

# Arvot rekrytointikumppanin valinnassa

Suvi Sirviö

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2019  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t) Sirviö, Suvi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2019
	Sivumäärä 51	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Arvot rekryointikumppanin valinnassa</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Ekonen, Marianne		
Toimeksiantaja(t) StaffMill Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millainen vaikutus toimeksiantajan asiakasyritysten arvopohjalla on rekryointikumppanin, eli henkilöstöpalveluyrityksen, valinnassa, kun yhteistyötä tehdään vuokratyövoimaan liittyen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, millaisia arvoja asiakasyrityksillä on ja miten nämä arvot vaikuttavat yhteistyökumppanin valintaan muiden valintakriteerien ohella.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on keskitytty arvojen määritelmiin ja arvojen merkitykseen organisaatioille sekä erilaisiin organisaatioiden yhteistyömuotoihin ja yhteistyön toteutustapoihin. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin kohderyhmän puolistrukturoiduilla haastatteluilla puhelimitse. Haastattelut toteutettiin viidelle asiakasyritykselle.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että toimeksiantajan asiakasyritysten keskuudessa arvojen merkitys rekryointikumppanin valinnassa oli melko vähäinen. Asiakasyritysten arvot olivat keskenään hyvin samankaltaisia ja yleisluontoisia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vuokratyöhön liittyvän yhteistyön kohdalla yhteistyökumppanin valintaan vaikuttaa arvoja enemmän muun muassa henkilöstöpalveluyrityksen kyky reagoida asiakasyrityksen tarpeeseen sekä tarjotun työntekijän sopivuus yritykseen.</p> <p>Tulosten perusteella asiakasyrityksille tärkeät arvot kuten rehellisyys ja avoimuus ovat niitä, joita myös yhteistyökumppanilta toivotaan. Arvopohjaisen valintaprosessin sijaan asiakasyritykset arvioivat yhteistyökumppaneita muilla tavoilla. Arvot nousevat yhteistyökumppanin valinnassa esiin lähinnä, mikäli rekryointikumppani toimii päinvastaisten arvojen mukaan. Tulosten perusteella henkilöstöpalveluyrityksen kannattaa kuitenkin tutustua asiakkaidensa arvoihin, jotta kommunikointi on sujuvaa ja asiakasymmärrys kasvaa.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )  Arvot, yhteistyö, rekryointi, kvalitatiivinen tutkimus		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> )		

Author(s) Sirviö, Suvi	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 51	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Organisational values in the selection process of a recruitment partner</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Ekonen, Marianne		
Assigned by StaffMill Oy		
Abstract  <p>The research topic of the bachelor's thesis was to examine the significance of organisational values when an organisation is selecting a recruitment partner concerning temporary agency work. The aim of the research was to establish what kind of organisational values the customer enterprises of StaffMill have and how these values affect the selection process of a recruitment partner amongst the other selection criteria.</p> <p>In the theoretical framework, the focus was on the definition of values and the significance of the organisational values. The theoretical framework also covered the different types of organizational co-operation methods. The research was carried out as a qualitative survey. The data collection method used in the research was a half-structured interview. The data was collected through phone interviews from five different organizations.</p> <p>The results of the research showed that the significance of the organisational values in the selection process of a recruitment partner was minor. The values of the organisations were quite generic and similar to other organisations' values. The results also indicated that the more important selection criteria were for example the staffing agency's ability to react to the demand and the suitability of an offered employee.</p> <p>Based on the results, organisations find honesty and transparency to be the most important values. These are values they wish their recruitment partners share. Instead of the value-based selection process, organisations evaluate the potential recruitment partners with other criteria. The role of organisational values becomes more significant, if the recruitment partner acts against the desired values. Based on the results, it is still worthwhile for the staffing agency to recognize the customer enterprises' values, since it can help to gain better customer insight and improve the communication between the organisations.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) organisational values, co-operation, recruiting, qualitative research		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
	2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	5
	2.2 Tutkimusmenetelmät .....	7
<b>3</b>	<b>Henkilöstöpalvelut ja vuokratyö .....</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Arvot .....</b>	<b>14</b>
	4.1 Arvojen määritelmiä .....	14
	4.2 Erilaisia arvoja.....	16
	4.3 Arvot organisaation toiminnassa .....	18
<b>5</b>	<b>Yritysyhteistyö.....</b>	<b>21</b>
	5.1 Yleistä yhteistyöstä.....	21
	5.2 Erilaisia yhteistyötapoja .....	23
	5.3 Yhteistyökumppanin valinta ja arvot.....	27
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>29</b>
	6.1 Tutkimuksen toteutus .....	29
	6.2 Taustat ja arvot.....	31
	6.3 Yhteistyökumppanin valintakriteerit.....	35
	6.4 Yhteistyökumppaneiden yhteiset arvot .....	38
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>40</b>
<b>8</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>44</b>
	<b>Lähteet.....</b>	<b>48</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>51</b>
	Liite 1. Haastattelurunko .....	51

**Kuviot**

Kuvio 1. Arvojen luokitteluperusteita. ....	17
Kuvio 2. Keskisuurten yritysten yhteistyömallit. ....	26

**Taulukot**

Taulukko 1. Organisaatioiden neljä arvokoria.....	19
Taulukko 2. Asiakasyritysten arvot jaoteltuna arvokoreihin.....	33

# 1 Johdanto

Organisaatioiden keskinäinen yhteistyö tuotteiden tai palvelujen tuottamiseen, toiminnan tehostamiseen tai kannattavuuden parantamiseen liittyen on liiketoiminnan arkipäivää. Organisaatiot tekevät yhteistyötä useiden toimijoiden kanssa joko kertaluontoisina projekteina tai jatkuvana yhteistyönä. Ennen yhteistyökumppanin valintaa tulee kuitenkin tietää, millaisia ominaisuuksia yhteistyöltä toivotaan, jonka jälkeen aloitetaan tarkastella ja kartoittaa vaihtoehtoja (Vakaslahti 2004, 65). Tällöin keskeiseksi nousee, millä kriteereillä yhteistyökumppani valitaan. Ajatus siitä, että moraalit ja sen mukana kulkevat arvot eivät kuuluisi liiketoimintaan, on osoittautunut epäpäteväksi (Kujala & Kuvaja 2002, 14). Niinpä yhä useammin muiden yhteistyökumppaneiden valintakriteerien rinnalle tarkasteluun nousevat organisaation arvot. Millaiseen yhteistyökumppaniin organisaatio haluaa tulla yhdistetyksi, tai jakaako potentiaalinen yhteistyökumppani toivotut arvot? Arvojen huomioiminen yhteistyökumppanin valinnassa ei ole tärkeää pelkästään organisaatiolle sopivan yhteistyökumppanin löytymisen kannalta, vaan se viestii sidosryhmille organisaation imagosta joko parantaen tai heikentäen sitä.

Niemisen (2002, 13) mukaan organisaatioiden välinen yhteistyö on laajentunut koskemaan laajasti liiketoiminnan eri osa-alueita, myös henkilöstön rekrytointia. Rekrytointiprosessit ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenien aikana merkittävästi. Ajan saatossa rekrytointi on kasvanut kokonaan omaksi alakseen, jossa toimivat yritykset ovat täysin keskittyneitä suorittamaan organisaatioiden rekrytointeihin liittyviä tehtäviä. Samaan aikaan näkökulma organisaatiossa työskentelevään henkilöstöön on muuttunut. Henkilöstö nähdään organisaation keskeisenä voimavarana tai kilpailutekijänä sen sijaan, että työntekijät olisivat pelkkä välttämättömyys organisaation toiminnalle. (Sinha & Thaly 2013, 141–142.) Henkilöstöpalveluyritykset ovatkin vakiinnuttaneet paikkansa osana Suomen työmarkkinoita, toimien yhteistyökumppaneina useilla eri aloilla. Mikäli jokin organisaatio päättää ulkoistaa henkilöstöhallintonsa, tai tarvitsee apua kertaluontoisesti työvoimatarpeen täyttämiseen, on vaihtoehtoja useita, sillä Henkilöstöpalveluyritysten liiton julkaiseman ”Henkilöstöpalvelualan yritysten liikevaihto kasvanut merkittävästi vajaassa kymmenessä vuodessa”

(2018) –uutisen mukaan alalla toimii vakiintuneesti noin 500–600 yritystä. Millä perustein yhteistyökumppani valitaan tästä henkilöstöpalveluja tarjoavien yritysten joukosta? Nousevatko arvot lähempään tarkasteluun, kun pohditaan, millaiseen yhteistyökumppaniin organisaatio päätyy keskeisen voimavaransa, eli henkilöstön kohdalla?

Aiempiä tutkimuksia yritysten yhteistyökumppanin valintaan liittyen on tehty opinnäytteinä ammattikorkeakouluissa jonkin verran. Esimerkiksi Honkanen (2017, 28) toteaa tutkimuksessaan, että henkilöstöpalveluyrityksen valintaan keskeisesti vaikuttavia tekijöitä olivat myyjän henkilökohtainen myyntityö sekä luottamuksen tuntu, kun taas hinnan merkitys valintaan oli vähäisempi. Myös Ollilan (2012, 34–35) mukaan edullisin hinta ei ratkaise yhteistyökumppanin valintaa, vaan tärkeämpään rooliin nousevat esimerkiksi viestinnän toimivuus ja yhteistyökumppanien palvelujen laatu. Ollilan tutkimus eroaa Honkasen tutkimuksesta siinä, ettei se kosketa erityisesti henkilöstöpalvelualaa. Näissä opinnäytetyöissä kuitenkin arvojen merkitys yhteistyökumppanin valinnassa on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Arvoihin liittyen opinnäytetöitä on tehty lähinnä arvojen edistämisen näkökulmasta. Aiempiä tutkimuksia arvoista asiakasyrityksen ja henkilöstöpalveluyrityksen välisessä toiminnassa ei ole tehty. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan nimenomaan henkilöstöpalveluja käyttävän organisaation arvopohjan merkitystä henkilöstöpalveluyrityksen valinnassa. Opinnäytetyössä tarkastellaan arvoja muiden yhteistyökumppanin valintakriteerien rinnalla ja selvitetään, miten arvopohja vaikuttaa siihen, kuinka yhteistyökumppania arvioidaan.

Opinnäytetyössä pyritään saamaan vastaus siihen, näkyvätkö organisaation arvot käytännössä, kun puhutaan yhteistyöstä muiden yritysten kanssa. Yritysten arvojen määrittely ei ole nykypäivänä harvinaista, sillä Kauppisen (2002, 75) mukaan jopa 88 prosenttia suomalaisista organisaatioista on määritellyt ja julkaissut omat arvonsa. Arvojen tunnistamisen ja määrittelemisen jälkeen on Kauppisen (2002, 75) mukaan kuitenkin huomattavaa, että niiden sisältöä ei ole erikseen määritelty tai käytäntöön vienti on puutteellinen, joka johtaa siihen, ettei arvojen määrittelystä seuraa odotettuja tuloksia. Tämä voi näkyä myös yhteistyökumppanin valinnassa, mikäli arvoja ei hyödynnetä käytännön toiminnassa. Tulevaisuuden liiketoiminnassa yhteiskuntavastuu on osa yritysten toimintastrategiaa ja organisaatioiden toimintatapojen on vas-

tattava yhä paremmin työntekijöiden ja asiakkaiden arvoja ja etiikkaa (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 23). Tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa myös sillä, kenen kanssa organisaatio toimii ja miltä arvopohjalta yhteistyökumppani valitaan, on yhä suurempi merkitys. Henkilöstöpalveluyrityksille asiakasyritysten arvojen huomioinen yhteistyön rakentamisessa voi lisäksi olla kilpailukeino ja tapa erottua kilpailulla toimialalla.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on henkilöstöpalveluyritys StaffMill Oy, joka on henkilöstöpalveluihin ja rekrytointitoimeksiantoihin keskittynyt yritys. Yritys on perustettu vuonna 2016. Yrityksille StaffMill toimii kumppanina erilaisissa työvoiman tarpeeseen liittyvissä tilanteissa tarjoten esimerkiksi vuokratyövoimaa ja suorahakupalveluja. Työntekijöille StaffMill tarjoaa erilaisiin elämäntilanteisiin sopivia työmahdollisuuksia. StaffMill on yksityisomisteinen yritys, jonka toimipisteet sijaitsevat Jyväskylässä, Helsingissä, Varkaudessa, Kuopiossa, Iisalmessa, Joensuussa sekä Mikkelissä. StaffMillin toiminnan arvoja ovat ihmisyyden arvostus, asiantuntevuus, ammattimaisuus, luotettavuus ja inhimillisuus.

## **2 Tutkimusasetelma**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimusmenetelmät. Opinnäytetyön aihe on tullut toimeksiantajan tarpeesta saada syvällisempää tietoa asiakasyrityksistään ja niistä arvoista, jotka ovat merkityksellisiä yhteistyössä ja yhteistyökumppanin valinnassa. Tulosten avulla toimeksiantajan on mahdollista kehittää omaa toimintaansa. Myös opinnäytetyön tekijän oma kiinnostus henkilöstöpalvelualaan ja arvojen merkitykseen yrityksen toiminnassa tukee aiheen valintaa.

### **2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyössä pyritään saamaan käsitys asiakasyritysten arvopohjasta ja siitä, miten yritysten arvot vaikuttavat valitessa rekrytointipartneria. Lisäksi tutkimuksella



saadaan muodostettua käsitys siitä, miten arvot sijoittuvat muiden valintakriteereiden rinnalle yhteistyötä harkitessa. Toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia asiakasymmärryksen kasvattamisessa, asiakassuhteiden hoitamisessa ja oman toimintansa muokkaamisessa.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: ”Millainen vaikutus asiakasyrityksen arvopohjalla on rekrytointiyhteistyökumppanin valinnassa?” Tutkimusongelmaa selvitetään tutkimusongelmasta johdettujen seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Mitkä ovat asiakasyrityksen keskeiset arvot ja kuinka ne näkyvät toiminnassa?
2. Millaisessa roolissa arvot nähdään yhteistyökumppanin valinnassa muiden valintakriteerien rinnalla?
3. Millainen merkitys on mahdollisilla (käyttäjäyrityksen ja henkilöstöpalveluyrityksen) yhteisillä arvoilla?

Henkilöstöpalveluyritysten tarjoamat palvelut ja rekrytointiyhteistyö sisältävät monia osa-alueita. Tässä opinnäytetyössä rekrytointiyhteistyöllä tarkoitetaan vuokratyövoiman välittämisen ympärille rakentuvaa yhteistyötä asiakasyrityksen ja henkilöstöpalveluyrityksen välillä. Rajauksen ulkopuolelle jäävät muut henkilöstöpalveluyrityksen tarjoamat palvelut, kuten suorahaut, soveltuvuusarvioinnit tai psykologiset testit. Arvoja tarkastellaan opinnäytetyössä asiakasyritysten omien arvojen näkökulmasta toiminnan pohjana, joten esimerkiksi yhteistyöstä syntyvä arvo jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Opinnäytetyön toimeksiantajan arvopohjaan ei tässä opinnäytetyössä ole tarpeen syventyä tarkemmin.

Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat toimeksiantajan asiakasyritykset, jotka ovat olleet yhteistyössä toimeksiantajan kanssa vuokratyövoimaan liittyen. Yritykset ovat olleet toimeksiantajan kanssa kestoaltaan eri mittaisessa yhteistyössä. Tutkimuksen kannalta ei ole tarpeen valita tutkimukseen osallistujiksi vain jatkuvassa yhteistyössä olevia yrityksiä tai vain kertaluontoisesti yhteistyössä olleita yrityksiä, sillä yhdistelemällä erilaista yhteistyötä tehneiden asiakkaiden näkemyksiä voidaan saada tietoa arvojen merkityksestä erityyppisiin yhteistyömuotoihin liittyen. Kohderyhmään kuuluu yrityksiä eri toimialoilta, jotta voidaan mahdollisesti myös vertailla, ovatko arvot

erilaisessa roolissa eri aloilla toimivilla yrityksillä. Kooltaan kohderyhmän yritykset ovat pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

Kohderyhmästä lopulliset haastateltavat valitaan harkinnanvaraisella näytteellä yhdessä toimeksiantajan kanssa. Harkinnanvarainen näyte toimii tilanteissa, joissa tavoitteena on saada syvällisempi ymmärrys ilmiöstä tai etsiä uusia näkökulmia ilmiöihin eikä niinkään tehdä yleistyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59).

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

### Aineistonkeruu

Suuri osa laadullisista tutkimuksista pohjautuu aineistonkeruultaan tutkittavien haastatteluihin. Haastattelut ovat tehokas tapa kerätä ja dokumentoida yksilön tai ryhmän näkökulmat ja mielipiteet heidän omin sanoin. Haastattelut vaihtelevat täysin strukturoidusta tarkkaan laaditusta kysymyspatteristosta vapaamuotoisempiin haastatteluihin, joissa tutkijalla on vain lista aiheista, joista keskustellaan. (Leavy & Saldana 2011, 32.)

Haastatteluissa aineistonkeruu on joustavaa ja vastausten tulkintaan on useita mahdollisuuksia. Haastattelu voidaan valita menetelmäksi muun muassa, jos halutaan korostaa, että tutkittava ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli, tutkittava asia on vähän kartoitettu ja osittain tuntematon, tulokset halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin, tutkimuksen aihe tuottaa tuloksia monitahoisesti, saatuja vastauksia halutaan selventää ja syventää tai halutaan tutkia vaikeita aiheita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205–206.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto kerätään kohderyhmän haastatteluilla, joka tarkoittaa, että jokaisesta asiakasyrityksestä haastatellaan yhtä henkilöä, joka edustaa yritystä. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina haastatteluina, jolloin haastatteluissa esitetään kaikille haastateltaville samat kysymykset ennalta määrättyssä järjestyksessä, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole ennalta määritetty, vaan haastateltavat saavat vastauksessaan kertoa vapaasti näkemyksistään ja kokemuksistaan.

Puolistrukturoituun haastatteluun päädyttiin, sillä aineistonkeruu toteutetaan puhelinhaastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelu sopii puhelinhaastatteluun täysin avointa keskustelua paremmin. Puhelinhaastatteluun päädyttiin resurssien vähyden sekä maantieteellisesti hajaantuneen kohderyhmän tavoittamisen vuoksi. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelut ovat helpompia toteuttaa maantieteellisesti hajaantuneelle kohderyhmälle, ja ovat perusteltu ratkaisu, sillä tässä tutkimuksessa ei ole tarpeen saada haastateltavia keskinäiseen vuorovaikutukseen, jota ryhmähaastattelu tuottaisi. Haastattelujen toteutumisesta tässä opinnäytetyössä kerrotaan tarkemmin tutkimusten toteuttamisen ja tulosten yhteydessä.

Puhelinhaastattelut sopivat puolistrukturoitujen ja strukturoitujen haastattelujen toteuttamiseen paremmin kuin kvalitatiivisiin keskustelutilanteisiin. Ennen puhelinhaastattelua on hyvä lähestyä haastateltavaa joko kirjeitse tai soittamalla sopien ajankohdasta. Puhelinhaastattelujen tekniikan on oltava sopivaa tilanteeseen, joten esimerkiksi kysymysten on hyvä olla lyhyitä. Tästä huolimatta puhelinhaastatteluissa ei voida varmistua näkemällä siitä, onko haastateltava ymmärtänyt kysymyksen tai tekeekö hän jotain muuta. Lisäksi puhelinhaastattelujen haittana on haastatteluun käytetty aika, jonka arvellaan kestoltaan olevan enintään 20–30 minuuttia. Puhelinhaastattelujen avulla voidaan säästää matkakustannuksissa, ja tavoittaa näin ollen suuren etäisyyden päässä olevia tai kiireisiä vastaajia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 64–65.)

Tyypillistä puolistrukturoiduille haastattelumenetelmille on, että jokin osa haastattelua, kuten esimerkiksi kysymykset tai kysymysten esitysjärjestys, on ennalta määriteltä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Lisäksi puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että esitetyt kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja (Kananen 2008, 73). Vaikka osa puolistrukturoidun haastattelun asioista on ennalta määrätty, ei koko haastattelua kuitenkaan ole ennalta lyöty lukkoon, vaan puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu menetelmänä strukturoidun lomakehaastattelun ja täysin strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Haastattelun etuna aineistonkeruumenetelmänä pidetään usein joustavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204). Haastattelun etuna on myös vastaajien helppo tavoitettavuus myös siinä tapauksessa, jos aineistoa halutaan täydentää myöhemmin

tai jos tehdään seurantatutkimusta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206). Koska tässä tutkimuksessa tutkimuksen haastateltavat ovat maantieteellisesti pitkien etäisyyksien päässä, eikä ole tarvetta saada määrällisesti mitattavaa tietoa, antaa haastattelu joustavat toteutusmahdollisuudet aineiston keräämiseen ja sen myöhempään analysointiin.

Haastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tavoitteena on luoda ymmärrystä ilmiöstä ja aiheen merkityksestä sekä tutkia yksittäisten yritysten arvoja ja kokemusta yhteistyökumppanin valinnasta arvopohjalta, ei esimerkiksi tutkia syyseuraussuhteita tai tehdä suurempaa joukkoa koskevia yleistyksiä. Haastattelu antaa mahdollisuuden haastateltaville kertoa aiheesta omin sanoin. Koska arvojen merkityksestä yhteistyökumppanin valintaan liittyen ei ole tehty aiemmin opinnäytetöitä, on tuntematonta aluetta mielekkäämpää lähestyä laadullisen haastattelun keinoin kuin esimerkiksi määrällisellä kyselylomakkeella. Tutkimus olisi mahdollista toteuttaa myös kvantitatiivisena, mutta se vaatisi tulokulman muuttamista ja tutkimusongelman uudelleenmäärittelyä. Kvantitatiivisena tutkimus onnistuisi toteuttaa esimerkiksi niin, että ennalta määriteltäisiin mistä arvoista ollaan kiinnostuneita ja kuinka juuri nämä määritetyt arvot vaikuttavat yhteistyökumppanin valintaan.

### **Aineiston analysointi**

Aineistoa on mahdollista analysoida monin eri tavoin. Peruseriaatteena analysointikeinon valinnan tulisi perustua siihen, millä keinolla saadaan parhaiten vastaus tutkimusongelmaan. Tilastollista analyysiä käytetään yleensä, kun pyritään selittämään, ja laadullista analyysiä käytetään, kun pyritään ymmärtämään. Laadullistakin aineistoa on mahdollista analysoida tilastollisten metodien avulla, mutta tyypillisimmin käytettyjä menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 209, 224.)

Laadulliset tutkimusaineistot ovat tyypillisesti laajoja, joka tekee niiden analysoinnista sellaisenaan haasteellista. Yksi keino pelkistää ja työstää aineisto helpommin analysoitavaan muotoon aineiston koodaus. Koodauksen avulla yksinkertaistetaan ja tiivistetään aineistoa yhdistelemällä aineistosta samaa asiaa käsittelevät asiat. Koodaus on aineiston käsittelyn välivaihe ennen varsinaista analyysiä. (Kananen 2008,

88–89.) Tässä tutkimuksessa aineisto koodataan ennen analyysiä jaotteleamalla litteroitua tekstiä segmentteihin sisällön mukaan. Segmentoinnin avulla voidaan helpottaa analysoinnissa samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien löytämistä.

Tässä opinnäytetyössä aineiston analysoinnilla pyritään tiivistämään aineistoa, peilaamaan tuloksia teoriaan mahdollisuuksien mukaan ja nostamaan esiin kiteytettyjä havaintoja, jotka ovat oleellisia tutkimusongelman kannalta. Analyysimenetelmät on valittu näiden tavoitteiden pohjalta. Opinnäytetyössä nostetaan esiin tutkimusongelman kannalta relevanttien seikkojen esiintymistä tuloksissa. Opinnäytetyössä aineistoa käsitellään pääasiassa aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin, sillä tarkoituksena ei ole ensisijaisesti vahvistaa jo olemassa olevia teorioita tai peilata tuloksia täysin teoreettisen viitekehyksen pohjalta, vaan luoda uutta tietoa tutkimusongelmaan liittyen.

Sisällönanalyysin avulla kuvataan aineisto sanallisesti tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tarkoitus on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä selkeä kuvaus, joka edellyttää tiivistämistä. Sisällönanalyysi on joko aineisto- tai teorialähtöistä. Sisällönanalyysin vaiheita ovat aineiston pelkistäminen, klusterointi ja abstrahointi. Klusteroinnilla tarkoitetaan koodatun aineiston läpikäyntiä, etsien eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Kun tutkimusaineisto on kirjoitettu puhtaaksi tekstimuotoon eli litteroitu, alkaa analyysiyksikön määrittely ja niin sanottu keskustelu aineiston kanssa, jonka avulla aineisto alkaa vähitellen hahmottua. Aihekokonaisuudet jaetaan yhä pienempiin alaluokkiin, ja näiden luokkien väliltä etsitään loogisia yhteyksiä, joka nostaa yleistettävyytensä. (Kananen 2008, 98.)

Tulkitsijan taustat ja asenteet vaikuttavat aineistosta tehtyihin tulkintoihin, joten tulkitsija havainnoi ja tarkastelee ilmiötä aina omasta viitekehyksestään, joka voi aiheuttaa tulkintaeroja. Laadulliseen tutkimukseen ei voida soveltaa määrällisen tutkimuksen joustamattomia tulkintasääntöjä, joten samasta ilmiöstä voidaan saada useita erilaisia tulkintoja, jotka voivat kaikki olla perusteltuna myös oikeita. (Kananen 2008, 96–97.)

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, eikä luotettavuutta ole mahdollista laskea samaan tapaan kuin määrällisessä

tutkimuksessa. Luotettavuutta tarkastellaan kuitenkin luotettavuuskäsitteiden kautta. Yleiset luotettavuuskäsitteet ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla, eli pysyvyydellä, tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus toistettaisiin, niin joku toinen tutkija voisi saada samankaltaiset tutkimustulokset. Reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toteuttamiseen. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista, ja se liittyy tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimusasetelmaan, ja toisaalta myös siihen, että aineiston analyysi on tehty oikein. (Kananen 2014, 145–147.) Validiteetilla voidaan tarkoittaa myös sitä, että yhden tutkimuskerran avulla on mahdollista ennustaa mahdollisten myöhempien tutkimuskertojen tulos tai tehdä yleistyksiä erilaisiin tilanteisiin liittyen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186).

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat kvantitatiivisesta tutkimuksesta lähtöisin olevia termejä, joten kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella myös eri tavoin, kuitenkin kyseessä olevista termeistä luopumatta. Kvalitatiivisessa aineistossa luotettavuuden kannalta keskeistä on, miten tutkija on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavien näkemyksiä tekemällään tavalla. Menettelyt on siis perusteltava huolella. Kvalitatiivisessa aineiston analysoinnissa päästään lähimmäs reliabiliuden käsitettä, kun tarkastellaan aineiston laatua. Tällöin huomio voidaan kiinnittää ensisijaisesti haastateltavien vastausten sijaan tutkijan toimintaan ja siihen, kuinka luotettavaa analyysia tutkija on materiaalista tehnyt. Luotettavuutta voidaan tarkastella myös triangulaation avulla, jolloin tutkimuksessa saatuja tietoja vertaillaan muiden lähteiden tietoihin. Mikäli näissä saavutetaan yksimielisyys, voidaan katsoa tulkintojen saaneen vahvistusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään myös tarkistamiseen, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkija on ilmaissut, miten vaihtoehdot tulkinnat on saatu suljettua pois. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 188–189.)

Luotettavuustarkastelun edellytys opinnäytetyössä on riittävä dokumentaatio ja valintojen perustelu. Luotettavuuskriteereitä ovat muun muassa tutkimuksen vahvistettavuus, dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus (tutkittavan kannalta) sekä saturaatio. (Kananen 2014, 151.)

Aineistonkeruussa haastattelujen luotettavuutta voi heikentää se, että haastateltavat saattavat antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, tai pyrkiä esiintymään esimerkiksi hyvänä kansalaisena, tai moraalisia ja sosiaalisia velvollisuuksia täyttävänä ihmisenä. Tällöin saatetaan myös välttää tiettyjä asioita, esimerkiksi norminvastaisesta

käyttäytymisestä kertomista. Haastattelulla kerätty aineisto on siis riippuvainen kontekstista ja tilanteesta, jolloin haastateltavat saattavat puhua eri tavoin haastattelussa kuin muissa tilanteissa. Tämä kannattaa huomioida tulosten tulkinnassa ja välttää liikaa yleistämistä tulosten pohjalta. Haastatteluissa keskeistä on, millä tavoin haastattelija tulkitsee haastateltavan vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206–207.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuus varmistetaan riittävällä dokumentoinnilla tutkimusten kulusta, kuten aineistonkeruusta ja tulosten analysoinnista. Esimerkiksi haastatteluolosuhteet, häiriötekijät ja haastatteluihin käytetty aika on kuvattu myöhemmin tässä opinnäytetyössä. Dokumentaation osalta pyritään tarkkuuteen ja siihen, että tutkimus olisi mahdollista toistaa samankaltaisena. Lisäksi tehdyt valinnat tutkimusotoksen ja tutkimusmenetelmien osalta on pyritty perustelemaan. Haastatteluissa luotettavuutta tutkittavan kannalta varmistetaan varmistamalla tutkittavien vapaaehtoisuus, tallentamalla haastattelut ja esittämällä tulokset anonymisti opinnäytetyössä. Tutkimustulosten luotettavuus varmistetaan riittävällä määrällä haastatteluja. Tutkimustulosten luotettavuuden tarkastelussa voidaan käyttää luotettavuuden mittarina myös tulosten saturaatiota. Tulosten yleistämisen mahdollisuuksiin kiinnitetään huomiota, sillä kyseessä on laadullinen tutkimus. Aineistoa analysoitaessa kiinnitetään huomiota tutkijan omien asenteiden vaikutukseen tulosten tulkinnassa, joten kaikki tulkinnat on pyritty perustelemaan. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamisen onnistumista pohditaan opinnäytetyön viimeisessä luvussa. Lisäksi tutkimuksen toteutuksesta esitetään tekijän itsearviointi eri vaiheiden osalta.

### **3 Henkilöstöpalvelut ja vuokratyö**

Rekrytointi on henkilöstöhallinnon keskeinen toiminto. Rekrytointi voidaan käsittää prosessiksi, jossa etsitään organisaatioon sopivia kykyjä ja stimuloidaan heitä hakemaan organisaatioon töihin. Lisäksi rekrytointiprosessiin kuuluu hakijoiden joukosta oikean henkilön valinta. Henkilön palkkaaminen on päätös onnistuneelle rekrytointiprosessille. Riippuen organisaation koosta ja kulttuurista, rekrytointi voi olla esimerkiksi toimitusjohtajan tai henkilöstöasiantuntijoiden vastuulla. Vaihtoehtona on myös

rekrytoida hyödyntäen muita tahoja, kuten työvoimatoimistoja ja henkilöstöpalveluyrityksiä. (Sinha & Thaly 2013, 142.)

Vuokratyö on yrityksille yksi ulkoisen työvoiman käytön muoto, ja työnteettämistapana se on yleistynyt nopeasti (Elomaa 2011, 24). Työvoiman vuokrauksella tai vuokratyöllä tarkoitetaan työntekijän siirtämistä yhdeltä työnantajalta toisen työnantajan käyttöön työskentelemään vastiketta vastaan (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 13). Tilastokeskuksen Työllisyys Ja Työttömyys 2017 -julkaisun (2018) mukaan vuokratyötä tekevien työntekijöiden määrä Suomessa on jatkanut kasvua tasaisesti alkaen vuodesta 2014.

Vuokratyösuhteessa osapuolia on kolme: vuokrayritys, vuokratyöntekijä sekä käyttäjäyritys. Vuokratyössä vuokratyöntekijän työnantajana toimii työntekijöitä välittävä yritys eli vuokrayritys, joka siis solmii työsopimuksen vuokratyöntekijän kanssa. Vuokrayrityksen asiakkaana toimii käyttäjäyritys, joka ottaa työntekijän vuokrayritykseltä palvelukseensa. (Elomaa 2011, 27.) Vuokratyöntekijä on vuokrayritykseen työsuhteessa oleva henkilö, joka työskentelee käyttäjäyritykselle käyttäjäyrityksen johdolla. Työnjohto ja työn valvominen kuuluvat käyttäjäyritykselle. (Hietala ym. 2014, 13.) Työnjohto-oikeus siirtyy vuokratyössä käyttäjäyritykselle liikesopimuksella. Työnjohto-oikeuden siirtyessä käyttäjäyritykselle siirtyy myös osa työnantajavelvoitteista, joskaan siirtymisestä johtuvia velvoitteita ei ole tarkasti eritelty työlainsäädännössä. (Elomaa 2011, 28.)

Alihankinta ja työvoiman vuokraus eroavat toisistaan siinä, että alihankinnan tai alirakoinnin ollessa kyseessä työntekijät tekevät työn työnantajansa johdolla, vaikka se tapahtuisi ostajan tiloissa, kun taas vuokratyössä työntekijä siirtyy työskentelemään käyttäjäyrityksen ja samalla tämän johdon ja valvonnan alaisuuteen (Hietala ym. 2014, 14–15). Lisäksi vuokratyö eroaa ulkoistetusta työnvälityksestä eli rekrytoinnista, sillä työnvälityksessä työsopimus muodostetaan työnhakijan ja käyttäjäyrityksen välille, kun taas vuokratyössä työntekijä on aina työsuhteessa vuokrayritykseen (Hietala ym. 2014, 18).

Vuokratyön käyttö ja yleisyys on vaihdellut ajan myötä. Aiemmin vuokratyötä käytettiin pääasiassa kausiluonteisissa töissä, kuten maataloudessa sekä matkailuun liitty-



villä palvelualoilla, sekä aloilla, joilla kysyntä on vaihtelevaa, esimerkiksi rakennusalalla. Sittemmin vuokratyö on laajentunut myös julkiselle sektorille sekä asiantuntijatehtäviin. Arvioiden mukaan tulevaisuudessa vuokratyön merkitys kasvaa erityisesti teknisillä aloilla ja asiantuntijatehtävissä. (Burgess & Connell 2004, 18.)

Vuokratyövoiman käytön pääasialliset syyt ovat usein rekrytointikulujen vähentäminen, rekrytoiminen lyhytkestoisiin tehtäviin, työntekijöiden hallinnoinnin helpottaminen, työnantajakulujen pienentäminen sekä ajatus siitä, että vuokratyöntekijän voi erottaa helpommin. (Burgess & Connell 2006, 192).

## **4 Arvot**

”Kun arvopohjainen kulttuuri yhdistetään HR-politiikkaan, antaa tämä yhdistelmä pohjan yhtenäiselle visiolle, selkeälle suunnalle ja järkevälle päätöksenteolle.” (Begley & Boyd 2000, 8.)

### **4.1 Arvojen määritelmiä**

Etiikan keskeisiä käsitteitä ovat arvot, joilla tarkoitetaan yleensä erilaisia käsityksiä hyvästä, sekä moraaliperiaatteet eli normit, joilla tarkoitetaan sitä, miten arvoja toteutetaan. Etiikka liitetään usein yksilön toimintaan, vaikka yhteiskunnassa erilaisten yhteisöjen toiminta on moraaliongelmien näkökulmasta tärkeämpää. (Hallamaa 2017, 8.) Arvot kertovat, mihin organisaatio uskoo, ja käytännössä arvot näkyvät työyhteisössä normeina (Kauppinen 2002, 21).

Arvojen, etiikan ja moraalin merkitys on kasvanut myös liiketoiminnassa (Aaltonen & Junkkari 2003, 16). Arvot sekä periaatteet ovat organisaation toiminnan lähtökohta, johon koko organisaation toiminta perustuu. Arvot ovat organisaation lupaus sidosryhmilleen ja omalle henkilöstölleen. Arvoilla on mahdollista sanallistaa organisaation nykyinen toimintatapa, tai niillä voidaan kuvata päämäärä, jota kohti organisaatio pyrkii toiminnassaan. (Talvio & Välimäki 2004, 84.) Eräs tunnusmerkki hyvin suoriutuville yrityksille on, että organisaatiolla on selkeä kuva siitä mitä yhdessä halutaan

tehdä, mikä on yrityksen perustarkoitus ja mitkä ovat yhteiset perusarvot (Scott, Gerould, Jaffe & Tobe 1993, 3).

Arvoilla tarkoitetaan niitä periaatteita, standardeja ja toimintaa, joita organisaatiossa olevat ihmiset edustavat. Arvoihin sisältyy se, miten ihmiset toisiaan kohtelevat, miten liiketoimintaa johdetaan ja mikä organisaatiossa koetaan tärkeäksi. (Scott ym. 1993, 4.) Arvot ovat paitsi organisaatiokulttuurin perusta ja ohjenuora päivittäiselle toiminnalle, myös yrityksen filosofian perusta menestyksen saavuttamiselle (Scott ym. 1993, 19).

Lähes kaikki organisaatiot ovat määritelleet itselleen arvot, jotka ideaalitulanteessa ohjaavat toimintaa. Arvojen tavoite on tiedottaa, inspiroida ja ohjata päivittäistä toimintaa organisaatiossa. Tähän lopputulokseen kuitenkin harvoin päästään, sillä usein arvojen määrittelyllä ei päästä siihen, mikä organisaatiossa on uniikkia. Suuri osa organisaatioiden arvoista sisältää keskenään samanlaisia asioita. Esimerkiksi rehellisyys, asiakkaiden arvostus sekä tiimityö ja luottamus ovat hyvin yleisiä arvoja. Kuitenkin muun muassa asiakaslähtöisyys, eettisyys tai tiimityö ovat nykyään oletuksia, jotta organisaatio ylipäättensä voi menestyä, joten arvoina ne eivät tuo mitään uutta. Lisäksi tällaiset arvot eivät erittele, mikä on erityisen arvokasta ja uniikkia tietyssä organisaatiossa verrattuna muihin. (Yohn 2018, 2–3.) Ei ole olemassa yhtä oikeaa arvopohjaa kaikille organisaatioille. Organisaation arvojen tulisi kuvata yhteisiä asenteita, joihin työntekijät uskovat ja sitä kautta tuovat käytäntöön esimerkiksi asiakaskokemuksiin. (Yohn 2018, 4.)

Organisaation tasoista voidaan käyttää samaa mallia kuin yksilön ajattelun tiedostetusta ja tiedostamattomasta tasosta. Organisaation onnistumiseen vaikuttaa noin 90 prosenttia piilevä eli tiedostamaton osa. Arvot sijaitsevat lähellä tiedostettua pintatasoa, joten niihin pääsee suhteellisen helposti käsiksi, jolloin niillä voidaan vaikuttaa organisaation syvempiin tiedostamattomiin kerroksiin. Tämä on suuri syy siihen, miksi arvoista kannattaa puhua. Onkin todettu, että tärkein organisaatiokulttuurin muovaavista tekijöistä ovat arvot. Arvot ovat valintojen kriteeri. Yrityksissä on usein johtava, toimintaan pidempään vaikuttava arvo, sekä variantti, vaihtuva arvo. (Aaltonen & Junkkari 2003, 103.)

Organisaatiokulttuuri luo kehykset työntekijäkäytökselle, kun taas arvot ovat organisaatiokulttuuria. Niinpä arvojen, jotka edistävät organisaation menestystä, tulisi määrittää perusteet halutulle kulttuurille. (Begley & Boyd 2000, 8.) Organisaation perusarvojen tunnistaminen on välttämätön askel arvopohjaiseen kulttuuriin. Arvojen tunnistamisen jälkeen luodaan ohjeistukset siihen, kuinka arvojen pohjalta tehdään päätöksiä. Kun arvot on tunnistettu ja ilmennetty ohjeistusten kautta, kehitetään käytänteet, jotka heijastavat arvoja. Käytänteiden kehittäminen on helpompaa, koska ne rakennetaan selkeälle pohjalle. Henkilöstöpolitiikka muokkaa ohjeistuksia kohdennettuna tiettyihin henkilöstöhallinnon vastuihin, jolloin ohjeistukset ovat hyödyksi johtajille, joilla on vastuullaan tietty osa-alue henkilöstöhallinnosta. (Begley & Boyd 2000, 10–11.)

## 4.2 Erilaisia arvoja

Arvoja voidaan tulkita monesta eri näkökulmasta, ja arvojen luokitteluunkin on useita eri keinoja. Arvot voidaan jakaa käyttötarkoituksen mukaan, jolloin arvotyypeistä voidaan tunnistaa esimerkiksi taloudelliset, esteettiset ja moraaliset arvot. Toinen yleinen tapa arvojen luokitteluun on tarkastella niitä itseisarvoina ja välinearvoina. On myös mahdollista eritellä omaksi luokakseen perustavat arvot, joilla tarkoitetaan sitä, että jos perustava arvo ei ole kunnossa, muista arvoista ei ole hyötyä. Tällainen perustava arvo on esimerkiksi terveys. (Hallamaa 2017, 61.)

Alla olevan kuvion (ks. kuvio 1) avulla voidaan hahmottaa väline- ja itseisarvojen eroja. Kuvassa on eritelty erilaisia tapoja arvojen luokitteluun, ja siihen miten saman ryhmän arvot voidaan yhä jakaa väline- ja itseisarvoihin. Arvojen väliset rajat ovat kuitenkin aina häilyviä ja tulkinnasta riippuvaisia (Hallamaa 2017, 61).

	<i>Esteettiset arvot</i>	<i>Emotionaaliset arvot</i>	<i>Moraaliset arvot</i>	<i>Käytännön toiminnan arvot</i>	<i>Tiedolliset arvot</i>	<i>Uskonnolliset arvot</i>	<i>Terveysarvot</i>	<i>Taloudelliset arvot</i>
<i>Välinearvo</i>	sopuuh-taisuus	optimismi	tyyneys, kärsivälli-syys	ahkeruus, jousta-vuus, yhteistyö-kykyisyys	uteliaisuus, ennakko-luulotto-muus	nöyryys	suoritus-kyky, häiriöttö-mät elin-toiminnot	tehokkuus, hyödy-lisyys, edullisuus
<i>Itseisarvo</i>	kauneus, miellyttä-vyys	onnelli-suus	rehellisyys, hyvyys, totuus, oikeuden-mukaisuus	viisaus	ymmärrys, tietäminen	totuus, armo, pelastus, anteeksi-anto	hyvinvointi	

Kuvio 1. Arvojen luokitteluperusteita (Hallamaa 2017, 62).

Aaltosen ja Junkkarin (2003, 76) mukaan organisaatioissa erottuvat tavoitearvot, jotka kuvaavat tahtotilaa ("tätä haluamme olla"), sekä käyttöarvot, jotka ovat sidoksissa yhteisön tunne-elämään, moraaliiin ja kasvatukseen. Molemmat edellä mainituista arvoista ovat tärkeitä yrityksen arvoprosessin läpiviennin kannalta, sillä ne muovaavat käytöstä eri tavoin. Tavoitearvot muuttavat toimintaa näiden sovittujen suunta-arvojen suuntaan, kun taas käyttöarvot kuvaavat niitä valintoja, joita käytännössä tehdään. Joskus näiden välillä voi olla suuriakin eroja. (Aaltonen & Junkkari 2003, 76.)

Arvojen olemuksen käsittelyä voidaan helpottaa jakamalla ne alatyypeiksi. Erottelu voidaan tehdä alkuun esimerkiksi asia-arvojen ja tapa-arvojen välillä. Asia-arvot käsittelevät ajatuksen siitä, mihin asioihin rajallisia resursseja, kuten aikaa ja rahaa tulisi käyttää. Tapa-arvot taas kuvaavat ajatusta siitä, millä tavalla "kunnon ihminen" toimisi. Organisaatiotasolla asia-arvoihin kuuluvat muun muassa menestystekijät ja strategiset valinnat, jotka ovat siis asioita, joihin organisaation toiminnassa tulisi keskittyä. Tapa-arvoja organisaatiossa ovat esimerkiksi sisäiset pelisäännöt ja ohjeet, jotka kuvaavat sopimuksia hyvistä toimintatavoista. (Helin 2006, 81–82.)

Yksi tapaa jakaa arvoja on eritellä yksilön arvot ja yhteisön arvot. Yksilöiden arvot käsittelevät yhteisössä yksittäisten ihmisten arvot, jotka ohjaavat yksilöiden omaa toimintaa. Yhteisön arvot ovat määriteltyjä yhteisiä arvoja ja toimintatapoja, joita kaikki

työpaikalla olevat noudattavat. Yhteiset arvot ovat luonteeltaan sellaisia, että organisaation henkilöstö ja asiakkaat voivat niihin sitoutua. Joskus yhteisissä arvoissa on sekä asia-arvoja että tapa-arvoja. (Helin 2006, 82–83.)

Arvoja voidaan tarkastella myös näkyvä-piilevä-akselilla, sillä arvot ovat sekä tiedostettuja että tiedostamattomia. Piilevät arvot (latentit arvot) näkyvät esimerkiksi tiedostamattomina valintoina, vaistomaisena toimintana, valitsemalla toimia eri tavoin kuin sanomme, sanattomina sopimuksina tai ”talon tapana”. Julkiset arvot (manifestoidut arvot) näkyvät tietoisina valintoina, tavoitearvoina, kirjattuina sopimuksina ja sovittuina pelisääntöinä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 75.)

Arvojen muodostamat kokonaisuudet voidaan asettaa vertailtavaksi tarkastelemalla arvovalintojen mukaista toimintaa ja sen seurauksia, sekä sitä, millaisia asioita arvoihin sitoutunut ja niiden mukaan johdonmukaisesti toimiva toimija hyväksyy arvoissa pitäytymisen seurauksena. Arvoissa pitäytymisellä ei ole aina pelkästään selkeästi positiivisia seurauksia. (Hallamaa 2017, 68.)

Yrityskentässä voidaan tunnistaa kahdenlaisia organisaatioita. Vauhtiorganisaatiot, jotka rynnistävät eteenpäin sekä hierarkkiset organisaatiot, jotka ovat hyvin periaatteellisia ja polkevat paikallaan. Tarkkojen toimintamallien ja sääntöjen noudattamista vaativat yritykset eivät houkuttele innovatiivisia nuoria työntekijöitä. Arvomyllerrys on väistämätön globaalissa maailmassa. Arvot eivät enää ole kiveen hakattuja ohjeita, vaan niitä täytyy voida soveltaa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 120–121.)

### **4.3 Arvot organisaation toiminnassa**

Moraali ja etiikka eivät ole organisaatiolle toissijaisia liiketoiminnan harjoittamisen kannalta, vaan ne ovat keskeisiä organisaation kaikissa toiminnoissa. Todelliseen tettiin moraali ja eettisyys joutuvat päätöksenteossa, joka liittyy liiketoiminnallisiin voittoihin. Vaikka liiketoiminnan kannalta voittoa on tehtävä, ei voitontuottaminen ole kuitenkaan liiketoiminnan ainoa olemus. Siksi organisaatiossa voidaan myös valita moraalisesti hyväksyttävä käytös voiton tuottamisen yli, jos tämä vaatisi epäeettistä toimintaa. Arvot eivät sellaisenaan ohjaa liiketoimintaa, vaan ne ohjaavat ihmisiä liiketoiminnassa. (Giblin & Amuso 1997, 18.) Arvot ovat kaiken toiminnan taustalla ja

ne vaikuttavat monien muiden seikkojen ohella muun muassa päätöksentekoon, ongelmien ratkointaan, investointeihin ja rahankäyttöön, roolien selkeyttämiseen, riskien ottamiseen ja inhimillisten voimavarojen käyttöön (Kauppinen 2002, 85).

Kauppinen (2002, 75) mukaan tutkittaessa arvoja on huomattu, että organisaatioissa arvoihin käytetty aika käytetään enimmäkseen arvojen määrittelyyn, minkä vuoksi niiden käytäntöön vienti ja näkyminen organisaatiossa jää useissa tapauksissa puutteelliseksi. Arvojen näkyessä organisaation toiminnassa myös konkretian tasolla, ovat ne läsnä, kun pohditaan tulevaisuuden visioita, strategioita ja operatiivisia päätöksiä. Arvot näkyvät myös teoissa, mutta niitä ei välttämättä voi seurata numeerisina toimenpiteinä. Arvojen toteutumista on tosin periaatteessa mahdollista seurata ja mitata tavoitteiden saavuttamisella ja strategian toteutumisella. Mittaamisen kannalta organisaatiossa voi olla aiheen määrittellä yrityksen perusarvojen lisäksi toimintaa ohjaavaa arvot. Tällöin perusarvoilla tarkoitettaisiin organisaation määrittäviä eettisiä arvoja, kuten rehellisyys tai oikeudenmukaisuus. Toimintaa ohjaavilla arvoilla tarkoitetaan arvoja, joita voidaan mitata ja jotka voidaan siirtää yrityksen tavoitteiksi ja strategioiksi, kuten henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen. (Kujala & Kuvaja 2002, 161–163.)

Kauppinen (2002, 76) mukaan melkein sadan yrityksen arvojen tutkiminen on antanut yllättäviä tuloksia siitä, että yritysten arvot ovat keskenään hyvin samankaltaisia. Jakamalla nämä arvot ryhmiin, saadaan yritysten neljä yleisintä arvokokonaisuutta eli arvokoria, jotka ovat kuvattuna alla olevassa taulukossa (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Organisaatioiden neljä arvokoria (Kauppinen 2002, 76–78, muokattu.)

<b>Taloudelliset arvot</b>	<b>Asiakasarvot</b>	<b>Yhteistyöarvot</b>	<b>Kehitykseen liittyvät arvot</b>
Tuloksellisuus	Asiakaskeskeisyys	Viestintä	Uudistuminen
Kannattavuus	Asiakastyytyväisyys	Toimivuus	Innovatiivisuus

Yritysten arvojen samankaltaisuutta voi selittää yritysten olemassaolon yhteisillä piirteillä. Koska yritysten ydintehtävä ja olemassaolon peruste on tuottaa taloudellista

lisäarvoa yhteiskunnassa, tulee tehtävä täyttää, tai muuten oikeutusta olemassa-oloon ei ole. (Kauppinen 2002, 76.) Jos tarkastellaan organisaatioita, joiden toiminta ja tehtävä on hyvin erilainen, voidaan eroavaisuudet arvoissa huomata selvemmin. Esimerkiksi liikevoittoa tuottavan yrityksen ja kaupungin organisaation tehtävät ovat niin erilaiset, että tehtävä ja rooli heijastuu arvoihin, jolloin arvokorit painottuvat eri tavalla. (Kauppinen 2002, 79.)

Yrityksessä heräävät moraalikysymykset liittyvät melko usein organisaation suhteisiin sidosryhmien kanssa. Organisaation ei ole mahdollista kääntyä sisään, määritellä omat arvonsa ja olla huomioimatta muiden toimijoiden arvoja. Vastuullinen organisaatio ottaa päätöksenteossaan huomioon sidosryhmien arvot, odotukset ja näkemykset. Liiketoiminnan ja etiikan yhdistävä sidosryhmäajattelu perustuu käsitykseen, että sidosryhmät huomioidaan laajasti, yritys on olemassa sidosryhmiä varten ja kaikki sidosryhmät ovat tärkeitä. (Kujala & Kuvaja 2002, 60–61.)

Organisaation on hyvä tiedostaa, että sidosryhmien arvot ja tavoitteet poikkeavat usein organisaation omista arvoista ja tavoitteista. Sidosryhmien tarpeiden tunnistamiseen tarvitaan aktiivista yhteydenpitoa. Usein organisaatiot määrittävät ensin omat arvonsa, joita peilataan sidosryhmien arvoihin vuorovaikutuksessa. Sidosryhmien huomiointi on lopulta edullista kaikille osapuolille, kun sidosryhmien odotukset ja arvot on huomioitu liiketoiminnassa. (Kujala & Kuvaja 2002, 62–63.)

Toisinaan organisaatioissa arvot voivat olla ristiriidassa toistensa kanssa. Tällaisia tilanteita kutsutaan arvokonflikteiksi. Tilanne voi syntyä, jos organisaatiossa arvostetaan esimerkiksi rehellisyyttä, mutta myös korkeaa myyntivolyymiä. Esimerkkinä arvokonfliktista toimii tilanne, jossa vahvasti arvo-orientoitunut organisaatio saa suuren tilauksen savukeyritykseltä, jonka toimittaminen tarkoittaisi organisaation oman savuttoman käytännön vastaista toimintaa ja käytänteen poistamista. Tällaisessa tilanteessa organisaatiossa joudutaan punnitsemaan, onko heidän arvonsa edistää savuttomuutta ja terveyttä tärkeämpi kuin tilaus ja käytäntöiden muuttaminen. (Scott, Gerould, Jaffe & Tobe 1993, 36.)

Organisaation todellisten arvojen tunnistaminen tavoitearvoista on lähtösäys arvo-prosessin käynnistämiseksi (Helin 2006, 83). Organisaation todelliset arvot näkyvät

siinä, mitä mitataan ja mistä palkitaan. Tavoitearvot taas ilmenevät yleensä organisaation visiona ja ”virallisina arvoina”, joita julkistetaan ulospäin. (Helin 2006, 87.)

Organisaation arvojen tunnistaminen ja käyttöönotto eli arvoprosessi alkaa yhteisten, toiminnallisten arvojen määrittelystä. Se voidaan toteuttaa esimerkiksi niin, että valitaan organisaatiossa toistuvat perustilanteet, jotka liittyvät esimerkiksi johtamiseen, yhteistoimintaan tai asiakkaiden kohtaamiseen. Tilanteet käydään läpi peruskysymysten avulla; mitä tilanteissa toivotaan tapahtuvan, millaisilla toimintatavoilla tavoitteisiin voidaan päästä, mitä toimintatapoja käytetään tällä hetkellä? Perustilanteiden käsittelyn jälkeen tulokset yhdistetään, jotta voidaan löytää toimintatapoja haluttuihin lopputuloksiin pääsemiseksi. Nämä toimintatavat ovat pohjana toimintatapa-arvoille. (Helin 2006, 92–93.)

Arvoprosessi jatkuu yhteisten arvojen tunnistamisen ja määrittelyn jälkeen. Prosessin toinen osa on arvojen jalkauttaminen, jossa arvot tuodaan käytäntöön. Arvoja voidaan jalkauttaa erilaisin keinoin, esimerkiksi arvoista tiedottamalla, sisäisten pelisääntöjen laatimisella tai henkilökohtaisten toimintatapojen tarkastelulla. (Helin 2006, 93.)

## **5 Yritysyhteistyö**

Kun määritellään hyvää yhteistoimintaa, tulee ensin tietää, millä ehdoin yhteistoiminnasta on mahdollista puhua ja millä perusteilla yhteistoimintaa voidaan kutsua hyväksi (Hallamaa 2017, 9).

### **5.1 Yleistä yhteistyöstä**

Menestyvä liiketoiminta on jo kauan hakenut tehokkuutensa yhteistyöstä. Yhteistyö on hiljalleen laajentunut tuotannosta myös tutkimuksen, tuotekehityksen, markkinoinnin, rahoituksen ja henkilöstön rekrytoinnin osa-alueille. (Nieminen 2002, 26.)



Organisaatioissa ilmaantuu haasteita ja esteitä, joihin organisaation omilla voimavaroilla ei aina saada ratkaisua. Tällaisilla tilanteissa yhteistyöllä muiden tahojen kanssa haetaan ratkaisua. (Niemelä 2002, 13.)

Erilaiset kumppanuudet ja yhteistyöverkostot ovat yritysten keinoja vastata kehityksen vaatimaan liiketoiminnan uudistamiseen sekä innovointiin. Yrityслиittoumat ovat yhteistyöstrategioita, jotka syntyvät erilaisten syiden pohjalta (Adobor 2006, 122). Yrityksen yhteistyöverkosto voi maantieteellisesti tarkasteltuna olla paikallinen, alueellinen, kansallinen, kansainvälinen tai globaali (Niemelä 2002, 20-21).

Yhdessä toimimisen tarkastelussa huomio kiinnittyy päämäärän asettamisen lisäksi myös yhteistoimintakeinon valitsemiseen. Päämäärän asettamisessa keskitytään siihen, miten osallistujien suhde vaikuttaa päämäärän asettamiseen ja toisaalta, miten päämäärä vaikuttaa osallistujien keskinäisiin suhteisiin. Tarkasteluun voidaan ottaa myös se, mikä on motivaation merkitys yhteistoiminnassa. Lisäksi tarkasteluun tulee ottaa yhdessä toimimisen erityisehdot ja keinot. Yhteisestä toiminnasta tulee osa kaikkien osapuolten toimintaa, jolloin keskeistä on määrittää, miten toimijat kuuluvat yhteiseen toimintaan. (Hallamaa 2017, 103.)

Kun yrityksessä sovitaan toiminnasta yhteistyössä sidosryhmän kanssa, jatkuu suhde kumppanuutena, jolloin myös kumppanin eli sidosryhmän asiantuntemusta hyödynnetään kattavasti. Yhteistyö voi olla pitkäaikaista kumppanuutta tai kertaluontoisia hankkeita. Yhteistyö voi olla myös osa jotain tiettyä toimintoa, kuten tuotesuunnittelu tai innovointia. (Juutinen 2016, 131.) Verkostoissa yhteistyön syvyyttä voidaan kuvata neliportaisella asteikolla, jossa tasoina ovat kertaluonteiset tai satunnaisesti toistuvat alihankintasopimukset, projektikohtaiset yhteistyöt, yhden tai useamman vuoden sopimus sekä pysyvä kumppanuus eli partneruus (Niemelä 2002, 20).

Keskisuurten yritysten verkostojen hyödyntämisen edellytykset liiketoiminnan kehittämistä ajatellen on mahdollista tiivistää seuraaviin:

- Verkostot luovat mahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiseen ja erilaiset tavoitteet vaativat erilaisia yhteistyömuotoja.
- Yhteistyön kehittämisen lähtökohtina toimivat omien verkostoitumisvalmiuksien parantaminen, oman aseman ja strategisten tavoitteiden selventäminen.

- Yhteistoiminnan merkityksen ja hyötyjen on oltava selviä kaikille osapuolille yhteistyökumppaneiden sitouttamisen vuoksi.
- Yhteistyökumppaneiden toimintakulttuurin ja -tapojen erojen hyväksyminen verkostojen kehittämisessä.
- Organisaatioilla on useita yhteistyökumppaneita, jotka voivat olla myös toistensa kilpailijoita. Moniverkostossa toiminen voi avata uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Valkokari 2009, 96.)

Strategiset liiketoimintaverkot mahdollistavat yrityksille monenlaisia asioita. Verkostoissa toimimisen onnistuminen edellyttää näkemystä ja ymmärrystä verkkojen mahdollisuuksista ja vaatimuksista. Lisäksi tarvitaan verkostostrategia ja pitkäjänteistä kumppanuustyötä. (Valkokari 2009, 82.)

Sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita, jotka liittyvät suoraan yrityksen henkilöstöhallintoon on useita. Oman henkilöstön ja potentiaalisten työntekijöiden lisäksi tärkeitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi HR-järjestelmien tuottajat, alueen oppilaitokset ja rekrytointipalveluja tarjoavat yritykset. Rekrytointipalveluja tarjoava yritys sidosryhmänä tarvitsee yritykseltä tiedot ja ohjeet rekrytoinnin hoitamista varten. Yrityksen henkilöstöhallinto saa rekrytointipalvelujen tarjoajalta sopivan palvelun sopivaan aikaan ja hyviä työntekijöitä. Rekrytointipalveluja tarjoavan yrityksen vaikutukset henkilöstön suoritukseen on suora, sillä se näkyy kykynä palkata parhaat ja yritykseen sopivimmat työntekijät. (Cohen 2010, 280.)

## 5.2 Erilaisia yhteistyötapoja

Yritysten liittoumien ja yhteistyön luokittelu erilaisiin kategorioihin on hyödyllistä, sillä silloin voidaan keskittyä yhteistoiminnan lopputuloksiin ja asioihin, jotka ohjaavat käytöstä. Vaikka luokittelu on hyödyllistä, jotkin luokittelutavat voivat keskittyä liiaksi virallisiin yhteistyömuotoihin. Virallisella yhteistyömuodolla tarkoitetaan organisaatioiden välistä yhteistyötä, joissa osapuolten välillä on tarkka sopimus. Jotkin yhteistyömuodot kuitenkin jäävät tällaisen luokittelutavan ulkopuolella. Luokittelemalla

organisaatioiden yhteistyötä yhteistyön syntyvän perusteella voidaan saada laajempi käsitys erilaisista yhteistyöstrategioista. (Adobor 2006, 123–124.)

Adoborin (2006, 122) mukaan yritys yhteistyön strategiat voidaan jakaa neljään ryhmään syntytapojen perusteella. Jakoon kuuluvat spontaanit yhteistyöt, yrityskäynnisteiset yhteistyöt, organisoidut yhteistyöt sekä säädetyt yhteistyöt (Adobor 2006, 122).

Spontaani yhteistyö syntyy yleensä olosuhteissa, jotka aiheuttavat sen, että itsenäiset toimijat alkavat toimia yhdessä. Olosuhteita ja tekijöitä, jotka edesauttavat spontaanin yhteistyön syntymistä, on olemassa useita erilaisia. Esimerkiksi yhteiset uhat tai samat kiinnostuksen kohteet voivat olla pohjana spontaanin yhteistyön syntymiselle. Monet erilaiset epäviralliset yhteistyöt voidaan luokitella spontaaneiksi yhteistöiksi. Epävirallisella yhteistyöllä tarkoitetaan sitä, että osapuolten suhteita koskevaa tarkkaa sopimusta ei ole. (Adobor 2006, 124.)

Yrityskäynnisteisissä yhteistöissä itsenäisesti toimivat yritykset muodostavat keskenään kumppanuussuhteen omasta tahdostaan osana strategiaansa. Tällaista yhteistyötä tapahtuu sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Yritykset muodostavat kumppanuussuhteita esimerkiksi luodakseen hyötyä kaikille osapuolille, jakaakseen kustannuksia tai päästäkseen operoimaan kansallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla. Yritysten väliset suhteet tässä yhteistyömuodossa ovat usein merkityksellisiä yhteistyön kehittymisen kannalta. Yrityskäynnisteisen yhteistyön toimintamuotoon vaikuttavat useat tekijät, kuten yritysten aiemmat suhteet sekä yritysten asemat. Yrityskäynnisteisen yhteistyön toimintatapojen vaihtoehdot ovat usein moninaisemmat kuin muissa yhteistyömalleissa. (Adobor 2006, 126.)

Organisoidulla yhteistyöllä tarkoitetaan yhteistyötä, jonka tekee mahdolliseksi jokin kolmas osapuoli. Esimerkiksi hallitus voi luoda säädöksiä, jotka helpottavat yritysten yhteistyötä tietyillä osa-alueilla. Usein organisoidut yhteistyöt sisältävät useita osapuolia muodostaen toimijoiden verkoston, jolloin voidaan puhua verkostoyhteistyöstä. Verkostoyhteistyö on organisoidulle yhteistyölle tyypillinen piirre. Organisoidun yhteistyön haaste on usein monen toimijan välisessä yhteistyössä sekä siinä, kuinka se käytännössä saadaan onnistumaan. (Adobor 2006, 127–128.)

Säädetyssä yhteistyössä on myös mukana jokin kolmas osapuoli, yleensä valtio, joka käyttää valtaansa vaikuttaessaan yhteistyön muodostamiseen. Erityisesti itäisessä Euroopassa ja Kiinassa yhteistyötä usein kontrolloidaan valtion taholta jollain tavalla. Säädetyssä yhteistyössä kolmas osapuoli käyttää valtaa niin, että sillä on merkittävä vaikutus yhteistyön toteutumiseen. Tämä näkyy varsinkin kansainvälisessä yhteistyössä. Säädetty yhteistyö ei välttämättä kehity onnistuneeksi kumppanuussuhteeksi, mutta sen toimintaa suojelevat kontrolli ja lainsäädännölliset seikat. (Adobor 2006, 128–129.)

Verkostoyhteistyössä on mahdollista tehdä jako myös horisontaalisen ja vertikaalisen verkoston välillä. Vertikaalisessa verkostossa yhteistyössä toimiminen yhdistää esimerkiksi saman tuotantoprosessin eri vaiheissa toimivat organisaatiot. Horisontaalinen verkosto taas sulauttaa arvoketjun saman vaiheen rinnakkaisia toimijoita, palveluja tai tuotteita. (Niemelä 2002, 19.) Vertikaalisia ja horisontaalisia verkkoja kutsutaan perusliiketoimintaverkoiksi (Valkokari 2009, 70).

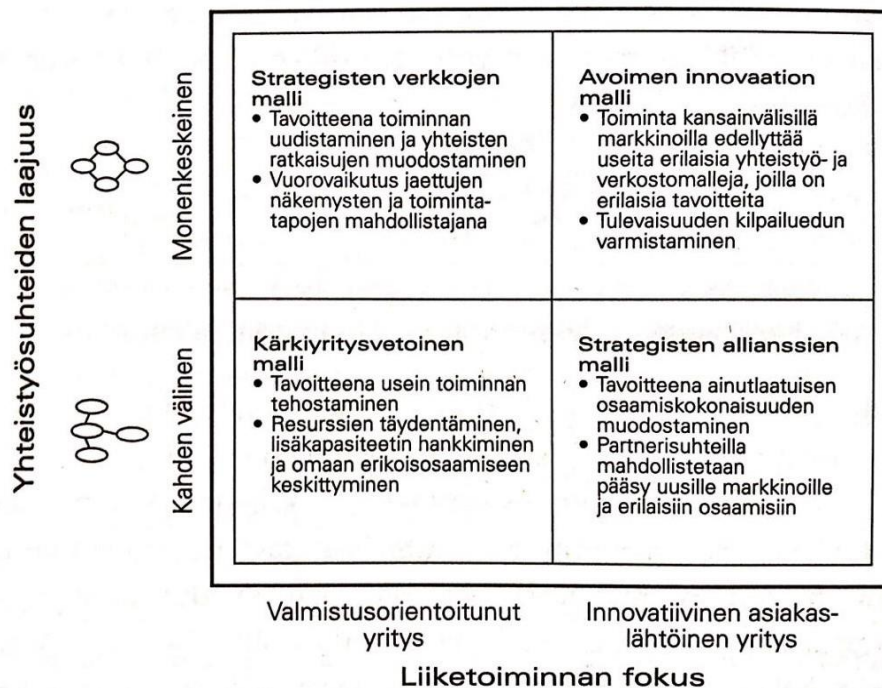
Vertikaalisilla kysyntä-tarjontaverkoilla luodaan tehokasta liiketoimintaa jakamalla palvelu tai tuote osiin, jolloin tietty verkon jäsen vastaa yhden osan tuottamisesta. Tällaisen verkon johtaminen vaatii selkeää vastuun jakamista, toimintojen koordinaointia sekä avointa tiedon jakamista. Horisontaaliset markkinaverkot syntyvät, kun keskenään kilpailevat yritykset alkavat tehdä yhteistyötä esimerkiksi parantaakseen kilpailuasemaansa. Liittoutumalla saavutetaan kustannustehokkuutta ja parempaa palvelua asiakkaille. Suomessa esimerkiksi S-ryhmän toiminta on esimerkki markkinaverkosta. Laaja partneritoiminta mahdollistaa laajan tarjonnan kuluttajille ja hyödyttää sekä S-ryhmää että partnereita. Horisontaalisen verkon johtaminen vaatii yhteisten toimintaperiaatteiden luomista, sillä verkostokumppanit ovat riippuvaisia toisistaan. (Valkokari 2009, 70–72.)

Perusliiketoimintaverkkojen lisäksi voidaan tunnistaa liiketoimintaa uudistavat verkot ja uutta liiketoimintaa kehittävät verkot. Liiketoimintaa uudistavia verkkoja ovat esimerkiksi erilaiset monenkeskiset projektiverkot tai räätälöityjä ratkaisuja tuottavat sovellusverkot. Uudistamisverkot ovat sidottuja tiettyyn aikatauluun ja päämäärään, ja ne ovat usean toimijan projekteja. Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot pohjautuvat tulevaisuuden maailman luomiseen esimerkiksi muokkaamalla alojen arvojärjestelmiä tai kehittämällä kokonaan uusia toimialoja. (Valkokari 2009, 72–75.)

Monien organisaatioiden nykyhetken verkostosuhteet pohjautuvat usein ulkoistukseen. Ulkoistukset ovat normaali osa liiketoimintaa ja hyvin yleisiä. Ulkoistuksessa organisaatiossa päätetään ostaa jokin toiminto tai työtehtävä organisaation ulkopuolelta. Ulkoistuksesta syntyy tyypillisesti asiakas-toimittaja-verkosto, jossa ulkoistajayritys toimii asiakkaan roolissa, ja ulkoistustoiminnan ostaja taas toimittajan roolissa. (Valkokari 2009, 45.) Ulkoistamalla tavoitellaan usein kannattavuuden parantamista ja toiminnan jatkuvuuden turvaamista, mutta aina näihin tavoitteisiin ei päästä (Valkokari 2009, 51).

Vain pieni osa toiminnasta on tavoitteellista verkostoyhteistyötä. Verkostoituminen eroaa muista siinä, että siinä yhteistyökumppanit sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin, jolloin tietoa ja osaamista kumppaneiden välillä on jaettava. (Valkokari 2009, 59.)

Keskisuurissa yrityksissä on tunnistettavissa yhteistyön neljä erilaista toimintamallia. Mallit jaetaan yhteistyön laajuuden ja liiketoiminnan fokuksen mukaan seuraaviin: kärkiyritysvetoinen malli, strategisten verkkojen ja allianssien mallit sekä avoimen innovaation malli. (Valkokari 2009, 86.) Alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 2) on esitelty näiden yhteistyömallien ominaisia piirteitä tarkemmin.



Kuvio 2. Keskisuurten yritysten yhteistyömallit (Valkokari 2009, 86).

### 5.3 Yhteistyökumppanin valinta ja arvot

Ennen yhteistyökumppanin valintaa tulee tietää, millaisia ominaisuuksia yhteistyöltä toivotaan. Lähtöasetelman selvittyä voidaan tarkastella ja kartoittaa vaihtoehtoja.

Yhteistyökumppaneiden tarkasteluun tehokkaasti soveltuvat mainiosti erilaiset markkinatutkimusraportit. Julkaisuista selviää usein myös alan toimijoiden keskinäisiä suhteita. Julkaisujen seuraaminen ja luotettavuuden tarkastaminen voi tosin olla työlästä. Myös henkilökohtaiset suhteet helpottavat verkottumista tietolähteisiin. (Vakaslanti 2004, 63, 65.)

Potentiaalisia yhteistyökumppaneja on mahdollista vertailla rinnakkain ja tarkastella, missä yhteistyössä edut ovat parhaat. Täytyy myös ottaa huomioon, että kiinteissä kumppanuussuhteissa hinnoittelumallit voivat olla edullisemmat verrattuna joustavuuteen, josta maksetaan aina hinta. Yhteistyötä suunnitellessa kannattaa tunnistaa, onko jokin tällainen tekijä merkittävä hidaste yhteistyölle. (Vakaslanti 2004, 66.)

Yhteistyökumppaneilla, kuten alihankkijoilla ja toimittajilla, on joskus sellaisia toimintaperiaatteita, jotka eivät vastaa yrityksen tai muiden sidosryhmien käsitystä eettisesti sopivista toimintatavoista. Yrityskumppanit eivät halua tulla yhdistetyksi epäeettiseen yritykseen, koska se aiheuttaa yritykselle maineriskin. (Juutinen 2016, 135.)

Yhteistyön tekeminen luo etua osallistuville osapuolille. Sen lisäksi, että etuna on selviytymiskyvyn kasvaminen markkinaturbulenssissa, myös mahdollisuudet saavuttaa yhteiset tavoitteet lisääntyvät. Kuitenkin tutkimusten mukaan useat yritysten väliset yhteistyöt myös epäonnistuvat. Menestynyt yhteistyö vaatii taustalleen muun muassa yhteistä käsitystä päämäärästä, osapuolten keskinäistä luottamusta, yhteisten käytäntöjen luomista sekä ainakin osittaista yhteisymmärrystä käytännöistä ja arvoista. Arvojen yhteensovittaminen on haaste, jonka yhteistyötä tekevät yritykset joutuvat kohtaamaan. (Abreu, Macedo & Camarinho-Matos 2009, 4908.)

Erilaisten arvojen yhteensovittaminen organisaatioiden yhteistyössä voi osoittautua haasteelliseksi. Arvomaailmojen rakenteet ja sen myötä yhteistyöverkoston organisaatioita eteenpäin ajavat voimat sisältävät monia muuttujia. Yhteistyöverkostot muodostuvat yleensä itsenäisistä toimijoista, joilla jokaisella on oma kokonaisu-

tensa arvoja. Näiden arvomaailmojen yhtenäisen linjauksen puuttuessa, voi partnereiden välille syntyä konflikteja. Usein väitetään, että yhteistyöprosesseissa arvojen yhteensovittaminen on edellytys onnistumiselle. Arvomaailmojen yhtenäisen linjan löytäminen ei kuitenkaan aina ole yksiselitteistä. On kuitenkin selvää, että jos toimijoiden ydinarvot ovat keskenään yhteensopimattomia niin konfliktin riski on suuri. Kun taas ydinarvot ovat yhteensopivia ja yhtenäinen linja on olemassa, on arvoista johtuvien konfliktien riski vähäisempi. (Abreu, Macedo & Camarinha-Matos 2009, 4908.) Arvomaailmalla tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, joka muodostuu yhteisön tai yksilön kaikista arvoista (Mts. 4909). Ydinarvoilla tarkoitetaan niitä arvoja ja ominaisuuksia, joita organisaatio pitää kaikkein tärkeimpinä itselleen ja jotka ovat pohjana päätöksenteon prosesseissa (Mts. 4911).

Täysin yhtenäisen linjan olemassaolo arvoissa ei tarkoita, ettei konflikteja voisi syntyä. Kuitenkin arvojen yhteensovittamisen onnistuminen implikoi, että konfliktien syyt ymmärretään paremmin ja ongelmiin kehitetään rakentavia ratkaisuja. Näin ollen yhtenäisen linjauksen olemassaolo voi ennustaa sitä, kuinka hyvin yhteistyössä voidaan saavuttaa yhteisymmärrys. Kyky tunnistaa partneri, jonka kanssa arvojen yhtenäinen linja on voimakas, edustaa tärkeää osa-aluetta menestyksekkään liittouman muodostamisessa. (Abreu, Macedo & Camarinha-Matos 2009, 4908.)

Sitä, kuinka yhtenäinen linja kahden toimijan arvomaailman välillä on, voidaan mitata useilla eri tavoilla. Yhtenäisen linjan toteutumista voidaan tarkastella yhteisten ydinarvojen mukaan tai jaettujen kiinnostuksen kohteiden ja tavoitteiden mukaan. Toisaalta joissain tapauksissa yhtenäinen linja syntyy muun muassa yhteisistä täydentävistä arvoista tai positiivisesta suhtautumisesta arvoihin yleensä. (Abreu, Macedo & Camarinha-Matos 2009, 4908.)

Sekä taloudellinen että sosiaalipsykologinen näkemys arvomaailmoista ovat relevantteja suorituksen johtamisessa yhteistyöverkostoissa. Taloudellinen näkökulma ylläpitää liiketoiminnan mekanismeja toimijoiden välillä varmistaen tasapuolisen hyödyn, kun taas sosiaalipsykologinen näkökulma ylläpitää mekanismeja, joka varmistaa sosiaalisen yhteenkuuluvuuden, helpottaa konfliktien välttämistä sekä ratkaisemista ja auttaa rakentamaan suorituksen mittareita. (Abreu, Macedo & Camarinha-Matos 2009, 4909.)

Yhteistyö ja yhteisesti sovittujen sääntöjen noudattaminen on osa vastuullista liiketoimintaa. Arvoketjun vastuunjako edellyttää yhteistä näkemystä vastuunjaosta osapuolien kesken, samoin kuin samaa näkemystä tavoitteista. Aktiivinen kommunikointi on avain yhteisymmärryksen saavuttamiseen. (Kujala & Kuvaja 2002, 100–101.)

## **6 Tutkimustulokset**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja esitellään keskeisimmät tutkimustulokset tutkimusongelmaan nähden. Tutkimuksen tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

### **6.1 Tutkimuksen toteutus**

Opinnäytetyön tiedonkeruu ja teoreettisen viitekehyksen luominen ajoittuivat loppuvuoteen 2018 sekä alkuvuoteen 2019. Teoreettisen viitekehyksen valmistuttua alkoi aineistonkeruun valmistelu, johon sisältyi muun muassa haastattelurungon suunnittelu, sekä haastateltavien valinta ja ensikontaktit.

Tutkimuksen kohderyhmä valittiin harkinnanvaraisella otannalla yhdessä toimeksiantajan kanssa. Koska kiinnostuksena ei ollut pelkästään tietyllä toimialalla toimivien asiakasyritysten edustajien näkemykset, valittiin haastateltavat usealta eri toimialalta. Eri toimialojen edustajien näkemykset mahdollistavat tarvittaessa tulosten vertailua toimialakohtaisesti. Haastattelut kerättiin lopulta rakennusalalla, kiinteistöhuolto- ja puhtaanapitoalalla sekä erikoistavarakaupan alalla toimivilta henkilöiltä. Haastateltavia oli alkuun valittuna kymmenen, joista jokaista lähestyttiin ensin puhelimitse ja sähköpostitse esitellen tutkimus sekä varmistaen halukkuus osallistua. Haastateltavat olivat joko yrittäjiä, toimitusjohtajia tai muussa sellaisessa asemassa yrityksissä, että ovat itse olleet yhteistyössä suoraan henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, jotta heillä olisi kokemusta yhteistyöstä tai sen aloittamisesta. Lopulta haastattelut saatiin kerättyä viideltä haastateltavalta johtuen siitä, että osa suunnitelluista haastateltavista jäi kokonaan tavoittamatta



opinnäytetyön aikataulun puitteissa yrityksistä huolimatta tai halukkuutta osallistua tutkimukseen ei ollut.

Haastattelut toteutettiin puhelimitse. Tähän ratkaisuun päädyttiin maantieteellisten etäisyyksien vuoksi, sillä haastateltavat olivat eri puolilta Suomea toimivista yrityksistä, joten puhelimella tavoitettavuus opinnäytetyön aikataulun puitteissa oli paras. Myös resurssien riittämättömyys haastattelujen järjestämiseen useilla eri paikkakunnilla vaikutti haastattelun toteuttamismuotoon. Videon välityksellä suoritettava haastattelu rajattiin pois, sillä haastateltavien teknologiaosaaminen oli hyvin eri tasoista. Tämän vuoksi videohaastattelujen toteuttaminen ja niistä saatava hyöty olisi voinut kaatua teknisiin ongelmiin tai vähentää haastateltavien halukkuutta osallistua, jolloin saatujen haastattelujen määrä olisi vähentynyt entisestään.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Tähän päädyttiin haastattelujen toteutustavan vuoksi, sillä koettiin, että hieman strukturoidumpi haastattelu ja valmiit kysymykset helpottavat puhelinkeskustelua, joka voi olla joillekin haastateltaville epämiellyttävä tai vähemmän luonnollinen tilanne kuin kasvokkain keskustelu. Avoimempi keskustelu olisi voinut puhelimesta jäädä lyhyeksi tai olla epämääräisempää. Haastattelun kysymykset valmisteltiin tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksiensä näkökulmasta, jotta saataisiin näihin nähden relevanttia tietoa. Haastattelukysymykset koskivat rekrytointiyhteistyötä ja yhteistyökumppanin valintakriteerejä, yrityksen arvopohjaa sekä arvojen näkymistä yhteistyössä (ks. liite 1). Haastattelujen toteutuksella puolistrukturoituina puhelinhaastatteluina on vaikutus aineiston laajuuteen ja syvyyteen. Mikäli olisi päädytty teemahaastatteluun tai avoimeen haastatteluun, olisi jokaisesta haastattelusta voitu saada syvällisempää tietoa. Lisäksi avoimemmissa haastattelumuodoissa opinnäytetyön tekijä olisi voinut käyttää enemmän aikaa lisäkysymysten esittämiseen ja pyytää haastateltavia tarkentamaan vastauksia.

Ennen varsinaista puhelinhaastattelua oli haastateltavia informoitu tutkimuksen aiheesta, jonka lisäksi osallistumishalukkuus oli varmistettu. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2019. Puhelinhaastattelut olivat osittain haasteellisia toteuttaa, sillä vaikka haastattelut olivat haastateltavilla ennakkoon tiedossa, niin tutkija ei lopulta pystynyt vaikuttamaan siihen, millaisessa tilanteessa haastateltava oli haastattelun aikaan, tai oliko hänellä tarpeeksi aikaa keskustella. Tämä näkyy osaltaan

puhelinhaastattelujen kestossa ja vastausten niukkuudessa. Keskimäärin haastattelujen kesto oli kymmenestä minuutista viiteentoista minuuttiin, jonka vuoksi ei voida sanoa, että kerätty aineisto olisi hyvin laaja ja syvälinen. Lisäksi täytyy ottaa huomioon, että puhelimesta vuorovaikutuksessa jää pois merkittävä, non-verbaalinen, osa. Myös luottamuksen rakentaminen haastateltavan ja haastattelijan välille voi puhelimesta olla haastavaa. Tarkemmin tutkimuksen toteuttamiseen ja onnistumiseen vaikuttaneita seikkoja käsitellään opinnäytetyön viimeisessä luvussa.

Kaikki haastattelut tallennettiin nauhoittamalla. Aineistot pyrittiin litteroimaan sanatarkasti samalla viikolla, kun haastattelut järjestettiin, jotta haastattelujen sisältö olisi vielä opinnäytetyön tekijän muistissa. Litteroinnin jälkeen aineiston koodausta tehtiin kahden seuraavan viikon aikana. Koodauksen jälkeen siirryttiin sisällönanalyysiin. Esitetyt tutkimustulokset sisältävät aineistossa havaittuja samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia liittyen tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta tutkimusongelmaan. Litteroidusta aineistosta esiin nostetut suorat lainaukset on yleiskielistetty.

## 6.2 Taustat ja arvot

Haastateltavilta selvitettiin taustaa yhteistyöstä, kuten mistä syistä yritykset ovat päätyneet tekemään rekrytointiyhteistyötä vuokratyön suhteen ja missä muodossa yhteistyö on toteutettu. Lähes kaikkien haastateltavien kohdalla tärkein syy tehdä rekrytointiyhteistyötä vuokratyön osalta oli ajoittainen omien henkilöstöressurssien riittämättömyys esimerkiksi sairaslomien johdosta. Rakennus- ja kiinteistöhuoltoalalla myös työmäärän vaihtuvuus oli keskeinen syy olla yhteistyössä lyhyempien vuokratyösuhteiden osalta.

*Se on tilapäinen oman henkilöstön puute tai sairasloma tai joku sellainen vastaava, että aika pitkälle pyritään omilla työntekijöillä menemään, mutta aina se ei ole mahdollista. Ja sitten aina työtilanteen mukaan, että jos on enemmän töitä kuin on omia työntekijöitä, niin silloin.*

*Sieltä löytyy meidän tarpeisiin sopivia ihmisiä aina, jos tarvitaan tällä tavalla lyhyeksi aikaa, niin se on oikeastaan se tärkein syy.*

Rakennus- ja kiinteistöhuoltoalalla toimivat yritykset tekivät pidempiaikaista, joskin satunnaisesti toteutuvaa yhteistyötä useiden eri henkilöstöpalveluyritysten kanssa riippuen usein siitä, mistä löytyy yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen ja tarpeeseen parhaiten vastaava työntekijä. Osa yrityksistä oli tehnyt yhteistyötä henkilöstöpalveluyritysten kanssa vain kertaluonteisesti, kun työvoiman tarvetta ei muuten onnistuttu ratkaisemaan. Pääosin vuokratyöhön liittyvä yhteistyö henkilöstöpalveluyritysten kanssa oli haastateltujen keskuudessa satunnaisesti toistuvaa joko saman rekrytointipartnerin tai usean eri rekrytointipartnerin kanssa.

*Meillä on muutama kumppani ja se on aina sen tarpeen mukaan, että jos tarvitsen esimerkiksi konemiestä niin mistä se löytyy. -- Että kolmea neljää käytetään ja se riippuu aina siitä tilanteesta.*

*Yhden kerran vain olemme olleet henkilöstöpalveluyrityksen kanssa yhteistyössä, että ei ole ollut tarvetta sitten.*

Haastateltavien kertomuksista rekrytointiyhteistyön syihin liittyen voidaan huomata, että vuokratyötä käytetään usein yrityksissä sellaisissa tilanteissa, joissa työvoiman tarvetta ei ole osattu ennalta määrittää. Lisäksi vuokratyöyhteistyötä leimaa haastateltavien kohdalla tarve saada työvoimaa lyhyeksi aikaa, jonka vuoksi yhteistyö henkilöstöpalveluyrityksen kanssa voidaan todeta vaivattomammaksi vaihtoehdoksi kuin rekrytointiprosessin käynnistäminen suoraan yritykseen.

Kaikki haastatellut kykenivät nimeämään yritykselle ja toiminnalle tärkeitä arvoja, mutta niiden näkyminen käytännössä oli useille haastavaa sanoittaa. Yrityksen toimialasta riippumatta haastateltavien kuvaamat arvot olivat keskenään hyvin samankaltaisia ja yleisluontoisia.

*No sanotaan tälle, että rehellisyys on tietysti yksi ihan perusarvo. Ei meillä oo sillä tavalla niitä hienoja arvotauluja tehty, mutta sillä pärjää jo pitkälle.*

*No rehellisyys ja reiluus. Semmosta rehellistä, reilua, avointa yhteistyötä. Toisen kunnioittaminen.*

Haastateltavien keskuudessa esiin nousseita arvoja ja toimintaperiaatteita olivat laadukkuus, asiakaskeskeisyys, rehellisyys, reiluus, avoimuus, toisten kunnioitus, huolellisuus ja ripeys. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehysessä sivulla 19 on

esitetty yritysten neljä yleisintä arvokoria. Jos haastatteluissa yritysten esiin nostamat arvot sijoitetaan tällaiseen taulukkoon, näyttäisi se seuraavalta (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Asiakasyritysten arvot jaoteltuna arvokoreihin

Taloudelliset arvot	Asiakasarvot	Yhteistyöarvot	Kehitykseen liittyvät arvot
Huolellisuus Ripeys	Asiakaskeskeisyys Laadukkuus	Rehellisyys Avoimuus Reiluus Kunnioitus	–

Jakamalla haastateltavien vastaukset näihin tyyppillisiin arvokoreihin, voidaan huomata, että haastateltujen yritysten keskuudessa arvot painottuvat yhteistyöarvoihin. Yritysten määrittelemät arvot keskittyvät erityisesti siihen, miten yrityksen sisällä toimitaan yhteistyössä oman henkilöstön kesken ja mitkä arvot määrittävät myös ulkoisten yhteistyötahojen kanssa toimimista. Osa arvoista on kuitenkin rajoiltaan häilyviä, sillä ne voidaan tarkastelunäkökulmasta riippuen sijoittaa useampaan eri arvokoriin. Erityisesti asiakas- ja yhteistyöarvojen välinen raja on häilyvä ja samat arvot voitaisiin sijoittaa jopa yhtä aikaa molempiin ryhmiin. Huomattavaa on myös, että tällä tavalla jaoteltuna kehitykseen liittyvien arvojen arvokori jäi tässä tutkimuksessa haastateltujen pohjalta täysin tyhjäksi. Kehitykseen liittyvien arvojen puuttumista voi selittää esimerkiksi se, että haastateltavat toimivat hyvin perinteisissä käytännön työtä tekevissä yrityksissä, joissa vallitsevat tutut ja hyväksi havaitut toimintatavat, jonka vuoksi erikseen kehittämiseen liittyviä arvoja ei ole eriteltyä tai koeta tärkeiksi. Jos mukana olisi ollut esimerkiksi nopeasti kasvavalla ja kehittyvällä it-alalla toimiva haastateltava, voisi arvokorien taulukko näyttää erilaiselta, sillä tällaisella alalla jatkuva toimintatapojen ja työvälineiden kehittäminen voi korostua.

Haastateltujen keskuudessa selkeästi tärkeimmäksi arvoksi nousi rehellisyys, joka näkyy jo aiemmin esiin nostetuissa sitaateissa. Jokainen haastateltava yritys mainitsi tämän arvon olevan keskeinen toiminnassa, minkä lisäksi se koettiin yleisesti tärkeäksi yhteistyössä. Rehellisyyden jälkeen arvot, jotka toistuivat useimmiten, olivat reiluus, avoimuus ja asiakaskeskeisyys. Haastateltavat kokivat, että nämä usein toistuneet arvot näkyvät erityisesti yrityksen sisäisessä yhteistoiminnassa työntekijöiden kesken sekä esimiesten ja alaisten välillä. Rehellisyys ja avoimuus näkyvät haastateltavien mukaan käytännössä niin, että keskustelu yrityksen sisällä on suoraa, ja mikäli jotain erityisiä ongelmia olisi, niin ne uskalletaan nostaa esiin.

*Että ollaan mukava työyhteisö, jossa tehdään työt kunnolla ja rivakasti. Sitten ollaan avoimia, mikäli jotakin on sydämellä.*

Toisaalta esimerkiksi reiluuden ja avoimuuden koettiin koskettavan myös yritysten ulkoisten sidosryhmien kanssa toimimista, kuten vuorovaikutusta erilaisten yhteistyötahojen ja asiakkaiden kanssa. Erityisesti henkilöstöpalveluyritysten ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa toimintaan liittyen haastateltavat kokivat, että yritysten arvot reiluus ja avoimuus näkyvät toiminnan läpinäkyvyytenä sekä ”se tehdään mitä luvataan” -asenteena.

*Tietysti niin, että sopimukset pitää ja toimitaan niiden mukaan. Että laskutus toimii niin kuin on sovittu. Ja sitten se, että se henkilö, jota nyt sitten otetaan vastaa niitä odotuksia mitä hänestä on kerrottu.*

*No kyllä se sillä tavalla vaikuttaa, että se pitää puolin ja toisin olla rehellistä. Että se mistä sovitaan, niin siitä pidetään kiinni sitten.*

Asiakaskeskeisyys nousi esiin erityisesti rakennusalalla toimivien yritysten sekä erikoistavarakaupan alalla toimivien yritysten haastatteluissa. Asiakaskeskeisyyden näkyminen käytännössä tarkoittaa näissä yrityksissä, että asiakkaiden odotukset pyritään täyttämään ja mieluiten aina myös ylittämään. Lisäksi asiakaskeskeisyyden koetaan näkyvän asiakkaiden tarpeen ymmärryksenä ja oikean ratkaisun löytämisenä.

*Niin ja tietysti jos vielä pidemmälle mennään niin asiakkaiden odotusten täyttämistä ja tietysti joskus jopa ylittämistäkin.*

*Että kun meidän arvoihin kuuluu, että asiakkaalle ei väkisin myydä mitään. Että jos meillä ei oo hänelle sopivaa tuotetta, niin ei me hänelle myydä huonoa vaihtoehtoa sen takia et saadaa myytyä.*

Huolellisuus ja riipeys olivat tärkeitä arvoja ja toimintaperiaatteita puhtaanapitoalalla toimivalle haastateltavalle, ja näitä arvoja eivät muilla toimialoilla operoivat haastateltavat nostaneet esiin. Tämä riipeyden ja huolellisuuden keskeiseksi nostaminen oli selkein ero yritysten arvojen välillä, sillä muuten arvot toistuivat hyvin samanlaisina yrityksestä toiseen toimialasta riippumatta. Puhtaanapitoalalla toimivalle yritykselle nämä arvot voivat nousta ensisijaisiksi esimerkiksi siksi, että alan sisäiseen kilpailuun asiakkaista voi vaikuttaa se, mikä yritys pystyy tuottamaan asiakkaan tiloissa puhdasta jälkeä nopeimmassa aikataulussa tai edullisimmin. Tässä tutkimuksessa ei pystytä vertailemaan usean puhtaanapitoalalla toimivan yrityksen arvoja, mutta on mahdollista, että huolellisuus ja riipeys ovat puhtaanapitoalalla hyvin tyypillisiä yrityksen arvoja jo asiakkaiden odotusten takia, vaikka ne eroavat tässä opinnäytetyössä esiteltujen muiden yritysten arvoista.

### 6.3 Yhteistyökumppanin valintakriteerit

Keskusteltaessa rekrytointikumppanin valintakriteereistä, nousi haastatteluissa esille sekä itse henkilöstöpalveluyrityksen toimintaan liittyviä seikkoja, että tarjottuun työntekijään liittyviä asioita.

Rekrytointipartnerin valintaan vaikuttaviksi tekijöiksi koettiin tarjottujen työntekijöiden osaaminen, sopimusten ja laskutuksen oikeellisuus sekä toimivuus, hinta-laatusuhde, toimitusvarmuus, työntekijöiden toimittamisen nopeus, yritykseen sopivien henkilöiden löytyminen sekä tuttuus tai aiempi yhteydenpito yrityksen kanssa.

*Osaaminen ja toimitusvarmuus on sellaisia, joihin kiinnitetään huomiota. Jos hinta-laatusuhde ja varmuus asian toimimisesta on hyvä.*

*Tästä henkilöstöpalveluyrityksestä oli soitettu minulle jo aiemmin ja tarjosivat sitten vuokratyövoimaa meille.*

*Enemmän se varmaan menee niin, että siihen työntekijään kohdistuu se arviointi... -- Että jos pyydetään huipputimpuria, niin ei tule sitten huippurakennusmiestä. Vaikka molemmat ovat kyllä ihan omissa sarjoissaan kovia ukkoja, mutta ihan tarpeeseen nähden, mitä sillä hetkellä kysytään.*

*Ja mistä sanoinkin, niin että sopimusasiat ovat kohdillaan ja tehdään mitä on sovittu. Nyt kun on laskuasiat ja nämä ok, niin kyllä nyt pelaa.*

Kaikkein tärkeimmäksi kriteeriksi erityisesti rakennus-, kiinteistöhuolto- ja puhtaanapitoalalla toimivien haastateltavien keskuudessa nousi työntekijöiden sopivuus yritykseen ja työtehtäviin. Näillä aloilla toimivat haastateltavat kokivat, että henkilöstöpalveluyrityksen valintaan vaikuttaa keskeisimmin se, mikä yritys tarjoaa parhaiten sopivan osaajan yrityksen tarpeisiin. Lisäksi rakennus- ja kiinteistöhuoltoaloilla arvostettiin rekrytointikumppanilta nopeaa reagoimista yrityksen työntekijätarpeisiin, sillä usein työntekijää tarvitaan nopealla aikataululla esimerkiksi sairaslomien sijaisuuksiin.

*Kun me tarvitaan aina yleensä tuota vuokratyövoimaa nopeasti, eli se että miten ne (henkilöstöpalveluyritykset) pystyy siihen reagoimaan. Ja tärkein asia on se, että sieltä löytyy sopivia henkilöitä.*

*Että sehän se ratkaisee, minkälaista porukkaa sieltä on tulossa.*

*Paineet kohdistuvat siihen tekijään, että loppukädessä suurinta osaa näyttelee se rakennusmies tai ammattimies. Onko se työnlaatu sellaista, että on kerralla valmista eikä tarvitse korjailla. Tuossa korostuvat myös ne henkilön vuorovaikutustaidot.*

Puhtaanapitoalalla toimiva haastateltava koki yhteistyössä toimimisen haasteeksi sen, että henkilöstöpalveluyritykset eivät aina tunne tarpeeksi hyvin tarjoamiaan työntekijöitä, joka tukee muiden haastateltavien näkemystä siitä, että tarjotun työntekijän sopivuus on keskeisessä asemassa rekrytointikumppanin valinnassa. Lisäksi haastateltavan kokemuksen mukaan joustavuus kuitenkin auttaa tällaisten haasteiden kohtaamisessa.

*Tietysti joustavuus on tärkeää. Nämä rekrytointifirmat kun eivät aina itsekään tiedä, minkälaista porukkaa heillä on. Mutta se sujuvuus kuitenkin siinä, että jos ei se henkilö sovellukaan siihen hommaan niin totta kai se voidaan laittaa pois työmaalta.*

Erikoistavarakaupan alalla nopeaa reagointikykyä tärkeämmäksi valintakriteeriksi nousi rekrytointikonsultin ammattitaito. Tähän liittyen arvostettiin rekrytointikonsultin kykyä ymmärtää tarve, tehdä tarpeeksi taustatutkimusta ja osata tarjota ammattitaitoista työntekijää oikeanlaisella osaamisella. Erikoistavarakaupan alalla toimineella haastateltavalla oli myös kokemus siitä, että usein rekrytointikonsultit eivät olleet aidosti ymmärtäneet, millaista ammattitaitoa esimerkiksi myyjältä tällä toimialalla vaa-

ditaan. Tämä asiakkaan ymmärtämisen heikkous potentiaalisten yhteistyökumppaneiden puolelta oli vaikuttanut siihen, ettei yritys erityisen herkästi lähtenyt tekemään rekrytointiyhteistyötä.

*Että tarjoaja arvostaa meitä niin paljon, että ei esimerkiksi tarjoa sellaista työvoimaa meille, joka ei ole meille sopivaa. Siinä ei muuten arvosteta minun aikaani esimerkiksi. Niin, että ei ole otettu firmasta selvää, ei ole otettu työnkuvista selvää. Eli se ei silloin arvosta sitä minun aikaani tai tarvettani, vaan se vaan omista lähtökohdistaan tarjoaa sitä, että sais vaan myytyä. -- Voi olla väärä kuva, mutta sanotaan, että ei ole välittynyt sellaista kuvaa (henkilöstöpalveluyrityksistä), että tiedetään mitä tarvitaan ja minkälaisia työntekijöitä tarvitaan.*

Hinta-laatusuhde nousi esiin joissain haastatteluissa, mutta yksikään haastateltavista ei varsinaisesti korostanut hintaa tai maininnut, että lopulliseen päätökseen selkeästi vaikuttavin tekijä olisi ollut hinta. Lisäksi joissain yrityksissä koettiin, että mikäli yhteistyö on toimivaa ja sujuvaa, voidaan hinnasta olla valmiita joustamaan.

*No tietysti hinta-laatusuhdehan on tärkeä. Tietysti laadusta aika hankala puhua, kun ihmisistä puhutaan kuitenkin.*

*Hinta ei ehkä niinkään, siinä aika pienellä marginaalilla liikutaan. Että jos siinä on yhden kahden euron ero, että se homma pelaa, niin se ei vielä tuommoista meidän hanketta kaada. -- No hinta tulee siinä, että ei se voi olla kymmentä prosenttia suurempi, mutta jos se siinä muutaman prosentin sisään liikkuu, niin homma toimii.*

Yrityksessä, joka omassa rekrytoinnissaan arvosti läpinäkyvyyttä ja perusteellisuutta, kuten tarkkoja taustatietoja työnhakijasta, koettiin näiden asioiden vaikuttavan selkeästi myös rekrytointikumppanin valintaan sillä tavalla, että myös henkilöstöpalveluyritykseltä toivottiin perusteellisuutta ja läpinäkyvyyttä tutustuessaan yrityksen tarpeeseen ja tarjotessaan työntekijää.

*Ihan tällaisia, että ovat esitelleet esimerkiksi, että tämä (työntekijä) on ollut siellä töissä ja tämä on tällainen ja tämä on lähtenyt pois. Minulle on tärkeää, kun itse rekrytoin, että tiedän työhistorian ja miksi ihminen on lähtenyt esimerkiksi pois entisestä työpaikasta. Joten sellaista avointa ja rehellistä keskustelua.*

Eräs rakennusalalla toimiva haastateltava nosti erityispiirteeksi arvoihin liittyen suomalaisuuden. Yrityksen omat juuret ovat suomalaiset ja yrityksen arvoihin kuuluivat suomalaisuus ja rehellisyys, jotka näkyivät yrityksen omassa toiminnassa haastatelta-



van mukaan esimerkiksi rehellisenä verojen maksuna Suomeen. Näiden arvojen haastateltava koki korostuvan myös rekrytointikumppanin valinnassa, ja toivoivatkin yhteistyökumppanin olevan ensisijaisesti suomalainen yritys. Tämän haastateltavan kertomuksessa suomalaisuus ja rehellisyys nivoutuivat hyvin tiiviisti yhteen.

*Yksi, joka ei aina nyt toteudu, niin että me tietysti, kun maksamme verot Suomeen niin se, että olisi suomalainen yritys olisi minun mielestä tärkeä asia meille. Ja olipa se sitten Suomessa toimiva yritys tai ei, niin se että rehellisesti maksaa verot myös Suomeen kiinnostaa meitä.*

Henkilöstöpalveluyritysten kanssa toimiessa merkittävä osa haastatelluista nosti esiin näkökulman, etteivät paineet ja arviointi kohdistu erityisesti henkilöstöpalveluyritykseen, vaan sen välittämiin vuokratyöntekijöihin. Erityisesti rakennus- ja kiinteistöhuoltoalalla toimivat yritykset nostivat esiin kiinnostuksensa lähinnä tarjotun työntekijän ammattiosaamiseen, ja yrityksen rooliin lähinnä siinä, mikä henkilöstöpalveluyritys pystyy tarjoamaan tarpeeseen sopivaa työntekijää nopeasti. Eräässä haastattelussa työntekijän merkitys koettiin niin tärkeäksi, että asiakkuus ollaan valmiita siirtämään sopivan työntekijän siirtyessä toiseen yritykseen.

*Tietysti loppukädessä se, että jos tiedetään, että esimerkiksi Matti Mötönen on jossain firmassa X ja se jostain syystä vaihtaakin firmaa, niin helposti voidaan mennä sen miehen perässä, jos se on todella hyvä työntekijä.*

Yllä kuvattu on merkittävä huomio sopivan työntekijän merkityksestä, sillä usein vuokratyöntekijät ovat rekisteröityneet useampaan henkilöstöpalveluyritykseen samanaikaisesti. Näin ollen se yritys, joka onnistuu pitämään hyvän työntekijän itsellään, voi luoda pitkäaikaisia kumppanuuksia tarjoamalla asiakasyrityksen vaihteleviin tarpeisiin jo tuttua työntekijää.

## 6.4 Yhteistyökumppaneiden yhteiset arvot

Yhteistyön kannalta myös yritysten samankaltaiset arvot koettiin haastatteluissa tärkeiksi, mutta yleisesti haastatelluilla tuntui olevan hankaluuksia sanoittaa millä tavalla ne vaikuttavat yhteistyökumppanin valintaan tai miksi ne ovat tärkeitä. Kaikki haastateltavat kokivat silti, että arvoilla on merkitystä, eikä niitä voida täysin jättää

huomiotta. Yksi esiin nostettu näkökulma yritysten keskuudessa oli, että yhteiset tai samankaltaiset arvot helpottavat yritysten välistä keskustelua ja kommunikointia, joka taas mahdollisesti helpottaa tai jouduttaa päätöstä yhteistyöstä.

*Kun meidän arvona on, että asiakkaalle ei väkisin myydä mitään, että jos ei ole hänelle sopivaa tuotetta niin me emme hänelle myy huonoa vaihtoehtoa sen takia, että saataisiin myyntiä... Niin jos en esimerkiksi tunne (henkilöstöpalveluiden) tarjoajan arvoja, vaan välittyä pelkästään vaikutelma, että paljon halutaan myydä työtä, niin silloin taas he eivät ole huomioineet meidän arvoja ja oikeaa tarvetta.*

*Tärkeähän se (yhteisten arvojen olemassaolo) on, se helpottaa kovasti sitä keskustelua.*

Yhteisistä arvoista keskusteltaessa haastatteluissa nousi esiin, että haastateltujen keskuudessa yhteistyökumppanilta yleisesti toivottuja arvoja ovat muun muassa luotettavuus, suomalaisuus ja reiluus. Yleinen asenne rekrytointikumppanin valinnassa haastateltavien keskuudessa tuntui olevan ”pidetään kiinni siitä, mitä on sovittu”. Tämän haastateltavat nostivat esiin erityisesti työhön aidosti pätevien työntekijöiden tarjoamisessa sekä sopimusasioiden ja laskutuksen kohdalla.

Yhteisten arvojen kohdalla eräs haastateltava nosti esiin mahdolliset arvokonfliktit, jotka voivat johtua esimerkiksi siitä, että arvot ovat keskenään ristiriidassa tai toimijat eivät tunne toistensa arvoja, jolloin niitä ei huomioida riittävästi yhteistyössä toimiessa.

*Vaikuttavat ne (yhteiset arvot), että jos en tiedä esimerkiksi tarjoajan arvoja. Tulee ensimmäisenä mieleen se, että jos ei ole muuta kuin se, että paljon halutaan myydä työtä, niin ei ole se, että olisivat ammattitaitoisia ja ottavat huomioon meidän arvot.*

On mahdollista, että vuokratyöhön liittyvässä yhteistyössä, jossa arvot eivät muuten nouse kovin keskeiseen rooliin, selkein arvojen kohdalla vaikuttava tekijä on mahdollinen arvokonflikti. Jos jokin potentiaalisen rekrytointikumppanin arvoista kumpuava toimintatapa ei sovi yhteen asiakasyrityksen kanssa, rajataan vaihtoehto ulos ja rekrytointikumppaniksi valikoituu paremmin omaan toimintatapaan sopiva yritys.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tulokset vahvistavat teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyä Burgesin ja Connellin (2006, 192) näkemystä siitä, että vuokratyövoiman käytön syynä on esimerkiksi rekrytoiminen lyhytkestoisiin työsuhteisiin. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut tutkia käytön syitä, mutta selvittäessä haastateltujen taustoja vuokratyöhön käyttöön liittyen huomattiin, että vuokratyö on yrityksille usein ratkaisu nimenomaan lyhytkestoiseen työvoiman tarpeen täyttämiseen. Koska oletus vuokratyöyhteistyölle asiakasyrityksen näkökulmasta on nopea työvoiman tarpeen täyttäminen, koetaan arvoja tärkeämmäksi valintakriteeriksi muut käytännön tekijät.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyä Kauppisen (2002, 75) näkemystä siitä, että usein yrityksissä arvot jäävät määrittelyntasolle, ja jalkauttaminen käytäntöön tai näkyminen käytännön työssä voi olla puutteellista. Tuloksista käy ilmi, että yrityksille oli melko selkeää, mitkä arvot yrityksessä vallitsevat, mutta näiden näkyminen käytännössä ja vaikutus esimerkiksi yhteistyökumppanin valintaan oli haastateltaville osittain hankalaa sanoittaa. Lisäksi aiemmin esitellyt Kauppisen (2002, 76) ja Yohnin (2018, 2–3) näkemykset siitä, että arvot ovat hyvin samankaltaisia kaikissa organisaatioissa, näyttäisi käyvän toteen myös tämän tutkimuksen tuloksissa, sillä näiltä osin haastateltavien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia toimialasta ja yrityksestä riippumatta.

Aiempien tutkimusten tavoin hinta ei noussut haastatteluissa erityisen suureen rooliin rekrytointikumppanin valinnassa. Tämä tukee Honkasen (2017) ja Ollilan (2012) opinnäytetöiden tuloksia siitä, että hinta ei ole merkittävä tai lopullinen päätökseen vaikuttava tekijä. Toisaalta haastatteluissa esiin nostettu laadun ja hinnan kohtaaminen merkitsee sitä, että hinnan täytyy tuntua asiakasyrityksille perustellulta suhteessa siihen, millaista palvelua ja työvoimaa henkilöstöpalveluyritys pystyy tarjoamaan.

Aaltosen ja Junkkarin (2003, 75) mukaan yksi tapa luokitella arvoja on jakaa ne piileviin ja näkyviin arvoihin. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta haastateltujen keskuudessa vallitsevat erityisesti piilevät arvot, sillä yrityksissä arvot koettiin tietynlaisena tapana toimia työyhteisössä ja osa haastatelluista toi jopa esiin, ettei yrityksessä olla

erikseen käyty arvokeskustelua tai kirjattu arvoja näkyviin. Arvot eivät silloin ole näkyviä arvoja ja tietoisia valintoja, vaan vaistomaista toimintaa tietyllä tavalla.

Abreun, Macedon & Camarinha-Matoksen (2009, 4908) mukaan yhteistyöyritysten keskinäisten ydinarvojen yhteensopivuus vähentää huomattavasti arvoista johtuvien konfliktien riskiä yhteistyössä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella vain yksi haastateltava oli selkeästi tiedostanut yhteisten arvojen yhteensovittamisen hankaluuden tilanteissa, joissa arvot ovat hyvin erilaisia. Toisaalta on mahdollista, että muut haastateltavat eivät olleet yhteistyökumppaniensa kanssa joutuneet tilanteeseen, jossa arvojen eroavaisuudet olisivat korostuneet, minkä vuoksi arvokonfliktit eivät nousseet esiin muissa haastatteluissa.

Haastateltavat eivät painottaneet arvojen merkitystä toiminnassa ja rekrytointikumppanin valinnassa, muttei niiden merkitystä myöskään vähätelty. On mahdollista, että yhteistyökumppanin valinnassa erityisesti vuokratyöhön liittyen arvoihin ei kiinnitetä erityistä huomiota, ellei yritysten arvoista koituisi selkeää arvostiriitaa. Vuokratyötä käytetään usein kiireellisissä tapauksissa tai lyhytaikaisissa työsuhteissa, joten tarjotuilla työntekijöillä ja heidän osaamisellaan on suurempi merkitys siinä, minkä yrityksen kanssa yhteistyötä tehdään. Jos asiakasyritykseen rekrytoidaan työntekijä suoraan henkilöstöpalveluyrityksen kanssa yhteistyössä, voi arvopohjalla olla suurempi merkitys, sillä suoraus ovat kestoaltaan usein pidempiä ja vaativat hyvin tiivistä yhteydenpitoa sekä asiakkaan ymmärrystä. Lisäksi suorahaussa työntekijä työllistyy suoraan asiakasyritykseen usein toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen, jonka vuoksi myös yhteistyökumppanin valintaan voidaan kiinnittää tarkempaa huomiota, sillä virherekrytoinnit ovat yrityksille kalliita.

Rakennusalan ja kiinteistöhuoltoalan yrityksissä arvojen koettiin liittyvän enemmän arvontuottamiseen ja yrityksen omille asiakkaille tehtyihin arvolupauksiin, mikä heijastui jonkin verran vastauksiin. Haastatteluissa tämän alan yritykset nostivat selkeämmin esiin esimerkiksi asiakkaan odotusten ylittämistä, ja omaan yhteistyöhönsä henkilöstöpalveluyritysten kanssa toiveen siitä, että heidän odotuksensa ylittyisivät. Näillä toimialoilla myös koettiin erityisen vahvasti, että lopullinen valinta rekrytointikumppaniksi tehdään siltä pohjalta, kuka tarjoaa sopivimman työntekijän nopeimmin.

Tulokset voisivat olla toisen suuntaisia, jos mukana olisi ollut hyvin vahvasti arvo-orientoitunut yritys, joka kaikessa toiminnassaan painottaa tiettyjä arvoja. Tässä tapauksessa haastateltujen keskuudessa arvot olivat ensinnäkin hyvin tyypillisiä ja geeneerisiä mihin tahansa organisaatioon päteviä arvoja.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että arvojen merkitys rekrytointikumppanin valinnassa on toimeksiantajan asiakasyritysten keskuudessa vähäinen. Koska yhteisten arvojen koettiin kuitenkin helpottavan kommunikointia ja keskustelua yritysten välillä, tulee henkilöstöpalveluyrityksen ainakin tiedostaa asiakkaidensa arvot ja pyrkiä toimimaan näihin sopivalla tavalla. Lisäksi asiakkaiden arvopohjan ymmärrys kasvattaa asiakasymmärrystä, jonka johdosta henkilöstöpalveluyrityksen on mahdollista palvella asiakkaitaan paremmin ja luoda esimerkiksi pidempikestoisia asiakassuhteita.

Vaikka haastateltavat kiinnittävät rekrytointikumppanin valinnassa huomiota ensisijaisesti muihin tekijöihin kuin arvoihin, voidaan tulkita, että yritysten omat arvot ja toimintaperiaatteet näkyvät valintaprosessin taustalla, kun arvioidaan sopivaa rekrytointikumppania. Esimerkiksi yritysten nimeämät arvot rehellisyys, reiluus ja avoimuus näkyvät siinä, että myös yhteistyökumppanin toiminnassa arvostetaan suoraselkäistä toimintatapaa, sujuvaa yhteydenpitoa ja lupauksien täyttämistä esimerkiksi tarjottujen työntekijöiden ja hintojen kohdalla.

Honkasen (2017, 28) mukaan henkilöstöpalveluyrityksen valintaan ja ostopäätökseen vaikuttaa merkittävästi toimijoiden keskinäinen luottamussuhde. Myös tämän tutkimuksen tuloksissa voidaan huomata, että luottamus ja luottamuksen tuntu on yrityksille tärkeä valintakriteeri rekrytointikumppanin valinnassa. Kaikki yritykset painottivat arvoissaan rehellisyyttä, jonka lisäksi reiluus ja avoimuus koettiin useissa yrityksissä keskeisiksi arvoiksi sekä yrityksen sisäisessä toiminnassa että yhteistyökumppaneiden kanssa toimiessa. Näiden arvojen voidaan ajatella linkittyvän läheisesti myös toimijoiden keskinäiseen luottamukseen ja luottamusta rakentavaan toimintatapaan. Luottamussuhteen rakentamiseen voidaan liittää myös tuloksissa esiin nousut rekrytointikonsultin ammattitaito ja kyky ymmärtää asiakkaan tarve. Tämä ei kuitenkaan nousut kaikkien haastateltavien keskuudessa esiin, mutta sen merkitys voi korostua, mikäli yrityksellä on tarve löytää hyvin spesifiin profilliin sopiva työntekijä.

Yhteistyön toimivuuden kannalta asiakasyritysten haastatteluissa nousi esiin myös asiakkaan kunnioitus huolimatta siitä, onko tätä erikseen eriteltyinä kummankaan yhteistyösapuolen arvoihin. Rekrytointipalveluja tarjoavan yrityksen kunnioittava asenne asiakasyritystä kohtaan rakentaa luotettavaa kuvaa henkilöstöpalveluyrityksestä ja asiakkaan halua toimia yhteistyössä. Kunnioittava asenne asiakasyritystä kohtaan voi näkyä esimerkiksi siten, ettei tälle tarjota vähemmän tarpeeseen sopivaa ratkaisua pelkästään henkilöstöpalveluyrityksen oman myynnin lisäämiseksi.

Toimeksiantajan toimintatapaa koskien tärkein kehitysehdotus koskee rehellisen ja avoimen toimintatavan korostamista asiakasyritysten kanssa toimiessa. Rekrytointikonsulttien on hyvä pyrkiä asiakasyritysten kanssa mahdollisimman rehelliseen kommunikointiin, sillä tutkimuksen tulosten perusteella juuri rehellisyys on yrityksille tärkeä arvo sekä yrityksen sisäisessä että ulkoisessa yhteistyössä. Vaikka arvot eivät vuokratyöhön liittyvässä yhteistyössä nousekaan hyvin merkittävään rooliin, kannattaa toimeksiantajan tutustua asiakasyritysten arvoihin ja toimintaperiaatteisiin, jotta ne voidaan huomioida keskinäisessä viestinnässä ja toiminnassa. Näin palvelua saadaan myös räätälöityä asiakaskohtaisemmaksi, jonka ansiosta asiakastyytyväisyys kasvaa. Mikäli asiakasyrityksen keskeisiä arvoja ovat ripeys ja huolellisuus, on ne hyvä tiedostaa, jotta myös yhteistyössä voidaan pyrkiä tarkkuuteen ja toisaalta nopeaan etenemiseen. Jos taas asiakasyrityksen keskeinen arvo on asiakaslähtöisyys, voi yritys arvostaa myös itse asiakkaan roolissa henkilöstöpalveluyritykseltä hyvin tarkkaa taustatutkimusta yrityksen tarpeista tai tiivistä yhteydenpitoa.

Arvojen ulkopuolelta kehitysehdotuksena toimeksiantajalle voidaan nostaa rekrytointikonsulttien tarkka tietämys siitä, millaista työvoimaa on mahdollista tarjota ja miten nopeasti. Erityisesti rakennus- ja kiinteistöhuoltoalalla tuloksissa keskeiseksi nousi yhteistyökumppanin kyky reagoida nopeasti ja tarjota sopivaa sekä ammattitaitoista työvoimaa. Jos rekrytointikonsultit tuntevat henkilöstöpalveluyrityksen kirjoilla olevat työnhakijat ja -tekijät tarkasti, voivat he tarjota parhaiten asiakasyrityksen tilanteeseen sopivaa työntekijää. Rekrytointikonsulttien tulee siis työssään kiinnittää huomiota siihen, että he selvittävät työntekijöiden osaamisen ja taustan tarpeeksi syvästi, jotta sopivuus tehtävään on helppoa arvioida. Lisäksi tähän tulee käyttää riittävästi aikaa, sillä jos asiakasyrityksen työvoiman tarve tulee hyvin nopeasti, pystyy rekrytointikonsultti heti tarjoamaan sopivaa työntekijää, kun hän jo ennalta tuntee

työntekijät. Mikäli vasta kiireellisen työvoimatarpeen ilmetessä aletaan kartoittaa sopivia tekijöitä ja heidän taustojaan, voi jokin toinen henkilöstöpalveluyritys viedä asiakkuuden.

## 8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millainen vaikutus henkilöstöpalveluyrityksen palveluja käyttävän yrityksen arvopohjalla on henkilöstöpalveluyrityksen valintaan. Tästä edellä mainitusta tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset painottuivat yrityksen arvoihin, arvojen ohella muihin valintakriteereihin sekä yritysten mahdollisiin yhteisiin arvoihin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jotta vähän tutkittuun aiheeseen saataisiin syvempää näkökulmaa. Tutkimus onnistui kohtuullisen hyvin niukasta aineistosta huolimatta, sillä tutkimusongelmaan saatiin ratkaisu. Tutkimustulosten avulla on mahdollista arvioida, millaiset tekijät henkilöstöpalveluyrityksen valinnassa painottuvat ja minkälaisessa roolissa arvojen koetaan tässä valintaprosessissa olevan. Tutkimuksen mukaan arvot valintaperusteena eivät nouse useille yrityksille keskeiseksi, mutta ovat toisaalta osana valintaprosessia ja vaikuttavat ainakin jonkin verran siihen, millaista toimintaa potentiaaliselta rekrytointikumpanilta toivotaan. Valintakriteerit kohdistuvat arvoja useammin palvelun nopeuteen ja tarjotun työntekijän osaamiseen.

Tutkimus vahvistaa osaltaan aiempien tutkimusten tuloksia yhteistyökumppanin valintakriteereiden osalta. Sekä Honkasen (2017, 28) että Ollilan (2012, 34–35) mukaan yritysten yhteistyökumppanin valinnassa hintaa tärkeämmäksi nousevat muut valintakriteerit. Myös tässä tutkimuksessa huomattiin, ettei hinta ole keskeinen valintaan vaikuttava tekijä. Toisaalta tuloksissa nousi esiin hinta-laatusuhteen merkitys, joten voidaan tulkita, että koettu palvelun laatu vaikuttaa kokemukseen siitä, onko hinta sopiva vai esimerkiksi liian kallis.

Kauppinen (2002, 75) mukaan yleinen ongelma yrityksissä on, että usein arvot jäävät määrittelyn tasolle. Myös tutkimusten tuloksissa tämä näyttäisi pitävän paikkansa, sillä yritykset kyllä osasivat määrittellä arvonsa, mutta niiden näkyminen käytännössä

ja yhteistyössä oli monille epäselvää. Mikäli yritykset jalkauttaisivat arvonsa yhä paremmin käytäntöön, olisi mahdollista, että tällaiset yrityksen omat moraaliset periaatteet nousisivat yhteistyökumppanin valinnassa suurempaan rooliin.

Tutkimuksen rajaus onnistui, eikä aihe ollut liian laaja opinnäytetyössä tutkittavaksi. Haasteita tutkimuksen toteutuksessa tuotti erityisesti aineistonkeruu eli haastattelujen toteuttaminen. Haastateltavien valinta onnistui siinä mielessä, että kaikista haastatteluista saatiin tutkimusongelmaan nähden merkittävää aineistoa. Haastateltavien määrä jäi kuitenkin odotettua pienemmäksi, sillä kaikkia kohderyhmän jäseniä ei tavoitettu opinnäytetyön aikatauluun nähden kohtuullisessa ajassa, tai kaikki eivät olleet halukkaita tutkimukseen osallistumaan. Haastateltavia oli kuitenkin riittävästi, jotta vastauksia tutkimusongelmaan saatiin tulosten avulla. Maantieteellisten etäisyyksien ja resurssien puutteellisuuden vuoksi jouduttiin tyytymään puhelinhaastatteluun, joka ei ollut kaikista ihanteellisimmin ratkaisu syvällisen ymmärryksen saavuttamiseen. Puhelimessa haastateltavat eivät välttämättä tunteneet oloaan rennoksi, osalla tuntui oleva kiire huolimatta ennakkoon sovitusta haastattelusta ja tärkeä non-verbaalisen viestinnän osa jäi puuttumaan vuorovaikutuksesta. Aineistonkeruun toteuttaminen eri tavalla voisi antaa tämänkaltaisessa tutkimuksessa syvällisempää tietoa aiheesta, ja aineistonkeruu onkin tämän tutkimuksen keskeinen kehityskohta.

Tulosten kylläntymistä ei tapahtunut siinä määrin, että opinnäytetyön tuloksia voisi tieteellisen tutkimuksen kriteereillä yleistää koskemaan suurempaa joukkoa. Suuremmalla määrällä haastateltavia tai avoimemmilla haastatteluilla kylläntyminen olisi ollut mahdollista. Toisaalta jo tällä haastateltavien määrällä tietyt asiat, kuten yritysten omat arvot ja keskeiset yhteistyökumppanin arviointikriteerit, toistuvat aineistossa. Voidaan siis sanoa, että tiettyjen kysymysten kohdalla saturaatiota kuitenkin tapahtui. Vaikka tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan suurempaa joukkoa, ovat tulokset suuntaa antavia ja niistä voidaan saada suuntaviivoja sille, millaisia tuloksia suurempi määrä vuokratyön osalta henkilöstöpalveluyritysten kanssa yhteistyössä olevista asiakasyrityksistä voisi haastattelujen pohjalta tuottaa. Tämän tutkimuksen päätavoittaneena ei kuitenkaan ollut yleistäminen suureen joukkoon.

Teoreettisessa viitekehyksessä aihetta lähestyttiin arvojen ja yritysten välisen yhteistyön näkökulmista, sillä aiheen kannalta on tärkeää ymmärtää, mitä arvoilla tarkoitetaan organisaatioissa ja miten ne voivat käytännössä näkyä, sekä mitä yritys yhteistyö



tarkoittaa. Koska vastaavasta aiheesta opinnäytetöitä ei juuri ole tehty, ei aiempien tutkimusten osa teoriassa ole merkittävä. Osittain samaan aihepiiriin kuuluvien opinnäytetöiden tuloksia käsiteltiin lyhyesti johdannossa. Näissä opinnäytetöissä pääpaino ei ollut arvoissa. Vuoropuhelua teorian ja tulosten väliltä kuitenkin löytyy jonkin verran, enimmäkseen arvoihin liittyen, sillä tässä tutkimuksessa ei toisaalta ollut tavoitteena tarkastella ovatko asiakasyritykset pitkäkestoisissa vai kertaluontoisissa yhteistyösuhteissa henkilöstöpalveluyritysten kanssa.

Tutkimus onnistui kokonaisuutena melko hyvin. Tutkimuksen tärkein kehittämis-kohta koskee aineistonkeruuta. Resurssien puutteen ja maantieteellisten etäisyyksien vuoksi aineisto kerättiin puolistrukturoituna puhelinhaastatteluina. Puhelinhaastatteluihin liittyvät ongelmat koskevat erityisesti haastattelujen lyhyttä kestoa, kysymysten asettelua, joka poikkeaa kasvokkain toteutettavasta haastattelutilanteesta sekä sanattoman viestinnän jäämistä pois haastattelutilanteista. Aineisto olisi voinut olla syvällisempi, jos haastattelut olisivat olleet joko pidempiä avoimia haastatteluja ja teemahaastatteluja. Nämä haastattelumetodit eivät kuitenkaan sovellu kovin hyvin puhelinhaastatteluihin, jonka vuoksi laadullisen tutkimuksen puitteissa päädyttiin puolistrukturoituun haastatteluun.

### **Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen läpinäkyvyys on varmistettu koko tutkimusprosessin ajalta. Kaikki tutkimuksen valinnat ja päätökset on kirjoitettu tähän raporttiin ja pyritty perustelemaan. Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä jokainen tutkimusprosessin vaihe on dokumentoitu ja perusteltu. Aineistosta nostettujen tulosten ja johtopäätösten luotettavuutta lisää sanatarkka litterointi. Tutkimus on mahdollista toistaa samankaltaisena jossain toisessa yrityksessä, sillä tutkimuksen toteutus on kuvattuna tässä raportissa.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon opinnäytetyön tekijän omat ennakoasenteet ja mielikuvat henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelevänä henkilönä. Laadullisilla analyysikeinoilla ei saavuteta täydellisen objektiivista tulosten tarkastelua. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa aina tutkijan haastattelukokemus. Tässä tapauksessa opinnäytetyön tekijällä on taustallaan melko vähän kokemusta haastattelujen toteuttamisesta.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat osittain aiempien opinnäytetöiden tuloksia, mikä lisää tulosten ja tulkintojen luotettavuutta. Tutkimuksen tuloksissa voidaan osittain havaita vastausten kylläntymistä. Tutkimuksen kohderyhmän osalta luotettavuus on varmistettu esittämällä vastaukset anonymisti vain toimialoittain, eikä yksittäisiä yrityksiä tai henkilöitä voida vastauksista tunnistaa.

### **Jatkotutkimusaiheita**

Tämän tutkimuksen kanssa samankaltaisten aiheiden ympärille olisi mahdollista rakentaa sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia jatkotutkimusaiheita. Kvantitatiivisella tutkimuksella olisi mahdollista tehdä laajempaa kartoitusta asiakasyritysten arvoista. Tällaisella tutkimuksella saataisiin kokonaisvaltaisempi käsitys asiakaskunnan arvopohjasta ja voitaisiin tehdä yleistyksiä siitä, minkälainen on asiakasyritysten tyypillinen arvopohja.

Koska tässä opinnäytetyössä rajattiin rekrytointiyhteistyö koskemaan vuokratyöhön liittyvää yhteistyötä, vertailukelpoista tietoa arvojen merkityksestä yhteistyössä tuotaisi tutkimus, jonka kohderyhmänä ovat yritykset, jotka ovat olleet henkilöstöpalveluyritysten kanssa yhteistyössä suoraan suoraan liittyen. Tällainen tutkimus tarjoaisi vertailukelpoisia tuloksia siitä, ovatko arvot erilaisessa roolissa yhteistyössä silloin, kun yhteistyön päämäärä on erilainen. Jotta tutkimuksesta saataisiin kohderyhmää lukuun ottamatta samankaltainen vertailua varten, tutkimusotteen tulisi olla kvalitatiivinen.

Eräs keskeinen jatkotutkimusaihe koskee tutkimustuloksissa arvojen kohdalla esiin nousutta luottamusta ja rehellisyyttä. Koska yritykset kokivat, että keskinäinen luottamus asioiden sujuvuuteen ja oikeellisuuteen on yksi onnistuneen yhteistyön merkeistä, olisi aiheen tutkia sitä, miten henkilöstöpalveluyritys voi rakentaa luottamusta tai mitkä tekijät edistävät henkilöstöpalveluyrityksen ja asiakasyrityksen keskinäisen luottamussuhteen syntymistä. Tällainen tutkimus voidaan toteuttaa kvantitatiivisena, jos halutaan tutkia ennalta määritettyjen toimintatapojen vaikutusta luottamuksen rakentumiseen. Tutkimuksen näkökulmaa muuttamalla aihetta voidaan tutkia myös kvalitatiivisena.

## Lähteet

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Abreu, A., Macedo, P. & Camarinha-Matos L. 2009. Elements of a methodology to assess the alignment of core-values in collaborative networks. *International Journal of Productive Research*, 47, 17, 4907–4934. Viitattu 24.1.2019. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Adobor, H. 2006. Inter-firm collaboration: Configurations and dynamics. *Competitiveness Review*, 16, 2, 122–134. Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 8.12.2018. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriön raportti. Viitattu 17.11.2018. <https://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>
- Begley, T. & Boyd, D. 2000. Articulating Corporate Values through Human Resource Policies. *Business Horizons*, 43, 4, 8–12. Viitattu 26.11.2018. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Burgess, J. & Connell, J. 2004. *International Perspectives on Temporary Work*. London: Routledge. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Janet, Ebrary.
- Burgess, J. & Connell, J. 2006. *Temporary Work and Human Resources Management*. Bradford: Emerald Group Publishing. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Janet, Ebrary.
- Cohen, E. 2010. *CSR for HR: a necessary partnership for advancing responsible business practices*. Sheffield: Greenleaf Pub.
- Elomaa, N. 2011. *Ulkopuolisen työvoiman käyttö*. Helsinki: Edita.
- Giblin, E. & Amuso, L. 1997. Putting meaning into corporate values. *Business Forum*, 22, 1, 14–18. Viitattu 26.11.2018. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Hallamaa, J. 2017. *Yhdessä toimimisen etiikka*. Helsinki: Gaudeamus.
- Helin, K. 2006. *Yhdessä menestymisen taito*. Helsinki: Talentum.
- Henkilöstöpalvelualan yritysten liikevaihto on kasvanut merkittävästi vajaassa kymmenessä vuodessa. 2018. Henkilöstöpalveluyritysten liiton verkkouutinen. Viitattu 17.11.2018. <https://hpl.fi/uutiset/henkilostopalvelualan-yritysten-liikevaihto-kasvanut-merkittavasti-vajaassa-kymmenessa-vuodessa/>
- Hietala, K., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. *Vuokratyö*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, K. 2017. *B2B-myyntin onnistuminen asiakkaan näkökulmasta*. Opinnäytetyö, AMK. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala,

- liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 15.11.2018.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136471/Honkanen\\_Katja.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136471/Honkanen_Katja.pdf?sequence=1)
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Media.  
<http://www.jamk.fi/kirjasto>, Janet, Almatalent.
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Janet, Booky.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kehittäjinä. Helsinki: Talentum.
- Leavy, P. & Saldaña, J. 2011. Fundamentals of Qualitative Research. New York: Oxford University Press. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Janet, Ebrary.
- Muuttuva työelämä. N.d. Henkilöstöpalveluyritysten liiton verkkosivut. Viitattu 17.11.2018. <https://hpl.fi/hpl-vaikuttaa/muuttuva-tyoelama/>
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto: Verkostonrakentajan abc. Helsinki: Edita.
- Ollila, M. 2012. Yhteistyökumppanin valinta. Opinnäytetyö, AMK. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, tekniikan ala, tuotantotalouden koulutusohjelma. Viitattu 15.11.2018. <https://www.theseus.fi/handle/10024/40233>
- Scott, C., Gerould, P., Jaffe, D. & Tobe, G. 1993. Organizational Vision, Values and Mission. Course Technology Crisp. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Janet, Ebrary.
- Sinha, V. & Thaly, P. 2013. A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. Management: Journal of Contemporary Management Issues, 18, 2, 144–156. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Soikkanen, K., Sormunen, A. & Stelander, M. 2015. Suorahaku. Helsinki: Tietosanomaa.
- Talvio, C. & Välimäki, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Tukea palveluiden ulkoistamiseen. N.d. Henkilöstöpalveluyritysten liiton verkkosivut. Viitattu 17.11.2018. <https://hpl.fi/tukitoiminnot>
- Työllisyys ja työttömyys vuonna 2017. 2018. Suomen virallinen tilasto: Työvoimatutkimus. Helsinki: Tilastokeskus.  
[http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti\\_2017\\_13\\_2018-04-12\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti_2017_13_2018-04-12_kat_002_fi.html)
- Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi: alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum.

Yohn, D. 2018. Ban These 5 Words From Your Corporate Values Statement. Harvard Business Review Digital Articles 2/5/2018, 2–4. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

---

#### Haastattelurunko

- 1) Mistä syistä olette päätyneet tekemään yhteistyötä henkilöstöpalveluyritysten kanssa?
  - 2) Millä kriteereillä arvioitte potentiaalisia rekryointipalvelujen tarjoajia?
  - 3) Mikä on kohdallanne tärkein rekryointipartnerin valintaan vaikuttava tekijä? (Millaiset muut asiat vaikuttavat?)
  - 4) Millaiset ovat yrityksenne perusarvot? *(Jos arvoja ei määritely, minkätyyppisiä periaatteita teillä on, jotka ohjaavat toimintaa?)*
  - 5) Miten nämä arvot / periaatteet näkyvät arjessa?
  - 6) Miten arvot vaikuttavat yritysten (rekryointi)yhteistyökumppanien valintaan?
  - 7) Millainen merkitys valitsemanne rekryointikumppanin arvoilla tai yritysten välisillä yhteisillä arvoilla on yhteistyön kannalta?
  - 8) Millainen on teidän näkökulmastanne paras vaihtoehto rekryointikumpaniksi?
-