

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hanna Pirinen

PK-YRITYSTEN REKRYTOINTIVALMIUKSIEN KEHITTÄMINEN  
POHJOIS-KARJALASSA

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2020



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Marraskuu 2020**  
**Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen**  
**koulutus, YAMK**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)  
Hanna Pirinen

Nimeke  
Pk-yritysten rekrytointivalmiuksien kehittäminen Pohjois-Karjalassa

Toimeksiantaja  
Pohjois-Karjalan kauppakamari

Tiivistelmä  
Pohjois-Karjalan kauppakamari on havainnut maakunnan pk-yrityksillä olevan rekrytointihaasteita. Haasteita on etenkin yrityksissä, joissa ei ole nimettyä henkilöstöosaajaa. Kauppakamarin Työnantajat koulutuksen tukena -hankkeen yhtenä tavoitteena on pk-yritysten rekrytointivalmiuksien ja työvoiman saatavuuden paraneminen. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia pk-yritysten rekrytointivalmiuksien kehittämiskohteita ja tuottaa suosituksia hankkeen yritysvalmennusten aiheiksi sekä ideoita verkostokeskusteluihin.

Opinnäytetyössä aihetta lähestytään tapaustutkimuksen keinoin. Maakunnassa henkilöstöpalveluita tuottavien tahojen esittely loi perustan asiantuntijoiden haastatteluille. Haastatteluilta saatiin selville palveluntarjontaan liittyviä asioita sekä pk-yritysten rekrytointikäytänteiden kehittämiskohteita. Lopuksi opinnäytetyössä selvitettiin toimivia rekrytointikäytänteitä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että pk-yritysten rekrytointikäytänteiden kehittämismalmeet liittyvät johtamiseen ja työnantajaosaamiseen sekä osaamistarpeen tunnistamiseen ja ennakointiin. Myös työnantajakuva merkitys, rekrytointiviestintä sekä digitalisaation hyödyntäminen nykyaikaisessa rekrytointiprosessissa nähtiin kehittämiskohteina. Verkostoyhteistyön kehittäminen sekä yrityksille tuotettavat rekrytointipalvelut ja niiden saatavuus voivat auttaa yritysten rekrytointihaasteissa.

Kieli  
suomi

Sivuja 88  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 1

Asiasanat

Henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, työnantajakuva, pk-yritys, pienyritys, mikroyritys



**THESIS**  
**November 2020**  
**Degree Programme in Business**  
**Management and Leadership**  
**Master's Thesis**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)  
Hanna Pirinen

Title  
Development of Recruitment Capabilities among SMEs in North Karelia

Commissioned by  
Pohjois-Karjalan kauppakamari (North Karelia, Chamber of Commerce)

**Abstract**

The Chamber of Commerce in North Karelia has identified recruitment challenges among small and medium sized enterprises (SMEs) in the region. The recruitment challenges have been particularly evident in companies which do not have a nominated human resource specialist. A project called "Työnantajat koulutuksen tukena" was launched to respond to this challenge. The aim of the thesis is to figure out development areas on recruitment capabilities among SMEs, produce recommendations for the recruitment topics to be used in the company coaching sessions and to offer ideas for the co-operation within the project network.

This thesis was carried out as a case study. Introduction of the local recruitment services was a basis for the interviews. Recruitment specialists were interviewed to learn what services are provided at specific levels. Also, expert's views on SMEs recruitment challenges and the development areas were found out. Lastly, practical and useful recruitment methods were investigated.

Based on the study, the development areas of recruitment capabilities among SMEs are management and employer skills as well as identification and planning of future know-how. Furthermore, the communication and utilization of technologies are essential in recruitment. An honest employer brand may attract the applicants during the modern recruitment process. Moreover, the development of network co-operation, recruitment services and their availability may ease the recruitment challenges experienced among SMEs.

Language  
Finnish

Pages 88  
Appendices 1  
Pages of Appendices 1

**Keywords**

Human resource management, recruitment, employer branding, small and medium sized enterprise (SME), small enterprise, micro enterprise

# Sisältö

Käsiteluettelo .....	5
1 Johdanto .....	6
1.1 Kehittämistyön tausta ja lähtökohdat .....	6
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset .....	7
1.3 Toimeksiantajan esittely .....	9
1.4 Tutkimuksia ja kartoituksia pk-yritysten rekrytoinneista .....	10
1.5 Opinnäytetyön rakenne .....	15
2 Henkilöstöjohtaminen liiketoiminnan tukena .....	16
2.1 Henkilöstöjohtamisen keskeiset toiminnot .....	16
2.2 Henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä .....	18
2.3 Henkilöstösuunnittelu ennakoinnin välineenä .....	19
2.4 Henkilöstöjohtamisen ulkoistaminen .....	22
3 Rekrytointi yrityksen näkökulmasta .....	23
3.1 Rekrytoinnin määritelmiä .....	23
3.2 Rekrytointiprosessimalleja .....	24
3.3 Yrityksen rekrytointiprosessi .....	26
3.3.1 Rekrytoinnin suunnitteluvaihe .....	27
3.3.2 Rekrytoinnin toteutusvaihe .....	31
3.3.3 Rekrytoinnin päätöksenteko ja seuranta .....	33
3.4 Onnistunut rekrytointi .....	34
3.5 Rekrytoinnin haasteet .....	35
3.6 Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa .....	36
3.7 Henkilöstöpalveluita tarjoavia tahoja .....	38
4 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät .....	41
4.1 Kehittämistyön lähestymistapa ja tavoite .....	41
4.2 Kehittämistyön tiedonhankinta .....	43
4.3 Dokumenttianalyysi – asiantuntijapalveluiden koonti .....	44
4.4 Teemahaastattelu – asiantuntijoiden puheenvuoro .....	45
4.5 Benchmarking – hyväksi havaittuja käytäntöjä .....	49
5 Tutkimusten tulokset .....	50
5.1 Dokumenttianalyysin tulokset .....	50
5.2 Teemahaastatteluiden tulokset .....	54
5.3 Benchmarkingin tulokset .....	62
6 Johtopäätökset ja pohdinta .....	69
6.1 Johtopäätökset .....	69
6.2 Suositukset hankkeelle .....	75
6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	78
6.4 Pohdinta .....	80
Lähteet .....	82

Liite

Liite 1      Teemahaastattelurunko

## Käsiteluettelo

Keskisuuri yritys	Alle 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto alle 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma alle 43 miljoonaa euroa (EUR-Lex 2016).
Mikroyritys	Alle 10 työntekijää ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma enintään alle 2 miljoonaa euroa (EUR-Lex 2016).
Pieni yritys	Alle 50 työntekijää ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma alle 10 miljoonaa euroa (EUR-Lex 2016).
Pk-yritys	Pk-yrityksellä tarkoitetaan pientä tai keskisuurta yritystä. Myös mikroyritys kuuluu pk-yrityksen luokitteluun (EUR-Lex 2016).
Rekrytointi	Rekrytointi eli henkilöstönhankinta käsittää joukon menettelytapoja, joiden avulla yritys saa tarvitsemansa henkilöt työntekijöikseen (Viitala 2014, luku 3).
Työnantajakuva	Yrityksen työntekijöiden ja mahdollisten tulevien työntekijöiden mielikuva yrityksestä (Kauhanen 2012, 69).

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämistyön tausta ja lähtökohdat

Työ- ja elinkeinoministeriön (2019a, 9, 12–14) julkaisemassa Alueelliset kehitysnäkymät -raportissa on esitetty ELY-keskusten johdolla kuvaus maakuntien elinkeinoelämän tilanteesta ja lähitulevaisuuden arvioidusta kehityksestä. Alue- ja yrityskehittäjien huomioiden lisäksi raportissa on tutkittu tilastoja sekä tehty kyselyitä ja tuotettu barometreja. Raportissa todetaan, että osaavan työvoiman saatavuusongelma on usein talouskasvun este. Syitä ovat lähinnä työikäisten määrän vähentyminen, työntekijöiden kysynnän määrän lisääntyminen sekä alueelliset kohtaanto-ongelmat. Yleisesti työvoiman saatavuutta ja kohtaantoa aiotaan edistää useilla keinoilla, kuten lisäämällä muuntokoulutus- ja rekrytointikoulutuspaikkoja sekä koulutusten sisältöjä kehittämällä. Tulevaisuudessa työperäinen maahanmuutto ja ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointi tulevat osittain ratkaisemaan työvoiman saatavuusongelmia Suomessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a, 9, 12–14.)

Pohjois-Karjalassa on kysyntää ja tarvetta ammattitaitoiselle työvoimalle, mutta haasteena on työvoiman saaminen etenkin Joensuun ulkopuolisille alueille. Yritysten haasteena ovat myös rekrytointivalmiudet erityisesti nuorten työntekijöiden, vanhempien työntekijöiden ja maahanmuuttajien osalta. Lisäksi vastavalmistuneiden opiskelijoiden muutto maakunnasta vaikeuttaa osaajien rekrytointia. Maakunnan muita työvoimaan liittyviä haasteita ovat muun muassa jatkajien vähäisyys yritysten omistajanvaihdostilanteissa sekä mahdollisten uusien ja menestyvien yritysten tunnistaminen ja toiminnan edistäminen. Pienten yritysten elinvoima on vaikeuksissa suurten yritysten vallatessa markkinoita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a, 169–172.)

Suomessa yritykset ovat lähinnä pieniä ja keskisuuria yrityksiä (Heilmann, Luoma & Uotila 2017, 15). Mikroyrityksiä on Suomessa 94,3 %, pieniä yrityksiä 4,6 % ja keskisuuria yrityksiä 0,9 % (Tilastokeskus 2020). Henkilöstöjohtamisen

prosesseja tulisi kehittää nimenomaan pk-yrityksissä, koska talouskasvun odotetaan tapahtuvan pk-yritysten myötä (Heilmann ym. 2017, 15).

Yrityksen menestyksen edellytys ja tärkeä kilpailutekijä on sitoutunut, osaava ja osaamisen kehittämiseen motivoitunut henkilöstö. Henkilöstöltä vaaditaan nyky päivän liiketoiminnassa tehokkuutta, joustavuutta ja innovatiivisuutta. Tilanne nopeasti muuttuvilla työmarkkinoilla on haastava, työntekijät kilpailevat hyvistä työpaikoista ja työpaikat kilpailevat osaavasta työvoimasta. Nouseva trendi on työelämän jaksottuminen, jossa työssäolo, työttömyys ja opiskelu vuorottelevat. Tämä näkyy myös työntekijän työtehtävien, organisaation ja toimialan vaihdoksissa. (Viitala 2014, luku 1.) Henkilöstöjohtamisessa on nykyään suuri haaste työntekijöiden sitouttamisen ja jouston suhteen (Viitala 2014, luku 3).

Suomessa on perinteisesti rekrytoitu ammattiosaamista ja keskeytymätöntä työuraa, tähän on tullut muutos. Nykyisin rekrytoinnissa korostuu tulevan työntekijän sopivuus organisaatioon ja sen arvomaailmaan osaamisen ja kehittymiskyvyn lisäksi. Rekrytointeihin vaikuttavia yleisiä tekijöitä ovat muun muassa muutokset työn tekemisen muodoissa, teknologia ja globalisaation tuomat mahdollisuudet. (Kaijala 2016, 15, 29, 151.) Juuti ja Vuorela (2015, luku 3) toteavat, että parhaita työntekijöitä houkuttelee hyvämaineinen työpaikka ja sopivan haasteelliset työtehtävät.

## **1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset**

Pohjois-Karjalan kauppakamari on havainnut, että mikro- ja pienyrityksillä, joilla ei ole nimettyä henkilöstöhallinnon ammattilaista, on huomattavia rekrytointihaasteita. Pohjois-Karjalan kauppakamarissa on arvioitu, että jopa 80 prosenttia maakunnan uusista työpaikoista tulee näihin yrityksiin. Pohjois-Karjalan kauppakamari on aloittanut Työnantajat koulutuksen tukena -hankkeen vastaamaan tähän haasteeseen. Hankkeen tavoite on turvata työvoiman saatavuutta Pohjois-Karjalassa. Hanke toteutuu ajalla 1.1.2020–31.12.2021, ja sen rahoittaja on ESR eli Euroopan sosiaalirahasto. Hankkeen tavoitteet on kuvattu alla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a.)

Pohjois-Karjalan kauppakamarin Työnantajat koulutuksen tukena -hankkeen välittömiä tavoitteita ovat:

- Hankkeessa mukana olleiden, pohjoiskarjalaisten yritysten, erityisesti mikro- ja pienyritysten rekrytointivalmiudet ja työvoiman saatavuus paranevat. Mikro- ja pienyritykset koetaan helpommin lähestyttäväksi ja hyväksi työnantajiksi.
- Pohjois-Karjalaisten oppilaitosten vetovoimaisuus kehittyy positiivisesti muuhun maahan verrattuna.
- Yhteistyö tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden käytännönläheisempään opiskeluun ja yrityksille mahdollisuuden löytää ja kasvattaa huippuosaaajia pienellä riskillä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a.)

Opinnäytetyössä keskitytään hankkeen ensimmäiseen tavoitteeseen eli yritysten rekrytointivalmiuksiin. Opinnäytetyön aihepiiri rajataan pk-yrityksiin, joilla ei ole nimettyä henkilöstöhallinnon osaajaa. Tutkimusongelmana opinnäytetyössä on ”Miten pk-yritysten rekrytointivalmiuksia voidaan kehittää osaavan työvoiman saamisen turvaamiseksi?” Opinnäytetyössä tutkitaan pk-yritysten rekrytointivalmiuksien kehityskohteita. Tutkimustulosten perusteella tuotetaan ideoita ja suosituksia hankkeessa toteutettavien yritysvalmennusten aihepiirien ja sisältöjen laadintaan. Opinnäytetyön tuloksia hanke voi tarvittaessa hyödyntää myös yhteistyö- ja verkostokeskusteluissa pk-yritysten rekrytointivalmiuksiin ja osaavan työvoiman saatavuuteen liittyen.

Opinnäytetyössä tutkitaan yritysten rekrytointivalmiuksia ulkopuolisten rekrytointipalveluita yrityksille tuottavien tahojen avulla. Tahoiksi on rajattu yksityiseltä sektorilta henkilöstöpalveluyritykset ja julkiselta sektorilta alueelliset kehitysyhtiöt ja elinkeinopalvelut, hanketoiminta sekä TE-keskus. Opinnäytetyössä esitellään maakunnan henkilöstöalan palveluntarjoajia ja heidän tuottamia palveluita opinnäytetyön rajauksen mukaisesti. Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan ja raportoidaan toimivia rekrytointikäytänteitä ja -malleja.

Opinnäytetyön aihe löytyi kevättalvella 2020 Pohjois-Karjalan ura- ja rekrytointimessuilla. Messuilla annettiin vinkki tulevasta Pohjois-Karjalan kauppakamarin Työnantajat koulutuksen tukena -hankkeesta. Yhteydenotto Pohjois-Karjalan kauppakamariin tuotti toimeksiannon opinnäytetyöstä. Opinnäytetyön aihe muuttui koronapandemian vuoksi. Alkuperäinen opinnäytetyön aihe liittyi hankkeen



valmennuksiin osallistuvien yritysten rekrytointivalmiuksien tutkimiseen. Hankkeen yritysvalmennukset siirtyivät myöhäisempään ajankohtaan ja tämän vuoksi opinnäytetyön näkökanta vaihtui osittain. Uudeksi näkökulmaksi sovittiin yritysten sijaan henkilöstöpalveluiden palveluntuottajien näkemykset yritysten rekrytointivalmiuksista. Lisäksi toimeksiantajan yhteyshenkilö vaihtui opinnäytetyöprosessin loppuvaiheilla, opinnäytetyö on tehty ensimmäisen toimeksiantajan edustajan ohjeistuksen mukaisesti.

### **1.3 Toimeksiantajan esittely**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pohjois-Karjalan kauppakamari. Tässä luvussa kerrotaan myös Keskuskauppakamarin ja paikallisten kauppakamarien toiminnasta.

Keskuskauppakamari tekee aktiivista työtä Suomen elinvoimaisuuden hyväksi vaikuttamalla paikallisesti, valtakunnallisesti ja maailmanlaajuisesti maamme yritysten toiminnan eduksi. Kauppakamarin keskeisiin tehtäviin kuuluvat vapaiden markkinoiden ja kilpailun tukeminen sekä paikallisten toiminta-alueiden kilpailukyvyyn tukeminen. Talouspolitiikan tukeminen ja yritysten kasvu kansainvälistymisen avulla kuuluvat myös kauppakamarin vaikuttamisalueisiin. Kauppakamarien jäsenyritykset kattavat kaikki toimialat ja yritysmuodot. Kauppakamarien jäsenyrityksissä on 40 prosenttia Suomen työpaikoista. Suomen yritysten liikevaihdosta puolet muodostuu kauppakamarin jäsenyrityksissä. (Keskuskauppakamari 2020a; 2020b.)

Suomessa on 19 paikallista kauppakamaria, jotka auttavat yrityksiä verkostoitumaan. Paikalliset kauppakamarit kouluttavat yritysten henkilöstöä, tarjoavat edunvalvontaa, tuottavat julkaisuja sekä auttavat tietyissä kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. (Keskuskauppakamari 2020a; 2020b.) Kauppakamareiden toiminta määritetään kauppakamarilaissa ja yritykset voivat halutessaan liittyä kauppakamarin jäseneksi. Toimintaa ei tueta julkisella rahoituksella. (Pohjois-Karjalan kauppakamari 2020.)

Vuonna 1954 perustetun Pohjois-Karjalan kauppakamarin toiminta-alue on koko maakunta. Pohjois-Karjalan kauppakamariin kuuluu noin 550 jäsenyritystä. Paikallisena toimijana kauppakamarin tehtävä on edistää maakunnan elinkeinoelämää mahdollistaen yritysten kasvun ja menestyksekkään toiminnan. Pohjois-Karjalan kauppakamari on määrittänyt kolme maakunnan ominaispiirteiden mukaista strategisesti tärkeää aihepiiriä, joihin kauppakamari kohdistaa suurimman panostuksen edunvalvonnan osalta. Osa-alueet ovat ”alue- ja elinkeinopolitiikka, osaavan työvoiman saannin turvaaminen sekä liikenne- ja viestintäkysymykset”. Valtiokuntatyöskentely on keskeinen toimintamalli edunvalvonnassa, jonka avulla maakunnan jäsenyritysten osaaminen ja asiantuntemus tukevat koko alueen elinvoimaa. (Pohjois-Karjalan kauppakamari 2020.)

#### **1.4 Tutkimuksia ja kartoituksia pk-yritysten rekrytoinneista**

Pk-yritysten rekrytointikäytänteistä on tehty jonkin verran tutkimuksia sekä tuotettu kyselyitä ja tilastoja. Tässä osiossa käydään läpi Työ- ja elinkeinoministeriön kartoitusta yritysten rekrytointiosaamisesta ja pk-yritysbarometrin tuloksia. Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä -tutkimuksen tuloksia kuvataan tiivistetysti ja lopuksi kerrotaan SMErec-hankkeen yrityskyselyiden tuloksista.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa ”Starttiraha ja rekrytointiosaaminen yrittäjyyden ja yritystoiminnan tukena” kartoitettiin pk-yritysten rekrytointiosaamista. Selvityksen teki 4FRONT Oy vuosien 2019 ja 2020 aikana. Kysely kohdennettiin lähinnä pk-yrityksille, joista oli ilmoitettu avoin työpaikka TE-palveluihin vuonna 2019. Kyselyyn vastasi lähes 800 yritystä. Selvityksessä kerrottiin, että havaintoja ei voida yleistää. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b, 7–8, 12, 16)

Osaavan työvoiman saatavuudessa on pk-yrityksillä haasteita, rekrytointi nähdään myös riskinä etenkin pienille yrityksille. Keskeisiä asioita yritysten rekrytointivalmiuksissa ovat muun muassa digitaalisten kanavien ja työkalujen käyttöönotto ja hyödyntäminen sekä osaamistarpeiden tunnistaminen ja ennakointi. Yleisen rekrytointiosaamisen kehittäminen, työnantajavalmiudet sekä

työnantajakuvaan pitkäjänteisesti panostaminen auttavat yritysten rekrytoinneissa. Yritykset voivat hankkia osaamista rekrytointien lisäksi verkostojen avulla. Henkilöstöpalveluyritysten tuottamat palvelut voivat lieventää yritysten rekrytointihaasteita. Selvityksessä todettiin, että yritykset pitävät omaa rekrytointiosaamistaan hyvänä, asiantuntijat ovat kriittisempiä asian suhteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b, 26–28, 105.)

Selvityksen mukaan yleisiä haasteita rekrytoinneissa ovat työnhakijan ammattitaidon puute, vähäinen hakijamäärä työtehtävään, hakijan sopivuus työhön ja yritykseen sitoutuminen. Työpaikan maantieteellinen sijainti mainittiin myös rekrytointin esteenä. Rekrytointiprosessin eteneminen nopeasti ja tehokkaasti koettiin tärkeäksi. Yrityksen näkyvyyttä työnhakijoille ja työnantajakuvan merkitystä korostettiin. Rekrytointin kustannukset vaikuttavat vähäisesti prosessiin. Rekrytointin tulevaisuuden trendeiksi vastaajat kertoivat verkostoitumisen, alihankinnan ja ulkoistamisen. Vuokratyön merkitys kasvaa arvioiden mukaan, toisaalta osa vastaajista oli sitä mieltä, että vuokratyön merkitys kuitenkin on vähenemään päin. Suurin osa yrityksistä oli sitä mieltä, että perinteinen rekrytointi on jatkossakin käytössä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b, 80–81.)

Eryisesti mikroyrityksien rekrytoinneista vastaa toimitusjohtaja tai yrittäjä, yrityksen koon kasvaessa vastuuta jaetaan. Ulkopuolisia rekrytointipalveluita käytetään jonkin verran, tosin monet yritykset hoitavat rekrytoinnit omin voimin. Työnantajakuvaan liittyvistä tekijöistä vastaajat korostivat merkittäviksi henkilöstön kiinnostavat työnkuvat, palkkauksen ja muut edut sekä viihtyvyyden työpaikalla. Lisäksi sosiaalisessa mediassa näkymisen ja yrityksen kotisivuilla viestimisen arvioitiin vaikuttavan työnantajakuvaan. Vastauksissa huomioitiin työnantajakuvan kehittymisen tapahtuvan yleensä kokonaisvaltaisesti yhdessä asiakasnäkyvyyden kanssa. Rekrytointiprosessi nähtiin merkittävänä myönteisen työnantajakuvan rakentamisen keinona. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b, 82– 87.)

Selvityksessä tehtiin myös asiantuntijahaastatteluita, vastaajia oli muun muassa TE-toimistoista ja ELY-keskuksista. Asiantuntijat arvioivat yritysten rekrytointihaasteiksi ajan puutteen, osaamistarpeiden tunnistamisen, nykyaikaisten rekrytointikanavien käytön sekä rekrytointiosaamisen. Asiantuntijoiden mukaan

tärkeimmät yritysten rekrytointiprosessiin liittyvät kehittämiskohteet ovat ”rekrytointitarpeen määrittely ja tunnistaminen, työntekijän rekrytointi ulkomailta ja rekrytoitavan työntekijän profiloiminen”. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b, 91–92.)

Suomen Yrittäjät, Finnvera sekä Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisivat keväällä 2020 pk-yritysbarometrin, jossa kuvataan pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa. Yritysbarometrin on toteuttanut Taloustutkimus Oy ja aineisto perustuu 4600 suomalaisen pk-yrityksen vastaukseen. Yrityksiltä kysyttiin työllistämisen esteistä (kuvio 1). Vaihtoehdon ”Ei tarvetta työllistää” valitsi 30 % yrityksistä. Barometri osoittaa työvoiman saatavuuden olevan työllistämisen pahin este, yli viidesosa pk-yrityksistä kokee osaavan työvoiman saamisen haasteelliseksi. Markkinoiden epävakaus ja talouskasvun hidastuminen vaikuttavat tuotteiden kysyntään. Tuotteiden kysynnän heikkeneminen heijastuu työllistämispäätöksiin. Työn sivukulut, irtisanomiseen liittyvä riski ja osa-aikaisen työntekijän palkkaamisen vaikeus vaikuttavat myös työllistämiseen. (Suomen Yrittäjät 2020.)

### Työllistämisen pahin este, % pk-yrityksistä

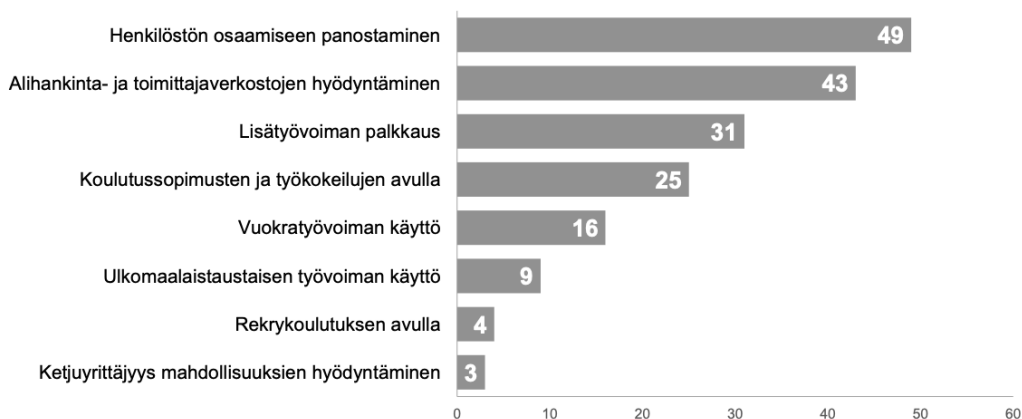


Kuvio 1. Työllistämisen pahin este, %, pk-yrityksistä (Suomen Yrittäjät 2020).

Pk-yritysbarometrin mukaan pk-yritykset panostavat oman henkilöstön osaamiseen ja toisaalta yritykset hyödyntävät omia alihankinta- ja toimittajaverkostoja osaavan työvoiman saantiin (kuvio 2). Kyselyyn vastanneista yrityksistä yli 30 % arvioi tarvitsevänsä lisätyövoimaa. Pk-yritykset aikovat varmistaa osaavan työvoiman saantia myös koulutussopimusten ja työkokeilujen sekä vuokratyövoiman

käytön avulla. Myös ulkomaalaistaustaisen työvoiman käyttö nähdään mahdollisena vaihtoehtona. Rekrytointikoulutus ja ketjuyrittäjyys jäävät vähemmälle huomiolle. (Suomen Yrittäjät 2020.)

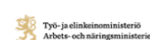
### Keinot varmistaa osaavan työvoiman saanti, % \*/



\*Vastaajat ovat voineet valita useamman kuin yhden vaihtoehdon

Pk-yritysbarometri, kevät 2020

11.2.2020



Tutkimuksen toteuttaja  
taloustutkimus oy

Kuvio 2. Keinot varmistaa työvoiman saanti, % (Suomen yrittäjät 2020).

Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset -tutkimuksessa tutkittiin pk-yritysten henkilöstöjohtamista. Työsuojelurahaston hankkeen numero 114136 raportin on julkaissut Vaasan yliopisto. Hanke toteutettiin 1.9.2014 - 30.6.2016. Hanke oli osa laajempaa HRM in SME's eli HERMES-tutkimusohjelmaa. (Viitala, Kultalahti & Kantola 2016, VII.)

Tutkimuksen mukaan johtajat, joiden työnkuvaan kuuluu myös henkilöstöjohtaminen, eivät ajan puutteen vuoksi ehdi tarpeeksi panostamaan henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Rekrytointi kuuluu usein toimitusjohtajan tehtäviin, vaikka yrityksessä olisi myös henkilöstöosaaja. Yritysten toimitusjohtajista yli puolet kertoi, että yritykseen ostetaan rekrytointipalveluita ulkopuolisilta tahoilta. Kokoaikainen henkilöstöosaaja voi olla suuri kustannus yrityksille ja yrityksillä ei välttämättä ole tarvekaan kokoaikaiselle henkilöstöammattilaiselle. Henkilöstöpalveluyritykset tuottavat tarjontaa myös vuokrahenkilöstöpäälliköistä, palvelua käytetään tutkimuksen mukaan vähäisesti. Vähän yli puolet tutkimukseen vastanneista kertoi,

että yrityksessä tehdään henkilöstömäärien ennakkointia. Eläköitymisiä seurataan, mutta nuorten työntekijöiden osalta ennakkointi on haastavaa. (Viitala ym. 2016, 136–138, 141.)

Rekrytointikanavista yleisimmiksi todettiin lehti-ilmoittelu, internet, sosiaalinen media, yrityksen kanavat, vuokratyö ja muu rekrytointipalvelu sekä yhteistyö opilaitoksen kanssa ja suullisesti välitetty tieto. Haastatteluiden merkitys työntekijän valinnassa koettiin keskeiseksi, ammattilaisten suorittamia arviointimenetelmiä pidettiin toissijaisina. Toimitusjohtajalla on tärkeä rooli haastatteluissa ja työntekijän valinnassa, joskus myös tulevat työkaverit osallistuvat haastatteluun. (Viitala ym. 2016, 142–143.)

Euroopan sosiaalirahaston rahoittama ja Karelia ammattikorkeakoulun toteuttama SMErec-hanke (New generation recruitment skills for SMEs and workforce) tutki muun muassa pk-yritysten rekrytointien onnistumista. Osatoteuttajina hankkeessa olivat Business Joensuu Oy ja Turun ammattikorkeakoulu Oy. Hanke toteutui vuosina 2017–2019. Hankkeessa kehitettiin myös rekrytointityökaluja: rekrytointityökalu mikroyrityksille ja Virtual CV sekä toimintamalli ammattikorkeakouluille edistämään työnantajien ja opiskelijoiden kohtaantoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019b.)

SMErec-projekti on tutkinut Joensuussa valtakunnallisilla yrittäjäpäivillä pk-yritysten rekrytointihaasteita vuonna 2017. Turun yrittäjäpäivillä tehtiin vastaava kyselytutkimus vuonna 2018. Seuraavassa esitellään kyselyiden muutamia keskeisiä tuloksia. Pääpaino on vuoden 2018 tuloksilla, vuoden 2017 vastaukset ovat sulussa vertailun vuoksi. Tutkimusaineisto perustuu 44 (68) vastaukseen. Kyselyssä tiedusteltiin yritysten rekrytointihalukkuutta, 42 % (56 %) vastaajista aikoi rekrytoida puolen vuoden sisällä. Muutos rekrytointihalukkuuden vähentymisessä oli tapahtunut lähinnä mikroyrityksissä. Vastaajista 44 % (32 %) piti työvoiman saatavuutta haasteena ja 21 % (18 %) työntekijöiden tavoitettavuutta. Huomionarvoista on, että 16 % (3 %) mikroyrityksistä koki yrityksen rekrytointiosaamisen haasteeksi. SMErec-projektin edustajat totesivat vuonna 2017: ”Huolimatta siitä, etteivät yritykset kokeneet rekrytointiosaamista haasteeksi, rekrytointiosaamisen kehittäminen on varmasti yksi tapa parantaa työvoiman tavoitettavuutta.” (SMErec 2018; SMErec 2017.)

SMErec-projektiryhmä kohtasi yrittäjäpäivillä useita mikro- ja pienyrittäjiä, jotka eivät käytä moderneja rekrytointikanavia tai sosiaalista mediaa rekrytoinneissa. Projekti suosittelee johtopäätöksenä pk-yritysten viestinnän menetelmien uudistamista ja tehostamista jo ennen varsinaisten rekrytointien aloittamista. Vuoden 2018 kyselyn merkittävä havainto oli, että omaa rekrytointiosaamista tarkastellaan yrityksissä kriittisemmin kuin aiemmin. Pehmeät arvot työnantajakuvassa korostuivat vuoden 2018 tuloksissa, työn sisältö ja työssä viihtyvyys ovat erottautumiskeinoja. (SMErec 2018; SMErec 2017.)

## **1.5 Opinnäytetyön rakenne**

Johdannossa kuvataan opinnäytetyön taustatekijöitä ja lähtökohtia koskien osaan työvoiman saatavuutta ja pk-yritysten rekrytointihaasteita. Johdanto-osiossa tutustutaan toimeksiantajaan sekä opinnäytetyön tavoitteisiin ja rajauksiin. Johdannossa esitetään opinnäytetyön aihepiiriin liittyviä tutkimuksia ja selvityksiä.

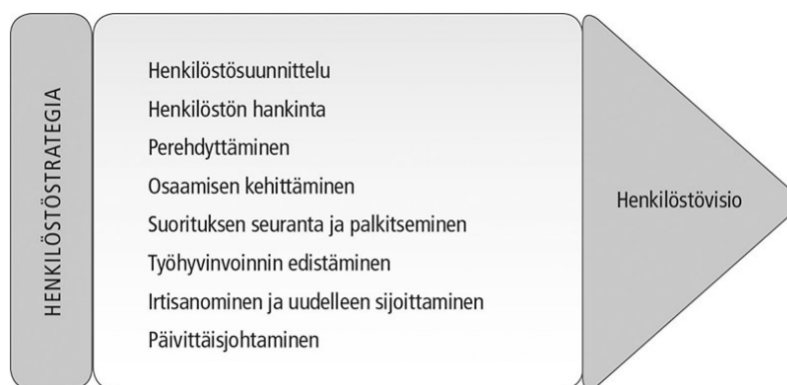
Teoriaosassa käydään läpi henkilöstöjohtamista liiketoiminnan tukemisen toimintona sekä henkilöstöjohtamisen roolia niissä pk-yrityksissä, joissa ei ole nimettyä henkilöstöhallinnon osaajaa. Teoriaosassa käydään läpi myös rekrytoinnin määritelmiä ja näkemyksiä rekrytointiprosessimalleista. Yrityksen rekrytointiprosessin kuvauksessa on mukana lainsäädännön näkökulma ja työnantajakuvan merkitys.

Tutkimuksen lähestymistavasta ja tiedonhankintamenetelmistä kerrotaan luvussa neljä. Tutkimustulokset käydään läpi jokaisen tiedonhankintamenetelmän osalta erillisinä osioina. Johtopäätökset tutkimustuloksista, suositukset Työnantajat koulutuksen tukena -hankkeelle, tutkimuksen eettiset perusteet sekä tutkijan arviointi tutkimuksesta kokoavat opinnäytetyön tulokset yhteen.

## 2 Henkilöstöjohtaminen liiketoiminnan tukena

### 2.1 Henkilöstöjohtamisen keskeiset toiminnot

Henkilöstöjohtamisen toiminnoissa tulee tuntee yrityksen koko liiketoiminta sekä tunnistaa sen haasteet ja mahdollisuudet tuottaakseen sopivia henkilöstöjohtamisen palveluita liiketoiminnan tarpeisiin (Moisalo 2011, 87). Joki (2018, 17) huomioi henkilöstötyön yhdeksi merkittäväksi tavoitteeksi tyytyväisen ja osaavan henkilöstön, joka luo kannattavia ja tuloksellisia asiakassuhteita. Henkilöstöjohtamisen toimintoon kuuluu myös pitää huolta siitä, että yritys noudattaa henkilöstöön liittyvää lainsäädäntöä (Viitala 2014, luku 1). Yrityksen liiketoimintaa ohjaavat visio ja strategia, henkilöstöjohtaminen tukitoimintona toteuttaa yrityksen visiota ja strategisia tavoitteita henkilöstön osalta (Viitala & Jylhä 2019, 266). Kuviossa 3 havainnollistetaan, miten henkilöstövisio määrittää henkilöstöön kuuluvat strategiset toimenpiteet ja ohjaa toiminnallisten henkilöstöjohtamisen osa-alueiden toteuttamista (Viitala 2014, luku 1).



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2014, luku 1).

Henkilöstöstrategian avulla yritys varmistaa menestyksen osaavan ja määrältään sopivan henkilöstön myötä. Henkilöstöstrategian perusteella yritys määrittää muun muassa henkilöstön ikä- ja osaamisrakennetta, rekrytointitarpeita, henkilöstön sitouttamista, palkitsemista ja työhyvinvoinnin osa-alueita. Henkilöstöstrategiassa on syytä huomioida myös ulkoisia tekijöitä, kuten alueellinen merkitys osaamisen turvaamiseksi, alan koulutuksen toteutuminen sekä työmarkkinoiden



ja talouden yleinen kehitys yrityksen toimintaan liittyen. (Viitala & Jylhä 2019, 269–271.) Kaijala ja Tolvanen (2020, 46–47) suosittelvat pk-yritysten huomioivan globaalit muutosilmiöt eli megatrendit strategisessa suunnittelussa, esimerkiksi väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen ovat jo nähtävissä työmarkkinoilla.

Moisalo (2011, 275–277) korostaa sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön havainnoinnin merkitystä henkilöstöstrategiaa tehtäessä tai päivitetessä. Nopeus ja joustavuus muutosten huomioimisessa sekä strategisten toimintojen käytäntöön vieminen tukevat yrityksen liiketoimintaa. Organisaatiokulttuurin vahvistaminen auttaa liiketoiminnan päämäärien saavuttamista. Moisalo (2011) kuvaa henkilöstöstrategian osa-alueita seuraavasti:

- ”oppiminen ja kehittyminen
- organisaation kehittäminen
- suorituksen johtaminen
- HR-mission ylläpito
- HR muutoksen edistäjänä
- organisaatiokulttuurin kirkastaminen
- viestinnän mahdollisuudet
- ulkopuoliset yhteydet oppilaitoksiin, tutkimuslaitoksiin ja asiakkaisiin
- työvoiman hankinta ja suunnittelu
- työnantajasuhteet”. (Moisalo 2011, 275–277.)

Liiketoiminnan vastuullisuus on ollut paljon esillä yhteiskunnassamme. Etenkin sosiaalinen vastuullisuus heijastuu henkilöstöhallinnon toimiin. Vastuullisella henkilöstöjohtamisella viitataan muun muassa hyvän johtamisen, työhyvinvoinnin, tasa-arvon ja osaamisen edistämiseen työpaikoilla henkilöstökäytänteitä kehittämällä. Sosiaalisen vastuullisuuden määrittämisen perusteina käytetään yrityksen arvoja sekä eettistä ja moraalista pohdintaa. (Viitala 2014, luku 9.)

## 2.2 Henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä

Henkilöstöjohtaminen voi olla yksi menestystekijä pk-yritykselle. Johdolla on vastuullaan strategisten linjausten tekeminen, yrityksen liiketoimintastrategiassa tulee huomioida myös henkilöstöjohtamisen osa-alueet. Tällöin korostuu johdon arvio henkilöstöjohtamisen vaikutuksesta yrityksen toimintaan. Pk-yrityksellä tulisi olla tarpeelliset resurssit henkilöstöjohtamiseen. (Heilmann ym. 2017, 19–20.) Pk-yrityksillä on monia etuja henkilöstöjohtamisessa verrattuna suuryrityksiin, kuten mahdollisuus nopeaan toimintaan muutostilanteissa. Vähäisen byrokratian mahdollistava matala organisaatorakenne ja henkilötasolla tunteminen ovat myös huomattavia etuja. (Ekman, Forsten-Astikainen, Henttonen, Kantola, Sihto & Uotila 2017, 65.) Moisalo (2011, 473) korostaa pk-yritysten erityispiirteinä ja liiketoiminnan onnistumisen edellytyksenä henkilöstötoiminnoissa joustavuuden ja verkostoitumisen merkitystä.

Kultalahti, Luoma ja Viitala (2017, 27–28) suosittelevat jakamaan pk-yritysten henkilöstöjohtamisen seuraaviin osa-alueisiin:

- ”henkilöstösuunnittelu
- rekrytointi- ja henkilöstövalinnat
- suoriutumisen johtaminen
- palkitseminen
- osaamisen kehittäminen
- työhyvinvoinnista huolehtiminen
- henkilösiirtojen ja vähennysten hoitaminen”.

Pk-yritysten keskeisimmät henkilöstöjohtamisen toimet liittyvät yleensä lakisääteisiin prosesseihin, kuten työsopimukseen, palkanlaskentaan tai työterveyspalveluihin. Osaamisen kehittämiseen ja henkilöstön hankintaan tehty panostus vaihtelee pk-yrityksissä. Myös työilmapiiriin tai työntekijöiden motivointiin tehdyt toimet voivat olla hyvinkin erilaisia. (Kultalahti ym. 2017, 23.) Pienten yritysten kannattaa sopeuttaa henkilöstöhallinnon prosessit toimintoihinsa ja päättää, mihin niistä panostetaan missäkin tilanteessa. Esimerkiksi voimakkaan kasvuvaiheen aikana yritys lisää osaamista rekrytointiprosessin avulla. (Heilmann ym. 2017, 16.)

Pienissä yrityksissä ei yleensä ole nimettyä henkilöstöhallinnon osaajaa. Tehtävä kuuluu toimitusjohtajalle tai se on yhdistetty muuhun hallinnolliseen toimeen. (Viitala & Jylhä 2019, 269.) Heilmannin ym. (2017, 17) mukaan tällöin henkilöstöjohtamisessa korostuu toimitusjohtajan ajattelumalli henkilöstöjohtamisesta ja sen tuomasta arvosta yritykselle. Joki (2018, 13) korostaa myös esimiesten roolia ja vastuuta henkilöstöasioissa silloin, kun yrityksessä ei ole nimettyä henkilöstöasiantuntijaa. Lisäksi Joki (2018, 14) painottaa, että ”henkilöstöasioiden hoitajan – – tulisi tietää, miksi henkilöstöasiat ovat tärkeitä yritykselle, mitä henkilöstöasiat pitävät sisällään ja miten tämä kaikki vaikuttaa hyvin hoidettuna yrityksen tulokseen”.

Yli viidenkymmenen työntekijän yrityksissä on tarve nimetylle henkilöstöosaajalle Viitalan ja Jylhän (2019, 269) mukaan. Heilmann ym. (2017, 17) arvioivat yrityksen tarvitsevan erillisen henkilöstöammattilaisen työntekijämäärän ylittäessä 70 henkilöä. Kauhasen (2012, 216) mukaan nimetyn henkilöstöasiantuntijan tarve ilmenee vasta, kun työntekijöitä on yrityksessä sata. Vaikka yrityksellä olisi nimetty henkilöstöosaaja, niin silti päävastuu henkilöstöhallinnosta, kuten työlainsäädännöstä, työehtosopimusten noudattamisesta ja turvallisuuteen liittyvistä kysymyksistä kuuluu toimitusjohtajalle (Heilmann ym. 2017, 21).

### **2.3 Henkilöstösuunnittelu ennakoinnin välineenä**

Henkilöstösuunnittelu toimii yrityksen ennakoinnin työkaluna, tavoitteena on turvata yrityksen tarvitsema työvoima (Moisalo 2011, 179). Yrityksen henkilöstösuunnittelu kuuluu Yhteistoimintalain (laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007) piiriin. Yhteistoimintalain sisältö pohjautuu sekä Euroopan Unionin että Euroopan neuvoston sääntelyyn ja Suomen lainsäädännöllisiin päätöksiin. Yhteistoimintalakia sovelletaan pääsääntöisesti, kun työntekijöiden määrä on säännöllisesti työsuhteissa vähintään 20, alle 20 henkilöä työllistävä yritys ei kuulu yhteistoimintalain velvollisuuden piiriin. Vähintään 30 työntekijää työllistävissä yrityksissä yhteistoimintalakia sovelletaan tietyin lisäyksin. (Lamponen 2016, 15–

16, 50.) Joki (2018, 23) korostaa, että henkilöstösuunnittelua tulisi tehdä kaiken kokoisissa yrityksissä.

Yhteistoimintalain keskeinen sanoma on yrityksen ennakoiva kehittäminen työnantajan ja henkilöstön yhteistyön ja vaikuttamisen avulla. Yrityksen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadinta, päivitys sekä seuranta tapahtuvat vuosittain yhteistoimintaneuvotteluissa. Yhteistoimintaneuvotteluihin kuuluu myös taloudellisten ja muiden tarpeellisten tietojen jakaminen neuvotteluja tukien. (Lamponen 2016, 27, 42.) Yhteistoiminnan asianosaisia ovat työnantaja ja yrityksen henkilökunta. Työnantajaa edustaa henkilö, jolla on päätösvaltaa neuvoteltavassa asiassa. Työnantajan edustajaa voidaan näin ollen vaihtaa tarvittaessa neuvottelujen kulun mukaisesti. Henkilöstöryhmien edustajina voivat toimia muun muassa luottamusmies, luottamusvaltuutettu, yhteistoimintaedustaja tai työsuojeluvaltuutettu. (Lamponen 2016, 61, 63–67.)

Henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan organisaation kyvykkyys (kuvio 4). Ennen uusien osaajien rekrytointia tulee pohtia organisaation nykytilaa, rakennetta ja osaamista suhteessa liiketoiminnan strategisiin tavoitteisiin. Osaamisen tarpeiden tunnistamisen, työtehtävien uudelleen arvioinnin ja toimenkuvien täsmentämisen avulla on myös mahdollista kehittää organisaatiota. Toisinaan on turvaututtava rekrytointiin riittävän osaamisen takaamiseksi. (Korhonen & Bergman 2019, 59–61.)



Kuvio 4. Organisaation kyvykkyyden varmistamiseen liittyvät tekijät (Korhonen & Bergman 2019, 58).

Henkilöstösuunnittelun haasteet noudattelevat yrityksen liiketoiminnan haasteita, kuten nopeita muutoksia ja tulevaisuuden ennustamisen vaikeutta (Viitala 2014, luku 2). Henkilöstösuunnitteluprosessia voidaan lähestyä yrityksen ja toimintaympäristön muutosten kautta. Suunnitteluprosessissa havainnoidaan mahdollisia muutoksia sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä. Henkilöstösuunnittelun avulla ennakoitaan yrityksen liiketoimintatarpeita ja -tavoitteita vastaavaa henkilöstön määrää, rakennetta ja osaamista henkilöstöbudjetointi ja -kustannukset huomioiden. (Viitala & Jylhä 2019, 272.)

Pk-yrityksissä henkilöstösuunnittelua tehdään globaalien tutkimusten mukaan vähäisesti ja henkilöstösuunnittelun hyödyt jäävät tunnistamatta. Hermes-hankkeen tutkimustuloksissa huomattiin, että erityisesti osaamisen ennakoiva suunnittelu on heikkoa. Henkilöstösuunnittelun dokumentointi, tulevaisuusnäkökulman huomioiminen ja pitkäjänteinen suunnittelutyö toimivat henkilöstösuunnittelun välineinä pk-yrityksissä. (Kultalahti ym. 2017, 28–29.)

Henkilöstöhallinnon erikoisosaaminen ja resurssien vähäinen määrä ovat usein syinä pk-yrityksen henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Usein henkilöstöosaaja nähdään kuluna, vaikka henkilöstöjohtamiseen panostaminen voi auttaa yrityksen taloudellista menestymistä. (Kultalahti ym. 2017, 24–25.) Hermes-hankkeen

tutkimuksen mukaan pk-yritysten suuri henkilöstöjohtamisen haaste liittyy rekrytointiin, yritysten on haasteellista saada ammattitaitoisia työntekijöitä (Ekman ym. 2017, 66).

## **2.4 Henkilöstöjohtamisen ulkoistaminen**

Yritykset ulkoistavat tukitoimintoja joko kokonaan tai osittain halutessaan keskittyä ydintoimintojensa kehittämiseen. Toimintojen joustavuus, asiantuntijuus sekä kustannustehokkuus voivat olla syitä henkilöstötoimintojen ulkoistamiseen. Yleisiä ulkoistettuja henkilöstöhallinnon osa-alueita ovat palkanlaskenta, työterveyspalvelut ja rekrytointi. (Viitala 2014, luku 7.)

Voimakas rekrytointivaihe pienyrityksessä liittyy yleensä yrityksen kasvun hetkiin, jolloin henkilöstöjohtamisen ulkoistaminen voi olla hyvä ratkaisu työnjaon kannalta, etenkin jos henkilöstöosaajaa ei tarvita pysyvään työsuhteeseen. (Viitala 2014, luku 7.) Ammatillisen osaamisen ylläpidon kannalta on järkevämpi käyttää tilapäiseen tarpeeseen ulkoistettua palvelua kuin päivittää osaamista yrityksessä (Moisalo 2011, 45).

Henkilöstöjohtamisen ulkoistamisessa kannattaa suosia pitkäaikaisia kumppanuussuhteita, jolloin palveluntarjoaja pystyy parempiin tuloksiin tuntiessaan yrityksen liiketoiminnan hyvin (Viitala 2014, luku 7). Henkilöstöjohtamisen kumppanuussuhteisiin on toinenkin lähestymistapa. Jotkut organisaatiot tarkoituksenmukaisesti vaihtavat henkilöstöpalvelun palveluntarjoajia varmistaakseen esimerkiksi palvelun markkinahinnan. Uusi palveluntarjoaja voi myös antaa yritykselle erilaisia katsantokantoja työelämän kokonaisvaltaisen tuntemisen kautta tai tarjota uudenlaisia palveluita. (Moisalo 2011, 45, 48.)

## 3 Rekrytointi yrityksen näkökulmasta

### 3.1 Rekrytoinnin määritelmiä

Kaijala (2016, 142) määrittää rekrytoinnin tarkoittavan ”työntekijöiden hakemista avointa työpaikkaa tai työtehtävää varten”, jolloin aktiivisia työnhakijoita etsitään työpaikkailmoitusten avulla. Rekrytointi voidaan nähdä myös prosessina, joka herättää kyvykkäiden henkilöiden kiinnostuksen hakemaan avointa paikkaa. Rekrytointi ja etenkin työntekijän valinta koetaan kriittiseksi henkilöstöjohtamisen alueeksi. (Bratton ja Gold 2017, 42.) Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 165) mukaan ”rekrytointia nimitetään myös henkilövalinnaksi”.

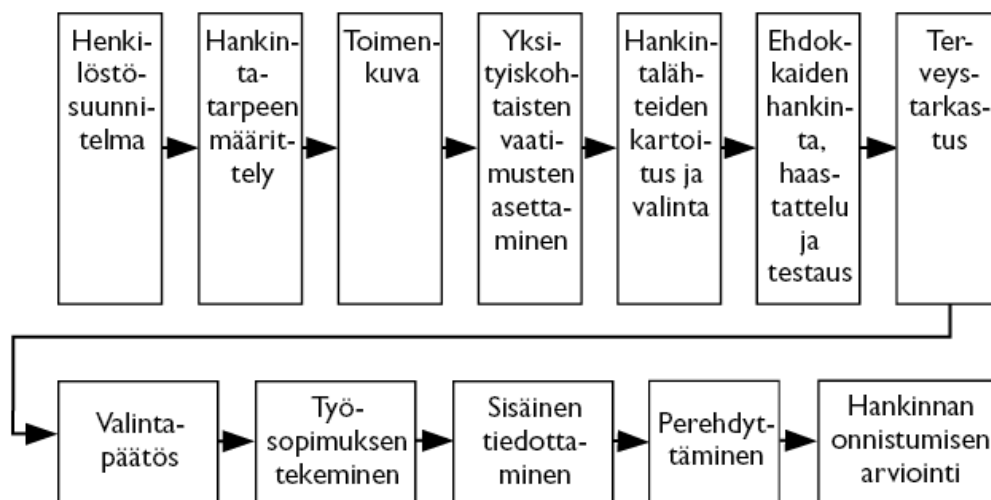
Rekrytointi eli henkilöstönhankinta määritellään menettelytavoiksi, joiden avulla yritys saa tarvitsemansa henkilöt työntekijöikseen. Rekrytoinnilla on pitkäaikaiset vaikutukset yrityksen toimintaan. (Viitala 2014, luku 3.) Juuti ja Vuorela (2015, luku 3) määrittävät rekrytoinnin ja työhönoton eron seuraavasti: rekrytoinnin tehtävä on houkuttaa työntekijöitä yritykseen ja työhönotto valitsee heistä sopivimman. Työhönottoprosessi vaikuttaa organisaation ja työntekijän tulevaan suhteeseen.

Adler (2013) on määrittänyt rekrytoinnin suoritusperusteisen mallin (performance-based hiring), jonka mukaan työntekijä rekrytoidaan saavutusten ja aikaansaamisen perusteella. Suoritusperusteisessa rekrytointimallissa yritys täsmentää työn tavoitteiden avulla, millaista suorittamista ja saavutuksia tarvitaan työssä menestymiseen, ei niinkään yksittäisiä työtehtäviä. Tällöin on mahdollista löytää työntekijä, jolla on sopivat taidot, kokemus ja motivaatio työhön. (Adler 2013, 33, 53–54.) Suoritusperusteisessa mallissa rekrytointi käsitetään strategisena ja kokonaisvaltaisena prosessina, jossa työntekijälle markkinoidaan uraa ja tavoitteellista työn tekemistä. Malli korostaa myös uuden työntekijän sopivuutta toimenkuvaan, yrityskulttuuriin ja esimiehen toimintamalleihin (Adler 2013, 28, 71.) Kaijala (2016, 167) kommentoi, että Suomessa suoritusperusteista rekrytointimallia käytetään yleensä johdon ja asiantuntijoiden rekrytoinneissa, mutta vähitellen kaikessa rekrytoinnissa ollaan siirtymässä kyseiseen malliin.

Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäinen rekrytointi tarkoittaa työntekijän valintaa yrityksen sisältä. Sisäisen rekrytoinnin etuja ovat nopeus ja luotettavuus, koska työntekijän osaaminen ja toiminta työyhteisössä ovat ennestään tuttuja. Sisäinen rekrytointi edistää työntekijöiden urapolkuja ja motivoi työntekijöitä, tosin samalla käynnistyy sisäisten rekrytointien ketjutus. Ulkoisessa rekrytoinnissa työntekijää etsitään organisaation ulkopuolelta. Etuja ovat muun muassa uuden osaamisen saaminen ilman työntekijän kouluttamista ja tuoreet näkemykset. (Kauhanen 2012, 71–72.) Opinnäytetyön painopiste on ulkoisessa rekrytoinnissa.

### 3.2 Rekrytointiprosessimalleja

Rekrytointiprosessia kuvataan monin eri tavoin. Kauhanen (2012, 74) määrittää rekrytoinnin alkavan henkilöstösuunnitelman tekemisestä (kuvio 5). Henkilöstön hankintatarpeen määrittelyn jälkeen laaditaan toimenkuva vaatimuksineen, jonka perusteella tehdään päätös työntekijän hankintakanavasta. Valitut työnhakijat haastatellaan ja testataan. Uudeksi työntekijäksi valitaan tehtävään sopivin henkilö. Työsopimuksen solmimisen jälkeen päätöksestä tiedotetaan sisäisesti ja aloitetaan perehdyttäminen. Rekrytoinnin onnistuminen arvioidaan sopivan ajan päästä.



Kuvio 5. Henkilöstöhankintaprosessi (Kauhanen 2012, 74).



Viitala (2014) suosittelee, että jokaiselle rekrytointiprosessin vaiheelle tulee määrittellä tarkemmat tehtävät sekä sopia miten tehtävät käytännössä suoritetaan. Vastuuhenkilöiden määrittely selkeyttää työnjakoa prosessin vaiheissa. Rekrytointiprosessi voidaan jakaa neljääntoista eri vaiheeseen alkaen työtehtävään liittyvästä tarveanalyysistä päättyen rekrytoinnin onnistumisen seurantaan:

- ”tarveanalyysi (tehtäväalueen tilanne ja tulevaisuuden rakenne)
- tehtävän määrittely, toimenkuvan laatiminen
- palveluksessa jo olevien / kesätyöntekijöiden ym. läpikäynti
- päätös ulkoisen rekrytoinnin käynnistämisestä (Työsopimuslaki)
- ilmoittelun suunnittelu ja toteutus
- tiedusteluihin vastaaminen
- hakemusten vastaanotto ja luokittelu
- soveltuvuusarvioinnit ja -tutkimukset
- haastattelut
- valintapäätös
- ilmoittaminen hakijoille
- työsuhteen solmiminen ja henkilön vastaanottaminen
- perehdyttäminen
- seuranta.” (Viitala 2014, luku 9.)

Kaijalan mukaan (2016, 26) onnistunut rekrytointi koostuu seuraavista vaiheista: ”tarve- ja osaamismäärittely, aikajana, hallittu prosessi ja jälkihoito”. Rekrytointiprosessi alkaa tarve- ja osaamismäärittelyllä. Yrityksen tulee pohtia eri vaihtoehtoja, kuten onko tarpeen palkata uusi työntekijä vai voidaanko tehtävä jättää täyttämättä. (Kaijala 2016, 26–28.) Rekrytoinneissa pitkän aikavälin suunnittelu helpottaa ennakkointia etenkin äkillisissä muutostilanteissa. Hallittuun rekrytointiprosessiin kuuluu työnkuvan mukaisen osaamistason, työn tavoitteiden, työsuhteen muodon ja tulevan urapolun pohtiminen. Rekrytointiprosessiin osallistujat, hakumenetelmä ja työntekijän valintaprosessi kannattaa päättää haettavan profiilin mukaisesti. Työntekijän perehdyttämissuunnitelma on tehtävä etukäteen, koska se vaikuttaa ratkaisevasti uuden työntekijän sitoutumiseen. (Kaijala 2016, 49, 60–67.)

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015) kuvaavat rekrytointiprosessia seuraavasti: ”tyypillisesti prosessi sisältää suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko-, ja seuranta-vaiheen”. Suunnitteluvaihe sisältää alkukartoituksen rekrytoinnin menettelytavoista, työnkuvan laatimisen ja päätöksen valintakriteereistä. Myös rekrytointikanaava päätetään alkuvaiheessa. Toteutukseen kuuluu työpaikkailmoituksen kirjaaminen, hakemusten käsittely ja tiedusteluihin vastaaminen sekä haastattelut henkilöarvioineen. Päätöksentekovaiheessa tehdään valinta uudesta työntekijästä, samalla ilmoitetaan päätöksestä kaikille hakijoille. Työsopimuksen solmiminen ja nimityksestä ilmoittaminen kuuluvat myös päätöksentekoon. Rekrytoinnin viimeinen vaihe on seuranta, jolloin työntekijä perehdytetään ja sitoutetaan työhön. Sekä työnantajan että työntekijän kannattaa käyttää koeaika hyödyksi, työnantaja arvioi työntekijän sopivuutta työhön ja työntekijä arvioi työsuhteen jatkamista omalta osaltaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166–167.)

Luukka (2019, 258–259) kiteyttää organisaation yrityskulttuuria tukevan rekrytoinnin perusteita seitsemän kriittisen päätöksentekopisteen avulla:

1. ”Ketä haetaan?
2. Mistä haetaan?
3. Miten tavoitetaan?
4. Mitä ja miten kerrotaan?
5. Valintaprosessi: rakenne ja kokemuksellisuus.
6. Valinta ja viestintä.
7. Aika ennen työsuhteen alkua.”

Neljä ensimmäistä päätöksentekopistettä liittyvät rekrytoinnin suunnitteluvaiheeseen ja lopuissa kolmessa vaiheessa työhakija on prosessissa mukana. Organisaation yrityskulttuuria tukevassa rekrytoinnissa ensisijaista on uuden työntekijän sopivuus organisaation kulttuuriin, vasta sen jälkeen tutkitaan työnhakijoiden osaamisportfolio. Keskeistä on saada rekrytoituksi uusi työntekijä, joka molemmilta osin sopii parhaiten organisaatioon. (Luukka 2019, 258–261.)

### **3.3 Yrityksen rekrytointiprosessi**

Rekrytoinnin tavoitteiden tulee olla linjassa yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. Yrityksen visio ja strategia määrittävät näin ollen myös rekrytointia.

Rekrytointistrategiassa määritellään yleiset rekrytoinnin linjaukset, kuten sisäisen työpanoksen hankinta verrattuna vuokratyövoiman käyttöön. Myös tarvittavan osaamis- ja kokemustason määrytykset suunnitellaan rekrytointistrategiassa rekrytoinnin käytännön toteutustavan lisäksi. (Viitala 2014, luku 3.) Rekrytointiprosessille sopivia tehokkuusmittareita ja vertailuperusteita ovat työntekijän kokonaisrekrytointikustannukset, rekrytointiin käytetty aika ja rekrytoidun työntekijän vaihtuvuus tietyn ajan sisällä (Viitala 2014, luku 9).

Rekrytoinnin roolit jakautuvat yleensä toimitusjohtajalle, esimiehelle ja henkilöstötoiminnolle. Toimitusjohtajan vastuulla ovat strategiset päätökset ja voimakkain vaikutus työnantajamielikuvaan. Esimies vastaa rekrytoinnista ja tekee päätöksen valinnasta toimitusjohtajan tuella. Esimies sitouttaa työntekijän työyhteisöön. Henkilöstötoiminto tai sen puuttuessa toimitusjohtaja vastaa rekrytointi- ja perehdyttämisprosesseista ja auttaa esimiestä alan asiantuntijuudella. (Kauhanen 2012, 71.) Tämän opinnäytetyön luvussa 2.2. on kerrottu tarkemmin henkilöstöjohtamisen rooleista pk-yrityksissä. Yleensä pk-yrityksissä toimitusjohtaja hoitaa henkilöstöhallinnon asioita tai se kuuluu muuhun hallinnolliseen rooliin (Kultalahti ym. 2017, 25).

Rekrytointia ohjaa lainsäädäntö, johon yrityksen on syytä perehtyä jo ennen rekrytointiprosessin aloittamista. Rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon seuraavia lakeja: EU:n tietosuojasetus (GDPR eli General Data Protection Regulation), tietosuojalaki (1050/2018), laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986), yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) ja työsopimuslaki (55/2001). (Joki 2018, 95–97.) Tässä opinnäytetyössä rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä tarkastellaan pääpiirteittäin ja yleisellä tasolla.

### **3.3.1 Rekrytoinnin suunnitteluvaihe**

Rekrytointitarpeen määrittelyssä pohditaan, tarvitaanko uusi resurssi vai voidaanko työmenetelmiä, työkaluja ja työnkuvia kehittämällä täyttää työvoiman tarve sisäisesti. Tässä vaiheessa on hyvä miettiä myös tarvittavan toimenkuvan sisältöä tulevaisuuspainotteisesti, tiettyyn työnkuvaan kuuluva osaamisen tarve

voi muuttua ajan myötä. (Joki 2018, 88.) Työnkuvaan vaadittava koulutustaso ja osaaminen sekä työntekijän taidot ja ominaisuudet tulee määrittellä henkilöstöhankintaprosessin alussa. (Kauhanen 2012, 76). Ulkoisen työvoiman hankinnassa työnantajan tulee ottaa huomioon Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 6 §:n mukainen vaatimus vapautuvien työpaikkojen ilmoittamisesta sisäisesti yrityksen yleisten käytänteiden mukaisesti. Tällöin varmistetaan tiedonanto avoimesta työpaikasta vakituisen ja kokoaikaisen henkilökunnan lisäksi osa-aikaisille ja määräaikaisille työntekijöille sekä vuokratyöntekijöille.

Työvoiman hakumenetelmään vaikuttaa työsuhteen tarpeen määrittely. Suurin osa työsuhteista on kokoaikaisia ja vakituisia (Viitala & Jylhä 2019, 222). Määräaikainen työsuhde sopii tilapäiseen työntekijätarpeeseen, sijaisuuksiin tai ennalta määritetyn työtehtävän suorittamista varten. Osa-aikainen työsuhde on ratkaisu työmäärältään vähäisemmän työpanoksen hankkimiseksi. (Kauhanen 2012, 75.) Henkilöstö voidaan jakaa kahteen osaan joustavuuden perusteella: avainhenkilöihin sekä liitännäishenkilöstöön. Avainhenkilöiden määrä yrityksissä on pieneen päin, jouston mahdollistavan henkilöstön osuus puolestaan kasvaa. (Viitala 2014, luku 3.)

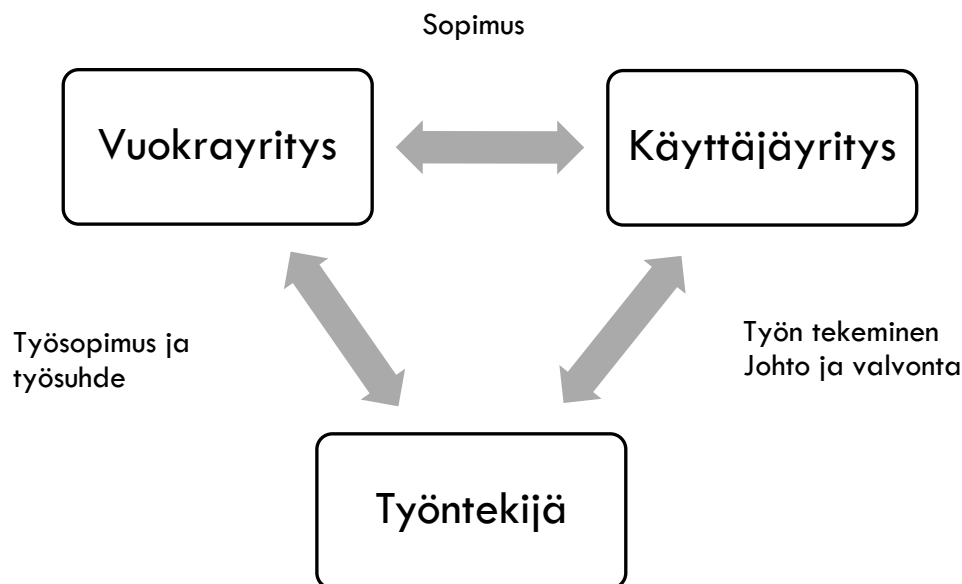
Kaijalan (2016, 60) mukaan ulkoisen työvoiman hakumenetelmiä ovat ”suorahaku, rekrytointi, henkilöstövuokraus, asiantuntijavuokraus ja alihankinta”. Kumppaniverkosto on myös yksi hakumenetelmistä (Kaijala 2016, 144). Viitala (2014, luku 3) toteaa yrityksen hakumenetelmäksi myös työnvälityksen käytön. Rekrytoinnin ja suorahaun eron Kaijala (2016, 142) määrittää seuraavasti: rekrytoinnissa työnhakija vastaa ilmoitukseen, suorahaussa työnantaja tai konsultti ottaa yhteyttä henkilöön. Hakumenetelmän valintaan vaikuttavat rekrytoitavan osaamistaso ja tuleva toimenkuva (Kaijala 2016, 60).

Asiantuntijoita tai johdon henkilöitä haetaan monesti suorahaun kautta, jolloin joko oma yritys tai henkilöstöpalveluyritys on suoraan yhteydessä sopivaan henkilöön (Kauhanen 2012, 79–80). Organisaation ulkopuolinen suorahakukonsultti on rekrytointitilanteessa puolueettomampi kuin yrityksen sisäinen henkilö (Kaijala 2016, 81). Toimialan ja rekrytoivan yrityksen tunteva pätevä rekrytointikonsultti

voi tuoda lisäarvoa rekrytointiprosessiin tarkastelemalla uuden työntekijän sopivuutta yritykseen sekä työnhakijan että yrityksen puolelta (Joki 2014, 91–92).

Työvoiman hankkiminen verkostojen avulla on nykyaikainen tapa, ja etenkin lyhytaikainen ja erityisosaamista vaativa työ voi tapahtua esimerkiksi alihankintana (Kaijala 2016, 150). Yrittäjät tarjoavat palveluita ja erityisosaamista yrityksille ilman työnantajavelvoitetta (Viitala & Jylhä 2019, 224). Freelancer tekee lyhyitä ja määräaikaista toimeksiantoja sopimuksen mukaisesti (Kaijala 2016, 146.) Työvoimahallinnon tuottama työnvälitysjärjestelmä on Suomessa monipuolista ja sen tietojärjestelmä kattaa koko maan (Viitala 2014, luku 3).

Vuokratyövoiman käyttö lisää joustavuutta yrityksen näkökulmasta ja on vaihtoehto perinteiselle suomalaiselle työnteon mallille, jossa pitkä työura samalla työnantajalla on ollut yleistä (Ekman ym. 2017, 50–52). Vuokratyösuhteessa on kolme asianosaista: työntekijä, työllistävä yritys eli käyttäjäyritys ja työvoimaa vuokraava yritys (kuviokuva 6). Henkilöstöpalveluyrityksellä eli työvoimaa vuokraavalla yrityksellä on asiakassuhde työntekijää tarvitsevan yrityksen kanssa ja tällöin tehdään sopimus työvoiman vuokrasta. Henkilöstöpalveluyrityksellä on puolestaan työsuhde työntekijän kanssa. Työntekijän ja käyttäjäyrityksen suhde on työnjohdollinen, työnteke tapahtuu käyttäjäyrityksen määräämällä tavalla. Työntekijän vuokraamiseen tulee olla työntekijän suostumus. Vuokratyön periaatteita määritellään työsopimuslaissa (55/2001). (Paanetoja 2019, 33–34.) Kaijala (2016, 146) kertoo vuokratyön voivan usein johtaa myös vakituiseen työsuhteeseen.



Kuvio 6. Vuokratyön rakenne (mukaillen Paanetoja 2019, 34).

Yrityksen ulkoinen viestintä vaikuttaa työnantajamielikuvaan, siksi tulee harkita tarkoin mitä ulkoista hakukanavaa ja millaista viestintää yritys käyttää rekrytoinnissaan. Ulkoisia rekrytointikanavia ovat esimerkiksi perinteinen lehti-ilmoitus, yrityksen henkilöstö, rekrytointimessut, cv-pankit, henkilöstöpalveluyritykset, suora haku ja sosiaalisen median kanavat. Kanavan valinnassa kannattaa käyttää harkintaa, jotta kohderyhmä varmasti saavutetaan. (Joki 2018, 90–91.) Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 170) korostavat ammattitaitoisen rekrytoijan voivan käyttää useita kanavia yhtä aikaa rekrytoinnin kohderyhmän saavuttamisen takaamiseksi. Myös rekrytoitavan profiili, rekrytoinnilla haettava näkyvyys, aikataulu ja käytössä oleva budjetti vaikuttavat kanavan valintaan (Joki 2018, 90–91). Ilmoituspohjainen rekrytointi sopii tilanteisiin, jos osaajia on runsaasti saatavilla ja hakijoiden määrä on huomattava. Ilmoituksiin perustuvaa rekrytointia käytetään nykyisin vähenemässä määrin. (Kaijala 2016, 142–143.)

Teknologia on muuttanut rekrytointia modernimmaksi ja tehostanut rekrytointiprosessia (Ojala & Pöysti 2012, 94). Yrityksen digitaaliset henkilöstötietojärjestelmät voivat tukea rekrytointiprosessia. Tietojärjestelmä voi olla linkitettyä yrityksen internetsivuille, jolloin työhakemusprosessi automatisoituu ja rekrytointiviestintää voidaan hoitaa työkalun avulla. Tietojärjestelmä voi tuottaa tietoa

hakijoista rekrytoinnin eri vaiheissa valintapäätösten tueksi. (Thite 2019, 12, 176–179.) Korpi ym. (2011, 49) toteavat sosiaalisen median olevan ulkoisena rekrytointikanavana nopea ja kustannustehokas tapa, erityispiirteinä on lisäksi hyvä kohdennettavuus ja toisaalta laajuus erilaisten sosiaalisen median alustojen myötä. Sosiaalisen median toiminta perustuu vuorovaikutteisiin yhteisöihin ja verkostoihin, joten oikein käytettynä sosiaalinen media on toimiva rekrytointikanava Kaijalan (2016, 186) mukaan.

### 3.3.2 Rekrytoinnin toteutusvaihe

Työpaikkailmoituksessa tulee laatia kohderyhmälle todellisuutta vastaava kuvaus työpaikasta ja työnkuvasta, myös rekrytointikanava tulee huomioida työpaikkailmoitusta tehtäessä. Ilmoituksessa tulee määrittää hakemusten lähettämiskanava ja työnhakijalle tulee antaa mahdollisuus lisäkysymyksiin hakuaikana. (Joki 2018, 92–94.) Lakia työpaikkailmoituksesta ei ole erikseen säädetty, mutta työpaikkailmoituksen laadinnassa tulee ottaa huomioon muun muassa henkilötietolainsäädäntö. Yleensä työpaikkailmoituksen myötä kerätään henkilövalinnan perusteella ainakin henkilön perustiedot sekä koulutustausta ja työhistoria. (Koskinen 2020, 188.) Rekrytoinnin toteutuksen kaikissa vaiheissa tulee huomioida lainsäädäntöä syrjinnän näkökulmasta sekä yhdenvertaisuuslain että lain naisten ja miesten tasa-arvosta puitteissa (Joki 2018, 95–97).

GDPR eli yleinen tietosuoja-asetus sääntelee henkilötietojen käsittelyä Euroopan Unionin jäsenmaissa. Tietosuoja-asetus suojaa henkilötietoja sekä antaa keinoja henkilötietojen käsittelyn hallintaan. (Tietosuojavaltuutettu 2020.) Lain keskeisiä periaatteita ovat muun muassa ”huolellisuusvelvoite, henkilötietojen käsittelyn suunnittelu, käyttötarkoitussidonnaisuus, avoimuus ja läpinäkyvyys sekä tietojen laatua koskevat periaatteet”. (Koskinen 2020, 180, 188.) EU:n yleistä tietosuoja-asetusta on täydennetty vuoden 2019 alusta voimaan tulleella kansallisella tietosuojalailla (1050/2018) (Oikeusministeriö 2018).

Työnantaja kokoaa ja tallentaa työnhaun yhteydessä työnhakijoiden henkilötietoja, joista muodostuu EU:n tietosuoja-asetuksen mukainen henkilökisteri. Työnantajan tulee suunnitella ja määritellä työnhakijoilta kerättävä tieto

etukäteen, eikä kerättyä tietoa saa käyttää muuhun tarkoitukseen. Yritys saa kerätä työnhakijasta vain työnhaun ja työn kannalta tarpeellista tietoa, jolloin laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) säädetty tarpeellisuusvaatimus (3 §) toteutuu. Työnhakijaa koskevat henkilötiedot on kerättävä ensisijaisesti suoraan asianomaiselta yksityisyyden suojasta työelämässä annetun lain (347/2019) 4 §:n mukaisesti. (Koskinen 2020, 174, 179–181, 184.)

Tietosuoja-asetuksen myötä läpinäkyvyyden merkitys on kasvanut henkilötietojen käsittelyssä, läpinäkyvyys lisää työnhakijan oikeusturvaa. Työnhakijan tulee saada tietää mitä henkilötietoja hänestä kerätään ja miten yritys hänen henkilötietoja käyttää tai käsittelee. Työnhakijalle on myös annettava mahdollisuus tarkistaa omat tallennetut henkilötiedot, jolloin tietojen kirjaamisen ja myös mahdollinen syrjinnän virheriski pienenee. Työnantajan tulee hävittää työnhakijan henkilötiedot heti, kun niitä ei enää tarvitse säilyttää alkuperäiseen käyttötarkoitukseen oikeusturva huomioiden. (Koskinen 2020, 174–175, 182.)

Työpaikkailmoituksessa tulee huomioida naisten ja miesten tasa-arvolain (609/1986) ja yhdenvertaisuuslain (1325/2014) periaatteet. Työnantajan on tarvittaessa esitettävä hyväksyttävä syy, jos työpaikkailmoitus vaikuttaa edellä mainittujen lakien vastaiselle. (Koskinen 2020, 190.) Tasa-arvolain (609/1986) 14 §:ssä kielletään sukupuoleen sidonnainen työpaikkailmoittelu ilman pätevää syytä (Paanetoja 2019, 120).

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 8 §:n mukaan syrjiä ei saa iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjivä työpaikkailmoittelu on kielletty yhdenvertaisuuslain 17 §:ssä. (Paanetoja 2019, 110; 116.)

Työhakemusten käsittelyä helpottaa kategorisointi. Joen (2018, 93) mukaan hakemukset voi jakaa seuraavasti: ”haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat ja selkeästi heti hylättävät”. Hakijoille on hyvä lähettää viesti rekrytoinnin etenemisestä kategorisoinnin perusteella, aktiivinen viestintä vaikuttaa työnantajakuvaan positiivisesti. (Joki 2018, 93–94.)



Työhaastattelun avulla voidaan saada käsitys työnhakijan sopivuudesta työtehtävään. Samalla työnhakija voi kysyä työtehtävään ja organisaatioon liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Näin ollen haastattelutilanne on vuorovaikutteinen. (Kauhanen 2012, 83.) Haastattelussa käytetään yleensä etukäteen harkittuja kysymyksiä. Vapaamuotoinen haastattelu onnistuu kokeneemalta haastattelijalta. (Joki 2018, 98.) Työnhakijan on annettava lupa, jos haastatteluissa käytetään suosittelijoita. Suosittelijoita käytettäessä työnantajan kannattaa harkiten hyödyntää annettua tietoa päätöksentekoon. (Joki 2018, 104–105.) Henkilötietosuojan periaatteet koskevat myös työhaastattelutilanteita. (Koskinen 2020, 188.)

Yritys voi tehdä henkilöarviointeja haastattelun lisäksi monella tavalla, kuten työnhakemusten kautta, työnhakijan omaa arviointia hyödyntäen sekä näyttökokeella tai erilaisilla testeillä työnkuvan mukaisesti (Viitala 2014, luku 3). Henkilö- ja soveltuvuusarvioinneista työnhaussa säädetään lailla yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) 13 §:n mukaan. Työnantaja voi arvioida testeillä ja soveltuvuusarvioinneilla työnhakijan sopivuutta ja pätevyyttä tulevaan työtehtävään. Henkilö- ja soveltuvuusarviointeja tehtäessä on aina saatava suostumus työnhakijalta. Työnantajalla on velvollisuus huomioida testien tulosten luotettavuus ja viriheettömyys käyttämällä ammattitaitoisia testaajia. Henkilö- ja soveltuvuustestien tulokset tulee luovuttaa saman sisältöisinä testattavalle henkilölle ja työnantajalle. (Koskinen 2020, 191–193.) Soveltuvuusarviointi voi vahvistaa rekrytoijan päätöstä työhön valittavasta työnhakijasta (Joki 2018, 104).

### **3.3.3 Rekrytoinnin päätöksenteko ja seuranta**

Työnantajan tulee huomioida työntekijän valinnassa tasa-arvolain (609/1986) 8 §:n mukainen toiminta, työntekijän valinta ei saa olla syrjivää myöskään yhdenvertaisuuslain (1325/2014) perusteella (Koskinen 2020, 235–236). Valitulle työnhakijalle ilmoitetaan ensimmäiseksi ja varmistetaan halukkuus ottaa työ vastaan. Tämän jälkeen otetaan yhteyttä muihin hakijoihin, samalla voidaan kertoa valintapäätökseen johtaneista syistä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 167.) Valitun työntekijän kanssa tehdään työsopimus, suositus on tehdä kirjallinen työsopimus (Viitala 2014, luku 3). Työsopimusta tehdessä huomioidaan muun muassa Työsopimuslain periaatteet (55/2001) (Paanetoja 2019, 25). (Alapuranen 2020, 129).

Koeajasta kannattaa sopia ja kirjata se työsopimukseen. Koeaikana joko työnantaja tai työntekijä voi purkaa työsopimuksen ilman irtisanomisaikaa. (Viitala & Jylhä 2019, 274.)

Työntekijä opastetaan työhön ja sitoutetaan organisaatioon perehdyttämisen avulla (Joki 2018, 111). Hyvin perehdytetty työntekijä suoriutuu itsenäisesti työtehtävistään (Viitala & Jylhä 2019, 274–275). Työntekijävalintaa voidaan arvioida jälkikäteen havaintojen ja keskustelujen avulla (Joki 2018, 121).

### **3.4 Onnistunut rekrytointi**

Sujuva ja nopea rekrytointi viestii yrityksen toiminnasta ja työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi yritykseen (Kaijala 2016, 75). Onnistuneessa rekrytoinnissa työntekijän ja työnantajan arvot kohtaavat (Sekki ja Niemi 2016, 228). Rekrytointi on tärkeää sekä organisaation yrityskulttuurin että sisäisen viestinnän näkökulmasta. Rekrytointiprosessissa tulee varmistaa, että organisaatioon rekrytoidaan yrityskulttuuriin profiililtaan sopivia työntekijöitä. Tällöin yrityskulttuuri vahvistuu halutulla tavalla. (Luukka 2019, 255, 264.) Rope ja Kettunen (2012, 137–138) korostavat onnistuneessa rekrytoinnissa työntekijän sopivuutta työtehtävään, yrityksen toimintakulttuuriin ja työyhteisöön.

Onnistuneessa prosessissa työnhakijan uratoiveet toteutuvat ja toisaalta organisaatio saa työntekijän työpanoksen. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.) Lisäksi onnistunut rekrytointi tukee organisaation uudistumisvalmiutta (Korhonen & Bergman 2019, 61). Uusi työntekijä voi tuoda yritykseen uutta tietoa ja kokemusta, jolloin yritys menestyy paremmin. Hyvistä ja osaavista työntekijöistä kannattaa pitää kiinni, jo ihan kustannustenkin näkökulmasta. Uuden työntekijän palkkaaminen on suuri taloudellinen kustannus ja pienemmässä yrityksessä taloudellinen vaikutus on suhteellisesti isompi. (Viitala 2014, luku 3.) On tärkeää huomioida, että pelkkä onnistunut rekrytointiprosessi ei riitä, vaan työntekijän osaamisen kehittämistä tulee ohjata yrityksen tavoitteiden täyttämiseksi jatkossakin (Kaijala 2016, 15–16). Työhakemusten määrä voi viestiä onnistuneesta rekrytointiprosessista. Lisäksi työnhakijoiden palaute työnhakuprosessista ja etenkin

uuden työntekijän työssä onnistuminen kertovat, että rekrytointi meni suunnitellusti. (Joki 2018, 105.)

### **3.5 Rekrytoinnin haasteet**

Yrityksen rekrytointiongelmista puhuttaessa käytetään monesti termiä työvoimapula, osaamisen kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa. (Ilmakunnas, Kanninen & Husa 2013, 11.) Rekrytoinnin yleisenä haasteena on siis osaamisen ja työpaikkojen kohtaanto, työttömiä on Suomessa paljon ja ammatillisesti korkeatasoisia osaajia on vähän (Kaijala 2016, 63). Kohtaanto-ongelmaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa palkka ja palkan muodostuminen, liikkuvuus ja maantieteellinen sijainti sekä ammatillinen yhteensopimattomuus työttömien ja avointen työpaikkojen välillä. Tiedonkulun toimivuus avoimien työpaikkojen ja työttömien välillä, halukkuus joustoon työajoissa tai työolosuhteissa sekä työnantajakuva voivat myös vaikuttaa kohtaannon haasteisiin. (Holt, Sawicki & Sloan 2010.)

Rekrytointiprosessi epäonnistuu lähtökohtaisesti, jos rekrytointitarvetta ja -tavoitetta ei ole todettu ja kuvattu yksityiskohtaisesti. Lisäksi luvattun työkuvaan ja osaamistarpeen tulee vastata todellisuutta, muuten uusi työntekijä pettyy työsäään. (Joki 2018, 105–106.) Rekrytoitavan henkilön kehittymispotentiaali olisi hyvä osata tunnistaa rekrytointiprosessin aikana, koska yrityksen on järkevää rekrytoida tulevaisuuspainotteisesti (Kaijala 2016, 23). Monella yrityksellä on haasteena rekrytoinnissa toimia lupausten mukaisesti, kuten sovittujen puhelinaikojen pitäminen ajallaan tai prosessin etenemisestä viestiminen. (Joki 2018, 94.) Rekrytointiriski voi olla vain yhden yrityksen edustajan osallistuminen rekrytointiprosessiin (Kaijala 2016, 126).

Rekrytointi on iso kustannus yritykselle, etenkin jos rekrytointi epäonnistuu väärällä henkilövalinnalla tai henkilön itse irtisanoutuessa (Viitala 2014, luku 3.). Koeajalla irtisanominen on yritykselle edullisempaa kuin koeajan jälkeen, tuottamattoman työntekijän pitäminen yrityksen palkkalistoilla voi tulla ajan myötä kalliiksi (Kaijala 2016, 77). Sekki ja Niemi (2016, 232) huomioivat, että pienyrityksillä

rekrytoinnin haasteena voi olla myös kiire, jolloin valittu työntekijä pidetään yrityksessä, vaikka hän ei menestyisi hyvin työssään koeajallakaan.

### 3.6 Työnantajakuva merkitys rekrytoinnissa

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sekä yrityksen työntekijöiden että mahdollisten tulevien työntekijöiden mielikuvaa yrityksestä. Hyvä työnantajakuva helpottaa yrityksen rekrytointien onnistumista, koska yritys koetaan kiinnostavaksi ja hyväksi työnantajaksi. (Kauhanen 2012, 69.) Toisen määritelmän mukaan työnantajakuva kuvastaa organisaation yrityskulttuuria. Työnantajamielikuva puolestaan on markkinoinnin avulla rakennettu kuva työnantajasta. Yrityksen oman viestinnän lisäksi yrityksen tulee saada omat työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät tukemaan halutun mielikuvan välittämistä yrityksestä. (Luukka 2019, 135, 258.)

Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen työnantajakuva tarkoittaa yrityksen työntekijöiden kokemusta yrityksestä ja ulkoinen työnantajakuva tarkoittaa puolestaan ulkopuolisten henkilöiden kuvaa yrityksestä työnantajana. (Korpi ym. 2012, 67.) Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva ovat sidoksissa toisiinsa ja niiden tulisi tukea toisiaan. Tutkimusten mukaan ihmiset uskovat enemmän toistensa käsityksiin työnantajakuvasta kuin yrityksen markkinointitoimiin ja niiden antamiin mielikuviin. Rekrytointiprosessissa yrityksen kannattaa lunnastaa työnantajakuvan antamat lupaukset avoimuudellaan, koska uusi työntekijä huomaa nopeasti mahdolliset ristiriitaisuudet sisäisessä ja ulkoisessa työnantajamielikuvassa. (Kaijala 2016, 188–189.) Positiivinen työnantajakuva voi johtaa suurempaan työhakemusten määrään. Se voi myös parantaa hakemusten yleistä tasoa ja laatua. (Korpi ym. 2012, 76.) Työnantajakuvaa suositellaankin kohdennettavaksi yritystä kiinnostaviin kohderyhmiin osana rekrytoinnin toimia. On myös syytä tiedostaa, että työnantajakuva voi särkyä herkästi. Huonosti viestityt ja tehdyt toimet voivat vaurioittaa työnantajakuvaa. (Kauhanen 2012, 70.)

Työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yrityksen toimiala, ulkoinen ja sisäinen viestintä sekä yrityksestä kerrotut kommentit ja muu näkyminen eri medioissa. Myös hyvä johtaminen ja yrityksen työhyvinvointi nähdään

keskeisinä henkilöstöjohtamisen alueina työnantajakuvaa muodostettaessa. (Kauhanen 2012, 69–70.) Korpi ym. (2012, 69–73) kuvaavat työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä mallilla, jonka mukaan työnantajakuvaan vaikuttavat eniten palkkaus, urapolku, työpaikan ilmapiiri, mielenkiintoiseksi koettu työ sekä mahdollisuus kehittää omaa työtään.

Työnantajaimago ja työnantajakuva sisältävät samoja asioita käsitteellisesti. Työnantajaimagoon kuuluu markkinoinnin avulla luotu yrityskuva, ulkoisen rekrytoinnin näkyvyys ja työntekijöiden kohtelu. Muun muassa henkilöstön kehittämiseen liittyvät toimenpiteet, palkkataso ja yrityksen johtaminen vaikuttavat työnantajaimagon muodostumiseen. (Viitala 2014, luku 3.) Kauhanen (2012, 70) toteaa työnantajakuvan liittyvän yrityksen muuhun imagoon, joten se on osa suurempaa markkinointiviestinnän kokonaisuutta yhteistyössä henkilöstöjohtamisen kanssa.

Työnantajamielikuva, työnantajaimago, työnantajabrändi ja työnantajamaine tarkoittavat Kauhasen (2012, 69) mukaan samaa, kun puhutaan työnantajakuvasta henkilöstöasioissa. Ojala ja Pöysti (2012, 149) korostavat työnantajabrändin näkymistä potentiaalisille työnhakijoille oikean kanavan avulla, työnantajan on kohdattava työnhakijat heidän käyttämässään palveluissa. Arvostettu työnantajabrändi sitoo työntekijän yritykseen, jolloin työntekijä ei hetken mielijohteesta ole vaihtamassa työpaikkaa (Kaijala 2016, 188–189).

”Yrityskuva on mielikuva yrityksen henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista” Joen (2018, 114) mukaan. Mielikuvat eivät muutu helposti. Yrityksen kannattaakin panostaa positiivisen mielikuvan syntymiseen myös rekrytointiprosessin aikana. (Joki 2018, 114.) Työnantajakuva voi olla myös osa toteutunutta yritys kuvaa (Korpi ym. 2012, 67). Eräs näkökulma yritys kuvan luomisessa on yrityksen johtajan tai esimiehen henkilöbrändäys. Yrityksen johtamiskulttuuri voi kiinnostaa työnhakijoita ja johtamisen taidot voivat vaikuttaa mielenkiintoon työskennellä yrityksessä. (Kaijala 2016, 75.)

Osaajista kilpailevat alat ovat jo jonkin aikaa kiinnittäneet huomiota positiivisen yritys kuvan, työnantajabrändin ja työntekijäkokemusten merkitykseen rekrytoinnissa. Työntekijäkokemus eli ”employee experience” perustuu todellisiin

tapahtumiin ja on näin ollen luotettava, tosin jokaisen työntekijän oma kokemus ja mielipide. Tällöin työnhakija jo lähtökohtaisesti tietää millaiseen yritykseen on hakemassa. (Kaijala 2016, 88–89.)

### **3.7 Henkilöstöpalveluita tarjoavia tahoja**

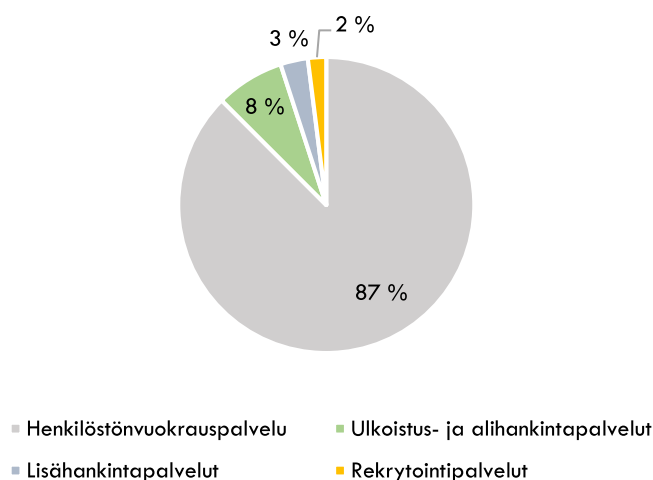
Opinnäytetyön rajauksen mukaisesti pk-yritysten rekrytointivalmiuksia tutkitaan yrityksen omien käytänteiden lisäksi henkilöstöpalveluita tarjoavien tahojen näkökulmasta. Tässä luvussa tutustutaan yksityisiin henkilöstöpalveluyrityksiin sekä julkisiin toimijoihin. Julkisilla toimijoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä TE-toimistoa, kuntien elinkeinopalveluita ja kehitysyhtiöitä sekä hanketoimintaa.

Suomessa henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat monipuolisia henkilöstöhallinnon asiantuntijapalveluita, kuten rekrytointi- ja henkilöstövuokrauspalveluita, työllisyyteen ja muutosturvaan liittyviä palveluita sekä valmennus- ja koulutuspalveluita. Henkilöstöpalveluyritykset toimivat myös kansainvälisen rekrytoinnin parissa, jonka merkitys on kasvanut Suomessa vallitsevan osaajapulan myötä. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2020a; 2020c.) Henkilöstöpalveluliitossa on noin 300 jäsenyritystä, liitto on Elinkeinoelämän keskusliiton jäsen. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2020b.)

Elinkeinoelämän keskusliiton Henkilöstöpalveluyritysten liitolle tuottaman talouskatsauksen mukaan henkilöstöpalveluyritysten palvelut jaetaan neljään kategoriaan: henkilöstövuokraus, ulkoistus- ja alihankintapalvelut, lisäpalvelut sekä rekrytointipalvelut. Lisäksi yrityksillä voi olla muitakin palveluita. Helmikuussa 2020 tehdyssä katsauksessa on mukana henkilöstöpalvelualan 20 merkittävää yritystä. Suurin osa henkilöstöpalvelualan tuottamista palveluista on henkilöstövuokrauspalveluita, 87 prosentin osuudella liikevaihdosta (kuvio 7). Ulkoistus- ja alihankintapalveluiden osuus liikevaihdosta on kahdeksan prosenttia, joten se on toiseksi suurin palveluryhmä. Kolmanneksi suurin alue on lisäpalvelut, jonka osuus on kolme prosenttia kokonaisuudesta. Lisäpalvelut on kasvava alue, etenkin valmennus- ja koulutuspalveluiden kysyntä on kehittynyt positiivisesti. Rekrytointipalvelun osuus on henkilöstöpalvelualan yritysten toiminnoista vähäisin,

kaksi prosenttia. Helmikuussa 2020 alan 20 suurimman henkilöstöpalvelualan yrityksen kokonaisliikevaihto oli 112,8 miljoonaa euroa. Liikevaihto pienentyi edellisestä vuodesta verrattuna 1,4 prosenttia. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2020b.)

### TOP 20 henkilöstöpalveluyritysten liikevaihdon jakautuminen palveluittain 2/2020



Kuvio 7. TOP 20 Henkilöstöpalveluyritysten liikevaihdon jakautuminen palveluittain 2/2020 mukailleen Henkilöstöpalveluyritysten liiton raporttia (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2020b).

Yritys voi tehdä monenlaista yhteistyötä henkilöstöpalveluyrityksen kanssa rekrytoinnin osalta, ostettavan palvelun tarve voi olla koko rekrytointiprosessin ulkoistus tai osa siitä. Yritykset tekevät yleensä yhteistyötä saman henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Etenkin pienet yritykset, joilla ei ole omaa henkilöstöasiantuntijaa, turvautuvat usein henkilöstöpalveluyrityksen rekrytointiapuun. (Viitala 2014, luku 3.) Henkilöstöpalveluyritysten liiton mukaan (2020) henkilöstöpalveluyritysten käytön etuja yrityksen rekrytointiprosessissa ovat laajat verkostot sekä henkilöstöhallinnon prosessien ammattimainen tuntemus ja osaaminen. Nopeus ja joustavuus toiminnoissa ovat myös henkilöstöpalveluyrityksen palveluiden käytön hyötyjä. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2020c).

Suomessa kunnat organisoivat strategioidensa mukaisia elinkeinopalveluita itse tai omistamiensa organisaatioiden kautta. Toiminta keskittyy usein yritysten neuvontaan yrityksen elinkaaren ajan. Lisäksi toimitiloihin, rahoitukseen ja alueen

kehittämiseen tarkoitetut palvelut kuuluvat palvelutarjontaan. Yhtiömuotoinen kehittämissyhtiöiden toimintamalli on yleinen usein kuntarajatkin ylittävälle elinkeinoelämää edistävälle yhteistyölle. (Kuntaliitto 2020.) Huovinen Suomen Kuntaliitosta (2020) toteaa, että maakuntauudistuksen ohella on pohjustettu ns. kasvupalvelu-uudistusta, jonka keskeinen sisältö on uudistaa työ- ja elinkeinoministeriön työllisyys- ja yrityspalvelut. Yksityisten palveluntuottajien roolin vahvistaminen sekä järjestäjän ja tuottajan roolin erottaminen kuuluvat uudistukseen, joka todennäköisesti ei vielä kuluvalle hallituskaudella toteudu. (Kuntaliitto 2020.)

Rakennerahastotoiminta alkoi Suomessa vuonna 1995 Suomen liittyttyä Euroopan Unioniin. Suomi saa EU:n kahdelta rakennerahastolta tukea työllisyyttä parantaviin hankkeisiin, Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR) ja Euroopan sosiaalirahastosta (ESR). Euroopan aluekehitysrahaston tavoitteena on työllisyyden parantamisen lisäksi alueiden kilpailukykyyn ja elinvoimaisuuden edistäminen. Euroopan sosiaalirahasto puolestaan tukee osaamista ja palvelurakenteita kehittämällä työllisyyttä ja työllistymismahdollisuuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020c.)

Työ- ja elinkeinotoimistot (myöhemmin TE-toimistot) kuuluvat valtion Työ- ja elinkeinoministeriön konserniin. TE-toimistot toimivat ELY-keskusten eli Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten alaisuudessa. Suomessa on viisitoista paikallista TE-toimistoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020d.) Työ- ja elinkeinopalvelut toimivat paikallisesti lähipalveluina Suomessa työnantajien työllistämisen apuna monin keinoin tuntien alueen työmarkkinat ja työntekijät (TE-palvelut 2020). TE-toimistojen tuottamat palvelut perustuvat lakiin julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta (916/2012).



## 4 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

### 4.1 Kehittämistyön lähestymistapa ja tavoite

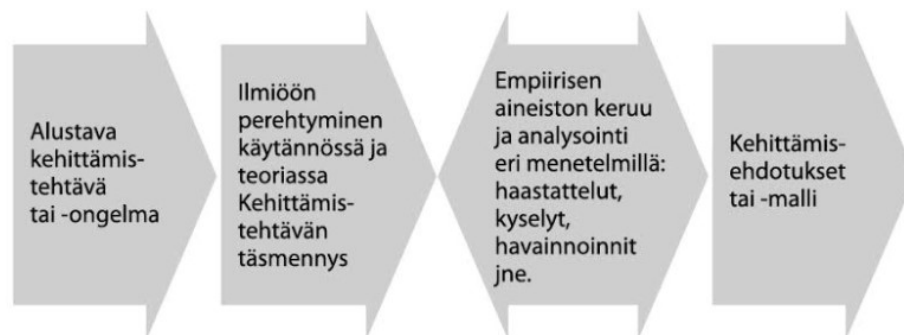
Kehittämistyön avulla organisaatioissa voidaan havaita muutoskohteita sekä toimintaympäristö- että organisaatiolähtöisesti. Kehittämistyössä onnistuminen vaatii erilaisten menetelmien tuntemista ja osaamista, sopivan menetelmän valinta päätetään kehittämistyön tutkimusongelman ja haluttujen tulosten perusteella. Menetelmäosaamisen lähtökohtana on kehittämistyön kohteen tunnistaminen ja aiheen rajaaminen. Käsitteiden tunteminen ja tiedonhankinta, olennaisen tiedon poimiminen sekä löydettyjen ratkaisujen esittäminen kuuluvat myös keskeisesti kehittämistyön käytänteisiin. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla ratkaistaan käytännön ongelmia tai tehdään parannuksia olemassa oleviin toimintamalleihin. Havaintoihin pohjautuen voidaan luoda esimerkiksi uusia ideoita, innovaatioita, toimintamalleja ja tuotteita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 11–15, 19.)

Vilkan (2015) mukaan ”ammattikorkeakoulun tutkimustyön tulisi olla käytännönläheistä, työelämälähtöistä ja ajankohtaista”. Työelämän tutkimuksen kohteena tulee olla kehittämistehtävä, muutoksen tutkiminen tai uusien toimintamallien luominen. Opinnäytetyössä yhdistyvät teoria ja käytäntö. (Vilka 2015, luku 1.) Karelia-ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tulee olla työelämän kehittämishanke, jossa tutkimustietoa sovelletaan eri tutkimusmenetelmien avulla (Opintopolku 2020).

Kolme yleistä kehittämistyön lähestymistapaa tutkimuksen tutkimusongelman ja tavoitteiden näkökulmasta ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus ja konstruktiivinen tutkimus. Toimintatutkimuksessa on keskeistä tiedon tuottamisen lisäksi muutos organisaation tai ihmisten toiminnassa osallistamalla organisaatiossa toimivat henkilöt mukaan kehittämiseen. Konstruktiivisessa tutkimuksessa keskeinen tavoite on uusi käytäntöön vietävä ratkaisu tai tuotos, joka on hyödyksi tietelle teoreettisesta näkökulmasta ja vastaa myös liiketoiminnan tarpeita.

Tapaustutkimukselle olennaista on kehitysideoiden tai -ehdotusten tuottaminen, eikä muutoksia varsinaisesti viedä käytäntöön asti. (Ojasalo ym. 2015, 37–38.) Tapaustutkimusta käytetään silloin, kun halutaan tutkia tarkasti rajattua aihetta tai tutkimusongelmana on kokonaisvaltainen aihepiiri (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–59). Tässä opinnäytetyössä toteutuu tapaustutkimuksen pääpiirteet, koska aihe on tarkoin määritelty ja rajattu. Toisaalta pyrkimyksenä on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa suosituksia ja kehitysideoita.

Tapaustutkimuksen avulla saavutetaan tutkittavasta kohteesta syvällistä ja kattavaa tietoa yleensä useiden tiedonhankintamenetelmien avulla. Tällöin varmistetaan näkökulmien monipuolisuus. Tapaustutkimuksen tiedonhankinnan menetelmiksi sopivat useat eri menetelmät, kuten haastattelu, benchmarking tai aineistojen analysointi (Ojasalo ym. 2015, 37, 55.) Tapaustutkimuksessa tutkimuksen tekijän tulee olla henkilö, joka ei ole osallinen tutkittavaan toimintaan (Kananen 2010, 160). Kuviossa 8 esitetään tapaustutkimus prosessimuodossa. Tapaustutkimus alkaa kehittämistehtävän määrittelystä, jonka jälkeen teoriaan ja tutkittavaan tapaukseen perehtymisen avulla tarkennetaan ja rajataan kehittämistehtävä. Aineiston keruussa ja analysoinnissa hyödynnetään useita tiedonhankintamenetelmiä. Lopuksi tutkimustyön tuloksena esitetään kehittämisideat. (Ojasalo 2015, 54.)



Kuvio 8. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 54).

## 4.2 Kehittämistyön tiedonhankinta

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti kahteen osaan: kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen (Ojasalo ym. 2015, 104). Sekä kvantitatiiviselle että kvalitatiiviselle tutkimusotteelle on tärkeintä tutkimuksen luotettavuus sekä aineiston sisällön että johtopäätösten näkökulmasta. (Hakala 2018, 23–24). Seuraavassa tuodaan esille kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ominaispiirteitä.

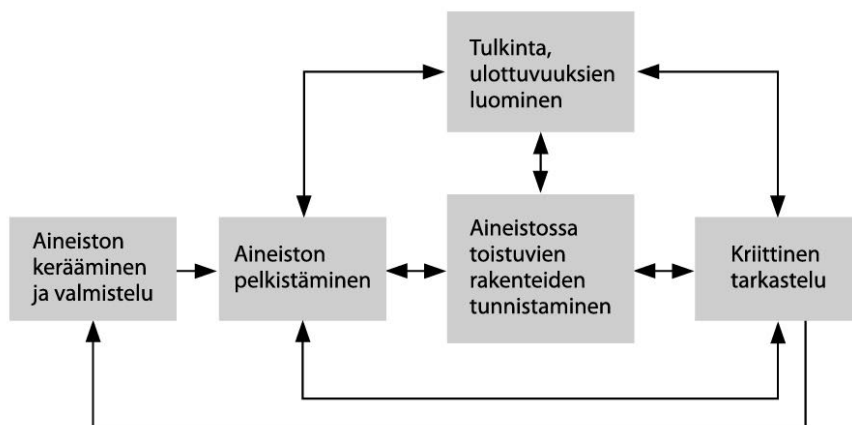
Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista teorian tuntemus, jotta hypoteesien teko ja testaus sekä tutkimuksen mittaus onnistuvat tavoitteiden mukaisesti. Määrällisessä tutkimuksessa on yleensä suuri joukko vastaajia. Käyttynä menetelmänä voi olla esimerkiksi lomakekysely, joka analysoidaan tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan yleensä satunnaisesti valittua otosta perusjoukosta. (Ojasalo ym. 2015, 104–105.) Kvantitatiivinen tutkimusaineisto on numeerisen aineistonkäsittelyn myötä objektiivista ja aineistolle on ominaista myös yleistettävyyys (Hakala 2018, 21).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan ja analysoidaan ilmiöitä ympäristössään tutkimusaineiston avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.1.2). Laadullinen tutkimus tutkii ja tulkitsee tulevaisuutta ja sen avulla etsitään kehittämiskeinoja. Laadullisen tutkimuksen avulla tuotetaan syvempää asiantuntijamaista ymmärrystä ja uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta. (Pitkäranta 2014, 9, 13.) Tutkittavien määrä pidetään yleensä harkitusti melko pienenä, koska pääpaino on rajatun ja paikallisen tutkimusongelman tutkimisessa yleistyksien sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–59). Opinnäytetyön tiedonhankinnan menetelmäksi sopii laadullinen tutkimus, koska opinnäytetyön tavoitteena on etsiä asiantuntemuksen avulla suosituksia ja näkökulmia rajattuun tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä useita tiedonhankintamenetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 38). Laadullisessa tutkimusmenetelmässä on monta eri tapaa hankkia tutkimusaineistoa, esimerkkeinä haastattelu ja benchmarking (Ojasalo ym. 2016, 105). Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.3) mukaan myös dokumenteista koottu informaatio sopii laadulliseen

tutkimusmenetelmään. Opinnäytetyössä käytetään dokumenttianalyysiä, haastattelua ja benchmarking-menetelmää tiedonhankinnan menetelminä. Dokumenttianalyysin avulla pohjustetaan tutkimusta tekemällä selvitys henkilöstöpalvelun palveluntarjoajien toiminnasta ja heidän tuottamista palveluista. Haastatteluissa saadaan syvempää tietoa asiantuntijoilta. Benchmarking-menetelmän avulla etsitään hyviä rekrytointikäytänteitä ja -malleja.

Opinnäytetyössä käytetään laadullisen tutkimuksen yleistä mallia pääperiaatteena kaikissa tiedonhankinnan menetelmissä tiedon keräämisen, käsittelyn, analysoinnin ja tulkinnan lähtökohtana (kuvio 9). Mallissa ensimmäisenä vaiheena on aineiston kokoaminen. Aineiston pelkistämisen avulla aineistosta saadaan tiiviimpi ja samalla saadaan selville myös keskeinen sisältö. Aineistoa voidaan ryhmitellä ja luokitella, samalla pyritään löytämään sekä eroavaisia että yhteneväisiä piirteitä. Aineiston tulkinnan avulla aineistosta löydetään keskeinen sisältö. Kriittisyys on tärkeää laadullisen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. (Ojasalo 2015, 138–144.)



Kuvio 9. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2015, 138).

### 4.3 Dokumenttianalyysi – asiantuntijapalveluiden koonti

Dokumenttianalyysi tiedonhankinnan menetelmänä sopii tiedon keräämiseen dokumenteista, kuten internet-sivuilta tai raporteista. Dokumenttianalyysiä

käytetään yleisimmin täydentävänä tutkimusmenetelmänä. Dokumenttianalyysin avulla voidaan järjestää ja analysoida valmista aineistoa, vaikka sitä ei olisikaan tehty tutkimuskäyttöön. Analyysin avulla poimitaan oleelliset asiat määrällisesti laajasta aineistosta, jonka jälkeen aineistosta tuodaan esille tutkimuksen kannalta tärkeät kohdat kiteytettynä. Aineistosta voidaan saada luotettavia päätelmiä ja tulkintoja. (Ojasalo ym. 2015, 43, 136–137.)

Dokumenttianalyysissä analysointi voi tapahtua sisällön analyysin tai sisällön erittelyn avulla. Sisällön analyysin avulla aineistoa kuvataan sanallisesti ja siitä voidaan saada myös numeerisuuteen perustuvaa tietoa. Sisällön erittelyssä dokumentin sisällöstä muodostetaan määrällistä tietoa numeroin. Dokumenttianalyysiä tehdessä on myös päätettävä analysoidaanko nähtävissä oleva sisältö vai myös piilotettu sanoma. (Ojasalo ym. 2015, 137-138.)

Opinnäytetyön tutkimusaineiston kerääminen alkoi dokumenttianalyysillä keväällä 2020. Tiedonhankinta toteutettiin tutkimalla maakunnan henkilöstöpalveluita tuottavien tahojen internetsivuja tutkimukseen valittujen asiantuntijapalveluiden mukaisesti. Toimeksiantajan pyynnöstä henkilöstöpalveluiden palveluntarjoajista tuotettiin sekä yleisesittely että palvelukartoitus. Analyysi tuotettiin sisällön analyysi -metodilla, ainoastaan ilmisältö analysoitiin. Dokumenttianalyysi auttoi tutkijaa perehtymään syvemmin haastateltavien organisaatioiden toimintaan sekä tuottamiin palveluihin. Opinnäytetyön johdanto-osuudessa on esitetty dokumenttianalyysi-menetelmään pohjautuen pk-yritysten rekrytointeihin liittyviä tutkimuksia ja selvityksiä.

#### **4.4 Teemahaastattelu – asiantuntijoiden puheenvuoro**

Hirsjärvi ja Hurme (2015) toteavat, että ”haastattelu on viime kädessä kysymysten esittämistä ja vastausten saamista”. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa saadaan tietoa tutkittavasta asiasta sekä kielellisten vastausten että sanatomien vihjeiden avulla. Haastattelija suunnittelee haastattelun ennakkoon, suuntaa haastattelun kulkua ja motivoi haastateltavaa tarvittaessa. Haastattelussa on

tärkeää myös luottamuksellinen tietojen käsittely. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34, 96, 103.)

Yleisiä haastattelutyypppejä ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelussa tutkimusongelma on tarkoin rajattu, kysymykset ovat etukäteen harkittuja ja esitysmuoto on vakio. Teemahaastattelussa pääpaino on tutkimusongelmaan liittyvien teemojen aihepiirien avulla eteneminen, jolloin jokainen haastateltava voi antaa omat asiantuntijuuteensa perustuvat kuvaukset. Avoin haastattelu on näistä kolmesta haastattelutyypeistä vapaamuotoisin ja haastattelijan kannalta vaativin. Tutkimusongelmasta keskustellaan vuorovaikutteisesti haastattelun aikana. (Vilkkä 2015, luku 5). Opinnäytetyössä käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelu soveltuu parhaiten opinnäytetyön tiedonhankintaa tukevaksi menetelmäksi tutkimusongelmaan pohjautuvien etukäteen harkittujen teemojen myötä.

Teemahaastattelu on toiselta nimeltään puolistrukturoitu haastattelu ja se on yleisin tutkimushaastattelun tyyppi (Vilkkä 2015, luku 5). Haastatteluteemat perustuvat tutkimusviitekehukseen, teemojen avulla selvitetään tutkimusongelmaa. Malli voi vaihdella avoimesta hyvinkin strukturoituun haastatteluun. Teemahaastattelu on joustava, koska aihealueiden järjestystä on mahdollista muokata jokaiseen haastatteluun sopivaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.) Teemahaastattelu sopii menetelmäksi, kun tutkimuksen kohteesta ei ole tarkkaa etukäteistietoa. Menetelmällä ei vaikuteta haasteltavien vastauksiin. Myöhemmin tehtyihin haastatteluihin voi tarvittaessa ottaa mukaan asioita, joita aiemmissa haastatteluissa ei kysytty. (Ojasalo ym. 2015, 41.) Haastattelun kysymykset kannattaa muotoilla kuvaileviksi, jolloin niihin ei voida vastata yksisanaisesti. Ennen varsinaisia haastattelutilanteita voidaan tehdä koehaastatteluja, joiden avulla selvitetään kysymysten ymmärrettävyys. (Vilkkä 2015, luku 5.)

Opinnäytetyön teemahaastattelujen runko käytiin läpi toimeksiantajan kanssa.

Teemahaastatteluun valittuja teemoja olivat:

- Palveluntarjoajan tuottamat palvelut
- Verkostoyhteistyö ja asiakasyritykset
- Osaava työvoima
- Mikro- ja pienyritysten rekrytointihaasteet ja osaamisen ennakointi.

Haastattelussa oli kymmenen kysymystä. Kysymykset ovat liitteessä 1. Teemoihin liittyviä apukysymyksiä pohdittiin valmiiksi etukäteen, apukysymyksiä oli käytössä muutamassa haastattelussa. Koehaastatteluja ei toteutettu, vaan ensimmäinen haastattelu toimi koehaastatteluna. Ensimmäisen haastattelun jälkeen tehtiin pieniä muutoksia kysymysten esitystapaan.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat tulee valita tutkimusongelmaan liittyvän asiantuntijuuden perusteella. Haastateltavien valinta perustuu yleensä tutkijan harkintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.) Ensimmäisenä kriteerinä haastateltavien valinnassa oli rekrytointeihin liittyvä asiantuntemus opinnäytetyön rajauksen puitteissa. Haastateltavien valinnassa yhtenä perusteena oli myös maantieteellinen kattavuus, koska toimeksiantaja toimii koko maakunnassa. Lisäksi haastateltavien valinnan perusteena oli jako yksityisiin ja julkisiin palveluntarjoajiin. Teemahaastatteluissa haastateltiin neljä yksityisen ja neljä julkisen sektorin asiantuntijaa.

Aineiston määrän ratkaisee yleensä aineiston kylläytyminen eli saturaatio, jolloin haastateltavien vastaukset alkavat olla samankaltaisia (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.1). Muutaman kysymyksen kohdalla saturaatiopiste saavutettiin melko nopeasti, yhden kysymyksen osalta vielä viimeisimmässä eli kahdeksannessa haastattelussa tuli esiin uusi näkökulma. Koska suurin osa vastauksista oli kuitenkin kahdeksannen haastattelun jälkeen samankaltaisia, niin kehittämistyön tutkimusongelman näkökulmasta kahdeksan haastattelua oli riittävä määrä.

Haastattelun käytännön järjestelyissä on huomioitava haastattelun aika, paikka ja kesto sekä asianmukaiset välineet. Yleisohje haastatteluissa on haastattelijan neutraalius, kommentteja ei tulisi tehdä haastattelun aikana. Yleensä teemahaastattelu tallennetaan, haastattelupaikan tulee olla häiriötön. (Hirsjärvi &

Hurme 2015, 73, 92, 97, 127). Koronapandemian takia haastattelut suoritettiin virtuaalisesti ja tallennettiin Microsoft Office -ohjelmien avulla. Teemahaastattelututkimus toteutettiin syyskuussa 2020. Haastateltavia organisaatioita lähestyttiin ensin puhelimitse. Organisaatioissa valittiin haastatteluihin sopivat asiantuntijat, joille lähetettiin sähköpostitse yhteenveto tutkimuksen keskeisestä sisällöstä sekä suostumus tutkimukseen -lomake allekirjoitettavaksi. Haastattelujen suorittamisessa huomioitiin henkilötietosuojalaki asianmukaisesti. Haastattelun kesto arvioitiin etukäteen 15–20 minuuttia, haastattelujen keston keskiarvo oli 28 minuuttia.

Nauhoitettu haastattelu muutetaan tekstiksi litterointi-menetelmän avulla. Litterointi on aikaa vievää, mutta se helpottaa tutkijan tutustumista aineistoon ja edesauttaa tutkimuksen tulkintaa. Litteroitaessa haastatteluaineistoa ei saa muuttaa. Lisäksi litteroinnin tarkkuus tulee määritellä ennen litteroinnin aloittamista. (Vilkkä 2015, luku 5.) Litterointi voidaan jakaa kolmeen tasoon: ”sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotasoinen litterointi”. Sanatarkassa litteroinnissa kirjataan äännähdykset ja tauotkin. Yleiskielinen litterointi tarkoittaa kirjakielelle tehtyä litterointia. Propositiotason litterointi on keskeisen sisällön kirjaimista. (Kananen 2010, 59.) Litterointitarkkuudeksi valittiin sanatarkan ja yleiskielisen litteroinnin välimuoto, jossa äännähdyksiä ei kirjata, mutta puhuttu murre säilyy. Tällöin opinnäytetyössä esitetyt haastattelujen lainaukset säilyivät autenttisina. Litteroinnin yhteydessä haastattelut anonymisoitiin. Tutkimusaineisto säilytetään, kunnes opinnäytetyö on tarkastettu ja hyväksytty, jonka jälkeen se hävitetään asianmukaisesti. Litteroitu ja anonymisoitu haastatteluaineisto säilytetään mahdollista myöhempää jatkotutkimusta varten.

Teemahaastattelussa aineistoa kertyy paljon. Sitä ei tarvitse analysoida kokonaan, vaan keskitytään tutkimusongelman kannalta olennaisiin seikkoihin. Suositusten mukaan aineisto puretaan ja analysoidaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Laadullisessa tutkimuksessa ei juurikaan ole vakioitua järjestelmää aineiston analyysivaiheeseen. Varsinaisessa analyysissä haastatteliija tiivistää, luokittelee, yhdistää ja tulkitsee aineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 135–137.) Teemoittaminen on kvalitatiivisista aineiston analyysityyleistä luontevin tapa teemahaastattelulle. Tällöin on huomioitava, että tulkitsijalla on suuri rooli



teemojen käsittelytavoissa. Haastatteluissa on tärkeää pohtia eri asioiden yhteyksiä toisiinsa, yhteyksiä voi tarkastella esimerkiksi tyypittelyn avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173–174.)

Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen mielellään ja vastasivat laajasti esitettyihin kysymyksiin. Aineistoa lähdettiin purkamaan heti haastattelujen jälkeen ja analysointi tehtiin teemoittain. Tyypittelyn avulla vastauksia tarkasteltiin sekä yksityisen että julkisen sektorin palveluntarjoajien näkökulmista, jolloin tyypittely auttoi tuomaan esiin erilaiset näkökulmat vastauksissa. Litteroidun aineiston analysoinnissa mukailtiin dokumenttianalyysin periaatteita.

#### **4.5 Benchmarking – hyväksi havaittuja käytäntöjä**

Benchmarking-menetelmälle keskeistä on vertailla oman organisaation tai yrityksen kehitettävää toimintoa toisten toimintoihin ja samalla ottaa oppia toisten hyvistä käytänneistä. Tietoa muiden parhaista toimintatavoista voidaan saada esimerkiksi internetistä ja yritysvierailuilta. Benchmarking-prosessin vaiheita ovat oman kehittämisalueen päättäminen, sopivan vertailukohteen etsiminen, tiedon hankkiminen menestyksekkästä toiminnasta, johtopäätösten tekeminen ja niiden hyödyntäminen omassa toiminnossa. Benchmarking-prosessissa on hyvä pitää mielessä toimien lainmukaisuus. (Ojasalo ym. 2015, 43–44, 186.)

Benchmarking voidaan kategorisoida neljään alakohtaan kohteen perusteella. Benchmarking voidaan suorittaa sisäisesti organisaatiossa (internal benchmarking) tai se voidaan suunnata toimialaan (industry benchmarking). Benchmarking voidaan kohdistaa myös kilpailijoihin (competitive benchmarking) tai tiettyyn toimintoon (functional benchmarking). Sopiva benchmarking-tyyppi tulee päättää tavoitteiden ja tiedon saavutettavuuden perusteella. Toimintoihin kohdistuva benchmarking perustuu toisten parhaiden prosessien tai toimintojen tunnistamiseen ja niistä oppimiseen. (Ross 2014, 513–514.) Opinnäytetyössä käytetään toimintoon perustuvaa benchmarking-menetelmää soveltaen, koska opinnäytetyössä oman organisaation sijaan tutkitaan yleisiä rekrytointikäytänteitä.

Benchmarking toteutetaan käytännössä dokumenttianalyysiä hyödyntäen lähinnä internet-sivuilta löytyviä parhaita rekrytointikäytänteitä tutkien.

Benchmarking-menetelmän rajauksena toimi yritysten rekrytointikäytänteiden osalta Great Place to Work® -sertifikaatti. Great Place to Work® -sertifiointi tarkoittaa työntekijöiden antamaa tunnustusta organisaation luottamukseen perustuvasta yrityskulttuurista (Great Place to Work 2020). Benchmarking kohdistui vuosina 2016–2020 Great Place to Work® -sertifikaatin saaneisiin suomalaisiin ja ulkomaalaisiin yrityksiin. Rajaavana tekijänä yritysten valinnassa oli myös rekrytointeihin liittyvän tiedon löytyminen yritysten omilta internetsivuilta, blogeista tai haastatteluista. Tietoinen rajaus oli myös keskittyminen isojen yritysten rekrytointikäytänteisiin, koska isoilla yrityksillä rekrytointiprosessit ovat yleensä tarkoin harkittuja. Suurten yritysten käytänteitä voidaan hyödyntää soveltuvin osin pk-yrityksissä. Yritysten omien rekrytointikäytänteiden lisäksi benchmarking-osiossa tutkittiin muita opinnäytetyön rajauksen mukaisia rekrytointipalveluita, -toimia ja -malleja, jotka voivat edesauttaa pk-yritysten rekrytointivalmiuksia.

## **5 Tutkimusten tulokset**

### **5.1 Dokumenttianalyysin tulokset**

Tutkimusmenetelmänä käytetyllä dokumenttianalyysillä koostettiin henkilöstöpalveluita tarjoavien tahojen yleisesitys palveluita kartoittamalla. Tässä luvussa käydään läpi maakunnassa toimivien henkilöstöpalveluyrityksien, kuntien kehitysyhtiöiden ja elinkeinopalveluiden, hankkeiden ja TE-toimiston palveluita opinnäytetyön rajauksen mukaisesti.

Pohjois-Karjalassa toimii useita henkilöstöpalveluyrityksiä, tähän osioon on kirjattu yritysten internet-sivuilta keskeisimmät työnantajapalvelut. Tutkittaessa Pohjois-Karjalassa toimivia henkilöstöpalveluyrityksiä havaittiin, että vaikka fyysinen toimipiste on muualla Suomessa, Pohjois-Karjala voi silti olla toiminta-alueena. Perusteena tähän palvelukartoitukseen on käytetty fyysisen toimipisteen

sijaintia Pohjois-Karjalassa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyöhön piti tuottaa palvelutaulukko henkilöstöpalveluyritysten työnantajapalveluista. Palveluiden nimiin liittyvissä käsitteissä ja käsitteiden sisällöissä huomattiin eroavaisuuksia, joten sanallinen koonti on selkeämpi ja luotettavampi vaihtoehtona tässä tilanteessa kuin kategorisointi taulukkoon.

Barona Oy:n rekrytointeihin liittyviä palveluita ovat rekrytointi, kansainvälinen rekrytointi, hakijamarkkinointi, sesonki- ja ad hoc -palvelut, henkilöstövuokraus, in-house konsultointi, koulutuspalvelut, rekrytoitavat koulutusohjelmat, suorahaku, psykologiset soveltuvuusarvioinnit ja potentiaalikartoitukset. Baronalla on myös muita henkilöstöhallinnon palveluita liittyen henkilöstön kehittämiseen, vastuulliseen sopeuttamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. (Barona 2020.) Bolt.Works Oy:n palveluita työnantajalle ovat henkilöstövuokraus, suorarekrytointi ja suorahaku (Bolt 2020). Eezy Oyj tuottaa yrityksille rekrytointipalveluita sekä organisaation kehittämispalvelua ja henkilöstövuokrausta. Rekrytointipalveluihin kuuluvat suorahaku, talent search -suorahaku, henkilöarviot ja interim-vuokrajohtaja. Henkilöstövuokrauksen alta löytyy koulutuspalvelut ja ulkomainen työvoima -palvelu. Organisaation kehittäminen jakautuu neljään toimintoon: henkilöstökokemuksen kehittämiseen, asiakaskokemuksen kehittämiseen, muutosturvaan ja julkiset yrityspalvelut – Työllistä taidolla -palveluun. (Eezy 2020.)

Ehta Henkilöstöpalveluiden tuottamia palveluita yrityksille ovat vuokratyö, suorarekrytointi ja muut palvelut, johon kuuluu muutosturvakoulutus (Ehta Henkilöstöpalvelut 2020). Go On Yhtiöt tuottaa yrityksille seuraavia palveluita: henkilöstövuokraus, rekrytointi, suorahaku/headhunting, soveltuvuusarvioinnit, koulutus ja muutosturvavalmennus (Go On 2020). HR Yhtiöt Oy:n palveluita ovat työvoiman vuokraus, rekrytointipalvelut, suorahaku ja koulutus (HR Yhtiöt 2020). Rainmaker Group Oy:n työnantajille tuottamia henkilöstöpalveluita ovat henkilöstövuokraus, henkilöstöulkoistus ja henkilöstökulujen rahoitus (Rainmaker 2020). RTK-Henkilöstöpalvelu Oy:n yrityspalveluita ovat henkilöstövuokraus, rekrytointipalvelut, henkilöarviointit, RekryKoulutukset, RekryMarkkinointi, kansainvälinen rekrytointi ja alihankinnan ratkaisut (RTK-Henkilöstöpalvelut 2020). Staffmill Oy tuottaa yrityksille palveluina henkilöstövuokrausta ja suorahakua sekä palvelee muissa henkilöstö- ja hakupalveluissa (Staffmill 2020).

Kuntien kehitysyhtiöt ja elinkeinopalvelut tuottavat yritysneuvontapalveluja maakunnassa sekä auttavat ja ohjaavat yrityksiä tarvittaessa myös henkilöstö- ja rekrytointiasioissa osana yrityspalveluita (Business Joensuu 2019; Keski-Karjalan Kehitysyhtiö 2020; Kontiolahti; Lieksan Kehitys 2020a; Lipertek 2020; Pielisen Karjalan Kehittämisyhtiö, 2020; Juuka 2020). Kehitysyhtiöitä ovat Business Joensuu Oy, Pielisen Karjalan Kehittämiskeskus Oy PIKES, Keski-Karjalan Kehittämisyhtiö Oy KETI, Kontionloikka Oy, Lieksan Kehitys Oy LieKe ja Lipertek Oy. (Pohjois-Karjalan Yrittäjät 2020.) Juuan elinkeinopalvelut tuotetaan osana kunnan palveluita (Juuka 2020).

Business Joensuu Oy:n omistaa Joensuun kaupunki, Itä-Suomen Yliopisto, Joensuun Yliopiston tukisäätiö ja Riveria koulutuskuntayhtymä. Business Joensuu Oy palvelee Joensuun, Polvijärven, Outokummun ja Ilomantsin alueen yrityksiä muun muassa investointeihin, sijoittumiseen ja kehitystoimintoihin liittyen. Myös yritystoiminnan käynnistäminen, kasvu ja kansainvälistyminen kuuluvat palvelutarjontaan. (Business Joensuu 2019.) Pielisen Karjalan Kehittämiskeskus Oy PIKES toimii Pielisen Karjalan alueella eli Nurmeksessa tarjoten yrityksille esimerkiksi yritysneuvontapalvelua, sijoittumispalvelua ja kehittämispalvelua. PIKESin omistaa Nurmeksien kaupunki. (Pielisen Karjalan Kehittämisyhtiö 2020.)

Keski-Karjalan Kehitysyhtiö Oy KETIn omistajia ovat Kiteen kaupunki sekä Rääkkylä ja Tohmajärvi. KETIn palvelut keskittyvät lähinnä yritysneuvontaan, kehityshankkeisiin sekä seudun markkinointiin ja matkailuun. (Keski-Karjalan Kehitysyhtiö 2020.) Kontiolahden kunnan tytäryhtiö Kontionloikka Oy palvelee Kontiolahdella muun muassa yritysneuvontaan, yritysten kehittämiseen sekä matkailun kehittämiseen liittyen (Kontiolahti 2020). Lieksan Kehitys Oy LieKen tarjoamat palvelut keskittyvät lähinnä yritysneuvontaan sekä matkailuun, kehittämishankkeisiin ja yritystilatoimintaan (Lieksan Kehitys 2020a). Liperin kunta omistaa Liperitek Oy:n, joka tuottaa muun muassa alueellista yritysneuvontaa, yritysten kehittämispalveluita ja seutumarkkinointia (Lipertek 2020). Juuan elinkeinopalveluiden kautta yritykset saavat yritysneuvontaa monipuolisesti (Juuka 2020).

Maakunnan yhteistyöryhmä eli MYR vastaa rakennerahastoiden koordinoinnista, seurannasta ja valvonnasta Pohjois-Karjalassa. Yhteistyöryhmään kuuluu viranomaisten, keskusjärjestöjen ja kuntien edustajia. (Rakennerahasto 2020.) Kuluvan ohjelmakauden 2014-2020 hankkeet löytyvät rakennerahastotietopalvelusta. Lokakuussa 2020 Työnantajat koulutuksen tukena -hankkeen lisäksi hakusanalla ”rekrytointi” löytyi seitsemän toiminnassa olevaa julkisen sektorin toteuttajan hanketta Pohjois-Karjalassa. Hakusanaksi valittiin rekrytointi opinnäytetyön aihepiiriin mukaan. Business Joensuun toteuttamia hankkeita ovat Osaava rekrytointi – Uudistuva työ, Become Karelian! – Work and live in North Karelia ja GoGlobal – kasva kansainväliseksi. Pikesillä on hanke Taidolla töihin 2020-2022. Ketillä on Työvoimaa ja opiskelijoita Venäjältä Keski-Karjalaan ja Koulutustehtaasta kasvua -hankkeet. Lisäksi Savonia ammattikorkeakoulun UpTech - tulevaisuuden osaajia Itä-Suomeen -hanke on meneillään. Valitsemalla rakennerahastotietopalvelussa hankkeen toimintalinjaksi Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus, hakutuloksena oli lähes sata hanketta kaudella 2014-2020. Muutaman hankkeen sisältöä tutkimalla selvisi, että työnantajien rekrytointeihin liittyviä toimia voi olla monissa Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus -hankkeissa mukana, esimerkkeinä Luotsi , 5T –Tekemätöntä Työtä Tarjolla, Työpaikkoja Tekijöille - ja Yhteistyöllä työtä – YTYÄ -hankkeet. (Rakennerahastotietopalvelu 2020.)

TE-toimistot tuottavat yrityksille useita työnantajapalveluita. TE-toimisto vastaanottaa verkkopalveluna työnantajan avoimen työpaikkailmoituksen julkaistakseen sen ”Avoimet paikat” -palvelussa, joka on laajin ilmainen rekrytointikanava Suomessa. TE-palveluista saa myös neuvontaa työpaikan täyttämiseen liittyen, TE-palvelut etsii ja esittelee työntekijäehdokkaita työnantajille asiakasrekisteristään. Työntekijöitä koulutetaan työnantajalähtöisesti RekryKoulutuksen tai oppisopimuskoulutuksen avulla. Palkkatuella työllistäminen ja työkokeilumahdollisuus ovat myös TE-palveluiden tuottamia työllistymispalveluita työnantajille. TE-palvelut toimii yhteystoimistona kansainvälisissä EURES-palveluissa ja osallistuu ulkomaalaisten työntekoon liittyvään työlupapalveluprosessiin. TE-toimistoissa työnantajien on mahdollisuus järjestää rekrytointitilaisuuksia. (TE-palvelut 2020)

## 5.2 Teemahaastatteluiden tulokset

Teemahaastattelun tulokset analysoitiin teemoittain. Vastaukset tyypiteltiin julkisiin ja yksityisiin palveluntuottajiin, kun vastauksissa nähtiin selkeitä eroavaisuuksia. Tässä opinnäytetyössä julkisen palvelun tuottajia ovat siis kuntien elinkeinopalvelut ja kehitysyhtiöt, hanketoiminta ja TE-palvelut. Yksityisiä palveluntuottajia ovat henkilöstöpalveluyritykset. Teemahaastattelun teemat ovat palveluntarjoajan tuottamat palvelut, verkostoyhteistyö ja asiakasyritykset, osaava työvoima sekä mikro- ja pienyritysten rekrytointihaasteet ja osaamisen ennakointi.

Yksityisen puolen tuottamista palveluista selkeästi suosituin on vuokratyöpalveluyritysten lyhytaikaisiin ja pitkäaikaisiin tarpeisiin. Yritykset käyttävät apunaan myös jonkin verran suoraa rekrytointipalvelua. Yritykset voivat halutessaan ostaa jonkun tietyn osan rekrytointiprosessista, toinen vaihtoehto on koko rekrytointiprosessin ulkoistaminen henkilöstöpalveluyritykselle. Moni haastateltava totesi, että alkuvaihetta lukuun ottamatta ei voida nimetä tiettyä vaihetta yrityksen elinkaareissa, jolloin yritys ostaa rekrytointipalveluita. Palvelun tuottajilla on myös yrityskohtaisia erityispalveluita repertuaarissaan. Valtakunnalliset ketjut tarjoavat keskitetysti lisäpalveluita yritysasiakkaille. Soveltuvuusarviointeja yritysten toivottiin hyödyntävän nykyistä enemmän.

Henkilöarvioinnit olisi hieno keino yrityksille niinku pienentää niiden rekrytointien epäonnistumisen riskiä. (Haastateltava 1)

Yksityisten henkilöstöpalveluyritysten Pohjois-Karjalan toimipisteiden toiminta-alueena on koko maakunta, joillakin yrityksillä Joensuu painottuu selkeästi keskeiseksi liiketoiminnan alueeksi. Kansainvälinen vuokratyövoima ja rekrytointi nähdään potentiaalisena ja kasvavana palvelumuotona koronapandemian jälkeen. Kansainvälisen työvoiman rekrytointien osalta kielitaito todetaan haasteeksi ja rajoittavaksi tekijäksi.

Kuitenkin se suomen kielen taito, niin eihän sitä niillä kansainvälisillä työntekijöillä oo, et se on se englanti pääsääntöinen työkieli. (Haastateltava 8)

Julkisen sektorin rekryointipalvelut ovat osa henkilöstöön ja osaamiseen liittyviä palveluita. Julkisen sektorin rekryointipalveluita käyttävät ensisijaisesti pienet tai harvoin rekrytoivat yritykset, joilla ei ole erillistä henkilöstöosaajaa. Etenkin ensimmäistä työntekijää rekrytoitaessa palvelun ja tuen tarve on suuri. Asiantuntijat auttavat tarpeen mukaan koko rekryointiprosessissa tai sen tietyissä osa-alueissa huomioiden myös mikro- tai pienyrityksen liiketoiminnan taloudelliset valmiudet. Julkisen puolen rekryointiasiantuntijoiden puoleen käännetään myös, jos yrityksellä on haastetta osajien löytämisessä. Tällöin yrityksen rekryointia pohditaan laajemmin, muun muassa markkinointiviestinnällisten keinojen kehittäminen tai työntekijöiden kouluttaminen voivat olla mahdollisia ratkaisuja. Eräässä haastattelussa todettiin, että rekryointipalveluita tulee markkinoida yrityksille aktiivisesti useiden viestintäkanavien kautta.

Maantieteellisesti kuntien kehittämissyhtiöiden ja elinkeinopalveluiden sekä hankkeiden palvelualue vastaa kuntien elinkeinotoimintojen alueita. Hanketoiminoissa kuntien elinkeinopalveluilla voi olla myös kansainvälistäkin yhteistyötä rekryointien osalta. TE-toimiston palvelut ovat valtakunnallisia, Joensuun TE-toimiston palvelualue on Pohjois-Karjala. TE-toimistolla on useita palveluita yrityksille rekrytointeihin liittyen. Avoimet paikat -palvelu ja työmarkkinatori ovat avoimien työpaikkojen ilmoittamista varten, työmarkkinatorilta löytyy myös tietopaketti yrittäjälle. TE-toimiston työnantajapalveluita ovat myös palkkatuki, rekrykoulutus, oppisopimus, työkokeilu ja Työllistä taidolla -palvelu. TE-toimiston EURES-palvelu auttaa yrityksiä kansainvälisissä rekrytoinneissa.

Haastattelussa tiedusteltiin toimintaympäristön muutosten vaikutuksia palveluntarjontaan, vastaukset olivat pääpiirteissään yhteneväisiä julkisen ja yksityisen puolen haastateltavilla. Suhdannevaihtelut heijastuvat yksityisten henkilöstöpalveluyritysten toimintaan toimialojen suhdannekehitysten myötä. Esimerkiksi nyt koronapandemian aikana rekryointien tarve on melko voimakkaasti joko heikentynyt tai vahvistunut toimialasta riippuen. Koronapandemian takia rekryointipahtumia on jouduttu perumaan tai siirtämään verkkoon. Yksityisen puolen haastateltavan arvion mukaan sairaslomien määrän kasvu ja yritysten yhteistoimintaneuvottelut voivat vaikuttaa positiivisesti henkilöstöpalveluyritysten tarjoaman

joustavan vuokratyövoiman käytön kasvuun. Työvoiman puute on vain harvoin todettu uhkaksi yrityksen kasvun mahdollisuuksiin.

Työmarkkinoiden käyttäytymiseen vaikuttaa työntekijöiden työhön suhtautumisen muuttuminen. Työntekijän sitoutuvuuden työpaikkaan todetaan vähentyneen, vakituinen työpaikka ei ole kaikkien työntekijöiden tavoitteena nykyisin. Henkilöstöpalveluyrityksen haastateltava kertoi, että ei-vakituinen työsuhde voi olla sekä työnantajan että työntekijän etu joustavuuden vuoksi.

Sähköiset palvelut ja palvelukanavat lisääntyvät, robotiikka ja tekoäly auttavat vähentämään rekrytointiin liittyviä manuaalisia vaiheita. Mobiilit ja etänä tuotettavat toiminnot nopeuttavat rekrytointiprosessia ja ovat olleet tarpeen koronapandemian aikana. Sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää rekrytointiprosessissa muun muassa paremman kohdentamisen välineenä, jolloin myös passiiviset työnhakijat voidaan saada hakemaan mielenkiintoista paikkaa. Julkisen puolen asiantuntija totesi, että uusien rekrytointien osalta myös toimenkuvissa tulisi huomioida digitalisaatiosta johtuva työn luonteen muuttuminen. Toimintaympäristön muutoksista keskusteltaessa tuotiin esille lainsäädäntöön liittyen muutokset työllisyystuissa, yritykset kysyvät usein käytännön neuvoa muutoksiin julkisten palveluiden asiantuntijoilta. Yksityisen puolen edustaja kertoi toivovansa joustoa työaikalainsäädäntöön, myös paikallisia sopimuksia toivottiin.

Verkostoyhteistyön ja sidosryhmien kuvailu oli samantyyppistä sekä yksityisen että julkisen puolen toimijoilla. Yhteistyökumppaneista oppilaitokset, kuten ammattikoulu, ammattikorkeakoulu ja yliopisto, mainittiin vahvoina kumppaneina. Kauppakamaritoiminta, järjestöyhteistyö ja yrittäjäverkosto kuuluvat keskeisiin yhteistyökumppaneihin. Myös maakunnan työllisyystoimijat, kuten TE-palvelut, kuntien elinkeinopalvelut, yrityspalvelu ja työllisyyskoordinaattorit sekä hanketoiminta kuuluvat yhteistyöverkoston. Yksi julkisen puolen haastateltavista korosti verkostoyhteistyön lisäämiseksi aktiivista otetta uusien yhteistyökumppaneiden ja yhteistyötahojen saamiseksi. Yksityisen puolen haastateltava puolestaan kertoi, että kutsuttuna puhujana toimiminen eri tilaisuuksissa edistää yhteistyötä. Kaksi julkisen puolen haastateltavaa kertoi työllisyyteen liittyvän yhteistyön tekemisestä erillisen työryhmän avulla.



Ollaan sitte perustettu semmonen tai tiivistetty näitä verkostoja, perustettu semmosta omaa työryhmää siihen, joka kokoaa sitten näitä eri työllisyystoimijoita, paikallisia, yhteen. Siihen kuuluu koulutusorganisaatiot myös ja se on avoin myös yritykselle, henkilöstö- ja rekrytointialan yrityksiä siinä onkin joitakin mukana. (Haastateltava 3)

Yhteistyö asiakasyritysten kanssa on tiivistä sekä yksityisellä että julkisella puolella, aloite yhteydenottoon voi tulla joko palvelun tarjoajalta tai asiakasyritykseltä. Kaksi yksityisen puolen haastateltavaa mainitsi suosittelun merkittäväksi tekijäksi uusissa asiakkuussuhteissa. Maakunnan yrittäjät tietävät hyvin alueen palveluntarjonnan ja osaavat itse hakeutua sopivalle yksityiselle palveluntuottajalle, kertoi yksi haastateltava. Eräs toinen henkilöstöpalveluyrityksen haastateltava totesi, että akuutin työvoimatarpeen kohdatessa yritys voi ottaa yhteyttä useaan henkilöstöpalveluyritykseen määrällisesti riittävän työvoiman tarpeen turvataksaan. Yksityisellä puolella asiakasyritystä ei ohjata kilpailijalle, koska kilpailijan tarjontaa ei tunneta, kommentoi eräs haastateltavista. Julkisella puolella toimiva haastateltava totesi roolinsa olevan koordinoija, joka auttaa yritystä etsimään sopivia yhteistyötahoja yrityksen tarpeen mukaisesti. Näin ollen asiakasyritys ohjataan tarvittaessa toiseen palveluun, jos oma palveluntarjonta ei täytä asiakasyrityksen palveluntarvetta. Myös ulkopuolista palvelua on mahdollista ostaa.

Työnantajien arvostamaa osaamista kysyttäessä vastaukset olivat samankaltaisia sekä yksityisen että julkisen sektorin haastateltavilla. Useimmat haastateltavat arvioivat yritysten tärkeimmäksi rekrytointikriteeriksi ammattiosaamisen kyseiseen työtehtävään. Toisaalta yritykset etsivät ja arvostavat hyvää tyyppiä ja hyvää työasennetta. Hyvän tyypin korostettiin tarkoittavan eri asioita eri yrityksissä yrityksen tavoista ja käytänteistä riippuen. Muutama haastateltava nosti myös työelämän yleisten metataitojen, osaamisen kehittämishalukkuuden, sopeutumisen työyhteisöön, joustavuuden sekä muutokseen suhtautumisen keskeisiksi hyvän työntekijän ominaisuuksiksi. Haastateltavat nostivat esille työnantajan arvostamina työntekijätaitoina halun yrittää ja tehdä parhaansa, yhteistyö- ja tiimityötaidot sekä viestintätaidot ja tiedonhankinta osaamisen. Yleisinä työnantajan arvostamina taitoina pidettiin myös it-taitoja, oppimiskykyä, omatoimisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja yrittäjämäistä asennetta työhön. Haastateltavat

korostivat työnantajan roolia työntekijöiden osaamisen kehittämisessä perehdyttämisen ja jatkuvan kouluttamisen osalta. Lisäksi työnantajan tulee osata sanoittaa tarvitsemansa osaaminen osana rekrytointiprosessia.

Jollain voi olla sitten vaikeuksia ehkä löytääkin sitten sopivia henkilöitä eli yrityksen pitää tuoda selkeästi esille et minkälaista se osaaminen on mitä haetaan siihen kyseiseen tehtävään. (Haastateltava 2)

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että työnantajakuvaan vaikutus rekrytoinneissa on suuri ja se voi vaikuttaa merkittävästi työntekijän yritykseen hakeutumisessa. Kolme haastateltavaa totesi jatkuvan, pitkäaikaisen ja rehellisen työnantajakuvaan kehittämisen tärkeänä tekijänä osaavan työvoiman rekrytoinnin onnistumisessa. Yhteistoimintailmoitusten todettiin tuovan varovaisuutta yritykseen suhtautumisessa. Sekä yksityisen että julkisen puolen haastateltava nosti esille yrityksen näkyvyyteen panostamisen rekrytointia helpottavana tekijänä. Viisi haastateltavaa toi myös esille työntekijöiden merkityksen yrityksen rekrytointiviestinnän ja yrityskuvan edistäjinä. Yritys voi luoda itse omaa brändiä, mutta työntekijöiden kohtelun ja yrityksen yleisen toimintamallin todettiin vaikuttavan työnantajakuvaan. Myös työntekijöiden viihtyvyys ja työilmapiiri heijastuvat työnantajakuvaan. Yritysten verkkosivujen ja sosiaalisen median kirjoitusten vaikutus työnantajakuvaan on merkittävää. Lisäksi muut yleiset keskustelut sosiaalisessa mediassa vaikuttavat yrityskuvaan.

Yrityksen mielikuvaan, niin siihenhän liittyy hyvin vahvasti se, että se on niinkun oikeesti ja aidosti niinku hyvä kuva, että työntekijäthän ne on kaikista parhaita niinkun sen yrityksen markkinoijia siinä, että jos se viesti kuuluu sieltä, että täällä on hyvä tehdä töitä, niin sillä on todella paljon merkitystä siihen, että ne rekrytoinnit onnistuu sitten myöskin. (Haastateltava 5)

Haastattelussa kysyttiin myös toimialakuvaan merkitystä kohtaantoon. Toimialakuvaan todettiin olevan erittäin pitkäjänteinen ja yhteiskunnan rakenteista lähtevä prosessi. Toimialan muuttuminen esimerkiksi teknologisen kehityksen myötä kerrotaan näkyvän työnhakijoiden toimialakuvassa viiveellä. Toisaalta myös liian ”kiiltävä” kuva toimialasta voi olla syy rekrytoinnin epäonnistumiselle. Tässä tilanteessa työ ei olekaan sitä, mitä työnhakija on alun perin kuvitellut ja työntekijä voi hakeutua pois alalta. Alan yleinen arvostaminen ja jo peruskouluopetuksessa eri

alojen esille nostaminen vaikuttavat erään haastateltavan mielestä toimialakuvaan. Toimialan imagon todetaan vaikuttavan alan kiinnostavuuteen. Yksi haastateltavista mainitsi myös alan palkkakehityksen vaikuttavan toimialakuvaan.

Haastattelussa kysyttiin, miten mikro- ja pienyritykset arvioivat ja ennakoivat osaamisen tarvetta. Julkisen puolen haastateltava mainitsi, että jos yrityksellä on hyvä ennakkointikyky liiketoimintaosaamisessa, niin se heijastuu myös osaamisen ennakkointiin ja rekrytointeihin. Joissakin yrityksissä pohditaan tarkoin, mitä osaamista yrityksessä tarvitaan tulevaisuudessa ja osaamisprofieileita päivitetään sen mukaisesti. Useat haastateltavat kertoivat osaamisen tarpeen arvioinnin ja ennakkoinnin vaihtelevan yrityksittäin ja olevan melko vähäistäkin joillakin yrityksillä. Tosin yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että yleisesti osaamisen tarpeen ennakkointi tehdään hyvin.

On tehny strategisia suunnitelmia niinku vuosia eteenpäin, jolloin vähän niinku etsitään tekijää, joka auttaa niinku sitä kasvua, vähän laajempaa osaamista mitä aiemmin ollu. (Haastateltava 4)

Heidän odotusarvot on ehkä aika korkeella siinä, että minkälaista työntekijää hyö ovat rekryymässä, että se ajatus, että sitä pitäs sitä henkilöö pitäs kouluttaa tai hänellä olis jo tietynlaisia taitoja tai että sitä työnkuvvaa voitaski muuttaa niinku siihen suuntaan, että mikä se osaaminen sillä hakijalla on. (Haastateltava 6)

Ajanpuute mainittiin suurena haasteena yritysten osaamisen tarpeen ennakkoinnissa. Toisinaan ennakkointi voi olla haasteellista nopeista toimintaympäristön muutoksista johtuen, etenkin jos yritys toimii alihankkijana. Eläköitymiset ja erityisosaamiset yrityksen kannattaisi ennakoida hyvissä ajoin, yrityksen osaamista vahvistetaan tällöin joko koulutuksen tai rekrytoinnin avulla. Yrityksen kehittämiskartoituksen tekemistä suositeltiin yrityksille työkaluna oman toiminnan arviointiin.

Kaksi yksityisen puolen haastateltavaa pohti suhdanteiden merkitystä yritysten työntekijän valintakriteereihin. Ammatilliset kriteerit saattavat korostua uuden työntekijän valinnassa, kun osaavaa työvoimaa on tarjolla enemmän. Työnantaja voi joutua ottamaan kriteeriksi työntekijän hyvän asenteen ja yrityskulttuuriin sopeutumisen, kun osaavasta työvoimasta on pula.

Onko ne olleet työnantajat pakotettuja sitten siihen, että tähän asenteeseen ja työporukkaan sopeutuvuuteen sen takia, että työvoimaa ei oo ollu tarjolla? (Haastateltava 1)

Niinku tän koronan myötä ehkä nyt ollu muutenkin se trendi, että etitään tekijöitä, joilla ois jo jonkunlainen kokemus ja osaaminen siltä alalta. Ja, että ei oo ehkä nyt ollu samanlaista aikaa käyttää siihen perehyttämiseen ja semmoseen niinku kasvamiseen siihen ammattiin, vaan tarvittas niinku osaajia. (Haastateltava 4)

Yritysten työvoiman hankinnan haasteisiin liittyvät vastaukset olivat samankaltaisia sekä yksityisen että julkisen puolen haastateltavilla. Haastateltavat kertoivat yksimielisesti, että tiettyjen alojen ammattilaisista ja etenkin erityisosaajista on pulaa Pohjois-Karjalassa. Eräs julkisen sektorin haastateltavista kiinnitti huomiota yleisesti työntekijöiden työkokemukseen ja osaamiseen pohtien samalla vaikutusta yritysten rekrytoinnin haasteisiin.

Nyt eletään sellaista murroskautta, että työnantajat ei välttämättä ymmärrä, että ei löydy enää niitä keillä on pitkä työkokemus ja kyky itsenäiseen työhön. (Haastateltava 6)

Työntekijöiden vaihtuvuus todettiin haasteeksi rekrytoinnin näkökulmasta, työntekijälähtöistä vaihtuvuutta tapahtuu eniten noususuhdanteessa. Työntekijän sitouttamisessa onnistuminen, työnkuvan monimuotoisuus, sopiva palkkataso ja hyvät työolosuhteet nähtiin tärkeinä yritysten ennaltaehkäisevinä toimina työntekijöiden vaihtuvuudessa. Yritys voi analysoida vaihtuvuuden syitä esimerkiksi Hyvä Työnantaja -internetsivuston avulla, kertoi julkisen puolen haastateltava.

Henkilöstösuunnitelman ja rekrytointisuunnitelman tekeminen voi auttaa yrityksiä havainnoimaan omia rekrytointitarpeita paremmin. Julkisen puolen haastateltava korosti myös työntekijöiden moninaisuuden huomioimista, erityisesti nuorten työntekijöiden rekrytointiin ja työhön kasvamiseen liittyen. Yrityksiä kannustettiin kehittämään viestintätaitoja. Yrityksen tunnettuus ja näkyminen potentiaalisille työnhakijoille sekä hyvän työpaikkailmoituksen laatimisen ja kohdennettujen rekrytointikanavien suosimisen todettiin parantavan rekrytoinneissa menestymistä. Nykyaikaisen rekrytoinnin periaatteiden tunteminen ja hyödyntäminen voi helpottaa henkilöstöhankinnassa onnistumista.

Se ois sille kohderyhmälle tunnettu ja tuttu se yritys, että ehkä nykyistä rohkeemmin vielä yritykset vois niinku olla esillä, ihan ylleises-tikin ja tietysti sille omalle niinku kohderyhmälle, sitten että monesti on ehkä se, että yritystä ei tiijetä eikä tunneta, ees välttämättä paik-kakunnalla. (Haastateltava 5)

Työntekijän hakualueen laajentaminen koko Suomeen ja myös ulkomaille nähtiin yhtenä hyvänä vaihtoehtona työvoiman turvaamiseksi. Paluumuuttajat tai henki-löt, joilla on edes jotain kytköksiä Pohjois-Karjalaan nähtiin myös yhtenä ratkai-suna osaajien saamiseksi maakuntaan. Etätyöntekeminen on yleistynyt ja paik-kasidonnaisuus on vähentynyt koronapandemian aikana. Myös yleinen elämisen laadun arvostaminen on lisääntynyt. Näiden tekijöiden kerrottiin houkuttelevan osaavaa työvoimaa maakuntaan. Yleisenä maakunnan työvoiman saatavuuden haasteena nähtiin väestön keskittyminen Joensuuhun. Joensuun ympäristökun-tiin toivottiin tilapäisen majoituksen mahdollisuuksia ja hyviä kulkuyhteyksiä.

Kun menee sen päivittäisen työssäkäyntialueen ulkopuolelle, niin mi-ten sinne saa sitä työvoimaa. (Haastateltava 2)

Haastattelussa kysyttiin lopuksi kokoavana kysymyksenä suositeltavia keinoja ja toimia työvoiman kohtaanto- ja saatavuushaasteiden helpottamiseksi. Vastauk-set jaettiin kolmeen osa-alueeseen: toimintaympäristöön, työnhakijaan ja yrityk-seen. Kysymys oli tietoisesti laaja ja vastauksissa löytyi erilaisuutta. Yksityisen puolen vastaukset liittyivät toimintaympäristöön, työnhakijaan ja yrityksen omiin toimiin. Julkisen puolen haastateltavien vastaukset koskivat lähinnä yrityksen omia toimia.

Työnhakijoiden osalta huomioitiin, että maakunnassa on paljon työttömiä, joten osaavaa potentiaalista työvoimaa on paljon saatavilla. Työnhakijoilla toivottiin olevan enemmän ennakointikykyä ja joustavuutta, esimerkkinä alanvaihto koulu-tuksen avulla, jos omalla alalla ei ole enää töitä. Kaksi haastateltavaa toivoi yh-teiskunnan tukien muuttuvan ja kannustavan jatkossa työttömiä työnhakijoita enemmän työnhakuun. Toimintaympäristöön liittyvissä vastauksissa tuli esille toive paikalliseen sopimiseen siirtymisestä, lainsäädäntöön toivottiin muutoksia mahdollistaen joustavamman rekrytoinnin. Maakunnassa tulisi panostaa toimi-vaan ympäristöön, jotta osaava työvoima pysyisi maakunnassa. Työllistämiseen

liittyviä tahoja todettiin olevan useita ja yksi haastateltavista pohtikin, että miten osaa ohjata yrityksen oikealle taholle tarvittaessa. Julkisen puolen haastateltava totesi, että yhteistyöntekeminen ja yhteisten ratkaisujen keksiminen on tärkeä toimintamalli, joka voi parantaa kohtaanto- ja saatavuushaasteita.

Yrityksiin liittyvissä yksityisen puolen vastauksissa korostui osaajien hankkiminen maakunnan ulkopuolelta. Vaihtoehtoisesti yritykset voisivat enemmän kouluttaa osaajia omiin tarpeisiinsa. Myös vuokratyövoiman käyttöä suositeltiin, vastauksissa tuli esille vuokratyövoimankäytön hyödyntäminen etenkin sesonkiluonteisissa töissä.

Julkisen puolen vastauksissa korostui yritysten yleisen rekrytointiosaamisen sekä rekrytointien ennakkoinnin ja suunnitelmallisuuden kehittäminen. Työnantajakuvan ja toimialakuvan merkitystä painotettiin rekrytointiin onnistumisen edellytyksenä, tällöin markkinointiviestintään ja näkyvyyteen panostaminen voi tuottaa hyviä tuloksia. Eräs haastateltava korosti, että on tärkeää viestiä työnhakijalle rekrytointiprosessin vaiheiden etenemisestä. Työnkuvaan liittyviä osaamisvaatimuksia suositeltiin vähennettävän rekrytointipäätösvaiheessa, koska työnhakijat harvoin täyttävät kaikkia kriteereitä. Vaihtoehtoisesti työnhakijan kehittymispotentiaali, muu osaaminen, työssäoppiminen ja kouluttaminen voivat auttaa täyttämään osaamisen tarpeen kriteerit. Yksi haastateltava korosti panostamista johtamistaitoihin ja työnantajaosaamiseen, koska näiden osa-alueiden hallinta parantaa myös rekrytointivalmiuksia.

Johtaminen on se kaikista tärkein asia. (Haastateltava 7)

### **5.3 Benchmarkingin tulokset**

Tässä luvussa käydään läpi hyviksi havaittuja yritysten rekrytointikäytänteitä, rajaavana tekijänä on yrityksen Great Place to Work<sup>®</sup> -sertifiointi ja rekrytointikäytänteisiin liittyvän tiedon löytyminen internetistä. Lisäksi benchmarking-osiossa tutkittiin opinnäytetyön rajauksen mukaisia hyviä ja toimivia rekrytointipalveluita ja -malleja.

Salesforce.com, Inc. (myöhemmin Salesforce) tuottaa asiakkuudenhallintajärjestelmiä yrityksille. Salesforce kertoo läpinäkyvästi ja yksityiskohtaisesti rekrytointiprosessistaan internet-sivuillaan. Yritys auttaa työnhakijaa kertomalla konkreettisia vinkkejä työnhakuprosessin vaiheisiin liittyen ja hakuprosessi on selkeä työnhakijan kannalta jo ennen varsinaista työnhaun aloittamista. Sivustolla kerrotaan myös palkkauksen periaatteista ja perehdyttämisestä osana rekrytointiprosessia. (Salesforce 2020.) Salesforcen rekrytointipäällikkö Ana Recio kertoo TechRepublicin haastattelemana yrityksen parhaista rekrytointikäytännöistä. Rekrytointi, kuten muukin yrityksen toiminta, pohjautuu yrityksen arvoihin. Rekrytointiprosessissa hyödynnetään digitaalista työkalua. Valintapäätös perustuu työnhakijan osaamiseen ja pätevyyteen, koska yritykselle on tärkeää työntekijöiden menestyminen tulevissa rooleissaan. Yritys kouluttaa rekrytointeihin osallistuvat henkilöt taatakseen kaikille työnhakijoille reilun ja miellyttävän rekrytointiprosessin. (Lotze 2019.)

Hotelliketju Hilton Worldwide Holdings Inc. on nopeuttanut rekrytointiprosessia vastatakseen nuorten työnhakijoiden nopeuteen toiminnoissaan. Rekrytointiprosessissa on kiinnitetty huomio sosiaalisen median käyttöön työpaikan ilmoituskanavana ja hakemusprosessia on yksinkertaistettu. Haastatteluprosessi on organisoitu uudelleen, digitaalisen haastattelualustan käyttö on nopeuttanut rekrytointiprosessia huomattavasti. (Kurter 2019.)

Adecco USA, Inc. (myöhemmin Adecco USA) on globaali henkilöstöpalveluyritys. Adecco USA -toimipiste suosittelee blogissaan rekrytinnin aloitettavan työnkuvan määrittämisellä. Yrityksen työntekijöiltä kannattaa kysyä suosituksia potentiaalisista työnhakijoista, koska tiimiläiset tietävät mitä osaamista tulevassa roolissa tarvitaan. Etuna on myös työnhakijoiden suurempi kiinnostus tutun suosittamaan avoimeen työtehtävään. Haastattelijoiden tulisi olla koulutettuja tehtäväänsä. Työhaastattelussa kysymystä ”Mitkä ovat suurimmat heikkoutesi?” ei suositella lainkaan kysyttävän. Sen sijaan työnhakijan sopivuus tehtävään tulee selvittää käyttäytymiseen liittyvien kysymysten avulla. Suosituksena on valita työnhakija yrityskulttuurisen sopivuuden lisäksi tehtävänkuvan vaatimien taitojen perusteella, jotta työntekijää ei tarvitsisi heti alkaa kouluttamaan. (Adecco 2019.)

Lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikeketju Musti ja Mirri Oy uudisti rekrytointiprosessiaan muutama vuosi sitten. Uuden rekrytointijärjestelmän käyttöönoton jälkeen uudistettiin myös muita prosessiin liittyviä toimintoja. Rekrytointiprosessista havaittiin, että se tukee hyviä kirjoittajia ja rekrytointipäätökset perustuivat tunteuksiin eikä tietoon. Lisäksi rekrytointiviestintä jäi tekemättä. Esimiehet kokivat rekrytinnin haastavaksi ja siihen kului paljon työaika. Rekrytointiprosessiin tehtiin useita muutoksia. Työnhakijoilta ei enää pyydetty hakemuskirjettä, sen sijaan työnhakija vastasi työtehtävään liittyviin kysymyksiin. Työnhakijoita testattiin ja haastattelut videoitiin. Lisäksi henkilöstöhallinto-osasto otti vastuuta rekrytoinneista, jolloin keskitetty tehtävien hoitaminen vapautti esimiehille aikaa parhaiden hakijoiden henkilökohtaisiin haastatteluihin. (Peoplegeeks 2020.)

Markkinointiviestintäyrittäjä Aava & Bang Oy kertoo blogissaan miten positiivista työnantajamielikuvaa voi parantaa rekrytointiviestinnän keinoin. Kuvaus rekrytinnin etenemisestä ”Kiitos hakemuksesta” -viestissä auttaa työnhakijaa hahmottamaan prosessin kulkua. Prosessikuvauksen voi lisätä myös työpaikkailmoitukseen ja yrityksen internet-sivuille. Työnhakijoille lähetettävien viestien automatisointi rekrytointijärjestelmän avulla nopeuttaa prosessia ja aikaa säästyy muihin tehtäviin. Rekrytointijärjestelmä auttaa myös noudattamaan GDPR:n mukaisia vaatimuksia. Työnhakijaviestintää tulee lisätä rekrytointiprosessin edessä. Esimerkiksi haastatelluille voi ilmoittaa päätöksestä puhelimitse, jolloin työnhakija voi tehdä kysymyksiä yritykselle. Työnhakijalle lähetettävä yksilöllinen hylkäysviesti voi auttaa työnhakijaa tulevissa työnhakuprosesseissa, suositukset tai vinkit voivat olla työnhakijalle tarpeen. (Vähä-Ruka 2019.)

Teknologiayritys Vincit Oyj (myöhemmin Vincit) jakaa parhaat vinkkinsä työnhakijaviestinnästä blogissaan. Rekrytointityökaluun ja rekrytinnin viestintävälineisiin panostaminen helpottaa ja nopeuttaa sisäistä ja ulkoista viestintää. Nopea ja yksilöllinen työnhakijaviestintä pitää työnhakijan tietoisena työnhakuprosessin kaikista vaiheista. Rekrytointiin liittyvä päätöksenteko tulee kertoa avoimesti hakijalle. Selkeys rekrytointiprosessin sisäisessä työnjaossa helpottaa käytännön rekrytointiprosessin toteuttamista. Jatkuva rekrytointiprosessin kehittäminen takaa hyvän työnhakijakokemuksen myös tulevaisuudessa. (Lintukangas 2019.)



Vincitillä ei puhuta termistä työhaastattelu, vaan rennommin juttutuokiosta. Perusteluna on, että haastattelu on yksisuuntainen tapahtuma, juttutuokiossa kyse on vuorovaikutteisesta hetkestä. Vincitillä ajatellaan työnhakijan olevan ennemminkin mahdollinen saman työyhteisön jäsen ja yritys on lähtenyt tästä näkökulmasta kehittämään perinteistä työhaastattelua. Juttutuokio tapahtuu työnhakijan valitsemassa paikassa. Juttutuokion tarkoitus on varmistaa molemmin puolinen sopivuus rennosti keskustellen. Juttutuokion keskustelunaiheet ja kysymykset annetaan hakijalle ennakkoon, tuokio muotoutuu hakijan mukaan. Työnhakijan näkökulmasta rekrytointiprosessi koostuu kolmesta tai neljästä vaiheesta riippuen työroolista. Ensimmäinen vaihe on juttutuokio. Toisessa vaiheessa keskeistä on työntekijän ennakkotehtävä, joka tehdään etukäteen. Sen jälkeen osaamispainotteisessa tapaamisessa kartoitetaan työnhakijan osaaminen sekä keskustellen että testauksen avulla, yrityksen työntekijöitä osallistuu tähän vaiheeseen. Viimeisessä vaiheessa tutustutaan liiketoiminnan vetäjään. Keskustelun aiheena on työssä motivoituminen ja tulevan työpanoksen liiketoiminnallisen arvon muodostuminen. Prosessin jälkeen työnhakija saa antaa palautetta, jota käytetään rekrytointitoiminnan kehittämiseen. Myös työnhakija saa halutessaan palautetta ja suosituksen tulevaisuudessa kehitettävistä taidoista. (Järvimäki 2019.)

Visma Group -konsernin blogissa (myöhemmin Visma) Visma PPG Oy:n toimitusjohtaja Matias Mäenpää korostaa perinteistä työsopimusta jopa tärkeämmän psykologisen työsopimuksen merkitystä rekrytointiin yhteydessä. Psykologinen sopimus tarkoittaa kummankin osapuolen odotusten sanoittamista sekä yhteisten tavoitteiden asettamista tulevaan työtehtävään. Mäenpää toteaa rekrytointiprosessin hyvänä mahdollisuutena vaikuttaa työnantajakuvaan ja kertoa yrityksen arvoista. (Mäenpää 2017.) Visman blogissa on myös muistilista rekrytoijalle. Työpaikkailmoituksessa tulee määrittää työssä menestymisen kriteerit, joiden avulla selviää millainen henkilö on sopiva työhön. Työpaikkailmoituksessa on hyvä kertoa myös yrityksen arvot ja toimintatavat. Työpaikkailmoituksen kanavan valinnassa tulee ottaa kohderyhmä eli työnhakijat huomioon. Ilmoituksessa tulee kertoa kyselyihin vastaava taho. Suositus on haastatella monta hakijaa ja ensimmäinen haastattelukierros voi tapahtua videon avulla. Työtehtävään tulee valita

sopivin henkilö työnhakijoista. Viestiminen kaikille hakijoille antaa hyvän kuvan yrityksestä. (Visma 2016.)

Työnhaku digitalisoituu ja mobilisoituu, rekrytoinnin trendinä on helpompi työnhaku. Työnhakupalvelu Duunitori Oy (myöhemmin Duunitori) testasi uutta rekrytointitapaa rekrytoida ilman hakemuskirjettä ja CV:tä työnhakijoiden toiveesta vuonna 2019. Uudenlainen ja mobiilistikin toimiva palvelumuoto on työnhakijoiden mielestä hyvä, työnhaku on helpompaa. Palvelussa keskeistä on hakijaprofiilin ja valintakriteerien tarkka etukäteismäärittely eli vaaditut ominaisuudet ja taidot on huolellisesti pohdittu kyseiseen työtehtävään sopiviksi. Hakijaprofiilin perusteella luodaan esitettävät kysymykset ja työnhakijoiden vastaukset pisteytetään. Uuden hakijamallin mukainen prosessi asettaa työnhakijat tasa-arvoisempaan asemaan, koska vain osaamisella ja kokemuksella on merkitystä. Myös anonyymi rekrytointi on mahdollista. Ennakkotehtävän avulla voidaan karsia lisää työnhakijoita ja perinteinen työhaastattelu on tässäkin rekrytointimuodossa oleellinen osa rekrytointia. Positiivista tässä uudessa tavassa rekrytoida on hakemusten käsittelyyn kuluvan ajan vähentyminen. Työnhakijat ovat antaneet hyvää palautetta. (Mäkelä 2020.)

DNA Oyj (myöhemmin DNA) tietoliikennekonserni on testaamassa Duunitorin esimerkin mukaan uutta rekrytointitapaa, jossa työnhakija hakee työpaikkaa ilman työhakemusta ja CV:tä. Olennaista DNA:n mukaan uudessa rekrytointitavassa on parempi työnhakijakokemus mobiilioptimoidun työpaikkailmoituksen ja työnhakulomakkeen avulla. Tavoitteena on saada jo työsuhteessa olevat osaajat uuden ja helpomman hakutavan myötä liikkeelle. (DNA 2020.)

GPW Institute Finland Oy:n toimitusjohtaja Katriina Grönqvist toteaa, että Suomen parhaat työpaikat painottavat rekrytointipäätöksissään enemmän työnhakijan arvoja kuin kykyjä. Taidot ovat opittavissa, muutos arvoissa on hankalampaa. Grönqvist pohtii: ”Vahva yrityskulttuuri auttaa rekrytoimaan parhaita ihmisiä töihin ja pitämään heidät”. Työnhakijoille viestityt lupaukset tulee täyttää työn arjessa, muuten työntekijä saattaa vaihtaa työpaikkaa. (Perälä 2018.)

Henkilöstöpalveluliiton puheenjohtaja ja ManpowerGroup Oy:n toimitusjohtaja Matti Kariola kertoo arvionsa henkilöstöpalvelualan tulevaisuudesta videohaastattelussa tammikuussa 2020. Teknologinen kehitys, digitalisaatio ja alustatalous tulevat vaikuttamaan henkilöstöpalvelualan rooliin tulevaisuudessa, jolloin peruskohtaanto tapahtuu automaattisesti. Asiakasyrityksille strategisena ja osaamisen hankinnan yhteistyökumppanina toimiminen ovat osa tulevaisuuden visiota, tavoite on olla osa yritysten liiketoiminnan kasvua. Henkilöstöpalveluissa tavoitteena on kattava palveluntarjonta, jonka avulla arvoa luodaan työnhakijalle, työntekijälle ja työnantajalle. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2020d.)

Lieksassa on otettu pariskuntien ja perheellisten alueelle sopeutuminen ja sitoutuminen erityiseen huomioon. Jos toisella puolisoilla on jo työpaikka alueella, niin Lieksassa autetaan toistakin puolisoa työn etsinnässä neuvonta- ja rekrytointipalvelujen sekä yritysvierailuiden muodossa. (Lieksan Kehitys 2020b.)

Oulun yliopiston mikroyrittäjyystutkijoiden mukaan yritysverkostojen toiminta voi ratkaista pienyritysten työvoimantarpeen. Työntekijän palkkaaminen koetaan suurena taloudellisena riskinä, yritysverkosto-mallissa ei tarvitse rekrytoida uusia työntekijöitä. ”Yritysverkostot tarjoavat resursseja ja kumppanuuksia, joiden avulla erikoistuvat tai toimintaansa keskittyvät yritykset voivat tuottaa yhdessä jopa koko tuotantoketjun ilman varsinaista työnantajariskiä” kerrotaan Mikroyrittäjyyskeskuksesta. Mikroyrittäjyyskeskuksesta todetaan myös, että ”yritysverkostossa toimivien yritysten ei siis tarvitse palkata suoraan uusia työntekijöitä, mutta yritystoimintansa kautta ne luovat työtä yrityksen ulkopuolelle”. Yritysverkostot sopivat erityisesti haja-asutusalueille. (Oulun yliopisto 2018.)

Matkailualan yrityksille tehty rekrytointiopas on tuotettu Matkailu 4.0-toimenpidekokonaisuuden Matkailudiili-hankkeessa. Hankkeen Etärekry-kokeilun tarkoituksena oli kehittää pk-matkailuyritysten rekrytointivalmiuksia. Aamos Group Oy:n toteuttaman Etärekry-kokeilun tuottamassa oppaassa on kerrottu kaksi verkostojen avulla tapahtuvaa rekrytointimallia, jotka sopivat sesonkiluontoiseen työhön. Toisen mallin mukaan kaksi eri yritystä rekrytoi työnhakijan eli työntekijän työtunnit jaetaan kahdelle yritykselle. Yleensä sesonkiluontoisessa työssä runsaat työtunnit ovat tärkeitä. Lähialuerekrytointi -mallissa huomioidaan sesonkialueen

majoituspula. Mallin mukaan paikkakunnalla vakituisesti asuvien lisäksi esimerkiksi mökkiläisiä voidaan hyödyntää työntekijöiksi tai käytetään sukulaisten majoitus- ja rekrytointiapua. Joustavuutta rekrytointeihin tarjoaa myös henkilöstöpalveluyritysten try & hire -palvelu. Try & hire -mallissa yritys tekee henkilöstöpalveluyrityksen kanssa sopimuksen. Sopimuksessa päätetään aika, jonka jälkeen työntekijä tekee sopimuksen suoraan yrityksen kanssa. Mallissa tarjotaan koeaikaa pitempi jakso, jonka aikana sekä työnantaja että työntekijä voivat varmistua sitoutumisesta ja mahdollisesti keskenään solmittavasta työsuhteesta. (Matkailudiili 2018.)

Salossa yritysten rekrytointeja on autettu yhteistyöllä, kerrotaan Varsinais-Suomen yrittäjien artikkelissa vuodelta 2013. Tuolloin Yrityssalo, Salon Voimala ja TE-toimisto tarjosivat palveluita rekrytoiville yrityksille. Yrityssalo on Salon kaupungin elinkeinoyhtiö. Yrityssalo oli perustanut Salon Voimala -nimisen palvelupisteen, jossa myös TE-toimisto tarjosi palveluita työnantajille. Artikkelissa todetaankin, että palveluja on tarjolla, mutta yrityksen on haasteellista tietää minkä tahon puoleen pitäisi kääntyä missäkin asiassa. Tarkoitus on tuottaa työnantajille rekrytointeihin liittyviä palveluita keskitetysti. Salon Voimalan projektipäällikkö Susanne Luukkonen toteaa, että ”yrittäjän näkökulmasta on tärkeintä, että hän saa ratkaisun rekrytointitarpeeseen, ei se kuka palvelun tuottaa”. (Varsinais-Suomen yrittäjä 2013.)

Oulussa on toteutettu kumppanuusmalli verkostoyhteistyöstä työllisyyden edistämiseksi vuonna 2019. Osapuolina sopimuksessa ovat Oulun kaupunki, Pohjois-Pohjanmaan liitto, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus, Pohjois-Pohjanmaan TE-toimisto ja Kansaneläkelaitoksen Pohjoinen vakuutuspiiri. Kumppanuusmallissa keskitytään asiakaslähtöiseen kunta-valtio -yhteistyöhön työnhakijoiden ja työnantajien kohtaannon parantamiseksi, tiedolla ennakoiden johtamiseen ja asiakkaan palvelutarpeen kartoittamiseen ja ohjaamiseen oikealle taholle. Palveluun kuuluvat myös kokeilut Yhteistyöstä yhteiseen tekemiseen ja ICT-alan rekrytointipalvelut. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019c, 38.)

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Maakunnan henkilöstöpalveluiden tuottajien rekrytointipalvelut koottiin dokumenttianalyysin avulla opinnäytetyön rajauksen mukaisesti. Haastatteluissa rekrytinnin asiantuntijat kertoivat tarkemmin palveluista, jotka helpottavat pk-yritysten rekrytointeja. Asiantuntijat toivat esille myös kehittämiskohteita pk-yritysten rekrytointiprosesseista, jolloin yritysten rekrytointihaasteiden todettiin liittyvän lähinnä yrityksen toimintaan, työnhakijoihin ja toimintaympäristöön. Benchmarking-osiossa tutkittiin hyviä rekrytointikäytänteitä sekä yritysten toimien että rekrytointipalveluiden ja -mallien näkökulmista.

Haastatteluissa kerrottiin, että digitalisaatio on uudistanut palveluntarjoajien rekrytointikäytänteitä. Rekrytointeja voidaan kohdentaa paremmin sähköisten kanavien ja sosiaalisen median avulla. Vuokratyövoima on joustavuudessaan merkittävä yksityisen sektorin tuottama palvelu. Etenkin tilapäistä tarvetta ja sesonkiluontoista työtä varten vuokratyövoima on varteenotettava vaihtoehto. Yksityisen puolen palveluissa on mahdollisuus ostaa joko tietty rekrytinnin osa tai koko rekrytointiprosessi. Henkilöstöpalveluyritysten try and hire -malli, jota voidaan pitää pidennettynä koeaikana, antaa aikaa sekä työntekijälle että työnantajalle miettiä päätöstä työsuhteen jatkamisesta (Matkailudiili 2018). Henkilöstöpalveluala tuottaa tarjontaa myös vuokrahenkilöstöpäälliköistä (Viitala ym. 2016, 137). Henkilöstöpalveluliitosta todetaan, että henkilöstöpalveluissa tavoitteena on kattava palveluntarjonta, jonka avulla arvoa luodaan työnhakijalle, työntekijälle ja työnantajalle (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2020d).

Haastatteluissa selvisi, että julkisen sektorin palvelut auttavat yrityksiä eniten ensimmäisissä rekrytoinneissa, jolloin apua annetaan tarvittaessa koko rekrytointiprosessiin. He myös ohjaavat yrityksen tarvittaessa oikealle taholle yrityksen palveluntarpeeseen perustuen. Julkisen puolen toimija kertoi rekrytinnin suunnittelun yhteydessä keskusteltavan myös yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Hanke-toiminta voi keskittää palveluntarjonnan hankkeen tavoitteiden mukaisesti. TE-

toimiston tuottamat palvelut ja työkalut ovat monipuolisia rekrytoinnin välineitä yrityksille. Haastatteluissa todettiin, että rekrytointipalveluita tulee markkinoida aktiivisesti yrityksille.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2019) julkaisun mukaan julkista yrityspalveluiden toimijakenttää on tarve selkeyttää, jolloin myös päällekkäiset toiminnot poistuvat. Toimivia yrityspalvelumalleja tulee kehittää asiakassegmenteittäin. Seudullisessa yrityspalveluyhteistyössä tulee selkiyttää toimintaa ja työnjakoa. Lisäksi yrityspalvelutoiminnan tulee olla yhteneväinen maakuntaohjelman ja maakunnan elinkeinostrategian kanssa. Kunta-valtio -yhteistyötä on myös tarve kehittää. Lähtökohtana yrityspalveluiden kehittämisessä on asiakkaan eli yrityksen tarpeet ja palveluiden sujuvuus yrityksen näkökulmasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019c, 52–54) Salon Voimalan projektipäällikkö Susanne Luukkosen toteamus sopii tähän yhteyteen: ”Yrittäjän näkökulmasta on tärkeintä, että hän saa ratkaisun rekrytointitarpeeseen, ei se kuka palvelun tuottaa” (Varsinais-Suomen yrittäjä 2013).

Myös haastatteluissa tuli esille yhteistyön ja yhteisten ratkaisujen merkitys työvoiman kohtaanto- ja saatavuushaasteiden helpottamiseksi. Verkostojen tiivistäminen erillisellä yhteistyöryhmällä on jo käytössä oleva malli maakunnassa. Työllisyystoimijat, koulutusorganisaatiot sekä henkilöstöpalveluyritykset keskustelevalat työllisyyteen liittyvistä asioista yhteistyössä. Haastatteluiden aikana tuli esille yleinen tarve selkeyttää rekrytointeihin liittyviä palveluntarjoajien palveluita, jotta yrityksen oikealle taholle ohjaaminen olisi sujuvampaa. Yksityisellä puolella yhteistyö asiakasyritysten kanssa on aktiivista ja suosittelu koettiin merkittäväksi väyläksi uusiin asiakkuuksiin. Myös julkisella puolella tehdään tiivistä yhteistyötä yritysten kanssa. Julkisen sektorin haastateltava totesi olevansa koordinoija, joka auttaa yritystä etsimään oikean tahon palvelutarpeen mukaisesti.

Rekrytoinnin yleisenä haasteena on osaamisen ja työpaikkojen kohtaanto, työttömiä on Suomessa paljon ja ammatillisesti korkeatasoisia osaajia on vähän (Kaijala 2016, 63). Suhdanteiden vaikutusta rekrytointeihin haastateltavat pohtivat useasta näkökulmasta. Työnantajat rekrytoivat ammatillisten kriteereiden perusteella, kun työvoimaa on paljon tarjolla. Työvoimapulan aikana rekrytointikriteerit painottuvat asenteeseen ja työympäristöön sopeutumiseen. Työntekijät vaihtavat

työpaikkaa helpoimmin nousukaudella. Jo rekrytoinnin ja etenkin perehdytyksen yhteydessä aloitettu yritykseen sitouttaminen voi vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Henkilöstö- ja rekrytointisuunnitelman tekeminen auttaa osaamistarpeiden tunnistamisessa ja ennakoinnissa.

Yritysten rekrytointihaasteita voivat aiheuttaa maantieteellinen sijainti ja siitä johdettu työvoiman liikkuvuus (Holt ym. 2010). Haastatteluissa todettiin, että maakunnan Joensuu-painotteisuus heijastuu yritysten rekrytointihaasteisiin: on haaste saada työvoimaa Joensuun työssäkäyntialueen ulkopuolelle. Asiaan esitettiin ratkaisuna väliaikaisia majoitusmahdollisuuksia ja parempia kulkuyhteyksiä. Yritykset voivat tarvittaessa laajentaa työntekijän hakualueeksi koko Suomen ja ulkomaat. Osaavaa työvoimaa maakuntaan houkuttelevia tekijöitä tulisi kehittää yhteistyössä toimintaympäristön osalta, paikkasidonnaisuuden väheneminen nähtiin etuna. Koronapandemian jälkeen kansainvälisen työvoiman hyödyntäminen nähdään merkittävänä vaihtoehtona osaajien hankkimiseen, tosin kielitaito voi olla haasteena erään haastateltavan mukaan. Hanketoiminnan ja TE-palvelun EURES-prosessin lisäksi joillakin yksityisillä palveluntuottajilla on jo valmiita prosesseja olemassa. Lieksan mallin mukainen perheen alueelle sitouttaminen voi edesauttaa osaajien saamista maakuntaan (Lieksan Kehitys 2020b).

Kohtaanto-ongelmaan vaikuttavia tekijöitä on muun muassa ammatillinen yhteensopimattomuus työttömien ja avointen työpaikkojen välillä. Tiedonkulun toimivuus avoimien työpaikkojen ja työttömien välillä, halukkuus joustoon työajoissa tai työolosuhteissa voivat myös vaikuttaa kohtaannon haasteisiin. (Holt, Sawicki & Sloan 2010.) Henkilöstöjohtamisessa on haaste työntekijöiden sitouttamisen ja jouston suhteen (Viitala 2014, luku 3). Asiantuntijapuheenvuoroissa työnhakijoilta toivottiin yleistä joustavuutta työnhakuun ja ammatinvaihtoon liittyen, myös yhteiskunnan tukien toivottiin kannustavan enemmän työntekoon. Rekrytointiin liittyvään lainsäädäntöön toivottiin joustavuutta, toivomuksena oli myös paikallisten sopimusten tekeminen. Yrityksen tunnettuus, rekrytointiviestintätaitojen kehittäminen ja nykyaikaisen rekrytoinnin periaatteiden mukainen henkilöstön hankinta voi auttaa saamaan helpommin osaajia.

Yrityksen liiketoimintaa ohjaavat visio ja strategia, henkilöstöjohtaminen tukitoimintona toteuttaa yrityksen visiota ja strategisia tavoitteita henkilöstön osalta (Viitala & Jylhä 2019, 266). Pk-yrityksillä on monia etuja henkilöstöjohtamisessa verrattuna suuryrityksiin, kuten mahdollisuus nopeaan toimintaan muutostilanteissa (Ekman ym. 2017, 65). Yleinen liiketoimintaosaaminen, johtaminen ja työnantajataidot heijastuvat myös pk-yritysten rekrytointiosaamiseen, todettiin haastatteluiden aikana. Kehittämiskartoituksen tekemistä suositeltiin yrityksille oman toiminnan arvioinnin ja kehittämiskohteiden havainnoinnin työkaluna.

Viitalan ym. (2016) tutkimuksen mukaan johtajat, joiden työnkuvaan kuuluu myös henkilöstöjohtaminen, eivät ajan puutteen vuoksi ehdi tarpeeksi panostamaan henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Rekrytointi kuuluu usein toimitusjohtajan tehtäviin, vaikka yrityksessä olisi myös henkilöstöosaaja. (Viitala ym. 2016, 136.) Työ- ja elinkeinoministeriön (2020) selvityksessä todettiin, että erityisesti mikroyrityksien rekrytoinneista vastaa toimitusjohtaja tai yrittäjä, yritykseen koon kasvassa vastuuta jaetaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b, 82). Haastatteluissa todettiin, että ajan puute on yksi pk-yritysten rekrytointihaasteista.

Henkilöstösuunnittelu toimii yrityksen ennakkoinnin työkaluna, tavoitteena on turvata yrityksen tarvitsema työvoima (Moisalo 2011, 179). Henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan organisaation kyvykkyys, rekrytointi on yksi keino turvata riittävä osaaminen (Korhonen & Bergman 2019, 59-61). Yhteistoimintalain mukaisesti henkilöstösuunnitelma tulisi tehdä vähintään 20 henkilöä työllistävissä yrityksissä (Lamponen 2016, 50). Henkilöstösuunnittelua tulisi tehdä kaikissa yrityksissä yrityksen koosta riippumatta (Joki 2018, 23). Yritykset tekevät vaihtelevasti henkilöstösuunnitelmia ja osaamisen tarpeen ennakkointia haastatteluiden perusteella. Haastatteluiden mukaan ajanpuute ja nopeat muutokset toimintaympäristössä ovat haasteena osaamistarpeiden ennakkoinnille. Rekrytointia ohjaa lainsäädäntö, johon yrityksen on syytä perehtyä jo ennen rekrytointiprosessin aloittamista (Joki 2018, 95).

Työnantajakuva merkitys rekrytoinnin yhteydessä on kasvanut, työnantajakuva voi olla osajilla palkkaa merkittävämpi kriteeri työpaikkaan hakeutumisessa. Työnantajakuva voidaan sanoa pohjautuvan yrityskulttuuriin. (Kaijala &



Tolvanen 2020, 62.) Myös haastatteluista kävi ilmi, että rehellinen ja aito työnantajakuva vaikuttaa osaavan työvoiman yritykseen hakeutumisessa. Työntekijöiden kohtelu ja yrityksen toimintamallit vaikuttavat yrityksen oman viestinnän ohella työnantajakuvaan muodostumiseen. Rekrytointiprosessi voidaan nähdä keinona edistää hyvää työnantajakuva, jolloin työnantajakuvaan kehittämisen tulee olla osa rekrytointiviestintäsuunnitelmaa. Työnhakijoiden toimialakuvaan todettiin pohjautuvan yhteiskunnan rakenteisiin ja olevan pitkäjänteinen prosessi.

Yrityksen menestyksen edellytys ja tärkeä kilpailutekijä on sitoutunut, osaava ja osaamisen kehittämiseen motivoitunut henkilöstö. Työmarkkinat muuttuvat nopeasti ja yritykset kilpailevat osaavasta työvoimasta. (Viitala 2014, luku 1.) Haastatteluiden perusteella työnhakijan ammattitaito on merkittävin kriteeri työnantajien osaamisvaatimuksissa. Organisaation käytänteisiin sopiva hyvä työntekijä ja hyvä asenne työhön nähtiin myös tärkeinä tekijöinä valintaprosessissa. Työelämän metataidot ovat työnhakijan työelämän perustaitoja, myös osaamisen kehittäminen, joustavuus ja muutosmyönteisyys koettiin merkittäviksi. Työnhakijassa voidaan nähdä kehittymispotentiaalia ja koulutuksen avulla voidaan täydentää tarvittavaa osaamista. Työnkuvaa voi myös muuttaa osaamista vastaavaksi.

Työnkuvaan vaadittava koulutustaso ja osaaminen sekä työntekijän taidot ja ominaisuudet tulee määritellä henkilöstöhankintaprosessin alussa. (Kauhanen 2012, 76). Yrityksen digitaaliset henkilöstötietojärjestelmät voivat tukea rekrytointiprosessia (Thite 2019, 12). Digitalisaatio antaa mahdollisuuksia yritysten omien rekrytointivalmiuksien kehittämiseen. Rekrytointijärjestelmien ja viestintävälineiden tarjoamat automatisoidut prosessin vaiheet vähentävät manuaalista työtä ja nopeuttavat hakijaviestintää (Lintukangas 2019; Kurter 2019.) Rekrytointijärjestelmä auttaa myös henkilötietosuojalain vaatimusten toteutumisessa (Vähä-Kyrö 2019). Yritys voi selkeyttää rekrytointiprosessia työnhakijan näkökulmasta kertomalla prosessin kulusta esimerkiksi työpaikkailmoituksessa, hakijaviestinnän yhteydessä tai internet-sivuillaan (Salesforce 2020; Vähä-Kyrö 2019). Myös yrityksen arvoista ja palkkauksen periaatteista kertominen viestivät työnhakijalle hakuprosessin avoimuudesta. Yksilölliset viestit työnhakijalle rekrytointiprosessin eri vaiheissa vaikuttavat työnantajakuvaan positiivisesti (Lintukangas 2019; Lotze 2019; Salesforce 2020.)

Kaijalan (2016, 60) mukaan ulkoisen työvoiman hakumenetelmiä ovat ”suora-haku, rekrytointi, henkilöstövuokraus, asiantuntijavuokraus ja alihankinta”. Viitala (2014, luku 3) toteaa yrityksen hakumenetelmäksi myös työnvälityksen käytön. Työvoiman hankkiminen verkostojen avulla on nykyaikainen toimintamalli (Kaijala 2016, 150). Oulun yliopiston artikkelin mukaan yritysverkostoyhteistyö soveltuu erityisesti haja-asutusalueiden yritysten tarpeisiin vuokratyöntekijöiden ja alihankkijoiden käytön ohella. Yritysverkostot voivat tuottaa yhdessä tuotantoketjun ilman työnantajariskiä. (Oulun yliopisto 2018.) Verkostoihin perustuvia rekrytointimalleja sesonkiluonteiseen työhön ovat lähialuerekrytointi tai työntekijän rekrytointi kahden yrityksen tarpeisiin (Matkailudiili 2018). Esimerkki verkostoyhteistyöstä on myös yhdistää rekrytointiin liittyviä työnantajapalveluita keskitetysti yhdelle palvelupisteelle (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019c, 38).

Työpaikkailmoituksessa tulee laatia kohderyhmälle todellisuutta vastaava kuvaus työpaikasta ja työnkuvasta, myös rekrytointikanava tulee huomioida työpaikkailmoitusta tehtäessä kohderyhmän mukaan. Myös rekrytoinnilla haettava näkyvyys, aikataulu ja käytössä oleva budjetti vaikuttavat kanavan valintaan. (Joki 2018, 91–94). Haastatteluissa todetaan, että työnantajan tulee osata sanoittaa tarvitsemansa osaaminen työpaikkailmoitukseen. Työpaikkailmoituksessa on hyvä välittää myös yrityksen arvot ja toimintatavat. Ilmoituksessa tulee kertoa kyselyihin vastaava taho. (Visma 2016.)

Melko uutena mallina työnhaussa on käytetty rekrytointia ilman hakemuskirjettä ja CV:tä. Tällöin haun ensimmäinen vaihe sisältää työnkuvan mukaisia strukturoituja kysymyksiä, jonka jälkeen videohaastattelujen ja testausten tai tehtävien jälkeen valikoidut hakijat haastatellaan henkilökohtaisesti. Mallissa prosessin onnistumisen edellytyksenä on huolellinen hakijaprofiilin laadinta ja valintakriteereiden määrittely. Malli on lähtökohtaisesti tasa-arvoinen ja rekrytoinnin voi suorittaa tarvittaessa anonyyminä. Tämä työnhakumalli voi houkutella myös passiivisia työnhakijoita. (Mäkelä 2020; DNA 2020; Peoplegeeks 2020.)

Työhaastattelun avulla voidaan saada käsitys työnhakijan soveltuvuudesta työtehtävään (Kauhanen 2012, 83). Yritys voi tehdä henkilöarviointeja haastattelun

lisäksi monella tavalla, kuten työhakemusten kautta, työnhakijan omaa arviointia hyödyntäen sekä näyttökokeella tai erilaisilla testeillä työnkuvan mukaisesti (Viitala 2014, luku 3). Suosituksena on varmistaa työnhakijan sopivuus työtehtävään käyttäytymiseen ja toimintamalleihin liittyvillä kysymyksillä (Adecco 2019). Haastattelu voi olla myös rento juttutuokio, jonka tarkoitus on varmistaa molemmien puolinen sopivuus rennosti keskustellen. Haastatteluprosessin monivaiheisuus, kuten kulttuurisen yhteensopivuuden varmistaminen, osaamiskartoitus, työssä suoriutumiseen liittyvä tehtävä, soveltuvuusarviointit sekä työnhakijan motivaation ja liiketoiminnallisen arvon arviointi tukevat henkilön valintapäätöstä. (Järvinen 2019.)

Haastatteluissa todettiin, että työn osaamisvaatimuksia voi tarvittaessa muuttaa, jos työnhakijat eivät täytä kaikkia vaatimuksia. Työntekijän valintapäätöksen tulee perustua osaamiseen ja pätevyYTEEN yrityskulttuurisen yhteensopivuuden lisäksi (Adler 2013, 33, 71). Valitun työntekijän kanssa tehdään työsopimus, suositus on tehdä kirjallinen työsopimus (Viitala 2014, luku 3). Hylkäysviestien yhteydessä voi antaa palautetta työnhakijoille ja kertoa myös suositukset tarvittavasta osaamisen kehittämisestä (Vähä-Ruka 2019). Työntekijä opastetaan työhön ja sitoutetaan organisaatioon perehdyttämisen avulla (Joki 2018, 111).

## 6.2 Suositukset hankkeelle

Opinnäytetyössä tehtiin havaintoja keskeisistä pk-yritysten rekrytointivalmiuksien kehittämiskohteista haastatteluiden perusteella. Keskeisiksi pk-yritysten rekrytointivalmiuksien kehittämiskohteiksi todettiin seuraavat aihealueet:

- johtaminen ja työnantajaosaaminen
- osaamistarpeen suunnittelu ja ennakointi
- työnantajakuvan kehittäminen
- yrityksen rekrytointiviestinnän kehittäminen
- teknologian ja digitalisaation hyödyntäminen
- nykyaikaisen rekrytointiprosessin tunteminen ja hyödyntäminen.

Opinnäytetyön muita keskeisiä havaintoja pk-yritysten rekrytointivalmiuksien kehittämisen edellytyksinä ovat tiiviin verkostoyhteistyön lisäksi yksityisten

henkilöstöpalveluyritysten ja julkisten toimijoiden eli kuntien kehitysyhtiöiden ja elinkeinopalveluiden sekä hanketoiminnan ja TE-palveluiden tuottamat palvelut ja niiden saatavuus.

Työnantajat koulutuksen tukena -hanke voi hyödyntää havaittujen kehittämiskohdeiden pohjalta tehtyjä suosituksia suunnitellessaan yritysten rekrytointeihin liittyviä valmennuksia. Hankkeen valmennuskokonaisuudet on koottu sekä haastatteluiden että opinnäytetyön teoriaosuuden perusteella (Adler 2013, 28, 71; Viitala & Jylhä 2019, 266, 274–275; Joki 2018, 88, 92–97, 104–105; Kauhanen 2012, 76; Thite 2019, 12, 176–79; Viitala 2014, luku 3; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 167). Opinnäytetyössä päädyttiin seuraaviin pk-yritysten rekrytointeja koskevien valmennuskokonaisuuksien suositteluun:

- johtaminen ja työnantajaosaaminen
  - yrityksen liiketoiminnan vision, mission, arvojen ja strategian vaikutus henkilöstöjohtamiseen sekä yrityskulttuuri
  - henkilöstöjohtaminen pk-yrityksessä
  - henkilöstösuunnitelma (osaamistarpeen suunnittelu ja ennakointi, taloudellinen näkökulma, osaamisen hankintatavat ja toimenpiteet osaamisen varmistamiseksi)
  - rekrytointeihin liittyvä lainsäädäntö
  - rekrytointisuunnitelma
  - esitys palveluntarjoajien tarjoamista rekrytointipalveluista (yksityinen ja julkinen sektori)
- työnantajakuvan pitkäjänteinen kehittäminen
  - työnantajakuvan merkitys ja vaikutus rekrytointiprosessissa
- yrityksen viestintä ja yrityksen näkyvyys työnhakijoille
  - rekrytointiviestintä
- teknologian hyödyntäminen rekrytoinneissa
  - työkalut ja kanavat
- yrityksen rekrytointiprosessi
  - rekrytointitarpeen määrittely, osaamisprofiilin sanoittaminen, työntekijän valintakriteerit
  - työpaikkailmoituksen laadinta
  - kohdennetut hakukanavat ja kanavan valinta

- hakemusten vastaanotto ja työnhakijan valintaprosessi (toiminnalliset tehtävät, haastattelut, testaukset, suosittelijat sekä päätöksistä ilmoittaminen)
- työsopimus, perehdyttäminen ja seuranta.

Hanketoiminta voi tarvittaessa hyödyntää tutkimuksen tuloksia verkostoyhteistyökeskusteluissa eri sidosryhmien kanssa. Seuraavassa on kootusti eri tiedonhankinnan menetelmillä saatuja ideoita keskustelunaiheiksi. Sekä haastatteluiden että dokumenttianalyysin perusteella henkilöstöpalveluyritykset, kuntien kehitysyhtiöt ja elinkeinopalvelut, hanketoiminta sekä TE-toimisto tuottavat monipuolisesti yrityksille rekrytointeihin liittyviä palveluita. Haastatteluissa todettiin, että palveluiden kehittämisessä tulee huomioida palveluiden aktiivinen markkinointi ja palveluiden saatavuuden helppous yritysten kannalta. Verkostojen tiivistäminen erillisellä yhteistyöryhmällä on jo käytössä oleva malli maakunnassa, mainittiin haastatteluiden aikana. Työllisyystoimijat, koulutusorganisaatiot sekä henkilöstöpalveluyritykset keskustelevat työllisyyteen liittyvistä asioista säännöllisesti.

Digitalisaation ja alustatalouden kehittyminen vaikuttavat merkittävästi tulevaisuuden rekrytointikäytänteisiin henkilöstöpalveluyrityksissä (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2020d). Try & hire -henkilöstöpalveluyritysten malli ja henkilöstöpäällikön vuokraus voivat myös osaltaan auttaa pk-yritysten rekrytointihaasteissa (Matkailudiili 2018; Viitala ym. 2016, 137). Lieksan mallin mukainen työntekijän perheen alueelle sitouttaminen voi helpottaa yritysten rekrytointeja (Lieksan Kehitys 2020b). Haastatteluissa mainittiin etätyömahdollisuuksien hyödyntäminen työntekijöiden saatavuutta parantavana tekijänä. Kansainvälisen työvoiman hankinta koronapandemian jälkeen voi helpottaa yritysten osaavan työvoiman saatavuutta haastattelujen mukaan.

Työvoiman hankkiminen verkostojen avulla on nykyaikainen toimintamalli (Kaijala 2016, 150). Verkostomaiset mallit yritysten rekrytointeissa, kuten yritysverkostoyhteistyö sekä lähialuerekrytointi ja työntekijän tuntien jakaminen kahdelle yritykselle, ovat esimerkkejä verkostomaisen toiminnan muodoista (Oulun yliopisto 2018; Matkailudiili 2018). Oulun kumppanuusmalli verkostomaisesta

toiminnasta ja Salon yhteistyömalli ovat moderneja ja kokonaisvaltaisia toimintatapoja, esimerkkinä yhteistyömallista on myös Joensuun Luotsi-palvelu (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019c, 38; Varsinais-Suomen yrittäjä 2013; Joensuu 2020). Yritysten rekrytointeja tukevien julkisten ja yksityisten palveluiden ja yhteistyötoimintamallien kehittäminen voi auttaa pk-yritysten rekrytointivalmiuksissa. Esimerkki verkostoyhteistyöstä on yhdistää rekrytointiin liittyviä työnantajapalveluita keskitetysti yhdelle palvelupisteelle (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019c, 38; Kuntaliitto 2020).

### **6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaista toimintaa kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tutkimuksen tiedonhankinnan tulee pohjautua alan tieteelliseen kirjallisuuteen, asianmukaisilla tutkimusmenetelmillä suoritettaviin tutkimuksiin ja tulosten perusteelliseen analysointiin. Toisten tutkijoiden tiedon käyttäminen tulee kirjata tutkimukseen lähdeviittein. (Vilkkä 2015, luku 2.) Tutkimuksen laatuun vaikuttaa lähtökohtaisesti hyvälaatuinen tutkimussuunnitelma (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.2). Dokumentointi tehdyistä päätöksistä ja valinnoista lisää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189). Laadullisessa tutkimuksessa laadun takaa lähinnä tutkija itse perustelemalla tutkimuksessa tehdyt ratkaisut (Eskola & Suoranta 2014, 209).

Tutkimuksen luotettavuutta lisää triangulaatio eli usean eri tiedonhankintamenetelmän käyttö, jolloin tutkimusongelmaa lähestytään usealla eri tavalla. Tällöin tutkimukseen on mahdollista tuottaa myös uusia näkökulmia. (Ojasalo ym. 2015, 105). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia uskottavuuden osalta. Tällöin tarkistuskriteerinä toimii, että tutkijan käsitteellistäminen vastaa tutkittavien käsityksiä aiheesta. Tutkimuksen yleistettävyyys ei välttämättä ole mahdollista laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen vahvistavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustuloksia verrataan toiseen, vastaavanlaiseen tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 2014, 212–213.)

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus. Tutkija oli organisaation ulkopuolinen henkilö, jolloin tutkimuksessa säilyi objektiivisuus. Tutkimuksessa käytettiin kolmea tiedonhankinnan menetelmää: teemahaastattelua, dokumenttianalyysiä ja benchmarking-menetelmää. Opinnäytetyössä tutustuttiin tutkimuksiin ja selvityksiin pk-yritysten rekrytointivalmiuksista, tutkimustulokset olivat samansuuntaisia opinnäytetyön tulosten kanssa. Opinnäytetyössä noudatettiin opinnäytetyön ohjeiden mukaista viittaamista alkuperäisiin lähteisiin. Opinnäytetyön tuloksia ei voi yleistää. Opinnäytetyön johtopäätökset ja suositukset mukailivat Työ- ja elinkeinoministeriön (2020) selvitystä yritysten rekrytointivalmiuksien keskeisistä piirteistä.

Laadukkaaseen tutkimukseen kuuluu haastatteluaineiston osalta asianmukainen runko ja kysymykset. Haastattelun aikainen välineistö tulee olla teknisesti toimiva ja haastattelu suositellaan litteroitavan heti haastattelun jälkeen. Aineiston luokittelu tulee tehdä samalla tekniikalla kaikkien haastatteluiden osalta. Laadullisen tutkimuksen piirre on myös, että tutkija voi vaikuttaa saatavaan tietoon jo keruuvaiheessa, mutta etenkin tutkimustulosten tulkinta on yksilöllistä ja tutkijasta riippuvaista. Haastattelun ominaispiirre on, että se on haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184–185, 189)

Haastattelun runko ja kysymykset johdettiin tutkimusongelmasta. Haastateltavat edustivat opinnäytetyön rajauksen mukaisesti koko maakuntaa ja he olivat opinnäytetyön aihepiirin asiantuntijoita. Haastateltavat asiantuntijat eivät olleet entuudestaan tuttuja eikä tutkija ilmaissut omia mielipiteitään haastatteluiden aikana, joten tutkimuksen objektiivisuus säilyi. Microsoft Office -ohjelmisto toimi hyvin etähaastatteluissa ja äänen laatu haastatteluissa oli selkeä. Henkilötietolaki otettiin huomioon haastatteluissa asianmukaisesti. Haastatteluaineisto litteroitiin ja anonymisoitiin heti haastatteluiden jälkeen. Nauhoitetut haastattelut ovat vain tutkijan käytössä ja anonymisoitua aineistoa voidaan käyttää tarvittaessa jatkotutkimuksissa. Aineiston luokittelu oli johdonmukaista kaikissa haastatteluissa.

Laadullisessa tutkimuksessa vaiheiden arviointi auttaa tunnistamaan ja korjaamaan virheitä, jolloin tutkimuksen taso paranee (Ojasalo ym. 2015, 138). Dokumenttianalyysin vaiheet toteutuivat laadullisen tutkimuksen yleisen mallin

mukaisesti. Benchmarking-osiossa käytettiin myös dokumenttianalyysiä tutkittaessa valmiita kirjallisia tekstejä internetistä. Dokumenttianalyysi palveluntarjoajien tuottamista palveluista sekä benchmarking-menetelmän avulla toisten parhaista käytänteistä osioissa tutkimuksen laatu huomioitiin kriittisen tarkastelun ja tarkistuksen avulla. Laadun tarkkailua käytettiin myös haastatteluissa.

#### **6.4 Pohdinta**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää pk-yritysten rekrytointivalmiuksien kehittämiskohteita ja tuottaa Työnantajat koulutuksen tukena -hankkeelle suosituksia hankkeen yritysvalmennusaiheiksi. Opinnäytetyössä tutkittiin opinnäytetyön rajauksen mukaisesti yksityisten ja julkisten palveluntarjoajien tuottamia rekrytointipalveluita. Toimeksiantajan pyynnöstä dokumenttianalyysi-menetelmällä tuotettiin kuvaus henkilöstöpalveluiden palveluntarjoajien palveluista, käytännössä kuvaus pohjautui organisaatioiden internet-sivujen sisältöön.

Opinnäytetyössä haastateltiin henkilöstöpalveluita tuottavia tahoja, jolloin saatiin selville palveluntarjontaan liittyviä tarkempia seikkoja sekä nykyistä verkosto- ja asiakasyhteistyötoimintaa. Myös osaavasta työvoimasta ja pk-yritysten rekrytointihaasteista saatiin asiantuntijoiden näkemys. Haastatteluiden perusteella yritysten rekrytointihaasteiden havaittiin liittyvän kolmeen eri aihepiiriin: yrityksen toimintaan, toimintaympäristöön ja työnhakijoihin. Lopuksi opinnäytetyössä tutkittiin hyviä rekrytointikäytänteitä. Haastatteluiden perusteella havainnoitiin pk-yritysten rekrytointivalmiuksien kehittämiskohteita sekä tehtiin suositus keskeisistä kehittämisalueista hankkeen yritysvalmennuksiin. Työnantajat koulutuksen tukena -hanke voi hyödyntää sekä tutkimuksen johtopäätöksiä että suosituksia myös verkostoyhteistyökeskusteluissa.

Opinnäytetyön aihepiiri eli rekrytointi on ammatillisessa mielessä minulle uusi, mutta sitäkin mielenkiintoisempi. Opinnäytetyön tekeminen on antanut lisää ammatillisia valmiuksia sekä aihepiiriin tutustumisen että kehittämistyön ja tutkimuksen tekemisen osalta. Opinnäytetyön tekemisessä motivoivina tekijöinä ovat olleet myös aiheen ajankohtaisuus ja tutkimustulosten mahdollinen



hyödynnettävyys käytännön toimintaan. Haasteena opinnäytetyössä on ollut aihepiirin rajaaminen ja näkökulma, koska alkuperäinen ja selkeämpi aihepiiri suunnitelmiseen muuttui koronapandemian myötä. Toisaalta ulkopuolisten asiantuntijoiden näkökulma pk-yritysten rekryointivalmiuksista ja niiden kehittämiskohteista on voinut tuoda uusia kehittämisideoita ja katsantokantoja Työnantajat koulutuksen tukena -hankkeelle.

Opinnäytetyön tiedonhankinnassa haasteena oli koronapandemiasta johtuva kirjastojen sulkeutuminen keväällä 2020. Tiedonhankinnassa on käytetty paljon sähköisiä lähteitä fyysisten kirjojen lisäksi. Teoria-aineistoa pk-yritysten ominaispiirteistä henkilöstöhallinnossa ja rekrytoinneissa löytyi melko vähäisesti. Opinnäytetyön tekeminen kesti noin puoli vuotta ja opinnäytetyö valmistui lähes arvioidun ajan puitteissa.

Opinnäytetyöprosessin aikana on löytynyt paljon mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Opinnäytetyön aihepiiri on ollut laaja ja syventäviä tutkimusvaihtoehtoja on useita, seuraavassa joitakin esimerkkejä. Alkuperäinen opinnäytetyön suunnitelma eli pk-yrityksiin kohdistuva tiedonhankinta rekryointikäytännöistä olisi mielenkiintoinen tutkimus. Työvoiman kohtaanto- ja saatavuushaasteiden tutkiminen verkostotutkimuksen avulla sekä yrityksille tuotettaviin rekryointipalveluihin ja -tukiin perehtyminen asiakasnäkökulmasta palvelumuotoilun keinoin ovat kiinnostavia ja ajankohtaisia aiheita. Benchmarking-tiedonhankintamenetelmällä tehtävä syventävä jatkotutkimus tuottaisi lisää tietoa hyvistä rekryointikäytännöistä. Teknologisen kehityksen hyödyntäminen rekrytoinneissa innovaatioiden tuottaminen -lähestymistavalla voi tuottaa uusia palveluinnovaatioita rekryointiprosessiin. Johtamisen, yrityskulttuurin ja työnantajakuvan vaikutukset rekryointeihin toimintatutkimuksen tai tapaustutkimuksen menetelmin voi auttaa organisaatioita kehittämään käytänteitään. (Ojasalo ym. 2015, 38–46.)

## Lähteet

- Adecco. 2019. Employee recruitment and retention strategies. <https://www.adeccousa.com/employers/resources/employee-recruitment-and-retention-strategies/>. 27.10.2020.
- Adler, L. 2013. The essential guide for Hiring and getting Hired. USA: Workbench Media.
- Alapuranen, L. 2020. Työelämän henkilötietojen käsittelyedellytykset. Teoksessa Alapuranen, L., Lehtonen, L., Koskinen, S. & Wiberg, M. (toim.) Henkilötietojen käsittely työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy, 7–168.
- Barona. 2020. Palvelut. <https://barona.fi/yrityksille/>. 24.8.2020.
- Bolt. 2020. Laadukasta työvoimaa yrityksellesi. <https://www.bolt.works/asiakkaat/asiakkaat/>. 24.8.2020.
- Bratton, J. & Gold, J. 2017. Human resource management. Theory and practice. China: Palgrave Macmillan.
- Business Joensuu. 2019. Business Joensuun palvelut ja organisaatio 1.1.2019. <https://www.businessjoensuu.fi/ajankohtaista/business-joensuun-palvelut-ja-organisaatio-1-1-2019/>. 29.4.2020.
- DNA. 2020. DNA kokeilee rekrytointia ilman CV:tä ja hakemuskirjettä – Duunitorin saama hakijapalaute puhuu nykyaikaisen hakutavan puolesta. <https://corporate.dna.fi/lehdistotiedotteet?type=stt2&id=69891295>. 27.10.2020.
- Eezy. 2020. Toteuttamassa työelämän unelmia. <https://www.eezy.fi/fi/palvelut/yritykset>. 24.8.2020.
- Ehta Henkilöstöpalvelut. 2020. Mistä teille sopivat työntekijät? <https://www.ehta-henkilostopalvelut.fi/yrityksille/>. 24.8.2020.
- Ekman, K., Forsten-Astikainen, R., Henttonen, K., Kantola, J., Sihto, V. & Uotila, T.-P. 2017. Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Teoksessa Luoma, M. & Viitala R. (toim.). Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Helsinki: Books on Demand, 39–81.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- EUR-Lex. 2016. Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26026>. 1.5.2020.
- Go On. 2020. Työelämä on joukkuepeliä. <https://yritykset.go-on.fi/>. 24.8.2020.
- Great Place to Work. 2020. Miksi Great Place to Work® -sertifiointi? <https://www.greatplacetowork.fi/sertifiointi>. 26.10.2020.
- Hakala, J.T. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. <https://www.elibrary.com/reader/9789524515160>. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–26.
- Heilmann, P., Luoma, M. & Uotila, T.-P. 2017. Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Teoksessa Luoma, M. & Viitala R. (toim.). Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Helsinki: Books on Demand, 11–22.
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2020a. Näköalapaikalla suomalaiseen työelämään! <https://hpl.fi>. 20.5.2020.

- Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2020b. Henkilöstöpalvelualan 20 suurimman yrityksen liikevaihdon kehitys ja alan suhdanteet. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. [https://hpl.fi/wp-content/uploads/2020/04/HPL\\_-TOP20\\_helmikuu\\_2020.pdf](https://hpl.fi/wp-content/uploads/2020/04/HPL_-TOP20_helmikuu_2020.pdf). 20.5.2020.
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2020c. Osaavaa rekrytointia. <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/osaavaa-rekrytointia/>. 20.5.2020.
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2020d. Henkilöstöpalvelualan yrityksiltä löytyy keinoja parantaa kohtaanto-ongelma. <https://hpl.fi/4562-2/>. 14.10.2020.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Holt, R., Sawicki, S. & Sloan, J. 2010. A Theoretical Review of Skill Shortages and Skill Needs. UK Commission for Employment and skills <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140108131804/http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/evidence-report-20-a-theoretical-review-of-skill-shortages-and-skill-needs.pdf>. 18.5.2020.
- HR-Yhtiöt. 2020. HR Yhtiöt henkilöstöpalvelut. <https://hryhtiot.fi/>. 24.8.2020.
- Huovinen, J. 2020. Kuntien yrityspalvelut. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/kuntien-elinkeinopolitiikka/kuntien-yritys-palvelut>. 29.4.2020.
- Ilmakunnas, S., Kanninen, O., Husa, T. 2013. Onko työvoimapula totta? Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Joensuu. 2020. Luotsin palvelut yrityksille. <https://luotsijoensuu.fi/tyonantajalle>. 19.5.2020.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Helsingin Kamari Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-659-4>. Jyväskylä: PS-kustannus. 20.5.2020.
- Järvimäki, E. 2019. Viiden tähden ehdokaskokemus osa 2: juttutuokio, ei työhaastattelu. Vincit Oy. <https://www.vincit.fi/fi/ehdokaskokemus-juttutuokio/>. 22.10.2020.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Liettua: Talentum Oyj.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. Talentum cop.
- Keski-Karjalan Kehitysyhtiö. 2020. Ketin palvelut. <https://www.keti.fi/palvelut>. 29.4.2020.
- Keskuskauppakamari. 2020a. Keskuskauppakamari. <https://kauppakamari.fi/k2/k3/>. 11.4.2020.
- Keskuskauppakamari. 2020b. Mitä teemme? <https://kauppakamari.fi/asiantunte-mus/>. 11.4.2020.
- Kontiolahti. 2020. Kontionloikka Oy. 2020. <https://www.kontiolahti.fi/kontion-loikka-oy>. 29.4.2020.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Helsinki: Infor.

- Koskinen, S. 2020. Työhönotto ja henkilötietojen kerääminen. Teoksessa Alapuranen, L., Lehtonen, L., Koskinen, S. & Wiberg, M. (toim.). Henkilötietojen käsittely työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy, 171–240.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kultalahti, S., Luoma, M. & Viitala R. 2017. Henkilöstöjohtamisen perinteiset käytännöt. Teoksessa Luoma, M. & Viitala R. (toim.). Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Helsinki: Books on Demand, 23–38.
- Kurter, H. L. 2019. How Hilton Reduced Their Time To Hire From 42 Days Down To 5. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/heidilynnekurter/2019/09/19/how-hilton-reduced-their-time-to-hire-from-43-days-down-to-5/#6f21e4786759>. 24.10.2020.
- Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012.
- Lamponen, H. 2016. Yhteistoimintalaki kommentaari. Helsinki: Alma Talent.
- Lieksan Kehitys. 2020a. Lieksan Kehitys Oy LieKe tarjoaa monipuoliset palvelut ja neuvot yrityksen kehittämiseen, perustamiseen ja rahoitukseen. <https://www.lieksankehitys.fi/home>. 29.4.2020.
- Lieksan Kehitys Oy. 2020b. Työpaikat koko porukalle. <https://www.toitalieksassa.fi/tyopaikat>. 22.10.2020.
- Lintukangas, R. 2019. Viiden tähden ehdokaskokemus osa 1: työnhakijaviestintä. Vincit Oy. <https://www.vincit.fi/fi/ehdokaskokemus-tyonhakijaviestinta/>. 22.10.2020.
- Lipertek. 2020. Lipertek Oy – Lipertek Oy kehittää Liperin kunnan elinkeinoelämää. <https://www.lipertek.fi/lipertek-oy>. 29.4.2020.
- Lotze, K. 2019. Salesforce's secrets to its recruiting success. TechRepublic. <https://www.techrepublic.com/article/salesforces-secrets-to-its-recruiting-success/>. 24.10.2020.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.
- Matkailudiili. 2018. Rekrytointiopas matkailualan yrityksille. [http://www.te-tjans-ter.fi/te/fi/pdf/esitteet/Rekrytointiopas\\_AamosGroupOy\\_2018.pdf](http://www.te-tjans-ter.fi/te/fi/pdf/esitteet/Rekrytointiopas_AamosGroupOy_2018.pdf). 24.10.2020.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor Oy.
- Mäenpää, M. 2017. Rekrytoinnissa erottaa itsevarmat yrityskulttuurit. Visma Group. <https://www.visma.fi/blog/rekrytoinnissa-erottaa-itsevarmat-yrityskulttuurit/>. 24.10.2020.
- Mäkelä, A. 2020. Duunitori poisti työnhausta CV:t ja hakemuskirjeet – rekrytoijat kertovat, miten kokeilu onnistui. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/uusi-tapa-rekrytoida>. 14.10.2020.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2016. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oikeusministeriö. 2018. Uusi tietosuojalaki voimaan vuoden 2019 alusta. [https://oikeusministerio.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/uusi-tietosuojalaki-voimaan-vuoden-2019-alusta](https://oikeusministerio.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uusi-tietosuojalaki-voimaan-vuoden-2019-alusta). 31.5.2020.
- Opintopolku. 2020. Tradenomi (ylempi AMK), Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen. <https://opintopolku.fi/app/#!/korkeakoulu/1.2.246.562.17.91636039835>. 13.10.2020.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Hämeenlinna: Kauppakamari.

- Oulun yliopisto. 2020. Pienyritys voi ratkaista työvoimatarpeensa muutenkin kuin rekrytoimalla. Oulun yliopisto. <https://www oulu.fi/yliopisto/node/55938>. 1.6.2020.
- Paanetoja, J. 2019. Työoikeus tutuksi – käsikirja. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Peoplegeeks 2020. HR prosessin uudistaminen – Case Musti & Mirri. <https://peoplegeeks.net/2017/05/hr-prosessin-uudistaminen-case-musti-mirri/>. 24.10.2020.
- Perälä, E. 2019. Yrityskulttuurista ylivoimaa. Mandatum Life. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2018/yrityskulttuurista-ylivoimaa/>. 24.10.2020.
- Pielisen Karjalan Kehittämisyhtiö Oy PIKES. 2020. PIKES pähkinän kuoressa. <https://www.pikes.fi/tutustu-pikesiin>. 29.4.2020.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jokioinen: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Pohjois-Karjalan kauppakamari. 2020. Kauppakamari. Pohjois-Karjalan kauppakamari. <https://pohjoiskarjalankauppakamari.fi/fi-fi/kauppakamari/15/>. 10.4.2020.
- Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry. 2020. Yritysneuvonta Pohjois-Karjalassa. Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry. <https://www.yrittajat.fi/pohjois-karjalan-yrittajat/a/yritysneuvonta-pohjois-karjalassa-575303>. 29.4.2020.
- Rainmaker. 2020. Rainmaker palvelut. <https://rainmaker.fi/palvelut/>. 24.8.2020
- Rakennerahasto. 2020. Kehittämisen painopisteet Pohjois-Karjalassa 2018-2021. <https://www.rakennerahastot.fi/web/ita-suomen-suuralue/pohjois-karjala#.X6q13pMzZUM>. 2.10.2020.
- Rakennerahastotietopalvelu. 2020. EAKR- ja ESR -hankkeet Suomessa ohjelmakaudella 2014-2020. <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/haku.php?keywords=rekrytointi&rahasto%5B%5D=eakr&rahasto%5B%5D=esr&toimintalinja=&erityistavoite=&maakunta=12&seutukunta=&kunta=&hakusana=&hankekoodi=&organisaatiotyyppi=&hakijanNimi=&yttunnus=&viranomaisen=&toimenpidekokonaisuus=&luokittelutieto=&lang=fi&normhaku=Hae>. 26.10.2020.
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Ross, T. K. 2014. Health care quality management: tools and applications. <https://ebookcentral-proquest-com.tietopalvelu.karelia.fi/lib/pkamk-ebooks/reader.action?docID=1580438&query=9781118603642#>. San Francisco: Jossey Bass. 8.10.2020.
- RTK-Henkilöstöpalvelut. 2020. Tekijät työillesi. <https://www.rtkhenkilostopalvelu.fi/yrityksille/>. 24.8.2020.
- Salesforce. 2020. Our hiring process. <https://www.salesforce.com/company/careers/hiring-process/>. 24.10.2020.
- Sekki, A. & Niemi, M. 2016. Menesty yrittäjänä. 68 käytännön ohjetta. Helsinki: Talentum Oyj.
- SMErec. 2017. SMErec valtakunnallisilla yrittäjäpäivillä: pk-yritystutkimusten tuloksia. SMErec. <https://SMErec.karelia.fi/fi/2017/11/01/SMErec-valtakunnallisilla-yrittajapaivilla-pk-yritystutkimuksen-tuloksia/>. 2017. 12.10.2020.
- SMErec. 2018. Yrittäjäpäivien 2018 pk-yritystutkimuksen tuloksia. SMErec <https://smerec.karelia.fi/fi/2018/12/17/yrittajapaivien-2018-pk-yritystutkimuksen-tuloksia/>. 19.10.2020.

- Staffmill. 2020. Joensuu: henkilöstövuokraus. <https://www.staffmill.fi/henkilosto-vuokraus-joensuu/>. 24.8.2020.
- Suomen Yrittäjät. 2019. Pk-yritysbarometri. Suomen Yrittäjät. [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk-yritysbarometri\\_kevät\\_2020\\_vk\\_kalvot.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk-yritysbarometri_kevät_2020_vk_kalvot.pdf). 5.5.2020.
- TE-palvelut. 2020. Löydä työntekijä. Työ- ja elinkeinoministeriö. [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda\\_tyontekija/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/index.html). 30.4.2020.
- Thite, M. 2019. e-HRM: Digital approaches, directions & applications. Abindon, Oxon: Routledge.
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2020. Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta. <https://tietosuoja.fi/gdpr>. 1.6.2020.
- Tilastokeskus. 2020. Yritykset toimialoittain ja henkilöstön suuruusluokan mukaan. [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html). 15.5.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 19.4.2020.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019a. Alueelliset kehitysnäkymät syksyllä 2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161827/TEM\\_52\\_19\\_Alueelliset\\_kehitysnakymat.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161827/TEM_52_19_Alueelliset_kehitysnakymat.pdf). 14.4.2020.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019b. Euroopan sosiaalirahasto (ESR) rahoittaman hankkeen kuvaus - SMErec. <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S20888>. 12.10.2020.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019c. Yritysekopalvelusysteemi 2020+. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161872/TEM\\_2019\\_54.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161872/TEM_2019_54.pdf). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:54. 29.10.2020.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020a. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman hankkeen kuvaus – TKT-Työnantajat koulutuksen tukena. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S21834>. 11.4.2020.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020b. Starttiraha ja rekrytointiosaaminen yrittäjyyden ja yritystoiminnan tukena. Työ- ja elinkeinoministeriö. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162304/-TEM\\_2020\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162304/-TEM_2020_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 13.10.2020.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020c. Mitä rakennerahastot ovat? Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://www.rakennerahastot.fi/mita-rakennerahastot-ovat>. 19.5.2020.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020d. Johto ja organisaatio. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/johto-ja-organisaatio>. 19.5.2020.
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Varsinais-Suomen Yrittäjä. 2013. Työvoiman palkkaamisen kynnystä madalletaan Salossa. <https://www.y-lehti.fi/uutiset/nayta/8200>. 27.10.2020.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. <https://www.elibrary.com/reader/9789513764111>. Helsinki: Edita Publishing Oy. 23.4.2020.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola, J. (toim.) 2016. Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Vaasan yliopiston julkaisu. Selvityksiä ja raportteja. Työsuojelurahaston hankkeen loppuraportti. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-723-1.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-723-1.pdf). 14.10.2020.

- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja Kehitä. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>. Jyväskylä: PS-kustannus. 16.4.2020.
- Visma. 2016. Pitääkö rekrytointi hoitaa laadukkaasti? <https://www.visma.fi/blog/laadukas-rekrytointi/>. 27.10.2020.
- Vähä-Ruka, E. 2019. Onnistunut rekrytointiviestintä positiivisen työnantajamielikuvan rakentajana. Aava & Bang Oy. <https://marketing.bang.fi/blogi/onnistunut-rekrytointiviestinta-positiivisen-tyonantajamielikuvan-rakentajana>. 27.10.2020.

## **Teemahaastattelurunko**

### Palveluntarjoajan tuottamat palvelut

- Mitä palveluja tuotatte pk-yrityksille rekrytointeihin liittyen?
- Kuvaile toimintanne maantieteellistä laajuutta?
- Miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat palveluntarjontaanne?

### Verkostoyhteistyö ja asiakasyritykset

- Kuvaile tekemäännne verkostoyhteistyötä pk-yritysten rekrytointeihin liittyen?
- Kuvaile yhteistyötä asiakasyritystenne kanssa?

### Osaava työvoima

- Millaista osaamista työnantajat arvostavat?
- Millä tavalla työntekijöiden työnantajakuva ja toimialakuva vaikuttavat kohtaantoon?

### Mikro- ja pienyritysten rekrytointihaasteet ja osaamisen ennakointi

- Millaisia haasteita yrityksillä on osaavan työvoiman hankinnassa?
- Miten alueen yritykset arvioivat ja ennakoivat uuden osaamisen tarvetta?
- Mitkä muutokset helpottaisivat yritysten työvoiman kohtaanto- ja saata-  
vuushaasteita?