäminen.
- Valmistautuminen muuntokoulutukseen aloilla, joilla työvoimantarve vähenee.

Kainuun ulkopuolisen työvoimapotentialin arviointi ja hyödyntäminen:

- Paluumuuttajapotentiaalin tavoittelu.
- Vapaa-ajan asukkaita vakituisiksi asukkaiksi.
- Maahanmuuttajien ammatillisen koulutuksen lisääminen.
- Ulkomaisen työvoiman tehokkaampi hyödyntäminen.
- Ulkomaiset tutkinto-opiskelijat, ei päästetä heitä pois opiskeltuaan tutkintoon, vaan houkutellaan jäämään töihin ja tehdään tämä byrokratian kannalta helpommaksi.
- Alihankinnan ja etätyön kehittäminen.

Saavutettavuuden parantaminen:

- Liikenneyhteydet ja niiden ylläpito ainakin nykyisellä tasolla.
- Tietoliikenneyhteyksien kehittäminen.
- Matka-aikojen lyhentäminen Etelä-Suomeen (Itärata).

Peruspalveluiden avulla sujuva arki ja syntyvyys nousuun:

- Edullinen ja vuorotyön mahdollistava päivähoito.
- Nuorten syrjäytymisen ehkäisy.
- Turvallinen, viihtyisä, virikkeellinen kasvuympäristö lapsille.
- Edulliset, monipuoliset asumisratkaisut.
- Kainuun, Kajaanin ja ympäryskuntien brändin kehittäminen ja tunnettavuuden lisääminen.

2.4 RekryKainuu -hanke

Kainuun rekrytointiongelmien lähteneet kasvuun vuodesta 2009 lähtien johtuen ikärakenteesta ja pahentuneet työttömyyden kääntyessä laskuun syksyllä 2015. Yritysten rekrytointiongelmien luvut ovat korkeimpiin viime vuosina. Kainuun väestön ikärakenne heikentää työvoimatilannetta vielä vuonna 2030. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d., 8.)

Vastaiskuna rekrytointiongelmaan Kainuun liitto ja Kainuun Etu Oy ovat käynnistäneet ajalle 1.5.2017–31.8.2019 Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman hankkeen ”Osaavan työvoiman rekrytointi Kainuuseen”. (Kainuun Liitto 2017.)

Hankkeella on kaksi työntekijää. Projektipäällikkö Kari Kinnunen (Kainuun Liitto) ja projektikoordinaattori Salla-Maija Hakola (Kainuun Etu Oy). Hankkeen toteutusaika on 1.5.2017–31.8.2019. (Kainuun Liitto 2017.)

Hankkeen tavoitteena on kehittää toimintamalli, joka ottaa rekrytointitilanteessa huomioon potentiaalisen työntekijän koko perheen. Tähän liittyy muun muassa asumisjärjestelyt, työpaikka myös puolisolalle, päivähoito kuin kouluikäisten koulunkäynti. Toimivan mallin kehittäminen edellyttää toimivaa kainuulaisten toimijoiden verkottumista, jotta osataan kääntyä oikeiden henkilöiden puoleen muuttoa suunnittelevia perheitä tuettaessa. Toimivan yhteistyön avulla on mahdollista luoda ratkaisuja, jotka tukevat muuttoa suunnittelevia tekemään muuttopäätöksen Kainuuseen. (Kainuun Liitto 2017.)

Hankkeen tavoitteena on omalta osaltaan välittää ja vahvistaa positiivista Kainuu-kuvaa, lisätä Kainuuseen kohdistuvaa muuttoliikettä ja tarjota tietoa niin työ-, opiskelu- kuin asuinpaikkana. Hankkeen tavoitteena on myös auttaa alueen työnantajia oppimaan uusia keinoja kilpaillessaan tarvitsemastaan työvoimasta. Hankkeen avulla toivotaan työnantajien saavan tarvitsevansa työvoiman entistä helpommin ja että yritysten kasvupolku on mahdollinen ja uudet investoinnit toteutettavissa. Myönteisen kehityksen avulla tuetaan myönteistä Kainuu-kuvaa, mikä lisää alueen kiinnostavuutta maakunnan ulkopuolisten silmissä. Tämän toivotaan edesauttavan nuoria pysymään Kainuussa ja muualla asuvia muuttamaan Kainuuseen. (Kainuun liitto 2017.)

Hankkeen päätehtäviä ovat:

1. Avoimien työpaikkojen markkinointi:

Rekrytoimisen tehostaminen Kainuussa avoinna oleviin työpaikkoihin; kainuulaisen elinkeinoelämän kesken tehtävän yhteistyön tiivistäminen ja tehostaminen rekrytoinnissa.

2. Nuorien työttömien, valmistuvien ja vastavalmistuneiden tavoittaminen:

Kainuussa ei ole yliopistotason pysyvää tutkintoihin johtavaa koulutusta. Hyödynnetään muualla opiskelevien kainuulaisten opiskelijoiden yhteydenpidossa opiskelijoiden opiskelijajärjestöjä. Järjestetään Kainuussa toisella asteella ja ammattikorkeakoulussa opiskeleville tilaisuuksia, joissa kerrotaan Kainuun mahdollisuuksista työ- ja asuinpaikkana.

3. Rekrytointi:

Hanke organisoii rekrytointitapahtumia sekä osallistuu niihin Kainuussa ja Kainuun ulkopuolella.

4. Kokonaisvaltaisten ja räätälöityjen palvelujen tarjoaminen Kainuuseen muuttaville:

Hankkeen tavoitteena on kehittää toimintamalli, joka ottaa rekrytointitilanteessa huomioon potentiaalisen työntekijän koko perheen. Tähän liittyy muun muassa asumisjärjestelyt, työpaikka myös puolisolle, päivähoito kuin kouluikäisten koulunkäynti. Toimivan mallin kehittäminen edellyttää toimivaa kainuulaisten toimijoiden verkottumista, jotta osataan kääntyä oikeiden henkilöiden puoleen muuttoa suunnittelevia perheitä tuettaessa. Toimivan yhteistyön avulla on mahdollista luoda ratkaisuja, jotka tukevat muuttoa suunnittelevia tekemään muuttopäätöksen Kainuuseen. (Kainuun Liitto 2017.)

2.4.1 Hankkeen avulla toteutetut toimenpiteet

RekryKainuu –hanke on osallistunut valtakunnallisiin ja alueellisiin tapahtumiin avoimien työpaikkojen, piilotyöpaikkojen sekä Kainuun mahdollisuuksien markkinoimiseksi. Kainuulaisilla yrityksillä ja muilla sidosryhmillä on ollut mahdollista osallistua tapahtumiin yhteisosastolla ja markkinoida muun muassa avoimia työpaikkojaan. Esimerkkejä tapahtumista:

- Osasto ”Rekry, työelämä ja koulutus 2019 –tapahtumassa” Jyväskylässä.
- Mukana ”Big Friday –yrittäjäpäivä” yhdessä Kainuun Edun kanssa, yhteisosasto, kohderyhmänä erityisesti rekrytointitarpeita omaavat yritykset.
- Oulun yliopiston ”Pestipäivät” yhteistyössä Kajaanin kaupungin ja yhteistyöyritysten kanssa. Mukana ”Pestuupäivillä” Pohjois-Karjalassa myös.
- ”Rekrytori Tampere”, oma osasto, mukana yhteistyöyrityksiä.
- Alueelliset liikunta- ja kulttuuritapahtumat.
- Yhteistyötä opettajarekrytointin edistämiseksi Oulun yliopistolla muun muassa Ylä-Savon Future-Savon ja Iisalmen kaupungin kanssa.
- Rekrytointipisteet Kainuun ammattioppilaitoksella ja Kajaanin ammattikorkeakoululla.
- Erilaisia harrastemessuja ympäri Suomen

Hankkeella on omat Facebook-sivut, internetsivut osoitteessa www.rekrykainuu.fi ja Instagram-tili. Hankkeen internetsivuilla nousee esille viesti ”*ota meihin yhteys, autamme sinua kaikissa työhön ja muuttoon liittyvissä asioissa!*” Hanketyöntekijät ovat siis koordinoineet maakuntaan työperäisistä syistä muuttaneiden asunto-, koulu- ja päivähoitokuvioitakin, tai ainakin ohjanneet oikean paikkaan selvittämään asiaa. (RekryKainuu –hanke 2019a.)

Hankkeella on käytössään myös korkeakouluopiskelijoita valtakunnallisesti tavoitettava Tuudo-mobiilisovellus. Kainuulla on sovelluksessa oma profiili ja Tuudoa on käytetty avomien työpaikkojen, kesätyöpaikkojen ja harjoittelumahdollisuuksien markkinointiin. Tuudo-sovellusta käyttävät korkeakouluopiskelijat ympäri Suomea opiskelija-arkensa hallintaan. Tuudoa on hyödynnetty myös tapahtumamarkkinoinnissa. Hanke on järjestänyt koulutusta sosiaalisen median hyödyntämisestä ja rekrytointiosaamisen koulutusta työnantajille. Työvoimapulan vaivaamien avainalojen yhteistyötä on kehitetty myös hankkeen avulla ja yhteistyötä on tehty myös Nuorkauppakamarin kanssa. Hanke on toteuttanut myös erilaisia mainoskampanjoita lehdissä ja sähköisesti. (RekryKainuu –hanke 2019b.)

2.4.2 Toiminnan jatkaminen hankkeen jälkeen

Hankkeen loputtua rekrytoinnin tukitoimet oli tarkoitus nivoa yhteen maakuntaudistuksen kanssa. Koska tämä ei toteutunutkaan, on tarpeen miettiä uusi toimintamalli hankkeen jälkeiselle ajalle. Hyvin aloitettua työtä tulisi jatkaa yhteistyössä. On tarpeen selvittää kainuulaisilta elinkeinoelämän toimijoilta, miten alueellista yhteistyötä tulisi kehittää yritysten, julkishallinnon ja muiden sidosryhmien kanssa, jotta yhteistyö tukisi rekrytointia mahdollisimman hyvin. Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää näitä kysymyksiä ja luoda ehdotus rekrytoinnin verkostoyhteistyön kehittämiseksi Kainuussa.

3 Verkostojen hyödyntäminen rekrytoinnissa

Tässä kappaleessa määritellään verkosto, verkostoituminen ja sidosryhmäajattelu käsitteenä. Hanketyön alulle panema toiminta on verkostoitumista parhaimmillaan ja koska tämän kehittämistyön kysely tehdään rekrytointihankkeessa mukana oleville yrityksille, ei tässä työssä keskitytä enää kysymykseen tarvitaanko verkostoja tai ei, vaan tässä kehittämistyössä keskitytään tarkastelemaan sitä, kuinka verkostoista saataisiin enemmän irti osaava työvoimaa Kainuuseen rekrytoitaessa, ja että verkostoja opittaisiin hyödyntämään entistä tehokkaammin myös hankkeen jälkeen, sillä verkostotyössä on voimaa!

Tässä haluan lainata Suomen jääkiekkomaajoukkueen **Leijonien päävalmentaja Jukka Jalosen** laajasti mediassa esillä ollutta teesiä:

”Meidän pitäisi ihan kaikkien sisäistää se, että yhdessä tekemällä saadaan enemmän aikaan. Se kaikki mitä annat muille, tulee sulle jossakin kohtaa takaisin.”

3.1 Sidoryhmäajattelu, verkostot ja verkostoitumisen teoriaa

Verkostoitumiskäsitteen rinnalla käytetään sidoryhmäkäsitetä. Käytän tässä kehittämistyössä pääasiassa verkostokäsitettä. Sidoryhmäajattelun juuret juontavat juurensa 1960-luvulle, jolloin Stanford Research Instituutin tutkijat Yhdysvalloissa lanseerasivat sidoryhmäajattelukäsitteen (Freeman 1984, 31). Sidoryhmäajattelusta on kirjoitettu paljon. Freemanin (1984, 25) määrittelyn mukaan organisaation sidoryhmä on mikä tahansa ryhmä tai henkilö, joka voi vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai vaikuttaa siihen. Oleellista on suhteen kaksisuuntaisuus ja se, että organisaatio huomioi sidoryhmiensä hyvinvoinnin ja käyttäytyy heitä kohtaan moraalisesti oikein. Ymmärrys siitä kasvoi, että ilman sidoryhmiään, organisaation on vaikeaa pärjätä muuttuvassa toimintaympäristössään. 1970-luvulta lähtien yritykset alkoivat reagoida ulkoisen toimintaympäristönsä muutoksiin lisääntyvissä määrin ja organisaatiot alkoivat kehittää eräänlaisia varoitusjärjestelmiä, jotka havaitsevat muutoksia jo aikaisessa vaiheessa, ja että näihin muutoksiin olisi mahdollista varautua, ennen kuin on liian myöhäistä. Freeman (1984) vaati erityisesti johtajia laatimaan käsitekarttoja ja sidoryhmäkartoja sekä hyödyntämään olemassa olevia suhteitaan ulkoisen toimintakentän muutoksissa. (Freeman 1984, 31–32, 44, 46; Preble 2005, 408.)

Verkostoja on ollut kautta aikojen, jo antiikin Kreikan kaupunkiliitosta lähtien, myöhempiä aikoina Hansa-liitto ja aina tämän päivän Euroopan unioniin. Onpa Jeesuksen opetuslapsiakin nimitetty oman aikakautensa verkostoksi. Verkosto käsitteellä tarkoitetaan riippumattomien osien yhteen kytkeytynyttä kokonaisuutta. Ilmiö kattaa yrityksiä lisäksi monenlaisia verkostoja; sosiaalisia, fyysisiä, tietoverkkoja. Verkostoon kuuluu useita toimijoita (yksilöt, intressiryhmät, organisaatiot) ja se perustuu toimijoiden väliseen vastavuoroiseen, keskinäiseen sekä resurssien jakamiseen perustuvaan yhteistyösuhteeseen ja arvontuottomalliin. Verkostotoiminnan erityispiirteitä ovat vapaaehtoisuus, vastavuoroisuus, tasavertaisuus ja itseohjautuvuus. Globalisoituneessa maailmassa verkostoitumisen merkitys on kasvanut ja lähes kaikki yritykset toimivat verkottuneina toisten yritysten kanssa jollain tasolla. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 9, 15; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 97; Valtioneuvoston kanslia 2019, 13–15.)

Sanalla verkko kuvaillaan määriteltävissä olevaa, tiettyjen toimijoiden muodostamaa yhteistoimintakuviota, jota kehitetään tietoisesti. Verkolla on päämääriä ja tavoitteita, jotka ohjaavan sen kehittämistä. Verkkojen kehittämällä haetaan sellaisia hyötyjä mukana verkostossa oleville toimijoille, joita ei olisi mahdollista saavuttaa yksinään ilman verkostoa. Verkosto-sanalla tarkoitetaan verkkojen verkkoa, eli organisaatioiden sekä niiden välisten suhteiden muodostamaa laajempaa kokonaisuutta. Verkostoitumista kuvaa pidempiaikainen, usein strategiaan ja luottamukseen pohjautuva, kaikkia osapuolia pitkäjänteisesti hyödyttävä yhteistyön muoto. Verkostoitumista voi kuvailla myös prosessina, jossa yhteistyöyrityksen tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkosto, verkostoituminen, kumppanuus, yritysyhteistyö, partnership, allianssi, myynverkosto... termejä löytyy jokaiseen suuhun, kun halutaan kuvailla yritysten normaalia kiinteämpää ja avoimempaa toimintamallia sidosryhmiensä kanssa. (Hakanen ym. 2007, 40, 43–44; Ojasalo ym. 2014, 97.)

Verkostomaista toimintaa on tutkittu niin ihmisistä ja näiden käyttäytymisestä käsin, kuin liiketoiminnasta lähtevien strategiateorioiden mukaan. Kolmas tapa tutkia verkostojen toimintaa on talousteoreettinen lähestyminen. (Hakanen ym. 2007, 47.)

Käyttäytymisteoreettiset teoriat (ihmislähtöiset teoriat)	Strategiset, liiketoiminnasta lähtevät teoriat	Talousteoreettinen lähestymistapa
<p>Sosiaalisen vaihdannan teoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - riippuvuus, valta - vastavuoroisuus <p>Sosiaalisen pääoman teoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - vuorovaikutussuhteet - luottamus, sitoutuminen - jaettu visio, yhteinen "kieli" <p>Oppivan organisaation/verkoston teoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - verkostot oppijoina - verkostot oppimisympäristöinä 	<p>Resurssiperustainen yritysstrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> - ydinosaminen ja kyvykkyys - erikoistuminen ja ulkoistaminen <p>Strategisten verkostojen teoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - verkostot kilpailevat verkostoja vastaan <p>Interaktiivinen lähestymistapa</p> <ul style="list-style-type: none"> - aito lisäarvon tuottaminen kahdenvälisessä suhteessa 	<p>Resurssiriippuvuusteoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - riippuvuus ja valta - kumppanin vaihtokustannus <p>Transaktiokustannusteoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - vaihdanta ja valmistuskustannukset - ostaa/valmistaa itse <p>Peliteoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - win-win -asetelma - nollasummapeli

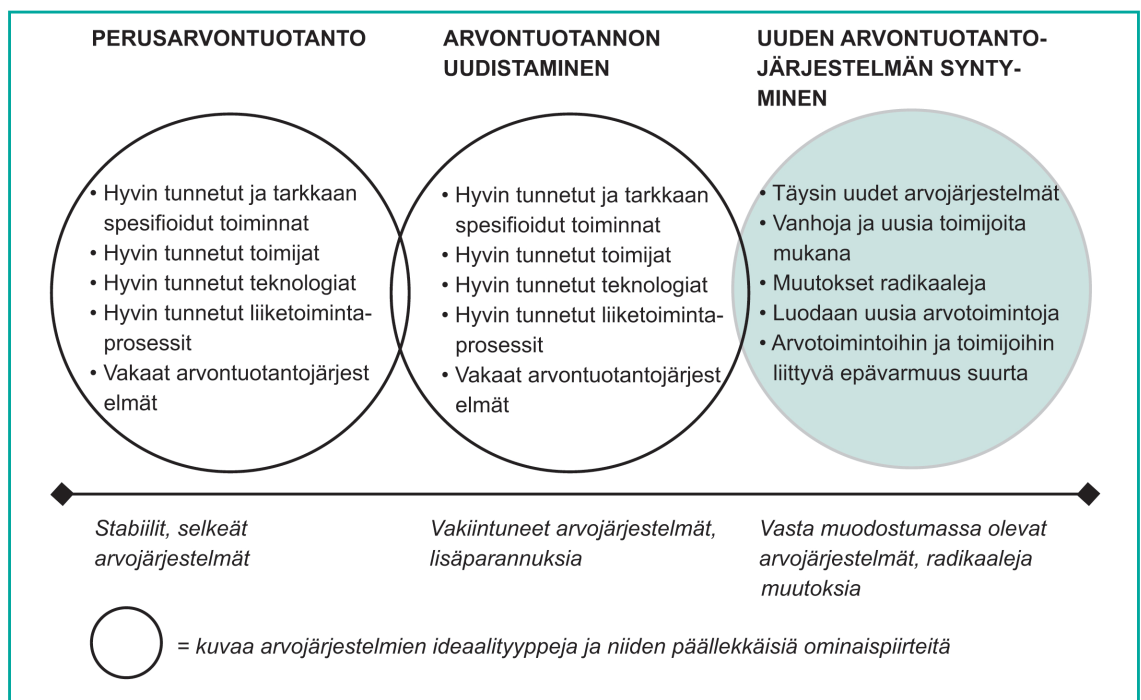
Kuva 3. Teorioita verkostoitumisen ymmärtämiseksi (Hakanen ym. 2007, 47.)

Käyttäytymisteoreettisiin teorioihin jaetaan sosiaalisen vaihdannan, sosiaalisen pääoman ja oppivan organisaation teoriat. Strategisiin, liiketoiminnasta lähteviin teorioihin luetaan resurssiperustainen yritysstrategia, strategisten verkostojen teoria ja interaktiivinen lähestymistapa, jolla pyritään aidon lisäarvon tuottamiseen. Resurssiriippuvuusteoria, transaktiokustannusteoria ja peliteoria kuuluvat talousteoreettiseen lähestymistapaan. (Hakanen ym. 2007, 47.)

Möllerin, Rajalan & Svahnin (2002, 8–10) mukaan liiketoimintaverkot ovat jaettavissa kolmeen eri ryhmään: *Vertikaalisiin kysyntä-tarjontaverkkoihin, horisontaalisiin markkinaverkkoihin ja moniulotteisiin arverkkoihin tai innovaatioverkostoihin*. Vertikaalisilla verkoilla pyritään luomaan vahvaa liiketoiminnallista tehokkuutta. Horisontaalisia markkinaverkkoja syntyy, kun kilpaillulla alalla toimivat yritykset pyrkivät yhteistyön avulla parempaan kilpailulliseen tilanteeseen. Ominaista horisontaalisille verkoille on, että ne harvoin ovat puhtaasti horisontaalisia, vaan usein yhdistelmä vertikaalista ja horisontaalista markkinaverkosta. Moniulotteiset, innovaatioverkostot vaihtelevat hyvin spesifioiduista toimijoista radikaaleja

muutoksia synnyttäviin verkkoihin. Muun muassa Amazon.com on hyvä esimerkki tällaisesta verkosta.

Edellä kuvattuja verkkoja voidaan edelleen tarkastella liiketoimintaverkkojen arvontuotantojärjestelmien jatkumoa hyödyntäen. Möller & Svahn (2002, 4) ovat rakentaneet mallin arvojärjestelmäjatkumolle, joka ulottuu tarkoin määritellyistä arvojärjestelmistä täysin määrittelemättömiin järjestelmiin. Strategiset verkot voidaan asemoida tälle jatkumolle tunnistamalla verkkojen arvojärjestelmien luonne.



Kuva 4. Arvontuotantojärjestelmien jatkumo (Möller & Svahn 2002, 4).

Kuvassa vasemmassa reunassa sijaitsevat *Uudet arvontuotantojärjestelmät* (=edellisessä kappaleessa esitellyt moniulotteiset arverkot tai innovaatioverkot) ovat vasta kehitymässä ja niille ominaista on radikaalien muutoksien pohjalta syntyvät innovaatiot. Näihin toimintoihin sisältyy niin vanhoja kuin kehitymässä olevia kyvykkyksiä. Tulevaisuutta luonnehtii epävarmuus. *Perusarvontuotannon järjestelmät* (=vertikaalinen kysyntä-tarjontaverkko) ovat uuden arvontuotantojärjestelmän vastakohtia. Toiminta on vakaata, teknologiat entuudestaan tuttuja, samoin kuin liiketoimintaprosessit. *Perusarvontuotantoa uudistavat arvojärjestelmät* (kuviossa keskellä, =horizontaaliset markkinaverkot) toteutetaan usein eri alojen asiantuntijoiden yhteistyönä. Perusliiketoimintaa ja arvontuottamista pyritään uudistamaan askel kerrallaan, jo vakiintunein toiminnoin. Toimijoilla voi olla rooleja useissa jatkumon

vaiheissa ja mikä on varmaa niin se, että arvojärjestelmäjätkumo kehittyy kaiken aikaa. (Möller & Svahn 2002, 5.)

3.2 Verkostoitumisen ajureita

Verkostoitumisen ajureina voidaan nähdä liiketoiminnan ja kilpailun globalisoituminen, tuotteiden elinkaarien lyheneminen sekä viestintäteknologian mahdollistama nopea informaation välittäminen ja hyödyntäminen. Jatkuvat muutokset liiketoiminnassa ovat pakottaneet yritykset keskittymään ydinkyvykkyyksiinsä ja näin yritysten toimintoja on ulkoistettu ja on syntynyt uusia palveluvalmistajia. Edes monikansalliset yritysajat eivät enää hallitse, tai niille ei ole taloudellisesti järkevää tuottaa kaikkia toimintojaan itse, vaan osa toiminnoista voidaan koordinoita tai uudistaa verkostojen avulla. Näin yritykset tukeutuvat toistensa ydinkyvykkyyksiin ja voivat itse keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Pärjätäkseen kilpailussa, yrityksen on haettava apua verkostoista kilpailukykyä ja kannattavuuden parantamiseksi. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 17–18; Hakanen ym. 2007, 25.)

Esimerkki tällaisesta verkostosta on Levin hiihtokeskusalue Kittilässä. Levi ei ole itsenäinen yritys, vaan noin 150 yrityksen verkostosta muodostuva kokonaisuus. Verkosto koostuu erilaisista pienemmistä verkoista, yksi kehittää ulkomaan markkinointia, toinen keskittyy kotimaan markkinointiin, kolmas keskittyy hiihtoreittiverkoston kehittämiseen, neljäs koordinoi yhdessä tehtäviä hankintoja, viides huolehtii osaavan työvoiman hankkimisesta alueelle ja niin edelleen. Yksi yritys voi toimia useissa verkoissa yhtä aikaa. Verkostoitumisen tulee tuottaa hyötyä yrityksille, muuten verkostossa mukana oleminen ei ole järkevää. Verkossa toimimisen tulee olla päämäärätietoista, joka ohjaa verkoston kehittämistä ja toimintaa. Verkon rakentamisen yksi keskeisin piirre on luottamus osallisten välillä. Kun yhteistyöhön on päädytty, täytyy osakkaiden oppia tuntemaan toisensa ja olla halukkaita toimimaan yhdessä ja kyettävä rakentamaan yhteistyötä edelleen. Toimiminen verkostossa, jonka jäsenet osoittavat kiinnostusta ja halukkuutta kehittämiseen, on motivoivaa ja kiinnostavaa. (Ojasalo ym. 2014, 97–99.)

Kolmannen kappaleen alussa lainaamaani Jalosen teesiä:

”Meidän pitäisi ihan kaikkien sisäistä se, että yhdessä tekemällä saadaan enemmän aikaan. Se kaikki mitä annat muille, tulee sulle jossakin kohtaa takaisin.”

tukee myös Yhdysvaltojen edesmenneen John F. Kennedyn virkaanastujaispuhe vuodelta 1961:

”Älkää kysykö, mitä maa voi tehdä teille – kysykää, mitä te voitte tehdä maallenne.”

Tästähän verkostoitumisessa on kyse, auttamalla muita alkaa ymmärtää, miten vastavuoroisuudesta hyötyy lopulta molemmat osapuolet. Verkostoitumista voi verrata myös sillanrakennukseen miettimällä mitä sellaisia resursseja, – ihmisiä tai tuotteita – sinulla on, jotka voisivat toimia siltanasi ja auttaa sinua pääsemään määränpäähäsi. (Schwartz 2015, 41, 44.)

Vastavuoroisuudesta kirjoittaa myös Silvennoinen (2008, 36–37), jonka mukaan se on verkostosuhteiden kivijalka luottamuksen ohella. Aito työ on vastavuoroinen prosessi. Siinä osapuolilla on mahdollista antaa vastapelurille sellaista, jota nämä pitävät hyödyllisenä ja arvokkaana, ja toisaalta saada vastavuoroisesti jotain itselleen tärkeää jossakin vaiheessa.

Silvennoisen (2008, 36–37) mukaan vastavuoroisuutta voidaan toteuttaa konkreettisen auttamisen lisäksi monin tavoin:

- Kiitä saamastasi avusta.
- Anna toisille myönteistä palautetta heidän toiminnastaan.
- Anna apua toisten sitä pyytämättä ja tee avun pyytäminen mahdollisimman helpoksi ja luonnolliseksi.
- Osoita arvostustasi eri tavoin.
- Huolehdi avoimesta kommunikaatiosta, anna tietosi ja taitosi mahdollisimman vapaasti toisten käyttöön.
- Esittele ihmisiä omille tutuille ja suosittele heidän palveluitaan.

3.3 Erilaisia verkostomalleja

Verkostot voidaan jakaa Silvennoisen (2008, 10) mukaan **virallisiin ja epävirallisiin verkostoihin**. Viralliset verkostot ovat muodollisia ja epäviralliset taas epämuodollisia. Virallisille verkostoille luonteenomaista on niiden pysyvyys ja verkoston toiminnan säännönmukaisuus, verkostossa on

suhteellisen vakiintuneet toimintatavat sekä yhteistyö- ja tiedonvälityskanavat. Rekisteröidyt yhdistykset, eduskunta valiokuntineen ja erilaiset säätiöt ovat esimerkkejä virallisista verkostoista. Epävirallisia verkostoja on rakennettu monenlaista syistä. Ne voivat edesauttaa rentoutumista (harrastusverkot) tai toimia tehokkaina viestintäkanavina. Usein verkostot perustuvat asiantuntemukseen ja osaamisen vaihtamiseen ja muihin yleisiin etuihin. Epävirallisia verkostoja kutsutaan koolle epävirallisesti, esimerkiksi joukko ihmisiä voi kokoontua keskustelemaan valitsemastaan kirjasta. Yhä enemmän ihmiset verkostoituvat sähköisesti. Tästä esimerkkeinä sosiaalinen media kuten Facebook, LinkedIn, Instagram ja Twitter. Internet-verkostoihin kuulumiselle ominaista on, että sitoutuminen on vapaaehtoista ja jokaisella jäsenellä on mahdollisuus sanoa sanottavansa. Yhteydenpito on myös helppoa ja jäsenillä on käytössään paljon tietoa ja myös luovat kokeilut ovat helppoja toteuttaa. Schwartz (2015, 53) neuvoo piirtämään omat verkostot paperille. Näin huomaa, millaisia mahdollisuuksia niihin sisältyy. Ja mikä positiivista, verkostot kasvavat kaiken aikaa.

Ihmiset ovat tehneet yhteistyötä keskenään aikojen alusta lähtien. Verkostoituminen on tämän päivän työelämässä entistä tärkeämpi taito. Työtehtävien erikoistumisen myötä tarvitsemme monenlaista tukea ja apua ympäristöstämme ja kollegoiltaamme. Viestintä- ja yhteistyötaidot ovat nousseet entistä merkittävämpään rooliin työelämän taitoina. Tärkeää on myös se, keitä me tunnemme, ja ketkä tuntevat meidät. Verkostosuhteilla on merkitystä myös hyvinvointiimme. Hyvät sosiaaliset suhteet edistävät tutkitusti myös terveyttämme ja sosiaalinen pääoma lisää me-henkeä. Sosiaalisen pääoman käsitettä on käytetty 1990-luvulta lähtien ja sitä voidaan verrata fyysisen, inhimillisen ja luonnon pääoman kanssa. (Silvennoinen 2008, 5; Hyyppä & Liikanen 2005, 42-43.)

Hakanen, Heinonen & Sipilä (2007, 129–130) tarkastelevat yrityksen toimintaa ja sen uudistamista kumppanuuksien näkökulmasta *kumppani-markkinamatriisin* avulla.

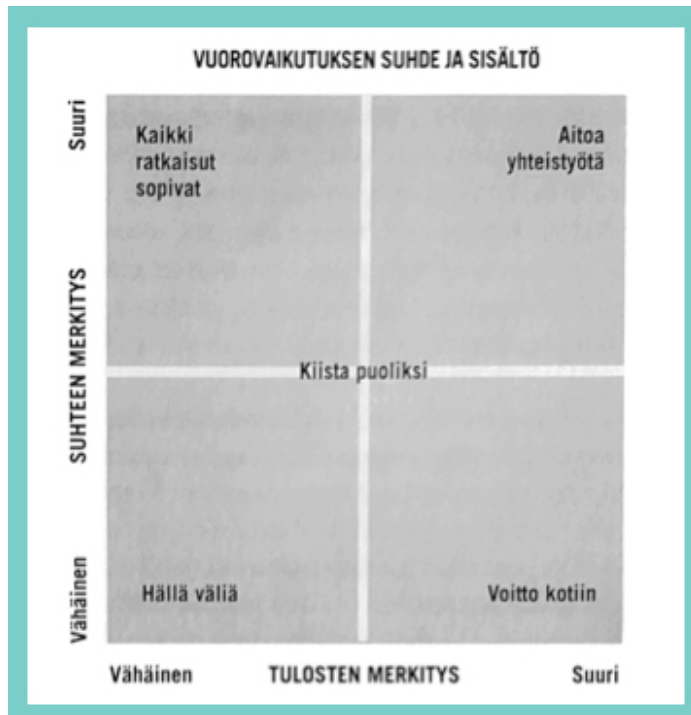
<i>Uudet</i>	Mitä kumppanuuksia tarvitsemme ylläpitääksemme ja tehostaaksemme toimintaamme?	Mitä uusia kumppanuuksia meidän tulisi hankkia päästäksemme tulevaisuuden kiinnostaville markkinoille?
KUMPPANIT		
<i>Nykyiset</i>	Miten voimme paremmin hyödyntää nykyisiä kumppanuuksiamme nykyisillä markkinoilla?	Mitä uusia tuotteita tai palveluja voisimme kehittää nykyisten kumppanuuksiemme pohjalta?
	<i>Nykyiset</i>	<i>Uudet</i>
	MARKKINAT	

Kuva 5. Kumppani-markkinamatriisi (Hakanen ym. 2007, 130.)

Matriisia voidaan hyödyntää työkaluna verkoston analysoinnissa ja kehittämisessä. Matriisin avulla voidaan tarkastella nykyisiä kumppaneita, kuinka hyödyntää heitä nykyisillä markkinoilla, toisaalta onko mahdollista tuoda uusia tuotteita tai palveluita hyödyntämällä nykyisiä kumppanuuksia? Matriisi tarjoaa työkalun myös uusien kumppanien arviointiin, mitä kumppaneita tarvitaan toiminnan ylläpitämiseksi ja tehostamiseksi, sekä mitä kumppanuuksia olisi syytä hankkia päästäkseen tulevaisuuden uusille markkinoille.

3.4 Verkostojen ulottuvuudet

Verkostossa toimimisen perimmäinen idea on, että sen jäsenet saavat jotakin lisäarvoa verkoston jäsenyydestä. Yhteistyösuhteille tulisi asettaa selkeät ja mitattavat tavoitteet. Lisäarvo tai hyöty verkostoon kuulumisesta voi olla mahdollisuus saada tietoa, vihjeitä, tukea, hyvää seuraa, oppimiskokemuksia tai luotettava kumppani. Lisäarvon saamiseksi ihmisen täytyy kokea, että suhde on henkisesti rakentava ja yhteistyötä kannustava. Silvennoinen (2008, 19) on mukaellut keskinäisen suhteen ulottuvuudet kirjassaan Lewickin, Hiamin ja Olanderin 1996 mallin mukaan. Mallista erottuu kaksi ulottuvuutta: suhteen laatu ja sen merkityksen arvottaminen, toisaalta suhteen kautta odotettava tulos. Parhaimmillaan suhde toteuttaa win – win –tilanteen, eli molemmat osapuolet voittavat.



Kuva 6. Keskinäisen suhteen ulottuvuudet (Silvennoinen 2008, 19.)

Yhteistyön ulottuvuuksia ja verkostoitujia on monenlaisia. **Hällä väliä –periaatteella** toimiva kumppani voi olla mukana, mutta välttelee yhteistyötä, eikä pyri omalta osaltaan kehittämään verkoston jäsenten välistä yhteistyötä. Tällainen henkilöä verkosto ei juuri kaipaa.

Voitto kotiin –periaatteella pelaava verkostoituja käyttää verkostosuhteitaan vain omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Tällainen toiminta murentaa luottamusta muiden verkoston jäsenten keskuudessa. Oman edun tavoittelu johtaa myös ennen pitkää verkostosuhteiden loppumiseen.

Kaikki ratkaisut sopivat –periaatteen verkostoituja on valmis tinkimään jopa omista eduistaan, tai sivuuttamaan ne säilyttääkseen suhteensa verkostoon. Tällöin annetaan periksi jopa vastoin omaa tahtoa, mutta myös toisinaan jopa vastoin yhteistä etua. Tällainen ihminen osaa kenties aistia muiden odotukset ja tarpeet hyvin, mutta on kuuro omille tarpeilleen. Lopulta tällainen verkostoituja voi kokea suhteen yksipuoliseksi, eikä koe enää mielihyvää tai tunnetta aidosta yhteistyöstä.

Voittaja–voittaja periaate eli se aito yhteistyö tasapainottaa verkostoa. Henkilösuhteen rikastuvat, jäsenet saavat kukin erikseen ja kaikki yhdessä lisäarvoa ja hyötyä. Ryhmän sisäinen luottamus toisiinsa on vahvaa ja yhteinen toiminta vahvistaa sitä entisestään. Kaikilla on samat tavoitteet ja päämäärät, mutta he ymmärtävät ja hyväksyvät toistensa toiminnan. Keskinäinen

vuorovaikutus perustuu avoimuuteen, kaikilla on halu kuunnella ja oppia yhdessä. Tällä periaatteella on mahdollista saavuttaa asioita, joita kukaan ei yksin olisi saavuttanut.

Kompromissin periaatetta toteuttavat verkoston jäsenet arvostavat keskinäisiä suhteita ja osoittavat haluaan saada yhteisestä toiminnasta lisäarvoa, joka on tasapainossa verkoston jäsenten omien ja yhteisten etujen kanssa. Tällaiseen tilanteeseen voidaan päätyä siten, ettei jäsenillä ole riittävästi aikaa ratkoa ongelmia tai ettei kyetä aitoon dialogiin. Kompromissiin turvautuvat ihmiset eivät saa verkostoaan kukoistaman, he eivät yletä niin loistaviin tuloksiin, kuin heillä olisi potentiaalia. Kyvyt ja vahvuudet jäävät osittain käyttämättä. Kompromissi on yleensä se helppo ratkaisu, mutta kukaan ei ole siihen täysin tyytyväinen. (Silvennoinen 2008, 18–21.)

3.5 Verkostoitumisen hyödyt

”Verkostomainen toiminta luo organisaatioon riittävän joustavuuden ja nopeuden, samoin kuin mahdollisuuden tiedon jatkuvaan integrointiin, uuden luomiseen ja innovaatioiden synnyttämiseen.” (Stähle & Laento 2000, 21).

Verkostot johtavat uusille tietolähteille. Mitä laajempi verkosto meillä on, sitä enemmän on mahdollisuuksia hankkia tietoa ihmisiltä, jotka työskentelevät jopa eri toimialoilla. Verkostot tuovat yritykseen tai organisaatioon uutta, erilaista osaamista. Yhä harvempi organisaatio selviää tarvittavista kehittämispanoksista kokonaan omin voimin. Verkostojen avulla organisaatiot voivat saada lisää kapasiteettia. Lisäkapasiteetin hankkiminen hyödyntämällä verkostoja on etenkin elektroniikka-alalla jokapäiväistä. Tuotantokapasiteetin nostaminen ei vaadi kalliita investointeja tuotantolaitoksiin, henkilöstöön ja kouluttamiseen, jos lisäkapasiteettia on mahdollista hankkia verkostojen avulla. Verkostoitumalla saadaan omasta toiminnasta kriittistä arviointia ja opitaan peilaamaan omaa toimintaa. Näin syntyy eräänlainen benchmarking, eli paremmalta oppimisen tilanne. Verkostot mahdollistavat eri alojen tietojen ja taitojen kohtaamisen, tämä on otollista maaperää uusien ideoiden synnylle, verkostoissa tapahtuu yhdessä oppimista. Verkostoissa luomme uusia suhteita ja voimme Jopa arkielämän verkostoissa liikuessamme voimme havaita toimintamme kannalta merkittäviä **heikkoja signaaleja**, kaikki riippuu siitä, olemmeko riittävän valppaita havaitsemaan uudet mahdollisuudet ja valmiit oppimaan uutta. Verkostot ovat myös erinomainen markkinointikanava, sillä verkostoissa opimme tuntemaan toistemme osaamisalueita, lisäksi

verkostot tarjoavat mahdollisuuden suositella toisilleen erilaisia palveluja, on myös mahdollista pyytää suosituksia. Kaikkia työpaikkoja ei ilmoiteta julkisesti, vaan on niin kutsuttuja piilotyöpaikkoja. Osa työpaikoista täytetään verkostoista saatavien vihjeiden ja ehdotusten avulla. (Pirnes 2001, 66; Silvennoinen 2008, 48-72.)

Verkostojen hyödyntäminen markkinointiviestinnässä kiinnostaa minua erityisesti. Luulen, että verkostojen hyödyntämisessä on rekrytointiviestinnän osalta tehostamisen varaa, muun muassa siten, että työnantajat aktiivisemmin jakaisivat omissa sosiaalisen verkoston kanavissaan omien avoimien työpaikkojen lisäksi myös toisten toimialojen työpaikkailmoituksia. Usein muualla asuvat pariskunnat työskentelevät eri toimialoilla ja kiinnostus muuttoon Kainuuseen voi herätä, kun huomaa, että töitä löytyy molemmille. Työnantajien lisäksi näiden organisaatioiden työntekijät ovat valtava viestinnän resurssi. Jos useimmilla meistä on keskimäärin 300 kaveria Facebookissa ja työntekijät jakavat työpaikkailmoitusta omassa profiilissaan, kertaantuu ilmoituksen nähneiden määrä moninkertaiseksi.

3.6 Roolit ja johtaminen verkostoissa

Verkostot rakentuvat yritysten ja organisaatioiden välisistä suhteista. Yrityksen asemaa verkostossa voidaan kuvata asemalla eli positiolla ja roolilla. Nämä määrittävät yrityksen vaikutusvaltaa verkostossa ja millainen muiden toimijoiden kuva yrityksestä on. Yrityksen rooli määrittää sitä, mitä se tekee muiden verkoston toimijoiden kanssa, mitä siltä odotetaan ja millaiseksi yritys koetaan. Rooli liittyy arvotoimintoihin ja asemaan verkostossa. Pyrkiikö yritys dominoivaan asemaan, vai suuntautuuko se yhteistyöhön. Rooliodotukset ovat tärkeitä, koska ne määrittävät, mitä muut toimijat odottavat siltä ja tällä osaltaan on vaikutusta muiden toimijoiden kilpailu- ja yhteistyökäyttäytymiseen. (Möller ym. 2004, 225–226.)

Yhteistyötä tekevät yritykset erikoistuvat erilaisiin kokonaisuutta palveleviin tehtäviin. Asiakkaat ovat avainasemassa verkoston toiminnassa. Asiakaskeskeisyyden vuoksi verkosto tarvitsee niin kutsutun verkostoveturin tai verkostokutojan, joka erikoistuu asiakassuhteiden luomiseen ja hankkimiseen. Veturin tehtäviin kuuluu asiakaslähtöisen tuotekehityksen, verkoston tarpeita vastaavan markkinoinnin ja myynnin koordinointi. Veturin luonnollisia tehtäviä ovat myös osaamisen jatkuva kehittäminen. Veturi koordinoi myös tuotantoverkoston ja myyntiverkoston solmukohdassa. Veturilla voi olla lisäksi alivetureita, eli johonkin tiettyyn osaamiseen erikoistuneita järjestelmätoimittajia. Joskus veturi voi pitää osan tuotannosta itsellään,

esimerkiksi kokoonpanon ja viimeistelyn. Verkoston rakentaminen on silloin helpompaa, kun tarjolla on valmis veturi tai aliveturi. Alihankinta voi tarjota luontevan etenemistavan kohti verkostomaista toimintaa (Niemelä 2002, 43–46, 108.)

Verkostoituminen on tätä päivää, mutta siihen liittyy monia ongelmiakin. Verkostoyhteistyön taloudellisuuden järkevyys tulisi aina selvittää. Mukana oleville yrityksille tulee olla selvää, miksi ja miten verkosto mahdollistaa kannattavamman toiminnan kuin yksinään toimien. Toimivassa yhteistyössä yritysten välinen luottamus on avainasemassa ja sen rakentamiselle pitää varata aikaa. Toisaalta moni yritys haluaa säilyttää itsenäisyytensä ja riskien hallinnan silläkin kustannuksella, että toiminta pysyy näin pienenä eikä kehity. Monesti ajatellaan, että meistä suomalaisista ei ole yhteistoimintaan, olemme kateellisia yksinpuurtajia ja olemme tottuneet puurtamaan niukoissa ja ankarissa luonnonoloissa. Toisaalta meillä on pitkä historia hyvästä yhteistyöstä nuottakuntien, metsästysseurojen ja yhteismyllyjen ajalta. (Niemelä 2002, 105–107.)

Kun on päätetty rakentaa verkosto, tarvitaan verkostoveturi tai verkostokutoja, joka voi olla yksityinen tai julkinen kehittäjätaho. Keskeisiä vastuun kantajia voisivat olla kuntien elinkeinotoimi ja elinkeinoasiamiehet. Heidän tehtävänä on muutenkin saada alueelleen menestyvää yritystoimintaa. Verkostokutojan ehkä tärkein ominaisuus on näkemys markkinoiden tarjoamista mahdollisuuksista. Kutojan tulee tuntea tuotannon mahdollisuudet, mutta myös kulkea silmät avoinna maailmalla. Kutojan tärkeä tehtävä on tunnistaa mahdollisia asiakkaita ja solmia uusia yhteyksiä. (Niemelä 2002, 108.)

Niemelän (2002, 108) mukaan verkostonkutoja ottaa vastuun verkoston kehittämisessä tarvittavista keskeisistä prosesseista:

- Verkostoaihiot tunnistetaan, tehdään valinnat.
- Verkostoyhteistyön osapuolet kootaan yhteistyöhön.
- Kehitetään yhdessä selkeä verkostovisio.
- Ymmärretään verkoston toimintaperiaate ja sen antamat edut.
- Verkostovalmiuksia ja osaamista parannetaan.

- Verkoston toiminta käynnistetään ja veturikysymys ratkaistaan.
- Yhteistä kilpailukykyä kehitetään.
- Verkoston ongelmakohtiin varaudutaan.

Niemelän (2002, 108–109) mukaan verkoston kehitys kohtaa yleensä ongelmia. Verkostokutojan tärkeä tehtävä on pyrkiä tunnistamaan ennalta nämä ongelmatilanteet.

Edelleen Niemelän (2002, 109) mukaan sudenkuoppia verkoston rakentamisessa ilmenee yleensä seuraavissa asioissa:

- Yhteistyöhön kohdistuu ristiriitaisia odotuksia, mikä aiheuttaa tehottomuutta, kitkaa ja epäsovua.
- Verkostoyhteistyön etuja ei ymmärretä, mikä heikentää verkoston toteutuksen motivaatiota.
- Virheettömän laadun ja toimitusvarmuuden ratkaisevaa merkitystä koko verkoston menestykselle ei ymmärretä. Myöhästymiset tai laatuongelmat pilaavat sisäisen hengen ja ulkoisen maineen.
- Verkostositoumukset saattavat jäädä toissijaiseksi suhteessa satunnaisesti tuottoisempiin kertatilauksiin.
- Pelisäännöt puuttuvat, eikä syntyviin ongelmiin tartuta ajoissa. Etujen ja velvoitteiden jako, sekä sopimusrikkomusten seuraamukset ovat epäselviä, epäluulot alkavat myrkyttää yhteistyötä.
- Yrityskulttuurien erot ja verkoston sopimattomat johtamistavat törmäävät yhteen.

Toimiva verkostotyö vaatii kypsyyttä, reiluutta ja tasapuolisuutta. Verkostoveturilta vaaditaan tasapuolisuutta ja neutraaliutta. Ristiriitatilanteet tulee ratkaista nopeasti ja ilman paisuttelua. Oma kysymyksensä verkostotyössä on kilpailun ja yhteistyön yhteensovittaminen. Myös verkosto on tietyllä tapaa sisäisen kilpailun areena. Verkostoyhteistyössä tulisi löytää tasapaino oman edun ja kokonaisuuden edun tavoittelulle. Yhteistyön tavoitteena on että kaikki voittavat. Ratkaisevaa tulevaisuudelle on, että verkoston jäsenten visiot ja odotukset ovat yhdensuuntaiset. (Niemelä 2002, 109–111.)

Verkostojen johtaminen eroaa tavanomaisesta johtamisesta. Se on epäsuoraa toimintaa ja pääpaino on tiedon keräämisessä, verkoston toimijoihin vaikuttamisessa, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten hallinnasta sekä asioiden johtamisesta. Verkostoissa suorat valtasuhteet ovat vähäisiä, koska toimijat ovat autonomisia ja voivat itse päättää osallistumisestaan verkostotyöhön. Verkostoissa johtamisen pääpaino on verkoston rakenteessa sekä toimijoiden ja toimintaa koskevassa tietotaidossa. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2008, 155.)

Verkostoissa tapahtuva toiminta edellyttää useiden toimijoiden intressien yhteensovittamista. Yhteistoiminnan myötä syntyy erilaisia yhteistyömuotoja, kuten toimijoiden kahden välisiä suhteita, alihankintaverkkoja, jakeluverkkoja ja kehitysyhteisöjä. Verkostoissa johtaminen perustuu vaikuttamiseen, integrointiin, koordinointiin ja ohjaukseen. (Valkokari ym. 2008, 155–156.)

Voidaanko strategisia liiketoimintaverkkoja ylipäänsä johtaa? Tästä on useita mielipiteitä. Useat tutkijat painottavat keskusorganisaation roolia ja tärkeyttä verkoston muodostamisessa, koordinoinnissa ja resurssien ja arvojen valvonnalla. On olemassa kuitenkin toinen koulukunta tutkijoita, joiden mielestä yksikään yksittäinen toimija ei voi johtaa yritysverkkoa, koska toimijat ovat itsenäisiä, vaikkakin verkostossa toisistaan riippuvaisia. Liiketoimintaverkkojen johtamiskysymykseen on suhtauduttava käytännöllisesti ja todettava että verkkoja ei voida hallita täysin. Valvonta ja koordinointi on suhteutettava sen mukaan missä arvontuotantojärjestelmän jatkumossa mennään. (Möller & Svahn 2002, 11.)

3.7 Strategian merkitys verkostoitumisessa

Kaikkien organisaatioiden toiminta pitäisi perustua strategiaan. Myös verkostot ja kumppanuudet tarvitsevat strategian, sillä kaikki toiminta ei pääty aina menestystarinaaan. Kun pohjatyt on huolella tehty, on yhteistyöllä paremmat onnistumisen edellytykset. Tässä kappaleessa käsitellään strategian peruskäsitteistöä ja strategiatyön osa-alueita *Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007) Verkostojen strategiat, menesty yhteistyössä* -kirjan mukaan. (Hakanen ym. 2007, 95.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda toimintaehdotus rekrytointiyhteistyön kehittämiseksi. Verkoston jäsenet määrittelevät oman verkostonsa strategian. Verkoston

rakentamisen tulee perustua tosiasioihin, missä tarkastellaan yritysten toimintaa ja uudistumista myös kumppanuuksien näkökulmasta.

Strategia-käsite on liikkeenjohdon tutkituin ja kirjoitetuin aihe. Strategiamalleja on luotu lukuisia ja koulukuntia on monia. Tunnetuin strategian määrittelijä lienee Henry Mintzberg. Hän kuvailee strategian viisiosaisena: suunnitelma, juoni, toiminta, asema ja näkemys. Strategian tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Paitsi että strategia on suunnitelma, tulisi strategiaan sisältyä myös juoni. Juonen avulla on mahdollista pärjätä kovenevassa kilpailussa. Strategia tarkoittaa siis johdonmukaista, näkemyksellistä liiketoimintakonseptin mukaista toimintaa. (Hakanen ym. 2007, 79; Mintzberg, Ahstrand & Lampel 1998, 9–15.)



Kuva 7. Strategiatyön osa-alueet (Hakanen ym. 2007, 83).

Visio on yrityksen tahdonilmaisu siitä, mitä se haluaa olla, se on siis yrityksen tahtotila. Vision avulla on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet. Strategiatyön tavoitteena ei ole strategian luominen vain luomisen ilosta, vaan tavoitteena on etumatkan saavuttaminen kilpailijoihin nähden ja erottuminen niistä. Näin parannetaan omaa kannattavuutta ja yrityksen tulevaisuus on turvattu. (Hakanen ym. 2007, 84.)

Strategiavalintavaiheessa pitäisi olla useita vaihtoehtoja ja ideoita. Tämä on hyvä hetki **aivoriihitoiminnalle**. Tämä vaihe on kumppanien ja verkostojen valinnan kannalta oleellinen,

sillä nämä valinnat ohjaavat pitkälti muita strategian osa-alueita. Yleinen ongelma organisaatioissa on, että strategiaa ei saada toimimaan käytännössä. (Hakanen ym. 2007, 85.)

Strategian konkretisointi-vaiheessa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja strategian toteuttamiseen ja seurantaan. Balanced Scorecard on yksi toimivaksi todettu ajatusmalli strategiatyöhön. Vuorisen (2013, 52) mukaan Balanced Scorecardin eli tasapainotettu mittaristo (BSC) syntyi 1990-luvulla Robert Kaplanin ja David Nortonin toimesta ja sen tavoitteena oli kehittää yritysten suorituskyvyn mittaamista. Mittariston keskeinen idea on muuttaa yrityksen strateginen tahto operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Ajatus perustuu siihen, että on vaikea johtaa sellaista mitä ei voi mitata. Toinen johtoajatus on, että perinteiset laskentatoimen mittarit näyttävät tulokset vasta jälkikäteen. Kun strategia on konkreettinen, on se ymmärrettävä, toteuttavissa auttaa myös viestinnässä. (Hakanen ym. 2007, 86–87.)

Viestintä on oleellinen osa **strategian yhteistä toimeenpanoa**. Työntekijöiden täytyy tuntea strategia, tietää sen sisältö ja osata toteuttaa sitä omassa työssään. Riittävällä viestinnällä työntekijät tavoittavat tämän ymmärryksen. Tällöin strategiaa toteutetaan suunnitelman mukaan. Jos strategiaa muutetaan, tarvitaan toki muutosta myös toimintaan. (Hakanen ym. 2007, 86–87.)

Yrityksen menestymiseen vaikuttaa merkittävästi se, kuinka hyvin yritysjohto tuntee **toimintaympäristönsä**. Nopeasti muuttuvalla toimialalla strategia vaatii uusia ajatusmalleja tiheämmin ja ennakointi korostuu. Tällöin strategiaa on tarkistettava ja muokattava jopa useita kertoja vuodessa. Ja kuten edellä todettiin, strategiamuutoksista on viestittävä työntekijöille. (Hakanen ym. 2007, 88–89.)

Yrityksen sisäisillä tekijöillä kuten yrityksen koko, kehitysvaihe, yrityskulttuuri, arvot, johtamistapa ja henkilöstön osaaminen on merkitystä strategiатыön mallia valittaessa. Strategiатыö on erityisesti luovuutta, yhteistä ymmärrystä ja hyvää käytäntöön soveltamistaitoa vaativaa perustyötä, minä pohjalle muu toiminta yrityksessä rakentuu. (Hakanen ym. 2007, 89.)

4 Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä kehittämistyössä hyödynnetään konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Se soveltuu tutkittavaan aiheeseen hyvin, sillä tavoitteena on kehittää RekryKainuu –hankkeessa mukana olleille toimijoille yhteistyömuoto tai toimintamalli hankkeen jälkeen. Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta.

4.1 Konstrukttiivinen tutkimusstrategia

Konstruktiviselle tutkimukselle ominaista on, että sen avulla luodaan konkreettinen malli, jonka luomisessa hyödynnetään olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännössä kerättävää tietoa. Konstruktivisen tutkimus on suunnittelua, mallien testausta ja mallintamista. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan aito käytännön ongelma. Kohdeorganisaatio saa käyttöönsä puolueettoman ja teoreettiseen tietoon perustuvan ratkaisun ongelmaansa. Tutkimustyyppille ominaista on, että tutkimuksessa korostuu tutkimuksen hyödyntäjän ja toteuttajien välinen kommunikointi. Tyypillisiä konstruktivisen tutkimusaineiston keräysmenetelmiä ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, kyselyt ja haastattelut ja aineistoa on suositeltavaa kerätä monin eri tavoin. (Ojasalo ym. 2014, 65–66).



Kuva 8. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24).

Edellisessä kuvassa kuvattu kehittämistyön prosessi koostuu seuraavista vaiheista:

1. Kehittämistehtävän lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja ymmärtäminen. Oleellista tässä vaiheessa on myös, että kehittämistyö on mielekäs tutkijalle ja tutkittava ilmiö kiinnostava. Kehittämisen tavoitteena olisi saada aikaan muutos parempaan päin. Esimerkiksi uusi toimintamalli tai olemassa olevan prosessin kehittäminen tai uudistaminen. Myös hankkeelle asetettuja tavoitteita olisi syytä pohtia ja laatia alustavat tavoitteet.
2. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen haetaan tutkittavaan ilmiöön liittyvää tietoa. Tietoa haetaan käytännössä, sekä perehtymällä olemassa olevaan teoreettiseen ja muuhun tutkittuun tietoon. Tarvitaan siis tiedon hakua ja sen merkityksen analysointia suhteessa kehittämishankkeeseen. Tutkittua tietoa ja näkökantoja löytyy varmasti monia, on tärkeää löytää keskeinen näkökulma oman työn kannalta. Ei ole välttämättä yhtä ainoaa oikeaa näkökantaa kehittämistyön toteuttamiseen.
3. Tutkimussuunnitelmassa rajataan kehittämistyön tutkimusongelma ja kehittämiskohde.

4. Rajauksen jälkeen on mahdollista kuvata kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnitella oma lähestymistapa sekä menetelmät. Suunnitelma kannattaa tehdä kirjallisesti, kuten tässäkin kehittämistyössä on toimittu.
5. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa hyödyllistä tietoa työelämään, on tärkeää panostaa aikaa ja resurssia prosessin loppuvaiheeseen. Kehittämistyöhön pitäisi sisällyttää paljon muutoksen toteuttamiseen liittyvää tietoa. Tulosten jakaminen kirjallisena on tärkeä osa tutkimuksellista työtä ja on tärkeää raportoida tutkimuksen etenemisestä kehittämistyössä mukana olevia koko prosessin ajan.
6. Kehittämistyön arviointi ja tulosten pohdinta on prosessin viimeinen vaihe. Arviointia valinnoista täytyy toki tehdä pitkin prosessia, mutta lopussa arvioidaan kehittämistyö kokonaisuutena ja kuinka tavoitteet saavutettu. Myös eettinen pohdiskelu on tärkeää kaikissa vaiheissa, mutta loppupohdinnoissa tämä nostetaan vielä erityisesti esille.

(Ojasalo ym. 2014, 23–26.)

4.2 Kvalitatiivinen tutkimusote

Kvalitatiiviselle tutkimustyyppille on ominaista todellisen elämän kuvaaminen ja tarkoitus on löytää tosiasioita, sekä pyrkiä tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2016, 161). Laadullisella tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan ilmiötä ja ymmärtämään toimintaa ja siten antaman teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavalle ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Laadullinen tutkimusta kuvailee prosessimaisuus siinä mielessä, tutkimuksen etenemisen vaiheet eivät välttämättä ole etukäteen jäsennettävissä eri vaiheisiin. Tutkimustehtävää ja aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. Tutkijan pyrkimyksenä on tavoittaa näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Käytännössä tutkimuksen eri elementit limittyvät vähitellen toisiinsa tutkimuksen edetessä. Käytännössä tutkijalla täytyy olla valmius linjata tutkimus jopa uudelleen tarvittaessa. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on myös joustavuus aineistonkeruussa. Tutkimusprosessin ja tutkimustehtävien muuntuessa myös aineistonkeruun ja tutkimusmenetelmien tulee mukautua prosessin aikana tapahtuviin muutoksiin. Laadullista tutkimusprosessia kuvataan myös tutkijan oppimisprosessiksi. Tutkijan on pitkin prosessia pyrittävä kasvattamaan tietoisuuttaan tutkittavasta ilmiöstä ja sitä ohjaavista tekijöistä. (Kiviniemi 2018, 73–74, 79.)

Laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto, esimerkiksi kirjallisuuskatsaus (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71). Kvalitatiivisella tutkimustavalla saatua aineistoa pyritään tarkastelemaan monivaiheisesti ja yksityiskohtaisesti. Tyypillistä on myös, että tutkimusongelma voi muotoutua tutkimuksen edetessä, sillä tutkimusta toteutetaan joustavasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164).

4.3 Sähköinen kyselytutkimus

Kysely on käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta joukolta ihmisiä, suhteellisen helposti ja nopeasti. Siinä voidaan myös kysyä monia asioita. Kyselyn käytön perusvaatimukseen kuuluu, että tutkittavasta ilmiöstä on tarpeeksi tietoa, siten tutkimuslomakkeen suunnittelu on helpompaa. Tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia avoimien kysymysten avulla tutkimusongelmaan. Haasteeksi voi muodostua, että avoimiin kysymyksiin vastaaminen koetaan vaikeaksi, jos ei ole annettu valittavia vaihtoehtoja. Onhan avoimiin kysymyksiin vastaaminen myös työläämpää (Kananen 2015, 234). Toisaalta tiedetään, jos kysely lähetetään tietyille erityisryhmälle ja jos kyselyn aihe on heidän toiminnaltaan tärkeä, saadaan hyvinkin korkea vastausprosentti aikaiseksi (Hirsjärvi ym. 2016, 196). Tämän kehittämistehtävän kannalta on hyvä, että tutkimukseen osallistuvat toimijat saavat hieman aikaa miettiä vastauksiaan. Kysely on siinäkin mielessä parempi, että tämän kehittämistehtävän kysymyksenasettelun valossa heidän tulee pohtia omaa toimintaansa suhteessa ympäristöön. (Ojasalo ym. 2014, 121–122.)

Sähköisesti lähetettävän kyselyn vahvuus on visuaalisuus. Kyselystä voidaan rakentaa ulkoasultaan monipuolinen ja mahdollisimman näyttävä. Kyselyyn on mahdollista liittää jopa ääni- ja videotiedostoja tarvittaessa selkeyttämään kysymyksiä. On kuitenkin syytä pitää mielessä kohderyhmä ja rakentaa kysely juuri heille sopivaksi ja pysyä visuaalisuuden suhteenkin kohtuudessa.

Kyselylomakkeeseen tulee sisällyttää vain tutkimuksen kannalta oleelliset kysymykset. Kompaktilla kysymysten määrällä voidaan myös vaikuttaa vastaushalukkuuteen. Käytettävän kielen pitää olla ymmärrettävää ja erikoistermien käyttämistä tulisi välttää. (Kananen 2015, 230, 229.)

Tutkimuksen toteuttamiseen kuuluu oleellisesti tiedon keruu, hypoteesin tekeminen tarvittaessa ja sen jälkeen tulokset on kerätty. On tärkeää, että vastaajat ymmärtävät

tutkimuskysymykset oikein ja heillä on tutkittavasta aiheesta tietoa ja taito vastata kysymyksiin (Lotti 2001, 145).

Kyselyjä tehtäessä mietitään usein kuinka paljon aineistoa täytyy kerätä, jotta tutkimus olisi tieteellistä, edustavaa ja yleistettävissä. Laadullinen tutkimus ei pyri tilastolliseen yleistykseen, vaan tutkimuksella pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa ja tutkimustyyppin avulla on mahdollista oppia ymmärtämään tutkittavan ilmiön toimintaa. Laadulliselle tutkimukselle on tärkeää, että kyselyn kohderyhmä tietää tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. Tietyllä tapaa tiedonantajien valinta ei ole satunnaista, vaan tulisi olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97, 98.)

4.4 Induktiivinen sisällönanalyysi

Kun kysely on suoritettu, on aika perehtyä saatuun aineistoon. Aineiston analysointitapaa on syytä miettiä jo ennen kuin kerää aineistoa, siten se toimii ohjenuorana aineiston keruussa ja helpottaa aineiston purkamista, etenkin avoimien kysymysten kohdalla (Patton 2002, 34.) Kaikissa laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää sisällönanalyysiä. Laadulliset sisällönanalyysit voidaan jakaa induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Tulkinta perustuu tutkimuksessa käytettävän päättelyyn logiikkaan, joka on joko induktiivinen, eli yksittäisestä yleiseen, tai deduktiivinen, eli yleisestä yksittäiseen. Induktiivinen eli aineistolähtöinen analyysi sopii hyvin muun muassa kirjallisille materiaaleille, erilaisille artikkeleille, puheille, kyselyille ja haastatteluille. Aineistolähtöisellä analyysillä saadaan tiivistetyssä muodossa oleva tulos ja tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, jolloin analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Induktiiviselle sisällönanalyysille ominaista on, että merkitykselliset teemat nousevat esille aineistosta. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmaan. Tutkimusongelma voi vielä tässä vaiheessa jopa täsmentyä tai muuttua, aineistosta voi nousta esille sellaisia tutkimustuloksia, mitä ei tutkimuskysymyksiä asettaessa osattu ajatella. (Hirsijärvi ym. 2016, 221; Patton 2002, 56; Tuomi & Sarajärvi 2002, 93, 95–97, 105.)

Sähköinen kysely helpottaa myös tutkijan työtä, sillä aineistoa ei välttämättä tarvitse litteroida, eli kirjoittaa puhtaaksi sananasaisesti, kun se on valmiiksi sähköisessä muodossa (Valli & Perkkilä 2018, 118; Hirsijärvi ym. 2016, 222.) Induktiivisella sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, kadottamatta informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2018,

122). Ennen analyysin aloittamista sisällönanalyysissä määritetään analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana tai lausekokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122).

5 Malli alueelliselle yhteistyölle rekrytointihankkeen jälkeen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten RekryKainuu –hankkeen jälkeistä rekrytoinnin alueellista yhteistyötä tulisi kehittää Kainuussa yritysten, julkishallinnon ja muiden sidosryhmien kanssa. Kyselyn avulla selvitettiin, ketkä ovat toimijoita, joiden kanssa verkostoitumisesta on hyötyä. Lisäksi selvitettiin sitä, mitkä ovat mukaan lähtevien toimijoiden roolit ja työkalut ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi Kainuuseen.

5.1 Aineiston hankinta, käsittely ja tulokset

Tutkimus toteutettiin Google Forms -työkalun avulla luodulla sähköisellä kyselytutkimuksella. Kysely lähetettiin sähköpostilinkkinä kohderyhmälle. Kohderyhmä koostui RekryKainuu-hankkeessa mukana olleille 35 vastaanottajalle. Lisäksi Kainuun työ- ja elinkeinotoimiston kautta kysely lähetettiin 220 kainuulaiselle työnantajalle, joilla on ollut avoimia työpaikkoja 1.1.2019 alkaen. Vastauksia saatiin 30 henkilöltä. Kyselyyn vastasi siis n. 11,8 % kohderyhmästä.

Kyselytutkimuksessa oli sekä valintakysymyksiä, että avoimia kysymyksiä. Kyselyn ajankohta kesä-heinäkuu oli hieman haasteellinen, sillä se ajoittui parhaimpaan kesäloma-aikaan. Kyselystä lähetettiin myös yksi muistutus heinäkuulla. Kyselystä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä, kysymyksiä mietittiin ja karsittiin tarkasti ja visuaalisesti kyselystä pyrittiin tekemään hankkeen näköinen (Valli & Perkkilä 2018, 117.)

Kyselylomakkeessa oli 13 kysymystä (liite 1). Kysymysten joukossa oli taustakysymyksiä, kuten vastaajien edustama toimiala ja ovatko vastaajat tehneet yhteistyötä rekrytointiin liittyen (kysymykset 1–3). Rekrytoinnissa tarvittavia **yhteistyötahoja ja kumppaneita** selvitettiin kysymyksillä 4 ja 9. Kysymyksillä 6–7 kartoitettiin verkostoitumisen antamaa lisähyötyä yrityksille. Nämäkin taustakysymyksiä, joiden avulla on mahdollista saada hyvä kokonaiskuva rekrytointiyhteistyöstä ja ajatuksia yhteistyön kehittämiseen.

Kysymyksien 5, 8, 10 ja 11 vastauksilla tarkastellaan tutkimuskysymystä 3, eli mitkä ovat mukaan lähtevien toimijoiden **roolit ja työkalut** ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi kainuulaisiin yrityksiin. Vastauksia tutkimuskysymykseen 1, **miten alueellista rekrytointiyhteistyötä tulisi kehittää** tarjoilevat kysymykset 12 ja 13. Kysymys 12 kartoitti yleisellä tasolla verkoston toiminnan kehittämistä, eli miten yhteydenpito tulisi järjestää, hyödynnetäänkö säännöllisiä

tapaamisia ja/tai digitaalisia palveluita. Kysymys 13 antoi mahdollisuuden vapaaseen kommentointiin aiheeseen liittyen.

Kyselyn vastaukset olivat sähköisiä, selkeästi luettavia vastauksia. Aineiston analysointi käynnistyi vastausten huolellisella lukemisella. Kyselyn vastaukset luettiin läpi useita kertoja. Kokonaisuus tutkimuskysymyksiin vastaavista kysymyksistä ja vastauksista tarkentui selkeäksi kokonaisuudeksi.

Kun avoimien kysymysten vastauksista on luotu yleiskuva, etsitään vastauksista pelkistettyjä ilmauksia ja ne listataan. Tätä litteroitua tekstiä on hyvä lukea vielä useaan kertaan ja toistaa itselleen tutkimuskysymyksiä. Tämä auttaa keskittymään saadun aineiston osalta tutkimusongelmien kautta oleellisiin asioihin. Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida, että alkuperäisvastaukset tulisi pyrkiä säilyttämään sellaisinaan miten on vastattu. Prosessi etenee etsimällä vastauksista samankaltaisuuksia, seuraavaksi vastaukset ryhmitellään ja niistä luodaan alaluokat, yläluokat ja lopulta tarvittaessa luodaan pelkistetty käsitteistö aineistolle. Aineiston analysointivaihe osoittautuu usein työlääksi, sillä ryhmien ja luokkien nimeäminen ja yhtäläisyyksien löytäminen voi olla hankalaa. Samalla kun pelkistetään ja ryhmitellään aineistoa, abstrahoidaan, eli käsitteellistetään aineistoa. Tämä tarkoittaa, että erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. (Kylmä & Juvakka 2012, 110; Tuomi & Sarajärvi 2018,122–127.)

Liitteessä 2 on esimerkki aineiston analysoinnista. Esimerkki kuvaa analysointivaiheen etenemistä ja sitä, kuinka pelkistämävaiheen samankaltaisuuksia hyödynnettiin ja nostettiin esille omiksi ryhmikseen, joista luodaan alaluokat, yläluokat ja pääluokka, eli kokoava käsitteistö aineistolle.

Osallistuminen RekryKainuu –hankkeeseen ja edustettu toimiala

Puolet vastaajista oli osallistunut RekryKainuu –hankkeen toimintaan, kuten rekrytointitapahtumat, koulutukset, työpaikkailmoitusten julkaisu tai joku muu. Toinen puolikas vastaajista ei ollut osallistunut rekrytointiyhteistyöhön.

Kyselyyn vastanneiden edustama toimiala:

- Reilu neljännes eli 8 vastaajista edusti sosiaali- ja terveysalaa.

- Koulutustoimialaa edusti vastaajista 3 henkeä.
- Toimialaa työnvälitys- ja työvoimavuokraus, matkailu sekä maa- ja metsätalous edusti kutakin kaksi vastaajaa.
- Kolme vastaajaa ilmoitti toimialakseen kaupan alan, kaksi vastaajaa puolestaan elintarviketeollisuuden sekä kaksi muuta palvelualan.
- Loput seitsemän vastaajaa jakautuivat tasaisesti toimialoille kaivostoimiala, metalliteollisuus, kulttuuri, rakennusala, ravintola, raskaan kaluston korjaamo ja yhdistystoiminta.

Rekrytinnissa tarvittavat yhteistyön osa-alueet

Rekrytointiin ja muuttoon uudelle paikkakunnalle liittyy järjestelyjä, joissa yhteistyötä tarvitaan eri toimijoiden välillä. Verkostossa toimiminen on kannattavaa sen vuoksi, että verkostojen toimijat tarjoavat toisiaan täydentävää osaamista ja asiantuntemusta yhteistyöhön. Toimijat voivat tukeutua toistensa ydinkyvykkyyksiin ja näin toiminta verkottuu (Möller ym. 2004, 18).

Näitä yhteistyön osa-alueita ja verkostoitumisen ajureita kartoittavassa kysymyksessä vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

- Kahdeksan vastaajaa ilmoitti **yhteistyön asumispalveluiden toimijoiden** kanssa tärkeäksi.
- Kuusi nimesi **varhaiskasvatuksen ja koulutuspalveluiden** edustajat tärkeäksi.
- Yksi vastaaja ilmoitti ulkomaisten työntekijöiden kanssa tarvitsevansa ainakin julkisen liikenteen kulkuun liittyen selvittelyä.

Kysymys oli monivalintakysymys, mutta yksi vastaajista ei ollut osannut valita montaa vaihtoehtoa ja oli valinnut vaihtoehdon muu, mikä. Hän oli kommentoinut *”ainakin kaikki edellä mainitut, ei antanut valita useampaa vaihtoehtoa”*. Yksi kommentoi *”mitähän kysymyksellä oikein haetaan takaa”*. Yhteensä kysymykseen saatiin 17 vastausta.

Rekrytointiverkoston toimimisen kannalta merkittävänä verkostoitumisen ajureina voidaan nähdä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen osa-alueet. Vapaa-aikaan keskeisesti liittyä asumiseen liittyvät kysymykset, lasten varhaiskasvatus, koulutuspalveluiden tarjonta ja julkisen liikenteen

sujuminen. Moni perheellinen miettii muuttoa toiselle paikkakunnalle tai toiseen maakuntaan hyvinkin laajasti, muun muassa pienten lasten vanhemmat miettivät jo lastensa jatko-opintomahdollisuuksia muuttopäätöstä tehdessään hyvinkin tarkkaan.

Toteutuneet yhteistyön muodot

Rekrytointiyhteistyöhön osallistumista kartoitettiin edelleen avoimella kysymyksellä, ”**millaista yhteistyötä olette konkreettisesti tehneet toimijoiden kanssa?**”. Vastauksia oli 15 ja ne olivat lyhyitä, ytimekkäitä yhden lauseen vastauksia. Vastauksia oli helppoa pelkistää edellisen monivalintakysymyksen pohjalta oleviin yläkategorioihin.

- Vastauksista neljä liittyi selkeästi **asumispalveluyhteistyöhön** ja vastauksissa ilmeni tarve nimenomaan vuokra-asunnoille.
- Yhdessä vastauksessa korostui **asunnontarve keikkatyöläisille**.
- 11 vastausta koski **koulutus- ja rekrytointiyhteistyötä**.

Esimerkkejä vastauksista:

”Eri koululaitosten kanssa joko oppisopimusasioita tai muuta koulutusta.”

”Kysellyt tiedossa olevia työntekijöitä.”

”Tiedusteltu valmistuvien opiskelijoiden halukkuutta tulla töihin.”

”Yhteisiä tapahtumia + yhteistä markkinointia.”

Rekrytointiyhteistyön antama lisäarvo

Rekrytointiyhteistyön lisäarvoa tuottavia tekijöitä kysyttiin avoimella kysymyksellä, **millaista lisäarvoa yhteistyöstä on ollut teille verrattuna siihen, että olisitte toimineet täysin yksin?**

Tätä kysymystä voidaan myös tarkastella verkostoitumisen ajureiden näkökulmasta. Vastauksissa korostuu monipuolinen ja toisiaan täydentävä osaaminen ja verkostoon kuuluvien alakohtainen osaaminen ja paikallistuntemus. Myös toiminnan tehostuminen ajansäästön myötä nähdään merkittävänä lisäarvoa tuovana verkostoitumisen ajurina.

Toisaalta rekryointiyhteistyön tuomaa lisäarvoa voidaan tarkastella myös verkostoitumisen mahdollistamana hyötynä. Verkostomainen toiminta ja toimijoiden ydinkyvykkyyksien pohjalta toimiminen luo toiminnalle joustavuutta ja nopeutta, mutta myös mahdollisuuden uuden luomiseen, sillä verkostot johtavat uusille tietolähteille (Stähle & Laento 2000, 21; Möller ym. 2004, 225).

Avoimet vastaukset olivat pelkistettävissä muutaman alakategorian alle helposti. Vastauksia oli yhteensä 14. Vastaajista kolme oli antanut tässä kohdassa kaksi esimerkkiä lisäarvoa tuottaneista tekijöistä. Loput 11 vastaajaa antoivat yhden esimerkin kukin.

- **Paikallistuntemus** nousi esille yhdessä vastauksessa, *”Tottakai siitä on apua kun toimii ihmisten kanssa, jotka tuntevat paikkakunnan.”*
- Kaksi vastaajaa kertoi saaneensa yhteistyöstä **uusia näkökulmia**.
- Kolme oli saanut **lisää tietoa asuntotarjonnasta** ja saanut näin hankittua asuntoja työntekijöille.
- Neljä vastaajaa oli saanut **yhteistyön avulla koulutettua pätevää työvoimaa** tai saanut rekrytoitua työntekijöitä.
- Suurin osa vastauksista korosti lisäarvoksi **paremmat rekryointiresurssit, eli ajansäästön**, kun yksin ei tarvitse tehdä kaikkea ja markkinointiin saadaan voimaa isommalla porukalla. Näitä vastauksia oli yhteensä seitsemän, joista esimerkkinä *”Työn määrä vähenee ja tulos tuplaantuu yhteistyön avulla.”*

Rekryointiyhteistyön tiivistämisen mahdollisesti antama lisäarvo

Seuraavalla avoimella kysymyksellä haluttiin tutkia, **olisiko yhteistyön edelleen tiivistämisestä eri toimijoiden välillä hyötyä, ja millaista tämä hyöty voisi olla?** Kysymyksessä pyydettiin myös kuvailemaan, millaista yhteistyötä olisi mahdollista tehdä? Tämän yhteistyöhön liittyvän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, löytyykö mahdollisesti aivan uusia yhteistyötahoja, joita ei ole yhteistyössä aiemmin hyödynnetty. Vastauksia tähän kysymykseen tuli 25.

- Kuusi vastaajaa ei osannut sanoa mitä hyötyä rekryointiyhteistyön tiivistämisestä olisi, tai millaista uutta yhteistyötä olisi mahdollista tehdä.

- Kaksi vastaajaa vastasi **yhteistyön tiivistämisen** olevan tärkeää ja yhteistyömahdollisuudet rajattomat, mutta yhtään esimerkkiä ei annettu.
- **Majoitusjärjestely-yhteistyö** nousi esille yhdessä vastauksessa.
- **Koulutusyhteistyön** jatkamista ja oppisopimuskoulutuksen tarve nousi esille neljässä vastauksessa.
- Kahdeksan vastaajaa koki tärkeäksi yhteisen **viestinnän ja markkinoinnin ja palvelukonseptin**, minkä avulla luodaan myönteistä Kainuu mielikuvaa. Jotkut tämän kategorian vastaajista antoivat useamman esimerkin hyödyistä. Tämä oli uusi näkökulma aiemmin esille tuotuihin yhteistyön lisäarvotekijöihin.
- Esille nousi myös tarve **yhteiselle palvelulle**, mistä työperäinen muuttaja löytää kaiken muuttoa koskevan tiedon alueen palveluista. Tavoitteena on helpottaa muuttajan käytännön järjestelyjä. Tämän kysymyksen vastauksissa nousi esille myös tarve helpottaa työlupakäytäntöjä ulkomaalaisten työlupiin liittyen, samoin kuin yhteisen portaalin tarve alueen vapaille työpaikoille.
- Seitsemän vastaajaa koki tärkeäksi **yhteistyön eri yritysten välillä** siten, että työvoimaa voitaisiin vaihdella tarpeen mukaan yritysten välillä. Avoimia työpaikkoja voitaisiin myös markkinoida yli toimialarajojen tehokkaammin.
- Esille nousi tarve **vuokratyövoimalle ja yhteisrekrytoinnit** samoin kuin se, että miesvaltaisten alojen rekrytoinneissa tulisi tuoda esille muiden toimialojen avoimien työpaikkojen tarjonta alueella puolisoita ajatellen.

Rekryointiyhteistyön mahdolliset uudet kumppanit

Yhteistyöverkoston rakentumista haluttiin kartoittaa vielä tarkemmin ja laajemmin kysymyksellä **nimetkää uusia mahdollisia kumppaneita**, joiden kanssa verkostoitumisesta olisi hyötyä rekryointiprosessissa ja kertokaa millaista hyötyä yhteistyö voisi tarjota.

Osittain nämä 29 vastaajan vastaukset menevät päällekkäin edellisen kysymyksen vastausten kanssa.

- Kuusi vastaajaa ei osannut vastata kysymykseen.

- Yksi vastasi, **ettei osaa lisätä ketään** jo olemassa olevien kumppanien lisäksi.
- **Kaksi vastaajaa ei kokenut tarvetta kumppanille.**
- **Muut yritykset** nousivat esille neljässä vastauksessa.
- **Oppilaitos- ja koulutusyhteistyö** kuudessa vastauksessa.
- **Valtion aluehallinto** nousi esille yhdessä vastauksessa, **kunnat** ja **Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä** neljässä vastauksessa. Esimerkki vastaus: *"kaupungin sisäisen yhteistyön tiivistäminen + yhteistyö kaupungin yritysten kanssa."*
- **Markkinoinnin, erilaisten kanavien hyödyntämistä, sekä viestimistä** useiden eri toimialojen työpaikkojen tarjonnassa korostettiin yhteensä seitsemässä vastauksessa.
- Esille nousi myös ensimmäistä kertaa tässä kyselyssä **tarve esimiesrekrytoinnille.**
- **Vuokratyöfirmat** löytyi kahdesta vastauksesta.
- Uutena ajatuksena esille nousi kahdessa vastauksessa **ulkomaille suuntautuva yhteistyö**, eli yhteistyökumppanin löytäminen EU-maasta tai Venäjältä.
- **Kolmas sektori** nousi esille yhdessä vastauksessa: *"Vapaa-ajan harrastuksista kertominen ja niiden kautta houkuttavuuden lisääminen."*

Oma osaaminen rekryointiyhteistyössä

Seuraavalla avoimella kysymyksellä kartoitettiin toimijoiden rooleja ja työkaluja ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi kainuulaisiin yrityksiin. Kysyttiin **millaista osaamista voitte tarjota yhteistyökumppaneille rekryointiin liittyen?** Kysymykseen saatiin 31 vastausta. Osa vastauksista oli luokiteltavissa useampaan yläluokkaan.

- Viisi vastaaja **ei osannut sanoa**, millaista osaamista voivat tarjota rekrytoinnin tueksi.
- Kolmella vastaajalla **ei ollut mitään annettavaa yhteistyölle.**
- Kahdella vastaajalla oli erityisesti **ulkomaisten rekryointiin** tarvittavaa osaamista.
- **Vuokratyöosaamista ja työnkiertoa** tarjosi viisi vastaajaa.

- **Markkinointiosaamista ja verkostoja** tarjosi neljä vastaajaa.
- **Koulutuspalveluosaamista** tarjosi viisi vastaajaa.
- Kokemusta työhaastatteluihin ja rekrytointipäätöksiin liittyen tarjosi neljä vastaajaa.
- Yksi vastaaja ilmoitti **varhaiskasvatuksen** osaamisalueikseen.

Rekrytinnin työkalut, joilla Kainuuseen saadaan ammattitaitoista työvoimaa

Seuraavalla avoimella kysymyksellä kartoitettiin toimijoiden rooleja ja työkaluja ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi Kainuuseen. Tähän kysymykseen saatiin lukumääräisesti eniten vastauksia. Kaikki 31 henkilöä vastasi ja mukana oli ainoastaan yksi ”*en osaa sanoa*” vastaus. Monissa vastauksissa oli useampi rekrytinnin työkalu mainittuna.

- **Asuntojen helppo saatavuus ja edullisuus** nousivat esille neljässä vastauksessa.
- **Ulkomaisen työvoiman saaminen** Kainuuseen ja helpompi **työlupabyrokratia** nousivat esille neljässä vastauksessa.
- **Mielikuvamarkkinointi, etenkin Kainuu mielikuva** helpon arjen maakuntana ja siitä viestimisenä nousivat esille useissa vastauksissa. Yhteensä kymmenen vastausta oli luokiteltavissa tähän luokkaan. Puhdas luonto, kulttuuri ja vapaa-ajan harrastetarjonta nousivat esille. Selkeyttä työpaikkailmoituksiin toivottiin ja viestimistä avoimista työpaikoista yli toimialarajojen. Myös rekrytoivien yritysten yritysmielikuva nostettiin esille.
- **Koulutus** nähtiin tärkeäksi kuudessa vastauksessa. Koulutukseen pääsyn tulisi olla helpompaa, kaivattiin enemmän tarvelähtöistä koulutusta ja yliopistotasaisen koulutuksen puute nähtiin huonona asiana.
- Lukumäärältään eniten vastauksia saatiin palkkaukseen ja työhyvinvointiin liittyen, eli panostamista näihin tarvitaan. 11 vastausta sivusi palkkausta. Ehdotuksina tuli **palkkatason nostaminen** usealla toimialalla, hoitajamitoituksen nostaminen ja parissa vastauksessa ehdotettiin kuntien tarjoamaa rahallista tukea muuttajille.
- Neljässä vastauksessa nostettiin esille **peruspalvelutason säilyttäminen**. Muun muassa toimivat liikenneyhteydet nousivat esille.

Rekrytointiverkoston koordinointi hankkeen jälkeen

Kysymykseen kenen toimesta verkoston toimintaa olisi syytä koordinoida ja tarvitaanko vetäjä, eli niin kutsuttu veturitoimija, saatiin 31 vastausta. Vastauksissa nousi esille tasapuolinen, aktiivinen veturitoimija.

- Kolme ei osannut sanoa mitään.
- Yksi totesi vain että **tarvitaan vetäjä**.
- 24 vastasi tarvetta olevan **veturitoimijalle**.
- **Koulutuslaitosta** ehdotettiin kolmessa vastauksessa veturitoimijaksi.
- Suurin osa vastauksista toivoi **vastaavanlaista vetovastuuta kuin RekryKainuu** –hanke on ollut.
- **Yhteiskuntavetoinen vaihtoehto** nousi esille yhdessä vastauksessa, **työ- ja elinkeinotoimisto** nousi yhdessä vastauksessa esille ja yksi vastaus ehdotti **markkinaehtoista vetäjää**.

Verkoston yhteydenpidon järjestäminen

Toiseksi viimeisellä kysymyksellä selvitettiin verkoston yhteydenpidon järjestämistä. Olisiko säännöllisiä tapaamisia, hyödynnettäisiinkö digitaalisia palveluita?

- Kolme ei osannut vastata kysymykseen.
- Yhden mielestä **erillistä verkostoa ei tarvita**.
- Sekä **säännöllisiä tapaamisia** että **digitaalisten palveluiden hyödyntämistä** yhteydenpidossa ehdotettiin 11 kertaa.
- **Säännöllisten tapaamisten** kannalla oli 18 vastaajaa.
- **Yksinomaan säännöllisiä tapaamisia** ehdotettiin seitsemän kertaa.
- **Digitaalisia palveluita** ehdotettiin 16 kertaa.

- **Yksinomaan digitaalisia palveluita** kuten Skype ja muut chat-alustat ehdotettiin neljässä vastauksessa.

Viimeinen kysymys antoi vapaan mahdollisuuden kommentointiin aiheeseen liittyen

”Asia on hyvä ja tärkeä! Vaikka omalla yrityksellä ei ole tällä hetkellä rekryointitarpeita, on Kainuussa huutavaa tarvetta saada osaajia muuttamaan tähän suuntaan. Kainuussa on paljon potentiaalia, etenkin kiireiseen kaupunkielämään väsyneille osaajille. Olen itsekin paluumuuttaja ja tunne siitä, kun lopulta istui muuttoautossa nokka kohti Kainuuta, ei unohdu koskaan. Ihan kuin pitkäaikainen niskalenkki olisi hellittänyt ja ympäristön hektisyys hellitti heti. Parasta meillä on täällä luonto ja hiljaisuus!”

”Hankkeita vaivaa tehottomuus ja päämäärättömyys; koetetaan vanhoilla keinoilla löytää tyhjistä työmarkkinasta osaajia. Nyt täytyy ottaa kokonaan uusi lähestymistapa, ja suunnata pääpaino osaavan työvoiman hankkimiseen Venäjän Karjalasta, sekä kouluttaa siellä lisää osaavaa väkeä, jolle täytyy järjestää elämän mahdollisuudet Kainuussa, jotta he voivat perheineen muuttaa, työllistyä ja sijoittua Kainuuseen. Samalla voi pitää ovea auki muualle Suomeen, mutta kun joka puolella on työvoimapula, se ei ongelmaamme ratkaise, jos jatkamme lehdissä ilmoittelua.”

”Täytyy yrittää työnkuva järjestää niin mielekkääksi kuin mahdollista, että se houkuttelee tekijöitä.”

”Siis raha ratkaisee osan, mutta lisäksi esimerkiksi hoitoalan töissä se suurempi mitoitus voisi houkutella, koska työ on antoisuutensa lisäksi myös raskasta. Mistä raha näihin, on taas oma probleemansa....”

”Toimialakohtaisesti koulutusta suunniteltaessa otettava huomioon koulutukseen tulevien ihmisten motivaatio toimia koulutuksessa tarkoitettuun työtehtäviin.”

”Koska lähihoitajat alkavat Kainuussa käydä vähiin, olisi jo korkea aika saada hoiva-avustajien koulutusta tänne. Vanhusten hoivasta henkilökunta uupuu, kun työntekijöitä on liian vähän eikä sijaisia ole. ”

”Kainuun imagon nostaminen peräkylistä houkuttelevaksi asuinseuduksi on erityisen tärkeää, mutta myös korostaminen siinä, että työpaikkoja ei ole vain metalliteollisuudessa ja hoiva-alalla, vaan lähes joka alalla. Ns. mies- ja naistyöpaikkoja ei ole vaan vain TYÖPAIKKOJA. Erityisesti

esimiestason tai muuten vaativampiin työtehtäviin on tällä hetkellä lähes mahdotonta saada osaavia tekijöitä muuten kuin todella suurella tuurilla. Mielestäni eräs uusi työpaikkavariaatio olisi myös jonkinlainen mahdollisuus tulla viettämään "irtiottoa arjesta" Kainuuseen. Eli esimerkiksi vuodeksi tai kahdeksi, jonka jälkeen tietenkin voi itse päättää haluaako jäädä vai lähteä. Tähän tarvitaan erityisesti tukea esimerkiksi kuntien puolelta asuinjärjestelyihin ym. mutta tällainen kevyempi kokeilujakso voisi olla erityisesti perheettömille henkilöille mielenkiintoinen kokeilu."

5.2 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa ehdotus rekrytointiyhteistyön toimintamallista. Lisäksi kyselyn avulla haluttiin selvittää, ketkä ovat niitä toimijoita/kumppaneita, joiden kanssa verkostoitumisesta olisi hyötyä? Lisäksi toivottiin vastauksia kysymykseen, mitkä ovat mukaan lähtevien toimijoiden roolit ja työkalut ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi kainuulaisiin yrityksiin?

Kyselyn tulokset osoittavat, että yhteistyön tiivistämistä toivotaan alueellisen yhteistyön kehittämiseen rekrytoinnin tukena. Tärkeinä pidettyinä kumppaneina rekrytointiverkostossa nähtiin etenkin asumispalvelut, varhaiskasvatus, koulutusalan edustajat ja työvoiman rekrytointiin ulkomailta oltiin kiinnostuneita, joten kumppanitarvetta myös tälle osaamisen osa-alueelle ilmeni.

Kysely osoitti, että työpaikkoja pitäisi markkinoida yli toimialarajojen. Miesvaltaisille aloille rekrytoidessa tulisi tuoda esille myös muiden toimialojen työpaikkoja puolisoita ajatellen. Myös Kainuu-mielikuvan ja alueen palveluiden ja harrastamismahdollisuuksien markkinointi nähtiin tärkeänä työikäisten houkuttelemiseksi Kainuuseen työskentelemään ja asumaan.

Opinnäytetyön kysymyksiin voidaan etsiä vastauksia Hakanen ym. (2007, 130) kuvaaman kumppani-markkinamatriisin avulla. Perinteisen kumppani-markkinamatriisin avulla voidaan tarkastella nykyisiä kumppaneita, eli miten voimme paremmin hyödyntää nykyisiä kumppanuuksiamme nykyisillä markkinoilla? Toisaalta tulee miettiä, mitä uusia rekrytointia tukevia toimintatapoja voisimme kehittää nykyisten kumppanuuksiemme pohjalta?

Uusia kumppaneita mietittäessä voidaan miettiä mitä kumppanuuksia tarvitsemme ylläpitääksemme ja tehostaaksemme toimintaamme? Jatkuvan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi

rekrytointimarkkinoilla tulisi miettiä, mitä uusia kumppanuuksia tulisi hankkia, jotta verkosto pääsisi tulevaisuuden kiinnostaville markkinoille?

<p>Uudet kumppanit</p>	<p>Mitä kumppanuuksia tarvitsemme ylläpitääksemme ja tehostaaksemme rekrytointiverkoston toimintaa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Yritysten välinen yhteistyö</i> - <i>Valtion aluehallinto, kunnat, Kainuun sote</i> - <i>Vuokratyöyritykset</i> - <i>Kolmas sektori: matkailu, palveluiden tarjoajat</i> 	<p>Mitä uusia kumppanuuksia verkostoon tulisi hankkia, jotta rekrytoinnissa olisi mahdollista päästä tulevaisuuden kiinnostaville markkinoille?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Markkinoinnin ja viestinnän palvelukonsepti: viestintä työpaikoista yli toimialarajojen, ristikkäin markkinointia yritysten kesken työpaikoista</i> - <i>Yhteinen palveluportaali, mistä työperäinen muuttaja löytää kaiken muuttoon liittyvän tiedon alueen palveluista</i> - <i>Työvoiman vaihdantaa yritysten kesken, yhteisrekrytoinnit yli toimialarajojen, tarvetta myös esimiesrekrytoinneille</i> - <i>Koulutusyhteistyön kehittäminen työvoimatarpeen pohjalta</i> - <i>Ulkomaisen työvoiman saaminen ja helpompi työlupabyrokratia ulkomaalaisille</i>
<p>Nykyiset kumppanit</p>	<p>Miten voimme paremmin hyödyntää nykyisiä kumppanuuksia nykyiset rekrytoinnin työkalut ja osaaminen huomioiden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Asumispalvelut: edullisia vuokra-asuntoja keikkatyöläisille, mutta myös perheasunnoille ja talotonteille tarve</i> - <i>Varhaiskasvatus</i> - <i>Liikennepalvelut</i> <p>Kyselyyn vastanneiden keskuudesta löytyy jo seuraavanlaista osaamista, mitä voidaan hyödyntää:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ulkomailta rekrytointi ja työnkierto mahdollisuudet</i> - <i>Markkinointi- ja verkostot</i> - <i>Koulutuspalvelut</i> - <i>Työhaastattelut/rekrytointi</i> - <i>Varhaiskasvatus</i> - <i>Koulutus</i> 	<p>Mitä uusia rekrytointia tukevaa osaamista tai työkaluja voisimme kehittää nykyisten kumppanuuksien pohjalta?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kainuun mielikuvamarkkinointi</i> - <i>Koulutukseen pääsy helpommaksi, tarvelähtöistä koulutustarjontaa, yliopistotasaisen koulutuksen takaisin saaminen Kainuuseen</i> - <i>Yhteistyön tiivistämisellä paremmat rekrytointiresurssit: ajansäästöä, kun kaikkea ei tarvitse tehdä yksin</i> - <i>Palkkatason nostaminen, "Kainuu-lisä"</i> - <i>Peruspalvelutason säilyttäminen</i> - <i>Liikenneyhteyksien säilyttäminen</i>
	<p>Nykyinen rekrytointiosaaminen/ rekrytoinnin työkalut</p>	<p>Uudet rekrytoinnin työkalut ja tarvittava osaaminen</p>

Kuva 9. Opinnäytetyön tuotoksena syntyvä rekrytoinnin kumppanuus-työkalumatriisi

5 Pohdinta

Verkostoitumisesta, sidosryhmäsuhteista ja yhteistyön hyödyntämisestä on vuosien varrella kirjoitettu paljon ja verkostoitumisen käsitteellä on useita synonyymejä. Puhutaan tiimityöstä, kumppanuuksista ja moniammatillisesta yhteistyöstä. Lähdeaineistoa aihepiiristä löytyi runsaasti. Valittu teoriatausta auttoi hahmottamaan opinnäytetyön aihealueen monipuolisesti. Myös aiempia tutkimuksia aihepiiristä löytyi runsaasti. Aihepiiri oli kiinnostava ja itselläni on aiempaa kokemusta verkostojen hyödyntämisestä työelämässä.

Opinnäytetyöprosessin käynnistäminen ja aihepiirin rajaaminen nykymuotoon vaati tiukkaa aihepiirin rajaamista, mutta onnistuin siinä lopulta hyvin. Toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia hankkeen jälkeisen rekrytointiverkoston toiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyön avulla saatiin vastaus siihen, miten alueellista yhteistyötä tulisi kehittää yritysten julkishallinnon ja muiden sidosryhmien kanssa, jotta yhteistyö tukisi rekrytointia mahdollisimman tehokkaasti. Kyselyn vastaukset osoittavat, että rekrytointiyhteistyötä tarvitaan hankkeen jälkeen. Rekrytointiverkosto tarvitsee niin kutsutun veturitoimijan, mielellään yhteiskuntavetoinen toimija tai jatkohanke. Rekrytointiyhteistyötä toivotaan voitavan syventää entisestään ja hyödyntää verkoston välistä osaamista ja hyödyntää avoimien työpaikkojen markkinointia yli toimialarajojen.

Opinnäytetyön avulla onnistuttiin selvittämään myös rekrytoinnin kannalta tärkeät verkostokumppanit. Myös verkoston nykyinen rekrytointiosaaminen kartoitettiin, sekä saatiin uusia ideoita uusista työkaluista ja kumppaneista, joiden avulla rekrytointia voidaan tehostaa. Opinnäytetyön avulla saatiin vastauksia esitettyihin kysymyksiin.

Jatkotutkimusaiheina olisi mielenkiintoista tutkia maakunnan julkisuusmielikuvaa tai yksittäisten yritysten työntajamielikuvaa ja löytyykö meiltä niitä vetovoimatekijöitä työikäisten suomalaisten silmissä, mitä muun muassa tässä opinnäytetyössä nousi esille.

Opinnäytetyöprosessin luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyöni tutkimusosuus rakentuu konstruktivisesta tutkimuksesta ja kvalitatiivisesta aineiston analysoinnista. Konstruktivinen tutkimustapa soveltuu hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun, kun tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos, suunnitelma tai malli

(Ojasalo ym. 2014, 65). Tutkimusmetodi sopi tämän opinnäytetyön luonteeseen hyvin. Avoimilla kysymyksillä saatiin tarkennuksia tutkimuskysymyksiin. Valittu teoriatausta auttoi hahmottamaan kokonaiskuvan opinnäytetyön aihealueesta ja auttoi rakentamaan tutkimuskysymykset oikein. Kyselyn tuloksia analysoidessa huomasi, että joitakin asioita kysyttiin kahdessa kysymyksessä vähän eri näkökulmasta. Toisaalta tämä antaa tarkistamismahdollisuuden tutkijalle, että kysymyksiin on vastattu saman suuntaisesti. Kyselyyn vastanneen kannalta on toki turhauttavaa vastata kysymyksiin, jos tulee tunne että tätähän kysyttiin jo aiemmin. Kysymyksen asettelun kannalta sain vastauksen niihin kysymyksiin mitä opinnäytetyöllä haettiin.

Kyselystä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä. Avoimilla kysymyksillä vastaajilla oli mahdollista ilmaista itseään. Koska kyselyyn osallistuneilla oli myös tietämystä tutkittavasta aiheesta, voitiin avoimia kysymyksiä käyttää kartoittamaan, minkä vastaajat kokevat tärkeänä. Monivalintakysymyksillä vastauksia voidaan taas vertailla ja vastaaminen on helpompaa, kun kaikkia vastauksia ei tarvitse itsellä tuottaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 201–203.)

Kyselyn ajankohta ajoittui kesäkuun lopusta elokuun alkuun. Kyselyä liikkeelle laitettaessa tiedostettiin kesälomakauden vaikutus vastaushalukkuuteen. Hankeaika oli kuitenkin päättymäisillään ja oli tärkeää saada vastaukset ennen hankkeen päättymistä. Yrityselämän edustajat eivät ole aivan sähköpostipimennossa kesälomallakaan. Ajatuksena oli, että vastauksia saadaan todennäköisesti heinäkuun aikanakin, vaikka laiturin nokasta etäyhteyden turvin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen laadun arviointi eli reliabelius perustuu työn arvioitavuuteen ja toistettavuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että lukijan on helppoa seurata ja arvioida tutkimuksen kulkua. Toisaalta jos toinen tutkija tekisi vastaavaa tutkimustyötä, päätyisi hän samaan lopputulokseen saadulla aineistolla. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius, eli pätevyys. Tällä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kysymyksillä saatiin vastaus esitettyihin kysymyksiin, siinä mielessä tutkimusta voidaan pitää päteväenä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöaihe muuttui matkan varrella useaan kertaan, mutta lopulta ajatus aiheesta kirkastui. Aihealue oli laaja ja aiheen rajaamista täytyi tehdä. Kainuun työllisyystilanteen ja verkostoitumiskäsitteen teorian opiskelun myötä pääsin syvemmälle aiheeseen. En itse työskentele rekrytointiverkostossa mukana, niin se loi alkuun omat haasteensa, kun täytyi

ulkopuolisena toimijana tutustua aihepiiriin. Opinnäytetyön loppuun saattaminen ei ollut helppoa. Useita kertoja poistuttiin omalta mukavuusalueelta, tulosten aikaan saamiseksi. Toimivan yhteistyöverkoston aikaan saamiseksi tarvitaan kiinteää yhteistyötä yli toimialarajojen. Itseään ja edustamaansa organisaatiota on laitettava likoon verkostotyössä, ”...se mitä annat muille, tulee sulle jossakin kohtaa takaisin” (Jukka Jalonen 2019). Itsensä likoon laittamista tämän opinnäytetyön valmistuminen on vaatinut. Sitkeyttä ja motivaation etsimistä ajoittain. Opiskelua on tehty kahden uuden työn rinnalla.

Kun tämä viimeisin opinnäytetyön aihe oli valikoitunut, eteni prosessi nopealla aikataululla kyselyn toteuttamiseen saakka. Elokuulla aloitin uudessa työssä, minkä myötä opiskelumotivaatio ja -aika olivat kadoksissa. Olen luonteeltani enemmän suurien kokonaisuuksien tekijä, kuin pienien yksityiskohtien. Jotta opinnäytetyötä sai vietyä eteenpäin, oli pakko paloitella työtä pienempiin kokonaisuuksiin ja tehdä pieni osa kerrallaan. Aikataulutus on yksi tärkeä asia. Opiskelulle on otettava aikansa. Sitäkin suurempi tekijä on kuitenkin oma motivaatio. Sen täytyy olla kohdallaan, jotta työtä saa vietyä eteenpäin. Välillä kiire tahtoo syödä motivaation.

Valitsemani aihe oli mielenkiintoinen ja uskon aiheesta olevan hyötyä myös itselleni työelämässä. Verkoston rakentajan taitoja tarvitaan kaikilla toimialoilla. Uskon, että työn tilaajataho saa opinnäytetyöstä myös ajatuksia rekrytointiverkoston jatkokehittämiseen.

Lähteet

Euroopan sosiaalirahasto (n.d. a). Viitattu 28.5.2019.

<https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S20986>

FCG Konsultointi Oy. (2018). Kainuun työvoimatarpeen ennakointi. Kainuun vahvuudet, haasteet ja työvoimatarve toimialoittain.

Freeman, R.E. (1984). Strategic Management. A Stakeholder Approach. Marshfield: Pitman Publishing Inc.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. (2007). Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyypä, M. T. & Liikanen, H-L. (2005). Kulttuuri ja terveys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lotti, L. (2001). Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.

Kaijala, M. (2016). Rekrytointi – tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: AlmaTalent.

Kainuun Liitto. (2017). Osaavan työvoiman rekrytointi Kainuuseen –hanke. Viitattu 29.5.2019
https://www.kainuunliitto.fi/sites/default/files/rekryhanke_tiedtilaisuus_130617.pdf

Kainuun liitto (n.d. a). Viitattu 27.5.2019 <https://www.kainuunliitto.fi/etusivu>.

[Kainuun liitto \(n.d. b\) Viitattu 27.5.2019 https://www.kainuunliitto.fi/kainuun-liiton-hanketoiminta](https://www.kainuunliitto.fi/kainuun-liiton-hanketoiminta)

Kainuun liitto (n.d. c). RekryKainuun esite. Viitattu 30.5.2019

<https://www.kainuunliitto.fi/ajankohtaista/kainuussa-on-nyt-paljon-erinomaisia-tyopaikkoja-tarjolla>

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Julkaisuja-sarja. Jyväskylä.

- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2012). Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Minzberg, H. Ahstrand, B. & Lampel, J. (1998). Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press.
- Möller, K., & Svahn, S. (2002). Role of Knowledge in the Value Creation in Business Nets. A Competitive Paper submitted to the IMP 2002 in Dijon.
- Möller, K. Rajala, A. & Svahn S. (2002). Strategic Business Nets – Their Types and Management. Submitted to the Journal of Business Research.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2004). Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Niemelä, S. (2002). Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojasalo, K, Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Pirnes H. (2001). Verkostoylivoima. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Preble, J. F. (2005). Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. Business and Society Review 110:4 407-431.
- RekryKainuu –hanke. (2019a). RekryKainuu –hanke on päättynyt 31.8.2019. Viitattu 11.11.2019 <https://rekrykainuu.fi/rekrykainuu-hanke-on-paattynyt-31-8-2019/>
- RekryKainuu –hanke. (2019b). Toimintasuunnitelman runko 31.8.2019 saakka, toimintakertomus 1.1.2019–30.4.2019 ja kehittämistyön aloituspalaverin keskustelut 2.5.2019.
- Saddam, AK. & Mansor, N. (2015). The Role of Recruitment and Selection Practices in the Organizational Performance of Iraqi Oil and Gas Sector: A Brief Literature Review. Viitattu 29.5.2019 https://www.researchgate.net/publication/283179775_The_Role_of_Recruitment_and_Selecti

on_Practices_in_the_Organizational_Performance_of_Iraqi_Oil_and_Gas_Sector_A_Brief_Literature_Review

Schwartz, L. (2015). Syö, juo & menesty. Verkostoitumalla huipulle. Helsinki: Bookwell Oy.

Silvennoinen, M. (2008). Löydä aarteesi – verkostoidu. Hämeenlinna: Karisto Oy

Ståhle, P. & Laento, K. (2000). Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: Bookwell Oy.

Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (2008). Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Valtioneuvoston kanslia. (2019). Julkaisuja 2019:12: Verkostojohtamisen opas. Helsinki.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Talouspolitiikan arviointineuvosto. (2018). Pitäisikö oppivelvollisuusikä nostaa 18 vuoteen? Viitattu 1.6.2019 https://www.talouspolitiikanarviointineuvosto.fi/wordpress/wp-content/uploads/2018/01/Seuri_Uusitalo_Virtanen_2018.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö (n.d.) Kainuun siltasopimus tammikuu 2019 (pdf). Viitattu 29.5.2019 https://tem.fi/documents/1410877/4489136/Siltasopimus_Kainuu_FINAL.pdf/151ed65d-7e10-ebc5-6e6f-afa77b1db862



Kainuu tarvitsee osaajia.

Kainuu kärsii monien muiden maakuntien ohella osaavan työvoiman saatavuus- ja kohtaanto-ongelmasta. Kainuun liiton ja Kainuun Etu Oy:n RekryKainuun -hankkeen tavoitteena on ollut edistää työnantajien ja työntekijöiden kohtaamista ja lisätä valtakunnallisesti tietoisuutta Kainuun alueen työnantajista sekä työ- ja koulutusmahdollisuuksista. Hankkeen tehtävänä on ollut mm. markkinointiviestinnän keinoin jalostaa Kainuu-mielikuvaa houkuttelevaksi, hyvien työpaikkojen, toimivien palveluiden ja erinomaisten harrastusmahdollisuuksien maakunnaksi. Hanke on kaksivuotinen, päättyen elokuussa 2019. Hankkeen myötä hyvin alkanutta yhteistyötä yritysten ja julkishallinnon kesken olisi luontevaa jatkaa hankkeen päätyttyä.

Hankkeen aloittaman yhteistyön kehittämistä tehdään Kajaanin ammattikorkeakoulun ohjaamana opinnäytetyö. Tutkimuksen onnistumisen kannalta kyselyyn vastaaminen on ensiarvoisen tärkeää. Tutkimuksen avulla selvitetään kainuulaisten elinkeinoelämän toimijoiden keskuudessa, miten alueellista yhteistyötä tulisi kehittää yritysten, julkishallinnon ja muiden sidosryhmien kanssa, jotta yhteistyö tukisi rekrytointia mahdollisimman hyvin. Tutkimustulosten pohjalta luodaan ehdotus verkostoyhteistyön kehittämiseksi. Vastauksesi on siis tärkeä. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastaajat ole tunnistettavissa. Kyselyn avulla kerättyä aineistoa hyödynnetään vain tässä opinnäytetyössä ja opinnäytetyön valmistuttua kyselyn avulla saatu aineisto hävitetään. Jos kyselyn täyttämässä on ongelmia, kokeile toista internetselainta. Vastausaikaa on 2.8.2019 saakka.

Lisätietoja: Päivi Kyllönen (opiskelija), paivikyllonen1@kamk.fi.
Kajaanin ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma YAMK.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Kainuun liitto/Kainuun Etu Oy
Osaavan työvoiman rekrytointi Kainuuseen-hanke
Kari Kinnunen, projektipäällikkö

*Pakollinen

1. RekryKainuu on Kainuun liiton ja Kainuun Etu Oy:n kaksivuotinen (2017-2019) yhteishanke työntekijöiden ja työpaikkojen kohtaamisen edistämiseksi. Hanke on Euroopan sosiaalirahaston rahoittama. Oletteko osallistuneet RekryKainuu -hankkeen toimintaan, esim. rekrytapahtumat, koulutukset, työpaikkailmoitusten julkaisu tai jokin muu. *

Kyllä

Ei

2. Mitä toimialaa edustatte? *

Kaivostoimiala

Metalliteollisuus

ICT-ala

Maa- ja metsätalous

Matkailu

Sosiaali- ja terveysala

Koulutus

Työnvälitys- ja työvoimavuokraus

Muu: _____

3. Oletteko tehneet yhteistyötä toisten toimijoiden kanssa rekrytointiin liittyen? *

KYLLÄ, vastaa myös kysymyksiin 5-6, jonka jälkeen siirry kysymykseen 7

Ei, siirry suoraan kysymykseen 7.

4. Rekrytointiin liittyy usein muuttoon liittyviä järjestelyjä ja tarvitaan yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Keitä nämä toimijat ovat?

- Asumispalvelut
- Varhaiskasvatus- ja koulutuspalvelut
- Vapaa-ajan palvelut
- Liikennepalvelut
- Muu: _____

5. Millaista yhteistyötä olette konkreettisesti tehneet toimijoiden kanssa?

Oma vastauksesi _____

6. Millaista lisäarvoa tästä yhteistyöstä on ollut teille verrattuna siihen, että olisitte toimineet täysin yksin?

Oma vastauksesi _____

7. Olisiko yhteistyön tiivistämisestä eri toimijoiden välillä hyötyä, ja millaista tämä lisähyöty voisi olla? Kuvaile myös, millaista yhteistyötä olisi mahdollista tehdä? *

Oma vastauksesi _____

8. Millaista osaamista voitte tarjota yhteistyökumppaneille rekrytointiin liittyen? *

Oma vastauksesi _____

9. Nimetkää uusia mahdollisia kumppaneita, joiden kanssa verkostoitumisesta teille olisi hyötyä rekrytointiprosessissa ja kertokaa millaista hyötyä yhteistyö voisi tarjota *

Oma vastauksesi

10. Mitä ovat ne työkalut, joilla saadaan ammattitaitoista työvoimaa Kainuuseen? *

Oma vastauksesi

11. Kenen toimesta verkoston toimintaa olisi syytä koordinoida? Tarvitaanko vetäjä, nk. veturitoimija, vai onko toiminta mahdollista organisoida muulla tavalla? *

Oma vastauksesi

12. Miten verkoston yhteydenpito järjestettäisiin? Olisiko säännöllisiä tapaamisia, hyödynnettäisiinkö digitaalisia palveluita? *

Oma vastauksesi

13. Vapaat kommentit aiheeseen liittyen

Oma vastauksesi

Lähetä

Sivu 1 / 1

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä. [Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Tietosuojakäytäntö](#)

A	B	C	D
PÄÄKYSYMYKSESTÄ JOHDETTU ALAKYSYMYKS 1, ketkä ovat toimijoita/kumppaneita, joiden kanssa verkostoitumisesta olisi hyötyä?	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
			ei tarvetta jatkaa luokittelua. Alaluokan luokittelut vastaavat tutkimuskysymykseen, ketkä ovat toimijoita/kumppaneita, joiden kanssa verkostoitumisesta olisi hyötyä
1. Muut kaivosalan toimijat	1. Saman toimialan edustajat	A. Toiset saman alan yritykset (2 vastausta)	
2. Henkilöstönvuokraus	2. Henkilöstönvuokraus	B. Vuokratyöyritykset (3 vastausta)	
3. Erilaiset rekrytointiyritykset erityisesti esimesasteen rekrytoinneissa	3. Henkilöstönvuokraus	C. Kansainvälinen yhteistyö (2 vastausta)	
4. Ulkomaalainen etsijä työntekijöille	4. Kansainvälinen yhteistyö	D. Julkinen sektori (5 vastausta)	
5. Työvoimatoimiston asiantuntijat	5. Julkiset toimijat	E. Toiset yritykset (5 vastausta)	
6. Muut yrittäjät	6. Toiset yritykset	F. Oppilaitokset (6 vastausta)	
7. Toiset yritykset, oppilaitokset, valtion aiehallinto ja kunnat	7. Toiset yritykset, oppilaitokset, julkiset toimijat	G. Markkinointiosajat (1 vastaus)	
8. E.delleen oppilaitokset ovat tärkeimmät	8. Oppilaitokset	H. Kolmas sektori (2 vastausta)	
9. Markkinointipuolen ja erilaisten sovellusten ja kanavien hyödyntämisaaminen rekrytoinnissa	9. Rekrytointimarkkinoinnin osaaminen	I. Vapaa-ajan palveluiden tuottajat (1 vastaus)	
10. Miesvaltaisten alojen toimijoiden kanssa yhteistyön lisääminen voisi auttaa meitä, koska meillä töissä suurin osa on naisia. Näin meillä mahdollisuus tarjota työtä puolisoille.	10. Yritysyhteistyö yli toimialarajojen		
11. Kainuun sote ja yritykset ja yhteisöt	11. Toiset yritykset, kolmas sektori, julkiset toimijat		
12. Oppilaitokset. Opettajien suositukset henkilöistä erittäin tärkeitä	12. Oppilaitokset		
13. Henkilöstövuokraukseen erikoistuneet firmat	13. Henkilöstönvuokraus		
14. Koulut, saataisiin työllistettyä nuoria	14. Oppilaitokset		
15. Oppilaitokset ja kunnan sivistyspalvelut	15. Oppilaitokset, julkiset toimijat		
16. Kaikki alueen Sote toimijat	16. Muut sosiaali- ja terveystalan toimijat alueella		
17. Koulutus / työosaaminen	17. Oppilaitokset		
18. Yhteistyökumppanit muista EU maista ja tarvittaessa myös venäjältä	18. Kansainvälinen yhteistyö		
19. Kajaanin kaupungin sisäisen yhteistyön tiivistäminen + yhteistyö kaupungin yritysten kanssa	19. Julkiset toimijat, toiset yritykset		
20. Kolmannen sektorin toimijat. Vapaa-ajan harrastuksista kertominen ja niiden kautta houkuttavuuden lisääminen.	20. Kolmas sektori, vapaa-ajan palvelut		