

Yritysten rekrytointikäytännöt

Epätuottavat työsuhteet välineiksi tuettuun työllistämiseen?

Mikko Koivumäki

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Liiketoiminta

Tradenomi (ylempi AMK), yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä(t) Koivumäki, Mikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 134	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Yritysten rekrytointikäytännöt Epätyypilliset työsuhteet välineiksi tuettuun työllistämiseen?		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) Sovatek-säätiö		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää erikokoisten ja eri toimialoilla toimivien yritysten rekrytointikäytäntöjä työllistämisen näkökulmasta. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita, mitkä lähtökohdat kannustavat yrityksiä rekrytoimaan ylipäänsä sekä missä määrin epätyypillisiä työsuhteita hyödynnetään rekrytoinneissa. Tavoitteena oli tuottaa tutkimustietoa työmarkkinoiden toimintaperiaatteista, joita työllistämispalveluorganisaatiot voivat hyödyntää liiketoiminnassaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä harkinnanvaraisella otannalla, jossa painotuksena olivat keskisuomalaiset yritykset. Kutsu kyselyyn lähetettiin 1080 yritykselle syksyllä 2019 ja tulokset ristiintaulukoitiin määrällistä analyysia varten.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella rekrytoinnin painopistealueissa on havaittavissa toimialakohtaisia sekä henkilöstömääräkohtaisia eroja. Joustavat rekrytointiratkaisut ovat erityisen houkutteleva vaihtoehto pienille yrityksille, joiden liiketoimintavolyymissa on kausi- ja sesonkikohtaista vaihtelua. Epätyypillisiä työsuhteita hyödynnetään sekä suunnitelmallisesti osana henkilöstöhankintastrategiaa että liiketoimintaympäristön pakottamana eri toimialoilla. Palvelualoilla rekrytoidaan pääsääntöisesti omiksi työntekijöiksi, mutta rakentamisen ja teollisuuden aloilla työvoimaa on totuttu ulkoistamaan. Palkkatuella ei ole työllistämisen kannalta niin suurta merkitystä kuin työnhakijan osaamisella ja motivaatiolla.</p> <p>Tutkimustuloksista päätellään, että työharjoittelut ja epätyypilliset työsuhteet ovat vaikeasti työllistyville vartenotettava tilaisuus osoittaa soveltuvuutensa työhön ja hankkia referenssejä pidempikestoista työllistymistä ajatellen. Ne ovat myös yrityksissä usein käytetty keino tutustua työvoimaan joustavasti ja turvallisesti.</p>		
Avainsanat (asiasanat) epätyypilliset työsuhteet, rekrytointi, tuettu työllistäminen, vaikeasti työllistyvät, työhönvalmennus, työntekijä, joustoturva, siirtymätyö		

Author(s) Koivumäki Mikko	Type of publication Master's thesis	Date May 2020 Language of publication: finnish Permission for web publication: x
Title of publication Corporate recruitment practices Atypical recruitment practices as tools for assisted employment?		
Degree programme Master of business administration		
Supervisor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by Sovatek-foundation		
<p>The purpose of the study was to examine recruitment practices of companies on different sizes and in different fields from the perspective of assisted employment. Interest of the study was to find out, which are the incentives for recruitment and the extent to which atypical employment is being utilized in recruitment processes. The goal of the study was to produce study-based information about some basic recruitment-principles that can be used in the business of employment service.</p> <p>The study was carried out as an online survey with discretionary sampling, for companies mostly in Central-Finland region. Call for survey was sent to 1080 companies in fall 2019 and the results were cross-examined in a quantitative research.</p> <p>The study shows that there are some differences in the recruitment practices based on the number of employees per company and based on the industry of the company. Flexible recruitment-methods are particularly attractive options for small businesses that face seasonal fluctuation in their operations. Atypical employment is being utilized both as an organized employment and as a necessity of business environment of different industries. Service-based industries as a rule, recruit for themselves, while in the field of construction outsourcing is used more often. Wage subsidies does not matter as much as the competence and motivation of the employee.</p> <p>As a conclusion, for people that have difficulties to employ, internships and atypical employment methods are a viable opportunity to demonstrate their suitability and to get references for longer-term employment. These are also methods often used by companies to access the workforce flexibly and safely.</p>		
Keywords/tags (subjects) atypical employment, recruitment, assisted employment, flexicurity, job-coaching		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Jousto ja turvaa työllistämiseen	5
2.1	Lähtökohdat rekrytointiin	7
2.1.1	Tutkimustietoa rekrytoinnin lähtökohdista.....	10
2.2	Epätyypilliset työsuhteet.....	15
2.2.1	Määräaikainen työ.....	16
2.2.2	Osa-aikainen työ	17
2.2.3	Oppisopimuskoulutus.....	19
2.2.4	Työn ulkoistaminen	22
2.3	Vaikeasti työllistyvien rekrytoiminen	26
2.3.1	Työkokeilu ja työharjoittelu.....	26
2.3.2	Palkkatuettu työ	27
3	Tutkimuksen toteuttaminen	29
3.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	29
3.2	Aineistonkeruu	30
3.3	Aineiston analyysi.....	32
4	Tutkimuksen tulokset	33
4.1	Taustakysymykset	33
4.2	Tyypillinen rekrytointi	38
4.2.1	Rekrytoinnin perusteet.....	38
4.2.2	Rekrytoinnin kannustimet	40
4.2.3	Rekrytoinnin hidasteet	42
4.2.4	Epäonnistuneet rekrytoinnit	44
4.2.5	Työntekijän kompetenssit	46
4.2.6	Uuden työntekijän perehtymisaika	48
4.2.7	Tehtävät, joihin on hankala rekrytoida	49
4.2.8	Tehtävät, joihin on helppo rekrytoida.....	51
4.3	Rekrytointi ja epätyypilliset työsuhteet	53
4.3.1	Miten työvoimaa hankitaan?.....	53

	2
4.3.2	Työllistäminen eri tyyppisiin työsuhteisiin 56
4.3.3	Hyvät rekrytointikäytännöt 58
4.3.4	Tehtävät, joissa työharjoittelu on mahdollinen 61
4.3.5	Tehtävät, joissa osa-aikainen työ on mahdollinen 63
4.3.6	Yritysten kiinnostus työharjoittelupaikkojen järjestämiseen..... 65
4.3.7	Yhteistyöhalukkuus alihankkijan kanssa..... 66
4.3.8	Kiinnostus oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen 67
4.4	Rekrytointi ja vaikeasti työllistyvät..... 69
4.4.1	Työtehtävien uudelleen järjestely 69
4.4.2	Osatyökykyisten rekrytoiminen..... 70
4.4.3	Pitkäaikaistyöttömän rekrytoiminen 73
4.4.4	Kiinnostus palkkatuen hyödyntämiseen..... 75
5	Pohdinta ja päätelmät 76
5.1	Tutkimuksen luotettavuus..... 77
5.2	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset 79
5.2.1	Rekrytoinnin kannustimet ja hidastavat tekijät 80
5.2.2	Työntekijöiltä vaadittavat kompetenssit 81
5.2.3	Epätyypillisten työsuhteiden käyttöaste 82
5.2.4	Epätyypilliset työsuhteet rekrytointikeinona vaikeasti työllistyville.... 84
5.3	Kehittämissuhteita..... 86
Lähteet 88
Liitteet 90
Liite 1. Kyselylomake 90
Liite 2. Vastaukset tarkempien toimialojen mukaan taulukoituna.....	98

1 Johdanto

Tässä tutkimuksessa käsitellään epätyypillisiä työmarkkinoita suhteessa tuettuun työllistämiseen. Keskeisiä termejä ovat siirtymätyömarkkinat, työhönvalmennus ja joustoturva, eli *flexicurity*. Tutkimus pohjautuu ajatukseen, että epätyypillisten työsuhteiden lisääntyminen tarjoaa uusia mahdollisuuksia vaikeasti työllistyville, joiden työmarkkinoille sijoittuminen edellyttää aina jonkinasteista tukea ja joustavia ratkaisumalleja. Työhönvalmentajat ovat asiantuntijoina avainasemassa työmarkkinajousten ja vaikeasti työllistyvien kompetenssien yhteensovittamisessa. Tavoitteena on työllistää palkkatyösuhteeseen sellaisiakin henkilöitä, jotka ovat lähtökohtaisesti vaikeasti työllistyviä avoimille työmarkkinoille. Työhönvalmennus perustuu kansainväliseen IPS-malliin (*Individual Placement and Support*), jonka keskeiset kohdat selittää tämän tutkimuksen tietoperustassa. Joustomahdollisuuksien ja turvallisuudentunteen lisääminen rekrytointitulaisuudessa on työhönvalmentajan ammattitaidon ydinaluetta, minkä vuoksi ”flexicurity” ansaitsee tulla tarkastelluksi omana ilmiönään. Usein vaikeasti työllistyvän työllistäminen vaatii ymmärrystä työmarkkinoiden dynamiikasta, yritysten rekrytointikäytännöistä ja tyypillisistä rekrytoinnin painotuksista eri toimialoilla. Tutkimustietoa tarvitaan yritysten tarjoamien epätyypillisten työsuhdemuotojen yleisyydestä sekä siitä, minkälaisilla lähtökohdilla yrityksissä ylipäänsä ollaan valmiita tekemään henkilöstöhankintaa.

Tutkimus tehdään työllisyyspalveluorganisaatioille, jotka toteuttavat IPS:ää ja tuetun työllistämisen malleja jokapäiväisessä toiminnassaan. Työskentelin Sovatek-säätiön Töihin-palvelulle ennen siirtymistäni Katja Noponen Oy:lle työhönvalmentajaksi. Töihin-palvelu toimi tämän tutkimuksen ensimmäisenä toimeksiantajana ja sittemmin tutkimuksessa käsitellyjä teemoja on toteutettu IPS:ään vahvasti nojaavassa työhönvalmennusorganisaatiossa Katja Noponen Oy:llä, joka toimii Kelan työllistymistä edistävän ammatillisen kuntoutuksen palveluntuottajana. Yritysten rekrytointikäytäntöjen tunteminen on tärkeä osa työhönvalmentajan ammattitaitoa ja edellytys rekrytointiratkaisujen kehittämiseksi vaikeasti työllistyviä työnhakija-asiakkaita varten. Vain toimivia rekrytointiratkaisuja löytämällä työhönvalmennus voi olla kannattavaa liiketoimintaa palveluntuottajalle, joka maksusitoumuksin lupaa rakentaa aitoja työ-

listymispolkua tilaajatahojen asiakkaille. Tämä tutkimus pyrkii tarjoamaan työkaluja työhönvalmennus-liiketoiminnan kehittämiseksi.

Yritysten rekrytointikäytännöistä ja epätyypillisistä työsuhteista on olemassa tutkimustietoa, jonka perusteella ilmiö on tuttu. Aiempi tutkimustieto esitellään tämän tutkimuksen tietoperustassa. Tutkimuksella pyritään tuottamaan aiempaa tutkimustietoa täydentävää informaatiota ja ajantasaisen katsauksen rekrytointiin kannustavista tekijöistä sekä epätyypillisten työsuhteiden käyttöasteesta yrityksissä. Tällä arvioidaan saavutettavan riittävän ymmärryksen sille, millä painotuksilla työhönvalmennusta tulee harjoittaa nykytilanteessa; tuetun työllistämisen ajoittaminen ja kohdistaminen ovat myös toimeksiantajan kokemuksen perusteella olennaisia liiketoiminnan tuloksen ja kannattavuuden kannalta. Ilmiöön ei pyritä tällä tutkimuksella vaikuttamaan, vaan se pyritään riittävän esiyymmärryksen avulla tarkentamaan työn suunnittelua varten. Yrityksille esitetään sarja kysymyksiä, joiden perusteella tulokset yleistetään koskemaan tietyillä toimialoilla toimivia yrityksiä ja tietynkokoisia yrityksiä. Rekrytointikäytäntöjä ja epätyypillisten työsuhteiden käyttökelpoisuutta tuetun työllistämisen viitekehyksessä pidetään tutkimuksen keskeisimpänä ongelmana. Ongelman ratkaisemiseen pyritään kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin, jossa menetelmänä on suunnitelmallinen survey-tutkimus. Tutkimusongelmasta muotoillaan kaksi tutkimuskysymystä, joiden ratkaisemiseksi yrityksille suunnatut kysymykset muotoillaan alakategorioiden mukaisesti:

1. Mitkä ovat rekrytoinnin kannustimet ja työntekijöiltä vaaditut kompetenssit yrityksissä?
 - a. Rekrytoinnin kannustimet ja hidastimet ylipäänsä
 - b. Työntekijöiltä vaadittavat lähtökohdat
2. Kuinka paljon yrityksissä suositaan joustavia ja epätyypillisiä työllistämistapoja?
 - a. Epätyypillisten työsuhteiden käyttöaste ylipäänsä
 - b. Epätyypilliset työsuhteet rekrytointiväylänä vaikeasti työllistyville

Kyselyn tulokset käsitellään ja taulukoidaan aineistonkeruuhjelman avulla, millä pyritään mahdollisimman validiin tutkimustietoon. Tulosten hyödyntäminen työhönvalmennus-liiketoiminnassa edellyttää numeraalisen tutkimustiedon lisäksi synteisin tekemistä kysymysten välisten riippuvuuksien hahmottamiseksi. Rekrytoinnin kannustimien oletetaan olevan olosuhteista riippuvaisia ja lisäksi yrityskohtaisia, joten

tutkimusongelman kannalta on olennaista tunnistaa, onko epätyypillisiin työsuhteisiin ja rekrytointiin kannustavissa olosuhteissa samankaltaisuutta.

2 Joustoa ja turvaa työllistämiseen

Heikki Räisänen esittelee ”siirtymätyömarkkinoiden” käsitteen artikkelissaan *Siirtymätyömarkkinat ja joustoturva Suomen työmarkkinoiden näkökulmasta* (2008). Siirtymätyömarkkinoilla viitataan erilaisiin työuralla tapahtuviin siirtymiin työllisyyden ja työttömyyden välillä, sekä toisaalta siirtymiin työsuhteiden sisällä. Nykyajalle ovat tyypillisiä sosiaalisen inklusion nimissä toteutettavat tukityösuhteet, harjoittelut ja muut joustavat tavat kiinnittyä työelämään. Elämäntilanteiden ja työkyvyn muuttuessa työsuhdejoustot mahdollistavat siirtymiä esimerkiksi kokoaikaisesta työsuhteesta osa-aikaiseen tai opiskelun yhdistämisen palkkatyöhön. (Räisänen & Schmid 2008, 10-11.)

Samalla nykyajalle tyypillistä ovat alati yleistyvät joustotarpeet rekrytoinnissa. Joustavat työsuhteet ovat riskienhallintamekanismi, jolla pyritään säilyttämään kilpailukyky markkinoilla. Esimerkiksi vuokratyösuhteiden suosiminen mahdollistaa nopean rekrytoinnin suhdannevaihteluissa. Tämä tuo turvaa työnantajaosapuolelle suhteessa palkanmaksukykyyn, joka saattaa vaihdella tilauskannan ja suhdanteiden muuttuessa. Myös työntekijöiden turvallisuudentunteen säilyttäminen on kilpailukykytekijä siinä mielessä, että ammattitaitoisen henkilökunnan sitouttaminen työnantajaan vaatii usein vakauden ja pysyvyyden suosimista työsuhteissa – eikä joustavia työsuhteita. Toisaalta jouston ja turvan yhdistäminen ei ole yksiselitteinen tehtävä, sillä voivathan ammattitaitoiset työntekijät vaatia joustavia työsuhteita kyetäkseen yhdistämään työnteon perhe-elämään, kouluttautumiseen tai vapaa-ajan tavoitteisiinsa. Tällöin juuri jouston mahdollisuus saattaa olla kilpailukykytekijä työmarkkinoilla. Joustoturvatyömarkkinoista voidaan oikeastaan sanoa vain, että erilaiset hybridityösuhteet näyttäisivät lisääntyneen sen nimissä, että osapuolet pyrkivät hyödyntämään saatavilla olevat edut parhaansa mukaan. (Räisänen & Schmid 2008, 6-7.)

Joustoturva, eli "flexicurity" on nostettu Euroopan komission työllisyysstrategian keskiöön jo vuonna 2006, jolloin ennakoitiin lisääntyvien hybridityösuhteiden aiheuttavan erityisiä tarpeita sosiaalipoliitikalle ja työttömyysturvalle. Poliittinen toimija voi vastata näihin tarpeisiin varmistamalla erityisesti, että siirtymät työllisyyden ja työttömyyden välillä tapahtuvat mahdollisimman riskittömästi.

Jouston ja turvan yhdistäminen on siis laajempi yhteiskunnallinen kysymys. Työurien katkonaisuus ja turvattomuuden tunteen lisääntyminen ovat kansainvälisiä trendejä, jotka aiheuttavat turvattomuuden tunnetta ja voivat johtaa sosiaalisiin ongelmiin tai tutkitusti perhesuunnittelun viivästymiseen ja syntyvyyden laskuun. Euroopan komission vuonna 2007 tuottaman raportin mukaan joustoturvastrategiassa tulee keskittyä joustavien ja luotettavien sopimusten varmistamiseen, elinikäisen oppimisen strategioihin, tehokkaaseen ja aktiiviseen työvoimapolitiikkaan sekä kestäviin sosiaaliturvajärjestelmiin. (Räsänen & Schmid 2008, 5-8.)

Työttömyyden ja työllisyyden välisten siirtymien parissa toimivan työhönvalmennuksen näkökulmasta on huomioitava, että Euroopan komissio julkaisi toukokuussa 2011 raportin "Vajaakuntoisten tuettu työllistyminen EU ja EFTA-EEA alueilla" (2011), jossa joustoturva nostetaan jälleen keskiöön. Kyseisessä raportissa tuetulla työllistymisellä tarkoitetaan heikentyneen työkyvyn omaavien ihmisten ja työmarkkinoiden yhteensovittamista tukipalveluin, joita tuottavat työllistämisen specialistit, työuravalmentajat tai vastaavat. Valmennusprosessi käsittää muun muassa osaamisen mukaisen työnhakijaprofiilin luomisen, työn etsinnän tekniikat sekä työhön sitouttamisen sen jälkeen kun työpaikka on löytynyt. Työkaluina valmentajilla ovat joustavat ja luotettavat työsopimusmuodot, jotka ovat paitsi joustoturva-strategian keskeinen rakennusala myös erityisen käyttökelpoisia vajaakuntoisten työllistymispolkujen suunnittelussa. Joustoturva määritellään raportissa:

Strategiaksi, joka pyrkii tarkoituksenmukaisella tavalla lisäämään joustavuutta työmarkkinoilla, organisaatioissa ja työsuhteissa, sekä toisaalta lisäämään turvallisuutta – työllistämisen turvallisuutta ja sosiaalista turvallisuutta, erityisesti heikompien ihmisryhmien kohdalla työmarkkinoilla ja niiden ulkopuolella (European Commission 2011, 34-36, 38-39).

Joustoturva-viitekehityksen avulla voidaan tämän tutkimuksen keskeistä ongelmaa tarkentaa: tutkimuksella pyritään käytännössä selvittämään, mihin asioihin tulisi työhönvalmennuksessa kiinnittää huomiota, jotta joustoturvan mukaiset olosuhteet voidaan saavuttaa vajaakuntoisten ja vaikeasti työllistyvien siirtymätyömarkkinoilla.

2.1 Lähtökohdat rekrytointiin

Henkilöstöhankinnan eli rekrytoinnin tarve koittaa yrityksessä tyypillisesti kahdessa tilanteessa: joko olemassa oleva työntekijä lopettaa työt ja hänen tilalleen etsitään jatkajaa tai yrityksen työmäärä lisääntyy siinä määrin, ettei kaikesta enää omalla henkilöstöllä selvitä. Palkkaushalukkaitten yrittäjien joukossa on myös ryhmä, joka on valmis työllistämään ”jos sopiva henkilö sattuu kohdalle”. Heitä ei voida pitää aktiivisina työvoiman etsijöinä, vaan he pyrkivät pikemminkin tarttumaan hypoteettiseen tilaisuuteen. Tämä ryhmä ei yleensä pidä tarjolla olevaa työvoimaa riittävän hyvänä ja todellista tarvetta työntekijälle ei ole. Mikä tarve olisi, he eivät jäisi odottelemaan ja rekrytointiin lähdeittäisiin – mikäli taloudellinen mahdollisuus sen sallisi. (Aaltonen, Heinonen, Kovalainen & Luomala 2009, 43-44.)

Varsin usein rekrytointitilanteeseen ajaututaan käytännön pakosta, kun jokin tehtävä jää hoitamatta tai sitä joudutaan hoitamaan tilapäisratkaisuin. Rekrytointi on tällöin impulsiivista eikä suunnitelmallista. (Salojärvi 2009, 120.) Viitalan (2013, 101) mukaan rekrytoinnin yhteydessä työnantaja ottaa aina riskin, sillä virherekrytointi voi tulla hyvin kalliiksi. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä suurempi riski on. Virherekrytointi voi olla kyseessä esimerkiksi silloin kun työntekijä ei lunastakaan häneen ladattuja odotuksia, osaaminen ja tehokkuus eivät ole sillä tasolla kuin on kuviteltu tai hän ei sopeudu työyhteisöön. Rekrytointi on aina huolellisuutta vaativa prosessi, joka vie aikaa ja energiaa. Se voidaan nähdä kulueränä, jossa resursseja kuuluu työpaikkailmoitteluun, haastatteluihin, mahdollisiin soveltuvuustesteihin ja hallinnollisiin kustannuksiin. Uuden työntekijän perehdyttäminen maksaa ja usein hänen työtehonsa alkaa olla toivotulla tasolla vasta pitkän ajan jälkeen. (Viitala 2013, 98-101.) Virherekrytointien välttämiseksi ja kustannusten minimoimiseksi henkilöstöhankinnan olisi hyvä olla suunnitelmallista.

lhanteellisessa tapauksessa rekrytointi perustuukin yrityksen henkilöstöstrategiaan, jossa ennen kaikkea liiketoiminnan tavoitteet ohjaavat henkilöstöltä vaadittavaa osaamista. Strategia määrää, millaista palkkaa työntekijälle voidaan maksaa, kuinka pitkäksi aikaa työntekijä palkataan ja millaista koulutusta, asennetta, persoonallisuutta ja osaamista painotetaan. Strategisen henkilöstösuunnittelun etuna on, että tällöin ylimmän johdon linjaukset saadaan näkymään henkilöstöhankinnan kriteereissä. Parhaimmillaan henkilöstön resurssoinnista, osaamisen kehittämisestä, sitouttamisesta, tuottavuudesta ja henkilöstön poistumasta on henkilöstöstrategian avulla luotu tarkat suunnitelmat, joita rekrytoinnissa voidaan hyödyntää. (Salojärvi 2009, 120-121; Viitala 2013, 98-101.) Tällöin rekrytointi ei ole hypoteettista tai impulsiivista ja virherekrytointien riski madaltuu.

Henkilöstöstrategian tarpeellisuus ei ole muuttunut vuosien varrella, mutta yhä haastavammaksi on muodostunut kovin pitkän ajanjakson kattava suunnittelu. Jos aiemmin kyettiin tekemään varsin tarkkoja laskelmia määrällisistä työvoimatarpeista suhteessa ennalta määrättyihin työtehtäviin ja työvoiman poistumaan, alati globalisoituvassa taloudessa samankaltainen ennakoitavuus on haasteellista. Erilaiset lainsäädännöt, maantieteelliset erityispiirteet, ympäristötekijät ja muut yhteiskunnalliset, taloudelliset ja teknologiset tekijät ovat tehneet taloudesta entistä dynaamisempaa ja siten henkilöstösuunnittelunkin on ollut tarpeen huomioida dynaamisempi toimintaympäristö. Salojärven (2009, 123) mukaan vuoden 2008 taantuma yllätti monet suomalaiset organisaatiot arvaamattomine seurauksineen. Alkoi lisääntyä tarve löytää vaihtoehtoisia henkilöstösuunnittelun tapoja. Strategiatyöskentelyssä modernia tekniikkaa on työskentely erilaisten skenaarioiden pohjalta. Skenaarioiden avulla pyritään ennakoimaan muutoksia ja työntekijä- ja osaamistarvetta. Strategiatyön avulla voidaan myös arvioida, onko kannattavampaa hoitaa rekrytoinnit sisäisin järjestelyin vai tuleeko turvautua ulkoiseen hakuun. (Salojärvi 2009, 122-124.)

Silloin kun yritys joutuu turvautumaan ulkoiseen rekrytointiin, on kenties todettu, että työvoimatarve ei täyty tehtävien uudelleenjärjestelyllä, ns. sisäisen rekrytoinnin keinoin, vaan joudutaan ulottamaan etsintöjä organisaation ulkopuolelle. Tyypillinen rekrytointitapa pitäisi sisällään internet-ilmoittelun eri kanavissa ja mahdollisesti lehdi-ilmoittelun. Tyypillistä on myös käydä läpi yritykseen tulleet avoimet hakemukset.

Myös asiantuntija-avun, kuten rekrytointikonsulttien ja suoramakupalvelujen käyttö on tyypillistynyt. Mutta aina kyse ei ole vakituisesta työsuhteesta, johon rekrytoidaan tyypillisillä menetelmillä. (ks. Salojärvi 2009, 129-131.) Kyse voi olla työsuhteesta, jossa tavoitellaan joustoa, yleensä taloudellisten realiteettien pakottamana. Tämä jouston tarve on johtanut epätyypillisten työsuhteiden yleistymiseen ja niiden lisääntyessä on lisääntynyt myös epätyypillinen – ts. *vaihtoehtoinen* rekrytointi. Kaikki johtuu lisääntyneestä globaalin talouden dynamiikasta. Tämän on havainnut myös Salojärvi (2009, 130), joka toteaa, että yritykset ovat viime vuosina heränneet vaihtoehtoisille rekrytoinnin muodoille. Erityisesti vuokratyövoiman ja alihankinnan käyttö ovat lisääntyneet palvelu-, teollisuus- ja rakennusaloilla. Sellaiset organisaatiot, joiden tehtäviin ei välttämättä vaadita lujaa ammattiosaamista ja kokemusta, ovat hyötyneet oppilaitosyhteyksistä ja yhteistyökoulutusohjelmista. Oppisopimuskoulutukset, kesätyöpaikat tai erityyppiset määräaikaiset työsuhteet kuuluvat vaihtoehtoista rekrytointitapaa suosivien yritysten keinovalikoimaan. (Salojärvi 2009, 130-131.)

Samanlaiseen johtopäätökseen ovat päätyneet Valtakari, Nyman, Kesä ja Müller (2014, 81). He toteavat, että juuri työmarkkinoiden dynamiikan nopeutumisen vuoksi työvoiman tarpeiden muutokset ovat nopeutuneet ja sekä osaamisen että työvoiman tarpeiden ennakointi on muuttunut vaikeammaksi. Yritysten tapa vastata tällaiseen kehitykseen on ollut tehdä henkilöstöhankintaa entistä joustavimmilla tavoilla. Salojärven huomio alihankinnan käytön lisääntymisestä on samoilla linjoilla tutkijoiden kanssa, joiden mukaan työ yrittäjyyden ja palkkatyön välimaastossa on lisääntynyt. Määräaikaisuuksien ja vuokratyövoiman käytön lisääntyminen kertovat osaltaan yritysten tarpeesta kyetä joustamaan epävarmassa ja muutosalttiissa markkinatilanteessa. Työn hakemisen valikoima on niin ikään epätyypillistynyt ja vaihtoehtoiset, uudenlaiset oman osaamisen ja työpanoksen myynnin tavat ovat yleistyneet. (Valtakari ym. 2014, 81.)

Viitalan (2013, 111) mukaan yrityksen koko on myös yksi tekijä, miksi vaihtoehtoisia, joustavia rekrytoinnin muotoja suositaan. Ulkoiseen rekrytointiin joutuvat turvautumaan varsinkin pienet yritykset, joissa olemassa olevaa henkilöstöä ei ole paljon sekä kasvavat yritykset, joiden liiketoiminnassa tapahtuvat muutokset synnyttävät tarvetta uudelle osaamiselle. Ulkoisessa haussa etsittävien osaajien löytäminen edel-

lyttää monipuolisesti erilaisten hakukanavien hyödyntämistä, minkä vuoksi onkin suositeltavaa, että jo henkilöstöhankinnan ensimmäisessä vaiheessa tarkastetaan, löytyykö markkinoilta sellaista henkilöä, joka on jo valmiiksi tuttu yritykselle. Työntekijää hakeva yritys hyötyy suuresti kaikesta ennakkotiedosta, joilla hakuprosessia voidaan keventää ja joilla uuden henkilön hankintaan liittyvää riskiä voidaan pienentää. Yritykset voivat hyödyntää tietoa esimerkiksi lyhytaikaisissa ja määräaikaisissa työsuhteissa olleista työntekijöistään sekä harjoittelijoina toimineista henkilöistä. Mikäli joku yrityksen kanssa aiemmin tekemisissä olleista henkilöistä osoittautuu sopivaksi tehtävään, on saavutettu merkittävä etu. Usein on nimittäin niin, että uuden henkilön sopeutuminen organisaatiokulttuuriin sekä työyhteisöön sosiaalistuminen vie aikaa kolmesta kuukaudesta vuoteen. Tämän jälkeenkään ei ole taattua, että työsuoritus ylittää vielä halutulle tasolle, sillä myös työtehtävien oppiminen vie aikaa. Jos henkilö onnistutaan löytämään jo valmiiksi talon tavat tuntevien joukosta, joka parhaassa tapauksessa on päässyt jyvälle työtehtävistäkin, hän saavuttaa halutun tuottavuustason nopeammin. (Viitala 2013, 110-111.) Tämä selittää nähdäkseni sitä, miksi vaihtoehtoiset rekrytoinnin muodot kuten palkkatukityö, työkokeilu ja oppisopimuskoulutus ovat saavuttaneet suosiota.

2.1.1 Tutkimustietoa rekrytoinnin lähtökohdista

Työ- ja elinkeinoministeriö teki vuonna 2009 yrityksille suunnatun kyselytutkimuksen, jossa selvitettiin työllistymistä estäviä ja siihen kannustavia tekijöitä. Tutkimuksessa kartoitettiin pienten ja keskisuurten yritysten työllistämisen esteitä, työllistämisen mahdollisuuksia ja aikeita. Tutkimuksessa vastaajat saivat määritellä, mitkä tekijät ”kannustavat palkkaamiseen”, ”mahdollistavat palkkaamisen”, hidastavat palkkaamista” ja ”estävät palkkaamisen”. (Aaltonen, Heinonen, Kovalainen & Luomala 2009, 54.) Kyseinen Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimus tarkasteli myös epätyypillisiä työsuhteita ja erityisesti, miten paljon eri toimialoilla pyritään hallitsemaan taloudellista riskiä työsuhteiden tarjoamia joustomahdollisuuksia hyödyntämällä. (Aaltonen & muut 2009, 81.)

Tutkimuksen (2009) mukaan kaikilla toimialoilla merkittävimmät syyt, jotka kannustivat tai mahdollistivat palkkaamiseen, olivat tämänhetkinen kysyntätilanne, vaaditta-

van koulutuksen saaneiden työntekijöiden saatavuus, ammattitaitoisen työvoiman saatavuus, toimialan kilpailutilanne, asenteiltaan yritykseen sopivien henkilöiden saatavuus, yrityksen maksuvalmiuden vakaus. Samat seikat olivat toisaalta merkittävimpiä palkkaamista estäviä tekijöitä kaikilla toimialoilla, mikäli taloudellinen suhdanne tai työvoiman saatavuus koettiin haastavaksi. (Aaltonen ja muut 2009, 56.)

Tutkimuksen (2009) mukaan toimialoittain oli havaittavissa eroja rekrytointia kannustavissa ja sitä estävissä tekijöissä: Henkilökohtaisia palveluja tuottavissa yrityksissä kysyntätilanne kannusti rekrytoimaan uusia työntekijöitä vielä taloustaantumana aikaankin. Sesongeilla ei ollut suurta merkitystä rekrytointiaikeisiin henkilökohtaisten palvelujen aloilla. Sen sijaan rakennus- ja teollisuusaloilla taantumana aikaan suurimassa osassa yrityksistä kysyntätilanne esti tai hidasti palkkaamista. Kysynnän sesonkiluonteisuus rajoitti rekrytoimista rakennusaloilla enemmän kuin muilla aloilla. Kaupan alan rekrytoinneissa vähiten merkitystä oli ammattitaitoisen työvoiman saatavuudella. Kaupan alalla rekrytointeja esti vahvimmin toimialan kilpailutilanne. (Aaltonen ja muut 2009, 57.)

Rakennusaloilla nykyisten toimitilojen koolla ei juuri ole merkitystä rekrytointiaikeisiin ja työvoiman hinta on rakennus- ja teollisuusaloilla pikemminkin työvoiman hankinnan mahdollistava tekijä kuin sitä rajoittava. Tällä alalla myös irtisanomismahdollisuudet koettiin rekrytointeja mahdollistavana tekijänä. Sellaiset yritykset, jotka toimivat henkilökohtaisia palveluja tuottavilla aloilla ja varsinkin ne, joissa yrittäjä itse on ainoa työntekijä, kokivat työvoimakulut suurimmaksi rekrytointeja estäväksi tekijäksi. Palkkauskulut olivat selvästi suurimmat syyt kaikilla aloilla, jotka estivät tai hidastivat rekrytoimista. Jos palkkausasioihin oli saatavissa neuvontaa, se kannusti palkkaamiseen etenkin liike-elämän palveluja tuottavissa yrityksissä ja myös henkilökohtaisia palveluja tuottavissa yrityksissä joiltain osin. Kaikista yrityksistä 38 % koki neuvonnan mahdollistavan työvoiman palkkaamisen ja vastaavasti neuvonnan puute saattoi johtaa rekrytointipäätöksen siirtymiseen 10 prosentissa yrityksistä. (Aaltonen ja muut 2009, 57)

Yrityksen koolla oli siinä mielessä merkitystä rekrytointipäätökseen, että jos yrityksellä oli aikaisempaa kokemusta rekrytoinneista, työvoiman palkkaamiseen kannustavia

tekijöitä oli helpompi löytää. Henkilöstömäärältään pienemmät yritykset suhtautuivat työllistämiseen varovaisemmin ja näillä palkkauskustannukset, toimitilojen koko ja yrityksen maksuvalmius koettiin useimmin estäviksi tekijöiksi kuin suuremmissa yrityksissä. Toisaalta suuremmat, jo työllistäneet yritykset kokivat riittävän pätevän ja sopivan työvoiman löytämisen hankaluuden useimmin rekrytointia hidastavaksi tekijäksi kuin yksinyrittäjät. Työnhakijoiden koulutustasoon oltiin kaiken kokoisissa yrityksissä useimmin tyytyväisiä kuin käytännön ammattitaitoon tai asenteisiin. (Aaltonen ja muut 2009, 58.)

Vuonna 2009 myös Työterveyslaitos teki rekrytointikäytäntöjä koskevan kyselytutkimuksen suomalaisille organisaatioille. Kyselyyn vastasi 199 organisaatiota, aina pienistä kotimaan markkinoilla toimivista yrityksistä suuriin globaaleihin yrityksiin. Vastaajien edustamat toimialat olivat teollisuus ja energia, kauppa ja yksityiset palvelut, pankki/vakuutus/rahoitus, ict-ala, julkinen sektori ja muut alat. Tutkimuksen avulla pyrittiin kartoittamaan rekrytoinneissa onnistumista ja tekijöitä, jotka vaikuttivat niihin. Näin tuloksista oli pääteltävissä hyviä käytäntöjä onnistuneille rekrytoinneille. Kyselyssä selvitettiin myös, mitkä syyt olivat johtaneet epäonnistuneisiin rekrytointeihin, mikä oli työvoiman saatavuus ylipäänsä eri toimialoilla ja millaisia rekrytoinnin haasteita tulevaisuudessa oli odotettavissa. (Junnila & Honkaniemi 2010, 3-4.)

Kyselytutkimus tehtiin taloudellisen taantuman aikaan, mutta siitä huolimatta lähes kaikilla vastaajilla oli ollut kahden edellisen vuoden aikana useita avoimia työpaikkoja tarjolla. Avoimia työpaikkoja oli tarjolla kaikilla tutkituilla toimialasektoreilla, joten työvoiman tarvetta vaikuttaisi olleen. Taantuma vaikutti rekrytointikäytäntöihin kuitenkin siten, että useissa organisaatioissa rekrytointeja jouduttiin harkitsemaan entistä tarkemmin. Työntekijöiden valikointi ja koeajan seuranta tehtiin tavallista huolellisemmin. Monissa organisaatioissa rekrytointeja ei taantuman johdosta tehty tai sitten turvauduttiin sisäisiin prosesseihin kuten työtehtävien yhdistelemiseen. Taantuman aikaan saatiin tavallista enemmän työnhakijoita ja avoimia työpaikkoja ilmoiteltiin, mutta rekrytointeihin asti nämä seikat eivät välttämättä kanavoituneet. (Junnila & Honkaniemi 2010, 3,5,9.)

Tutkimuksen perusteella rekrytointiin suhtauduttiin suunnitelmallisimmin pankki-/vakuutus-/rahoitusallalla, joista 70% teki rekrytointisuunnitelman. Toisessa ääripäässä oli kaupan ja yksityisten palveluiden sektori, jossa rekrytointisuunnitelman teki vain 32% vastaajista. Suurissa organisaatioissa suunnitelmallinen rekrytointi oli selvästi yleisempää kuin pienissä organisaatioissa. Näistä pienistä organisaatioista useat toimivat kaupan ja palveluiden sektoreilla. (Junnila & Honkaniemi 2010, 5.) Lienee niin, että henkilöstöstrategiaa tehdään suunnitelmallisemmin suurissa ja vakaisissa organisaatioissa, joissa toiminta on paremmin ennakoitavissa kuin suhdanteille herkemmissä kaupan ja palveluiden aloilla toimivissa pienissä yrityksissä, joissa rekrytointitarpeet ovat kausittaisempia.

Hankalinta kaikilla toimialoilla oli löytää asiantuntijataso työntekijöitä. Kokeneet osaajat ja erityisasiantuntemusta omaavat kovan luokan ammattilaiset olivat kysytyjä, mutta hakijoita oli vaikea saada. Seuraavaksi vaikeimmin täytettäviä paikkoja olivat ICT-alan työtehtävät ja esimiestehtävät. Toimialoittain löytyi hieman eroja: teollisuuden ja energian alalla teknistä osaamista vaativiin tehtäviin oli vaikeahko löytää hakijoita, kaupan ja yksityisten palvelujen tehtävistä myynnin tehtäviin oli hankala saada hakijoita, pankki-, vakuutus- ja rahoitusallalla toimihenkilöitä oli suhteelliseen vaikea löytää ja ICT-alalla ammattiosaamista vaativat tehtävät olivat rekrytoijille vaikeimpia täyttää. Rekrytoinnin haasteet liittyivät vastaajien mielestä suurimmaksi osaksi (71%) työvoiman saatavuuteen. (Junnila & Honkaniemi 2010, 8.)

Helpoimmin kaikilla toimialoilla löytyi ehdokkaita alemman tason asiantuntijatehtäviin, kuten juniortason tehtäviin. Toimisto- ja assistenttitehtävät ja taloushallinnon tehtävät olivat niin ikään suhteellisen helppoja täyttää. Teollisuuden ja energian toimialalla suorittaviin tehtäviin oli helpoin saada henkilöstöä. Kaupan ja yksityisten palvelujen alalla täytyivät helpoimmin taloushallinnon tehtävät. ICT-alalla myyntitöihin oli helppo saada hakijoita. (Junnila & Honkaniemi 2010, 7.)

Työntekijöiltä vaadittiin nyt ja tulevaisuudessa monenlaisia kompetensseja, joista ammattiosaaminen ja vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot nousivat selkeästi kysytyimmiksi. Muita työntekijöiltä usein vaadittuja ominaisuuksia olivat oman osaamisen kehittäminen, joustavuus ja asiakaspalvelutaidot. Moniosaamista arvostettiin myös.

(Junnila & Honkaniemi 2010, 11-13.) Työntekijöiltä vaadittavat ominaisuudet ovat tämänkin tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen kysymys, sillä tutkimustiedon mukaan hakijoiden persoonallisuuden, asenteiden, työmotivaation, aloitekyvyn ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys rekrytointiprosessissa tulee lisääntymään. Vaatimukset liittyvät enenevässä määrin epäformaalien ominaisuuksien yhdistelmiin ja kommunikointitaitoihin kuin tyypillisiin koulutustaustaan ja työkokemukseen liittyviin kriteereihin – joskin näidenkin merkitys tulee säilymään. Osaaminen ja ammattitaito nostettiin erittäin tärkeiksi uusien rekrytointien vaatimuksiksi kyselytutkimuksessa, joka tehtiin yritysjohdolle vuonna 2014. Työkokemustakin pidettiin tärkeänä. Kuitenkin selvästi suurin osa vastaajista painotti työmotivaatiota, aloitekykyä ja muita henkilökohtaisia ominaisuuksia enemmän kuin osaamista, ammattitaitoa ja työkokemusta. Valmiutta joustaa työajoissa pidettiin tärkeänä selvästi useammin kuin esimerkiksi palkkatoivetta tai koulutustasoa. (Valtakari ym. 2014, 52-53.) Näin voidaan mielestäni päätellä, että hyvä työntekijä ei löydy välttämättä muodollisten ja mitattavien kriteerien perusteella vaan käytännön työn ja jokapäiväisen vuorovaikutuksen perusteella, sillä rekrytoitavan henkilön asenteeseen ja luonteesseen liittyvät ominaisuudet selviävät usein muutoin kuin papereista. 2014 kyselytutkimuksessa havaittiin lisäksi, että alle 5 vuotta toimineissa yrityksissä motivaatiota, joustavuutta ja muita henkilökohtaisia ominaisuuksia suhteessa koulutustasoon, työkokemukseen ja erityistaitoihin painotettiin rekrytoinneissa hieman useammin kuin vanhemmissa yrityksissä – joskin kaiken kokoisissa ja ikäisissä yrityksissä nämä epäformaalit ominaisuudet koettiin yleisesti tärkeinä (Valtakari ym. 2014, 53).

Kokemuksia epäonnistuneista rekrytoinneista löytyi 2009 kyselytutkimuksen mukaan noin puolelta vastaajista. Syitä epäonnistuneille rekrytoinneille olivat työntekijän väärät odotukset ja virheellinen kuva tehtävistä (32 % kaikista vastaajista), työntekijän ammattitaito ja osaaminen ei ollutkaan riittävä (29%), rekrytointiprosessi hoidettiin puutteellisesti, liian kiireellä, ei käytetty arviointeja ja otettiin tietoisia riskejä (25%), työntekijän persoona ei soveltunut työyhteisöön ja hän ei sopeutunut toimintatapoihin (21%), rekrytoijan virhearvio (13%), ei ollut riittävästi hyviä hakijoita, joten oli pakko ottaa heikompi (11%), puutteet perehdytyksessä (5%) ja työ osoittautui liian kuormittavaksi ja työntekijä väsyi (4%). (Junnila & Honkaniemi 2010, 26-29.)

Hyviä rekrytointikäytäntöjä listasi lähes puolet vastaajista. Erityisesti henkilöstöosaston aktiivinen rooli koettiin tärkeäksi käytännöksi rekrytointiprosessissa. Näin rekrytointi ei jää pelkästään esimiesten huoleksi ja rekrytointiin liittyvät vastuuasiat tulevat hoidetuksi. Joillain organisaatioilla (15%) oli käytössään työsimulaatioita, eli case-harjoituksia joita teetettiin työnhakijoille rekrytointiprosessin aikana. Henkilön osaamisesta haluttiin saada mahdollisimman selkeä käsitys ennen valintaa. Myös aiempia referenssejä arvostettiin. 8 % vastaajista hyödynsi työharjoittelijoita ja oppisopimuskoulutettavia potentiaalisen työvoiman kartoittamiseksi. Harjoittelu oli tilaisuus tutustua uuteen työntekijään ja kyselyssä mainittiinkin, että parhaat rekrytointit ovat löytyneet esimerkiksi kesäharjoittelijoiden joukosta. Tuotannon töihin otettiin työntekijöitä oppisopimuksella ja muutenkin oppilaitosyhteistyötä pidettiin arvossa. (Junnila & Honkaniemi 2010, 31-33.) Harjoittelu ja työkokeilu rinnastuvat toisiinsa, sillä molemmissa kyse on määräaikaisesta osa-aikatyöstä, josta ei makseta palkkaa ja tarkoituksena on yleensä selvittää työntekijän soveltuvuus alalle. Palkkatukea ei kyselyssä mainittu, joten tässä on selkeästi lisätutkimuksen aihetta.

2.2 Epätyypilliset työsuhteet

Vaihtoehtoiset rekrytointimuodot ja epätyypilliset työsuhteet viittaavat yritysten haluun tehdä joustavaa rekrytointia, jossa työllistämiseen liittyviä riskejä ja epävarmuuksia pyritään minimoimaan. Koska mahdollisuudet työvoiman käytön joustavoittamiseen ovat lisääntyneet, ovat epätyypilliset työsuhteet, kuten vuokratyövoiman käyttö yleistyneet. Epätyypilliset työsuhteet viittaavat muunlaiseen työvoiman käyttöön kuin pysyvätköt, kokoaikaiset palkkatyösuhteet. Kyse on työvoiman määrällisistä joustoista, joilla pyritään sovittamaan työ määrä kysynnän vaihteluihin tai tavoitellaan kustannussäästöjä ja taloudellisen riskin hallintaa. Epätyypillisiä työsuhteita voidaan solmia hyödyntämällä joustavasti osa-aikaisuuksia, työvoiman ulkoistamismahdollisuuksia ja erilaisia määräaikaisuuksia. (Aaltonen, Heinonen, Kovalainen & Luomala 2009, 40-43.)

Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta työvoiman kysyntää ja julkisia työvoimapalveluja tutkineet Valtakari, Nyman, Muller ja Kesä (2014) toteavat, että työvoiman kysynnässä on tapahtunut muutoksia. Kun työtä tehdään yhä monimuotoisemmilla sisäl-

löillä, kokoonpanoilla ja erilaisina aikoina, työnantajat ovat alkaneet arvostaa kaikenlaista joustavuutta työvoiman käytössä. Epätyypilliset työsuhteet kuten osaaikaisuudet ja määräaikaisuudet ovat olleet tasaisessa kasvussa. Kaikenlaiset oman osaamisen tai työpanoksen myynnin muodot ovat lisääntyneet, kuten esimerkiksi yrittäjyyden ja palkkatyön välimaastossa tapahtunut työ. Työnantajat arvostavat edelleen työvoiman hyvää saatavuutta ja pitävät sitä tärkeänä kilpailutekijänä. Erityisesti työntekijöiden motivoituneisuus ja osaaminen ovat nousseet tutkimuksissa keskeisiksi työvoiman saantiin liittyviksi kilpailukykytekijöiksi. Tutkijat toteavat, että työmarkkinoiden joustontarpeen ja epätyypillisyyksien kaltainen ilmiö on nähtävissä rekrytoinneissakin, joissa uusi työpaikka ei välttämättä synny perinteisen työntekijähaun kautta, vaan se voi syntyä työnhakijan omien kompetenssien kautta siten, että työnhakija luo itselleen työpaikan. Kyseistä työpaikkaa ei siis ole julkisessa haussa, vaan työnhakija luo yrittäjämäisesti paikan itselleen havaittuaan potentiaalisen paikan. (Valtakari, Nyman, Müller & Kesä 2014, 9-11, 48.)

2.2.1 Määräaikainen työ

Määräaikainen työsopimus on silloin, kun siinä on objektiivisesti määritelty työn päättyminen tiettyyn ajankohtaan, tehtävän loppuun saattamiseen tai tietyn tapahtuman toteutumiseen. Työsopimus voidaan solmia määräaikaiseksi, mikäli työnantajalla on perusteltu tilapäinen tarve työn teettämiseen. Jos työn teettämisen tarve ei ole tilapäinen tai perusteltua syytä määräaikaisen sopimuksen solmimiselle ei ole, työsuhde tulee solmia toistaiseksi voimassa olevana. (Moilanen 2008, 41.) Mikäli työsopimus on määräaikainen työntekijän aloitteesta, erikseen perusteltua syytä määräaikaisuudelle ei tarvita (Salli 2012, 17). Työnantajan aloitteesta sopimus määräaikaisesta työsuhteesta voidaan perustella tyypillisesti työn projektiluonteisuudella, ulkopuolisella projektirahoituksella, työn kausiluonteisuudella, tietyn tilauksen työllistävyydellä, sijaisuudella, palvelujen kysynnän vakiintumattomuudella tai lisätyövoiman tarve tuotantohuipun tasaamiseksi (Salli 2012, 18-24).

Vuoden 2009 Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän tutkimuksen mukaan määräaikaisen työn käyttö on ollut yleisintä julkisella sektorilla ja naisvaltaisilla aloilla, erityisesti opetus-, terveydenhoito- ja sosiaalialalla (Aaltonen & muut 2009, 91).

Taulukko 1: Määräaikaisia työntekijöitä suosittiin vuonna 2009 toimialoittain

Toimiala	% yrityksistä työllisti määräaikaisia
Rakentaminen ja teollisuus	17 %
Tukku- ja vähittäiskauppa	27 %
Henkilökohtaiset palvelut	57 %
Liike-elämän palvelut	33 %

Palvelualojen yrityksissä määräaikaisten työntekijöiden käyttö oli yleisempää kuin muilla aloilla. Tutkijat epäilivät, että määräaikaisuuksien suuri määrä henkilökohtaisia palveluja tuottavissa yrityksissä selittyi alan naisvaltaisuudella ja siitä johtuvilla äitiyslomasijaisuuksilla. Tutkimuksessa ei havaittu, että yrityksen sijainnilla, iällä tai markkinoiden laajuudella olisi ollut vaikutusta määräaikaisuuksien käyttöön. Suuremmis- sa, kansainvälisillä tai valtakunnallisilla markkinoilla toimivissa yrityksissä määräaikaisuudet olivat (35 %) vain hieman yleisempiä kuin pienemmissä, paikallisilla tai alueell- isilla markkinoilla toimivissa yrityksissä (27 %). (Aaltonen & muut 2009, 92.)

2.2.2 Osa-aikainen työ

Yleisesti ottaen osa-aikaista työ on silloin, kun sen työaika on lyhyempi kuin mitä on sovittu kyseisellä alalla säännölliseksi työajaksi. Osa-aikainen työsuhde solmitaan työnantajan ja työntekijän yhteisestä sopimuksesta ja se voi olla voimassa toistaiseksi tai määräaikaisesti. Työnantajalle osa-aikainen työllistäminen perustuu tavallisesti teetettävän työn vähäisyydelle. Työsuhteessa olevan henkilön osa-aikaistamiseen työnantajalla on yksipuolinen oikeus, mikäli tuotannolliset ja taloudelliset syyt tähän kannustavat. (Salli 2012, 41-43.) Toisaalta työntekijälläkin on lakiin perustuva oikeus olla aloitteellinen työn osa-aikaistamisessa. Tällaisia perusteita voivat olla esimerkiksi osittainen hoitovapaa, työskentely vanhempainrahakauden aikana tai opintovapaa. Osa-aikainen työ työntekijän aloitteesta on käyttökelpoinen erityisesti silloin, kun

työkyvyn alentuminen ei salli kokoaikaista työntekoa. Osa-aikainen työ sairauspoissaolon jälkeen tai osatyökyvyttömyyseläke ovat keinoja reagoida työntekijän terveydentilan heikkenemiseen. Lainsäädännössä on myös mahdollisuus osa-aikaisen työn tekemiselle työntekijän sosiaalisista tai terveydellisistä syistä, joihin vedoten työntekijällä on oikeus pyytää työn osa-aikaistamista ja työnantajalla on tällöin velvollisuus pyrkiä järjestämään työt niin, että työntekijä voi tehdä osa-aikatyötä (Moilanen 2008, 74-80). Tyypillisesti sosiaalisista tai terveydellisistä syistä lyhennetty työaika muodostuu siten, että työntekijä tekee työtä kahdeksan tunnin sijasta kuusi tuntia päivässä tai neljä päivää viikossa viiden päivän sijaan (Salli 2012, 53).

Osa-aikatyö on paljon käytetty epätyypillisen työsuhteen muoto. Palvelusektorin toimijoiden mukaan tärkeimpiä syitä osa-aikatyön teettämiseen ovat työvoiman kausivaihtelun tasoittaminen, päivittäisen työvoimatarpeen vaihteluiden tasoittaminen, pitkät aukioloajat ja asiakkaiden tarpeet (Aaltonen & muut 2009, 89-91). Osa-aikaisen työvoiman käyttö onkin erinomainen keino reagoida työvoiman kysynnän joskus äkillisiin vaihteluihin. Osa-aikatyön teettäminen on tuttua 40 prosentille yrityksistä ja erityisen yleistä se on naisvaltaisilla aloilla ja palvelualoilla, varsinkin kaupan alalla, jossa kaksi kolmesta yrityksestä käyttää osa-aikaista työvoimaa. Vähiten osa-aikaisuus on käytössä rakennus- ja teollisuussektorin yrityksissä (18 %). Vuoden 2009 tutkimuksen mukaan osa-aikaisten työntekijöiden käyttö jakaantui toimialoittain:

Taulukko 2: Osa-aikaisten työsuhteiden suosio toimialoittain vuonna 2009

Toimiala	% yrityksistä työllisti osa-aikaisia
Rakentaminen ja teollisuus	18 %
Tukku- ja vähittäiskauppa	65 %
Henkilökohtaiset palvelut	53 %
Liike-elämän palvelut	49 %

Pienemmillä, paikallisilla tai alueellisilla markkinoilla toimivista yrityksistä 43 % työllisti osa-aikaisia työntekijöitä, mikä oli hieman enemmän kuin suuremmissa, valtakunnallisilla tai kansainvälisillä markkinoilla toimivissa yrityksissä, joista 35 % työllisti osa-aikaisia. Tutkimuksen mukaan erityisesti eteläsuomalainen kaupan alan yritys käyttää osa-aikaista työvoimaa jokapäiväisessä arjessaan. Ja vaikka työvoimasta vain 13 % oli vuonna 2009 osa-aikaisessa työsuhteessa, oli osa-aikatyöntekijöitä enemmän kuin joka toisessa yrityksessä, mikäli rakennus- ja teollisuusala ei oteta lukuun. (Aaltonen & muut 2009, 89-91.)

2.2.3 Oppisopimuskoulutus

Laki ammatillisesta koulutuksesta nojaa samankaltaisiin tavoitteisiin kuin laki julkisesta työvoimapalvelusta. Sen tarkoituksena on kehittää työelämää, vastata työelämän osaamistarpeisiin ja edistää työllisyyttä. Ammatillisia opintoja on mahdollista suorittaa pääosin työpaikalla järjestettävänä koulutuksena ja tällöin laki antaa mahdollisuuden oppisopimuskoulutuksesta sopimiseen. Oppisopimus edistää ammatillisen perusopetuslain tavoitteita kehittämällä työntekijän tietopuolista osaamista samalla, kun tämä oppii käytännön työtehtävissä. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 2019.) Osapuolina oppisopimuskoulutuksessa ovat työntekijä, työnantaja, koulutusta järjestävä ammatillinen oppilaitos tai aikuiskoulutuskeskus, sekä paikallinen oppisopimuskeskus tai –toimisto, joka julkisena palveluna vastaa oppisopimuksen tekemisestä ja koulutuksen suunnittelusta (Opetushallitus 2016).

Oppisopimuskoulutuksessa opiskelija on työsuhteessa yritykseen ja suorittaa samalla ammatilliseen tutkintoon johtavia opintoja oppilaitoksessa. Oppisopimusopiskelijalle maksetaan työstä työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Osan ajasta hän suorittaa teoriaopintoja oppilaitoksessa. Työnantajalle maksetaan koulutuskorvausta kompensoimaan työssä oppimisen ohjauksesta koituneita kustannuksia. Työnantajan on myös mahdollista hakea palkkatukea oppisopimusopiskelijan palkkauskustannuksiin. Oppisopimuskoulutuksella on mahdollista joko hankkia täysin uusi ammatti tai syventää jo olemassa olevaa ammatillista osaamista. (Te-palvelut 2016d.) Oppisopimus-

koulutuksella on käytännössä mahdollisuus opiskella ammatillisiin perustutkintoihin, ammattitutkintoihin ja erikoisammattitutkintoihin. Kyseessä on siis määräaikaiseen työsuhteeseen perustuva ammatillinen koulutus. (Elomaa 2011, 82-83.)

Oppisopimusta pidetään sopivana menettelynä silloin, kun yrityksessä tarvitaan uutta työvoimaa, jonka ei tarvitse olla täysin ammattitaitoista ensimmäisestä päivästä lähtien. Se soveltuu tilanteisiin, jolloin sopivan koulutuksen saanutta työntekijää ei löydy työmarkkinoilta ja yritys katsoo parhaaksi painottaa rekrytoinnissa sopivaa henkilöä, jolle sitten hankitaan tarvittava ammattiosaaminen työn ohessa. Oppisopimustyöntekijän ottava yritys huolehtii siitä, että opiskelija pääsee osallistumaan teoriaopetukseen opiskeluohjelman mukaisesti, että työpaikalla on nimetty työssä oppimisen ohjaaja ja että työnantaja antaa arvion opiskelijan onnistumisesta. (Oppisopimusopas 2016.)

Oppisopimuskoulutuksen suosiosta rekrytointikäytäntönä kertoo vuosina 2011 ja 2012 Varsinais-Suomen ja Forssan alueella toteutettu *Nappaa nuori töihin* –kampanja, jossa yrityksille markkinoitiin oppisopimuskoulutusta mahdollisuutena työllistää nuoria, erityisesti 17-24-vuotiaita työnhakijoita. Kampanjassa sovittiin, että yrityksille maksetaan koulutuskorvausta 300 €/kk, mikäli suoritettava tutkinto on perustutkintotasoinen ja 150 €/kk ammatti- ja erikoisammattitutkinnosta. Paikalliset te-toimistot ja oppisopimustoimistot tekivät runsaasti yhteistyötä kampanjan tiimoilta ja markkinoivat sitä ahkerasti niin nuorille kuin yrityksillekin. Kampanja onnistui yli odotusten ja vuoden 2012 lokakuun loppuun mennessä 154 nuorta oli työllistynyt yrityksiin. Peräti 78 prosentilla heistä ei ollut pohjalla aikaisempaa ammatillista koulutusta. (Laakso 2013, 172-173, 176.)

Kampanjan tuloksista on nähtävissä, että suurin osa rekrytoineista yrityksistä oli pieniä, alle 10 henkilöä työllistäviä. Oppisopimuskoulutuksella rekrytoitiin sitä vähemmän, mitä suuremmasta yrityksestä oli kyse. Rekrytointien määrä jakautui yrityksen koon ja toimialan perusteella:

Taulukko 3: Oppisopimuksella rekrytoidut yrityksen henkilöstömäärän perusteella

Yrityksen henkilöstömäärä	% kaikista rekrytoinneista
Alle 10-henkilöä työllistävät yritykset	51%
10-49 henkilöä työllistävät yritykset	28%
50-250 henkilöä työllistävät yritykset	14%
Yli 250 henkilöä työllistävät yritykset	7%

Toimialoittain oli myös nähtävissä eroja. Selvästi eniten oppisopimuskoulutus kiinnosti tekniikan ja liikenteen alalla. Opiskelijoita rekrytoitiin eri aloilla seuraavasti:

Taulukko 4: Oppisopimuksella rekrytoidut toimialoittain

Toimialat	%
Tekniikka/Liikenne	39%
Sosiaali ja terveys/Liikunta	23%
Kauppa/Hallinto/Yrittäjyys	22%
Kulttuuri/Luonnonvara	9%
Palvelu	7%

Perustutkintotasoisia oppisopimuskoulutuksia solmittiin 75 % kaikista sopimuksista. Ammattitutkintojen osuus oli 23 % ja erikoisammattitutkintojen 2%. Tutkinnoista yleisimpiä olivat autoalan perustutkinto, liiketalouden perustutkinto, sosiaali- ja ter-

veysalan perustutkinto, hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinto ja rakennusalan perustutkinto. (Laakso 2013, 173-176.)

Nappaa nuori töihin –kampanjan loppuvaiheessa yrityksiltä kerättiin palautetta rekrytointikäytännöistään ja oppisopimuskoulutuksen käyttökelpoisuudesta. Ilmeni, että yli 70 prosenttia työllistyneistä nuorista oli jollain tavoin tuttuja yritykselle jo entuudestaan. Nämä olivat olleet yrityksissä työharjoitteluissa tai olivat muuten aiemmin tuttuja. Palautteen mukaan alle 30 % nuorista palkattiin ilman minkäänlaista aiempaa kokemusta nuoresta. Tuloksista tehtiin johtopäätös, että aiempi tuttuus oli merkittävä tekijä rekrytointipäätöksen taustalla. (Laakso 2013, 176-177.)

Palautteesta selvisi myös, että aiemman kokemuksen lisäksi rekrytointipäätökseen vaikuttivat hakijan motivaatio, sopivuus ja oikea-aikaisuus. Oikea-aikaisuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksessä on tarve uudelle työntekijälle sillä hetkellä, kun oppisopimusopiskelijaehdokka ilmaantuu. Tämän *kohtaannon* vastavuoroisuutta korostettiin. Kysynnän ja tarjonnan on esiinnyttävä samanaikaisesti. Lisäksi oppisopimustoimistojen palvelujen joustavuus ja tiedonsaannin helppous edistivät sopimusten syntymistä. Suuremmat yritykset kokivat pienempiä useammin, että oppisopimuskoulutuksesta oli saatavissa tarpeeksi tietoa. Pienillä ei monesti ollut omasta mielestään riittävää tietomäärää. Toisaalta oppisopimustoimistojen joustavasta ja aktiivisesta roolista hyötyivät omasta mielestään pienet yritykset useammin kuin suuret. Kaiken kaikkiaan oppisopimusta pidettiin yritysten keskuudessa pääsääntöisesti hyödyllisenä ja toimivana tapana kouluttaa uusia työntekijöitä yrityksille. (Laakso 2013, 177-181.)

2.2.4 Työn ulkoistaminen

Henkilöstön vuokraaminen on varteenotettava vaihtoehto yrityksille, jotka tarvitsevat työvoimaa, mutta eivät aio rekrytoida työntekijöitä omille kirjoilleen. Nämä yritykset käyttävät mieluummin ulkopuolista työvoimaa, joissa työnantajavelvollisuuksista ja palkanmaksusta huolehtii henkilöstön vuokraamiseen erikoistunut yhteistyöyritys. Työntekijät ovat tällöin työsuhteessa vuokrayritykseen, joka taas on sopimussuhteessa työvoimaa hyödyntävään käyttäjäyritykseen. Liikesopimuksella vuok-

rayritys siirtää työntekijän käyttäjäyrityksen työnjohto- ja valvontavallan piiriin. (Salli 2012, 105.)

Myös alihankinnan ja ostopalveluiden käyttö ovat yleistyneet työn ulkoistamisen muotoina. Työvoiman käyttöä joustavoittavana keinona alihankinta on yleisempää kuin vuokratyövoiman käyttö. Työllisyyden kannalta alihankkijalle työllistyminen on samanarvoista kuin tilaajayritykseen työllistyminen, sillä kansantaloudellisesta näkökulmasta työvoiman tarve pysyy samana. Yritys ei ulkoista toimintojaan vain säästääkseen työvoimakustannuksissa vaan ulkoistaminen on strateginen päätös, joka viittaa pikemminkin yritysten keskinäiseen verkostoitumiseen ja pyrkimykseen vastata toimialan haasteisiin yhteistyön kautta. Tällöin yritys kykenee keskittymään ydin-toimintoihinsa ja organisoimaan työt tehokkaammin. Alihankintasuhde solmitaan yleensä siinä vaiheessa kun yrityksen johto toteaa, että on kannattavampaa luopua jostain aiemmin itse tehdystä työstä ja ostaa palvelu toiselta taholta. Tyypillisimpiä ulkoistettavia työtehtäviä ovat olleet vartiointi, kirjanpito ja taloushallinto sekä siivo-us. Yleistyneitä ulkoistettuja työtehtäviä ovat myös markkinointi, tietotekniikka, kul-jetukset ja asennukset. (Aaltonen & muut 2009, 86, 89.) Eniten yrityksen töitä ulkois-tettiin vuoden 2009 tutkimuksen mukaan rakennus- ja teollisuusalalla:

Taulukko 5: Työn ulkoistaminen toimialoittain

Toimiala	% yrityksistä ulkoistanut töitään
Rakentaminen ja teollisuus	33 %
Tukku- ja vähittäiskauppa	18 %
Henkilökohtaiset palvelut	23 %
Liike-elämän palvelut	20 %

(Aaltonen, Heinonen, Kovalainen & Luomala 2009, 86, 89).

Alihankinnan käyttö työvoiman ulkoistamisen muotona eroaa toimialoittain. Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2009 tuottamassa tutkimuksessa selvitettiin, käytetäänkö yrityksissä alihankintaa jatkuvasti, kausiluontoisesti, satunnaisesti vai ei ollenkaan. Myös alihankinnan käyttöä suhteessa yrityksen kokoon tutkittiin ja havaittiin, että alihankinta on sitä yleisempää mitä suuremmasta yrityksestä on kyse. Mitä suuremmat markkinat, sitä enemmän alihankintaa käytettiin. Ja sama korrelaatio päti yrityksen ikään: mitä vanhemmasta yrityksestä oli kyse, sitä enemmän alihankintatyön käytöstä oli kokemuksia. Laajalla markkina-alueella toimivat yritykset ovat usein henkilöstömäärältään suurempia ja toimineet pidemmän aikaa, mikä osin selittää alihankinnan suosiota.

Taulukko 6: Alihankintatyön käyttäminen toimialoittain

Toimialat	Käytännyt alihankintaa			
	Jatkuvasti	Kausiluontoisesti	Satunnaisesti	Ei ollenkaan
Rakentaminen ja teollisuus	16 %	13 %	27 %	45 %
Tukku- ja vähittäiskauppa	17 %	4 %	22 %	57 %
Henkilökohtaiset palvelut	9 %	9 %	14 %	68 %
Liike-elämän palvelut	16 %	11 %	24 %	50 %

Taulukko 7: Alihankintatyön käyttäminen yrityksen henkilöstömäärän perusteella

Yrityksen henkilö- löstömäärä	Käytännyt alihankintaa			
	Jatkuvasti	Kausiluontoisesti	Satunnaisesti	Ei ollen- kaan
Yksinyrittäjät	13 %	7 %	24 %	56 %
Alle 5 palkattua työntekijää	14 %	11 %	24 %	51 %
Vähintään 5 palkattua työn- tekijää	26 %	19 %	19 %	35 %

(Aaltonen & muut 2009, 86, 89).

Alihankintaa ei varsinaisesti voida pitää vaihtoehtoisena työllistämisen muotona yrityksille vaan se on pikemminkin joustava tapa vastata työvoiman tarpeen vaihteluihin. Tätä mieltä oli tutkimuksessa 42 % yrityksistä, kun vastaavasti vain 4 % oli sitä mieltä, että alihankinnan avulla voi löytää potentiaalisia rekrytoitavia (Aaltonen & muut 2009, 86, 89). Palkkausaikomusten ja alihankinnan välillä ei juuri ollut yhteyttä, sillä vain 14 % yrityksistä koki alihankinnan keinoksi välttää henkilöstön palkkaaminen. Tämä viittaa siihen, että työn ulkoistaminen alihankkijalle palvelee pikemminkin verkostoituvan toimintastrategian vaatimuksia eikä rekrytoinnin vaatimuksia. Alihankinta ei siis istu epätyypillisten työsuhteiden kategoriaan siinä missä palkkatuki, työkokeilu, osa-aikatyö, oppisopimus tai määräaikaisuudet, mutta sitä voidaan pitää ulkopuolisen työvoiman käyttämisen muotona siinä missä vuokratyötäkin.

2.3 Vaikeasti työllistyvien rekrytoiminen

Tuettua työllistämistä käsitellään tässä tutkimuksessa yhtenä henkilöstöhankinnan muotona. Tuettu työllistäminen ja työhönvalmennus ovat joustoturva-ajattelun kannalta keskeinen aihealue. Tuettu työllistäminen tarkoittaa erilaisten siirtymätyömarkkinoiden hyödyntämistä vaikeasti työllistyvien kiinnittämisessä avoimille työmarkkinoille ja sen tuottamisesta vastaavat työhönvalmentajat tai muut tuetun työllistämisen specialistit. IPS, eli *Individual Placement and Support*, on keskeinen käsite kun keskustellaan tuetusta työllistamisestä. Sillä viitataan erityiseen tuetun työllistämisen toimintatapaan, jonka mukaan vaikeasti työllistyvien kiinnittyminen avoimille työmarkkinoille edellyttää työpaikalla oppimista ja työpaikalle tarjottavaa valmennuksellista tukea, jonka avulla työkyvyn tai osaamisen alentumasta kärsivä henkilö kykenee kasvamaan työn vaatimalle tasolle. Puhutaan ”näyttöön perustuvasta” työllistämismenetelmästä, jossa johtopäätökset henkilön työmarkkinakelpoisuudesta tehdään dialogissa työnantajan kanssa koettujen ja nähtyjen työsuoritteiden perusteella. IPS on kansainvälisesti koettu hyödylliseksi menetelmäksi muun muassa ammatillisessa kuntoutuksessa. (ks. Becker & Swanson & Reese & Bond & McLeman 2015, 1-3.)

2.3.1 Työkokeilu ja työharjoittelu

Työkokeilu rinnastuu työharjoitteluun sikäli, että se on määräaikainen ei-palkkatyösuhteinen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä. Työkokeilut ovat toimenpiteitä, joita TE-toimistot hyödyntävät työvoimapolitiisissa toimissaan ja Kansaneläkelaitos, vahinkovakuutusyhtiöt sekä työeläkevakuutusyhtiöt ammatillisissa kuntoutuksissaan. Työkokeilun järjestäjätahona voi olla yritys, yksityinen elinkeinonharjoittaja, yhdistys, säätiö, kunta, valtio tai seurakunta. Se soveltuu niille työttömille työnhakijoille ja kuntoutujille, jotka haluavat selvittää soveltuvuuttaan tietylle alalle tai tehtävään. Myös ne työnhakijat, jotka ovat olleet pitkään työttömänä, joita uhkaa työkyvyttömyys tai jotka ovat muuten haastavassa työnhakijatilanteessa, voivat hyötyä työkokeilusta työmarkkinoille paluun tukemiseksi. (Te-palvelut 2016a, Te-palvelut 2016b.)

Työkokeilu voi toimia rekrytointiväylänä työnantajalle. Työtehtäviin, työtovereihin ja työpaikan käytänteisiin tutustunut työkokeilija on sopimusjakson jälkeen mahdollista palkata, mikäli osapuolet näin haluavat. Usein työkokeilijan palkkauskustannuksiin on haettavissa palkkatuki. (Te-palvelut 2016b.) Rekrytointiin voidaan ajatella olevan riskittömämpää, kun työntekijään on saanut tutustua esimerkiksi 1-3 kuukauden ajan ennen työsopimuksen solmimista.

Julkisen työvoima- ja yrityspalvelulain mukaan Työ- ja elinkeinoministeriö, työ- ja elinkeinohallinnon asiakaspalvelukeskus sekä elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus tarjoavat julkisia työvoimapalveluja, joiden tarkoituksena on edistää työmarkkinoiden toimivuutta turvaamalla osaavan työvoiman saatavuutta ja lisäämällä työnhakijoiden mahdollisuuksia saada palkkatyötä. Lain mukaan julkisten työvoimapalvelujen tarjoaminen perustuu elinkeinoelämän ja työmarkkinoiden tarpeisiin. Laissa on esitelty työkokeilu ja palkkatuki eräinä menetelminä edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työkokeilussa ja palkkatuessa kolmantena osapuolena työnhakijan ja työ- ja elinkeinotoimiston lisäksi on aina työnantaja. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2016.) Työnantajaosapuoli on tällöin olennainen toimija julkisten työvoimapalvelujen perustehtävän edistämisessä ja saman voidaan ajatella pätevän Kelan ja vakuutusyhtiöiden ammatillisen kuntoutuksen työkokeilujen tavoitteisiin.

2.3.2 Palkkatuettu työ

Palkkatukea voivat saada yritykset, yhdistykset, säätiöt, seurakunnat, kunnat ja kotitaloudet, jotka palkkaavat sellaisen henkilön, jonka työkokemus on vähäistä, osaaminen vanhentunutta tai työntekijän vamma tai sairaus vaikuttaa tehtävistä suoriutumiseen. Oletuksena on, että tällaisen työntekijän kohdalla työnantaja joutuu käyttämään enemmän aikaa työnohjaukseen ja perehdytykseen, mitä palkkatuki rahallisesti kompensoi. Te-toimisto päättää, millä edellytyksillä palkkatukea voidaan työnantajalle myöntää, mikä on tuen suuruus ja tuen kesto. Nyrkkisääntöinä voidaan pitää, että jos palkkatuki myönnetään työntekijän ammatillisessa osaamisessa olevien puutteiden takia, tuen määrä ja kesto määräytyvät työttömyyden keston perusteella seuraavasti: Mikäli työttömyys on kestänyt alle 12kk, tukea maksetaan 30 % kaikista palkkauskustannuksista enintään 6 kuukautta. Mikäli työttömyys on kestänyt yli

12kk, tukea maksetaan 40 % palkkauskustannuksista enintään 12 kuukautta. Mikäli työttömyys on kestänyt yli 2 vuotta, tukea maksetaan 50 % palkkauskustannuksista ensimmäisen vuoden ajan ja 30 % seuraavan vuoden ajan. Työttömän vamman tai sairauden perusteella maksettavaan tukeen ei työttömyyden kesto vaikuta, vaan tuki on 50 % palkkauskustannuksista 24 kuukautta kerrallaan. Oppisopimuskoulutukseen voidaan myöntää palkkatukea koko koulutuksen ajaksi. (Te-palvelut 2016c.)

Työnantaja solmii työntekijän kanssa työsopimuksen, jossa sitoutuu maksamaan sovellettavan työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Palkkatuen myöntämisen edellytykset täytyvät, mikäli työnantajalla ei ole sellaisia lomautettuja, irtisanottuja tai osa-aikaisia työntekijöitä, joille ei ole tarjottu työtä. Työnantaja hakee tuen sähköisesti te-toimiston yrityksen ja työnantajan oma asiointi –palvelussa ja odottaa hakemuksen hyväksymistä. Työsuhde saa alkaa vasta, kun te-toimisto on myöntänyt palkkatuen. Työnantaja hakee palkkatuen maksatuksen jälkikäteen KEHA-keskukselta kahden kuukauden kuluessa sen kalenterikuukauden päättymisestä, jonka aikana 1-3 kuukauden pituinen maksatusjakso päättyy. Tämän maksatusjakso sovitaan palkkatukea haettaessa. Palkkatukijaksolle voidaan hakea jatkoa jatkohakemuksella, mikäli palkkatuen maksamisen edellytykset yhä täyttyvät. (Te-palvelut 2016c.)

Koska palkkatuella kompensoidaan työntekijän osaamisessa ja työtehossa olevia puutteita, se tunnetaan lähinnä pitkäaikaistyöttömien ja osatyökykyisten työllistämisen apukeinona. Kyse on vaikeasti työllistettävien joukosta, joiden osuus työvoimasta tutkimuksen mukaan ei ole kovin suuri millään toimialalla:

Taulukko 8: Vaikeasti työllistyvien rekrytointi toimialoittain

Toimiala	% yrityksistä rekrytoinut vaikeasti työllistettäviä
Rakentaminen ja teollisuus	11 %
Tukku- ja vähittäiskauppa	18 %
Henkilökohtaiset palvelut	16 %

Liike-elämän palvelut	8 %
-----------------------	-----

Vaikeasti työllistyviä rekrytoidaan todennäköisemmin kaupan alalle ja henkilökohtaisia palveluja tuottaviin yrityksiin (n. 15-20 %). Rakennusalalle ja liike-elämälle palveluja tuottaviin yrityksiin heitä rekrytoidaan vähemmän (n. 10 %). Yrityksen iällä, markkinoiden laajuudella ja yrityksen sijainnilla ei ole mainittavaa eroa vaikeasti työllistyviä rekrytoitaessa. Vuoden 2009 tutkimuksen mukaan yrityksillä oli verrattain vähän tietoa palkkatuen hakemisesta, mikä luultavasti osaltaan selitti, miksi sitä käytettiin vähän. Erityisesti liike-elämän palveluja tuottavat yritykset tunsivat varsin huonosti palkkatukea: niistä 58 % ei ollut kuullutkaan tuesta. Muiden yritysten joukossa yli 50 % oli kuullut tuesta, mutta näistäkin yrityksistä vain 15 – 18 % oli käyttänyt tukea. Neljä kymmenestä vastaajasta olivat kuitenkin sitä mieltä, että jos yhteiskunta tulee tarpeeksi vastaan palkkauskustannuksissa, voi yrityksestä löytyä sellaista työtä, jota voidaan räätälöidä vaikeasti työllistyvälle henkilölle soveltuvaksi. (Aaltonen, Heinonen, Kovalainen & Luomala 2009, 92-95.)

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka paljon yrityksissä suositaan epätyypillisiä työsuhteita ja mitkä ovat ylipäänsä rekrytointiin kannustavat tekijät erikoisissa yrityksissä ja eri toimialoilla. Tutkimuksella tavoitellaan aiempia tutkimuksia täydentävää tietoa ja syvällisempää näkemystä siitä, ovatko rekrytointiin kannustavat olosuhteet samankaltaisia kuin epätyypillisiin työsuhteisiin kannustavat olosuhteet.

Uusi primääriaineisto kerätään kyselytutkimuksella, jota verrataan aiempiin vastaavankaltaisiin tutkimuksiin. Aiempaa tutkimusta kuvatusta ilmiöstä ovat toteuttaneet Työ- ja elinkeinoministeriö ja Työterveyslaitos, mihin viitataan tämän tutkimuksen

tietoperustassa. Teoreettisesti tutkimus sijoittuu työllistämistä, työsuhteita ja tuettua työllistämistä käsittelevän kirjallisuuden ja tutkimustiedon viitekehykseen. Yritysten motivaation rekrytoida tietyllä tavalla ja tietyissä olosuhteissa nähdään liittyvän yritysten turvallisuudenhakuisuuteen ja joustavuuden tarpeisiin. Tutkimuskysymyksillä pyritään kartoittamaan joustavan rekrytoinnin ja tuetun työllistämisen mahdollisuuksia yrityksissä, toimialakohtaisesti ja henkilöstömääräkohtaisesti. Synteesiä tehdään sen oletuksen perusteella, että jos rekrytointiin kannustavat olosuhteet ovat samankaltaiset kuin epätyypilliseen työsuhteeseen kannustavat olosuhteet, voidaan tuettua työllistämistä mahdollisesti edistää korostamalla turvallisempaa, epätyypillistä työsuhdemuotoa. Tutkimuskysymykset ovat:

Mitkä ovat rekrytoinnin kannustimet ja työntekijöiltä vaaditut kompetenssit yrityksissä?

Kuinka paljon yrityksissä suositaan joustavia ja epätyypillisiä työllistämistapoja?

3.2 Aineistonkeruu

Aineisto kerättiin verkkokyselynä, joka soveltuu tutkimusmuodoksi silloin, kun tutkittava joukko on heterogeeninen, sijaitsee suhteellisen laajalla maantieteellisellä sektorilla ja vastauksia halutaan vertailla keskenään erityisen tarkasti. Aineiston keruussa hyödynnettiin aineistonkeruuohjelmaa, koska haluttiin tutkia laajaa joukkoa nopeasti, tehokkaasti ja edullisesti. (Kananen 2015, 211-212.) Verkkokysely tehtiin standardoidulla kyselylomakkeella, jossa valmiit vastausvaihtoehdot esitettiin samanlaisina kaikille vastaajille (Liite 1). Kyselylomakkeella oli myös avoimien vastausten mahdollisuus. Tutkimusongelmaan haettiin vastausta siis määrällisen tutkimuksen keinoin, jossa kerätään otanta edustamaan tutkittavaa joukkoa. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää ilmiön tarkkaa tuntemista, jotta osataan laatia tarkat kysymykset ja valmiit vastausvaihtoehdot. Se on monilta osin tutkijalähtöinen. (Kananen 2015, 200-202.) Koska toimeksiantajani on työhönvalmennusorganisaatio ja tutkimuksen viitekehys on aiemmista tutkimuksista tuttu, oli kysymykset mahdollista muotoilla hyvinkin täsmällisesti. Tutkittava ilmiö rekrytointikäytäntöjen ja epätyypillisten työsuhteiden

den osalta on sama kuin Aaltosen, Heinosen, Kovalaisen ja Luomalan (2009) tutkimuksessa ja kysymykset ovat suurilta osin samankaltaisia.

Tutkimuksen tiedonkeruutapa oli siis suunnitelmallinen survey-tutkimus. Kyselylomake laadittiin Webropol-ohjelmalla ja linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin Webropol-ohjelman avulla sähköpostikutsuna otantaan valikoituneille yrityksille. Lopullista tutkimusta varten linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin 1080 yritykselle. Vastaajia oli 125. Kyselyn vastausprosentti oli 11,5 %. Vastaajille esitettiin yhteensä 25 monivalintakysymystä. Taustakysymyksiä vastaajien ominaisuuksien kartoittamiseksi esitettiin viisi kappaletta ja näiden perusteella otannalle tehtiin toimialaa ja henkilöstömäärää koskeva jaottelu. Yleiseen rekrytointihalukkuuteen vaikuttavia asioita kartoitettiin kahdeksalla kysymyksellä, jotka koskivat rekrytoinnin perusteita, kannustimia, hidas- teita, syitä epäonnistuneille rekrytoinneille, työntekijöiltä vaadittuja kompetensseja, perehtymisaikaa sekä tehtäviä, joihin on hankala tai helppo rekrytoida työntekijöitä. Yritysten halukkuutta rekrytoida vaikeasti työllistyviä kartoitettiin neljällä kysymyksellä, joissa painotus oli osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien rekrytoinnissa sekä työkykyhaasteisiin reagoinnissa. Yritysten joustavia rekrytointimuotoja kartoitettiin kahdeksalla kysymyksellä, joilla tiedusteltiin työvoiman hankkimisen tapoja, hyviä rekrytointikäytäntöjä, erilaisten työsuhdemuotojen käyttöä sekä mahdollisuuksia työharjoittelujen, osa-aikatyön, alihankintatyön ja oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen.

Koska tieto kerättiin www-lomakkeella, tuli kiinnittää erityistä huomiota kyselyn tekniseen toteutukseen (ks. Heikkilä 2008, 18-19). Tietyt vastausvaihtoehdot, kuten ”en halua vastata”, sulki pois tiettyjä vaihtoehtoja. Webropol-ohjelman avulla varmistettiin lisäksi, että samasta IP-osoitteesta ei voitu vastata kyselyyn useammin kuin kerran. Tutkimuksessa käytettiin monivalintakysymyksiä, joissa vastaaja kykeni valitsemaan joko yhden tai useamman vaihtoehdon. Mikäli vaihtoehtojen minimi- ja maksimimäärä oli kysymyksen kohdalla rajattu, tämä kerrottiin tutkittavalle ja ohjelma valvoi, että rajauksissa pysyttiin. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan tarkasti, mutta mukaillen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjä aiempia tutkimuksia. Tutkimuksessa käytettiin myös avoimia kysymyksiä silloin, kun vastaajia pyydettiin tarkentamaan valintaansa. Muutamassa kysymyksessä käytettiin asteikko- eli skaalaky-

symystä, joka soveltuu erityisesti mielipiteen selvittämiseen (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 193-198).

Tutkimus tehtiin kiintiöotannalla. Erityinen mielenkiinto kohdistui keskisuomalaisiin yrityksiin ja niiden rekrytointikäytäntöihin, joten perusjoukko rajattiin suurilta osin alueellisesti. Kiintiöinnin jälkeen käytettiin harkinnanvaraista otantaa itse otoksen poimintaan (ks. Holopainen & Pulkkinen 2008, 36-37.) Käytännössä tämä tapahtui niin, että kaikki sähköpostiosoitteet, joihin kyselykutsu lähetettiin, haettiin julkisia tietokantoja, hakukoneita ja yhteystietoluetteloita hyödyntämällä. Näitä olivat muun muassa Fonecta Finder, Kauppalehti, Google, Duunitori, TE-palvelut ja messuluettelot, joiden hakutoiminnot mahdollistivat alueellisen rajauksen tekemisen. Osa sähköpostiosoitteista haettiin suoraan yritysten kotisivuilta. Rajaus keskisuomalaisiin yrityksiin ei ollut kuitenkaan ehdoton, sillä osa julkisista lähteistä sisälsi Keski-Suomen alueella toimivia yrityksiä, joiden pääkonttori saattoi sijaita muualla. Näitä yrityksiä ei jätetty perusjoukon ulkopuolelle, sillä otantaa haluttiin kasvattaa. Kun harkinnanvarainen otanta tehtiin, poimittiin yritysten sähköpostiosoitteet julkisesta lähteestä Excel-ohjelmaan. Harkintaa käytettiin siinä, mitkä sähköpostiosoitteet otokseen valikoituivat, sillä rekrytointia koskeviin kysymyksiin arvioitiin saatavan luotettavamman vastauksen yrityksen johto- tai omistajatahon henkilökohtaisesta sähköpostiosoitteesta kuin yrityksen yleisestä info-osoitteesta. Harkintaa jouduttiin käyttämään myös siinä, mitkä yritykset jätettiin otannan ulkopuolelle: kaikille yrityksille ei ollut löydettävissä sähköpostiosoitetta, joten kaikki alueelliseen kiintiöön päätyneet yritykset eivät päätyneet lopulliseen otokseen.

3.3 Aineiston analyysi

Tulokset todennettiin taulukoimalla ja vastausvaihtoehdot ristiintaulukoitiin yrityksen koon sekä toimialan perusteella. Niiltä osin, kun tutkimuksessa selvitetään vastaajien mielipiteitä skaalakysymyksiin, tulokset todennettiin pylväsdiagrammeihin, joilla vertaillaan vastaajien keskimääräistä mielipidejakaumaa toisiinsa. Diagrammeihin on mahdollista havainnollistaa yhdellä silmäyksellä esitettävän asian painotukset ja mahdolliset poikkeamat (Holopainen & Pulkkinen 2008, 53). Tutkimus toteutettiin syksyllä ja talvella 2019.

Tutkimustietoa haluttiin hyödyntää tuettua työllistämistä ja työhönvalmennusta harjoittavan toimijan tarpeissa, minkä vuoksi tutkimuksen tuloksia tarkastellaan rekrytointiin kannustavien olosuhteiden näkökulmasta eikä niinkään työlainsäädännön näkökulmasta. Tutkimustuloksista pyritään tekemään synteesiä, missä määrin suotuisat olosuhteet epätyypilliselle rekrytoinnille voivat auttaa työhönvalmennusliiketoimintaa harjoittavaa organisaatiota tunnistamaan rekrytoinnille suotuisan hetken, toimialan tai oikeankaltaisen työnantajan. Mikäli tuetulle työllistämislle on olemassa suotuisa aika ja paikka, tutkimuksen johtopäätöksissä tämä pyritään huomioimaan.

4 Tutkimuksen tulokset

Kyselyssä esitettiin viisi taustakysymystä ja 20 rekrytointiin liittyvää kysymystä. Taustakysymysten avulla vertaillaan, miten yrityksen toimiala ja henkilömäärä vaikuttavat rekrytoinnin painopistealueisiin. Yrityksen koko henkilöstömäärän perusteella oli mahdollista ilmoittaa lomakkeen monivalintakysymyksessä, jossa jaottelu tehtiin Eurooppalaisen standardin mukaisesti yksinyrittäjiin, mikroyrityksiin, pienyrityksiin, keskisuuriin yrityksiin ja suuryrityksiin (ks. European Commission 2020). Kun tutkimuksessa viitataan yrityksen kokoon, tarkoitetaan nimenomaan yrityksen henkilöstömäärää.

4.1 Taustakysymykset

Taustakysymyksillä kartoitettiin yritysten toimialaa, yritysten sijaintia sekä yritysten henkilömäärää ja vastaajien profiilia. Lisäksi kartoitettiin, ovatko tutkimukseen osallistuvat yritykset lähtökohtaisesti aikeissa hankkia työvoimaa.

Toimiala

Vastaajille esitettiin kysymys: ”Mitä toimialaa yrityksenne edustaa?” Vastausvaihtoehtoja oli 11 kpl.

Taulukko 9: Yritysten jakautuminen toimialoittain

	n	Prosentti
Rakennusala/LVIS	16	12,8%
Kiinteistöpalvelut/Vartiointi/Puhtaanapitoala	6	4,8%
Logistiikka-ala	10	8%
Tukku-/Vähittäiskauppa	18	14,4%
Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	14	11,2%
Teknologia/ICT/Elektroniikka/Mekaniikka	11	8,8%
Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)	22	17,6%
Lúonnonvara/maatalous/ympäristö/energia-ala	4	3,2%
Liike-elämän palvelut/konsultointi/talous/viestintä/henkilöstöpalvelut	15	12%
Hotelli- ravintola ja matkailuala	6	4,8%
Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala	3	2,4%

Kyselytutkimukseen vastanneista yritysten edustajista suurin osa toimi teollisuuden aloilla (18 %). Yli 10 % vastanneista toimi myös liike-elämän palvelualoilla (12 %), sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialalla (11 %), tukku-/vähittäiskaupan aloilla (14 %) ja rakennus-/LVIS –aloilla (13 %). Seuraavaksi eniten toimittiin teknologia/ICT/elektroniikka/mekaniikka-aloilla (9 %), logistiikka-alalla (8 %), hotelli-, ravintola- ja matkailualalla (5 %) sekä kiinteistöpalvelut/vartiointi/puhtaanapitoalalla (5 %). Vähiten vastauksia kyselyyn annettiin luonnonvara/maatalous/ympäristö/ energia-aloilta (3 %) ja käsi- ja taideteollisuus/kulttuurialalta (2 %).

Yrityksen toimiala oli mahdollista ilmoittaa kyselyssä 11 vastausvaihtoehdon perusteella, joista lopullista tutkimusta varten toimialat jaettiin neljään kategoriaan lähdeaineistossa mainitun Aaltosen, Heinosen, Kovalaisen ja Luomalan (2009) tutkimusta mukailleen: rakentamisen ja teollisuuden alat, kaupan ja logistiikan alat, henkilökohtaisten palvelujen alat sekä liike-elämän palvelualat.

Rakentamisen ja teollisuuden aloihin laskettiin vastausvaihtoehdot ”Rakennusala/LVIS”, ”Teknologia/ICT/Elektroniikka/Mekaniikka”, ”Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)” sekä ”Luonnonvara/maatalous/ympäristö/energia-ala”. Vastaajia oli yhteensä 53 kpl. Kaupan ja logistiikan aloihin laskettiin vastausvaihtoehdot ”Tukku-Vähittäiskauppa” ja ”Logistiikka-ala”. Vastaajia oli 28 kpl. Henkilökohtaiset palvelut –

aloihin laskettiin mukaan vastausvaihtoehdot ”Sosiaali- terveys- ja hyvinvointialat”, ”Kiinteistöpalvelut/Vartiointi/Puhtaanapitoala” sekä ”Hotelli- ravintola ja matkailuala”. Vastaajia oli 26 kpl. Liike-elämän palvelualoihin laskettiin mukaan vastausvaihtoehdot ”Liike-elämän palvelut/konsultointi/talous/viestintä/henkilöstöpalvelut” sekä ”Käsi- ja taideteollisuus/Kulttuuriala”. Vastaajia oli 18 kpl. Vastausten jakaumat tarkempien toimialojen perusteella on taulukoitu raportin liitteisiin (Liite 2), mutta tutkimuksen tulokset esitetään neljän päätoimialan perusteella.

Maantieteellinen sijainti

Vastaajille esitettiin kysymys: ”Missä yrityksenne/toimipisteenne sijaitsee?” Vastausvaihtoehtoja oli 6 kpl.

Taulukko 10: Yritysten jakautuminen maantieteellisesti

	n	Prosentti
Etelä-Suomi	13	10,57%
Länsi-Suomi	4	3,25%
Keski-Suomi	98	79,68%
Itä-Suomi	7	5,69%
Muu manner-Suomi	1	0,81%
Ulkomaat	0	0%

Vastanneista selkeä enemmistö sijaitsi Keski-Suomen alueella (80 %). Jonkin verran yrityksiä sijaitsi Etelä-Suomessa (10 %), Itä-Suomessa (6 %), Länsi-Suomessa (3 %) tai muualla manner-Suomessa (1 %). Yksikään vastaaja ei nimennyt sijainnikseen ”Ulkomaita”.

Yritysten koko

Vastaajille esitettiin kysymys: ”Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee?” Vastausvaihtoehtoja oli 5 kpl, joilla yritykset jaettiin yksinyrittäjiin, mikroyrityksiin (2 – 9 työntekijää), pieniin yrityksiin (10 – 49 työntekijää), keskisuuriin yrityksiin (50 – 249 työntekijää) ja suuryrityksiin (250 tai yli työntekijää).

Taulukko 11: Yritysten jakautuminen henkilöstömäärän mukaan

	n	Prosentti
1 (yrittäjä itse)	2	1,6%
2 - 9	37	29,6%
10 - 49	40	32%
50 - 249	24	19,2%
250 tai yli	22	17,6%

Vastanneista 32 % toimi pienissä yrityksissä (työntekijöitä 10 – 49). Lähes 30 % toimi mikroyrityksissä (työntekijöitä 2 – 9). 19 % toimi keskisuurissa yrityksissä (50 – 249 työntekijää). 18 % toimi suuryrityksessä (työntekijöitä 250 tai yli). Vain 2 vastaajista oli yksinyrittäjiä.

Vastaajien asema yrityksessä

Vastanneista 39 % toimi edustamassaan yrityksessä omistajan tai yrittäjän ominaisuudessa ja 29 % johtotehtävissä. Toimihenkilöiksi itsensä nimesi 22 % vastaajista ja työntekijöiden ominaisuudessa vastasi 10 %.

Taulukko 12: Asema yrityksessä

	n	Prosentti
Yrittäjä/Omistaja	49	39,2%
Johto	37	29,6%
Toimihenkilö	27	21,6%
Työntekijä	12	9,6%

Yleinen rekrytointihalukkuus

Taustakysymyksenä vastaajille esitettiin kysymys: ”Onko yrityksellänne aikomusta työllistää seuraavan 6kk aikana?” Vain yksi vastausvaihtoehto kolmesta oli mahdollinen.

Taulukko 13: Rekrytointiaiheet yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät		Mikroyritykset (2-9 työntekijää)		Pienet yritykset (10-49 työntekijää)	
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti
Kyllä	0	0%	18	48,65%	26	65%
Ei	2	100%	9	24,32%	6	15%
En osaa sanoa	0	0%	10	27,03%	8	20%
Yhteensä	2		37		40	

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)		Suuryritykset (yli 250 työntekijää)	
	n	Prosentti	n	Prosentti
Kyllä	20	83,33%	21	95,45%
Ei	3	12,5%	0	0%
En osaa sanoa	1	4,17%	1	4,55%
Yhteensä	24		22	

Vastanneet yksinyrittäjät eivät aio työllistää seuraavan puolen vuoden aikana. Mikroyrityksistä 49 %:lla oli työllistämisaikkeitä, pienistä yrityksistä 64 %:lla, keskisuurista yrityksistä 83 %:lla ja suuryrityksistä 95 %:lla.

Taulukko 14: Rekrytointiaiheet toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus		Kaupan ja logistiikan alat		Henkilökohtaiset palvelut		Liike-elämän palvelut		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Kyllä	37	69,81%	17	60,71%	16	61,54%	15	83,33%	85
Ei	10	18,87%	4	14,29%	5	19,23%	1	5,56%	20
En osaa sanoa	6	11,32%	7	25%	5	19,23%	2	11,11%	20
Yhteensä	53		28		26		18		125

Työllistämisaikkeitä seuraavan 6 kuukauden aikana arvioitiin vahvoiksi kaikilla aloilla. Rekrytointeja vaikuttaa todennäköisimmin olevan luvassa liike-elämän palvelualoilla (83 %).

4.2 Tyypillinen rekrytointi

Yritysten tyypillisiä rekrytointitapoja kartoitettiin kahdeksalla kysymyksellä. Tulokset esitetään taulukoin, joissa vastaajien määrä (n) näytetään kaikkien monivalintakysymysten osalta ja prosenttiluvut niiden kysymysten osalta, joissa vastausvaihtoehtoja oli mahdollista valita vain yksi.

4.2.1 Rekrytoinnin perusteet

Vastaajille esitettiin kysymys: ”Mikä seuraavista kuvaa parhaiten tilannetta, jossa rekrytointeja yrityksessänne tehdään?” Vain yksi vastausvaihtoehto oli mahdollinen.

Taulukko 15: Tilanne, jossa rekrytointeja tehdään yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät		Mikroyritykset (2-9 työntekijää)		Pienet yritykset (10-49 työntekijää)	
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti
Kausittainen tarve / sesongit	0	0%	12	32,43%	9	22,5%
Ennakoimattomat, äkilliset rekryointitarpeet	0	0%	2	5,4%	11	27,5%
Tarve ennakoitavissa, rekrytointi on suunnitelmallista	0	0%	10	27,03%	7	17,5%
Yrityksen kasvusta johtuva osaamistarpeen lisääntyminen	0	0%	11	29,73%	10	25%
Työntekijäreservi on pidettävä laajana	0	0%	0	0%	3	7,5%
Emme rekrytoi	2	100%	2	5,41%	0	0%
Yhteensä	2		37		40	

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)		Suuryritykset (yli 250 työntekijää)	
	n	Prosentti	n	Prosentti
Kausittainen tarve / sesongit	5	20,84%	4	18,18%
Ennakoimattomat, äkilliset rekryointitarpeet	2	8,33%	3	13,64%
Tarve ennakoitavissa, rekrytointi on suunnitelmallista	8	33,33%	5	22,73%
Yrityksen kasvusta johtuva osaamistarpeen lisääntyminen	8	33,33%	6	27,27%
Työntekijäreservi on pidettävä laajana	1	4,17%	4	18,18%
Emme rekrytoi	0	0%	0	0%
Yhteensä	24		22	

Yksinyrittäjät ilmoittivat, että eivät rekrytoi. Rekrytoinnit kausittaiseen tarpeeseen ja sesonkeihin korostuivat, mitä pienemmästä yrityksestä oli kyse: 33 % mikroyrityksissä työskentelevistä vastaajista arvioi rekrytointeja tehtävän kausittaisiin tarpeisiin, suuryrityksissä työskentelevistä 18 %. Ennakoimattomat, äkilliset rekryointitarpeet korostuivat pienissä yrityksissä (25 %). Suunnitelmallisesti ja ennakoiden rekrytointeja tehtiin kaikenkokoisissa yrityksissä, erityisesti keskisuurissa yrityksissä (33 %). Yrityksen kasvusta johtuva osaamistarpeen lisääntyminen korostui kaikenkokoisten yritysten vastauksissa, erityisesti mikroyrityksissä (30 %) ja keskisuurissa yrityksissä (33 %).

Taulukko 16: Rekrytoinnin perusteet toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus		Kaupan ja logistiikan alat		Henkilökohtaiset palvelut		Liike-elämän palvelut		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Kausittainen tarve / sesongit	19	35,85%	8	28,57%	2	7,69%	1	5,55%	30
Ennakoimattomat, äkilliset rekryointitarpeet	3	5,66%	4	14,29%	9	34,61%	2	11,11%	18
Tarve ennakoitavissa, rekryointi on suunnitelmallista	8	15,09%	7	25%	9	34,62%	6	33,33%	30
Yrityksen kasvusta johtuva osaamistarpeen lisääntyminen	21	39,62%	5	17,86%	4	15,38%	5	27,78%	35
Työntekijäreservi on pidettävä laajana	1	1,89%	3	10,71%	1	3,85%	3	16,67%	8
Emme rekrytoi	1	1,89%	1	3,57%	1	3,85%	1	5,56%	4
Yhteensä	53		28		26		18		125

Rekrytoinnit kausittaiseen tarpeeseen korostuivat rakentamisen ja teollisuuden aloilla (36 %) sekä kaupan ja logistiikan aloilla (29 %). Ennakoimattomia, äkillisiä rekryointitarpeita oli henkilökohtaisilla palvelualoilla, kuten sosiaali- ja terveysalalla (35 %), joskin yhtä suuri osa vastaajista koki, että rekryointi palvelualoilla on myös ennakoitavissa. Yrityksen kasvusta johtuva osaamistarpeen lisääntyminen oli rekrytoinnin perusteena ennen kaikkea rakentamisen ja teollisuuden aloilla (40 %). Laajaa työntekijäreserviä kannatettiin selvimmin liike-elämän palvelualoilla (17 %), joissa mukaan laskettiin tutkimuksessa mm. henkilöstöpalveluyritykset.

4.2.2 Rekrytoinnin kannustimet

Vastaajille esitettiin kysymys: ”Mitkä tekijät kannustavat palkkaamaan uusia työntekijöitä yrityksessänne/alallanne? Valitse tärkeimmät 3”

Taulukko 17. Rekrytointiin kannustavat tekijät yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Hyvä kysyntätilanne, työtä on paljon	2	28	30
Mikäli löytyy vaaditun koulutuksen saaneita työntekijöitä	0	9	10
Mikäli löytyy kokenutta työvoimaa	1	11	14
Toimialan kilpailutilanne	0	4	6
Mikäli löytyy asenteiltaan yritykseen sopivia työntekijöitä	0	21	20
Neuvonnan / työnvälityspalvelun hyvä saatavuus	0	0	3
Yrityksen maksuvalmiuden vakaus ja ennakoitavuus	1	6	10
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	0	5	3
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	0	0	0
Halu siirtää tietotaitoa eteenpäin	0	4	7
Halu kasvattaa liiketoimintaa	2	23	17
Yhteensä	6	111	120

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)
Hyvä kysyntätilanne, työtä on paljon	21	17
Mikäli löytyy vaaditun koulutuksen saaneita työntekijöitä	4	5
Mikäli löytyy kokenutta työvoimaa	5	7
Toimialan kilpailutilanne	5	6
Mikäli löytyy asenteiltaan yritykseen sopivia työntekijöitä	10	9
Neuvonnan / työnvälityspalvelun hyvä saatavuus	0	0
Yrityksen maksuvalmiuden vakaus ja ennakoitavuus	8	4
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	3	5
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	1	1
Halu siirtää tietotaitoa eteenpäin	2	1
Halu kasvattaa liiketoimintaa	13	11
Yhteensä	72	66

Rekrytointiin kannusti kaikenkokoisissa yrityksissä etenkin hyvä kysyntätilanne, jossa työtä on paljon tarjolla. Myös vaihtoehto ”mikäli löytyy asenteiltaan yritykseen sopi-

via työntekijöitä” painottui kaikilla muilla paitsi yksinyrittäjillä. Halu kasvattaa liike-toimintaa oli kaikenkokoisissa yrityksissä lähes yhtä merkittävä rekrytointiperuste kuin hyvä kysyntätilanne. Kokeneen työvoiman saatavuus korostui vastauksissa myös jonkin verran.

Taulukko 18: Rekrytointiin kannustavat tekijät toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Hvähä kysyntätilanne, työtä on paljon	47	22	16	13	98
Mikäli löytyy vaaditun koulutuksen saaneita työntekijöitä	11	5	12	0	28
Mikäli löytyy kokenutta työvoimaa	15	6	11	6	38
Toimialan kilpailutilanne	8	5	3	5	21
Mikäli löytyy asenteiltaan yritykseen sopivia työntekijöitä	22	15	15	8	60
Neuvonnan / työnvälityspalvelun hyvä saatavuus	2	1	0	0	3
Yrityksen maksuvalmiuden vakaus ja ennakoitavuus	16	7	4	2	29
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	5	4	4	3	16
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	0	1	1	0	2
Halu siirtää tietotaitoa eteenpäin	7	3	2	2	14
Halu kasvattaa liiketoimintaa	26	15	10	15	66

Rekrytointiin kannusti hyvä kysyntätilanne kaikilla aloilla, mutta erityisesti kysyntätilanne korostui rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=47) ja kaupan ja logistiikan aloilla (n=22). Myös asenteiltaan yritykseen sopivien työntekijöiden saatavuus korostui vastauksissa, kuitenkin vähiten liike-elämän palvelualoilla, joiden vastaajista vain kuusi oli valinnut kyseisen vaihtoehdon. Koulutuksen ja kokemuksen merkitys ei erityisesti korostunut vastausvaihtoehdoissa, mutta jossain määrin kuitenkin rakentamisen ja teollisuuden aloilla sekä henkilökohtaisten palvelujen aloilla.

4.2.3 Rekrytoinnin hidasteet

Tutkittavilta kysyttiin: ”Mitkä tekijät estävät tai hidastavat palkkaamista yritykses-
säanne? Valitse 1-3 vastausvaihtoehtoa.”

Taulukko 19: Tekijät, jotka hidastavat tai estävät rekrytointeja yrityksen koon perus-
teella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Heikko kysyntätilanne, työtä on vähän	1	15	13
Kysynnän sesonkiluonteisuus	0	18	13
Ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus	1	14	18
Yrityksen maksuvalmius	1	7	6
Asenteiltaan yritykseen sopivien henkilöiden heikko saatavuus	1	10	17
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	0	4	9
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	0	1	3
Neuvonnan / työnvälityspalvelun heikko saatavuus	0	0	2
Työntekijöiden palkkakulut	2	18	16
Yhteensä	6	87	97

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)
Heikko kysyntätilanne, työtä on vähän	11	8
Kysynnän sesonkiluonteisuus	5	3
Ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus	15	16
Yrityksen maksuvalmius	3	1
Asenteiltaan yritykseen sopivien henkilöiden heikko saatavuus	5	12
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	2	3
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	2	0
Neuvonnan / työnvälityspalvelun heikko saatavuus	0	1
Työntekijöiden palkkakulut	4	8
Yhteensä	47	52

Rekrytointia hidasti kaikenkokoisissa yrityksissä ammattitaitoisen työvoiman heikko
saatavuus ja tämä korostui etenkin keskisuurissa yrityksissä (n=15) ja suuryrityksissä
(n=16), joissa suurempi osuus vastaajista korosti kyseistä vaihtoehtoa kuin mikroyri-
tyksissä ja pienissä yrityksissä. Asenteiltaan yritykseen sopivien henkilöiden heikko

saatavuus koettiin rekrytointia hidastavaksi tekijäksi ennen kaikkea suuryrityksissä (n=12). Työntekijöiden palkkakulut hidastivat tai estivät rekrytointeja erityisesti pienimmissä yrityksissä: mikroyrityksissä (n=18), yksinyrittäjillä (100 %). Kysynnän sesonkiluonteisuus saattoi hidastaa rekrytointeja mikroyrityksissä (n=18).

Taulukko 20: Rekrytoinnin hidasteet toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Heikko kysyntätilanne, työtä on vähän	22	11	9	6	48
Kysynnän sesonkiluonteisuus	21	12	4	2	39
Ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus	30	7	16	11	64
Yrityksen maksuvalmius	5	4	6	3	18
Asenteiltaan yritykseen sopivien henkilöiden heikko saatavuus	17	11	10	7	45
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	6	7	1	4	18
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	2	1	2	1	6
Neuvonnan / työnvälityspalvelun heikko saatavuus	1	0	0	2	3
Työntekijöiden palkkakulut	15	17	11	5	48

Rekrytointeja hidasti tai esti ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus etenkin rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=30) ja tämä koettiin vahvimaksi rekrytoinnin hidasteeksi myös henkilökohtaisten palvelujen aloilla (n=16) sekä liike-elämän palvelualoilla (n=11). Heikko kysyntätilanne ja kysynnän sesonkiluonteisuus koettiin ongelmallisiksi rakentamisen ja teollisuuden aloilla sekä kaupan ja logistiikan aloilla. Varsin merkittäväksi rekrytoinnin hidasteeksi koettiin kaikilla aloilla myös asenteiltaan yritykseen sopivien henkilöiden heikko saatavuus. Henkilökohtaisten palvelujen aloilla (n=10) ja liike-elämän palveluissa (n=7) asenteiltaan soveltuvien työntekijöiden löytäminen koettiin toiseksi merkittäväksi syyksi rekrytointiongelmille ja kaupan aloillakin tämä koettiin yhtä merkittäväksi tekijäksi kuin heikko kysyntätilanne.

4.2.4 Epäonnistuneet rekrytoinnit

Vastaajille esitettiin monivalintakysymys: ”Mitkä syyt ovat yrityksessänne johtaneet epäonnistuneisiin rekrytointeihin?”

Taulukko 21: Epäonnistuneiden rekrytointien syyt yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Ei ole epäonnistuneita rekrytointeja	2	10	3
Työntekijän väärät odotukset tai virheellinen kuva työstä	0	9	17
Työntekijän ammattitaito ja osaaminen eivät olleet riittäviä	0	17	26
Rekrytointiprosessi hoidettiin puutteellisesti tai liian kiireellä	0	2	7
Otettiin tietoinen riski	0	3	5
Työntekijän persoona ei soveltunut työyhteisöön eikä hän sopeutunut toimintatapoihin	0	16	24
Rekrytoijan / välittäjän virhearvio	0	3	2
Ei ollut riittävästi hyviä hakijoita, oli pakko ottaa heikompi	0	8	18
Puutteellinen perehdytys	0	3	1
Työ osoittautui liian kuormittavaksi ja työntekijä väsyi	0	4	2
Muu, mikä?	0	1	1
Yhteensä	2	76	106
	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)	
Ei ole epäonnistuneita rekrytointeja	1	3	
Työntekijän väärät odotukset tai virheellinen kuva työstä	13	5	
Työntekijän ammattitaito ja osaaminen eivät olleet riittäviä	13	8	
Rekrytointiprosessi hoidettiin puutteellisesti tai liian kiireellä	1	6	
Otettiin tietoinen riski	2	7	
Työntekijän persoona ei soveltunut työyhteisöön eikä hän sopeutunut toimintatapoihin	12	9	
Rekrytoijan / välittäjän virhearvio	3	3	
Ei ollut riittävästi hyviä hakijoita, oli pakko ottaa heikompi	7	11	
Puutteellinen perehdytys	4	9	
Työ osoittautui liian kuormittavaksi ja työntekijä väsyi	5	4	
Muu, mikä?	1	0	
Yhteensä	62	65	

Rekrytointi on epäonnistunut työntekijän riittämättömän ammattitaidon ja osaamisen vuoksi mikroyrityksissä (46 % vastaajista, n=17), pienissä yrityksissä (64 %) ja kes-

kisuurissa yrityksissä (54 %). Vaihtoehto ”ei ollut riittävästi hyviä hakijoita, oli pakko ottaa heikompi” korostui etenkin suuryrityksissä (50 %) ja pienissä yrityksissä (46 %). Työntekijän persoonan sopimattomuus oli johtanut epäonnistuneisiin rekrytointeihin mikroyrityksissä (43 %), pienissä yrityksissä (62 %), keskisuurissa yrityksissä (50 %) ja suuryrityksissä (41 %). Puutteellinen perehdytys koettiin epäonnistuneen rekrytointin syyksi merkittävästi vain suuryrityksissä (41 %). Työntekijän väärät odotukset ja virheellinen kuva työstä -vaihtoehto korostui pienten (44 %) ja keskisuurten yritysten (54 %) edustajien vastauksissa.

Taulukko 22: Epäonnistuneet rekrytoinnit toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Ei ole epäonnistuneita rekrytointeja	6	6	3	4	19
Työntekijän väärät odotukset tai virheellinen kuva työstä	16	10	9	9	44
Työntekijän ammattitaito ja osaaminen eivät olleet riittäviä	32	13	13	6	64
Rekrytointiprosessi hoidettiin puutteellisesti tai liian kiireellä	5	6	2	3	16
Otettiin tietoinen riski	4	8	4	1	17
Työntekijän persoona ei soveltunut työyhteisöön eikä hän sopeutunut toimintatapoihin	28	10	16	7	61
Rekrytoijan / välittäjän virhearvio	6	3	1	1	11
Ei ollut riittävästi hyviä hakijoita, oli pakko ottaa heikompi	12	15	10	7	44
Puutteellinen perehdytys	7	4	1	5	17
Työ osoittautui liian kuormittavaksi ja työntekijä väsyi	2	5	6	2	15

Rekrytointin epäonnistumisen syynä työntekijän ammattitaidon ja osaamisen riittämättömyys oli merkittävä tekijä rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=32), kaupan ja logistiikan aloilla (n=13) sekä henkilökohtaisten palvelujen aloilla (n=13). Työntekijän persoonan soveltumattomuus koettiin jokseenkin merkittäväksi syyksi epäonnistuneille rekrytoinneille kaikilla aloilla, mutta erityisesti vastausvaihtoehto painottui rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=28) ja henkilökohtaisten palvelujen aloilla (n=16), jossa tämä nousi merkittävämmäksi tekijäksi. Kaupan ja logistiikan aloilla

merkittävin syy epäonnistuneille rekrytoinneille oli, ettei ollut riittävästi hyviä hakijoita ja oli pakko ottaa heikompi (n=15). Työntekijän väärät odotukset työstä olivat merkittävä syy rekrytoinnin epäonnistumiselle kaikilla aloilla, erityisesti liike-elämän palvelualoilla (n=9).

4.2.5 Työntekijän kompetenssit

Vastaajilta kysyttiin, ”millaisia lähtökohtia vaaditaan työntekijöiltä yrityksessänne/alallanne? Valitse tärkeimmät 3” Vastausvaihtoehtoja tuli valita 3 kpl.

Taulukko 23: Työntekijöiltä vaaditut kompetenssit yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Ammattiosaaminen	2	18	20
Työkokemus	0	7	3
Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot	1	15	21
Soveltuva koulutus	2	7	2
Oman osaamisen kehittämishalukkuus	0	8	15
Joustavuus	0	9	7
Asiakaspalvelutaidot	0	9	9
Moniosaajuus	0	5	3
Aloitekyky, omatoimisuus	1	14	17
Erinomainen työmotivaatio ja -asenne	0	17	21
Maltillinen palkkatoive	0	2	2
Yhteensä	6	111	120

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)
Ammattiosaaminen	13	9
Työkokemus	4	4
Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot	11	10
Soveltuva koulutus	4	4
Oman osaamisen kehittämishalukkuus	10	3
Joustavuus	6	5
Asiakaspalvelutaidot	3	7
Moniosaajuus	5	2
Aloitekyky, omatoimisuus	8	4
Erinomainen työmotivaatio ja -asenne	8	15
Maltillinen palkkatoive	0	3
Yhteensä	72	66

Ammattiosaaminen korostui työntekijöiltä vaadituissa kompetensseissa kaikenkokoisissa yrityksissä. Erityisesti painottuivat myös vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Kaikissa muissa paitsi suuryrityksissä painotettiin myös aloitekykyä ja omatoimisuutta. Erinomainen työmotivaatio ja asenne koettiin niin ikään tärkeäksi yrityksen koosta riippumatta. Suuryrityksissä korostuivat myös asiakaspalvelutaidot (32 %).

Taulukko 24: Työntekijöiltä vaaditut kompetenssit toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Ammattiosaaminen	33	10	14	5	62
Työkokemus	9	1	5	3	18
Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot	18	14	16	10	58
Soveltuva koulutus	7	3	7	2	19
Oman osaamisen kehittämishalukkuus	14	10	5	7	36
Joustavuus	12	7	3	5	27
Asiakaspalvelutaidot	6	8	9	5	28
Moniosaajuus	8	4	3	0	15
Aloitekyky, omatoimisuus	25	10	6	3	44
Erinomainen työmotivaatio ja -asenne	23	16	9	13	61
Maltillinen palkkatoive	4	1	1	1	7

Ammattiosaamista painotettiin kaikilla toimialoilla, kuitenkin vähiten liike-elämän palvelualoilla (n=5) ja eniten rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=33). Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot korostuivat kaikilla aloilla, erityisesti liike-elämän palveluissa (n=10). Oman osaamisen kehittämishalukkuutta painotettiin jopa enemmän kuin soveltuvaa koulutuspohjaa sekä rakentamisen ja teollisuuden aloilla, kaupan ja logistiikan aloilla että liike-elämän palvelualoilla. Työntekijöiltä vaadittiin aloitekykyä ja omatoimisuutta rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=25). Erinomaista työmotivaatiota ja asennetta vaadittiin erityisesti kaupan ja logistiikan aloilla (n=16) sekä liike-elämän palveluissa (n=13) ja selvästi myös rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=23).

4.2.6 Uuden työntekijän perehtymisaika

Vastaajille esitettiin kysymys: ”miten pian uuden työntekijän on hallittava kaikki työtehtävänsä yrityksessänne?” Vastaajien oli mahdollista valita yksi kuudesta vastausvaihtoehdosta.

Taulukko 25: Uuden työntekijän perehtymisaika yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät		Mikroyritykset (2-9 työntekijää)		Pienet yritykset (10-49 työntekijää)	
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti
Välittömästi / Rekrytoimme vain valmiita osaajia	1	50%	8	21,62%	3	7,5%
Kuukauden kuluessa	0	0%	12	32,43%	13	32,5%
3kk kuluessa	0	0%	8	21,62%	11	27,5%
6kk kuluessa	0	0%	3	8,11%	4	10%
1 vuoden kuluessa	0	0%	4	10,81%	5	12,5%
En osaa sanoa / En halua vastata	1	50%	2	5,41%	4	10%
Yhteensä	2		37		40	

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)		Suuryritykset (yli 250 työntekijää)	
	n	Prosentti	n	Prosentti
Välittömästi / Rekrytoimme vain valmiita osaajia	0	0%	0	0%
Kuukauden kuluessa	11	45,83%	8	36,36%
3kk kuluessa	7	29,17%	8	36,36%
6kk kuluessa	1	4,17%	4	18,18%
1 vuoden kuluessa	3	12,5%	1	4,55%
En osaa sanoa / En halua vastata	2	8,33%	1	4,55%
Yhteensä	24		22	

Vastausten perusteella uuden työntekijän oli hallittava työtehtävänsä sitä nopeammin, mitä pienemmästä yrityksestä oli kyse. Sitä vastoin mitä suuremmasta yrityksestä oli kyse, sitä kauemmin oli käytettävissä aikaa oppimiseen ja perehtymiseen. Pääsääntöisesti vastaajat odottivat, että uusi työntekijä on oppinut kaikki työtehtävänsä 1 – 3 kuukaudessa.

Taulukko 26: Uuden työntekijän perehtymisaika toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus		Kaupan ja logistiikan alat		Henkilökohtaiset palvelut		Liike-elämän palvelut		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Välittömästi / Rekrytoimme vain valmiita osaajia	4	7,55%	1	3,57%	3	11,54%	4	22,22%	12
Kuukauden kuluessa	17	32,07%	11	39,29%	11	42,31%	5	27,78%	44
3kk kuluessa	17	32,08%	5	17,86%	7	26,92%	5	27,78%	34
6kk kuluessa	5	9,43%	3	10,71%	1	3,84%	3	16,67%	12
1 vuoden kuluessa	3	5,66%	6	21,43%	3	11,54%	1	5,55%	13
En osaa sanoa / En halua vastata	7	13,21%	2	7,14%	1	3,85%	0	0%	10
Yhteensä	53		28		26		18		125

Rakentamisen ja teollisuuden aloilla uuden työntekijän on hallittava tehtävänsä 1-3 kuukauden kuluessa. Kaupan ja logistiikan aloilla perehtymisaikaa on useimmiten yksi kuukausi (39 %). Henkilökohtaisten palvelujen aloilla työntekijän on hallittava työtehtävänsä yhden kuukauden kuluessa (42 %) ja liike-elämän palvelualoilla 1-3 kuukauden sisällä.

4.2.7 Tehtävät, joihin on hankala rekrytoida

Vastaajille esitettiin kysymys: ”Millaisiin tehtäviin teidän on hankalinta löytää työntekijöitä?” Useampi vastausvaihtoehto oli mahdollinen. Vaihtoehto ”en osaa sanoa” sulki pois muut vastausvaihtoehdot.

Taulukko 27: Hankalasti täytettävät tehtävät yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	0	17	30
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	0	3	4
ICT-tehtäviin	0	2	4
Erytisasiantuntijatasoon tehtäviin	0	2	4
Esimiestehtäviin	0	2	5
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	0	3	7
Myynnin tehtäviin	0	7	9
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	0	0	2
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	0	2	1
Taloushallinnon tehtäviin	0	3	0
En osaa sanoa	2	7	2
Tarkenna, jos tarpeellista:	0	8	3
Yhteensä	2	56	71

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	12	13
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	3	4
ICT-tehtäviin	0	5
Erytisasiantuntijatasoon tehtäviin	5	5
Esimiestehtäviin	6	4
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	8	7
Myynnin tehtäviin	4	7
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	0	1
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	0	2
Taloushallinnon tehtäviin	1	3
En osaa sanoa	0	0
Tarkenna, jos tarpeellista:	2	4
Yhteensä	41	55

Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin oli hankalinta rekrytoida kaikenkokoisissa yrityksissä. Myös myynnin tehtäviin ja teknistä osaamista vaativiin tehtäviin koettiin rekrytointivaikeuksia.

Taulukko 28: Hankalasti täytettävät tehtävät toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	33	14	18	7	72
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	6	6	1	1	14
ICT-tehtäviin	9	1	0	1	11
Erityisasiantuntijatason tehtäviin	9	2	3	2	16
Esimiestehtäviin	12	3	2	0	17
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	18	5	2	0	25
Myyntiin tehtäviin	12	6	2	7	27
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	2	0	0	1	3
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	2	2	0	1	5
Taloushallinnon tehtäviin	3	3	0	1	7
En osaa sanoa	3	4	3	1	11
Tarkenna, jos tarpeellista:	5	4	3	5	17

Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin oli hankalinta rekrytoida kaikilla aloilla. Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin oli hankalaa rekrytoida etenkin rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=18). Myyntiin tehtäviin oli hankala rekrytoida liike-elämän palvelualoilla (n=7) ja rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=12), jossa myyntiin tehtäviin rekrytoiminen koettiin yhtä hankalaksi kuin rekrytointi esimiestehtäviin (n=12).

Avoimet vastaukset:

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Tarkenna, jos tarpeellista:	Tehtävät vaativat tarkkuutta ja kädentaitoja - motivoituneita tekijöitä ei ole helppo löytää.
Tarkenna, jos tarpeellista:	kokki
Tarkenna, jos tarpeellista:	erikoisosamista vativa uusi ala - osajia ei vain ole
Tarkenna, jos tarpeellista:	Haastavinta on löytää sitoutunut osaja, joka on enemmän kuin vain töissä yrityksessä. Asenne.
Tarkenna, jos tarpeellista:	Yritysjohdon asiantuntijatehtäviin

4.2.8 Tehtävät, joihin on helppo rekrytoida

Vastaajille esitettiin monivalintakysymys: ”Millaisiin tehtäviin teidän on helpoin löytää työntekijöitä?” Usea vastausvaihtoehto oli mahdollinen, ”en osaa sanoa” – vaihtoehto sulki pois muut vaihtoehdot.

Taulukko 29: Helposti täytettävät tehtävät yrityksen koon perustella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	0	4	6
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	1	13	20
ICT-tehtäviin	0	1	0
Erityisasiantuntijatasoon tehtäviin	0	0	0
Esimiestehtäviin	0	0	1
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	0	0	1
Myyntiin tehtäviin	0	4	1
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	0	0	1
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	1	1	7
Taloushallinnon tehtäviin	0	0	1
En osaa sanoa	1	10	8
Tarkenna, jos tarpeellista:	0	5	1
Yhteensä	3	38	47
	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)	
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	2	2	
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	12	11	
ICT-tehtäviin	0	0	
Erityisasiantuntijatasoon tehtäviin	0	0	
Esimiestehtäviin	1	4	
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	0	0	
Myyntiin tehtäviin	0	2	
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	1	2	
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	7	8	
Taloushallinnon tehtäviin	3	5	
En osaa sanoa	3	2	
Tarkenna, jos tarpeellista:	1	1	
Yhteensä	30	37	

Helpointa löytää työntekijöitä kaikenkokoisissa yrityksissä on suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin. Myös toimisto- ja assistenttitehtäviin on helppo löytää työntekijöitä etenkin pienissä, keskisuurissa ja suurissa yrityksissä.

Taulukko 30: Helposti täytettävät tehtävät toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	5	4	5	0	14
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	22	13	15	7	57
ICT-tehtäviin	0	1	0	0	1
Erytysasiantuntijataso tehtäviin	0	0	0	0	0
Esimiestehtäviin	2	1	1	2	6
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	1	0	0	0	1
Myyntiin tehtäviin	2	3	1	1	7
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	2	0	0	2	4
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	11	5	2	6	24
Taloushallinnon tehtäviin	3	3	1	2	9
En osaa sanoa	12	6	2	4	24

Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin oli kaikilla aloilla helpoin löytää työntekijöitä. Toimisto- ja assistenttitehtäviin oli helppo löytää työntekijöistä rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=11) sekä liike-elämän palvelualoilla (n=6), jossain määrin myös kaupan ja logistiikan aloilla (n=5). Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin on helppo löytää työntekijöitä kaupan ja logistiikan aloilla (n=4) ja henkilökohtaisten palvelujen aloilla (n=5).

4.3 Rekrytointi ja epätyypilliset työsuhteet

4.3.1 Miten työvoimaa hankitaan?

Vastaajille esitettiin monivalintakysymys: ” Miten hankitte uutta työvoimaa?” Vastajien oli mahdollista valita useampi vaihtoehto.

Taulukko 31: Yritysten tavat hankkia työvoimaa yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Ilmoittamalla avoimista työpaikoista Internetin työpaikkasivustoilla	0	15	30
LinkedIniä hyödyntämällä	0	1	7
Oppilaitosyhteistyöllä	0	8	12
Järjestämällä työkokeilu-/työharjoittelumahdollisuuksia	0	11	15
Omien nettisivujen hakulomakkeen avulla	0	4	12
Henkilöstöpalveluyritystä hyödyntämällä	0	10	13
Rekrytointitapahtumissa	0	1	3
Sanomalehtien sivuilla	0	1	6
Rekrytointikoulutuksilla	0	1	0
Emme aktiivisesti hanki uutta työvoimaa, mutta olemme kiinnostuneita hakijoista	0	4	3
Emme hanki työvoimaa	2	3	1
Muu, mikä?	0	8	11
Yhteensä	2	67	113

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)
Ilmoittamalla avoimista työpaikoista Internetin työpaikkasivustoilla	17	21
LinkedIniä hyödyntämällä	6	10
Oppilaitosyhteistyöllä	6	11
Järjestämällä työkokeilu-/työharjoittelumahdollisuuksia	8	8
Omien nettisivujen hakulomakkeen avulla	13	16
Henkilöstöpalveluyritystä hyödyntämällä	10	8
Rekrytointitapahtumissa	9	9
Sanomalehtien sivuilla	4	5
Rekrytointikoulutuksilla	2	5
Emme aktiivisesti hanki uutta työvoimaa, mutta olemme kiinnostuneita hakijoista	0	1
Emme hanki työvoimaa	0	0
Muu, mikä?	5	2
Yhteensä	80	96

Internetin työpaikkasivustoja hyödynsivät avoimien työpaikkojen ilmoittelussa kaikenkokoiset yritykset ja tämä oli selvästi suosituin työvoiman hankkimistapa. Mikroyrityksissä työskentelevistä 41 % vastaajista (n=15), pienissä yrityksissä työskentelevistä 77 %, keskisuurissa yrityksissä työskentelevistä 71 % ja suuryrityksissä työskentelevistä 95 % vastasivat rekrytoinneissa hyödynnettävän Internetin työpaikkasivustoja. LinkedInin hyödyntäminen rekrytoinneissa oli tutumpaa mitä isommasta yrityksestä oli kyse: suuryrityksistä 45 % hyödynsi LinkedIniä. Oppilaitosyhteistyötä

tehtiin kaikenkokoisissa yrityksissä, erityisesti suuryrityksissä, joiden vastaajista 50 % valitsi kyseisen vaihtoehdon. Työkokeilu- ja työharjoittelumahdollisuuksien järjestämistä suosittiin tasaisesti kaikenkokoisissa yrityksissä: mikroyrityksissä 30 %, pienissä yrityksissä 38 %, keskisuurissa yrityksissä 33 % ja suuryrityksissä 36 %. Omien nettisivujen hakulomake oli käytössä erityisesti suurissa (73 %) ja keskisuurissa yrityksissä (54 %). Henkilöstöpalveluyrityksiä hyödynsivät kaikenkokoiset yritykset: keskisuuret yritykset 42 %, suuryritykset 36 %, pienet yritykset 33 % ja mikroyritykset 27 %. Rekrytointitapahtumat kuuluivat erityisesti keskisuurten (38 %) ja suuryritysten (41 %) keinovalikoimaan. Sanomalehdet tai rekrytointikoulutukset eivät kuuluneet erityisesti minkään kokoisten yritysten työllistämiskeinoihin.

Taulukko 32: Yritysten tavat hankkia työvoimaa toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Ilmoittamalla avoimista työpaikoista Internetin työpaikkasivustoilla	34	15	20	14	83
LinkedIniä hyödyntämällä	10	5	2	7	24
Oppilaitosyhteistyöllä	15	9	8	5	37
Järjestämällä työkokeilu-/työharjoittelumahdollisuuksia	16	11	10	5	42
Omien nettisivujen hakulomakkeen avulla	19	9	9	8	45
Henkilöstöpalveluyritystä hyödyntämällä	20	14	4	3	41
Rekrytointitapahtumissa	8	2	6	6	22
Sanomalehtien sivuilla	7	3	3	3	16
Rekrytointikoulutuksilla	4	0	0	4	8
Emme aktiivisesti hanki uutta työvoimaa, mutta olemme kiinnostuneita hakijoista	4	2	2	0	8
Emme hanki työvoimaa	3	1	1	1	6
Muu, mikä?	11	4	7	4	26

Kaikilla toimialoilla julkinen haku Internetiä hyödyntämällä oli suosituin tapa hankkia työvoimaa. Henkilöstöpalveluyritystä hyödynnettiin työvoiman hankinnassa rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=20) ja kaupan ja logistiikan aloilla (n=14). Oppilaitosyhteistyötä tehtiin jossain määrin kaikilla toimialoilla. Työkokeilu- ja työharjoittelumahdollisuuksien järjestäminen koettiin tavaksi hankkia uutta työvoimaa kaikilla toimialoilla, erityisesti henkilökohtaisten palvelujen aloilla (n=10). TE-palvelujen rek-

rytointikoulutuksia ei painotettu erityisesti millään toimialoilla, mutta TE-toimistojen palvelut mainittiin erikseen avoimissa vastausvaihtoehdoissa:

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	Työvoimaviranomaisten kautta
Muu, mikä?	työvoimatoimisto
Muu, mikä?	Työvoimataoimista
Muu, mikä?	puskaradio
Muu, mikä?	Opiskelijajärjestöyhteistyö, yhdistysyhteistyö

4.3.2 Työllistäminen eri tyyppisiin työsuhteisiin

Vastaajille esitettiin kysymys: ”Mitä seuraavista työllistämistavoista olette aiemmin suosineet?” Useampi vastausvaihtoehto oli mahdollinen. Vaihtoehto ”ei mitään näistä” sulki pois muut vastausvaihtoehdot.

Taulukko 33: Työllistämisen tavat yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Määräaikaista työsuhteita	0	19	20
Toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita	0	26	28
Osa-aikaisia työsuhteita	0	12	9
Työkokeiluja / työharjoitteluja	0	11	12
Oppisopimuskoulutusta	0	8	7
Palkkatuettuja työsuhteita	0	10	10
Vuokratyövoimaa	0	8	12
Alihankintayhteistyötä kevyrittäjien / toiminimiyrittäjien kanssa	0	8	6
Ei mitään näistä	2	1	1
Yhteensä	2	103	105

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)
Määräaikaisia työsuhteita	14	14
Toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita	18	19
Osa-aikaisia työsuhteita	9	11
Työkokeiluja / työharjoitteluja	10	11
Oppisopimuskoulutusta	10	11
Palkkatuettuja työsuhteita	6	4
Vuokratyövoimaa	7	7
Alihankintayhteistyötä kevyrittäjien / toiminimiyrittäjien kanssa	5	3
Ei mitään näistä	0	0
Yhteensä	79	80

Toistaiseksi voimassa olevat työsuhteet olivat suosituin työllistämistapa kaikenkokoisissa yrityksissä lukuun ottamatta yksinyrittäjiä, jotka eivät olleet rekrytoineet. Seuraavaksi suosituimpia olivat määräaikaiset työsuhteet, joita oli hyödynnetty yli 50 %:ssa kaikenkokoisista yrityksistä. Osa-aikaiset työsuhteet vaikuttaisivat olevan käytäntönä etenkin suuryrityksissä (50 % vastaajista, n=11) ja jossain määrin keskisuurissa yrityksissä (38 %) ja mikroyrityksissä (32 %). Työllistämistavoista työkokeiluja / työharjoitteluja oli aiemmin suosittu suuryrityksissä (50 %) ja keskisuurissa yrityksissä (42 %), jossain määrin myös pienyrityksissä (30 %) ja mikroyrityksissä (30 %). Oppisopimuskoulutusta oli suosittu suuryrityksissä (50 %) ja keskisuurissa yrityksissä (42 %). Palkkatuettuja työsuhteita oli suosittu eniten mikroyrityksissä (27 %). Vuokratyövoiman käyttöä oli suosittu jossain määrin pienissä yrityksissä (30 %), keskisuurissa yrityksissä (29 %) ja eniten suuryrityksissä (32 %).

Taulukko 34: Työllistämisen tavat toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Määräaikaisia työsuhteita	34	16	9	8	67
Toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita	33	21	23	14	91
Osa-aikaisia työsuhteita	9	14	11	7	41
Työkokeiluja / työharjoitteluja	17	11	7	9	44
Oppisopimuskoulutusta	16	8	9	3	36
Palkkatuettuja työsuhteita	11	9	6	4	30
Vuokratyövoimaa	19	11	2	2	34
Alihankintayhteistyötä kevyrittäjien / toiminimiyrittäjien kanssa	12	4	2	4	22
Ei mitään näistä	2	1	1	0	4

Tyypillisiin, toistaiseksi voimassaoleviin työsuhteisiin rekrytoiminen vaikuttaa edelleen suositulta tavalta tehdä henkilöstöhankintaa. Epätyypillisistä työsuhteista kaikilla toimialoilla on kuitenkin kokemusta. Määräaikaisia työsuhteita on suosittu erityisesti rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=34) ja merkittävästi myös kaupan ja logistiikan aloilla (n=16). Osa-aikaiseen työsuhteeseen työllistäminen on ollut yleistä kaupan ja logistiikan aloilla (n=14) ja henkilökohtaisten palvelujen aloilla (n=11), joihin tutkimuksessa laskettiin mukaan mm. sosiaali- ja terveysalat sekä kiinteistöpalvelu- ja puhtaanapitoalat. Oppisopimuskoulutusta on hyödynnetty etenkin rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=16) ja henkilökohtaisten palvelujen aloilla (n=9), jonkin verran myös kaupan ja logistiikan aloilla (n=11). Työharjoittelut ja työkokeilut nousivat vastausvaihtoehdoissa kolmanneksi käytetyimmäksi työllistämistavaksi kun kaikki vastaukset lasketaan yhteen. Vuokratyövoimaa käytetään erityisesti rakentamisen ja teollisuuden aloilla sekä kaupan ja logistiikan aloilla. Ulkoistetun työvoiman käyttö vaikuttaa olevan erityisesti suosiossa rakentamisen ja teollisuuden aloilla.

4.3.3 Hyvät rekrytointikäytännöt

Vastaajille esitettiin monivalintakysymys: ”Mitkä teillä ovat olleet hyviä rekrytointikäytäntöjä?” Useampi vastausvaihtoehto oli mahdollinen.

Taulukko 35: Hyvät rekrytointikäytännöt yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Henkilöstöosaston aktiivinen rooli rekrytointiprosessissa	0	3	8
Työsimulaatiot rekrytoinnin yhteydessä	0	2	5
Hakijan aiemmat referenssit	0	8	21
Työharjoittelu/-kokeilu ennen varsinaista rekrytointia	0	15	17
Oppisopimuskoulutus	0	5	10
Suosittelijoiden kuunteleminen	0	16	19
Palkkatuen hyödyntäminen	0	5	8
Oppilaitosyhteistyö	0	8	12
Työnvälittäjän, konsultin tai valmentajan tuki rekrytointiprosessissa	0	1	5
En osaa sanoa / en halua vastata	2	3	2
Muu, mikä?	0	3	0
Yhteensä	2	69	107

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)
Henkilöstöosaston aktiivinen rooli rekrytointiprosessissa	7	12
Työsimulaatiot rekrytointiin yhteydessä	2	1
Hakijan aiemmat referenssit	16	13
Työharjoittelu/-kokeilu ennen varsinaista rekrytointia	7	5
Oppisopimuskoulutus	6	4
Suosittelijoiden kuunteleminen	6	10
Palkkatuen hyödyntäminen	2	3
Oppilaitosyhteistyö	10	9
Työnvälittäjän, konsultin tai valmentajan tuki rekrytointiprosessissa	1	5
En osaa sanoa / en halua vastata	0	0
Muu, mikä?	0	3
Yhteensä	57	65

Henkilöstöosaston aktiivinen rooli rekrytointiprosessissa korostui etenkin suuryritysten edustajien vastauksissa (55 % vastaajista, n=12). Hakijan aiemmat referenssit oli koettu hyväksi rekrytointikäytännöksi sekä pienissä (53 %), keskisuurissa (67 %) että suuryrityksissä (59 %). Työharjoittelu/-kokeilu ennen varsinaista rekrytointia oli käytökelpoinen rekrytointikäytäntö etenkin pienemmissä yrityksissä: pienistä yrityksistä 43 % ja mikroyrityksistä 41 % valitsivat tämän vastausvaihtoehdon. Oppilaitosyhteistyö koettiin hyväksi rekrytointikäytännöksi etenkin suuremmissa yrityksissä: keskisuurissa yrityksissä 42 % ja suuryrityksissä 41 % vastaajista. Suosittelijoiden kuunteleminen oli hyvä rekrytointikäytäntö mikroyrityksissä (43 %), pienissä yrityksissä (48 %) ja suuryrityksissä (45 %).

Taulukko 36: Hyvät rekryointikäytännöt toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Henkilöstöosaston aktiivinen rooli rekryointiprosessissa	10	7	6	7	30
Työsimulaatiot rekryoinnin yhteydessä	2	3	3	2	10
Hakijan aiemmat referenssit	27	15	10	6	58
Työharjoittelu/-kokeilu ennen varsinaista rekryointia	19	11	7	7	44
Oppisopimuskoulutus	11	7	7	0	25
Suosittelijoiden kuunteleminen	19	13	9	10	51
Palkkatuen hyödyntäminen	7	5	3	3	18
Oppilaitosyhteistyö	15	11	7	6	39
Työnvälittäjän, konsultin tai valmentajan tuki rekryointiprosessissa	5	4	0	3	12
En osaa sanoa / en halua vastata	2	1	3	1	7
Muu, mikä?	3	2	0	1	6

Hyvänä rekryointikäytäntönä hakijan aiemmat referenssit painottuivat rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=27), kaupan ja logistiikan aloilla (n=15) ja henkilökohtaisten palvelujen aloilla (n=10). Suosittelijat koettiin tärkeiksi kaikilla aloilla ja erityisesti liike-elämän palvelualoilla (n=10). Työharjoittelu tai -kokeilu ennen varsinaista työllistämistä on havaittu hyväksi rekryointikäytännöksi kaikilla aloilla – samoin oppilaitosyhteistyö. Oppisopimuskoulutuksesta oli jonkin verran hyviä kokemuksia rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=11), kaupan ja logistiikan aloilla (n=7) ja henkilökohtaisten palvelujen aloilla (n=7). Palkkatuen hyödyntäminen ei erityisesti korostunut millään toimialalla, kuten eivät työsimulaatiot rekryoinnin yhteydessä eikä työnvälittäjän tuki rekryointiprosessissa – tosin vuokratyövoiman käyttö ennen varsinaista rekryointia mainittiin erikseen avoimissa vastauksissa. Yrityksissä koettiin jonkin verran hyödylliseksi, mikäli yrityksestä löytyy henkilöstöhankintaan erikoistunut osasto, joka ottaa aktiivisen roolin rekryointiprosessissa.

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	Vuokratyövoiman käyttö ennen varsinaista rekryointia
Muu, mikä?	oma työhaastattelu

4.3.4 Tehtävät, joissa työharjoittelu on mahdollinen

Vastaajille esitettiin monivalintakysymys: ”Millaisiin tehtäviin yrityksessänne on mahdollista oppia työharjoittelun kautta?”

Taulukko 37: Tehtävät, joihin on mahdollista oppia työharjoittelulla yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	1	26	23
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	1	17	25
ICT-tehtäviin	0	1	5
Erityisasiantuntijatasoon tehtäviin	1	1	2
Esimiestehtäviin	0	3	6
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	1	5	7
Myyntiin tehtäviin	0	13	11
Junior-/alempaan tason asiantuntijatehtäviin	0	2	4
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	1	5	9
Taloushallinnon tehtäviin	0	1	4
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	0	1	2
Tarkenna, jos tarpeellista:	0	1	0
Yhteensä	5	76	98

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	15	12
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	12	13
ICT-tehtäviin	0	2
Erityisasiantuntijatasoon tehtäviin	1	3
Esimiestehtäviin	5	4
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	4	3
Myyntiin tehtäviin	4	6
Junior-/alempaan tason asiantuntijatehtäviin	3	4
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	7	8
Taloushallinnon tehtäviin	4	2
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	0	0
Tarkenna, jos tarpeellista:	1	0
Yhteensä	56	57

Kaikenkokoisissa yrityksissä todennäköisimmin työharjoittelun kautta on mahdollista oppia ammattiosaamista vaativiin tehtäviin ja suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin. Myynnin tehtäviin harjoittelulla on mahdollista oppia mikroyrityksissä (35 %). Toimisto- ja assistenttitehtäviin on mahdollista oppia työharjoittelulla suuryrityksissä (36 %).

Taulukko 38: Tehtävät, joihin mahdollista oppia harjoittelulla toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	36	17	17	7	77
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	28	18	17	5	68
ICT-tehtäviin	6	0	1	1	8
Erityisasiantuntijataso tehtäviin	5	0	2	1	8
Esimiestehtäviin	9	3	3	3	18
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	13	3	3	1	20
Myynnin tehtäviin	10	14	4	6	34
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	3	1	2	7	13
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	11	6	3	10	30
Taloushallinnon tehtäviin	4	1	4	2	11
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	2	0	0	1	3

Työharjoittelu kaikilla toimialoilla koettiin mahdolliseksi sekä ammattiosaamista vaativiin että suorittaviin tehtäviin. Toimisto- ja assistenttitehtäviin työharjoittelu koettiin mahdolliseksi erityisesti liike-elämän palvelualoilla (n=10). Myynnin tehtäviin työharjoittelijoita otetaan erityisesti kaupan ja logistiikan aloilla (n=14) ja jonkin verran rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=10) sekä liike-elämän palvelualoilla (n=6). Junior/alemman tason asiantuntijatehtävissä työharjoittelupaikkoja löytyy liike-elämän palveluista (n=7). Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin voidaan oppia harjoittelun kautta erityisesti rakennus- ja teollisuusaloilla (n=13).

4.3.5 Tehtävät, joissa osa-aikainen työ on mahdollinen

Vastaajille esitettiin monivalintakysymys: ”Millaisiin tehtäviin voisitte ajatella työllistävänne osa-aikaisen työntekijän?” Vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa” sulki pois muut vaihtoehdot.

Taulukko 39: Tehtävät, joihin voisi työllistyä osa-aikaisesti yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	0	19	18
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	0	17	27
ICT-tehtäviin	0	2	6
Erityisasiantuntijataso tehtäviin	0	1	3
Esimiestehtäviin	0	0	2
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	0	5	8
Myyntiin tehtäviin	0	12	18
Junior-/alempaan tason asiantuntijatehtäviin	0	1	3
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	0	6	11
Taloushallinnon tehtäviin	0	2	5
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	2	2	1
Tarkenna, jos tarpeellista:	0	0	0
Yhteensä	2	67	102

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	13	12
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	11	14
ICT-tehtäviin	3	3
Erityisasiantuntijataso tehtäviin	5	4
Esimiestehtäviin	0	1
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	2	2
Myyntiin tehtäviin	5	5
Junior-/alempaan tason asiantuntijatehtäviin	3	1
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	9	7
Taloushallinnon tehtäviin	3	5
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	2	2
Tarkenna, jos tarpeellista:	2	2
Yhteensä	58	58

Osa-aikainen työ oli mahdollista kaikenkokoisissa yrityksissä sekä ammattiosaamista vastaaviin tehtäviin ja suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin. Myynnin tehtävissä osa-aikatyö koettiin mahdollisimmaksi mikroyrityksissä (32 % vastaajista, n=12) ja pienissä yrityksissä (44 %). Toimisto- ja assistenttitehtävissä osa-aikatyö oli myös mahdollista varsinkin keskisuurissa (38 %) ja suurissa yrityksissä (32 %).

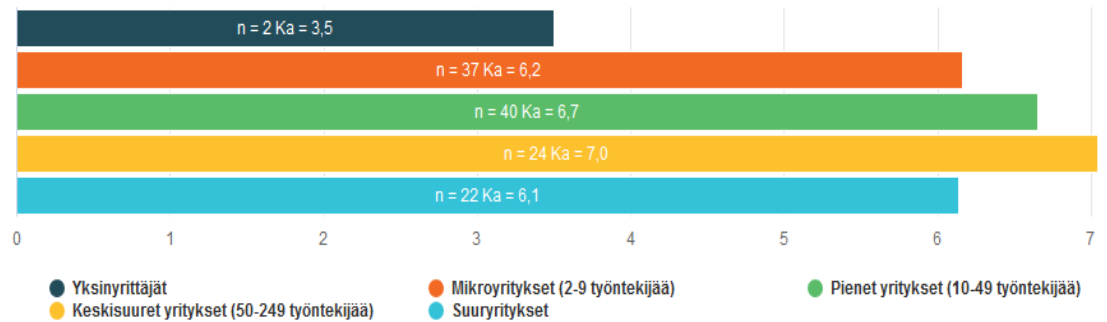
Taulukko 40: Tehtävät, joihin voi työllistyä osa-aikaisesti toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	23	14	20	5	62
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	23	22	17	7	69
ICT-tehtäviin	8	3	1	2	14
Erityisasiantuntijatason tehtäviin	7	2	3	1	13
Esimiestehtäviin	2	0	1	0	3
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	9	2	2	4	17
Myynnin tehtäviin	15	10	5	10	40
Junior-/alemmen tason asiantuntijatehtäviin	2	0	2	4	8
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	17	6	3	7	33
Taloushallinnon tehtäviin	8	3	1	3	15
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	4	2	0	3	9

Osa-aikainen työ ammattiosaamista vaativissa tehtävissä koettiin mahdollisena etenkin rakennus- ja teollisuusaloilla (n=23) ja henkilökohtaisten palvelujen aloilla (n=20), jossain määrin myös kaupan ja logistiikan aloilla (n=14). Osa-aikaiset työsuhteet nähtiin kaikilla toimialoilla käyttökelpoisina erityisesti suorittaviin, vähän osaamista vaativiin työtehtäviin. Osa-aikaisia työntekijöitä voidaan ajatella työllistettävän myynnin tehtäviin erityisesti liike-elämän palvelualoilla (n=10), mutta myös rakentamisen ja teollisuuden (n=15) ja kaupan ja logistiikan aloilla (n=10). Toimisto- ja assistenttitehtävistä osa-aikaisia työsuhteita on mahdollista järjestää rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=17) ja liike-elämän palveluissa (n=7).

4.3.6 Yritysten kiinnostus työharjoittelupaikkojen järjestämiseen

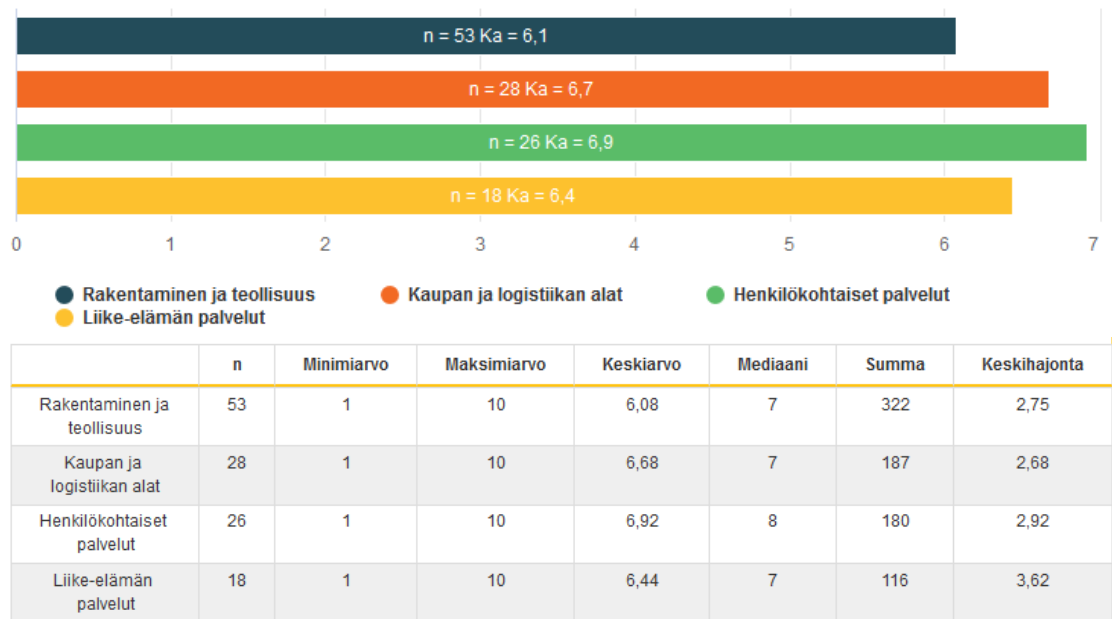
Vastaajille esitettiin skaalakysymys: ”Kuinka kiinnostunut olette työharjoittelupaikkojen järjestämisestä yrityksessänne? 1 = Ei lainkaan kiinnostunut, 10 = Erittäin paljon kiinnostunut”



	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskisarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
Yksinyrittäjät	2	1	6	3,5	3,5	7	3,54
Mikroryitykset (2-9 työntekijää)	37	1	10	6,16	7	228	2,9
Pienet yritykset (10-49 työntekijää)	40	1	10	6,65	7	266	2,84
Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	24	1	10	7,04	7,5	169	2,44
Suuryritykset	22	1	10	6,14	6,5	135	3,37

Kuvio 1: Kiinnostus työharjoittelupaikkojen järjestämiseen yrityksen koon perusteella

Kiinnostus työharjoittelupaikkojen järjestämiseen oli suurinta keskisuurissa yrityksissä (keskiarvo 7,0 asteikolla 1-10) ja korkeahkoa myös pienissä yrityksissä (keskiarvo 6,7), mikroryityksissä (keskiarvo 6,2) ja suuryrityksissä (keskiarvo 6,1).

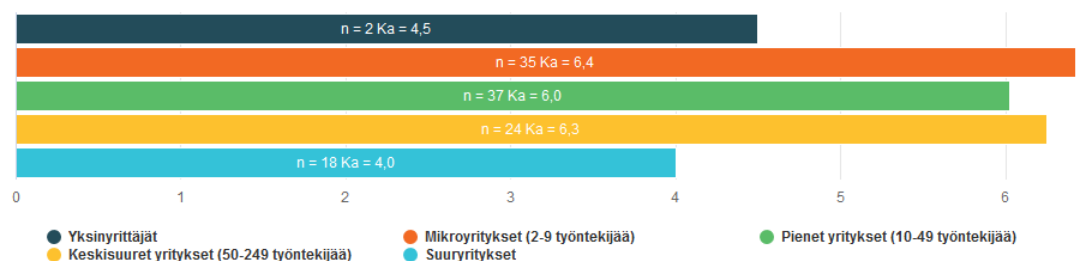


Kuvio2: Kiinnostus työharjoittelupaikkojen järjestämiseen toimialoittain

Kiinnostus työharjoittelupaikkojen järjestämiseen jakaantui melko tasaisesti kaikille toimialoille. Vahvinta kiinnostus vaikuttaa olevan henkilökohtaisten palvelujen aloilla (ka=6,9).

4.3.7 Yhteistyöhalukkuus alihankkijan kanssa

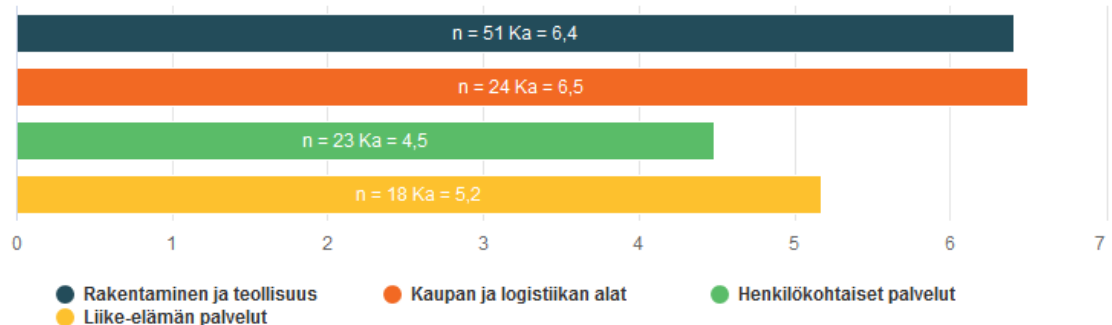
Vastaajille esitettiin skaalakysymys: ”Kuinka kiinnostunut olette tekemään alihankintayhteistyötä kevytyrittäjän / toiminimiyrittäjän kanssa? 1 = Ei lainkaan kiinnostunut, 10 = Erittäin paljon kiinnostunut”



	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
Yksinyrittäjät	2	1	8	4,5	4,5	9	4,95
Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	35	1	10	6,43	8	225	3,27
Pienet yritykset (10-49 työntekijää)	37	1	10	6,03	7	223	2,98
Keski-suuret yritykset (50-249 työntekijää)	24	1	10	6,25	7	150	2,64
Suuryritykset	18	0	9	4	4,5	72	2,91

Kuvio 3: Kiinnostus alihankintayhteistyöhön yrityksen koon perusteella

Asteikolla yhdestä kymmeneen kiinnostuneimpia yhteistyöstä toiminimi- tai kevytyrittäjän kanssa oltiin mikroyrityksissä (keskiarvo 6,4), pienissä yrityksissä (keskiarvo 6,1) ja keskisuurissa yrityksissä (keskiarvo 6,3).



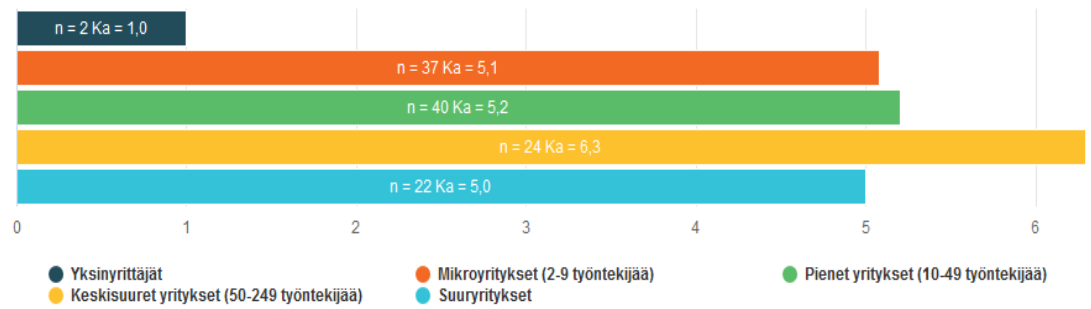
	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
Rakentaminen ja teollisuus	51	1	10	6,41	7	327	2,79
Kaupan ja logistiikan alat	24	2	10	6,5	7	156	2,7
Henkilökohtaiset palvelut	23	0	10	4,48	5	103	3,13
Liike-elämän palvelut	18	0	10	5,17	5	93	3,78

Kuvio 4: Kiinnostus alihankintayhteistyöhön toimialoittain

Kiinnostuneimpia alihankintayhteistyöstä kevytyrittäjän tai toiminimiyrittäjän kanssa oltiin etenkin rakentamisen ja teollisuuden aloilla (ka=6,4) ja kaupan ja logistiikan aloilla (ka=6,5). Heikoimmin työn ulkoistamisesta olivat kiinnostuneet vastaajat henkilökohtaisten palvelujen aloilla (ka=4,5).

4.3.8 Kiinnostus oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen

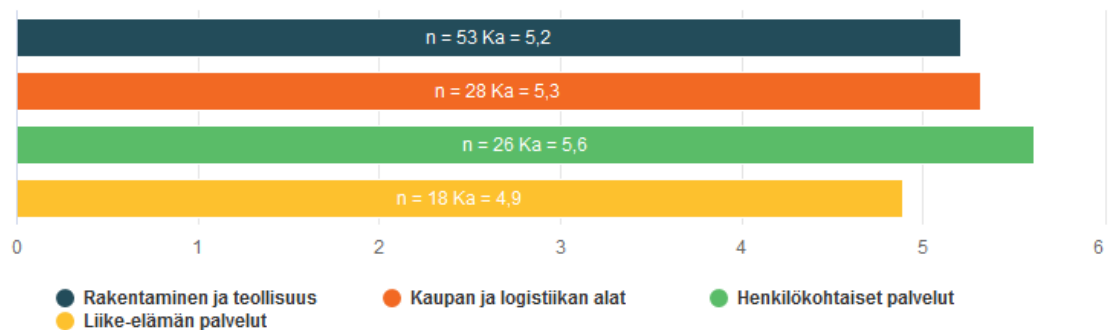
Vastaajille esitettiin skaalakysymys: ”Kuinka kiinnostunut olette oppisopimuskoulutuksen järjestämisestä yrityksessänne? 1 = Ei lainkaan kiinnostunut, 10 = Erittäin paljon kiinnostunut”.



	n	Minimi-arvo	Maksimi-arvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskiahajonta
Yksinyrittäjät	2	1	1	1	1	2	0
Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	37	0	10	5,08	5	188	3,42
Pienet yritykset (10-49 työntekijää)	40	1	10	5,2	5	208	3,22
Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	24	1	10	6,29	6,5	151	3
Suuryritykset	22	1	10	5	5	110	3,09

Kuvio 5: Kiinnostus oppisopimuskoulutukseen yrityksen koon perusteella

Asteikolla 1 – 10 kiinnostus oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen vaikuttaisi olevan lähellä neutraalia kaikenkokoisissa yrityksissä yksinyrittäjiä lukuun ottamatta. Keskisuurissa yrityksissä kiinnostus oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen oli suurinta (keskiarvo 6,3).



	n	Minimi-arvo	Maksimi-arvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskiahajonta
Rakentaminen ja teollisuus	53	1	10	5,21	5	276	3,12
Kaupan ja logistiikan alat	28	0	10	5,32	5	149	3,01
Henkilökohtaiset palvelut	26	1	10	5,62	6,5	146	3,62
Liike-elämän palvelut	18	1	10	4,89	5	88	3,55

Kuvio 6: Kiinnostus oppisopimuskoulutukseen toimialoittain

Kiinnostus oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen oli korkeinta henkilökohtaisten palvelujen aloilla, joihin tutkimuksessa laskettiin mukaan mm. kiinteistöpalvelualat

(ka=5,6). Oppisopimuskoulutus herätti kohtalaisen hyvin kiinnostusta kaikilla aloilla, varauksellisimpia olivat vastaajat liike-elämän palvelualoilla (ka=4,9).

4.4 Rekrytointi ja vaikeasti työllistyvät

4.4.1 Työtehtävien uudelleen järjestely

Vastaajille esitettiin kysymys: ”Onko yrityksessänne mahdollista järjestellä työtehtäviä uudelleen, mikäli työntekijän osaaminen tai työkyky muuttuvat?” Vastausvaihtoehdot jakautuivat kyllä-vastauksiin, josta vastaajan oli mahdollista valita molemmat tai vain toinen vaihtoehdoista, ei-vastauksiin, joista vastaajan oli mahdollista valita molemmat tai vain toinen vaihtoehdoista, sekä en osaa sanoa –vaihtoehtoon.

Taulukko 41: Mahdollisuus järjestellä työtehtäviä uudelleen yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky kehittyvät paremmaksi	0	17	28
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky heikkenevät	0	8	14
Ei, sillä yrityksessämme ei ole osaamista työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	0	1	0
Ei, sillä yrityksessämme ei ole resursseja työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	1	11	7
En osaa sanoa / en halua vastata	1	7	4
Yhteensä	2	44	53

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky kehittyvät paremmaksi	16	19
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky heikkenevät	15	17
Ei, sillä yrityksessämme ei ole osaamista työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	0	0
Ei, sillä yrityksessämme ei ole resursseja työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	0	1
En osaa sanoa / en halua vastata	4	0
Yhteensä	35	37

Työtehtäviä oli mahdollista järjestellä uudelleen työntekijän osaamisen tai työkyvyn kehittyessä kaikenkokoisissa yrityksissä. Osaamisen tai työkyvyn kehittyminen vaikuttaisi olevan merkittävin peruste työtehtävien uudelleenjärjestelyyn. Mikäli työntekijän osaaminen tai työkyky heikkenevät, työtehtävien uudelleenjärjestely oli mahdollista etenkin suuryrityksissä (77 %) ja keskiuurissa yrityksissä (63 %). Työtehtävien uudelleenjärjestelyä ei koettu mahdolliseksi yrityksen resurssien puuttumisen vuoksi mikroyrityksissä (30 %) ja yksinyrittäjillä (50 %).

Taulukko 42: Mahdollisuus järjestellä työtehtäviä toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky kehittyvät paremmaksi	38	13	17	12	80
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky heikkenevät	21	10	14	9	54
Ei, sillä yrityksessämme ei ole osaamista työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	0	0	1	0	1
Ei, sillä yrityksessämme ei ole resursseja työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	6	7	2	5	20
En osaa sanoa / en halua vastata	6	7	3	0	16

Pääosin työtehtävien uudelleenjärjestely koettiin vastaajien keskuudessa pikemminkin mahdolliseksi kuin mahdottomaksi. Jos vastaaja arvioi, ettei työtehtävien uudelleenjärjestely ole mahdollista, syynä oli useimmiten yrityksen resurssien vähäisyys. Työtehtäviä oli mahdollista järjestellä uudelleen kaikilla toimialoilla työntekijän osaamisen tai työkyvyn kehittyessä. Mikäli työntekijän osaaminen tai työkyky heikkenevät, kaikilla toimialoilla on vastausten perusteella jossain määrin mahdollisuuksia järjestellä työtehtäviä uudelleen.

4.4.2 Osatyökykyisten rekrytoiminen

Vastaajille esitettiin kysymys: ”Minkälaisessa tapauksessa voisitte ajatella palkkaavanne osatyökykyisen (haitta, vamma, sairaus) työnhakijan?” Vastausvaihtoehtoja oli mahdollista valita 1 – 3 kpl. Vaihtoehto ”ei mahdollisuutta palkata osatyökykyisiä” sulki pois muut vastausvaihtoehdot.

Taulukko 43: Milloin osatyökykyisten rekrytoiminen on mahdollista yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Ei mahdollisuutta palkata osatyökykyisiä	1	9	7
Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva	0	15	20
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	1	22	23
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	1	5	7
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	0	8	12
Mikäli tunnemme työnhakijan ennestään	0	2	2
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	1	8	8
Yhteensä	4	69	79

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)
Ei mahdollisuutta palkata osatyökykyisiä	2	6
Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva	16	13
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	19	12
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	6	4
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	12	3
Mikäli tunnemme työnhakijan ennestään	0	3
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	5	2
Yhteensä	60	43

Osatyökykyisten palkkaamiseen kannusti useimmissa tapauksissa työnhakijan työmotivaatio asenne. Tämä koettiin tärkeimmäksi kannustimeksi keskisuurissa yrityksissä (79 %), pienissä yrityksissä (57 %) ja mikroyrityksissä (59 %), sekä tärkeäksi kannustimeksi myös suuryrityksissä (55 %). Osatyökykyisiä voidaan ajatella työllistettävän, mikäli työnhakijan ammattitaito / työkokemus on sopiva suuryrityksissä (59 %), keskisuurissa yrityksissä (67 %) ja pienissä yrityksissä (50 %), jossain määrin myös mikroyrityksissä (41 %). Vastauksissa painottui työllistämisen ajankohdan ja ohjausresurssien suotuisuus keskisuurissa yrityksissä (50 %) ja pienissä yrityksissä (30 %). Vastauksissa painottui jonkin verran vaihtoehto ”ei mahdollisuutta palkata osatyökykyisiä” sekä suuryrityksissä (27 %) että mikroyrityksissä (24 %). Mikäli yksinyrittäjä voisi ajatella palkkaavansa osatyökykyisen työntekijän, vastaaja painotti vaihtoehtoja:

”mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa”, ”mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva” sekä ”mikäli löytyy erikoisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole”.

Taulukko 44: Osatyökykyisten rekrytoiminen toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Ei mahdollisuutta palkata osatyökykyisiä	10	4	7	4	25
Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva	33	9	11	11	64
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	32	17	16	12	77
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	15	5	1	2	23
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	14	9	11	1	35
Mikäli tunnemme työnhakijan ennestään	2	0	1	4	7
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	9	9	4	2	24

Osatyökykyisen palkkaaminen koettiin kaikilla toimialoilla useimmiten mahdolliseksi kuin mahdottomaksi, mikäli tietyt edellytykset täyttyvät. Tärkeimpänä edellytyksenä osatyökykyisten rekrytoinnille pidettiin kaikilla toimialoilla työntekijän työmotivaatioita ja asennetta. Edellytystä ”mikäli ammattitaito/työkokemus on sopiva”, koettiin merkittäväksi palkkaamisen kannustimeksi rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=33) sekä liike-elämän palveluissa (n=11). Osatyökykyisen työntekijän erityisosaamista painotettiin vain rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=15). Osatyökykyisiä voitiin ajatella palkattavan ajankohdan ja ohjausresurssien ollessa suotuisat kaupan ja logistiikan aloilla (n=9), henkilökohtaisten palvelujen aloilla (n=11), jossain määrin rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=14), mutta ei juurikaan liike-elämän palvelu-aloilla (n=1). Työn tuottavuuden aleneman huomioimista palkassa ei erityisesti korostettu millään toimialalla, mutta jonkin verran kaupan ja logistiikan aloilla (n=9).

4.4.3 Pitkäaikaistyöttömän rekrytoiminen

Vastaajille esitettiin kysymys: ”Minkälaisessa tapauksessa voisitte ajatella palkkaavanne pitkään (yli 12 kk) työttömänä olleen työnhakijan?” Vastausvaihtoehtoja oli mahdollista valita 1 – 3 kpl. Vaihtoehto ”ei mahdollisuutta palkata pitkäaikaistyöttömiä” sulki pois muut vastausvaihtoehdot.

Taulukko 45: Milloin pitkäaikaistyöttömän rekrytoiminen on mahdollista yrityksen koon perusteella

	Yksinyrittäjät	Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	Pienet yritykset (10-49 työntekijää)
Ei mahdollisuutta palkata pitkäaikaistyöttömiä	1	3	3
Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva	0	23	27
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	1	31	34
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	1	10	9
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	0	7	14
Mikäli tunnemme työnhakijan ennestään	0	6	3
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	1	5	4
Yhteensä	4	85	94

	Keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää)	Suuryritykset (yli 250 työntekijää)
Ei mahdollisuutta palkata pitkäaikaistyöttömiä	0	1
Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva	20	18
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	23	18
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	3	4
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	8	4
Mikäli tunnemme työnhakijan ennestään	1	2
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	3	4
Yhteensä	58	51

Pitkäaikaistyöttömien palkkaaminen koettiin mahdollisimmaksi, mikäli hakijan työmotivaatio ja asenne ovat sopivat. Tämän vaihtoehdon valitsi suuryritysten vastaajista 82 %, keski suurten yritysten vastaajista 96 %, pienten yritysten vastaajista 85 %, mikroyritysten vastaajista 84 % ja yksinyrittäjistä 50 %. Sopiva ammattitaito ja työkokemus koettiin lähes yhtä tärkeäksi rekrytointikannustimeksi. Tämän vaihtoehdon

valitsi suuryritysten vastaajista 82 %, keskisuurten yritysten vastaajista 83 %, pienten yritysten vastaajista 68 % ja mikroyritysten vastaajista 62 %. Erikoisosaaminen, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole, painottuu pienemmissä yrityksissä. ”Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat” –vastausvaihtoehto korostui etenkin pienissä yrityksissä (35 %) ja keskisuurissa yrityksissä (33 %).

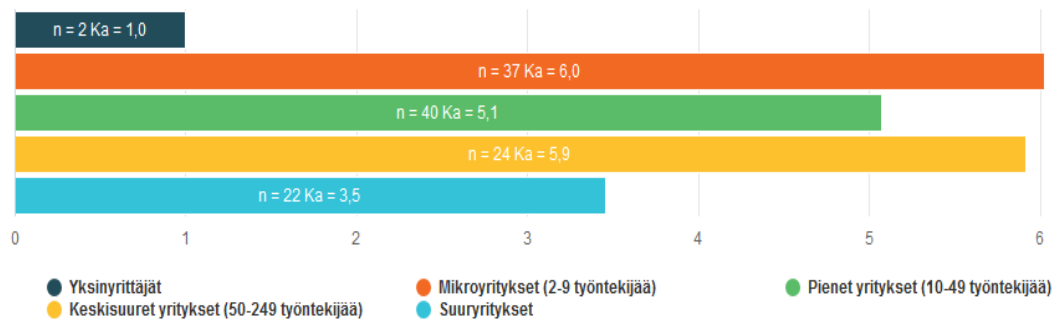
Taulukko 46: Pitkäaikaistyöttömien rekrytoiminen toimialoittain

	Rakentaminen ja teollisuus	Kaupan ja logistiikan alat	Henkilökohtaiset palvelut	Liike-elämän palvelut	Yhteensä
Ei mahdollisuutta palkata pitkäaikaistyöttömiä	2	2	2	2	8
Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva	42	15	20	11	88
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	46	23	24	14	107
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	13	5	4	5	27
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	18	4	9	2	33
Mikäli tunnettiin työnhakijan ennestään	4	4	1	3	12
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	5	9	1	2	17

Pitkäaikaistyöttömien palkkaaminen koettiin mahdolliseksi kaikilla toimialoilla todennäköisimmin silloin, kun työntekijän työmotivaatio ja asenne ovat sopivat. Selvästi kaikilla toimialoilla korostui myös vaatimus työntekijän ammattitaidosta ja työkokemuksesta. Rekrytoitavan ohjaamiseen vaadittavia resursseja edellytettiin jossain määrin rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=18) ja henkilökohtaisten palvelujen aloilla (n=9). Työn tuottavuuden aleneman huomioimista palkassa tai palkkatuessa edellytettiin selvimmin kaupan ja logistiikan aloilla (n=9). Pitkäaikaistyöttömän erityisosaamisesta oltiin jossain määrin kiinnostuneita liike-elämän palvelualoilla (n=5) ja rakentamisen ja teollisuuden aloilla (n=13).

4.4.4 Kiinnostus palkkatuen hyödyntämiseen

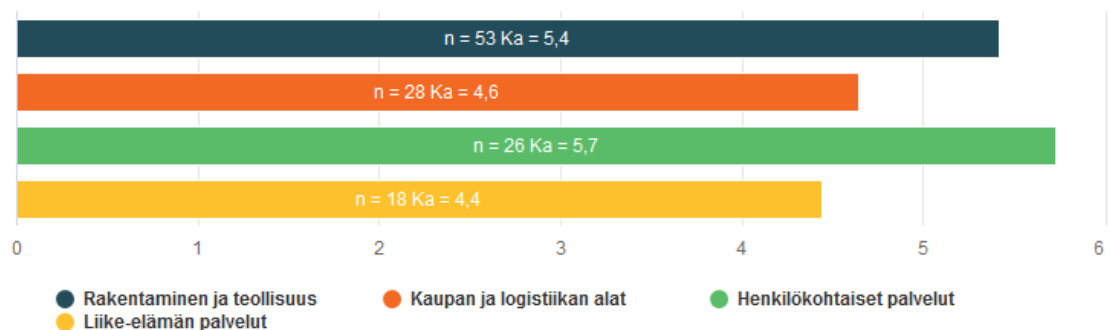
Vastaajille esitettiin skaalakysymys: ”Kuinka kiinnostunut olette palkkatuetun työn järjestämisestä yrityksessänne? 1 = Ei lainkaan kiinnostunut, 10 = Erittäin paljon kiinnostunut”.



	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
Yksinyrittäjät	2	1	1	1	1	2	0
Mikroyritykset (2-9 työntekijää)	37	1	10	6,03	7	223	3,18
Pienet yritykset (10-49 työntekijää)	40	1	10	5,08	5	203	2,8
Keski-suuret yritykset (50-249 työntekijää)	24	1	10	5,92	6	142	2,78
Suuryritykset	22	1	10	3,45	2	76	2,92

Kuvio 7: Kiinnostus palkkatuetun työn järjestämiseen yrityksen koon perusteella

Palkkatuetun työn järjestämisestä oltiin kiinnostuneimpia mikroyrityksissä (keskiarvo 6,0 asteikolla 1-10) ja keskiuurissa yrityksissä (keskiarvo 5,9), jossain määrin myös pienissä yrityksissä (keskiarvo 5,1), mutta ei juurikaan suuryrityksissä (keskiarvo 3,5) ja yksinyrittäjien keskuudessa.



	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
Rakentaminen ja teollisuus	53	1	10	5,42	5	287	2,91
Kaupan ja logistiikan alat	28	1	10	4,64	5	130	2,8
Henkilökohtaiset palvelut	26	1	10	5,73	6	149	3,39
Liike-elämän palvelut	18	1	10	4,44	4	80	3,42

Kuvio 8: Kiinnostus palkkatuetun työn järjestämiseen toimialoittain

Palkkatuetun työn järjestämisestä kiinnostuneimpia oltiin henkilökohtaisten palvelujen aloilla, joihin tutkimuksessa laskettiin mukaan mm. hotelli-, ravintola- ja matkailuala (ka=5,7). Kiinnostusta palkkatukea kohtaan löytyi myös rakentamisen ja teollisuuden aloilta (ka=5,4). Heikoimmin palkkatuetun työn järjestämisestä oltiin kiinnostuneita liike-elämän palveluissa (ka=4,4).

5 Pohdinta ja päätelmät

Yritysten rekrytointikäytäntöjen tunteminen ja rekrytoinnille suotuisten olosuhteiden ennakoiminen ovat työllistämispalveluorganisaatioiden liiketoiminnan ydinkysymyksiä. Kuten tutkimus osoittaa, rekrytoinnin painopistealueissa on eroja toimialoittain ja eri kokoisissa yrityksissä. Mikäli työllistämistä toteuttava organisaatio kykenee tarjoamaan tietynlaiselle yritykselle räätälöityä rekrytointiratkaisuja ja vieläpä oikea-aikaisesti, se saavuttaa toivottuja tuloksia. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä esimerkiksi, että pieneen rakennusliikkeeseen työllistävän kannattaa ajoittaa tarjous sesongin alle ja esittää aktiivisesti näkökulmia rekrytointiriskin madaltamiseksi, mikäli on epäilystä työntekijän osaamisessa tai työkyvyssä. Tuetun työllistämisen parissa toimivat organisaatiot voivat hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia myös pyrkiessään työllistämään vaikeasti työllistyviä yrityksiin. Erityisesti työhönvalmennusta toteuttava organisaatio voi hyötyä tutkimustuloksista pohtiessaan, ovatko epätyypilliset työsuhteet mahdollisesti reitti valmennusasiakkaan pysyvämpään työllistymiseen ja millaisilla työsuhteratkaisuilla yrittäjälle tarjotaan turvaa rekrytointiriskin madaltamiseksi.

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys koski rekrytoinnin kannustimia ja työntekijöiltä vaadittuja kompetensseja. Toinen tutkimuskysymys koski epätyypillisten työsuhteiden käyttöastetta yrityksissä. Strukturoidun kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot noudattelivat Työ- ja elinkeinoministeriön tilaaman ja tutkijoiden Aaltosen, Heinosen, Kovalaisen ja Luomalan vuonna 2009 yrityksille suunnattua kyselytutkimusta. Toimialajaot olivat samankaltaiset kuin edellämainitussa tutkimuksessa ja lisäksi tässä tutkimuksessa vertailtiin eri kokoisia yrityksiä toisiinsa. Tutkimuskysymyksiin löydetään vastaukset tutkimustuloksista ja tarkempaa analyysia on mahdollista tehdä perehtymällä tarkkoihin toimialakohtaisiin taulukointeihin tutkimuksen liitteissä. Tutkimuksen luotettavuuteen ja mittaustarkkuuteen tulee kuitenkin kiinnittää huomiota jo siksi, että vaikka tutkimustulokset olivat monilta osin samansuuntaisia kuin Aaltosen ja muiden (2009) tutkimuksessa, vastaajien absoluuttinen määrä tutkimuksessa jäi matalaksi.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita, miten paljon yritykset hyödyntävät epätyypillisiä työsuhteita rekrytoinneissaan. Toimiala- ja henkilöstömääräkohtaiset tutkimustulokset ovat valideja siltä osin, kun vastaajat arvioivat työsuhdemuotojen käyttöä yrityksissään, sillä asiaa tiedusteltiin suoraan. Kyselylomakkeesta ei silti löytynyt kysymystä, jossa olisi tiedusteltu, missä määrin epätyypillisten työsuhteiden käytöllä pyritään riskienhallintaan, mikä puolestaan oli tutkimusongelman kannalta keskeinen näkökulma. Myöskään termiä ”epätyypilliset työsuhteet” ei vastaajille esitetty missään vaiheessa. Vastaajat eivät käytännössä tieneet, mitä ilmiötä tutkitaan. Tämä saattoi asettaa haasteen tutkimuksen validiteetille, eli tarkkuudelle; miten kysymykset mittaavat tutkittavaa asiaa. Voi olla, että tulokset olisivat näyttäneet erilaisilta, jos vastaajilta olisi tiedusteltu suoraan, miten paljon epätyypillisillä työsuhteilla tavoitellaan nimen omaan joustoa ja turvaa henkilöstöhankintaan – pyrkien kenties käyttämään työharjoittelujaksoja ja osa-aikatoita koeaikaluontoisena työllistämisyksikönä, jonka aikana työnantajalla on vielä mahdollisuus vaivattomasti päästä eroon ei-halutusta työntekijästä. Tällaisen näkökulman esilletuomista pyrittiin tutkimuksessa kuitenkin tietoisesti välttämään, sillä se olisi saattanut kannustaa kielteistä ennakoasenoitumista epätyypillisiä

työsuhteita kohtaan. On mahdollista, että jos epätyypillisiä työsuhteita on mahdollista käyttää koeajan korvikkeina, jotkut työnantajat ovat taipuvaisia tekemään näin siitä huolimatta, että tietävät käytännön lipuvan ns. harmaalle alueelle, jossa ei toimita varsinaisesti vastoin lakia, mutta ei välttämättä työsopimuslain hengen mukaisesti. Ja tällöin ne vastaajat, jotka tunnistavat kyseisen harmaan alueen olemassaolon, olisivat saattaneet välttää korostamasta vastauksissaan epätyypillisiä työsuhteita tehokkaina rekrytointikäytäntöinä – siitäkin huolimatta, että tietäisivät itse toimivansa niiden suhteen täysin eettisesti.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa käyttökelpoisia tuloksia työhönvalmennusliiketoimintaa harjoittavan organisaation käyttöön eikä tätäkään vastaajille kerrottu missään vaiheessa selkeästi. Kysymykset oli pyritty muotoilemaan niin, että ne herättäisivät mahdollisimman vähän ennako-oletuksia tai –asentoitumista. Tämä tuotti mielestäni vastaukset tutkimuskysymyksiin, mutta mahdollisesti validiteetin kustannuksella siinä mielessä, että vastaajat eivät tienneet, ymmäretäänkö rekrytointikäytäntöjen tarkastelu riskienhallinnan, osaamisen tunnistamisen tai työllistämispolitiikan näkökulmasta, vai onko kyselyn tarkoitus olla eräänlainen markkinatutkimus. Tämä epäselvyys saattoi vaikuttaa myös vastausprosenttiin laskevasti.

Mittauksen luotettavuus ja toistettavuus kvantitatiivisessa tutkimuksessa vertautuu paljolti otoskokoan, joka määrää, kuinka yleistäviä päätelmiä aineistosta voidaan tehdä. Karkea yleistys voidaan tehdä pienelläkin otoksella, mutta jos halutaan olla varmoja, että saadut tulokset pätevät koko perusjoukossa, tulisi otoksen olla suuri. Vaikka otokseen perustuva määrällinen tutkimus ei koskaan voi olla täysin täsmällinen, virhemarginaalin minimoimiseen tulisi pyrkiä ja tämä edellyttää suurta otosta. (Heikkilä 2008, 42-43.) Tämän tutkimuksen vastausprosentti oli 11,5%, kun verrataan tutkimukseen valitun joukon määrää vastanneiden määrään. Vastausprosentti ei ole suuri. Vastaajien absoluuttinen määrä oli 125, mikä asetti tutkimuksessa haasteen aineiston ryhmittelylle ja siten myös mittauksen reliabiliteetille. Pienehkön vastaajamäärän vuoksi muuttujien välistä riippuvuutta tutkittiin havainnoimalla eikä tilastomatemattisia riippumattomuustestejä ollut tarkoituksenmukaista tehdä. Pienin otoskoko, jolla tilastollista päätelmää voidaan

tehdä, on 100 vastaajaa, mutta jos tutkimus keskittyy perusjoukosta nostettujen ryhmien välisiin vertailuihin, tulisi vastaajia olla vähintään 30 jokaisessa ryhmässä (Heikkilä 2008, 45). Tässä tutkimuksessa kolmekymmentä tilastoyksikköä täyttyi muutamien ryhmien osalta, mutta ei kaikkien. Luotettavampi arvio eri kokoisten ja eri toimialoilla toimivien yritysten rekrytointikäytännöistä edellyttää suurempaa otosta eikä tämä tutkimus ole kaikilta osin reliabeleinen johtuen pienestä otoskosta – ja pienestä vastausprosentista. Liian rohkeaa yleistystä tutkimustulosten paikkaansapitävyydestä koko populaatiossa ei ole kannattavaa tehdä ja aihealuetta onkin tarpeen tutkia jatkossa laajemmin.

5.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella epätyypillisiä työsuhteita ja siirtymätyömarkkinoita hyödynnetään pienissä, keskisuurissa ja suurissa yrityksissä osana työvoiman hankintaa. Yleisesti voidaan tutkimuksen perusteella sanoa, että joustavat rekrytoinnin muodot ovat houkutteleva ja hyväksi havaittu vaihtoehto useimmilla toimialoilla ja erikokoisissa yrityksissä. Rekrytoinnin painopistealueet poikkeavat hieman riippuen yrityksen koosta ja toimialasta. Tämä vaikuttaa siihen, miten eri toimialoilla ja erikokoisissa yrityksissä on valmiuksia työllistää vaikeasti työllistyviä. Työhönvalmennusta ja –välittämistä toteuttavat organisaatiot voivat tutkimuksen perusteella hyödyntää liiketoiminnassaan tietoa yritysten rekrytointitrendeistä ja mahdollisuuksista hyödyntää epätyypillisiä työsuhteita osana rekrytointejaan. Tutkimuksella löydetään vastauksia keskeisiin kysymyksiin, joita olivat:

1. Mitkä ovat rekrytoinnin kannustimet ja työntekijöiltä vaaditut kompetenssit yrityksissä?
 - a. Rekrytoinnin kannustimet ja hidastimet ylipäänsä
 - b. Työntekijöiltä vaadittavat lähtökohdat
2. Kuinka paljon yrityksissä suositaan joustavia ja epätyypillisiä työllistämistapoja?
 - a. Epätyypillisten työsuhteiden käyttöaste ylipäänsä
 - b. Epätyypilliset työsuhteet rekrytointiväylänä vaikeasti työllistyville

5.2.1 Rekrytoinnin kannustimet ja hidastavat tekijät

Tämän tutkimuksen tulokset ovat suurilta osin samansuuntaisia kuin Aaltosen ja muiden (2009) kymmenen vuotta sitten toteuttamassa tutkimuksessa. Tulosten perusteella erityisesti pienemmissä yrityksissä sekä rakentamisen, teollisuuden että kaupan aloilla henkilöstöhankintaa kannustivat kausittaiset tarpeet ja sesongit. Liiketoiminnan palvelualat eivät vaikuta olevan erityisen herkkiä sesonkivaihteluille, mikä on samansuuntainen tutkimustulos kuin aiemmassa tutkimuksessa. (Aaltonen, Heino-nen, Kovalainen & Luomala 2009, 57.) Rekrytointia kannustivat myös halu kasvattaa liiketoimintaa ja yrityksen kasvusta johtuva osaamistarpeen lisääntyminen. Molemmissa tutkimuksessa mainittiin tärkeäksi rekrytointia edistäväksi asiaksi asenteiltaan yritykseen sopivien henkilöiden saatavuus, mikä korostui erityisesti pienten ja keskiuurten yritysten vastauksissa. Erona aikaisempaan tutkimukseen toimialan kilpailutilanteen merkitys koettiin vähäisemmäksi kuin edellä mainitussa vuoden 2009 tutkimuksessa ja vaadittavan koulutuksen saaneiden työntekijöiden saatavuutta painotettiin vain erityisesti henkilökohtaisten palvelujen aloilla, mukaan lukien sosiaali- ja terveysalat.

Rekrytointeja estäväksi tai hidastavaksi tekijäksi nousivat niin ikään ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus ja asenteiltaan yritykseen sopivien henkilöiden heikko saatavuus aivan kuten Aaltosen ja muiden 2009 tutkimuksessa ja erityisesti suuremmissa yrityksissä tämä koettiin haasteeksi. Työntekijöiden palkkakuluja ja yrityksen maksuvalmiuden vakautta painotettiin hieman vähemmän kuin kymmenen vuotta sitten ja niitäkin erityisesti vain pienemmissä yrityksissä.

Rekrytointeihin lähdetään tutkimustulosten perusteella useimmiten suunnitelmallisesti kaikilla toimialoilla, tarpeen ollessa ennakoitu. Jonkin verran ennakoimatonta rekrytointia joudutaan tekemään henkilökohtaisten palvelujen aloilla pienissä yrityksissä. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että koska pienemmät yritykset ovat alttiimpia ennakoimattomalle rekrytointitarpeelle ja kausivaihteluille, joustoa ja turvaa tuovat rekrytointiratkaisut ovat erityisen tarpeellisia mikroyrityksissä ja pienyrityksissä. Toisaalta on hyvä ottaa huomioon aiempi tutkimustieto, jonka mukaan vaihtoehtoisista rekrytointiratkaisuista on eniten kokemusta suuremmissa yrityksissä,

joissa kenties sittenkin on paremmat mahdollisuudet monipuoliseen rekrytointiin (Aaltonen, Heinonen, Kovalainen & Luomala 2009, 2).

5.2.2 Työntekijöiltä vaadittavat kompetenssit

Työntekijän oikeanlaisen asenteen merkitystä painotettiin kaikilla aloilla ja kaikenko-
koisissa yrityksissä, ja asennepuolen ongelmat olivat useimmissa tapauksissa keskei-
nen syy epäonnistuneille rekrytoinneille. Erityisesti tämä korostui rakentamisen ja
teollisuuden aloilla. Mitä pienemmästä yrityksestä oli kyse, sitä tärkeämmäksi koet-
tiin, että työntekijä sopeutuu asenteeltaan työympäristöön – ja sitä hankalammaksi
koettiin asenteiltaan sopivien työnhakijoiden heikko saatavuus.

Junnilan ja Honkaniemen (2010, 8) mukaan hankalinta kaikilla toimialoilla oli löytää
asiantuntijataso työntekijöitä. Tässä tutkimuksessa korostuivat sen sijaan hankaluu-
det löytää työntekijöitä ammattiosaamista vaativiin tehtäviin. Seuraavaksi vaikeim-
min täytettäviä paikkoja olivat vuonna 2010 ICT-alan työtehtävät ja esimiestehtävät.
Tässä tutkimuksessa seuraavaksi haastavimpina korostuivat teknistä osaamista vaati-
vat tehtävät, hankalimpana juuri rakentamisen ja teollisuuden aloilla, samoin kuin
vuoden 2010 tutkimuksessa. Samoin myynnin tehtävät koettiin edelleen haastavina
täyttää.

Helposti työntekijöitä löytyi Junnilan ja Honkaniemen (2010, 7) mukaan alemman
tason asiantuntijatehtäviin, kuten juniortason tehtäviin. Tässä tutkimuksessa hel-
pointa oli löytää työntekijöitä suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin. Toimis-
to- ja assistenttitehtävät olivat suhteellisen helppoja täyttää sekä vuoden 2010 että
tämän tutkimuksen perusteella. Sen sijaan taloushallinnon tehtäviin ei tämän tutki-
muksen perusteella ollut enää niin helppo rekrytoida kuin vuonna 2010 (Liite 2).

Työntekijöiltä vaadittujen kompetenssien osalta tutkimustulokset ovat samansuun-
taisia kuin Junnilan ja Honkaniemen (2010) sekä Valtakarim ja muiden (2014) tutki-
muksessa. Työntekijöiden ammattiosaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet,
etenkin työmotivaatio ja asenne nousivat erityisen merkittäviksi vaatimuksiksi kai-
kenkokoisissa yrityksissä ja kaikilla toimialoilla. Muutamilla toimialoilla asennetta tai

vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja korostettiin nykyään jopa enemmän kuin ammat-tiosaamista.

Tärkeimpiä syitä epäonnistuneille rekrytoinneille olivat tässä tutkimuksessa ja eten-kin pienissä yrityksissä ja keskisuurissa yrityksissä työntekijän väärät odotukset ja virheellinen kuva tehtävistä sekä työntekijän puutteellinen osaaminen. Nämä syyt korostuivat myös Junnilan ja Honkaniemen (2010) tutkimuksessa. Ongelmat työnteki-jän persoonassa olivat tämän tutkimuksen perusteella kuitenkin selvästi useammin epäonnistuneen rekrytoinnin syy kuin aiemmassa tutkimuksessa. Lisäksi tässä tutki-muksessa raportoitiin useammin syyksi ”ei ollut riittävästi hyviä hakijoita – oli pakko ottaa heikompi” kuin edellä mainitussa vuoden 2010 tutkimuksessa. Pula soveltuvista työnhakijoista vaikuttaa lisääntyneen useimmilla toimialoilla.

5.2.3 Epätyypillisten työsuhteiden käyttöaste

Yritykset rekrytoivat pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin. Nämä voivat olla kokoaikaisia tai osa-aikaisia. Epätyypillisempien osa-aikatöiden teettämi-nen oli tuttua kaikenkokoisissa yrityksissä ja osa-aikainen työ nähtiin mahdolliseksi sekä suorittavaan, ei osaamista vaativaan työhön että ammattiosaamista vaativaan työhön. Jonkin verran osa-aikaisia työsuhteita perustettiin myynnin tehtäviin, erityi-sesti liike-elämän palvelualoilla, sekä toimisto- ja assistenttitehtäviin. Vähäisintä osa-aikatyön teettäminen oli rakennus- ja teollisuusaloilla. Suosituinta osa-aikatyö oli kaupan ja logistiikan aloilla, sekä henkilökohtaisten palvelujen aloilla, joihin tutki-muksessa laskettiin mukaan mm. puhtaanapito- ja kiinteistöpalvelualat. Tutkimustu-lokset ovat paljolti samansuuntaisia kuin Aaltosen ja muiden (2019) tutkimuksessa. Vaikuttaa siltä, että osa-aikainen työ koetaan yrityksissä käyttökelpoiseksi matalam-man osaamistason tehtävissä kuin asiantuntija- tai esimiestason tehtävissä.

Tutkimuksessa vartenotettavaksi työllistämiskeinoksi nimettiin myös työkokeilu- ja työharjoittelumahdollisuuksien järjestäminen, joka toimii keinona tutustua tarjolla olevaan työvoimaan. Työharjoittelupaikkojen tarjoaminen ja oppilaitosyhteistyön suosio viittaavat siihen, että epätyypilliset työsuhteet voivat edeltää pidempikestoista työllistämistä. Havainnon vahvistaa se, että oppilaitosyhteistyö, luultavimmin op-

pilaitosten työssäoppimisjaksot, oli hyväksi koettu rekrytointikäytäntö kaikenkokoisissa yrityksissä ja neljänneksi suosituin rekrytointikäytäntö kaikilla toimialoilla. Työharjoitteluiden suosio vaikuttaa kasvaneen kymmenessä vuodessa, sillä kun Junnilan ja Honkaniemen (2010) tutkimuksessa vain 8 % yrityksistä nimesi tämän hyväksi rekrytointikäytännöksi, tässä tutkimuksessa työharjoittelu/-työkokeilu ennen varsinaista rekrytointia oli merkittävästi suositumpaa. Se nimettiin kolmanneksi parhaaksi rekrytointikäytännöksi kaikilla aloilla, usein hakijan aiempien referenssien ja suosittelijoiden jälkeen – jotka siis olivat parhaat käytännöt rekrytointien yhteydessä. Tämä viittaa siihen, että työnantajat pyrkivät madaltamaan rekrytointin riskiä tutustumalla työnhakijaan mahdollisimman huolellisesti joko tutkimalla hänen aiempia työsuoritteitaan tai kokeilemalla häntä vastaavissa tehtävissä itse.

Määräaikaisten työsuhteiden teettäminen oli tutkimuksen perusteella yleistä erityisesti rakennus- ja teollisuusaloilla, kaupan ja logistiikan aloilla ja vähemmän yleistä palvelualoilla. Niillä aloilla, joilla rekrytointeja tehdään sesonkeihin ja kausittaiseen tarpeeseen, määräaikaiset työsopimukset ovat yleisimpiä. Määräaikaisia työsuhteita oli tehty Aaltosen ja muiden (2009) tutkimuksen mukaan rakentamisen ja teollisuuden aloilla 17 % ja tukku- ja vähittäiskaupan aloilla 27 %. Tässä tutkimuksessa rakentamisen, teollisuuden ja kaupan alojen määräaikaisuuksien osuus vastauksista oli selvästi suurempi kuin Aaltosen (2009) tutkimuksessa, joten määräaikaisten työsopimusten määrä em. aloilla näyttää lisääntyneen kymmenen vuoden aikana. Erot aiempaan tutkimukseen ei ole yhtä merkittäviä henkilökohtaisten palvelujen ja liike-elämän palvelujen aloilla. Yrityksen kokoluokalla ei aiemmassa tutkimuksessa havaittu olevan merkitystä määräaikaisuuksien käytölle eivätkä erot olleet merkittäviä tässäkin tutkimuksessa.

Suhteessa vastaajien määrään oppisopimuskoulutusta oli hyödynnetty selvästi enemmän keskisuurissa ja suurissa yrityksissä kuin pienissä yrityksissä. Kuitenkin kiinnostus oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen oli kaikenkokoisissa yrityksissä kohtalaisen suurta, eli lähtökohtaisesti yritykset suhtautuvat oppisopimuskoulutukseen myönteisesti vaikeivät olisi sitä itse hyödyntäneet. Oppisopimuskoulutus oli käytetyin epätyypillisen työsuhteen muoto rakentamisen ja teollisuuden aloilla ja vähiten käytetty liike-elämän palvelualoilla. Sekä kaupan ja logistiikan että henkilö-

kohtaisten palvelujen aloilla oppisopimuskoulutusta kohtaan oltiin kiinnostuneimpia, mutta sen käytöstä oli kokemusta vain kolmasosalla tutkimukseen osallistuneista. Vaikuttaa siltä, että oppisopimuskoulutus on vielä tuntematon tai hankalasti sovellettavissa suurimmalle osalle yrityksistä.

Alihankintayhteistyöstä kiinnostuneimpia oltiin kaupan ja logistiikan sekä rakentamisen ja teollisuuden aloilla, jossain määrin myös liike-elämän palvelualoilla, mutta vähiten henkilökohtaisten palvelujen aloilla. Työvoiman ulkoistamista, eli vuokratyövoimaa ja alihankintayhteistyötä toiminimiyrittäjien kanssa hyödynsivät tutkimuksen perusteella useimmiten rakentamisen ja teollisuuden yritykset, hieman myös kaupan ja logistiikan yritykset, mutta ei juurikaan henkilökohtaisten palvelualojen yritykset. Voidaan päätellä, että palvelualoilla rekrytoidaan pääsääntöisesti omiksi työntekijöiksi, mutta rakentamisen ja teollisuuden aloilla on totuttu ulkoistettuun työvoimaan. Merkillepantavaa tutkimuksessa on myös, että pienemmät yritykset vaikuttaisivat hyödyntäneen useammin alihankkijoita ja vuokratyöntekijöitä kuin suuryritykset ja pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tämä koettiin jatkossakin houkuttelevampana vaihtoehtona kuin suuryrityksissä. Tutkimustulokset ovat pääosin samansuuntaisia kuin Aaltosen ja muiden (2009) tutkimuksessa.

5.2.4 Epätyypilliset työsuhteet rekrytointikeinona vaikeasti työllistyville

Mikäli työllistettävällä on osatyökykyisyyden tai pitkäaikaistyöttömyyden johdosta haasteellinen työmarkkina-asema, tutkimustulokset ovat työllistämisen kannalta rohkaisevia. Suurimmalla osalla yrityksistä on jo olemassa oleva valmius räätälöidä työtehtäviä uudelleen työkyvyn heiketessä ja suurin osa yrityksistä oli valmis työllistämään osatyökykyisiä tai pitkäaikaistyöttömiä. Pitkäaikaistyöttömien rekrytoimiseen vaikuttaisi yrityksissä olevan lähtökohtaisesti paremmat valmiudet kuin osatyökykyisten rekrytointiin. Osatyökykyisiä rekrytoidaan todennäköisimmin kaupan ja logistiikan aloille sekä liike-elämän palvelualoille. Ilmeisesti näillä aloilla työn fyysiset vaatimukset eivät ole niin merkittäviä kuin esimerkiksi rakennusalalla tai hoitotyössä, mikä mahdollistaa työskentelyn vähäisemmälläkin työkyvyllä. Työntekijän omaa motivaatiota ja asennetta korostettiin merkittävästi kaikilla toimialoilla ja kaikenkokoisis-

sa yrityksissä. Tästä voidaan päätellä, että haasteet työkyvyssä ja osaamisessa voidaan hyväksyä, mikäli työntekijä kompensoi niitä hyvällä työmotivaatiolla.

Työkokeilujen hyödyntäminen koettiin monissa yrityksissä hyväksi rekrytointikäytännöksi ja pääsääntöisesti yrityksissä oli kokemusta työkokeilujen järjestämisestä.

IPS:ää hyödyntävä työhönvalmennusorganisaatio voi tämän perusteella olettaa, että työkokeilu on varteenotettava keino istuttaa vaikeasti työllistyvä yritykseen oppimaan ammattiosaamista vaativia työtehtäviä. Kuitenkin on huomattava, että tutkimuksen perusteella työkokeilu tai harjoittelu ennen varsinaista rekrytointia oli suosittu rekrytointikäytäntö pienemmissä kuin suuremmissa yrityksissä, mistä voidaan päätellä, että työkokeilua työllistymisväylänään hyödyntävä vaikeasti työllistyvä saattaa todennäköisemmin saada työkokeilupaikan tai hyötyä työkokeilusta pienehkössä kuin suuressa yrityksessä.

Kun työllistetään osatyökykyinen tai pitkäaikaistyötön, rekrytointiin liittyy usein oletus alentuneesta työn tuottavuudesta. Tällöin voidaan perustellusti kysyä, tuleeko alentunut tuottavuus ottaa huomioon palkassa. Merkittävin osa vastaajista ei kuitenkaan nähnyt palkkaa kynnyskysymyksenä vaikeasti työllistyvän työllistämiseksi. Palkkatukea – joka haetaan joko osaamisen puutteen tai työkyvyn aleneman kompensoimiseksi – oli kylläkin hyödynnetty kaikenkokoisissa yrityksissä ja kaikilla toimialoilla, mutta vain harvoissa tapauksissa se koettiin olennaiseksi vaikeasti työllistyvää rekrytoitaessa. Voitaneen tehdä päätelmä, että palkkatuki kyllä hyödynnetään, jos se on saatavilla ja sitä kohtaan oli kiinnostusta erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, sekä rakentamisen ja teollisuuden ja henkilökohtaisten palveluiden aloilla. Palkkatuki koetaan mahdollisesti mukavana lisäbonuksena, mutta rekrytointipäätöksessä sen hyödyntämismahdollisuudella ei ole läheskään niin suurta painoarvoa kuin työnhakijan osaamisella, kokemuksella, työmotivaatiolla ja asenteella. Maininnan arvoista on, että mikroyrityksissä ja pienyrityksissä saatetaan olla kiinnostuneempia työnhakijan erityisosaamisesta kuin yli 50 henkilöä työllistävässä yrityksessä.

Tutkimuksen perusteella yrityksissä kiinnitetään huomiota myös ohjausresurssien riittävyyteen, mikäli työllistettävällä on haasteita osaamisessa tai työkyvyssä. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ohjausresursseja ja ajankohtaa painotettiin selvemmin

kuin suuryrityksissä, mikä viitanee siihen, että pienemmällä henkilöstömäärällä va-
jaakuntoisen tai hitaamman työntekijän perehdyttämiseen on käytettävissä vähem-
män resursseja. Kun tähän liitetään tutkimushavainto, että pienemmissä yrityksissä
työntekijän perehtymiseen on ylipäänsä käytettävissä vähemmän aikaa, voidaan pää-
tellä, että mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä osaavampi ja motivoituneempi
tulee osatyökykyisen tai pitkäaikaistyöttömän olla työn aloittaessaan. Suuremmissa
yrityksissä on perehtymisaikaa tarjolla hieman enemmän luultavasti siksi, että pe-
rehdytysresursseja on helpompi tarjota. Ohjausresurssien tärkeyttä painotettiin niillä
toimialoilla, jotka lähtökohtaisesti olivat vastahakoisimpia työllistämään osatyökykyi-
siä: rakentamisen ja teollisuuden- sekä henkilökohtaisten palvelujen aloilla.

5.3 Kehittämisehdotuksia

Tutkimuksella pyrittiin tuottamaan aiempaa tutkimustietoa täydentävää tietoa ja
siinä monilta osin onnistuttiin. On kuitenkin huomioitava, että maailmantalouden
olosuhteiden vaihdella tukimustulokset voivat näyttää hyvin erilaisilta riippuen
siitä, milloin työelämää käsittelevä tutkimus toteutetaan. Jo yritysten
rekrytointiaikeet voivat vaihdella radikaalisti puolen vuoden tarkastelujaksoissa ja
mitä luultavimmin myös epätyypillisten työsuhteiden käyttöaste vaihtelee.
Taloustilanne tutkimuksen tekohetkellä loppuvuodesta 2019 oli hyvin erilainen kuin
kesällä 2020, jolloin palautuminen maailmanlaajuisesta talouskriisistä on vielä
kesken. Yleisesti ottaen rekrytointikäytäntöjä ja –mahdollisuuksia käsittelevää
tutkimusta tulee tehdä jatkuvasti ajantasaisen tiedon saamiseksi. Aihealueesta
saadaan kattava ymmärrys, mikäli tutkimuksen otoskoko on mahdollisimman suuri ja
mikäli monimenetelmällisyyttä hyödynnetään esimerkiksi kyselytutkimusta tukevin
haastatteluin, jolloin voidaan pureutua tarkemmin siihen, *miksi* yrityksissä
työllistetään niin kuin työllistetään.

Tutkimus pyrki myös tuottamaan käyttökelpoista tietoa työllistämistä ja
työhönvalmennusta liiketoimintanaan harjoittavan organisaation tarpeisiin, ennen
kaikkea liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Työhönvalmennus-liiketoimintaa
harjoittava organisaatio voi ottaa tutkimustulosten perusteella ohjenuoraksi
seuraavia teesejä:

1. Osatyökykyistä ja pitkäaikaistyötöntä valmentaussasi korosta työmotivaation ja asenteen merkitystä työnhakutilanteessa. Kannattaa lisäksi pohtia, voisiko motivaatiota korostaa ilmaisilla työnäytteillä. Työnantajat ovat kiinnostuneita referensseistä, suosittelijoista ja työharjoittelujaksoista.
2. Pyri tarjoamaan työnantajalle riittävä varmuus työnhakija-asiakkaan osaamisesta ja motivaatiosta hyödyntämällä epätyyppillisiä työsuhteita, kuten työkokeiluja ja työvoiman vuokraamista reittinä pysyvämpään työllistymiseen.
3. Yritykset kokevat työharjoittelut hyvänä rekrytointikäytäntönä ja rekrytoivat yhä useammin määräaikaisiin ja osa-aikaisiin työsuhteisiin. Huolehdi siitä, että myös työnhakija-asiakkaasi suhtautuu näihin työllistymisväyliin positiivisesti.
4. Työhaun tehokuden kannalta kannattavinta on hakeutua tehtäviin, joihin yrityksillä on työvoimapulaa ja joihin yrityksillä on valmius ottaa työkokeilijoita ja osa-aikatyöntekijöitä: ammattiosaamista vaativiin tehtäviin, myynnin tehtäviin ja teknistä osaamista vaativiin tehtäviin. Eriyiosaamisesta /-asiantuntijuudesta on hyötyä, kuten esimerkiksi taloushallinnon osaamisesta. Työkokeilu toimisto- ja assistenttitehtävissä ja suorittavissa tehtävissä on mahdollista, mutta työllistyminen voi olla haastavaa koska yrityksillä on muutenkin helppo rekrytoida näihin tehtäviin.
5. Palkkatuki saatetaan hyödyntää, mutta sillä ei ole työllistymisen kannalta yhtä paljon merkitystä kuin työntekijän osaamisella ja motivaatiolla, mistä voidaan päätellä että palkkatuki ei tosiasiallisesti voi kompensoida puutteita työntekijän osaamisessa ja motivaatiossa.

Mikään ei vaikuta viittaavan siihen, että epätyyppillisten työsuhteiden käyttöaste olisi vähenemään päin. Pikemminkin päinvastoin: osa-aikaisuuksien ja vuokratyövoiman käyttö vaikuttavat lisääntyvän - jopa siinä määrin, että ne voivat haastaa perinteisiä, toistaiseksi voimassa olevia kokoaikaisia työsuhteita. Yritykset joutuvat jatkossakin tekemään valintaa työvoiman sitouttamisen ja markkinatilanteen mukaan joustavien työsuhdemuotojen välillä. Kenties jatkossa ei ole syytä puhua ”epätyyppillisistä” työsuhteista – siinä määrin osa- ja määräaikaisuudet, ulkoistaminen ja erilaiset harjoittelijasopimukset ovat jo nousseet vaihtoehtoisiksi rekrytointitavoiksi. Työuraansa aloitteleville, alaa vaihtaville ja työelämäänsä palaaville joustavat ja vaihtoehtoiset työsuhdemuodot voivat olla järkevä askel työelämäänsä kiinnittymisen kannalta. Työelämän tutkimuksen kannalta kehittämiskelpoinen aihe voisi olla työntekijöille suunnattu sosiologinen tutkimus, miten ja missä määrin epätyyppillisinä pidetyt työsuhteet ovat auttaneet työelämäänsä kiinnittymisessä.

Lähteet

Aaltonen, S., Heinonen, J., Kovalainen, A., Luomala, K. 2009. Työllistämisen esteet, mahdollisuudet ja aiheet pk-yrityksissä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys. 49/2009. Helsinki: Edita.

Becker, D., Swanson, S., Reese, S., Bond, G., McLeman, B. 2015. Supported employment fidelity review manual. A companion guide to the evidence-based IPS Supported Employment Fidelity Scale. Dartmouth Psychiatric Research Center. 3rd. ed. Viitattu 21.11.2019. https://ipsworks.org/wp-content/uploads/2017/08/ips-fidelity-manual-3rd-edition_2-4-16.pdf

Elomaa, N. 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Helsinki: Edita.

European Commission. 2011. Supported Employment for people with disabilities in the EU and EFTA-EEA. Good practices and recommendations in support of a flexicurity approach. European Union. Viitattu 16.11.2019. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b270b26a-bb7f-40d7-8883-53c78e436b5b>

European Commission. 2020. Eurostat. Small and medium-sized enterprises. Viitattu 20.2.2020. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holopainen, M., Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Junnila, K., Honkaniemi, L. 2010. Organisaatioiden rekrytointikäytännöt. Kyselytulokset syksyiltä 2009, yhteenveto. Työterveyslaitos ja HENRY ry. Viitattu 10.11.2019. https://moodle.karelia.fi/pluginfile.php/81478/mod_resource/content/1/organisaatioiden%20rekrytointik%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6t%20Terveyslaitos%20Henry.pdf

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu.

Laakso, V. 2013. Nappaa nuori töihin. Teoksessa Oppisopimus. Osaamista meillä ja muualla. Toim. K. Viinisalo. Espoo: Suomen oppisopimuskoulutuksen järjestäjät ry, 171-183.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 2019. Viitattu 10.11.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2019. Viitattu 10.11.2019. [http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6kokeilu#L7](http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6kokeilu#L7)

Moilanen, J. 2008. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. Helsinki: Talentum.

Opetushallitus 2016. Oppisopimuskoulutus. Viitattu 6.9.2016.

http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus

Oppisopimusopas 2016. Oppisopimus työnantajan kannalta. Viitattu 10.11.2019.

<http://www.oppisopimus.net/html/tyonantajalle.html>

Räisänen, H., Schmid, G. 2008. Siirtymätyömarkkinat ja joustoturva Suomen työ-

markkinoiden näkökulmasta. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2008. Viitattu 16.11.2019.

<https://docplayer.fi/5148540-Siirtymatyomarkkinat-ja-joustoturva-suomen-tyomarkkinoiden-nakokulmasta-1.html>

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa: Strategi-

sen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki:

Talentum.

Te-palvelut, 2016a. Työkokeilun käytännöt ja säännökset. Viitattu 10.11.2019.

http://te-palvelut.fi/te/fi/erikoissivut/kaytannot_ja_saannokset/index.html

Te-palvelut, 2016b. Tarjoa työkokeilumahdollisuus. Viitattu 10.11.2019.

http://tepalvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/tyokokeilu_tyonantajalle/index.html

Te-palvelut, 2016c. Palkkatuki. Viitattu 10.11.2019.

http://tepalvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html#Palkkatuenkesto

Te-palvelut, 2016d. Oppisopimuskoulutus. Viitattu 10.11.2019.

http://tepalvelut.fi/te/fi/tyonhajokijalle/ammatinvalinta_koulutus/oppisopimuskoulutus/index.html

Valtakari, M., Nyman, J., Müller, J., Kesä, M. 2014. Työ ja työvoiman kysyntä muuttuvat. Uudistuuko julkinen työnvälitys rekrytointipalveluna? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Viitattu 10.11.2019.

<http://tem.fi/documents/1410877/2859687/Ty%C3%B6%20ja%20tyovoiman%20kysynt%C3%A4%20muuttuvat%2020102014.pdf/a98dc0c2-cd7c-4a80-98c8-f72d60a7c891>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uud.p. Helsinki:

Edita Publishing Oy.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Kiitos kun osallistutte tutkimukseen! Mitä toimialaa yrityksenne edustaa? *

- Rakennusala/LVIS
- Kiinteistöpalvelut/Vartiointi/Puhtaanapitoala
- Logistiikka-ala
- Tukku-/Vähittäiskauppa
- Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat
- Teknologia/ICT/Elektroniikka/Mekaniikka
- Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)
- Luonnonvara/maatalous/ympäristö/energia-ala
- Liike-elämän palvelut/konsultointi//talous/viestintä/henkilöstöpalvelut
- Hotelli- ravintola ja matkailuala
- Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala

Missä ominaisuudessa toimitte yrityksessänne? *

- Yrittäjä/Omistaja
- Johto
- Toimihenkilö
- Työntekijä

Missä yrityksenne/toimipisteenne sijaitsee?

- Etelä-Suomi
- Länsi-Suomi
- Keski-Suomi
- Itä-Suomi
- Muu manner-Suomi
- Ulkomaat

Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee? *

- 1 (yrittäjä itse)
- 2 - 9
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 tai yli

Mikä seuraavista kuvaa parhaiten tilannetta, jossa rekrytointeja yrityksessänne tehdään? *

- Kausittainen tarve / sesongit
- Ennakoimattomat, äkilliset rekryointitarpeet
- Tarve ennakoitavissa, rekryointi on suunnitelmallista
- Yrityksen kasvusta johtuva osaamistarpeen lisääntyminen
- Työntekijäreservi on pidettävä laajana
- Emme rekrytoi

Miten hankitte uutta työvoimaa? Voitte valita useamman vaihtoehdon *

- Ilmoittamalla avoimista työpaikoista Internetin työpaikkasivustoilla
- LinkedIniä hyödyntämällä
- Oppilaitosyhteistyöllä
- Järjestämällä työkokeilu-/työharjoittelumahdollisuuksia
- Omien nettisivujen hakulomakkeen avulla
- Henkilöstöpalveluyritystä hyödyntämällä
- Rekryointitapahtumissa
- Sanomalehtien sivuilla
- Rekryointikoulutuksilla
- Emme aktiivisesti hanki uutta työvoimaa, mutta olemme kiinnostuneita hakijoista
- Emme hanki työvoimaa
- Muu, mikä?

Onko yrityksellänne aikomusta työllistää seuraavan 6kk aikana? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Miten pian uuden työntekijän on hallittava kaikki työtehtävänsä yrityksessänne? *

- Välittömästi / Rekrytoimme vain valmiita osaajia
- Kuukauden kuluessa
- 3kk kuluessa
- 6kk kuluessa
- 1 vuoden kuluessa
- En osaa sanoa / En halua vastata

Millaisiin tehtäviin teidän on hankalinta löytää työntekijöitä? Voitte valita useamman vaihtoehdon *

- Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin
- Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin
- ICT-tehtäviin
- Erityisasiantuntijatason tehtäviin
- Esimiestehtäviin
- Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin
- Myynnin tehtäviin
- Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin
- Toimisto- ja assistenttitehtäviin
- Taloushallinnon tehtäviin
- En osaa sanoa
- Tarkenna, jos tarpeellista:

Millaisiin tehtäviin teidän on helpoin löytää työntekijöitä? *

- Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin
- Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin
- ICT-tehtäviin
- Erityisasiantuntijatason tehtäviin
- Esimiestehtäviin
- Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin
- Myynnin tehtäviin
- Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin
- Toimisto- ja assistenttitehtäviin
- Taloushallinnon tehtäviin
- En osaa sanoa
- Tarkenna, jos tarpeellista:

Millaisia lähtökohtia vaaditaan työntekijöiltä yrityksessänne/alallanne? Valitse tärkeimmät 3 *

- Ammattiosaaminen
- Työkokemus
- Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot
- Soveltuva koulutus
- Oman osaamisen kehittämishalukkuus
- Joustavuus
- Asiakaspalvelutaidot
- Moniosaajuus
- Aloitekyky, omatoimisuus
- Erinomainen työmotivaatio ja -asenne
- Maltillinen palkkatoive

Millaisiin tehtäviin yrityksessänne on mahdollista oppia työharjoittelun kautta? *

- Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin
- Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin
- ICT-tehtäviin
- Erityisasiantuntijatasen tehtäviin
- Esimiestehtäviin
- Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin
- Myynnin tehtäviin
- Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin
- Toimisto- ja assistenttitehtäviin
- Taloushallinnon tehtäviin
- Ei minkäänlaisiin tehtäviin
- Tarkenna, jos tarpeellista:

Millaisiin tehtäviin voisitte ajatella työllistävänne osa-aikaisen työntekijän? *

- Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin
- Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin
- ICT-tehtäviin
- Erityisasiantuntijatasoon tehtäviin
- Esimiestehtäviin
- Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin
- Myynnin tehtäviin
- Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin
- Toimisto- ja assistenttitehtäviin
- Taloushallinnon tehtäviin
- Ei minkäänlaisiin tehtäviin
- Tarkenna, jos tarpeellista:

Mitkä tekijät kannustavat palkkaamaan uusia työntekijöitä yrityksessänne/alallanne? Valitse tärkeimmät 3 *

- Hyvä kysyntätilanne, työtä on paljon
- Mikäli löytyy vaaditun koulutuksen saaneita työntekijöitä
- Mikäli löytyy kokenutta työvoimaa
- Toimialan kilpailutilanne
- Mikäli löytyy asenteiltaan yritykseen sopivia työntekijöitä
- Neuvonnan / työnvälityspalvelun hyvä saatavuus
- Yrityksen maksuvalmiuden vakaus ja ennakoitavuus
- Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö
- Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus
- Halu siirtää tietotaitoa eteenpäin
- Halu kasvattaa liiketoimintaa

Mitkä tekijät estävät tai hidastavat palkkaamista yrityksessänne? Valitse 1-3 vastausvaihtoehtoa *

- Heikko kysyntätilanne, työtä on vähän
- Kysynnän sesonkiluonteisuus
- Ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus
- Yrityksen maksuvalmius
- Asenteiltaan yritykseen sopivien henkilöiden heikko saatavuus
- Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö
- Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus
- Neuvonnan / työnvälityspalvelun heikko saatavuus
- Työntekijöiden palkkakulut

Mitkä syyt ovat yrityksessänne johtaneet epäonnistuneisiin rekryointeihin? *

- Ei ole epäonnistuneita rekryointeja
- Työntekijän väärät odotukset tai virheellinen kuva työstä
- Työntekijän ammattitaito ja osaaminen eivät olleet riittäviä
- Rekryointiprosessi hoidettiin puutteellisesti tai liian kiireellä
- Otettiin tietoinen riski
- Työntekijän persoona ei soveltunut työyhteisöön eikä hän sopeutunut toimintatapoihin
- Rekrytoijan / välittäjän virhearvio
- Ei ollut riittävästi hyviä hakijoita, oli pakko ottaa heikompi
- Puutteellinen perehdytys
- Työ osoittautui liian kuormittavaksi ja työntekijä väsyi
- Muu, mikä?

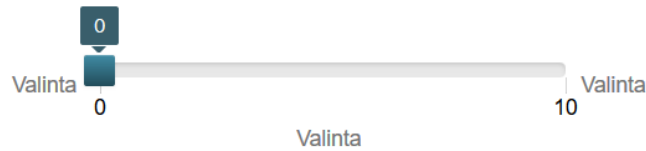
Mitkä teillä ovat olleet hyviä rekryointikäytäntöjä? *

- Henkilöstöosaston aktiivinen rooli rekryointiprosessissa
- Työsimulaatiot rekryoinnin yhteydessä
- Hakijan aiemmat referenssit
- Työharjoittelu/-kokeilu ennen varsinaista rekryointia
- Oppisopimuskoulutus
- Suosittelijoiden kuunteleminen
- Palkkatuen hyödyntäminen
- Oppilaitosyhteistyö
- Työnvälittäjän, konsultin tai valmentajan tuki rekryointiprosessissa
- En osaa sanoa / en halua vastata
- Muu, mikä?

Mitä seuraavista työllistämistavoista olette aiemmin suosineet? *

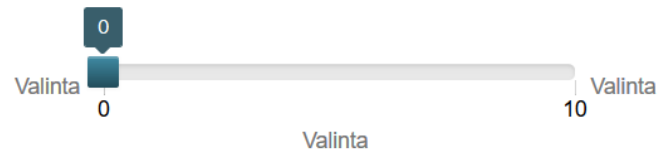
- Määräaikaisia työsuhteita
- Toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita
- Osa-aikaisia työsuhteita
- Työkokeiluja / työharjoitteluja
- Oppisopimuskoulutusta
- Palkkatuettuja työsuhteita
- Vuokratyövoimaa
- Alihankintayhteistyötä kevytyrittäjien / toiminimiyrittäjien kanssa
- Ei mitään näistä

Kuinka kiinnostunut olette tekemään alihankintayhteistyötä kevytyrittäjän / toiminimiyrittäjän kanssa? 1 = Ei lainkaan kiinnostunut, 10 = Erittäin paljon kiinnostunut



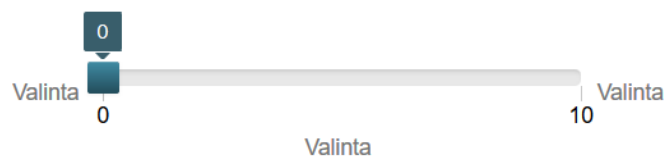
Kuinka kiinnostunut olette työharjoittelupaikkojen järjestämisestä yrityksessänne? 1 = Ei lainkaan kiinnostunut, 10 = Erittäin paljon kiinnostunut

*



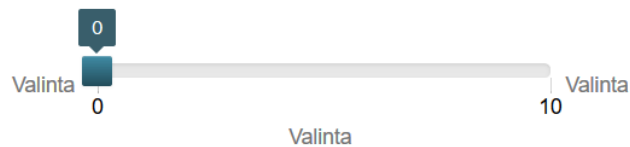
Kuinka kiinnostunut olette palkkatuetun työn järjestämisestä yrityksessänne? 1 = Ei lainkaan kiinnostunut, 10 = Erittäin paljon kiinnostunut

*



Kuinka kiinnostunut olette oppisopimuskoulutuksen järjestämisestä yrityksessänne? 1 = Ei lainkaan kiinnostunut, 10 = Erittäin paljon kiinnostunut

*



Onko yrityksessänne mahdollista järjestellä työtehtäviä uudelleen, mikäli työntekijän osaaminen tai työkyky muuttuvat? Voitte valita useamman vaihtoehdon

*

- Kyllä, jos osaaminen tai työkyky kehittyvät paremmaksi
- Kyllä, jos osaaminen tai työkyky heikkenevät
- Ei, sillä yrityksessämme ei ole osaamista työtehtävien uudelleenjärjestelyyn
- Ei, sillä yrityksessämme ei ole resursseja työtehtävien uudelleenjärjestelyyn
- En osaa sanoa / en halua vastata

Minkälaisessa tapauksessa voisitte ajatella palkkaavanne osatyökykyisen (haitta, vamma, sairaus) työnhakijan? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.

t

- Ei mahdollisuutta palkata osatyökykyisiä
- Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva
- Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva
- Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole
- Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat
- Mikäli tunnemme työnhakijan ennestään
- Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa

Minkälaisessa tapauksessa voisitte ajatella palkkaavanne pitkään (yli 12 kk) työttömänä olleen työnhakijan? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.

*

- Ei mahdollisuutta palkata pitkäaikaistyöttömiä
- Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva
- Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva
- Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole
- Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat
- Mikäli tunnemme työnhakijan ennestään
- Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa

Liite 2. Vastaukset tarkempien toimialojen mukaan taulukoituna

Onko yrityksellänne aikomusta työllistää seuraavan 6kk aikana?

	Rakennusala/LVIS		Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala		Logistiikka-ala	
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti
Kyllä	12	75%	4	66,66%	7	70%
Ei	2	12,5%	1	16,67%	2	20%
En osaa sanoa	2	12,5%	1	16,67%	1	10%
Yhteensä	16		6		10	

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala		Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat		Teknologia/ICT/Elektroniikka /Mekaniikka	
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti
Kyllä	10	55,56%	10	71,43%	10	90,91%
Ei	2	11,11%	1	7,14%	0	0%
En osaa sanoa	6	33,33%	3	21,43%	1	9,09%
Yhteensä	18		14		11	

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)		Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala		Liike-elämän palvelut/talous /viestintä/henkilöstöpalvelut	
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti
Kyllä	13	59,09%	2	50%	14	93,33%
Ei	6	27,27%	2	50%	0	0%
En osaa sanoa	3	13,64%	0	0%	1	6,67%
Yhteensä	22		4		15	

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala		Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala	
	n	Prosentti	n	Prosentti
Kyllä	2	33,33%	1	33,34%
Ei	3	50%	1	33,33%
En osaa sanoa	1	16,67%	1	33,33%
Yhteensä	6		3	

Mikä seuraavista kuvaa parhaiten tilannetta, jossa rekrytointeja yrityksessänne tehdään?

	Rakennusala/LVIS		Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala		Logistiikka-ala	
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti
Kausittainen tarve / sesongit	7	43,75%	1	16,67%	2	20%
Ennakoimattomat, äkilliset rekryointitarpeet	1	6,25%	2	33,33%	1	10%
Tarve ennakoitavissa, rekryointi on suunnitelmallista	1	6,25%	0	0%	3	30%
Yrityksen kasvusta johtuva osaamistarpeen lisääntyminen	6	37,5%	3	50%	0	0%
Työntekijäreservi on pidettävä laajana	0	0%	0	0%	3	30%
Emme rekrytoi	1	6,25%	0	0%	1	10%
Yhteensä	16		6		10	

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala		Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat		Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka	
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti
Kausittainen tarve / sesongit	6	33,33%	0	0%	1	9,09%
Ennakoimattomat, äkilliset rekryointitarpeet	3	16,67%	5	35,72%	0	0%
Tarve ennakoitavissa, rekryointi on suunnitelmallista	4	22,22%	7	50%	3	27,27%
Yrityksen kasvusta johtuva osaamistarpeen lisääntyminen	5	27,78%	1	7,14%	7	63,64%
Työntekijäreservi on pidettävä laajana	0	0%	1	7,14%	0	0%
Emme rekrytoi	0	0%	0	0%	0	0%
Yhteensä	18		14		11	

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)		Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala		Liike-elämän palvelut/talous /viestintä /henkilöstöpalvelut	
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti
Kausittainen tarve / sesongit	7	31,82%	4	100%	1	6,67%
Ennakoimattomat, äkilliset rekryointitarpeet	2	9,09%	0	0%	2	13,34%
Tarve ennakoitavissa, rekryointi on suunnitelmallista	4	18,18%	0	0%	5	33,33%
Yrityksen kasvusta johtuva osaamistarpeen lisääntyminen	8	36,36%	0	0%	5	33,33%
Työntekijäreservi on pidettävä laajana	1	4,55%	0	0%	2	13,33%
Emme rekrytoi	0	0%	0	0%	0	0%
Yhteensä	22		4		15	

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala		Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala	
	n	Prosentti	n	Prosentti
Kausittainen tarve / sesongit	1	16,67%	0	0%
Ennakoimattomat, äkilliset rekryointitarpeet	2	33,33%	0	0%
Tarve ennakoitavissa, rekryointi on suunnitelmallista	2	33,33%	1	33,34%
Yrityksen kasvusta johtuva osaamistarpeen lisääntyminen	0	0%	0	0%
Työntekijäreservi on pidettävä laajana	0	0%	1	33,33%
Emme rekrytoi	1	16,67%	1	33,33%
Yhteensä	6		3	

Mitkä tekijät kannustavat palkkaamaan uusia työntekijöitä yrityksessänne/alallanne?

Valitse tärkeimmät 3

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka-ala
Hyvä kysyntätilanne, työtä on paljon	14	5	7
Mikäli löytyy vaaditun koulutuksen saaneita työntekijöitä	3	1	2
Mikäli löytyy kokenutta työvoimaa	4	2	3
Toimialan kilpailutilanne	4	1	3
Mikäli löytyy asenteiltaan yritykseen sopivia työntekijöitä	6	1	5
Neuvonnan / työnvälityspalvelun hyvä saatavuus	0	0	1
Yrityksen maksuvalmiuden vakaus ja ennakoitavuus	2	1	3
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	2	2	0
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	0	0	1
Halu siirtää tietotaitoa eteenpäin	2	1	0
Halu kasvattaa liiketoimintaa	11	4	5
Yhteensä	48	18	30
	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Hyvä kysyntätilanne, työtä on paljon	15	8	10
Mikäli löytyy vaaditun koulutuksen saaneita työntekijöitä	3	9	3
Mikäli löytyy kokenutta työvoimaa	3	6	4
Toimialan kilpailutilanne	2	2	2
Mikäli löytyy asenteiltaan yritykseen sopivia työntekijöitä	10	8	4
Neuvonnan / työnvälityspalvelun hyvä saatavuus	0	0	0
Yrityksen maksuvalmiuden vakaus ja ennakoitavuus	4	2	4
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	4	2	0
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	0	1	0
Halu siirtää tietotaitoa eteenpäin	3	0	0
Halu kasvattaa liiketoimintaa	10	4	6
Yhteensä	54	42	33

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut
Hyvä kysyntätilanne, työtä on paljon	20	3	11
Mikäli löytyy vaaditun koulutuksen saaneita työntekijöitä	4	1	0
Mikäli löytyy kokenutta työvoimaa	5	2	5
Toimialan kilpailutilanne	2	0	5
Mikäli löytyy asenteiltaan yritykseen sopivia työntekijöitä	10	2	6
Neuvonnan / työnvälityspalvelun hyvä saatavuus	2	0	0
Yrityksen maksuvalmiuden vakaus ja ennakoitavuus	9	1	1
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	2	1	2
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	0	0	0
Halu siirtää tietotaitoa eteenpäin	4	1	1
Halu kasvattaa liiketoimintaa	8	1	14
Yhteensä	66	12	45

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Hyvä kysyntätilanne, työtä on paljon	3	2
Mikäli löytyy vaaditun koulutuksen saaneita työntekijöitä	2	0
Mikäli löytyy kokenutta työvoimaa	3	1
Toimialan kilpailutilanne	0	0
Mikäli löytyy asenteiltaan yritykseen sopivia työntekijöitä	6	2
Neuvonnan / työnvälityspalvelun hyvä saatavuus	0	0
Yrityksen maksuvalmiuden vakaus ja ennakoitavuus	1	1
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	0	1
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	0	0
Halu siirtää tietotaitoa eteenpäin	1	1
Halu kasvattaa liiketoimintaa	2	1
Yhteensä	18	9

Mitkä tekijät estävät tai hidastavat palkkaamista yrityksessänne? Valitse 1-3 vastausvaihtoehtoa.”

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka- ala
Heikko kysyntätilanne, työtä on vähän	6	1	6
Kysynnän sesonkiluonteisuus	7	0	2
Ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus	11	4	5
Yrityksen maksuvalmius	0	1	1
Asenteiltaan yritykseen sopivien henkilöiden heikko saatavuus	7	4	5
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	3	1	2
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	1	0	1
Neuvonnan / työnvälityspalvelun heikko saatavuus	0	0	0
Työntekijöiden palkkakulut	3	3	4
Yhteensä	38	14	26

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Heikko kysyntätilanne, työtä on vähän	5	7	3
Kysynnän sesonkiluonteisuus	10	1	2
Ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus	2	10	9
Yrityksen maksuvalmius	3	3	2
Asenteiltaan yritykseen sopivien henkilöiden heikko saatavuus	6	5	5
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	5	0	0
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	0	1	0
Neuvonnan / työnvälityspalvelun heikko saatavuus	0	0	0
Työntekijöiden palkkakulut	13	3	5
Yhteensä	44	30	26

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut
Heikko kysyntätilanne, työtä on vähän	13	0	5
Kysynnän sesonkiluonteisuus	10	2	1
Ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus	8	2	9
Yrityksen maksuvalmius	3	0	2
Asenteiltaan yritykseen sopivien henkilöiden heikko saatavuus	4	1	7
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	2	1	2
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	1	0	1
Neuvonnan / työnvälityspalvelun heikko saatavuus	1	0	2
Työntekijöiden palkkakulut	6	1	3
Yhteensä	48	7	32

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Heikko kysyntätilanne, työtä on vähän	1	1
Kysynnän sesonkiluonteisuus	3	1
Ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus	2	2
Yrityksen maksuvalmius	2	1
Asenteiltaan yritykseen sopivien henkilöiden heikko saatavuus	1	0
Koeaikaa ja irtisanomista koskeva nykyinen lainsäädäntö	0	2
Toimitilojen koko / käyttökelpoisuus	1	0
Neuvonnan / työnvälityspalvelun heikko saatavuus	0	0
Työntekijöiden palkkakulut	5	2
Yhteensä	15	9

Mitkä syyt ovat yrityksessänne johtaneet epäonnistuneisiin rekrytointeihin?

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka-ala
Ei ole epäonnistuneita rekrytoiteja	1	0	3
Työntekijän väärät odotukset tai virheellinen kuva työstä	8	1	6
Työntekijän ammattitaito ja osaaminen eivät olleet riittäviä	11	3	5
Rekrytointiprosessi hoidettiin puutteellisesti tai liian kiireellä	1	1	4
Otettiin tietoinen riski	2	2	5
Työntekijän persoona ei soveltunut työyhteisöön eikä hän sopeutunut toimintatapoihin	11	4	2
Rekrytoijan / välittäjän virhearvio	2	0	3
Ei ollut riittävästi hyviä hakijoita, oli pakko ottaa heikompi	3	4	7
Puutteellinen perehdytys	2	1	3
Työ osoittautui liian kuormittavaksi ja työntekijä väsyi	2	1	3
Muu, mikä?	0	0	0
Yhteensä	43	17	41

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Ei ole epäonnistuneita rekrytoiteja	3	0	2
Työntekijän väärät odotukset tai virheellinen kuva työstä	4	7	3
Työntekijän ammattitaito ja osaaminen eivät olleet riittäviä	8	7	5
Rekrytointiprosessi hoidettiin puutteellisesti tai liian kiireellä	2	1	0
Otettiin tietoinen riski	3	2	0
Työntekijän persoona ei soveltunut työyhteisöön eikä hän sopeutunut toimintatapoihin	8	10	4
Rekrytoijan / välittäjän virhearvio	0	1	2
Ei ollut riittävästi hyviä hakijoita, oli pakko ottaa heikompi	8	6	3
Puutteellinen perehdytys	1	0	1
Työ osoittautui liian kuormittavaksi ja työntekijä väsyi	2	5	0
Muu, mikä?	1	1	0
Yhteensä	40	40	20

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut
Ei ole epäonnistuneita rekrytointeja	3	0	3
Työntekijän väärät odotukset tai virheellinen kuva työstä	3	2	8
Työntekijän ammattitaito ja osaaminen eivät olleet riittäviä	14	2	4
Rekrytointiprosessi hoidettiin puutteellisesti tai liian kiireellä	3	1	2
Otettiin tietoinen riski	2	0	0
Työntekijän persoona ei soveltunut työyhteisöön eikä hän sopeutunut toimintatapoihin	10	3	6
Rekrytoijan / välittäjän virhearvio	2	0	1
Ei ollut riittävästi hyviä hakijoita, oli pakko ottaa heikompi	4	2	6
Puutteellinen perehdytys	4	0	4
Työ osoittautui liian kuormittavaksi ja työntekijä väsyi	0	0	2
Muu, mikä?	0	1	0
Yhteensä	45	11	36

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Ei ole epäonnistuneita rekrytointeja	3	1
Työntekijän väärät odotukset tai virheellinen kuva työstä	1	1
Työntekijän ammattitaito ja osaaminen eivät olleet riittäviä	3	2
Rekrytointiprosessi hoidettiin puutteellisesti tai liian kiireellä	0	1
Otettiin tietoinen riski	0	1
Työntekijän persoona ei soveltunut työyhteisöön eikä hän sopeutunut toimintatapoihin	2	1
Rekrytoijan / välittäjän virhearvio	0	0
Ei ollut riittävästi hyviä hakijoita, oli pakko ottaa heikompi	0	1
Puutteellinen perehdytys	0	1
Työ osoittautui liian kuormittavaksi ja työntekijä väsyi	0	0
Muu, mikä?	0	0
Yhteensä	9	9

Millaisia lähtökohtia vaaditaan työntekijöiltä yrityksessänne/alallanne? Valitse tärkeimmät 3

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka- ala
Ammattiosaaminen	12	2	4
Työkokemus	2	2	0
Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot	4	3	5
Soveltuva koulutus	2	1	1
Oman osaamisen kehittämishalukkuus	6	2	2
Joustavuus	4	0	5
Asiakaspalvelutaidot	2	3	2
Moniosaajuus	2	2	1
Aloitekyky, omatoimisuus	8	2	3
Erinomainen työmotivaatio ja -asenne	5	0	6
Maltillinen palkkatoive	1	1	1
Yhteensä	48	18	30

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Ammattiosaaminen	6	9	6
Työkokemus	1	2	1
Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot	9	9	4
Soveltuva koulutus	2	6	3
Oman osaamisen kehittämishalukkuus	8	2	4
Joustavuus	2	2	2
Asiakaspalvelutaidot	6	3	2
Moniosaajuus	3	1	1
Aloitekyky, omatoimisuus	7	2	2
Erinomainen työmotivaatio ja -asenne	10	6	5
Maltillinen palkkatoive	0	0	3
Yhteensä	54	42	33

	Teollisuus (puu, metalli, kemiat, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut
Ammattiosaaminen	12	3	4
Työkokemus	5	1	2
Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot	8	2	9
Soveltuva koulutus	2	0	1
Oman osaamisen kehittämishalukkuus	4	0	7
Joustavuus	4	2	3
Asiakaspalvelutaidot	1	1	5
Moniosaajuus	5	0	0
Aloitekyky, omatoimisuus	12	3	2
Erinomainen työmotivaatio ja -asenne	13	0	11
Maltillinen palkkatoive	0	0	1
Yhteensä	66	12	45

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Ammattiosaaminen	3	1
Työkokemus	1	1
Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot	4	1
Soveltuva koulutus	0	1
Oman osaamisen kehittämishalukkuus	1	0
Joustavuus	1	2
Asiakaspalvelutaidot	3	0
Moniosaajuus	0	0
Aloitekyky, omatoimisuus	2	1
Erinomainen työmotivaatio ja -asenne	3	2
Maltillinen palkkatoive	0	0
Yhteensä	18	9

Miten pian uuden työntekijän on hallittava kaikki työtehtävänsä yrityksessänne?

	Rakennusala/LVIS		Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala		Logistiikka-ala	
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti
Välittömästi / Rekrytoimme vain valmiita osaajia	1	6,25%	0	0%	1	10%
Kuukauden kuluessa	4	25%	3	50%	5	50%
3kk kuluessa	4	25%	1	16,67%	2	20%
6kk kuluessa	1	6,25%	0	0%	0	0%
1 vuoden kuluessa	2	12,5%	2	33,33%	1	10%
En osaa sanoa / En halua vastata	4	25%	0	0%	1	10%
Yhteensä	16		6		10	

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala		Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat		Teknologia/ICT /Elektroniikka/Mekaniikka	
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti
Välittömästi / Rekrytoimme vain valmiita osaajia	0	0%	2	14,29%	1	9,09%
Kuukauden kuluessa	6	33,33%	6	42,86%	3	27,27%
3kk kuluessa	3	16,67%	3	21,43%	3	27,27%
6kk kuluessa	3	16,67%	1	7,14%	4	36,37%
1 vuoden kuluessa	5	27,78%	1	7,14%	0	0%
En osaa sanoa / En halua vastata	1	5,55%	1	7,14%	0	0%
Yhteensä	18		14		11	

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)		Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala		Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut	
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti
Välittömästi / Rekrytoimme vain valmiita osaajia	1	4,55%	1	25%	3	20%
Kuukauden kuluessa	8	36,36%	2	50%	5	33,33%
3kk kuluessa	10	45,45%	0	0%	4	26,67%
6kk kuluessa	0	0%	0	0%	2	13,33%
1 vuoden kuluessa	1	4,55%	0	0%	1	6,67%
En osaa sanoa / En halua vastata	2	9,09%	1	25%	0	0%
Yhteensä	22		4		15	

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala		Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala	
	n	Prosentti	n	Prosentti
Välittömästi / Rekrytoimme vain valmiita osaajia	1	16,67%	1	33,34%
Kuukauden kuluessa	2	33,33%	0	0%
3kk kuluessa	3	50%	1	33,33%
6kk kuluessa	0	0%	1	33,33%
1 vuoden kuluessa	0	0%	0	0%
En osaa sanoa / En halua vastata	0	0%	0	0%
Yhteensä	6		3	

Millaisiin tehtäviin teidän on hankalinta löytää työntekijöitä?”

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka-ala
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	12	5	5
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	1	0	6
ICT-tehtäviin	1	0	1
Erytisasiantuntijataso tehtäviin	1	1	1
Esimiestehtäviin	5	1	2
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	4	2	1
Myyntiin tehtäviin	6	0	2
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	0	0	0
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	0	0	1
Taloushallinnon tehtäviin	0	0	1
En osaa sanoa	1	1	2
Tarkenna, jos tarpeellista:	0	1	1
Yhteensä	31	11	23

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	9	10	6
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	0	1	0
ICT-tehtäviin	0	0	6
Erytisasiantuntijataso- tehtäviin	1	2	5
Esimiestehtäviin	1	1	1
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	4	0	4
Myyntiin tehtäviin	4	2	3
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	0	0	1
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	1	0	1
Taloushallinnon tehtäviin	2	0	1
En osaa sanoa	2	0	1
Tarkenna, jos tarpeellista:	3	1	2
Yhteensä	27	17	31

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	11	4	6
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	5	0	1
ICT-tehtäviin	2	0	1
Erytisasiantuntijataso- tehtäviin	3	0	1
Esimiestehtäviin	5	1	0
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	10	0	0
Myyntiin tehtäviin	3	0	7
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	1	0	1
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	1	0	0
Taloushallinnon tehtäviin	2	0	0
En osaa sanoa	1	0	0
Tarkenna, jos tarpeellista:	3	0	5
Yhteensä	47	5	22

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	3	1
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	0	0
ICT-tehtäviin	0	0
Erytisasiantuntijatasoon tehtäviin	0	1
Esimiestehtäviin	0	0
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	0	0
Myyntiin tehtäviin	0	0
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	0	0
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	0	1
Taloushallinnon tehtäviin	0	1
En osaa sanoa	2	1
Tarkenna, jos tarpeellista:	1	0
Yhteensä	6	5

Millaisiin tehtäviin teidän on helpoin löytää työntekijöitä?

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka-ala
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	0	1	3
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	7	4	2
ICT-tehtäviin	0	0	0
Erytisasiantuntijatasoon tehtäviin	0	0	0
Esimiestehtäviin	1	0	1
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	0	0	0
Myyntiin tehtäviin	0	0	1
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	0	0	0
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	4	1	4
Taloushallinnon tehtäviin	1	1	2
En osaa sanoa	5	0	2
Tarkenna, jos tarpeellista:	2	0	2
Yhteensä	20	7	17

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	1	3	1
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	11	8	4
ICT-tehtäviin	1	0	0
Erytisasiantuntijatasen tehtäviin	0	0	0
Esimiestehtäviin	0	1	1
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	0	0	0
Myynnin tehtäviin	2	0	1
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	0	0	1
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	1	1	2
Taloushallinnon tehtäviin	1	0	0
En osaa sanoa	4	2	2
Tarkenna, jos tarpeellista:	0	0	1
Yhteensä	21	15	13

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	3	1	0
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	10	1	6
ICT-tehtäviin	0	0	0
Erytisasiantuntijatasen tehtäviin	0	0	0
Esimiestehtäviin	0	0	2
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	1	0	0
Myynnin tehtäviin	1	0	1
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	1	0	0
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	4	1	6
Taloushallinnon tehtäviin	2	0	2
En osaa sanoa	4	1	3
Tarkenna, jos tarpeellista:	1	0	1
Yhteensä	27	4	21

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	1	0
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	3	1
ICT-tehtäviin	0	0
Erytisasiantuntijatasoon tehtäviin	0	0
Esimiestehtäviin	0	0
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	0	0
Myynnin tehtäviin	1	0
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	0	2
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	0	0
Taloushallinnon tehtäviin	0	0
En osaa sanoa	0	1
Tarkenna, jos tarpeellista:	1	0
Yhteensä	6	4

Miten hankitte uutta työvoimaa?

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka-ala
Ilmoittamalla avoimista työpaikoista Internetin työpaikkasivustoilla	9	5	6
LinkedIniä hyödyntämällä	1	1	3
Oppilaitosyhteistyöllä	1	3	4
Järjestämällä työkokeilu-/työharjoittelumahdollisuuksia	5	3	3
Omien nettisivujen hakulomakkeen avulla	5	3	6
Henkilöstöpalveluyritystä hyödyntämällä	8	2	4
Rekryointitapahtumissa	3	2	0
Sanomalehtien sivuilla	0	2	1
Rekryointikoulutuksilla	1	0	0
Emme aktiivisesti hanki uutta työvoimaa, mutta olemme kiinnostuneita hakijoista	2	0	1
Emme hanki työvoimaa	1	0	1
Muu, mikä?	5	1	2
Yhteensä	41	22	31

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Ilmoittamalla avoimista työpaikoista Internetin työpaikkasivustoilla	9	12	8
LinkedIniä hyödyntämällä	2	1	6
Oppilaitosyhteistyöllä	5	4	5
Järjestämällä työkokeilu-/työharjoittelumahdollisuuksia	8	5	5
Omien nettisivujen hakulomakkeen avulla	3	5	8
Henkilöstöpalveluyritystä hyödyntämällä	10	2	2
Rekryointitapahtumissa	2	4	2
Sanomalehtien sivuilla	2	0	0
Rekryointikoulutuksilla	0	0	1
Emme aktiivisesti hanki uutta työvoimaa, mutta olemme kiinnostuneita hakijoista	1	0	1
Emme hanki työvoimaa	0	0	0
Muu, mikä?	2	4	2
Yhteensä	44	37	40

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous /viestintä /henkilöstöpalvelut
Ilmoittamalla avoimista työpaikoista Internetin työpaikkasivustoilla	13	4	13
LinkedIniä hyödyntämällä	3	0	6
Oppilaitosyhteistyöllä	8	1	4
Järjestämällä työkokeilu-/työharjoittelumahdollisuuksia	6	0	4
Omien nettisivujen hakulomakkeen avulla	5	1	7
Henkilöstöpalveluyritystä hyödyntämällä	9	1	3
Rekryointitapahtumissa	3	0	5
Sanomalehtien sivuilla	6	1	3
Rekryointikoulutuksilla	2	0	3
Emme aktiivisesti hanki uutta työvoimaa, mutta olemme kiinnostuneita hakijoista	1	0	0
Emme hanki työvoimaa	2	0	0
Muu, mikä?	4	0	3
Yhteensä	62	8	51

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Ilmoittamalla avoimista työpaikoista Internetin työpaikkasivustoilla	3	1
LinkedIniä hyödyntämällä	0	1
Oppilaitosyhteistyöllä	1	1
Järjestämällä työkokeilu-/työharjoittelumahdollisuuksia	2	1
Omien nettisivujen hakulomakkeen avulla	1	1
Henkilöstöpalveluyritystä hyödyntämällä	0	0
Rekryointitapahtumissa	0	1
Sanomalehtien sivuilla	1	0
Rekryointikoulutuksilla	0	1
Emme aktiivisesti hanki uutta työvoimaa, mutta olemme kiinnostuneita hakijoista	2	0
Emme hanki työvoimaa	1	1
Muu, mikä?	2	1
Yhteensä	13	9

Mitä seuraavista työllistämistavoista olette aiemmin suosineet?

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka-ala
Määräaikaisia työsuhteita	9	1	6
Toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita	8	6	8
Osa-aikaisia työsuhteita	0	2	9
Työkokeiluja / työharjoitteluja	5	0	2
Oppisopimuskoulutusta	5	4	3
Palkkatuetuja työsuhteita	3	0	2
Vuokratyövoimaa	6	2	4
Alihankintayhteistyötä kevytyrittäjien / toiminimiyrittäjien kanssa	4	1	2
Ei mitään näistä	1	0	1
Yhteensä	41	16	37

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka-ala
Määräaikaisia työsuhteita	9	1	6
Toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita	8	6	8
Osa-aikaisia työsuhteita	0	2	9
Työkokeiluja / työharjoitteluja	5	0	2
Oppisopimuskoulutusta	5	4	3
Palkkatuetuja työsuhteita	3	0	2
Vuokratyövoimaa	6	2	4
Alihankintayhteistyötä kevytyrittäjien / toiminimiyrittäjien kanssa	4	1	2
Ei mitään näistä	1	0	1
Yhteensä	41	16	37

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Määräaikaisia työsuhteita	10	6	7
Toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita	13	13	7
Osa-aikaisia työsuhteita	5	8	3
Työkokeiluja / työharjoitteluja	9	4	4
Oppisopimuskoulutusta	5	3	3
Palkkatuetuja työsuhteita	7	4	3
Vuokratyövoimaa	7	0	1
Alihankintayhteistyötä kevytyrittäjien / toiminimiyrittäjien kanssa	2	1	2
Ei mitään näistä	0	0	1
Yhteensä	58	39	31

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut
Määräaikaista työsuhteita	15	3	6
Toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita	16	2	12
Osa-aikaisia työsuhteita	6	0	6
Työkokeiluja / työharjoitteluja	7	1	7
Oppisopimuskoulutusta	8	0	2
Palkkatuettuja työsuhteita	5	0	2
Vuokratyövoimaa	12	0	2
Alihankintayhteistyötä kevytyrittäjien / toiminimiyrittäjien kanssa	4	2	2
Ei mitään näistä	0	0	0
Yhteensä	73	8	39

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Määräaikaista työsuhteita	2	2
Toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita	4	2
Osa-aikaisia työsuhteita	1	1
Työkokeiluja / työharjoitteluja	3	2
Oppisopimuskoulutusta	2	1
Palkkatuettuja työsuhteita	2	2
Vuokratyövoimaa	0	0
Alihankintayhteistyötä kevytyrittäjien / toiminimiyrittäjien kanssa	0	2
Ei mitään näistä	1	0
Yhteensä	15	12

Mitkä teillä ovat olleet hyviä rekrytointikäytäntöjä?

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka-ala
Henkilöstöosaston aktiivinen rooli rekryointiprosessissa	2	3	3
Työsimulaatiot rekryoinnin yhteydessä	0	0	0
Hakijan aiemmat referenssit	11	2	5
Työharjoittelu/-kokeilu ennen varsinaista rekryointia	4	1	4
Oppisopimuskoulutus	3	3	3
Suosittelijoiden kuunteleminen	8	1	4
Palkkatuen hyödyntäminen	1	0	2
Oppilaitosyhteistyö	2	3	5
Työnvälittäjän, konsultin tai valmentajan tuki rekryointiprosessissa	1	0	3
En osaa sanoa / en halua vastata	1	1	1
Muu, mikä?	0	0	0
Yhteensä	33	14	30

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Henkilöstöosaston aktiivinen rooli rekryointiprosessissa	4	3	2
Työsimulaatiot rekryoinnin yhteydessä	3	3	0
Hakijan aiemmat referenssit	10	7	7
Työharjoittelu/-kokeilu ennen varsinaista rekryointia	7	3	4
Oppisopimuskoulutus	4	3	0
Suosittelijoiden kuunteleminen	9	6	4
Palkkatuen hyödyntäminen	3	1	1
Oppilaitosyhteistyö	6	3	4
Työnvälittäjän, konsultin tai valmentajan tuki rekryointiprosessissa	1	0	1
En osaa sanoa / en halua vastata	0	1	1
Muu, mikä?	2	0	0
Yhteensä	49	30	24

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut
Henkilöstöosaston aktiivinen rooli rekrytointiprosessissa	4	2	7
Työsimulaatiot rekrytointin yhteydessä	2	0	1
Hakijan aiemmat referenssit	8	1	6
Työharjoittelu/-kokeilu ennen varsinaista rekrytointia	9	2	5
Oppisopimuskoulutus	8	0	0
Suosittelijoiden kuunteleminen	7	0	9
Palkkatuen hyödyntäminen	5	0	1
Oppilaitosyhteistyö	9	0	4
Työnvälittäjän, konsultin tai valmentajan tuki rekrytointiprosessissa	2	1	3
En osaa sanoa / en halua vastata	0	0	1
Muu, mikä?	3	0	1
Yhteensä	57	6	38

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Henkilöstöosaston aktiivinen rooli rekrytointiprosessissa	0	0
Työsimulaatiot rekrytointin yhteydessä	0	1
Hakijan aiemmat referenssit	1	0
Työharjoittelu/-kokeilu ennen varsinaista rekrytointia	3	2
Oppisopimuskoulutus	1	0
Suosittelijoiden kuunteleminen	2	1
Palkkatuen hyödyntäminen	2	2
Oppilaitosyhteistyö	1	2
Työnvälittäjän, konsultin tai valmentajan tuki rekrytointiprosessissa	0	0
En osaa sanoa / en halua vastata	1	0
Muu, mikä?	0	0
Yhteensä	11	8

Millaisiin tehtäviin yrityksessänne on mahdollista oppia työharjoittelun kautta?

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka- ala
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	12	6	8
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	7	5	8
ICT-tehtäviin	2	1	0
Erytisasiantuntijataso tehtäviin	1	2	0
Esimiestehtäviin	3	2	1
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	5	1	1
Myyntiin tehtäviin	3	0	2
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	0	0	1
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	2	1	3
Taloushallinnon tehtäviin	2	1	1
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	1	0	0
Tarkenna, jos tarpeellista:	0	0	0
Yhteensä	38	19	25

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	9	8	5
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	10	7	3
ICT-tehtäviin	0	0	4
Erytisasiantuntijataso tehtäviin	0	0	1
Esimiestehtäviin	2	0	0
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	2	1	4
Myyntiin tehtäviin	12	1	5
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	0	2	2
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	3	2	4
Taloushallinnon tehtäviin	0	2	0
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	0	0	0
Tarkenna, jos tarpeellista:	1	1	0
Yhteensä	39	24	28

	Teollisuus (puu, metalli, kemiat, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	17	2	5
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	14	4	4
ICT-tehtäviin	0	0	1
Erytisasiantuntijataso tehtäviin	2	1	1
Esimiestehtäviin	5	1	3
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	4	0	1
Myyntiin tehtäviin	2	0	5
Junior-/alemmen tason asiantuntijatehtäviin	1	0	5
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	4	1	8
Taloushallinnon tehtäviin	2	0	1
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	1	0	1
Tarkenna, jos tarpeellista:	0	0	0
Yhteensä	52	9	35

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	3	2
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	5	1
ICT-tehtäviin	0	0
Erytisasiantuntijataso tehtäviin	0	0
Esimiestehtäviin	1	0
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	1	0
Myyntiin tehtäviin	3	1
Junior-/alemmen tason asiantuntijatehtäviin	0	2
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	0	2
Taloushallinnon tehtäviin	1	1
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	0	0
Tarkenna, jos tarpeellista:	0	0
Yhteensä	14	9

Millaisiin tehtäviin voisitte ajatella työllistävänne osa-aikaisen työntekijän?

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka- ala
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	6	5	7
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	5	5	8
ICT-tehtäviin	1	0	2
Erityisasiantuntijatason tehtäviin	3	1	1
Esimiestehtäviin	0	0	0
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	3	1	1
Myynnin tehtäviin	7	1	2
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	0	0	0
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	5	1	4
Taloushallinnon tehtäviin	4	1	1
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	2	0	1
Tarkenna, jos tarpeellista:	0	0	0
Yhteensä	36	15	27

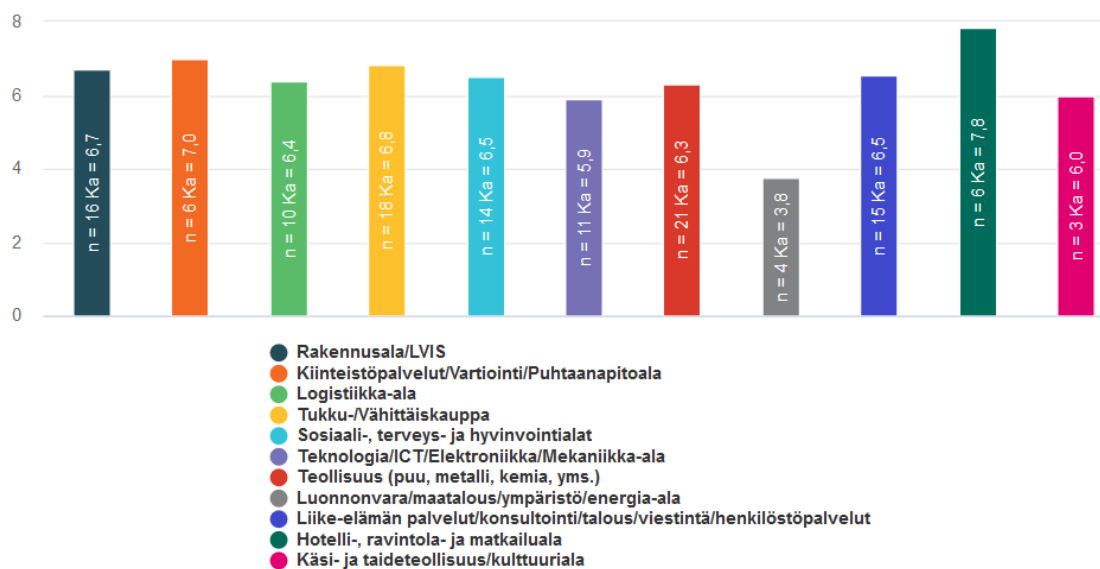
	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	7	13	5
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	14	7	4
ICT-tehtäviin	1	1	4
Erityisasiantuntijatason tehtäviin	1	2	0
Esimiestehtäviin	0	1	0
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	1	1	4
Myynnin tehtäviin	8	2	4
Junior-/alemman tason asiantuntijatehtäviin	0	2	2
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	2	1	4
Taloushallinnon tehtäviin	2	0	2
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	1	0	0
Tarkenna, jos tarpeellista:	0	2	0
Yhteensä	37	32	29

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	10	2	4
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	11	3	6
ICT-tehtäviin	3	0	2
Erytisasiantuntijataso tehtäviin	4	0	1
Esimiestehtäviin	1	1	0
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	2	0	4
Myynnin tehtäviin	4	0	9
Junior-/alemmen tason asiantuntijatehtäviin	0	0	3
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	8	0	6
Taloushallinnon tehtäviin	1	1	2
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	2	0	2
Tarkenna, jos tarpeellista:	2	0	0
Yhteensä	48	7	39

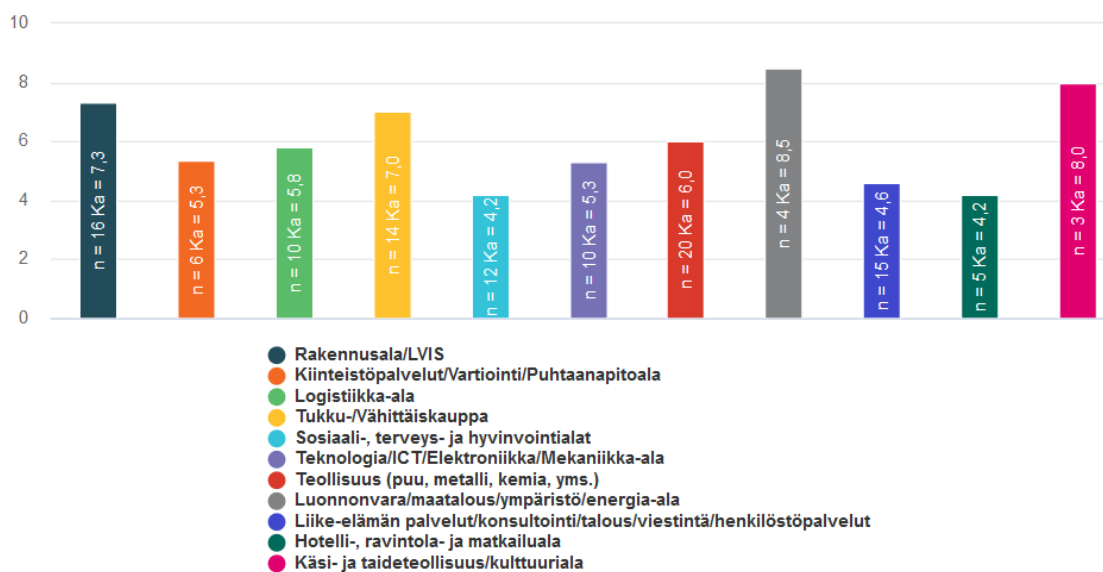
	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Ammattiosaamista vaativiin tehtäviin	2	1
Suorittaviin, vähän osaamista vaativiin tehtäviin	5	1
ICT-tehtäviin	0	0
Erytisasiantuntijataso tehtäviin	0	0
Esimiestehtäviin	0	0
Teknistä osaamista vaativiin tehtäviin	0	0
Myynnin tehtäviin	2	1
Junior-/alemmen tason asiantuntijatehtäviin	0	1
Toimisto- ja assistenttitehtäviin	1	1
Taloushallinnon tehtäviin	0	1
Ei minkäänlaisiin tehtäviin	0	1
Tarkenna, jos tarpeellista:	0	0
Yhteensä	10	7

Kuinka kiinnostunut olette työharjoittelupaikkojen järjestämisestä yrityksessänne? 1

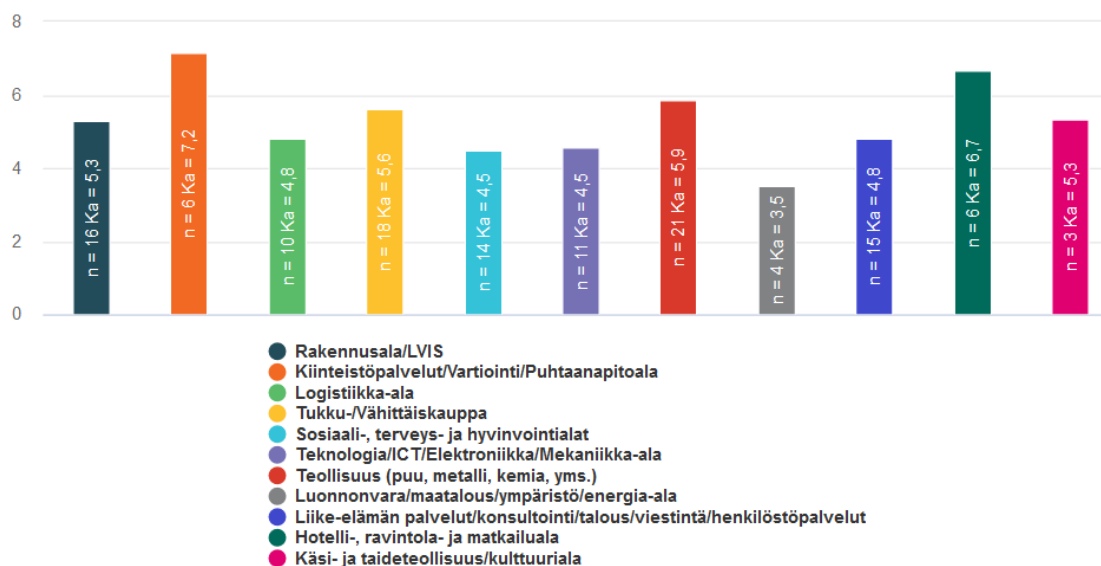
= Ei lainkaan kiinnostunut, 10 = Erittäin paljon kiinnostunut



Kuinka kiinnostunut olette tekemään alihankintayhteistyötä kevytyrittäjän / toiminimiyrittäjän kanssa? 1 = Ei lainkaan kiinnostunut, 10 = Erittäin paljon kiinnostunut



Kuinka kiinnostunut olette oppisopimuskoulutuksen järjestämisestä yrityksessänne? 1 = Ei lainkaan kiinnostunut, 10 = Erittäin paljon kiinnostunut



Onko yrityksessänne mahdollista järjestellä työtehtäviä uudelleen, mikäli työntekijän osaaminen tai työkyky muuttuvat?

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka-ala
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky kehittyvät paremmaksi	9	4	4
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky heikkenevät	6	4	5
Ei, sillä yrityksessämme ei ole osaamista työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	0	0	0
Ei, sillä yrityksessämme ei ole resursseja työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	3	1	2
En osaa sanoa / en halua vastata	3	0	3
Yhteensä	21	9	14

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky kehittyvät paremmaksi	9	9	11
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky heikkenevät	5	8	5
Ei, sillä yrityksessämme ei ole osaamista työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	0	1	0
Ei, sillä yrityksessämme ei ole resursseja työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	5	1	0
En osaa sanoa / en halua vastata	4	1	0
Yhteensä	23	20	16

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky kehittyvät paremmaksi	16	2	11
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky heikkenevät	8	2	7
Ei, sillä yrityksessämme ei ole osaamista työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	0	0	0
Ei, sillä yrityksessämme ei ole resursseja työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	2	1	4
En osaa sanoa / en halua vastata	2	1	0
Yhteensä	28	6	22

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky kehittyvät paremmaksi	4	1
Kyllä, jos osaaminen tai työkyky heikkenevät	2	2
Ei, sillä yrityksessämme ei ole osaamista työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	0	0
Ei, sillä yrityksessämme ei ole resursseja työtehtävien uudelleenjärjestelyyn	0	1
En osaa sanoa / en halua vastata	2	0
Yhteensä	8	4

Minkälaisessa tapauksessa voisitte ajatella palkkaavanne osatyökykyisen (haitta, vamma, sairaus) työnhakijan?

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka- ala
Ei mahdollisuutta palkata osatyökykyisiä	2	2	2
Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva	9	2	3
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	10	4	5
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	7	1	3
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	5	3	4
Mikäli tunnemme työnhakijan ennestään	1	0	0
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	2	1	3
Yhteensä	36	13	20

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Ei mahdollisuutta palkata osatyökykyisiä	2	4	3
Mikäli ammatitaito / työkokemus on sopiva	6	9	7
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	12	7	6
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	2	0	4
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	5	5	2
Mikäli tunnemme työnhakijan ennestään	0	0	0
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	6	2	1
Yhteensä	33	27	23

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut
Ei mahdollisuutta palkata osatyökykyisiä	4	1	3
Mikäli ammatitaito / työkokemus on sopiva	15	2	9
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	15	1	11
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	4	0	1
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	6	1	0
Mikäli tunnemme työnhakijan ennestään	1	0	3
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	5	1	2
Yhteensä	50	6	29

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Ei mahdollisuutta palkata osatyökykyisiä	1	1
Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva	0	2
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	5	1
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	0	1
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	3	1
Mikäli tunnemme työnhakijan ennestään	1	1
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	1	0
Yhteensä	11	7

Minkälaisessa tapauksessa voisitte ajatella palkkaavanne pitkään (yli 12 kk) työttömänä olleen työnhakijan?

	Rakennusala/LVIS	Kiinteistöpalvelut/Vartiointi /Puhtaanapitoala	Logistiikka-ala
Ei mahdollisuutta palkata pitkäaikaistyöttömiä	1	1	0
Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva	11	4	6
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	15	5	9
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	2	1	3
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	6	2	3
Mikäli tunnemme työnhakijan ennestään	2	0	2
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	4	0	3
Yhteensä	41	13	26

	Tukku-/Vähittäiskaupan ala	Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialat	Teknologia/ICT /Elektroniikka /Mekaniikka
Ei mahdollisuutta palkata pitkäaikaistyöttömiä	2	1	0
Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva	9	13	11
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	14	13	10
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	2	2	7
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	1	3	2
Mikäli tunnetun työnhakijan ennestään	2	0	0
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	6	1	0
Yhteensä	36	33	30

	Teollisuus (puu, metalli, kemia, yms.)	Luonnonvara/maatalous /ympäristö/energia-ala	Liike-elämän palvelut/talous/viestintä /henkilöstöpalvelut
Ei mahdollisuutta palkata pitkäaikaistyöttömiä	0	1	1
Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva	18	2	10
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	19	2	13
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	3	1	4
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	8	2	1
Mikäli tunnetun työnhakijan ennestään	1	1	3
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	1	0	2
Yhteensä	50	9	34

	Hotelli-, ravintola- ja matkailuala	Käsi- ja taideteollisuus/kulttuuriala
Ei mahdollisuutta palkata pitkäaikaistyöttömiä	0	1
Mikäli ammattitaito / työkokemus on sopiva	3	1
Mikäli työmotivaatio ja asenne on sopiva	6	1
Mikäli löytyy erityisosaamista, jota nykyisellä henkilökunnalla ei ole	1	1
Mikäli ajankohta ja ohjausresurssit ovat suotuisat	4	1
Mikäli tunnemme työnhakijan ennestään	1	0
Mikäli työn tuottavuuden alenema huomioidaan palkassa / palkkatuessa	0	0
Yhteensä	15	5

Kuinka kiinnostunut olette palkkatuetun työn järjestämisestä yrityksessänne? 1 = Ei lainkaan kiinnostunut, 10 = Erittäin paljon kiinnostunut

