

Prizztech Oy

WorkFLOW

Kvalitatiivinen tutkimus, tutkimusraportti
Helsinki, 6.10.2023

Pirjo Ekman
MANAGING DIRECTOR

Jutta Pekkarinen
INSIGHT SPECIALIST

Maria Kettunen
JUNIOR INSIGHT SPECIALIST

INSPIRANS

taloustutkimus

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Sisällys

• Johdanto	3
• Osaajien houkuttelevuus ja vetovoiman rakentaminen pk-yrityksissä	8
• Kuiluanalyysit: pk-yritysten vetovoiman ja houkuttelevuuden vahvistaminen	41
• Osaajien rekrytointi pk-yrityksissä	45
• Kuiluanalyysit: rekrytointi pk-yrityksissä	68
• Rekrytoinnin asiantuntijoiden ideat	76
• Pk-yritysten tulevaisuuden suunnitelmat	80
• Tutkimuksen johtopäätökset	82

Johdanto

Tutkimuksen tausta

- Prizztech Oy:n tavoitteena on elinkeinoelämän ja maakunnan kilpailukyvyn parantaminen. Nyt käynnissä on WorkFLOW kehittämisohjelma -hanke, jota Keski-Suomen ELY-keskus tukee ESR-rahoituksella. Keskeisenä haasteena ja kasvun esteenä satakuntalaisten pk-yritysten keskuudessa on osaajapula.
- Osana WorkFLOW hanketta toteutetaan sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimus. Tämä raportti sisältää kvalitatiivisen vaiheen tulokset ja tavoitteena on selvittää:
 - Millaiset asiat, keinot, menetelmät, toimenpiteet ovat rekrytoinnin asiantuntijoiden mielestä hyvin toimivia ja ennakoivat sekä lisäävät hyvää rekrytointimenestystä ja mitä he näkevät yleisesti rekrytoivien yritysten vahvuuksina ja heikkouksina
 - Millaisia osaajia tavoitellaan satakuntalaissa pk-yrityksissä ja millaisia keinoja tai toimenpiteitä on käytetty osaajien houkuttelemiseksi ja rekrytoimiseksi, mitkä ovat isoimmat haasteet ja kehittämiskohteet sekä millä keinoilla näitä on yritetty ratkaista
- Lopullisena tavoitteena oli tehdä kuiluanalyysii vertailemalla asiantuntijoiden näkökulmia yritysten toteuttamiin toimenpiteisiin ja tuottaa konkreettisia ehdotuksia seuraavista:
 - Mitä satakuntalaisissa yrityksissä voitaisiin vielä kokeilla osaajien houkuttelemiseksi?
 - Mitä toimenpiteitä ne voisivat tehdä rekrytointimenestyksensä parantamiseksi?
 - Mitä uusia tapoja voitaisiin vielä kokeilla tai mitä jo kokeiltuja toimenpiteitä kannattaisi edelleen vahvistaa?
 - Millaisiin asioihin voitaisiin vielä panostaa ja mitä kehittää, jotta ne olisivat mahdollisimman vahvoja kilpailussa osaavan työvoiman saamiseksi?

Tutkimuksen tavoite

- Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää rekrytoinnin asiantuntijoiden keskuudessa:
 - Millaiset asiat, keinot, menetelmät, toimenpiteet toimivat hyvin osaajien houkuttelemisessa ja rekrytoimisessa
 - Mitkä ennakoivat ja lisäävät hyvää rekrytointimenestystä
 - Mitä he näkevät yleisesti rekrytoivien yritysten vahvuuksina ja heikkouksina / kehityskohteina
 - Hakea ideoita siihen, mitä satakuntalaisissa pk-yrityksissä voitaisiin kokeilla ja tehdä osaajien houkuttelemiseksi ja rekrytointimenestyksen parantamiseksi
- Pk-yritysten edustajien keskuudessa tavoitteena oli selvittää:
 - Millaisia osaajia ylipäättään tavoitellaan satakuntalaisissa pk-yrityksissä
 - Millaisia keinoja tai toimenpiteitä on käytetty osaajien houkuttelemiseksi ja rekrytoimiseksi; onko jotain, mitä ei ole vielä kokeiltu tai mitä voitaisiin kokeilla
 - Mitkä ovat isoimmat haasteet ja kehittämiskohteet sekä millä keinoilla näitä on yritetty ratkaista
 - Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia ylipäättään on osaajien houkutteluun ja rekrytointiin liittyen
- Kvalitatiivisen vaiheen keskeisenä tavoitteena on tukea kvantitatiivisen tutkimuksen lomasuunnittelua sekä myös auttaa tulkitsemaan tuloksia.

Tutkimuksen rakenne

1. vaihe

Projektin suunnittelu- ja järjestelytyö

Kvalitatiivisen vaiheen toteuttaminen, tulosten yhteenveto ja kvantitatiivisen tutkimuksen lomakesuunnittelu

2. vaihe

Kvantitatiivisten haastatteluiden tavoitteena on tuottaa määrällistä eli numeerista tietoa määritellyn kohderyhmän keskuudessa sekä määritellä vahvuudet ja heikkoudet. Menetelmänä puhelinhaastattelut. PowerPoint raportti tuloksineen ja johtopäätöksineen.

3. vaihe

Kuuluanalyysi vertailemalla asiantuntijoiden näkökulmia yritysten toteuttamiin toimenpiteisiin. Tavoitteena tuottaa konkreettisia ehdotuksia.

Tämä raportti käsittää kvalitatiivisen vaiheen tulokset.

Tutkimuksen tiedonkeruu

- Kvalitatiivisen vaiheen tiedot kerättiin henkilökohtaisin syvähaastatteluin verkkotapaamisissa. Haastattelut kestivät noin 45 minuuttia, ne nauhoitettiin ja äänitteet litteroitiin kirjalliseen muotoon.

Tiedot kerättiin seuraavasti:

Yhteensä 7 haastattelua:

- 4 satakuntalaisen ja 3 kansallisen rekrytoinnin asiantuntijan haastattelua

Yhteensä 7 haastattelua:

- Satakuntalaisten pk-yritysten edustajat

- Inspirans vastasi osallistujien rekrytoimisesta ja haastattelujen bukkauksesta yhteistyössä Taloustutkimus Oy:n kanssa. Inspirans Oy suojaa tutkimukseen osallistuneiden identiteettiä eikä osallistujien henkilötietoja luovuteta toimeksiantajalle. Tulokset esitetään siten, että haastateltavia ei pysty identifioimaan tulosten pohjalta.

Osaajien houkuttelevuus ja vetovoimaisuuden vahvistaminen pk-yrityksissä



Rekrytoinnin asiantuntijat

Osaajien houkuttelevuus ja vetovoimaisuuden vahvistaminen pk-yrityksissä

Yhteenveto

Rekrytointin
asiantuntijat

- Haastattelut aloitettiin kysymällä, mitkä asiat ja tekijät rekrytointiasiantuntijoiden oman kokemuksen mukaan rakentavat pk-yrityksen vetovoimaisuutta osaajien ja työntekijöiden keskuudessa. Alle on koottu haastatteluissa esille nousseet teemat ja nämä on avattu seuraavilla sivuilla.

Työnantaja-
mielikuvan
tietoinen ja
systemaattinen
rakentaminen

Työntekijäkokemus
ja viihtyminen ml.
johtaminen

Matalat
hierarkiat,
yksilöllinen
kohtelu ja
rentous

Monipuolinen ja
vaihteleva
työnkuva

Turvallisuus ja
varmuus
työpaikan
pysyvyydestä

Työntekijän kasvu
ja kehittyminen

Palkka ja
työsuhde-edut

Osaajien houkuttelemisen ja vetovoimaisuuden vahvistaminen pk-yrityksissä

Työnantajamielikuvan tietoinen ja systemaattinen rakentaminen

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Lähes kaikki rekrytoinnin asiantuntijat toivat esille, että osaajien houkuttelemisen ja yrityksen vetovoiman kannalta keskeistä on **pk-yrityksen työnantajamielikuvan rakentaminen**:
 - Olennaista on rakentaa ensiksikin yrityksen **tunnettuutta työntekijöiden ja osaajien keskuudessa** → Jos yrityksen olemassaolo ei ole tiedossa, ei ole vetovoimaakaan.
 - Työnantajamielikuvan rakentaminen lisää paitsi **vetovoimaa** potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa myös **pitovoimaa** ajatellen nykyisiä työntekijöitä.
 - Pk-yrityksen tunnettuus ja vakaa työnantajamielikuva lisäävät yrityksen vetovoimaa **herättämällä luottamusta potentiaalisissa työntekijöissä** → Yritykseen hakeutumista ei nähdä itselle ammatillisena riskinä.
- Monet rekrytoinnin asiantuntijat totesivat, että **laadukkaat tuotteet ja palvelut sekä modernit työkalut** vaikuttavat myönteisesti työnantajamielikuvan rakentumiseen:
 - Korkealaatuisista tuotteistaan tai palveluistaan tunnettu yritys **nähdään ensiksikin vetovoimaisena**, ja toiseksi, tämä laatumielikuva **vaikuttaa positiivisesti yrityksen imagoon** muutenkin.
 - Laadukkaat tuotteet ja modernit työkalut **nostavat myös itse työtehtävän houkuttelevuutta** → Halutaan päästä työskentelemään laadukkaiden tuotteiden parissa hyvillä välineillä, *hyvä tuote, jota kelpaa suunnitella, kehittää ja myydä*.
- Yksittäisemmin todettiin, että tänä päivänä **yrityksen vastuullisuus on myös tärkeä vetovoimatekijä** ajatellen työnantajamielikuvan rakentamista: potentiaaliset osaajat kiinnittävät huomiota yrityksen tuotteiden ja toiminnan vastuullisuuteen.

”

Sä et voi olla houkutteleva työnantaja, jos ei sua ensin tiedetä, et sä oot olemassa ja että sä olet ylipäättään työnantaja, ja sitten se pitää viel miettiä ikään kun sen kohdeyleisön näkökulmasta, et ymmärtääkö kohdeyleisö, että tuolla ylipäättään on mulle työpaikkoja. Ja se on aina se ykkösongelma, ettei ylipäättään tiedetä, että mistä tällainen työnantaja ylipäättään on olemassa, PK-yrityksillä on nimenomaan se ongelma.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Usein pk-yrityksistä tekee vetovoimaisen työpaikan ihan samat syyt kuin miksi asiakkaat valitsee ostaa sen yrityksen tuotteita tai palveluita. Eli jos vaikka asiakkaat ostaa sen pk-yrityksen tuotteita sen takia et niillä on laadukkaat tuotteet, niin se voi samalla olla vetovoimatekijä niille työntekijöille.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Osaajien houkutteleva ja vetovoimaisuuden vahvistaminen pk-yrityksissä

Työnantajamielikuvan tietoinen ja systemaattinen rakentaminen

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Työnantajamielikuvan tietoinen ja systemaattinen rakentaminen nähtiin rekrytointiammattilaisten keskuudessa pk-yritysten heikkoudeksi ja asiaa perusteltiin seuraavasti:
 - Monissa pk-yrityksissä **ei ymmärretä rakentaa tietoisesti ja järjestelmällisesti** omaa työnantajakuvaan vaan luotetaan siihen, että pelkkä tieto avoimesta työpaikasta riittää osaajien houkuttelemiseksi → Erityisesti perinteinen teollisuus.
 - **Ulkoiseen viestintään ei panosteta tai sitä ei osata tehdä** tavalla, joka tavoittaisi potentiaalisia osaajia ja työntekijöitä. Tässä yhteydessä viitattiin sosiaalisen median kanaviin: näitä ei hyödynnetä työnantajakuvaan ja tunnettuuden rakentamisessa → Erityisesti perinteinen teollisuus.
 - Yksittäisesti tuli esille, että pk-yritysten heikkoutena on niin ikään **ympäristönäkökulmien heikko huomioiminen** toiminnassaan, mikä taas on erityisen tärkeää nuoremmille osaajille ajatellen yrityksen vetovoimaisuutta työnantajana.

”

Monen kymmenen vuoden ajan Suomessa pk-yritysten ikään kuin vetovoiman ydin on ollut siinä, et meillä on avoin työpaikka, et on töitä tarjolla, ja paikallisesti se voikin olla kova juttu, jos jollain tietyllä paikkakunnalla ei oo hirveen paljon muita vaihtoehtoja mihin voi mennä töihin, niin silloin se voi riittää, et täällä on töitä. Mut [naurahtaa] nyt kun tilanne on vähän erilainen ja se ei enää ikään kuin oo mikään uutinen, et täällä on töitä tarjolla, niin ehkä sit vähän niin kuin kipuillaan sen kanssa.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Tämmönen ulkoinen viestintä, markkinointi, miten yritys näkyy julkisuudessa. Että kyllä usein pienimmillä yrityksillä on parannettavaa tosiaan aika paljon.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Osaajien houkutteleminen ja vetovoimaisuuden vahvistaminen pk-yrityksissä

Työntekijäkokemus ja viihtyminen ml. johtaminen

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Rekrytointiasiantuntijoiden mukaan **työntekijäkokemus, työntekijöiden viihtyminen sekä yrityksen johtaminen** ylipäättään vaikuttavat olennaisesti minkä tahansa yrityksen vetovoimaisuuteen – mukaan lukien pk-yritykset:
 - Työntekijäkokemus vaikuttaa ennen kaikkea **yrityksen vetovoimaisuuteen nykyisten työntekijöiden keskuudessa**, mutta toisaalta *”hyvä kello kauas kuuluu”* eli työntekijäkokemuksen kannalta hyvämaineinen yritys kykenee **houkuttelemaan paremmin myös potentiaalisia uusia työntekijöitä**.
 - Myönteistä työntekijäkokemusta rakentaa suuresti yrityksen johto ja johtamisen tavat; huonon johtajan ja johtamisen maine **kiirii helposti myös potentiaalisten työntekijöiden korviin**, mikä vähentää yrityksen houkuttelevuutta näiden silmissä.
- Rekrytointiasiantuntijat toivat esille seuraavia **myönteistä työntekijäkokemusta ja viihtymistä** vahvistavia tekijöitä tänä päivänä:
 - **Työn joustavuus ja mahdollisuus hybridityöhön** lisäävät merkittävästi yrityksen vetovoimaisuutta potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa → Erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla työn rytmittäminen helposti muuhun elämään sopivaksi parantaa työssä viihtymistä. Tässä yhteydessä tuotiin myös esille, että työntekijöiden vaatimukset työsuhteen ehtoja kohtaan ovat tässä suhteessa lisääntyneet.
 - Yksittäisesti tuotiin myös esille, että sekä nykyisten työntekijöiden viihtyvyyteen että osaajien houkutteluun vaikuttaa käsitys ja mielikuva siitä, **millä tavoin yritys suhtautuu työntekijöidensä hyvinvointiin ja kuinka paljon se on valmis panostamaan siihen** tavallista tai lakisääteistä enemmän.

Osaajien houkuttelevaaminen ja vetovoimaisuuden vahvistaminen pk-yrityksissä

Työntekijäkokemus ja viihtyminen ml. johtaminen

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Suurin osa asiantuntijoista ei pitänyt työntekijäkokemusta, viihtymistä ja johtamista sen paremmin pk-yritysten vahvuutena kuin heikkoutenakaan. Muutama rekrytoinnin asiantuntija kuitenkin näki nämä, yrityksen vetovoimaisuuteen vaikuttavat teemat, pk-yritysten heikkoutena ja asiaa perusteltiin seuraavasti:
 - **Pk-yrityksissä johtamiseen liittyy usein haasteita johtuen ammattijohtajuuden puutteesta:** strateginen johtaminen uupuu ja asioita tehdään yrityksen ja erehdyksen kautta; lisäksi tuotiin esille, että yrityksen kasvun myötä johtamisen tapoja ei kehitetä vastaamaan yrityksen isompaa kokoa ja kasvavaa työntekijöiden määrää.
 - Toisin kuin suuremmissa yrityksissä, joissa on vakiintuneita tapoja henkilöstöstä huolehtimiseen, **pk-yrityksissä toimintatavat voivat olla hyvin vaihtelevia**; tässä yhteydessä viitattiin esimerkiksi siihen, että työturvallisuudesta ja / tai perehdytyksestä huolehtiminen ei ole taattua.
- Toisaalta yksittäisesti todettiin, että **pk-yrityksen vetovoimaa lisää mahdollisuus yksilölliseen johtamiseen**; yksilölliset toiveet pystytään ottamaan paremmin huomioon ja työnkuvaa on mahdollista räätälöidä yksittäisten työntekijöiden kykyjen ja ominaisuuksien mukaan.

”

Ehkä sellainki, että miten pystytään miettimää sitä työelämää tänä päivänä. Kuinka paljo siihen pystytää tekee etätöitä vai pystytäänkö ollenkaa, ja miten... Ne kaikki asiat korostuu tänä päivänä, et PK-yritysten tulis pystyy neki asiat kirjottamaa auki ja osata kertoa jo työnhakijalle, miten siel heillä nää asiat hoituu.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Kun se on lähtenyt monta kertaa jostain autotallista ja yhden, kahden, kolmen, neljän ihmisen, sit se on kasvanut. Ja yhtäkkiä se on 60, 70, 80 työntekijää, ni edelleen se johtamisen malli on jäänyt siihen autotallitasolle.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Osaajien houkutteleminen ja vetovoimaisuuden vahvistaminen pk-yrityksissä

Matalat hierarkiat, yksilöllinen kohtelu ja rentous

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Lähes kaikki asiantuntijat kokivat, että **matala hierarkia on pk-yritysten valttikortti** työntekijöiden houkuttelemisessa ja vetovoimaisuuden vahvistamisessa ja he perustelivat asiaa seuraavasti:
 - Pk-yrityksissä **työntekijä tuntee esihenkilönsä parhaimmillaan ylintä johtoa myöten** ja näkee heitä säännöllisesti; johtaja ei ole ”kasvoton pörssiosakkeenomistaja Maltalta”, vaan tuttu kaveri, jonka kanssa juodaan päivittäin toimistolla kahvit.
 - Pieni valtaetäisyys yrityksen johtoon antaa niin ammatti- kuin asiantuntijatehtävissäkin oleville **mahdollisuuden pyrkiä vaikuttamaan omiin työtehtäviin ja työnteon tapoihin**; uudet ideat ja epäkohdat on mahdollista osoittaa suoraan päättävälle taholle ilman välikäsiä ja turhaa byrokratiaa.
 - Yksittäinen asiantuntija totesi, että pk-yritysten vahvuus on ylipäätään **mielikuva rennosta työilmapiiristä**; työntekijät tuntevat toisensa, työskentely on mukavaa ja kaikki puhaltavat yhteen hiileen.
- Muutama asiantuntija koki työntekijöiden **yksilöllisen kohtelun olevan pk-yritysten vahvuus työntekijöiden houkuttelussa** ja he perustelivat asiaa näin:
 - Pienemmässä yrityksessä työntekijän on helpompi kokea olevansa **tärkeä osa työyhteisöä**; tulevansa kohdatuksi ihmisenä ja yksilönä niin työkavereiden kuin esihenkilöidenkin toimesta; työntekijä ei ole vain ”osa koneistoa”.
 - Esihenkilön on helpompi ottaa työntekijän vapaa-aikaan ja työn yhteensovittamiseen liittyvät toiveet huomioon, kun työntekijöitä on vähemmän; esimerkiksi lomalistoissa työntekijöiden toiveet voidaan huomioida paremmin.
- Kielteisessä merkityksessä todettiin yksittäisesti, että matalat hierarkiat saattavat joskus tarkoittaa **prosessien ja rakenteiden puuttumista**, mikä näyttäytyy toiminnan sekavuutena ja heikentää yrityksen pitovoimaa nykyisten työntekijöiden keskuudessa sekä vetovoimaa potentiaalisten osaajien silmissä.

Osaajien houkutteleminen ja vetovoimaisuuden vahvistaminen pk-yrityksissä

Turvallisuus ja varmuus työpaikan pysyvyydestä

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Muutama asiantuntija totesi, että niin pk-yritysten kuin isompienkin yritysten houkuttelevuuteen vaikuttaa se, **tarjoavatko ne pitkäaikaisia työsuhteita potentiaalisille työntekijöille:**
 - Töiden määräaikaisuus ja pätkätyöt **eivät houkuta osaajia vaikka työnantajamielikuva olisi hyvä** → Lyhytkestoinen työ vaikeuttaa oman elämän ja tulevaisuuden suunnittelua pidemmällä tähtäimellä.
 - Työn jatkuvuuden merkitys korostuu, mikäli potentiaalinen **osaaja joutuu muuttamaan työskentelypaikkakunnalle kaukaa**, toisesta kaupungista tai jopa maasta → Omaa elämää ja mahdollisesti koko perhettä ei haluta siirtää paikasta toiseen mikäli työn jatko on epävarmaa.
- Yksittäiset asiantuntijat huomauttivat, että osaajat arvioivat pk-yrityksen taloudellista tilannetta; kuinka **vakaalla pohjalla yrityksen talous on** ja pystyykö se tarjoamaan työntekijöilleen **riittävästi työtä pitkällä aikavälillä** → Potentiaaliset työntekijät eivät halua, että siirtyminen yrityksen palvelukseen on riski omalle taloudelle.
- Yksittäinen asiantuntija koki **pk-yritysten heikkoudeksi työsuhteiden varmuuden**, mikä heikentää niiden vetovoimaisuutta työnantajana → Isoilla yrityksillä on enemmän resursseja, mikä mahdollistaa pidemmät työsuhteet ja varmuuden työn jatkumisesta.

”

Juurikin se sitten, että sitä jatkumoa olisi, et nähdään, että niitä töitä olis (-) Ja mahdollisimman pitkäaikasia töitä, et kyl kaikki haluaa semmosta vakituista, pidempiaikasta työtä.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Minkälaisen pysyvyyden ja jatkuvuuden se työpaikka tarjoaa. Se pitkälti sisältyy siihen työsuhteen keston. Monella on aina pelko, tai ei pelko, mut et haluavat tietää paljon siitä, että miten sitä...

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Mikä se yrityksen taloudellinen tilanne ja se, että jos mä menen siihen pieneen yritykseen, niin miten turvallinen se on työpaikan valintana.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Osaajien houkuttelemisen ja vetovoimaisuuden vahvistaminen pk-yrityksissä

Monipuolinen ja vaihteleva työnkuva

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- **Monipuolinen ja vaihteleva työnkuva** nähtiin yhtenä keinona houkutella osaajia ja työntekijöitä sekä vahvistaa pk-yrityksen vetovoimaisuutta. Lisäksi muutama rekrytoinnin asiantuntija piti pk-yritysten mahdollisuutta tarjota **laaja-alaisia työkuvia** niiden vahvuutena osaajien houkuttelussa:
 - Toisin kuin isommissa yrityksissä, pk-yrityksissä työntekijöiden toimenkuvaa **ei ole välttämättä määriteltä ja lokeroitu kovinkaan tiukasti** → Työntekijän ei tarvitse keskittyä vain yhteen asiantuntijuuden osaan.
 - Monipuolinen ja joustava työnkuva mahdollistaa työntekijälle **erilaisten työtehtävien kokeilun** → Vaihtelu virkistää ja ylläpitää mielenkiintoa työn sisältöön.
- Yksittäinen asiantuntija totesi, että pk-yritysten vetovoimaisuutta lisää se, että **työn monipuolisuus voidaan huomioida jo rekrytointi-ilmoituksessa**; työn vaatimusten ei tarvitse olla jäykästi listattuina vaan ilmoitukseen voidaan jättää **väljempiä kirjauksia** → Tämä mahdollistaa potentiaalisten osaajien kykyjen ja ominaisuuksien yksilöllisen huomioimisen jo rekrytointivaiheessa.

”

Mut et tämmönen PK-sektorin yritys varmaan voi pystyä houkuttelee työntekijöitä ehkä vähän monipuolisemminkin työkuvilla. Mitä isompaan yritykseen mennään, niin yleensä se hiekkalaatikko on tarkemmin lokeroitu, tarkemmin rajattu ja se toimenkuva on tarkemmin kirjattu ylös, mitä se on. (--), mutta et sit PK-sektorin yritykset voi pystyy tarjoamaan kumminkin omal tavallaan monipuolisemman ja joustavamman työkuvan. Et se olis varmaan yks semmonen heidän vahvuus.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Osaajien houkuttelevuus ja vetovoimaisuuden vahvistaminen pk-yrityksissä

Työntekijän kasvu ja kehittyminen

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Rekrytointiasiantuntijat toivat myös esille, että työntekijöiden **osaamisen kehittäminen** vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen työntekijöiden ja osaajien keskuudessa.
- Osa rekrytoinnin asiantuntijoista kuitenkin koki, että **pk-yrityksissä ovat heikommät mahdollisuudet työntekijöiden osaamisen yksilölliseen kehittämiseen sekä uralla etenemiseen:**
 - Pk-yrityksissä asiantuntijapositionissa työskentelevien osaajien **etenemismahdollisuudet ovat monesti rajallisemmat** kuin suurissa yrityksissä; työntekijää korkeammassa asemassa saattaa olla vain muutama henkilö, eikä työuran edistäminen saman työnantajan palveluksessa ole näin ollen pidemmän päälle mahdollista.
 - Etenkään perinteisemmän teollisuuden pk-yrityksissä ei ole välttämättä **resursseja panostaa työntekijöiden yksilölliseen kouluttamiseen tai sitä ei koeta tarpeelliseksi** → Yksittäinen asiantuntija.
 - Pienemmät, paikalliset pk-yritykset eivät varsinkaan vedä puoleensa sellaisia osaajia, joita kiinnostaa **kansainvälinen urakehitys**.

”

Isot yritykset pystyy sit tarjoo jatkuvuutta, tai kehitystä ja koulutusta ja kaikkii tämmösi kyllä paremmin. Mitä pienempään yritykseen mennään, niin helposti voi olla, että sitä heikommät mahdollisuudet on tarjota koulutuksia ja kaikkia tämmösiä.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Ja sitten tietenkin tulevaisuuden osaajat ja tämän hetken ehkä ne halutuimmat tekijät aika paljon ehkä (-) sitä sellasta, et on vähän jotain kansainvälistäkin näkymää, kasvu- ja kansainvälistymisnäkymää. Jos niitä ei ole, se on ehkä yks heikkous.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Osaajien houkuttelevaaminen ja vetovoimaisuuden vahvistaminen pk-yrityksissä

Palkka ja työsuhte-edut

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Tutkimukseen osallistuneet rekrytoinnin asiantuntijat viittasivat haastatteluissa **palkkaan ja muihin työsuhte-etuihin lähinnä hyvin itsestään selvinä asioina** ajatellen työntekijöiden houkuttelemista ja vetovoiman rakentamista.
- Lisäksi tässä vaiheessa yksi haastateltava viittasi työsuhte-etuihin **erityisenä keinona houkutella osaajia pk-yritykseen**:
 - Monet työnhakijat kiinnittävät huomiota **entistä enemmän** työn mukana tuleviin henkilöstöetuihin: mitä muuta työsuhte-etua on mahdollista saada palkan lisäksi → Työntekijöiden – ja varsinkin nuorempien - vaatimukset tässä suhteessa ovat kasvaneet verrattuna aikaisempaan
- **Palkkaa ja työsuhte-etuja ei nähty pk-yritysten vahvuuksina** kilpailussa työntekijöistä ja osaajista:
 - Pk-yritykset **eivät pysty kilpailemaan** isompien yritysten kanssa palkkatasosta tai työsuhte-etuuksista

”

Se henkilöstöstä huolehtiminen ja henkilöstön etuudet ja kaikki tällainen, mikä houkuttelee tietenkin työntekijöitä tänä päivänä. (--) Eli kyl nykypäivän nuoret ja nuoret aikuiset, ni ne asiat on ihan huipputärkeitä niille jo.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Se palkkaus, se kilpailukyky, et miten niitten isojen globaalien toimijoiden kanssa semmonen keskisuuri yritys sit pystyy palkalla, eikä oikeastaan pystykään kilpailemaan palkalla, vaan sit tullaan näihin muihin eli juuri siihen keston, sisältöön, työtehtävän kuvaukseen, hybridimalliin.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Pk-yritysten vahvuudet ja heikkoudet työntekijöiden houkuttelemisessa

- Alle on vielä koottu kaikki haastatteluissa esille tulleet pk-yritysten vahvuudet ja heikkoudet osaajien houkuttelemisessa ja yrityksen vetovoimaan vahvistamisessa



PK-YRITYSTEN VAHVUUDET:

- + Matalat hierarkiat, yksilöllinen kohtelu ja rentous
- + Monipuolinen ja vaihteleva työnkuva
- + Suomalaisissa pk-yrityksissä toimitaan läpinäkyvästi ja sääntöjä noudattaen (yksittäinen)



PK-YRITYSTEN HEIKKOUEDET:

- Työnantajamielikuvaa ei rakenneta systemaattisesti ja tietoisesti
- Työntekijän kasvun ja kehittymisen rajallisuus
- Syrjäinen sijainti; suurten kaupunkien ulkopuolella / kv-työntekijöille koko Suomi on syrjässä
- Pk-yritysten on usein vaikea kilpailla isompien yritysten kanssa palkkatasosta tai työsuhte-etuuksista

Keskeiset kehittämiskohteet pk-yrityksissä vetovoiman vahvistamiseksi ja työntekijöiden houkuttelemiseksi

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Rekrytoinnin asiantuntijoilta kysyttiin vielä, mitkä ovat heidän näkemyksensä mukaan pk-yritysten keskeiset kehittämiskohteet vetovoiman vahvistamiseksi ja työntekijöiden houkuttelemiseksi. Tässä yhteydessä haastatteluissa tyypillisesti viitattiin niihin teemoihin, joita oli edellä tuotu esille pk-yritysten heikkouksina. Seuraavia kehittämiskohteita mainittiin:

Työnantaja-
mielikuvan
rakentaminen

Työntekijä-
kokemus ja
viihtyminen

Työntekijän
kasvu ja
kehittyminen

**YKSITTÄISENÄ
KEHITTÄMISKOORTEENA
MAINITTIIN:**

Työnkierron ja
osaamisen
laajentaminen
pk-yrityksissä

Keinot osaajien houkuttelemiseksi ja vetovoimaisuuden vahvistamiseksi

Yhteenveto

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Rekrytoinnin asiantuntijoita pyydettiin kertomaan, mitkä keinot heidän näkemyksensä ja kokemuksensa pohjalta toimivat hyvin työntekijöiden ja osaajien houkuttelemisessa ja vetovoiman rakentamisessa pk-yrityksiin. Lisäksi heitä pyydettiin miettimään, miten pk-yritykset voisivat lisätä houkuttelevuutta ja vetovoimaa tulevaisuudessa verrattuna nykyiseen tilanteeseen. Alle on koottu kaikki haastatteluissa mainitut keinot, ja ne on avattu tarkemmin seuraavilla sivuilla.
- Todettakoon, että rekrytoinnin ammattilaisten esittämät keinot olivat pitkälti vastaavat kuin aikaisemmin esille tulleet yrityksen houkuttelevuutta ja vetovoimaisuutta rakentavat teemat.



**Systemaattinen
työnantajamielikuvan
rakentaminen**



**Rekrytointikohderyhmän
laajentaminen
(ml. kansainväliset työntekijät)**



**Myönteisen
työntekijäkokemuksen
luominen**



Verkostoituminen



**Työntekijän kasvun ja
kehittymisen
mahdollistaminen**

Keinot osaajien houkuttelemiseksi ja vetovoimaisuuden vahvistamiseksi 1/5

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Systemaattinen työnantajamielikuvan rakentaminen

- Työnantajamielikuvan aktiivisen rakentamisen tärkeyttä osaajien houkuttelussa ja pk-yrityksen vetovoimaisuuden vahvistamisessa **korostettiin lähes kaikkien asiantuntijoiden toimesta.**
- Erinomaisena keinona vetovoiman vahvistamiseksi nähtiin **tietoisuuden lisääminen yrityksen olemassaolosta positiivisen näkyvyyden keinoin**; medianäkyvyys, somenäkyvyys (esim. LinkedIn).
- **Kiinnostuksen herättämistä potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa** pidettiin myös tärkeänä keinona houkuttaa uusia osaajia; nykyisten työntekijöiden kokemusten jakaminen netissä; erilaiset kampanjat, *Great Place to Work –kilpailu*.
- **Avun hankkimista ulkopuolisilta asiantuntijoilta** pidettiin järkevänä, mikäli työnantajakuvan systemaattiseen rakentamiseen ei ole yrityksessä aikaa tai osaamista; esimerkiksi konsulttitoimistot, mainostoimistot, TE-toimistot ja HR-yritykset.
- Muutama asiantuntija muistutti, että **työnantajamielikuvaa tulee kehittää jatkuvasti ja siihen pitää panostaa sekä rahallisesti että ajallisesti** → Ei vain hetkellistä profiilin nostatusta rekrytoinnin ollessa käynnissä.
- Yksittäisesti todettiin, että pk-yrityksen tulee tutustua a) **omiin vahvuuksiin työnantajana** (mitä voimme tarjota osaajalle); ja b) **osaajiin, joita yritys yrittää houkuttaa** (mitä nämä osaajat odottavat työltään) → Näiden asioiden tiedostamisella markkinointi ja viestintä on tehokkaampaa.

”

Kyl tänä päivänä pitää olla esimerkiksi hyvinkin näkyvästi esillä LinkedIn:ssä, tiedottaa mitä yrityksessä tapahtuu, mielellään nostaa työntekijötarinoita ylös somessa. Eli kyl toi some ja tommonen internet-viestintä on aika oleellisessa roolissa.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Jos miettii tämmöstä työnantajakuvaustyötä, vetovoimatyö voidaan nähdä myös sellaisena, niin ehkä siinä se tärkein juttu on säännöllisyys, et se ei oo semmosta kampanjaluonteista, et me tehdään kerran vuodessa joku juttu millä me koitetaan nostaa profiiliamme, vaan se on ikään kuin sen kaltaista tekemistä, missä tehdään esimerkiksi joka viikko jotain. Et se ikään kuin jatkuu ja jatkuu, ja se on samanlainen rutiini kuin muutkin.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Keinot osaajien houkuttelemiseksi ja vetovoimaisuuden vahvistamiseksi 2/5

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Rekrytointikohderyhmän laajentaminen

- Muutama rekrytoinnin asiantuntija oli sitä mieltä, että **pk-yritysten pitäisi muuttaa jäykkiä käsityksiään** sen suhteen, millaisille työntekijöille he haluavat olla vetovoimainen työnantaja ja millainen on heille sopiva työntekijä.
- Pk-yritysten vetovoima erilaisten osaajien keskuudessa vahvistuisi, mikäli he pyrkisivät **luomaan työympäristön, jossa hyväksytään erilaisia ihmisiä ja työn tekemisen tapoja**.
- Osaajapulaa vähentämiseksi pk-yritysten tulisi **haastaa omaa toimintakulttuuriaan ja pyrkiä houkuttelemaan erilaisia osaajia**, kuten osatyökykyisiä, maahanmuuttajataustaisia, vastavalmistuneita ja kansainvälisistä työntekijöitä.

”

Ja tänä päivänä kun puhutaan vaikka moninaisuudesta työelämässä ja moniarvoisuudesta ja monikulttuurisuudesta ja tämmöistä, niin tavallaan siinä on varmaan sitä potentiaalia, et ikään kuin ollaan aidosti monen-, ehkä useammanlaisille ihmisille hyvä työpaikka, et ikään kuin määrätietoisesti pyritään laajentaa sitä, et kuka täällä voi työskennellä. Niin se samalla vähän helpottaa sitä osaajapulatustaka, joka on välillä ihan osittain itseaiheutettua, eli johtuu siitä et on liian ahdas määritelmä sille, et kuka tänne sopii.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Keinot osaajien houkuttelemiseksi ja vetovoimaisuuden vahvistamiseksi 3/5

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Kansainvälisten työntekijöiden houkuttelevuus

- Monet rekrytoinnin asiantuntijat olivat sitä mieltä, että pyrkiessään lisäämään vetovoimaansa erilaisten työntekijöiden keskuudessa pk-yritysten tulisi **panostaa erityisesti keinoihin, jotka auttavat houkuttelemaan kansainvälisiä osaajia.**
- Pk-yritysten tulisi **mahdollistaa englannin kielellä työskentely;** perehdytykset hoidetaan englannin kielellä, varmistetaan, että esihenkilöt pystyvät kommunikoidaan englanniksi; käytetään tarvittaessa käännösohjelmia.
- Pk-yritysten tulisi auttaa kansainvälisen työntekijän **kokonaisvaltaisessa integroitumisessa Suomeen;** käytännön asiat, asuminen, paperiasiat; perheen tukeminen, lasten koulupaikat, puolison työpaikka.
- Pk-yritysten tulisi **huolehtia siitä, että niiden nettisivut ovat sekä suomen että englannin kielellä** → Kansainväliset osaajat eivät kiinnostu yrityksestä, jos he eivät ymmärrä nettisivuilla olevaa tietoa.
- Pk-yritysten tulisi yhdessä muiden toimijoiden kanssa pyrkiä **tuomaan koko Suomi kansainvälisten osaajien tietoisuuteen,** ei vain paikkakuntaa, jossa pk-yritys sijaitsee → Monille on suuri kynnys muuttaa työn perässä toiseen maahan, mutta kynnyksen ylittäminen on helpompaa, jos myös kohdamaa itsessään on houkutteleva.

”

Ehkä semmosta yhtenäisyyttä, yhteistä näkyvyyttä pitäis vahvistaa. (--) Eli semmosta yhteistä näkyvyyttä ja sitä yhteistä houkuttelevuutta tänne meille. Jotenki se tuntuu, et se on semmosta sienisalaattia kerta kaikkiaan, että sit yrittää ite [naurahtaa] tehdä sitä työtä. Joo, eli kyl ne asiat pitäis olla kunnossa. PK-yritysten nettisivut pitäis olla jo sil tasolla, et sieltä nyt löytyy tää info, ja että ne on suomeksi ja englanniksi. Ja sit jos tuodaan tuolta ulkomailta, ni semmosta yhteistä näkyvyyttä, et näyttäis tavallaan Suomea, et heillä ei etäisyydet oo enää yhtään mitään [naurahtaa].

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Keinot osaajien houkuttelemiseksi ja vetovoimaisuuden vahvistamiseksi 4/5

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Myönteisen työntekijäkokemuksen luominen

- Useat asiantuntijat totesivat, että **työntekijöiden hyvä kohtelu on tärkeää sekä yrityksen pitovoiman että vetovoiman kannalta.**
- Yrityksen tulisi huolehtia siitä, että työntekijöillä on ylipäättään hyvä olla työpaikalla; mukavaan **työilmapiiriin** tulisi panostaa ja varmistua siitä, että **työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi** esihenkilöiden taholta.
- Työntekijöitä tulisi **kohdella reilusti myös ikävissä tilanteissa**, kuten työsuhteen päättyessä; irtisanomiset, yt-neuvottelut tulee hoitaa huolellisesti, avoimesti ja työntekijää kunnioittaen → **Tieto huonosti hoidetuista asioista leviää nopeasti ”puskaradiossa”.**
- Muutama asiantuntija totesi, että **perehdytykseen panostaminen** on tärkeää myönteisen työntekijäkokemuksen kannalta → Uusilta työntekijöiltä tai vastavalmistuneilta ei tulisi edellyttää heti täydellistä osaamista vaan antaa aikaa oppia ja sisäistää asiat.
- Yksittäisemmin todettiin, että pk-yritysten tulisi **mahdollistaa työn joustavuutta lisäävät asiat**, kuten hybridityö sekä panostaa erilaisiin työetuuksiin; auto- ja sähköpyöräetu.
- Yksittäisen asiantuntijan mielestä työntekijöille tulisi myös pyrkiä antamaan mahdollisuus **vaikuttaa oman työn sisältöön.**

”

Ei ne tarvii olla mitään mullistavii juttui, se vaan et kuunnellaan vähän sitä henkilökuntaa, ja sit saadaan tuotuu sinne arkeen tai sinne työhön mukaan niitä asioita, mitä ne omat työntekijät sillä hetkellä arvostaa, ja sit kerrotaan se maailmalle, et tämmösii juttui meil on, niin sieltähän niit hakijoit sitten voi taas helpommin löytää.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Työntekijät on tietysti valveutuneempia siitä, ne seuraa ensinnäkin yritystä, ne pystyy vertailee, osajapula on tarkottanu myös sitä et nyt on työntekijöiden markkinat, työntekijöillä on varaa valita. (--) ne kyselee työntekijöiltä et hei minkälaista teillä on olla duunissa ja niin edelleen, niin kyl toi on korostunu.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Keinot osaajien houkuttelemiseksi ja vetovoimaisuuden vahvistamiseksi 4/5

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Verkostoituminen

- Muutama rekrytoinnin asiantuntija toi esille **verkostoitumisen** tärkeyden pk-yritysten vetovoiman lisäämiseksi.
- Pk-yritysten tulisi **lisätä yhteistyötä oman alueensa yritysten ja kunnan toimijoiden kanssa** → Yhdessä on helpompi työskennellä koko alueen vetovoiman parantamiseksi, jolloin myös yrityksen vetovoima kasvaa.
- Rakentamalla kontakteja oman ja muiden alueiden **oppilaitoksiin** pk-yritykset pystyvät tavoittamaan parhaiten alalle kouluttautuvat ihmiset.

Työntekijän kasvun ja kehittymisen tukeminen

- Yksittäiset rekrytoinnin asiantuntijat totesivat, että pk-yritysten tulisi **tukea työntekijöiden ammatillista kehitystä** pitääkseen nykyiset työntekijät yrityksessä pidempään ja houkutellakseen uusia osaajia.
- Pk-yritys voisi **panostaa henkilöstön koulutukseen** esimerkiksi mahdollistamalla työajalla tapahtuviin koulutuksiin osallistumisen.
- Mahdollisuus **oman ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen** yrityksen kasvaessa on tärkeää sekä pk-yrityksen pito- että vetovoiman kannalta → Tämä koskee erityisesti jo valmiiksi korkeassa asemassa olevia asiantuntijoita, joiden ylenemismahdollisuudet ovat yrityksessä vähäiset.

”

Ja sit pitää myös vähän jalkautuu sieltä yrityksestä etsimään niitä työntekijöitä ja viestimään, että mitä me voidaan tarjota ja minkälaisia tyyppejä meillä on (--) Jalkautuu oppilaitoksiin, tehdä oppilaitosyhteistyötä ja rakentaa sitä kautta yrityksen houkuttelevuutta.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

(--) niistä pitäis sit ehkä pystyy tekemään niistä ihmisten urista niissä pienemmissäkin yrityksissä, misä ei niitä ylempiä jakkaroita oo ehkä enää tarjolla. Jos sä meet sinne asiantuntijaks, niin sun yläpuolellas on toimitusjohtaja, ja siel ei oo enää mitään osastopäälliköitä tai johtajia tarjolla. Niin sitten ehkä kumminkin jonkunäkönen semmonen yritysten kehitykseen sidottu tämmönen kehittyminen mukana tai kasvaminen ja kaikkia tämmösiä vaihtoehtoja sitten.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Kriteerit ”tähtioppilaalle”

Millainen pk-yritys olisi parempi kuin muut osaajien houkuttelemisessa ja vetovoiman rakentamisessa?

- Rekrytoinnin asiantuntijoilta kysyttiin, millainen pk-yritys olisi ”tähtioppilas” osaajien houkuttelemisessa ja vetovoiman rakentamisessa. Alle on koottu teemoittain ne ominaisuudet, jotka saavat asiantuntijoiden mukaan ”tähtioppilaan” erottumaan muista pk-yrityksistä.

*Tekee jatkuvasti töitä sen eteen, että yritys
nähdään houkuttelevana työpaikkana*

*Pitää työnantaja-
mielikuvan
rakentamista
tärkeänä osana
liiketoimintaa*

**Satsaa
työnantaja-
mielikuvan
rakentamiseen**

*Tiedostaa, että
työnantaja-
mielikuvan
rakentamiseen
tarvitaan erityistä
osaamista*

*Lunastaa lupauksensa; toimii
arvojensa mukaisesti*

*Omaa avoimen ja ihmiset
huomioivan henkilöstöhallinnon*

*Ymmärtää
työntekijöiden
merkityksen
yritykselle*

**Panostaa
myönteiseen
työntekijä-
kokemukseen**

*Näkee ihmiset
yrityksen
voimavarana;
kohtelee nykyisiä
työntekijöitä hyvin*

*Johto viestii ulospäin
omia ja yrityksen arvoja*

**Huolehtii
yrityksen
positiivisesta
näkyvyydestä**

*Osallistaa koko
työyhteisöä
myönteisen
näkyvyyden
vahvistamiseen*

*Hyödyntää tarvittaessa
asiantuntijoiden apua
markkinoinnissa*



Pk-yritysten edustajat

Oman yrityksen houkuttelevuus ja vetovoimaisuus työnantajana

Yhteenveto

Pk-yritykset

- Aluksi osallistujia pyydettiin kuvaamaan oman yrityksen houkuttelevuutta ja vetovoimaisuutta työnantajana. Spontaanisti lähdettiin pääsääntöisesti puhumaan erilaisista tekijöistä, jotka vahvistavat yrityksen houkuttelevuutta ja vetovoimaisuutta työnantajana. Alle on koottu haastatteluissa esille nousseet teemat ja nämä on avattu seuraavilla sivuilla.

Matalat hierarkiat, yksilöllinen kohtelu ja rentous

Työntekijäkokemus ja viihtyminen, ml. johtaminen

Monipuolinen ja antoisa työnkuva

Työntekijän kasvun ja kehittymisen rajallisuus

→ Vetovoimaisuutta heikentävä tekijä

Seuraavat teemat mainittiin yksittäisemmin:

Hyvät työskentelyolosuhteet; uudet laitteet ja järjestelmät

Työsuhde-edut

Oman yrityksen houkuttelevuus ja vetovoimaisuus työnantajana

Matalat hierarkiat, yksilöllinen kohtelu ja rentous

Pk-yritykset

- Useat pk-yritysten edustajat katsoivat, että **matalat hierarkiat sekä rento ilmapiiri lisäävät oman yrityksen houkuttelevuutta ja vetovoimaisuutta työnantajana:**
 - Pienessä yrityksessä **esihenkilö ja jopa ylin johto on hyvin lähellä työntekijöitä ja tiiviisti arjessa läsnä**; johtaja ei juuri erotu työntekijöiden joukosta vaan on pikemminkin **tasavertainen** muihin nähden ja esimerkiksi suorittaa samoja työtehtäviä kuin muut työntekijät.
 - Johtajana ja esihenkilönä voi näin ollen **paremmin ottaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja toiveet huomioon** → Rakentaa myönteistä työntekijäkokemusta ja sitouttaa työntekijöitä paremmin.
 - Vastaavasti **työntekijällä on matalampi kynnys ottaa asioita puheeksi** tutun esihenkilön kanssa ja siten helpompi vaikuttaa organisaatioon ja omaan työhön liittyviin seikkoihin.
 - Kun johtajat tuntevat työntekijät henkilökohtaisesti, **kanssakäyminen on kaiken kaikkiaan vapaamuotoisempaa ja rennompaa** ilman jäykkiä rakenteita; työntekijän on ”helppo olla töissä”
- Osana yksilöllistä kohtelua tuotiin esiin, että pienessä yrityksessä myös **tehtäväkuvaa voidaan usein räätälöidä** yksilöllisesti:
 - Kun esihenkilö seuraa työntekijöitä läheltä, saa hän paremman käsityksen työntekijän vahvuuksista ja mielenkiinnonkohteista sekä kehittymispyrkimyksistä → Työntekijän kunnianhimoa voidaan ruokkia antamalla sopivasti lisää vastuuta ja kiinnostavia tehtäviä, mikä puolestaan kasvattaa sitoutumista

”

Se tulee sieltä vahvasti läsnä olevasta, vahvasti mukana olevasta vertaisjohtamisesta. (- -) Jos sä tulisit ummikkona katsomaan meidän toimintaa, niin sä et löydä meidän päällikköä vaatetukseen tai toimintatapaan tai työtehtävään liittyen sieltä mitenkään.

(Pk-yrityksen edustaja)

Mun periaate on että mä olen alakerran kaveri, mutta he tietävät sen kuka on pomo. Eli mä olen niin sanotusti tasavertainen heidän kanssaan, mutta sit ku se käsky tulee, ni he tietää kuka käskää. Se on toiminu aika hyvin. Sitten on niitä asiajohtajia, jotka on semmosia kylmiä, jotka tulee vaan ilmottamaan, että nyt tehdään näin, ja sit tullaan takas norsunluutorniin suunnittelemaan jotain seuraavaa pään menoks. Kyl mää yritän noita tosi paljon ottaa huomioon, ja kysyn heiltä mielipiteitä.

(Pk-yrityksen edustaja)

Pystytään ohjaamaan samalla siinä ja kattomaan, että mitä ne taidot on ja missä voidaan kehittyä, ja jos joku on jossain hyvä, ni sitä voidaan ruokkia myös. Antamalla lisävastuuta ja tämmöstä mahdollisesti (- -) sitä on helppo ruokkia tolla tavalla. Sit sä tunnet koko aika, että sua tarvitaan täällä. Sulle annetaan tärkeempiä tehtäviä, ni sä oot haluttu. On siitä sitte hankalampi lähtee poisikin.

(Pk-yrityksen edustaja)

Oman yrityksen houkuttelevuus ja vetovoimaisuus työnantajana

Työntekijäkokemus ja viihtyminen, ml. johtaminen

Pk-yritykset

- Pk-yritysten edustajat viittasivat myös työntekijäkokemukseen, työssä viihtymiseen ja johtamiseen liittyviin teemoihin, joiden katsottiin vahvistavan oman yrityksen vetovoimaisuutta työnantajana.
- Todettakoon, että yksittäinen haastateltava mainitsi, että työntekijäkokemus on nostettu yrityksen strategian keskiöön. **Pääsääntöisesti pk-yritysten edustajat viittasivat kuitenkin nimenomaan työssä viihtymiseen ja johtamiseen liittyviin teemoihin, eivätkä puhuneet työntekijäkokemuksesta sinänsä.**
 - Useat haastateltavat nostivat esiin työntekijöiden **hyvän yhteishengen ja työilmapiirin keskeisenä viihtyvyyttä rakentavana tekijänä**: pienessä yrityksessä työntekijät (esihenkilöt mukaan lukien) tulevat läheisiksi toisilleen ja ovat kuin yhtä perhettä; työkavereiden kanssa pidetään hauskaa ja halutaan viettää aikaa myös vapaa-ajalla. Tätä pidettiin nimenomaan pienen yrityksen erityispiirteenä ja erottautumistekijänä.
 - Yhteishengen osalta tuotiin myös esiin **työnantajan rooli yhteishengen luomisessa**. Osa kertoi järjestävänsä työntekijöille yhteisiä aktiviteetteja esimerkiksi liikunnan parissa → Tukee paitsi fyysistä hyvinvointia, myös vahvistaa yhteishenkeä ja lisää siten työssä viihtymistä.
 - Myös **ihmisläheisen ja inhimillisen johtamisen** katsottiin rakentavan myönteistä työntekijäkokemusta ja viihtyvyyttä; halutaan olla helposti lähestyttäviä ja ymmärtäviä johtajia.
 - Hieman yksittäisemmin mainittiin myös **joustavuus**: pienessä yrityksessä asioista voidaan joustavammin sopia työntekijän ja esihenkilön välillä

”

Se hyvä fiilis ja yhteishenki ja kiva tekemisen meininki se on välittynyt ainaki ihan vieraille ihmisille kanssa meistä.

(Pk-yrityksen edustaja)

Tää on pieni yritys kumminkin, niin täällä johtokin on lähellä työntekijöitä. Se on sitä päivittäistä kanssakäymistä, keskustelua, mitä isommassa firmassa välttämättä ei oo sillai, kun siellä voi olla äkkiä 50 työntekijää, ni ei se johtaja jokaista käy joka päivä jututtamassa tai sano edes päivää. Sinne häviää semmoseen massaan äkkiä. Tää on enemmän perhettä tämmönen pienempi.

(Pk-yrityksen edustaja)

Mä pidän itseäni ja haluan olla sellanen inhimillinen johtaja, joka ymmärtää. Toki tietty sitte aina numerot kertoo sitä, et mitä pitää tehdä, mutta se et oon hyvin ymmärtäväinen ja joustava.

(Pk-yrityksen edustaja)

Oman yrityksen houkuttelevuus ja vetovoimaisuus työnantajana

Monipuolinen ja antoisa työkuva

Pk-yritykset

- Osa pk-yritysten edustajista toi esiin, että oman yrityksen vetovoimaisuutta työnantajana rakentaa **monipuolinen ja antoisa työkuva**. Tämä nousi esiin erityisesti sellaisten pk-yritysten keskuudessa, jotka tarjoavat erilaisia asiantuntijapalveluita yritysasiakkaille:
 - Ylipäättään **pienessä yrityksessä työntekijä pääsee tekemään laajasti erityyppisiä tehtäviä** ja olemaan mukana ”koko prosessissa”, kun taas suuremmissa yrityksissä toimenkuva saattaa rajoittua vain yksittäiseen vaiheeseen.
 - Pienessä asiantuntijayrityksessä **työntekijällä on mahdollisuus työskennellä monipuolisesti erilaisten projektien ja eri toimialoja edustavien asiakkaiden parissa**. Sen sijaan suurissa tuote- tai bränditaloissa in-house-asiantuntijana työntekijä on enemmän sidottu työnantajan toimialaan ja työskentelee vuodesta toiseen yhden ja saman tuotteen/palvelun parissa → Pienen asiantuntijayrityksen vahvuus onkin se, että työ on vaihtelevaa ja tarjoaa uusia haasteita.
 - **Vaikka itse työnantaja on pieni yritys, sen asiakkaat edustavat suuria ja merkittäviä yrityksiä** → Työntekijä pääsee tekemään töitä isojen organisaatioiden ja merkityksellisten projektien parissa, mikä lisää työn mielekkyyttä.
- Myös yksittäinen teollisuusyrityksen edustaja mainitsi, että oman yrityksen vetovoimaisuutta vahvistaisi yrityksen erikoistuminen vaativampiin ja kiinnostavampiin töihin; ”Jos aatellaan vähän niin kun autoo, että kiinnostasko sua enemmän Toyota Corolla vai Ferrari?”

”

Meil pääsee todella sen asiakkaan kanssa tekemään töitä. Monihan, ketä on isommas firmassa, niin siel ei niin helposti ehkä sen loppuasiakkaan kans pääse. Meil pääsee todella. (- -) Ku me ollaan toimialariippumaton, me ei olla fokusoitu mihinkään tiettyyn toimialaan, nii me ajatellaan, et tää (-)tekeminen johdattaa meiät kaikkiin seikkailuihin. Se on tavallaan osa semmost, jos sitä kaipaa sitä vaihtelua ja semmost vähä jännityst elämään (-), nii me pystytään tarjoo sitä.

(Pk-yrityksen edustaja)

Ja toki sitte minkälaisten asiakkuuksien kanssa tehdään töitä, se myös sitte motivoi ja varmasti nuorempii, et ku halua tehdä ehkä semmosta vastuullisuutta tai semmosta työtä, millä on jotaki merkitystä.

(Pk-yrityksen edustaja)

Oman yrityksen houkuttelevuus ja vetovoimaisuus työnantajana

Työntekijän kasvun ja kehittymisen rajallisuus

Pk-yritykset

- Kielteisessä mielessä osa pk-yritysten edustajista nosti esiin sen, että pienessä yrityksessä työntekijän **kasvu ja kehittyminen sekä toisaalta ammatillisten tavoitteiden saavuttaminen ei välttämättä toteudu yhtä hyvin kuin suuremmassa yrityksessä** → Tämän katsottiin heikentävän oman yrityksen houkuttelevuutta etenkin vahvan ammattitaidon ja pitkän kokemuksen omaavien, kunnianhimoisten työntekijöiden keskuudessa:
 - Pienessä yrityksessä urapolku on tietyssä mielessä lyhyt: esimerkiksi **senior-tason asiantuntijatehtäviä ja johtotehtäviä on tarjolla vain rajallisesti** verrattuna isoihin yrityksiin → Työntekijän kehitymis- ja etenemismahdollisuudet ovat rajallisemmat.
 - Hakijoilla saattaa olla **mielikuva, ettei pienessä yrityksessä pääse tekemään ns. isoja ja merkityksellisiä asioita** → Työntekijä voi kokea, ettei kykene pienen yrityksen palveluksessa saavuttamaan omia korkeampia ammatillisia tavoitteita – vaikka tosiasiassa pienen yrityksellä voi olla suuria asiakkaita, ja sitä kautta tarjolla on merkityksellisiä ”isoja projekteja”. Tämän kommunikoimista potentiaalisille hakijoille pidettiin haastavana.
- Pk-yritysten edustajat totesivat, että muun muassa **näistä syistä kokeneet ja kunnianhimoiset työntekijät hakeutuvat helposti suuriin yrityksiin**. Yksi haastateltavien mainitsemista keskeisistä haasteista onkin nimenomaan kokeneiden työntekijöiden houkuttelevuus ja oman yrityksen vetovoiman kasvattaminen kokeneiden osaajien keskuudessa.

”

Me ihan täydellisesti ei pystytty vastaamaan siihen kilpailuun mitenkään. Koska rahalla me ei voida siihen vastata, se on mahdotonta. Toinen on se, että työtehtävilläkään me ei pystytty pienenä yrityksenä siihen vastaamaan, koska me ei voida tarjota edes näille seniortason kavereille pelkästään sitä duunia, mikä vaatii sen senior-osaamisen, koska meil ei vaan ole sitä työtä niin paljon. Me voidaan pelkästään sillä omalla ilmapiirillä ja sillä, mitä me on täältä antaa. Sit ku on riittävän iso yritys ja pystyy tarjoamaan kaheksan tuntii päivässä just sitä osaamista vaativaa, mielenkiintosta työtä ja puoltoistakertasen palkan, niin siinä kohtaa meil ei ole mitään millä vastata.

(Pk-yrityksen edustaja)

Se on ulospäin vaikeampi kommunikoida. Eihän me voida kertoa meidän projekteista sillä tasolla, ku joku muu. Se on ehkä se haaste, et me osataan siin rekrymarkkinalle, niil tyypeil kertoo se, että, sanakääntein, et mitä me tääl oikeesti tehään ja mitä pääsee tekemään.

(Pk-yrityksen edustaja)

Oman yrityksen houkuttelevuus ja vetovoimaisuus työnantajana

Yksittäisemmin mainitut teemat

Pk-yritykset

Yksittäisemmin mainittiin vielä seuraavia teemoja liittyen oman yrityksen houkuttelevuuteen ja vetovoimaisuuteen työnantajana:

- **Hyvät työskentelyolosuhteet:**

- Yrityksellä on siistit ja toimivat työtilat sekä modernit työvälineet, laitteet ja järjestelmät.

- **Työsuhde-edut:**

- Mm. liikunta- ja kulttuurisetelit, työhyvinvointiin liittyvät ”lisäedut” kuten ravintoneuvonta, salivuorot,...
- Toisaalta todettiin myös, että työsuhde-eduilla ei oikein voi kilpailla ainakaan suuria yrityksiä vastaan → Erilaiset edut ovat jo niin yleisiä, ettei niillä voi erottua, eikä pienellä yrityksellä ole resursseja tarjota mitään ”enempää” tässä suhteessa verrattuna suurempiin yrityksiin.

”

Vaikee sitä on tietysti sillai markkinoida, mut onhan meillä siisti halli ja hyvä ilma ja työt ei oo,... on apuvälineet sillai, et fyysisesti se ei oo raskasta.

(Pk-yrityksen edustaja)

Nykypäivän kaikil on jo säckituolit ja hienot hupparit ja kaikki. Et sä voi kilpailla niillä enää. (- -) Et meil on nyt täs lounaskortit ja kaikki systeemit, mitä kaikil muillaki on, nii ei se ole mikään erottautumistekijä. Täytyy olla joku muu.

(Pk-yrityksen edustaja)

Pk-yritysten vahvuudet ja heikkoudet työntekijöiden houkuttelemisessa

Pk-yritykset

- Pk-yritysten edustajilta kysyttiin vielä, mitkä ovat oman yrityksen vahvuudet ajatellen työntekijöiden houkuttelemista, sekä millaisia haasteita ja ongelmia työntekijöiden houkuttelemiseen liittyy. Alle on koottu kaikki haastatteluissa esille tulleet pk-yritysten vahvuudet ja haasteet osajien houkuttelemisessa.



Pk-yritysten edustajien mainitsemat vahvuudet ajatellen työntekijöiden houkuttelemista:

- + Matalat hierarkiat, yksilöllinen kohtelu ja rentous
- + Monipuolinen ja antoisa työnkuva
- + Työntekijäkokemus ja viihtyminen, ml. johtaminen ja hyvä yhteishenki
- + Hyvät työskentelyolosuhteet
- + ”Perustason” työsuhte-edut
- + Osakkuus työnantajayrityksessä (yksittäisesti)



Pk-yritysten edustajien mainitsemat haasteet ja ongelmat ajatellen työntekijöiden houkuttelemista:

- Työntekijän kasvun ja kehittymisen rajallisuus ja sitä kautta kokeneiden työntekijöiden houkuttelemisen haastavuus
- Isojen yritysten vetovoimaisuus ja kyky kilpailla mm. korkeammalla palkalla, paremmilla työsuhte-eduilla yms.
- Pk-yritys työnantajan vahvuuksien kommunikoiminen vakuuttavasti työnhakijoille
- Syrjäinen sijainti → Omalla paikkakunnalla on vain vähän työntekijöitä tarjolla ylipäättään, ja alueen vetovoima ei riitä houkuttelemaan työntekijöitä muualta; toisaalta myös pitkät työmatkat ovat esteenä
- Alan heikko vetovoima → Osaajia ei esimerkiksi valmistu oppilaitoksista riittävästi kaikkien alan työnantajien tarpeisiin

Keinot yrityksen vetovoimaisuuden vahvistamiseksi

Pk-yritykset

- Pk-yritysten edustajia pyydettiin kertomaan, millaisia keinoja, menetelmiä ja toimenpiteitä yrityksessä on käytetty, jotta se olisi mahdollisimman houkutteleva ja vetovoimainen työnantajana. Alle on koottu kaikki haastatteluissa mainitut pk-yritysten keinot vetovoiman vahvistamiseksi osajien keskuudessa, ja keinot on avattu seuraavilla sivuilla.



**Perusasioiden
ylläpitäminen**



**Myönteisen
työntekijä-
kokemuksen
luominen**



**Systemaattinen
työnantaja-
mielikuvan
rakentaminen**



**Rekrytointi-
kohderyhmän
laajentaminen**

Keinot yrityksen vetovoimaisuuden vahvistamiseksi avattuna (1/2)

Pk-yritykset

Perusasioiden ylläpitäminen

- Osa pk-yritysten edustajista katsoi, että työnantajan **perusvelvollisuuksien hoitaminen** lukeutuu keinoihin yrityksen vetovoimaisuuden vahvistamiseksi.
- Työnantaja huolehtii, että perusasiat hoidetaan moitteettomasti: **palkka** maksetaan oikein ja ajallaan ja **työskentelyolosuhteet** ovat asianmukaiset. Toisaalta myös erilaiset **työsuhde-edut** nähtiin tämän tyyppisenä ”hygieniatekijänä”, ei niinkään lisäarvoa tuottavana kilpailukeinona.
- Perusasioista huolehtimalla **ehkäistään negatiivisen työnantajamielikuvan syntymisen** ja leviäminen nykyisten työntekijöiden ja potentiaalisten hakijoiden keskuudessa.

Myönteisen työntekijäkokemuksen luominen

- Keskeisinä keinoina yrityksen vetovoimaisuuden vahvistamiseksi nähtiin myös erilaiset **työntekijäkokemukseen, hyvinvointiin ja viihtyvyyteen liittyvät seikat**: työntekijöistä ”pidetään huolta” eli tuetaan työhyvinvointia, kehitetään aktiivisesti yhteishenkeä ja työilmapiiriä sekä huomioidaan yksilölliset tarpeet ja toiveet sekä ollaan joustavia.
- Myönteinen työntekijäkokemus paitsi **sitouttaa nykyisiä työntekijöitä, myös luo positiivista työnantajamielikuvaa ulospäin.**

”

Tämmösil perusasioil, kun palkat tulee ja miten käsittelit työntekijöitä pandemian aikana ja tämmösil, niin ne menee tuolla alalla, ne menee siel suusta suuhun. Me ollaan keskitytty siihen, että se tarina mitä meistä puhutaan, on parempaa.

(Pk-yrityksen edustaja)

Se on just se, sanotaan se huolehtiminen, läsnäolo, työympäristö. Kaikki tämmöset, se oheinen mitä siinä ympärillä on, ni pyritään tekemään mahdollisimman hyväks ja helpoks työntekijälle.

(Pk-yrityksen edustaja)

Mut työnantajamielikuvassa mulle on myös tärkeä se, et miten me täällä toimistolla ollaan, miten me vietetään yhdessä aikaa, mitä tyky-päiviä tai muita juhlimisiä tai sitte urheilua tai muuta. Mä koen tavallaan, että kun täällä ihmiset voi hyvin, ne puhuu myös (yrityksestä) hyvin ja sillan se kantaa ja mikä on oikeestaan parasta suosittelua ku ihan (työntekijöiden) omat mielipiteet sitten asiasta.

(Pk-yrityksen edustaja)

Keinot yrityksen vetovoimaisuuden vahvistamiseksi avattuna (2/2)

Pk-yritykset

Systemaattinen työnantajamielikuvan rakentaminen

- Osa pk-yritysten edustajista kertoi, että yrityksessä pyritään **tietoisesti rakentamaan myönteistä työnantajamielikuvaa** yrityksen vetovoimaisuuden vahvistamiseksi.
- Käytännössä työnantajamielikuvan rakentaminen tapahtuu **sosiaalisen median tai verkkosivujen kautta** tuomalla oman yrityksen vahvuuksia esiin: kerrotaan **mielenkiintoisista projekteista** ja caseista sekä **näytetään työpaikan hyvää fiilistä** ja yhteishenkeä.
- Potentiaaliset työnhakijat hakevat usein tietoa verkosta ja yrityksen some-tileiltä, joten näissä kanavissa esiintymistä pidettiin tärkeänä.

Rekrytointikohderyhmän laajentaminen

- Kuten todettu, monet pk-yritysten edustajat kertoivat erityisesti kokeneiden työntekijöiden löytämisen ja houkuttelemisen olevan haastavaa.
- Tästä syystä **yrityksissä onkin käännetty huomio uusiin osaajaryhmiin:** tavoitellaan esimerkiksi nuoria **vastavalmistuneita**, hyödynnetään oppisopimusta tai **rekrytoidaan osaajia ulkomailta**.
- Kohderyhmän laajentaminen tosin **vaatii yritykseltä uudenlaisia ponnistuksia:** nuoret vastavalmistuneet tarvitsevat runsaasti perehdytystä, ja ulkomaalaisten rekrytoiminen puolestaan edellyttää omanlaista osaamista työntekijöiden sopeutumisen tukemiseen.

”

Meil on tarkoitus nyt tuottaa näist meidän asiakascaseista, semmost teknisempää materiaalia, mis me kerrotaan niist ratkasuista, et mitä me ollaan tehty meidän asiakkaille. (- -) Sil on semmonen kakstasoinen tarkoitus, et toisaalt se on suunnattu uusille asiakkaille ja toisaalt sille rekrytyypille, et hän oikeesti pääsee näkee, et, ai, ne tekee oikeesti noit hommi, eikä vaan sanota.

(Pk-yrityksen edustaja)

Tää kumppani, joka on tehny meil nyt vuoden verran tätä some-juttua ja näin, niin siel myös rakentuu se semmonen työnantajamielikuva. Et ehkä semmonen työnantajamielikuvan rakentaminen. Eliikkä tavallaan siel on tarinoita meidän työntekijöistä joka kuukausi, niin silloin se luo sitä työnantajamielikuvaa.

(Pk-yrityksen edustaja)

Tällä hetkellä me ollaan aika paljon haettu käytännössä sellasii nuorempia kavereita, suoraan koulusta valmistuneita ja tämmösiä. Siitä ihan yksinkertasesesta syystä, että täs on pakko omaksuu tämmönen kasvattajaseura-assenne, että niitä ei löydy niitä seniortekijöitä ja niistä on niin kova kisa, että se on parempi kasvattaa.

(Pk-yrityksen edustaja)

Porista ku sä et saa tänne tai jostain kauempaa muuttamaan ketään, nii me ollaan vähän niin ku sen takia ajauduttu nyt tähän intialaisten ja tämmösten käyttämiseen. Se on pakon sanelema ajautumissuunta niin sanotusti, polku millä me mennään nyt. (- -) Kun Suomessa ei ole (alan osaajia). Se on ihan sama kuin vetovoimanen sä olet, kun niit ei ole. Yksinkertasesesti niit ei ole. Sen takia nyt yritetään tätä oppisopimus- ja tätä puolta, että saatas itte niitä uusia houkuteltua tänne.

(Pk-yrityksen edustaja)

Uudet kokeilut yrityksen vetovoimaisuuden vahvistamiseen

Pk-yritykset

- Pk-yritysten edustajilta kysyttiin, onko yrityksessä tehty **uudentlaisia kokeiluja vetovoiman kasvattamiseksi työnantajana**. Seuraavia kokeiluja mainittiin yksittäisesti:



Yrityksen tunnettuuden kasvattaminen: Yhtäältä näkyvämmät mainoskampanjat potentiaalisten asiakkaiden suuntaan ja toisaalta aktiivisempi rekrymarkkinointi esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.



Työsuuhdepyörän tarjoaminen ns. ylimääräisenä työsuuhde-etuna.

- Lisäksi pk-yritysten edustajilta kysyttiin, onko jotain sellaisia keinoja, mitä yrityksessä **ei ole kokeiltu mutta joita voitaisiin kokeilla** yrityksen vetovoiman kasvattamiseksi työnantajana. Seuraavia keinoja mainittiin yksittäisesti:



Osallistuminen rekrytointimessuille tai erilaisiin oman alan tilaisuuksiin, jossa on mahdollisuus tavata potentiaalisia työnhakijoita.



Aktiivisempi yhteistyö alan oppilaitosten kanssa ja sitä kautta houkuttelevuuden kasvattaminen nuorten työntekijöiden keskuudessa.

Kuiluanalyysit: pk-yrityksen vetovoiman ja houkuttelevuuden vahvistaminen

Kuiluanalyysi

Miten rakentaa pk-yrityksen vetovoimaisuutta ja houkuttelevuutta työnantajana?

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Pk-
yritykset

Teemat, jotka nousivat esiin sekä rekrytoinnin asiantuntijoiden että pk-yritysten edustajien keskuudessa

- Työnantajamielikuvan tietoinen ja systemaattinen rakentaminen
- Myönteisen työntekijäkokemuksen luominen
- Rekrytointikohderyhmän laajentaminen (ml. kansainväliset työntekijät)
- Matalat hierarkiat, yksilöllinen kohtelu ja rentous
- Monipuolinen ja vaihteleva työnkuva
- Palkka ja työsuhte-edut
- Työntekijän kasvun ja kehittymisen mahdollistaminen

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Teemat, jotka nousivat esiin vain rekrytoinnin asiantuntijoiden keskuudessa

- Turvallisuus ja varmuus työpaikan pysyvyydestä
- Verkostoituminen (ml. oppilaitos-yhteistyö)

Pk-
yritykset

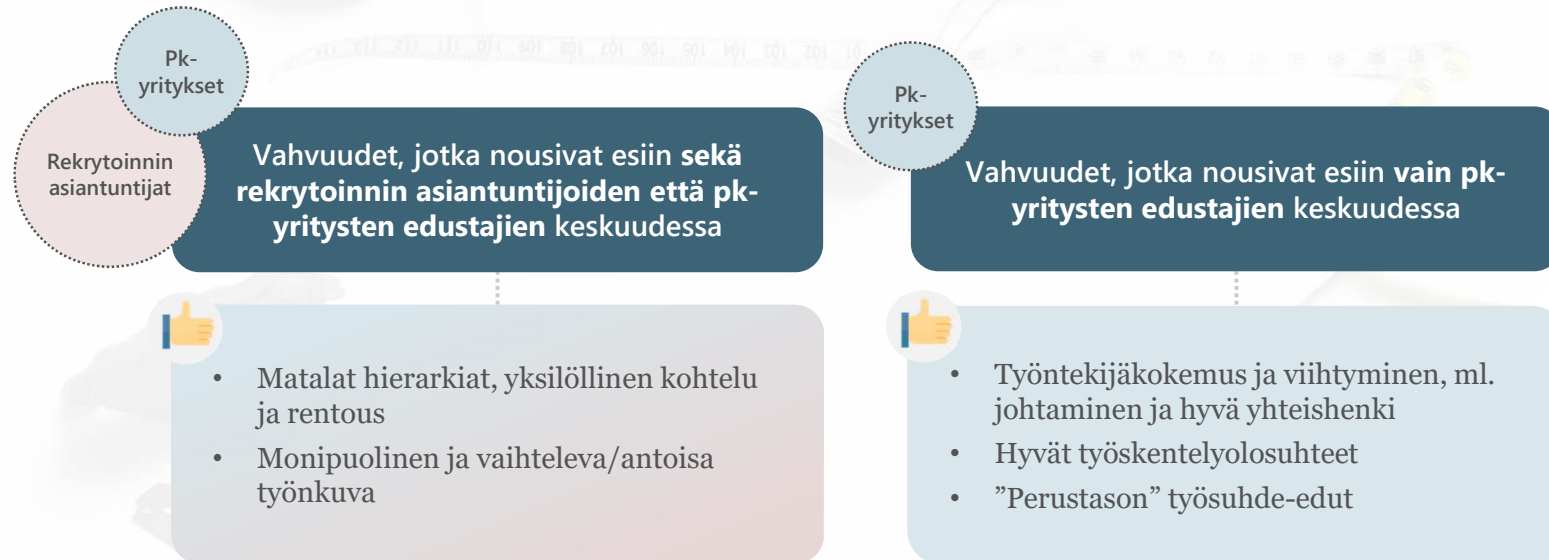
Teemat, jotka nousivat esiin vain pk-yritysten edustajien keskuudessa

- Työnantajan perusvelvollisuuksista huolehtiminen
- Hyvät työskentelyolosuhteet; uudet laitteet ja järjestelmät

→ Pääasiassa rekrytoinnin asiantuntijat ja pk-yritysten edustajat toivat esiin hyvin saman tyyppisiä teemoja, joiden katsottiin rakentavan pk-yrityksen vetovoimaisuutta ja houkuttelevuutta työnantajana.

Kuiluanalyysi

Pk-yritysten vahvuudet työntekijöiden ja osaajien houkuttelemisessa



→ Rekrytoinnin ammattilaiset ja pk-yritysten edustajat mainitsivat samoja vahvuuksia työntekijöiden houkuttelemisen suhteen, joskin pk-yritysten edustajat tunnistivat useampia vahvuuksia.

Kuילuanalyysi

Pk-yritysten heikkoudet ja haasteet työntekijöiden ja osaajien houkuttelemisessa

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Pk-
yritykset

Heikkoudet ja haasteet, jotka
nousivat esiin sekä rekrytoinnin
asiantuntijoiden että pk-yritysten
edustajien keskuudessa

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Heikkoudet ja haasteet,
jotka nousivat esiin vain
rekrytoinnin asiantuntijoiden keskuudessa

Pk-
yritykset

Heikkoudet ja haasteet, jotka
nousivat esiin vain pk-yritysten
edustajien keskuudessa



- Työntekijän kasvun ja kehittymisen rajallisuus pk-yrityksissä
- Pk-yritysten on usein mahdotonta kilpailla isompien yritysten kanssa palkkatasosta tai työsuhte-etuuksista
- Syrjäinen sijainti; suurten kaupunkien ulkopuolella, joissa vain vähän työntekijöitä tarjolla ylipäättään; alueen vetovoima ei riitä houkuttelemaan työntekijöitä muualta; toisaalta myös pitkät työmatkat ovat esteenä; kv-työntekijöille koko Suomi on syrjässä



- Työnantajamielikuvaa ei rakenneta systemaattisesti
- Pk-yrityksissä tulisi laajentaa käsitystään sen suhteen, millainen on heille sopiva työntekijä* → Ulkomailta rekrytoiminen sekä vastavalmistuneiden, maahanmuuttajataustaisten ja osatyökykyisten rekrytoiminen



- Työnantajan vahvuuksien kommunikoiminen vakuuttavasti työnhakijoille
- Alan heikko vetovoima → Osaajia ei esimerkiksi valmistu oppilaitoksista riittävästi kaikkien työnantajien tarpeisiin

* Tähän tutkimukseen osallistuneet pk-yritysten edustajat kuitenkin kertoivat, että yrityksessä on nimenomaan käännetty huomio uusiin osaajaryhmiin → Tavoitellaan esimerkiksi nuoria vastavalmistuneita, hyödynnetään oppisopimusta tai rekrytoidaan osaajia ulkomailta (vrt. vaikeaa löytää ja houkutella kokeneita työntekijöitä)

- Rekrytoinnin asiantuntijoiden ja pk-yritysten edustajien mainitsemat haasteet työntekijöiden ja osaajien houkuttelemisessa vastaavat pitkälti toisiaan.
- Keskeisenä erona paikantuu suhtautuminen rekrytointikohderyhmän laajentamiseen.

Osaajien rekrytointi pk-yrityksissä



Rekrytoinnin asiantuntijat

Hyvä vs. huono rekrytointi

Rekrytinnin
asiantuntijat

- Tutkimukseen osallistuneita asiantuntijoita pyydettiin määrittelemään, millainen on hyvä rekrytointi vs. huono rekrytointi. Asiantuntijat näkivät rekrytinnin ennen kaikkea prosessina, jossa on eri vaiheita. Alla on kuvattu vaihe vaiheelta, millainen on asiantuntijoiden mukaan hyvä rekrytointiprosessi:

1. Alkuvalmistelut

- Rekrytinnin suunnittelu aloitetaan hyvissä ajoin: mihin tehtävään, milloin ja millainen henkilö tarvitaan
- Mietitään, onko yrityksessä rekrytointiosaamista ja ajallisia resursseja rekrytinnille → Jos ei niin hyödynnetään ulkopuolista asiantuntijaa
- Rekrytointi-ilmoituksesta ilmenee selkeästi: yrityksen ja rekrytinnin vastuuhenkilön tiedot, linkki yrityksen kotisivuille; tehtäväkuvaus, mitä odotetaan ja vaaditaan; mitä tarjotaan; palkkaraami
- Hyödynnetään monipuolisesti eri rekrytointikanavia; yrityksen kotisivuja; sosiaalista mediaa; TE-palveluita

2. Valintaprosessi

- Toteutetaan haastattelut huolellisesti; pidetään useampi haastattelukierros; käytetään useampia haastattelijointa
- Annetaan hakijoille väliaikatietaa koko valintaprosessin ajan; kerrotaan jatkoaikataulusta ja ilmoitetaan hylkäyspäätöksistä nopeasti
- Hyödynnetään erilaisia soveltuvuusarviointoja rekrytinnissa ja kontaktoidaan hakijan suositteijat
- Jatkoon päässeille kerrotaan myös mahdollisista soveltuvuusarvioinneista sekä jatkoon valittujen henkilöiden määrää

3. Jälkitoimet

- Hylkäyspäätöksen saaneille hakijoille ilmoitetaan asiasta nopeasti → Ei odoteta, että ”viimeinenkin työsopimus on allekirjoitettu”
- Panostetaan hyvään hakijakokemukseen kaikkien hakijoiden kohdalla → Ei pyritä tekemään rekrytointiprosessista hyvää kokemusta vain tehtävään valitulle
- Osoitetaan mielenkiintoa myös pudonneita hakijoita kohtaan; kehoitetaan seuraamaan yrityksen hakuja ja pyydetään saada pitää hakija mielessä tulevilla rekrytoinneilla

4. Uuden työntekijän integrointi

- Työntekijä perehdytetään huolellisesti yrityksen käytäntöihin, työturvallisuuteen, uusiin työtehtäviin; annetaan aikaa oppia
- Uusi työntekijä otetaan osaksi työyhteisöä ja ”talon tapoja”
- Kansainvälisten työntekijöiden kohdalla tuki on kokonaisvaltaisempaa: autetaan käytännön asioissa: asunnon hankkiminen, paperiasiat, tuetaan koko perheen integroitumista Suomeen, puolison työ, lasten koulupaikat

- Asiantuntijat määrittelivät huonon rekrytinnin pitkälti hyvän rekrytointiprosessin vastakohtaksi eli prosessiksi, jossa alkuvalmistelut, valintaprosessi, jälkitoimet sekä uuden työntekijän perehdytys ja integrointi hoidetaan heikosti ja epäasianmukaisesti.

Pk-yritysten haasteet ja heikkoudet työntekijöiden ja osaajien rekrytoinnissa

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Useimmat tähän tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat katsoivat, että **rekrytoinnin taso on pk-yrityksissä melko heikko**. Haastatteluissa tuli esille useita eri haasteita sekä heikkouksia. Nämä on koottu yhteenvedona alle ja avattu seuraavilla sivuilla.

Yleiset haasteet ja heikkoudet:

- Yrityksen sisällä ei ole rekrytointiosaamista eivätkä pk-yritykset hyödynnä ulkopuolisia rekrytoinnin asiantuntijoita → Rekrytointiprosessiin ei käytetä riittävästi aikaa ja rahaa
- Osaajien houkutteluun keskitytään vain rekrytointiprosessin ollessa käynnissä → Ei panosteta jatkuvaan työnantajamielikuvan rakentamiseen.

1. Alkuvalmistelut



Heikkoudet:

- Rekrytoinnin tarvetta ei ennakoida → Havahdutaan vasta kun välitön tarve osaajalle
- Rekrytointi-ilmoitukset ovat heikkolaatuisia
- Ei hyödynnetä monipuolisesti erilaisia moderneja rekrytointikanavia

2. Valintaprosessi



Heikkoudet:

- Hakijaviestintä on valintaprosessin aikana vähäistä tai puuttuu kokonaan
- Valintaprosessi jää pintapuoliseksi → Haastatteluprosessi on kevyt eikä päätöksenteossa hyödynnetä soveltuvuusarviointeja tai kontaktoida suosittelijoita

3. Jälkitoimet



Heikkoudet:

- Hylkäämispäätöksen saaneisiin hakijoihin ei olla yhteydessä → Hakijaviestintä jää myös tässä kohtaa prosessia heikoksi

4. Uuden työntekijän integrointi



Heikkoudet:

- Uusia työntekijöitä ei auteta integroitumaan riittävän hyvin osaksi työpaikkaa ja työyhteisöä

Pk-yritysten haasteet ja heikkoudet rekrytoinnissa

Yleiset heikkoudet ja haasteet

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Monet asiantuntijat toivat esille, että pk-yrityksissä **ei tyypillisesti ole rekrytointiosaamista eikä rekrytointiprosessiin haluta käyttää riittävästi aikaa ja rahaa** → Tätä pidettiin pk-yritysten keskeisenä haasteena ja heikkoutena rekrytointia ajatellen
 - Rekrytointi hoidetaan **oman työn ohessa** ja sen tekee henkilö, jolla **ei ole tarpeeksi aikaa** rekrytointiprosessin perusteelliseen läpiviemiseen → Asiaan paneudutaan, kun oma työtilanne sen sallii ja se on aina ”to do -listan viimeisenä”
 - Laadukasta rekrytointia **ei nähdä pk-yrityksissä osana yrityksen strategiaa** vaan ylimääräisenä työtehtävänä, ”pakollisena pahana” → Rekrytointi koetaan pk-yrityksissä herkästi kulueräksi ja tämän takia ei pidetä järkevänä, että kukaan tekisi sitä päätyönään
 - Pk-yrityksissä rekrytoinnissa **ei välttämättä haluta hyödyntää ulkopuolisia rekrytoinnin asiantuntijoita**, koska se vaatisi suurempaa rahallista panostusta → Jätetään huomioimatta epäonnistuneen rekrytoinnin aiheuttamat kustannukset ja muut seuraukset yritykselle
 - Toisaalta, rekrytointiasiantuntijoiden mukaan **osa pk-yrityksistä panostaa rekrytointiin jo nyt**: heillä on omaa hr-osaamista tai he hyödyntävät ulkoisten hr-yritysten palveluita, jolloin tekeminen on ammattimaista ja siihen paneudutaan kokonaisvaltaisemmin
- Yksittäin todettiin, että joidenkin pk-yritysten heikkous on se, että **yritys keskittyy markkinointiin ja osaajien houkutteluun vain rekrytointiprosessin ollessa käynnissä** → Pelkästään rekrytoinnin yhteydessä tapahtuva markkinointi ei riitä, vaan yrityksen tulisi panostaa jatkuvaan työnantajamielikuvan rakentamiseen.

”

Huono puoli ehkä on se, et hyvin tyypillisesti kukaan ei oikein vastaa rekrytoinnista päätyönään, et sieltä puuttuu ammattirekrytoijat, tai edes semmonen henkilöstöihminen, joka keskittyis pääosin rekrytointiin, eli sitä hoidellaan niin kuin omien hommien ohella, mikä tarkoittaa sitä että sitä tehdään väsyneenä ilta-aikaan, mikä tarkoittaa et se tehdään huonosti. Et tavallaan se resurssointi ei oo kunnossa. Ei ikään kuin uskalleta eikä haluta panostaa siihen, että joku tekisi sitä meillä päätyönään.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Tiedän paljon PK-yrityksiä, jossa se rekrytointi on, se saattaa olla toimin tekemistä tai sit se saattaa olla vaikka markkinointi-ihmisen tekemistä, et se ei oo kenenkään pääasiallista hommaa.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Pk-yritysten haasteet ja heikkoudet rekrytoinnissa

Alkuvalmistelut

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Liittyen rekrytointiprosessin ”Alkuvalmistelut” –vaiheeseen **seuraavia haasteita ja heikkouksia** tuotiin rekrytoinnin asiantuntijoiden keskuudessa esille:
 - **Rekrytointitarpeen ennakointi on pk-yrityksissä monesti heikkoa** ja tilanteeseen havahdutaan vasta, kun on jo välitön tarve osajalle → Rekrytointiprosessi viedään tällöin läpi kovassa kiireessä, jolloin tehdään helpommin huonoja valintoja
 - **Rekrytointi-ilmoituksiin ei panosteta eivätkä ne ole houkuttelevia**; sisältö on niukka tai vaatimuslista hyvin pitkä, ilmoituksesta puuttuu oleellisia tietoja tai säästetään aikaa käyttämällä vanhaa työpaikkailmoitusta
 - Osa pk-yrityksistä **ei hyödynnä monipuolisesti erilaisia moderneja rekrytointikanavia**, kuten sosiaalista mediaa → Pahimmillaan työpaikkailmoitus laitetaan vain TE-toimiston sivuille ja odotetaan, että joku sen sieltä löytää
- Toisaalta, pk-yritysten **vahvuutena tuotiin esille se, että työn vaatimukset voidaan tarvittaessa kirjata rekrytointi-ilmoitukseen laveammin ja niistä voidaan joustaa**; mikäli potentiaalinen hakija ei täytä aivan kaikkia vaatimuksia, voidaan hänet silti palkata → Isommissa yrityksissä käytännöt ovat yleensä kankeampia ja joustamattomampia.

”

Kyl ensimmäinen tietysti aina tulee, mä en tiä, mist se johtuu, ni se kiire. Se tarve on niin välitön monta kertaa.

Tavallaan semmonen ennakointi, puskurointi, suunnittelu. (--) siis ei oo minkäänlaist tämmöst seuraajasuunnittelua tai eläke-, nähdään, et nyt tuo kaveri eläköityy tuolla -24 vuonna, et täytyskö meidän nyt -23 syksyl ruveta jotaki tälle asialle tekee, jos ei muuta ni ainaki puhuun tai suunnittelee. Vaan sit havahdutaan siin kahvipöydäs, et se lähtee nyt 5.9. ja me tarvitaan jo 6.9. uus tekijä. Se semmonen kiire, suunnittelemattomuus. Se on yks pk-yritysten...

(Rekrytoinnin asiantuntija)

(--) modernien välineiden käyttö. Ylipäättään digitaaliset verkkopohjaiset työkalut. Sosiaalinen media rekrytoinnissa. Että etenkin pidempään toimineissa pk-yrityksissä on just semmosta haastetta, että monelta osin edetään vielä jossain 90- tai 2000-luvulla, et ne ikään kuin toimintamallit ei oo päivittyneet siihen, et millasta tän päivän rekrytointi on.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Pk-yritysten haasteet ja heikkoudet rekrytoinnissa

Valintaprosessi

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Monet asiantuntijat kokivat, että **pk-yrityksillä on haasteita myös rekrytointiin kuuluvassa valintaprosessissa** ja he perustelivat asiaa seuraavasti:

- Valintaprosessin aikana tapahtuvaa **hakijaviestintää pidetään erittäin tärkeänä, ja se jää monilla pk-yrityksillä niukaksi ellei jopa kokonaan puuttumaan:**
 - Rekrytointi-ilmoitukseen vastanneisiin ja mielenkiintoa osoittaneisiin työnhakijoihin **ei olla välttämättä yhteydessä lainkaan**. Hakijat voivat päätellä vain ajan kulumisesta, että heitä ei ole todennäköisesti valittu haastatteluun.
 - Rekrytointiprosessissa edenneille **ei anneta riittävästi väliaikatieta asioiden etenemisestä** → Koko prosessi näyttäytyy hakijoille epäselvänä ja hajanaisena.
 - Hakijoiden vähäinen informointi johtaa **epämiellyttävän hakijakokemuksen sekä huonon työnantajamielikuvan rakentumiseen** → Isommissa rekrytointiprosesseissa tämä tarkoittaa kymmeniä tai pahimmillaan satoja yrityksen toimintaan pettyneitä ihmisiä.
- Muutaman rekrytoinnin asiantuntijan mielestä pk-yritysten valintaprosessit **jäävät helposti pintapuolisiksi**, eikä sopivan hakijan löytymiseen panosteta riittävästi:
 - Haastatteluvaihe **hoidetaan pikaisesti** alta pois → Hakijoita haastatellaan kerran ja usein vain yhden ihmisen toimesta.
 - **Soveltuvuusarviointeja ja suosittelijoiden kontaktointia** hyödynnetään vain harvoin päätöksenteon tukena → Valinnat tehdään enemmän *”tunteella ja vasemmalla kädellä”* kuin monipuolisen ja syvällisen harkinnan tuloksena.
- Toisaalta yksittäinen asiantuntija koki, että **pk-yrityksen vahvuus rekrytoinnissa on juuri nopea päätöksenteko**, sillä toisin kuin monissa isommissa yrityksissä, pk-yrityksissä valintaprosessi ei sisällä turhaa byrokratiaa.

Pk-yritysten haasteet ja heikkoudet rekrytoinnissa

Jälkitoimet ja työntekijöiden integrointi

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Jälkitoimet

- Useat rekrytoinnin asiantuntijat kokivat, että monilla pk-yrityksillä on parannettavaa myös rekrytointiprosessin loppupäässä ja **erityisesti niiden hakijoiden "hoitamisessa", jotka saavat hylkäyspäätöksen.**
- Tässäkin yhteydessä asiantuntijat korostivat **avoimuuden ja nopeuden** tärkeyttä hakijaviestinnässä:
 - Pahimmillaan valintapäätöksestä ilmoitetaan vain valitulle henkilölle, jolloin muut hakijat jäävät turhautuneina täysin ilman tietoa → **Ikävä rekrytointikokemus jaetaan helposti myös kavereille**, jotka voivat olla yrityksen potentiaalisia työntekijöitä tulevaisuudessa; *"hyvä maine kuuluu kauas, mutta huono maine kuuluu vielä kauemmaksi."*
 - Hylkäyspäätöksen saaneiden hakijoiden kanssa käydään pk-yrityksissä **vain harvoin läpi sitä, mikä johti omaan hylkäykseen tai annetaan ylipäättään palautetta** hakijan suoriutumisesta rekrytointiprosessissa → Hakija panostaa rekrytointiprosessiin paljon saamatta siitä itse mitään.
 - **Kiitollisuuden osoittaminen palkkaamatta jääneille hakijoille jää usein tekemättä**, vaikka kiitosviestin lähettäminen on suhteellisen nopeaa ja yksikertaista → Hylkäyspäätöksen saaneet hakijat tuskin hakevat samaan yritykseen uudelleen, mikäli heitä ei huomioida yrityksen taholta millään tavalla.

Työntekijöiden integrointi

- Yksittäiset rekrytoinnin asiantuntijat kokivat, että pk-yrityksillä on jonkin verran haasteita uusien työntekijöiden **integroimisessa osaksi työpaikkaa sekä työyhteisöä** ja he perustelivat asiaa näin:
 - Monissa pk-yrityksissä uuden työntekijän **perehdytys jää helposti puolitiehen**; työntekijän kanssa ei käydä huolellisesti läpi käytännön asioita ja työntekijän *"sisäänajo"* osaksi organisaation tapoja ja työyhteisöä on puolivillaista.
 - **Perehtymiseen ei anneta riittävästi aikaa ja odotukset uutta työntekijää kohtaan ovat korkeat** → Helposti ajatellaan, että vasta palkattu henkilö muuttuu avaimet käteen saatuaan heti tuottavaksi työntekijäksi.

Pk-yritysten vahvuudet rekrytoinnissa

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Haastatteluissa tuli esille **huomattavasti enemmän haasteita ja heikkouksia liittyen pk-yritysten rekrytointiin** kuin vahvuuksia. Toisaalta myös vahvuuksia mainittiin rekrytoinnin asiantuntijoiden keskuudessa ja ne on koottu alle:
 - Osa pk-yrityksistä osaa ja haluaa käyttää rekrytoinnin **asiantuntijoiden apua** → Rekrytointi hoidetaan ammattimaisesti ja hyvin
 - **Nopea päätöksentekoprosessi** → Ei sisällä turhaa byrokratiaa
 - Työn vaatimukset voidaan kirjata **rekrytointi-ilmoitukseen laveasti** ja niistä voidaan tarvittaessa joustaa
- Asiantuntijat totesivat vielä, että pk-yritysten **pieni koko** voi itse asiassa olla niiden valtti rekrytoinnissa:
 - Parhaimmillaan hakija pääsee **keskustelemaan kaikkien päätöksenteossa mukana olevien henkilöiden kanssa** aivan pk-yrityksen ylintä johtoa myöten → Tämä saa rekrytointiprosessin tuntumaan henkilökohtaisemmalta.
 - Pk-yritysten rekrytoinneissa uskalletaan parhaimmillaan **heittäytyä ja olla omaperäisiä** → Suurten yritysten rekrytoinnit ovat tehokkaita ja hyviä, mutta usein myös hyvin klinisiä ja persoonattomia.

”

(--) monesti pk-yritykset on hyvin omaleimaisia ja omaperäisiä ja omanlaisiaan, ja se ikään kuin yrityksen kulttuuri hyvässä ja pahassa tulee, et siel on semmosta aitoutta, kun kaikki ei oo vielä kiillotettu pois

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Siinä rekrytoinnissa on helppo päästä sitten lähemmäs sitä ihmistä, joka viime kädessä tekee muitakin päätöksiä kun pelkästään sen rekrytointipäätöksen. Ja ylipäätään tällainen henkilökohtaisuus ja kasvojen saaminen sille prosessille, niin ne on potentiaalisii vahvuuksia.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Keskeiset kehittämiskohteet pk-yritysten rekrytoinnissa

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Rekrytointiammattilaisilta kysyttiin vielä, mitkä ovat heidän näkemyksensä mukaan pk-yritysten keskeiset rekrytoinnin kehittämiskohteet. Tässä yhteydessä haastatteluissa tyypillisesti viitattiin niihin teemoihin, joita oli edellä tuotu esille pk-yritysten heikkouksina rekrytoinnissa. Seuraavia kehittämiskohteita mainittiin:

Rekrytointiprosessin
vaativuuden
tiedostaminen →
Hyvä prosessi
edellyttää osaamista
ja aikaa

Useiden
rekrytointi-
kanavien
monipuolinen
käyttö

Miellyttävän
hakija-
kokemuksen
luominen

Rekrytointi-
tarpeen
ennakointi ja
rekrytoinnin
suunnittelu

Toimivat rekrytointikeinot osaajien houkuttelemiseksi

Yhteenveto

Rekrytinnin
asiantuntijat

- Rekrytinnin ammattilaisia pyydettiin kertomaan, mitkä keinot heidän näkemyksen ja kokemuksen pohjalta toimivat hyvin työntekijöiden ja osaajien rekrytinnissa pk-yrityksiin. Lisäksi heitä pyydettiin miettimään, miten pk-yritykset voisivat lisätä rekrytinnimenestystään tulevaisuudessa verrattuna nykyiseen tilanteeseen. Alle on koottu kaikki haastatteluissa mainitut rekrytinnikeinot, ja ne on avattu tarkemmin seuraavilla sivuilla.



Rekrytinniprosessiin ja
sen eri vaiheisiin
panostaminen



Eri rekrytinnikanavien
monipuolinen
hyödyntäminen



Oppilaitosyhteistyö

Rekrytointikeinot avattuna 1/2

Rekrytinnin
asiantuntijat

Rekrytointiprosessiin ja sen eri vaiheisiin panostaminen

- Useampi asiantuntija suositteli, että pk-yritysten **kannattaisi hyödyntää rekrytinnissa enemmän alan asiantuntijoita** ja erityisesti siinä tapauksessa, jos **rekrytinnin huolelliseen tekemiseen ei ole yrityksessä aikaa tai osaamista** → Rekrytinnin ulkoistaminen vaatii rahallista panostusta, mutta vähentää työntekijöiden työtaakkaa ja parantaa rekrytointiprosessin tasoa ja sujuvuutta.
- Osa rekrytinnin asiantuntijoista totesi, että jos rekrytinnin toteuttaa joku yrityksen työntekijöistä, **tulisi prosessiin varata riittävästi aikaa** → Kaikkia rekrytointiprosessin vaiheita ei ole mahdollista hoitaa huolellisesti muun työn ohella ilman, että rekrytinnin laatu kärsii merkittävästi.
- Yksittäinen asiantuntija ehdotti, että pk-yritykset voisivat hyödyntää rekrytinnissa erilaisia **digitaalisia apuvälineitä**, jotka ohjaavat rekrytointiprosessia; esimerkiksi hakemustenhallintajärjestelmän avulla rekrytointiin kuuluvaa sähköpostitulvaa on helpompi organisoida → Tämä voisi toimia hyvänä apuvälineenä etenkin hieman isommissa rekrytinnissa.

Eri rekrytointikanavien monipuolinen hyödyntäminen

- Useat rekrytinnin asiantuntijat totesivat, että pk-yritysten on tärkeää oppia käyttämään **useita erilaisia rekrytointikanavia**, sillä rekrytointi-ilmoituksen jakaminen vain yhdessä kanavassa ei varsinkaan tänä päivänä enää riitä.
- Rekrytinnin asiantuntijat korostivat erityisesti **modernien rekrytointikanavien** käytön tärkeyttä rekrytointi-ilmoittelussa → Erityisesti sosiaalisen median monipuolinen hyödyntäminen nähtiin tänä päivänä äärimmäisen tärkeänä.
- Parhaiten toimivien rekrytointikanavien valitseminen **tulee kuitenkin tehdä kohderyhmän mukaan**; kansainväliset osaajat tavoittaa helpoimmin yhteisöpalvelu LinkedIn kautta, vapaita asiantuntijajäseniöitä kannattaa tuoda esille alan julkaisuissa ja erityisesti nuoret työntekijät tavoittaa parhaiten suoraan oppilaitoksista tai somesta.
- Muutama asiantuntija oli sitä mieltä, että pk-yritysten **tulisi suosia rohkeammin suora hakua** → Parhaimmillaan säästytään aikaa viedä rekrytointiprosessilta kokonaan, kun otetaan suoraan yhteyttä pätevältä vaikuttavaan osaajaan.

Rekrytointikeinot avattuna 2/2

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Oppilaitosyhteistyö

- Muutama rekrytoinnin asiantuntija koki **yhteistyön alueen oppilaitosten kanssa hyväksi keinoksi tehostaa rekrytointia**; pk-yritysten kannattaa siis huolehtia siitä, että yrityksen rekrytointi-ilmoitukset tavoittavat myös alan oppilaitokset → Verkostoitumalla oppilaitosten kanssa pk-yritykset tavoittavat kerralla suuren määrän alan opiskelijoita ja tulevia osaajia.
- Yksittäin todettiin, että rekrytointimenestystä voi parantaa myös **mahdollistamalla oppiminen työn ohessa**; tämän voisi toteuttaa yhteistyössä alan oppilaitosten tai työvoimaviranomaisten kanssa.

”

siinä missä joku.. tilintarkastuksen tekeminen tai muu, niin siis rekrytointi on strategist osaamista, ja jos ei sitä oo itellä, niin se pitää ymmärtää hankkii. (--) Niin voi olla oikeesti hyvä, että sitten kääntyy semmosen ihmisen puoleen, joka pystyy sitä rekrytointia tekemään

(Rekrytoinnin asiantuntija)

(--) onhan se tehokas keino, jos me ollaan sellasessa vaikka teollisuudessa, et me tarvitaan sitten, ni ottaa heti sieltä koulunpenkiltä, että se oppilaitosyhteistyö saada siihen, niitä käsipareja tekemään. Sellasesta oon toki nähnyt monta hyvää esimerkkiä joskus aiemmalla uralla.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Kriteerit ”tähtioppilaalle”

Millainen pk-yritys olisi parempi kuin muut osaajien rekrytoinnissa?

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Rekrytoinnin asiantuntijoilta kysyttiin, millainen pk-yritys olisi ”tähtioppilas” rekrytoinnissa. Alle on koottu teemoittain ne ominaisuudet, jotka saavat asiantuntijoiden mukaan ”tähtioppilaan” erottumaan muista pk-yrityksistä.

*Osaa varata rekrytointiin
riittävästi aikaa*

**Ennakoi ja
suunnittelee**

*On miettinyt
etukäteen millainen
henkilö yritykseen
halutaan rekrytoida*

*Valitsee rekrytointikanavat
aina kohderyhmän mukaan*

*Tuo näyttävästi
esille omaa
osaajatarvettaan*

Mainostaa

*Herättää
työntekijöiden
mielenkiinnon
hauskoilla
kampanjoilla*

*Tiedottaa hakijoita
rekrytointiprosessin
aikana aktiivisesti*

*Ei jätä uutta
työntekijää ”oman
onnensa nojaan”*

**Panostaa
miellyttävään
hakija-
kokemukseen**

*Panostaa uuden työntekijän
perehdytykseen*

*On tietoinen rekrytointia
säätelevistä laeista ja
noudattaa niitä*

**Laatii kattavan
rekrytointi-
ilmoituksen**

*Sisältää
tehtäväkuvauksen,
mitä hakijalta
toivotaan ja vaaditaan*



Pk-yritysten edustajat

Rekrytointi spontaanisti

- Pk-yritysten edustajilta kysyttiin, mitä ajatuksia rekrytointi herättää ajatellen omaa yritystä. Spontaanisti lähdettiin puhumaan pitkälti siitä, miten **haastavaksi rekrytointi koetaan**. Alle on kerätty haastatteluissa esiin nousseet teemat:



Työntekijöiden löytäminen omalta alueelta on suorastaan epätoivoista:

- Alan osaajia ei yksinkertaisesti ole riittävästi kaikkien työnantajien tarpeisiin omalla alueella, ja hakemuksia tulee niukasti tai ei lainkaan
- Osaajia on näin ollen rekrytoitava kauempaa, minkä vuoksi alueen vetovoima yleensä vaikuttaa yritysten rekrytointimenestykseen; *"Meidän pitää myydä myös Poria"*



Kokeneiden osaajien houkuttelevminen on erityisen haastavaa:

- Parhaat osaajat on jo työllistetty → Heitä on vaikeaa saada vaihtamaan työpaikkaa
- Hakemuksia tulee lähinnä kokemattomammilta hakijoilta (esimerkiksi vastavalmistuneilta) kun taas omassa yrityksessä olisi tarve kokeneille ammattilaisille.



Rekrytointi on yritykselle aina riski:

- Pahimmassa tapauksessa valittu henkilö ei sovellukaan tehtävään → Valintaprosessiin ja etenkin perehdytykseen käytetyt resurssit ja panostukset menevät hukkaan



Rekrytoinnin haastavuutta lisää se, jos työvoiman tarve on akuutti (yksittäisemmin):

- Jos uusi työntekijä pitäisi saada nopealla aikataululla, haastavuus kasvaa, vrt. rekrytointi vaatii aikaa ja rauhassa harkintaa

Rekrytointiprosessi pk-yrityksissä

Pk-yritykset

- Pk-yritysten edustajien haastatteluista paikantui tyypillinen rekrytointiprosessi seuraavasti. Todettakoon, että **useimmat pk-yritysten edustajat kertoivat hoitavansa koko prosessin itse ilman rekrytointikumppania.**

1. Alkuvalmistelut

- A**
- Yrityksessä määritellään, millaista osaamista kaivataan ja muotoillaan sen pohjalta rekrytointikriteerit.
 - Rekrytointi-ilmoitus julkaistaan kokemuksen perusteella toimiviksi koetuissa kanavissa: LinkedInissä, TE-toimiston sivuilla, omilla nettisivuilla.

- B**
- Osa puolestaan lähtee liikkeelle omien tuttujen kontaktoimisesta: kysellään omalta verkostolta, tuntee joku tehtävään sopivaa henkilöä → Valinta tuntuu vähemmän riskiseltä, kun joku tuttu osaa suositella hakijaa.

2. Valintaprosessi

- Hakemusten perusteella valitaan henkilöt haastatteluun. Hakijoita haastatellaan 1-2 kertaa.
- Osa kertoi ottavansa haastatteluihin mukaan nykyisiä työntekijöitä arvioimaan yhtäältä hakijan ammattiosaamista ja toisaalta sopivuutta työyhteisöön.
- Osa asiantuntijapalveluita tuottavista yrityksistä pyytää hakijoilta lisäksi työnäytettä tai ennakkotehtävää, jolla selvitetään ammattiosaamista → Menettely antaa todellisen kuvan hakijan osaamisesta ja karsii tehokkaasti pois ei-sopivia hakijoita.

3. Jälkitoimet

Tämä vaihe ei noussut esiin pk-yritysten edustajien keskuudessa.

4. Uuden työntekijän integrointi

- Uusi työntekijä perehdytetään työhön ja työyhteisöön.
- Ulkomaalaisten työntekijöiden kohdalla tarjotaan laajemmin tukea myös kotoutumiseen: esimerkiksi asunnon hankkiminen, sosiaaliturva- ja pankkiasioissa tukeminen → Tässä apuna henkilöstövuokrausyritys.

C **Henkilöstövuokraus (ulkomailta):** Yritys määrittelee rekrytointikriteerit → Henkilöstövuokrausyritys suorittaa valintaprosessin ja auttaa ulkomaalaisten työntekijöiden kotoutumisessa → Voi myöhemmin johtaa suoraan työsuhteeseen.

D **Opinnäytetyö- tai oppisopimuskoulutus-polku:** Opiskelija tekee yritykselle opinnäytetyön tai yritys ottaa nuoren oppisopimuskoulutukseen. Tänä aikana osaamista, työskentelytapaa ja työhön soveltumista arvioidaan → Voi johtaa vakituiseen työsuhteeseen.

Pk-yritysten haasteet ja onnistumiset rekrytoinnissa

Pk-yritykset

- Osallistujilta kysyttiin vielä, mitkä ovat oman yrityksen haasteet ajatellen työntekijöiden rekrytointia, miten näitä haasteita on lähdetty ratkaisemaan sekä millaisia onnistumisia rekrytoinnissa on ollut. Alla on kuvattu kaikki haastatteluissa esiin nousseet haasteet ja onnistumiset rekrytointiprosessin eri vaiheissa:

1. Alkuvalmistelut



Haasteet:

- Yrityksen vahvuuksien ja vetovoimatekijöiden kommunikoiminen hakijoita puhuttelevalla tavalla
- Oikeiden rekrytointikanavien valinta → Mistä ja miten tavoitetaan juuri ne osaajat, joita yritykseen halutaan rekrytoida?

2. Valintaprosessi



Haasteet:

- Hakemuksia tulee vain niukalti tai ei lainkaan → On vain vähän, mistä valita.
- Saapuneet hakemukset eivät täysin vastaa yrityksen työvoiman tarpeeseen: hakemuksia tulee paljon esimerkiksi vastavalmistuneilta, tai hakijoilla ei ole alan kokemusta lainkaan, kun taas yrityksessä kaivattaisiin kokeneita ammattilaisia.
- Näin ollen hakijoiden joukosta on vaikeaa tunnistaa "nousevat tähdet" eli sellaiset, joilla on potentiaalia kehittyä, vrt. kokeneiden kohdalla työkokemus ja osaaminen puhuvat puolestaan.

4. Uuden työntekijän integrointi



Haasteet:

- Koska kokeneista osaajista on pulaa, pitää palkata kokemattomampia, jotka tarvitsevat kattavamman perehdytyksen → Pienellä yrityksellä rajalliset resurssit perehdyttää ja kouluttaa työntekijöitä
- Nuorten vastavalmistuneiden perehdyttämistä hankaloittaa myös se, että heiltä puuttuu ns. työelämäkokemus → Viestintään ja projektinhallintaan liittyvät taidot voivat olla puutteellisia, vaikka käytännön työ sujuisikin hyvin.
- Uuden työntekijän sitouttaminen → Vaikka tehtävään löytyisi sopiva henkilö, hän saattaa vaihtaa työpaikkaa



Ratkaisut/onnistumiset:

- + Rekrytoiminen omien verkostojen kautta → Hyvä väylä tavoittaa alan osaajat ja toisaalta omien tuttujen suosittelut helpottavat valintaa
- + Hakijoiden osaamisen tason testaaminen ennakkotehtävän tai työnäytteen avulla → Auttaa tunnistamaan kyvykkäät hakijat
- + Henkilöstövuokraus ulkomailta → Helppo tapa tavoittaa kansainväliset osaajat, vrt. Suomesta/omalta alueelta haastavaa löytää
- + Opinnäytetyö tai oppisopimuskoulutus → Mahdollisuus arvioida hakijan soveltuvuutta kokonaisvaltaisesti ennen varsinaisen työsuhteen solmimista

Keinot työntekijöiden rekrytoimiseksi

- Pk-yritysten edustajia pyydettiin kertomaan, mitä rekrytointikeinoja, menetelmiä ja toimenpiteitä yrityksessä on käytetty työntekijöiden rekrytoimiseksi. Alle on koottu kaikki haastatteluissa mainitut rekrytointikeinot, ja keinot on avattu tarkemmin seuraavilla sivuilla.



Rekrytointi omin voimin



Omat verkostot,
"puskaradio"



Opinnäytetyöpolku tai
oppisopimuskoulutus-
polku



TE-toimiston
rekrytointikoulutukset



Henkilöstövuokraus
(ulkomailta)



Rekrytointikumppanin
käyttäminen
(yksittäisesti)

Rekrytointikeinot avattuna (1/3)

Pk-yritykset

Rekrytointi omin voimin

- Pääasiassa tutkimukseen osallistuneet pk-yritysten edustajat kertoivat, että rekrytointia tehdään **täysin omin voimin ja aiemmin käytettyjä, tuttuja keinoja ja kanavia hyödyntäen**. Tehdään työpaikkailmoitus ja julkaistaan se toimiviksi koetuissa kanavissa, minkä jälkeen haastatellaan hakijat itse ja tietyissä tapauksissa pyydetään vielä työnäyte.

Omat verkostot, "puskaradio"

- Omien verkostojen hyödyntäminen nousi myös esiin pk-yritysten rekrytointikeinona. Tässä tapauksessa **varsinaista työpaikkailmoitusta ei välttämättä julkaista, vaan pyritään löytämään sopiva henkilö "puskaradion kautta"** eli kyselemällä omilta tutuilta.
- Osa haastateltavista katsoi, että rekrytointipäätös **tuntuu helpommalta ja riskittömämmältä**, kun joku oma tuttu suosittelee hakijaa.

”

Ihan ku lähdetää alusta, niin toki sitte mietitää, et mitkä on ne tehtävävaatimukset ja minkä tasosta tekijää halutaan. (- -) Pyydetään aina hakemukset ja työnäytteitä toimittamaan etukäteen, jonka mukaan sit ehkä valikoituu sitte, ketä me halutaa haastatella. Tietysti aina referenssitöistä, niistä nyt näkee hyvinki nopeesti sen ammattiosaamisen tason. (- -) Ja sit myös se, että vähän haettavasta tehtävästä riippuen mul on ollut aina joku mun työntekijä mukana. Tavallaan he pääsee jo osalliseksi vaikuttamaan siihen ja myös kertomaan sitte. Tietysti mä katson työnantajana vähä eri silmin ja korvin ku taas sitte työntekijä kattoo. Meit on niin monenlaisii, niin päästään myös vähän sitä persoonaaki sitte siinä yhdes pohtimaa.

(Pk-yritysten edustaja)

Kylhän meil ensimmäiseks menee, ku tulee tarve, ni meil lähtee tää oma puskaradio. Kysytään sisäsesti tietääks kukaan, onks kellään mielessä, ja sitä kautta lähetään miettiin sitä. Se on helpoin, kevein, ja siitä saadaan selkeesti varmin taustatieto.

(Pk-yrityksen edustaja)

Rekrytointikeinot avattuna (2/3)

Pk-yritykset

Opinnäytetyöpolku tai oppisopimuskoulutus-polku

- Osa pk-yrityksistä on hyödyntänyt opinnäytetyö- tai oppisopimuskoulutus-polkua työntekijöiden rekrytoimiseen, eli ottanut opiskelijoita tekemään opinnäytetyötä tai suorittamaan oppisopimuskoulutusta yritykseen.
- **Menettelyn etuna pidettiin sitä, että** opinnäytetyön tekemisen / oppisopimuskoulutuksen aikana henkilön **kokonaisvaltaista osaamista ja soveltuvuutta voidaan arvioida pitkään ennen varsinaisen työsuhteen solmimista**. Parhaassa tapauksessa oppisopimuksen kautta työnantaja saa innokkaan ja sitoutuneen työntekijän, jolla on tuoretta osaamista.

TE-toimiston rekrytointikoulutukset

- Osalla haastateltavista oli TE-toimiston rekrykoulutuksista **myönteisiä kokemuksia**: TE-toimisto kouluttaa työntekijää työn ohessa ja maksaa osan palkasta, mikä on eduksi työnantajalle.
- Toisaalta osa rekrytointikoulutuksia hyödyntäneistä kertoi, että ne **eivät ole johtaneet pitkiin työsuhteisiin**, vaan työntekijä on siirtynyt pian muualle → Ei ole ollut kestävä ratkaisu työvoiman tarpeeseen.

”

Meil on toiminu tosi hyvin näitten junnujen kaa se opinnäytetyöpolku. Meil on helppo kaivaa täältä hyvii opinnäytetyön aiheita, mitkä mätsää siihen tekijän mielenkiinnon kohteisiin, ja niist on saatu tosi hyvii tuloksia. Sit, ku ne kestää yleensä sen kolme neljä kuukautta tai jotain, ja ne pystytään meil tuottamaan asiakasprojekteihin, nii siin me pystytään hyvin tunnistaa nää jutut.

(Pk-yrityksen edustaja)

Meil oli semmonen rekrykurssi jossain vaihees. Olik siin ny sit seittemän oli siinä, työvoimatoimiston kans. Siitä meil jäi työntekijöitä kyllä. Olik se sit sillai, et palkattiinks me siit sit viis henkilöö. Sieltäkin lähti sitten ikään kuin maailmalle, et ne oli täs jonku aikaa ja sit ne lähti. Täl hetkel meil on yks työntekijä on viel edelleen siit rekrykurssilta. Hän on nyt esimiehenä. Et se on ollu ehkä onnistunut.

(Pk-yrityksen edustaja)

Rekrytointikeinot avattuna (3/3)

Pk-yritykset

Henkilöstövuokraus (ulkomailta)

- Osa pk-yritysten edustajista kertoi ratkaisseensa työvoimapulaa käyttämällä **vuokratyövoimaa**. Tässä yhteydessä tosin todettiin, että myöskään henkilöstövuokrauksen kautta ei löydy osaavaa työvoimaa omalta alueelta → **Henkilöstövuokrausta onkin hyödynnetty ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytoimiseen**.
- Henkilöstövuokrausta käyttäneillä oli menetelmästä pääasiassa myönteisiä kokemuksia: Vuokratyöfirmojen kautta **tavoittaa ulkomaalaisia osaajia suhteellisen nopeasti ja vaivattomasti** verrattuna suoraan rekrytointiin; yritys saa uuden työntekijän miltei ”avaimet käteen”-periaatteella
- Vuokratyövoiman hyödyntäminen merkitsee yrityksille myös **pienempiä riskejä**, kun työntekijä on työsuhhteessa vuokratyöfirman kautta – toisaalta jos kaikki sujuu hyvin, työntekijä on helppo vakinaistaa ja ottaa suoraan yrityksen palvelukseen

Rekrytointikumppanin käyttäminen

- Yksittäinen pk-yrityksen edustaja kertoi, että yrityksessä käytetään tällä hetkellä rekrytointikumppania rekrytoinnin tukena. Yritys määrittelee rekrytointikriteerit ja rekrytointikumppani etsii hakijoita omien kanaviensa kautta ja hoitaa hakijoiden ”alkukarsinnan” → **Säästää yritykseltä aikaa ja vaivaa**.
- Osalla haastateltavista oli kuitenkin rekrytointikumppaneista varsin **kielteisiä kokemuksia**: Ei ole saatu sen kummempia tuloksia hakemusten määrän tai laadun suhteen ja toisaalta rekrytointikumppanin käyttäminen on kallista → Kokemuksen mukaan hyödyt eivät vastaa aiheutuneita kuluja.
- Yksittäisemmin nousi myös esiin hienokseltaan epäluottamusta rekrytointikumppaneiden kykyyn löytää sopiva työntekijä asiantuntijayritykseen; ”Jos mä tarttisin sähköasentajan, mä voisin sen työpaikan antaa jolleki, et hae mulle tähän tekijöitä, mutta ku täällä vaaditaan tiettyä näkemysellisyyttä tänne alalle.”

”

Vuokravälitysfirma hommaa heille vuokra-asunnot, autot, kaiken mahdollisen. Me ei tehdä oikeestaan itte mitään. Me vaan ilmotetaan päivä, millon me tarvitaan työntekijä, ni se ilmestyy mejän oven taakse. Se on tehty meille niin helpoks, että se on helpompaa ku helppoo. Siin on se, että se on noin neljän kuukauden prosessi siitä ku mä ilmotan että mä tarviin nyt, ennen kun se on meillä, mut se on vaan kestettävä sitte. Jos mä laitan tonne rekrykanaville haun, että me etitään suomalaista (-), ni mää saan ettiä sitä kaks vuotta enkä mä löydä siltikään.

(Pk-yrityksen edustaja)

Mitä fiksummin se on heillä se prosessi tehty, ni sitä helpompi mejän on määritellä se profiili heille, millasta työntekijää me haetaan. Sitte he tekee sen omien kanaviensa kautta, tämän jutun.

(Pk-yrityksen edustaja)

Ja sama asia, jos me ollaan noihin rekrytoimistoihin, (- -) ei ne sielt yhtään sen kummempaa, vaik heil ois isommat verkostot. (- -) Huono lopputulos, tai siis ei yhtään sen kummallisempia lopputuloksia ole.

(Pk-yrityksen edustaja)

Uudet kokeilut työntekijöiden rekrytoimiseksi

Pk-yritykset

- Pk-yritysten edustajilta kysyttiin, onko yrityksessä tehty **uudenlaisia kokeiluja työntekijöiden rekrytoimiseksi**. Seuraavia kokeiluja mainittiin varsin yksittäisesti:



Aiemmin mainitut **TE-toimiston rekrykoulutukset** oli osalle uudempi kokeilu tässä suhteessa



Yksi haastateltava mainitsi myös **oman osaajaverkoston rakentamisen**: kerätään omatoimisesti listaa potentiaalisista työntekijöistä, joita voidaan kontaktoida, kun rekrytointitarve ilmenee; "omatoiminen headhunting"

- Lisäksi pk-yritysten edustajilta kysyttiin, onko jotain sellaisia keinoja, mitä yrityksessä **ei ole kokeiltu mutta joita voitaisiin kokeilla** työntekijöiden rekrytoimiseksi. Seuraavia keinoja mainittiin varsin yksittäisesti:



Osaajien rekrytoiminen **ulkomailta**, kun Suomesta ja etenkin omalta alueelta vaikeaa löytää osaajia



Oppisopimuskoulutuksen hyödyntäminen → Hyvä tapa ottaa nuoria osaajia "kasvamaan"



Persoonallisuustestien sisällyttäminen valintaprosessiin → Uudenlaista tietoa työntekijän soveltuvuuden arvioimisen tueksi

Kuiluanalyysit: rekrytointi pk-yrityksissä

Kuuluanalyysi

Hyvä rekrytointiprosessi vs. miten rekrytointia pk-yrityksissä tehdään

Rekrytinnin
asiantuntijat

Rekrytinnin asiantuntijoiden näkemys hyvästä rekrytointiprosessista



- Rekrytinnin suunnittelu aloitetaan hyvissä ajoin; mihin tehtävään, milloin ja millainen henkilö tarvitaan
- Mietitään, onko yrityksessä rekrytointiosaamista ja ajallisia resursseja rekrytinnille → Jos ei niin hyödynnetään ulkopuolista asiantuntijaa
- Rekrytointi-ilmoituksesta ilmenee selkeästi: yrityksen ja rekrytinnin vastuuhenkilön tiedot, linkki yrityksen kotisivuille; tehtävänkuvaus, mitä odotetaan ja vaaditaan; mitä tarjotaan; palkkaraami
- Hyödynnetään monipuolisesti eri rekrytointikanavia; yrityksen kotisivuja; sosiaalista mediaa; TE-palveluita

- Rekrytinnin asiantuntijat korostavat enemmän huolellisen suunnittelun sekä riittävien resurssien merkitystä rekrytinnissa.
- Pk-yritysten edustajien kuvaama prosessi perustuu pitkälti itse tekemiseen ja tuttujen rekrytointikanavien ja -käytänteiden hyödyntämiseen, mukaan lukien omien verkostojen kautta rekrytoiminen.
- Lisäksi pk-yritysten edustajat nostivat esiin henkilöstövuokrauksen ja opinnäytetyö/oppisopimuskoulutus-polun erillisinä väylinä nimenomaan ulkomaalaisten tai vastavalmistuneiden rekrytoimiseen.

1. ALKUVALMISTELUT

Pk-
yritykset

Pk-yritysten edustajien kuvaama rekrytointiprosessi



- Yrityksessä määritellään, millaista osaamista kaivataan ja muotoillaan sen pohjalta rekrytointikriteerit.
- Rekrytointi-ilmoitus julkaistaan kokemuksen perusteella toimiviksi koetuissa kanavissa: LinkedInissä, TE-toimiston sivuilla, omilla nettisivuilla.



- Osa puolestaan lähtee liikkeelle omien tuttujen kontaktoimisesta: kysellään omalta verkostolta, tuntee joku tehtävään sopivaa henkilöä → Valinta tuntuu vähemmän riskiseltä, kun joku tuttu osaa suositella hakijaa.



Henkilöstövuokraus (ulkomailta)



Opinnäytetyö- tai oppisopimuskoulutus-polku

Kuילuanalyysi

Hyvä rekrytointiprosessi vs. miten rekrytointia pk-yrityksissä tehdään

Rekrytinnin
asiantuntijat

2. VALINTAPROSESSI

Pk-
yritykset

Rekrytinnin asiantuntijoiden näkemys hyvästä rekrytointiprosessista



- Toteutetaan haastattelut huolellisesti; pidetään useampi haastattelukierros; käytetään useampia haastattelihoita
- Annetaan hakijoille väliaikatieta koko valintaprosessin ajan; kerrotaan jatkoaikataulusta ja ilmoitetaan hylkäyspäätöksistä nopeasti
- Hyödynnetään erilaisia soveltuvuusarviointeja rekrytinnissa ja kontaktoidaan hakijan suosittelijat
- Jatkoon päässeille kerrotaan myös mahdollisista soveltuvuusarvioinneista sekä jatkoon valittujen henkilöiden määrä



Pk-yritysten edustajien kuvaama rekrytointiprosessi

- Hakemusten perusteella valitaan henkilöt haastatteluun. Hakijoita haastatellaan 1-2 kertaa.
- Osa kertoi ottavansa haastatteluihin mukaan nykyisiä työntekijöitä arvioimaan yhtäältä hakijan ammattiosaamista ja toisaalta sopivuutta työyhteisöön.
- Osa asiantuntijapalveluita tuottavista yrityksistä pyytää hakijoilta lisäksi työnäytettä tai ennakkotehtävää, jolla selvitetään ammattiosaamista → Menettely antaa todellisen kuvan hakijan osaamisesta ja karsii tehokkaasti pois ei-sopivia hakijoita.

→ Sekä rekrytinnin asiantuntijat että pk-yritysten edustajat pitivät tärkeänä hakijan huolellista arviointia. Esitetyt arviointikeinot tosin vaihtelivat hieman: rekrytinnin asiantuntijat mainitsivat soveltuvuusarviointit ja suosittelijat, kun taas pk-yritysten edustajat mainitsivat työntekijöiden osallistamisen valintaan sekä hakijan työnäytteen.

→ Rekrytinnin asiantuntijat korostavat lisäksi hakijaviestinnän merkitystä valintaprosessin aikana.

Kuuluanalyysi

Hyvä rekrytointiprosessi vs. miten rekrytointia pk-yrityksissä tehdään

3. JÄLKITOIMET

Rekrytinnin
asiantuntijat

**Rekrytinnin asiantuntijoiden näkemys
hyvästä rekrytointiprosessista**



- Hylkäyspäätöksen saaneille hakijoille ilmoitetaan asiasta nopeasti
→ Ei odoteta, että ”viimeinenkin työsopimus on allekirjoitettu”
- Panostetaan hyvään hakijakokemukseen kaikkien hakijoiden kohdalla
→ Ei pyritä tekemään rekrytointiprosessista hyvää kokemusta vain tehtävään valitulle
- Osoitetaan mielenkiintoa myös pudonneita hakijoita kohtaan;
kehotetaan seuraamaan yrityksen hakuja ja pyydetään saada pitää hakija mielessä tulevilla rekrytoinneilla

Pk-
yritykset

Pk-yritysten edustajien kuvaama rekrytointiprosessi

Tämä vaihe ei noussut esiin pk-yritysten edustajien keskuudessa.

→ Jälkitoimet eli ei-valittujen hakijakokemuksesta huolehtiminen osana rekrytointiprosessia nousi esiin vain rekrytinnin asiantuntijoiden keskuudessa.

Kuiluanalyysi

Hyvä rekrytointiprosessi vs. miten rekrytointia pk-yrityksissä tehdään

4. UUDEN TYÖNTEKIJÄN INTEGROINTI

Rekrytinnin
asiantuntijat

**Rekrytinnin asiantuntijoiden näkemys
hyvästä rekrytointiprosessista**



- Työntekijä perehdytetään huolellisesti yrityksen käytäntöihin, työturvallisuuteen, uusiin työtehtäviin; annetaan aikaa oppia
- Uusi työntekijä otetaan osaksi työyhteisöä ja ”talon tapoja”
- Kansainvälisten työntekijöiden kohdalla tuki on kokonaisvaltaisempaa; autetaan käytännön asioissa; asunnon hankkiminen, paperiasiat; tuetaan koko perheen integroitumista Suomeen; puolison työ, lasten koulupaikat.

Pk-
yritykset

Pk-yritysten edustajien kuvaama rekrytointiprosessi



- Uusi työntekijä perehdytetään työhön ja työyhteisöön.
- Ulkomaalaisten työntekijöiden kohdalla tarjotaan laajemmin tukea myös kotoutumiseen: esimerkiksi asunnon hankkiminen, sosiaaliturva- ja pankkiasioissa tukeminen → Tässä myös apuna henkilöstövuokrausyritys.

- Sekä rekrytinnin asiantuntijat että pk-yritysten edustajat pitivät tärkeänä uuden työntekijän hyvää perehdyttämistä sekä työtehtäviin että työyhteisöön.
- Molemmat myös nostivat esiin sen, että ulkomaalaisten työntekijöiden kohdalla tarjotaan kokonaisvaltaisempaa tukea erilaisissa käytännön asioissa, jotta voidaan tukea työntekijän kotoutumista Suomeen. Tutkimukseen osallistuneet pk-yritysten edustajat olivat rekrytoineet ulkomaalaisia työntekijöitä henkilöstövuokrauksen kautta, ja henkilöstövuokrausyrityksellä on keskeinen rooli myös kotouttamisen tukemisessa.

Kuiluanalyysi

Pk-yrityksen rekrytoinnin yleiset haasteet

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Rekrytoinnin asiantuntijoiden mainitsemat haasteet



- Yrityksen sisällä ei ole rekrytointiosaamista eivätkä pk-yritykset hyödynnä ulkopuolisia rekrytoinnin asiantuntijoita → Rekrytointiprosessiin ei käytetä riittävästi aikaa ja rahaa
- Osaajien houkutteluun keskitytään vain rekrytointiprosessin ollessa käynnissä → Ei panosteta jatkuvaan työnantajamielikuvan rakentamiseen (yksittäinen)

Pk-
yritykset

Pk-yritysten edustajien mainitsemat haasteet



- Alan osaajia ei yksinkertaisesti ole riittävästi kaikkien työnantajien tarpeisiin omalla alueella, ja hakemuksia tulee niukasti tai ei lainkaan
- Parhaat, kokeneet ja kunnianhimoiset työntekijät on jo työllistetty → hakemuksia tulee lähinnä kokemattomammilta hakijoilta
- Riski siitä, että valittu henkilö ei sovellukaan tehtävään → rekrytointiprosessiin käytetyt resurssit menevät hukkaan
- Rekrytoinnin haastavuutta lisää se, jos työvoiman tarve on akuutti

- Rekrytoinnin asiantuntijoiden esiin nostamat rekrytoinnin yleiset haasteet liittyvät pitkälti pk-yritysten resursseihin ja panostuksiin rekrytointiin liittyen.
- Pk-yritysten edustajien mainitsemat keskeisimmät haasteet puolestaan liittyvät toimintaympäristöön ja työvoiman heikkoon saatavuuteen.

Kuuluanalyysi

Pk-yrityksen haasteet rekrytointiprosessin eri vaiheissa

1. Alkuvalmistelut

- Rekrytoinnin tarvetta ei ennakoida → Havahdutaan vasta kun välitön tarve osajalle
- Rekrytointi-ilmoitukset ovat heikkolaatuisia
- Ei hyödynnetä monipuolisesti erilaisia moderneja rekrytointikanavia

2. Valintaprosessi

- Hakijaviestintä on valintaprosessin aikana vähäistä tai puuttuu kokonaan
- Valintaprosessi jää pintapuoliseksi → Haastatteluprosessi on kevyt eikä päätöksenteossa hyödynnetä soveltuvuusarviointoja tai kontaktoida suosittelijoita

3. Jälkitoimet

- Hylkäämispäätöksen saaneisiin hakijoihin ei olla yhteydessä → Hakijaviestintä jää myös tässä kohtaa prosessia heikoksi

4. Uuden työntekijän integrointi

- Uusia työntekijöitä ei auteta integroitumaan osaksi työpaikkaa ja työyhteisöä

Rekrytoinnin asiantuntijoiden mainitsemat haasteet

Pk-yritysten edustajien mainitsemat haasteet

- Yrityksen vahvuuksien ja vetovoimatekijöiden kommunikoiminen hakijoita puhuttelevalla tavalla
- Oikeiden rekrytointikanavien valinta → Mistä ja miten tavoitetaan juuri ne osaajat, joita yritykseen halutaan rekrytoida?

- Hakemuksia tulee vain niukalti tai ei lainkaan → On vain vähän, mistä valita.
- Saapuneet hakemukset eivät täysin vastaa yrityksen työvoiman tarpeeseen (kaivataan kokeneita ammattilaisia)
- Hakijoiden joukosta on vaikeaa tunnistaa "nousevat tähdet" eli sellaiset, joilla on potentiaalia kehittyä.

Tämä vaihe ei noussut esiin pk-yritysten edustajien keskuudessa.

- Kokemattomammat työntekijät tarvitsevat kattavamman perehdytyksen → Pienellä yrityksellä rajalliset resurssit perehdyttää ja kouluttaa työntekijöitä
- Uuden työntekijän sitouttaminen → Vaikka tehtävään löytyisi sopiva henkilö, hän saattaa vaihtaa työpaikkaa

Kuילuanalyysi

Ratkaisuja pk-yritysten rekrytoinnin haasteisiin

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Pk-
yritykset

Ratkaisut, jotka nousivat esiin sekä rekrytoinnin asiantuntijoiden että pk-yritysten edustajien keskuudessa

- TE-toimiston rekrytointikoulutusten hyödyntäminen

Rekrytoinnin
asiantuntijat

Ratkaisut, jotka nousivat esiin vain rekrytoinnin asiantuntijoiden keskuudessa

- Rekrytointiprosessiin panostaminen: riittävät ajalliset resurssit rekrytointiin sekä digitaalisten apuvälineiden hyödyntäminen
- Erilaisten rekrytointikanavien monipuolinen käyttö kohderyhmästä riippuen: modernit rekrytointikanavat kuten sosiaalinen media, suorahaun suosiminen
- Oppilaitosyhteistyön rakentaminen: kontaktien solmiminen alan oppilaitoksiin
- Rekrytoinnin asiantuntijoiden hyödyntäminen erityisesti silloin, kun huolelliseen rekrytointiprosessiin ei ole yrityksessä riittävästi aikaa tai osaamista*

Pk-
yritykset

Ratkaisut, jotka nousivat esiin vain pk-yritysten edustajien keskuudessa

- Omat verkostot rekrytointikeinona: sopiva henkilön etsiminen ”puskaradion kautta” eli kyselemällä omilta tutuilta → matalampi kynnyks rekrytoida ”tutun tuttuja”, pienentää rekrytointiin liittyvää riskiä
- Opinnäytetyö- tai oppisopimuskoulutus-polun hyödyntäminen → nuoren työntekijän soveltuvuutta voidaan rauhassa arvioida ennen työsuhteen solmimista
- Henkilöstövuokraus (ulkomailta) → vuokratyöfirmat tavoittavat ulkomaalaisia osaajia nopeasti ja vaivattomasti, niiden käyttö merkitsee yrityksille myös pienempiä riskejä

* Vain yksi pk-yrityksen edustaja kertoi, käyttävänsä tällä hetkellä rekrytointikumppania. Sen sijaan osa tutkimukseen osallistuneista pk-yritysten edustajista toi esiin kielteisiä kokemuksia rekrytointikumppaneista ja asiaan suhtauduttiin jokseenkin kriittisesti (ei ole saatu sen kummempia tuloksia hakemusten määrän tai laadun suhteen ja toisaalta rekrytointikumppanin käyttäminen on kallista).

Rekrytoinnin asiantuntijoiden ideat

Ideoita osaajien houkuttelemiseksi ja rekrytointimenestyksen parantamiseksi

Osaajien houkutteleminen

Rekrytointin
asiantuntijat

- Lopuksi asiantuntijoita pyydettiin ideoimaan vapaasti, **mitä satakuntalaiset pk-yritykset voisivat kokeilla ja tehdä osaajien houkuttelemiseksi sekä yrityksen vetovoiman vahvistamiseksi**. Alla on esitelty asiantuntijoiden esille tuomat ideat. Todettakoon, että ne ovat hyvin samankaltaisia, kuin asiantuntijoiden aiemmin esille tuomat keinot pk-yritysten houkuttelevuuden ja vetovoiman lisäämiseksi.
- Kaikki asiantuntijat totesivat, että satakuntalaisten pk-yritysten **tulisi lisätä aktiivisesti omaa näkyvyyttään myös Satakunnan ulkopuolella** ja he ehdottivat seuraavia keinoja:
 - Pk-yritysten tulisi **markkinoida potentiaalisille työntekijöille koko Satakuntaa** yhteistyössä satakuntalaisten yritysten ja kuntien kanssa; millaista Satakunnassa on asua sekä millaisia harrastus- ja kulttuurimahdollisuuksia siellä on → Lisäämällä koko alueen houkuttelevuutta pk-yritykset kasvattavat myös oman yrityksensä vetovoimaa.
 - Satakuntalaisten pk-yritysten pitäisi pyrkiä **lisäämään tunnettuuttaan omalla toimialallaan**; alan ammattiryhmien ja oppilaitosten keskuudessa → Ei pelkästään oman paikkakunnan sisällä tai sen lähellä vaan koko Suomessa.
 - Yksittäisenä keinona näkyvyyden hankkimiseksi mainittiin Porissa järjestettävän **SuomiAreenan** hyödyntäminen.
- Monet rekrytointin asiantuntijat pitivät **kansainvälisten työntekijöiden houkuttelua välttämättömänä** satakuntalaisten pk-yritysten osaajapulan vähentämiseksi ja he antoivat asian suhteen seuraavia neuvoja:
 - Kotimaisia työntekijöitä tulee houkuttella markkinoimalla Satakuntaa, mutta **kansainvälisille osaajille tulee "myydä" koko Suomea** → Kerrotaan mitä Suomi voi tarjota asuinpaikkana.
 - Pk-yritysten tulisi olla mukana helpottamassa **kansainvälisten osaajien ja heidän perheensä integroitumista Suomeen**; tukea asumiseen, puolison työnhakuun sekä lasten koulunkäyntiin.

Ideoita osaajien houkuttelemiseksi ja rekrytointimenestyksen parantamiseksi

Rekrytointi

Rekrytointin
asiantuntijat

- Rekrytointin asiantuntijoilta kysyttiin myös, **mitä satakuntalaiset pk-yritykset voisivat kokeilla ja tehdä rekrytointimenestyksen parantamiseksi**. Tässä kohtaa asiantuntijat toivat esille lähinnä yksittäisiä huomioita ja ehdotuksia:
 - Pk-yritysten tulisi olla **suoraan yhteydessä potentiaalisiin osaajiin**; mikäli nämä kieltäytyvät työtarjouksesta, voidaan heiltä kysyä samalla minkä takia → Näin pk-yritys saa kerättyä arvokasta tietoa siitä, mikä estää osaajia hakeutumasta heille töihin.
 - Satakuntalaisten pk-yritysten tulisi rekrytoida työntekijöitä välillä myös **pienellä, hallitulla riskillä** → Ei kannata pitäytyä liian jääräpäisesti ajatuksessa siitä, millainen on ”oikeanlainen työntekijä”.
 - Pk-yritysten tulisi jo rekrytointivaiheessa ilmoittaa tehtävän **palkkahaarukka** → Palkkaraamin ilmoittaminen lisää hakijoiden määrää ja auttaa karsimaan tehtävään sopimattomat jo alkuvaiheessa.

Esimerkkitapauksia osaajien houkuttelussa ja rekrytoinnissa onnistuneista pk-yrityksestä

Rekrytoinnin
asiantuntijat

- Rekrytoinnin asiantuntijoita pyydettiin kertomaan jokin case-esimerkki sellaisesta pk-yrityksestä, joka on onnistunut erityisen hyvin työntekijöiden houkuttelussa ja vetovoiman rakentamisessa tai rekrytoinnissa. Alla on esitetty asiantuntijoiden esille tuomia esimerkkitapauksia:

”

Ne on miettinyt niitä tehtäväsisältöjä ja sitä koko tuotannon prosessia ja kehittämistä. Se onnistuminen on lähtenyt tulemaan siitä. Eli ne on itselleen selvittänyt, et mitä he tekee ja mitä he tarvitsee.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

”

Siellä on ollut jo työnantajan mielikuva valmiiksi kohdallaan. Se on ollut ilmoittelusta alkaen selkeää. On kerrottu mitä sä saat jos sä meille tuut töihin. Sitten oli otettu hakemuksia sisään ja jokainen hakemus oli käsitelty henkilökohtaisesti alusta pitäen. Oltu yhteydessä, hei hienoa et hait meille, ja jutellaan puhelimes ja sovitaan haastattelu. Ja haastattelut on miellyttäviä, keskustelevia tilaisuuksia.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

”

Sitten heillä on erinäköisiä henkilöstöohjelmia siellä käynnissä, erinäköisiä hankkeita. Siellä on työturvallisuus ihan ykkösasia. Siellä on hyviä etuuksia, työntekijöille erinäköisiä liikuntaseteleitä. He huolehtii niistä tekijöistä, et siellä on niin hyvä maine, et ne työntekijät puhuu toreilla ja turuilla siitä, et kuin heillä on hyvä olla ja kaikki vaan toimii.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

”

Yksi meidän asiakkuus tulee nyt mieleen, jossa nostetaan työntekijöitä, työnjohtoa, kerrotaan siitä heidän tuotteestaan ja tilanteestaan, viestitään sosiaalisessa mediassa hyvinkin raikkaasti. On videoita ja niin edelleen, niin semmoista säännöllistä, aktiivista viestintää.

(Rekrytoinnin asiantuntija)

Pk-yritysten tulevaisuuden suunnitelmat

Tulevaisuuden suunnitelmat houkuttelevuuden vahvistamiseksi työnantajana ja rekrytoimiseksi

Pk-yritykset

- Lopuksi pk-yritysten edustajilta kysyttiin, millaisia tulevaisuuden suunnitelmia yrityksellä on ajatellen yrityksen houkuttelevuutta ja vetovoimaa työnantajana tai täsmällisemmin rekrytointiin liittyen. Seuraavia suunnitelmia nousi esiin:
 - Osa totesi, että näissä asioissa **aiotaan jatkaa pitkälti samalla tavalla ja samoilla keinoilla** kuin tälläkin hetkellä; jatketaan esimerkiksi omien verkostojen hyödyntämistä, työntekijöiden viihtyvyyteen satsaamista ja muita toimiviksi koettuja keinoja → Ei juuri nyt tarvetta tehdä mitään toisin
 - Osa puolestaan kertoi aikovansa **ottaa käyttöön tiettyjä aiemmin mainittuja uusia tai kiinnostavia keinoja** vetovoiman vahvistamiseksi tai rekrytointimenestyksen parantamiseksi: esimerkiksi kehitetään rekrytointiviestintää tai selvitetään persoonallisuustestien hyödyntämistä rekrytoinnissa → Pieniä uusia kokeiluja osana nykyistä toimintatapaa.
 - **Ulkomailta rekrytoinnin katsottiin lisääntyvän entisestään:** ulkomaalaisten rekrytoimisesta on yrityksessä myönteisiä kokemuksia, ja toisaalta Suomesta ei tahdo löytyä osaajia oman alan tehtäviin → Rekrytoinnin painopiste siirtyy yhä vahvemmin ulkomaalaisiin työntekijöihin
 - Lisäksi osa toi tässä yhteydessä esiin **laajemmin liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä suunnitelmia:** pyritään nostamaan yrityksen profiilia ylipäättään, tehdään uusia investointeja ja tavoitellaan uusia, isompia asiakkaita → Yrityksen vetovoimaisuus myös työnhakijan näkökulmasta kasvaa
 - Yksittäisemmin mainittiin, että rekrykoulutuksista aiotaan mahdollisesti luopua ei-toimivana keinona (vrt. eivät ole johtaneet pitkiin työsuhteisiin)

Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

- Millaiset asiat, keinot, menetelmät, toimenpiteet ovat rekrytoinnin asiantuntijoiden mielestä hyvin toimivia ja ennakoivat sekä lisäävät hyvää rekrytointimenestystä ja mitä he näkevät yleisesti rekrytoivien pk-yritysten vahvuuksina ja heikkouksina
- Millaisia osaajia tavoitellaan satakuntalaissa pk-yrityksissä ja millaisia keinoja tai toimenpiteitä on käytetty osaajien houkuttelemiseksi ja rekrytoimiseksi, mitkä ovat isoimmat haasteet ja kehittämiskohteet sekä millä keinoilla näitä on yritetty ratkaista
- Tavoitteena oli myös tehdä kuiluanalyysiä vertailemalla asiantuntijoiden näkökulmia yritysten toteuttamiin toimenpiteisiin ja tuottaa näin konkreettisia toimenpide-ehdotuksia satakuntalaisille pk-yrityksille.

Mitä satakuntalaisissa pk-yrityksissä voitaisiin tehdä paremmin osaajien houkuttelemiseksi ja vetovoiman vahvistamiseksi?

- Todettakoon, että tähän tutkimukseen osallistuneiden rekrytoinnin asiantuntijat näkemykset toimivista keinoista pk-yritysten vetovoiman vahvistamiseksi ja osaajien houkuttelemiseksi vastaavat varsin hyvin satakuntalaisissa pk-yrityksissä esille tullutta käytäntöä. Lisäksi käsitykset vetovoimaisuutta rakentavista tekijöistä sekä pk-yritysten vahvuuksista ja heikkouksista vastaavat varsin hyvin toisiaan näissä kahdessa kohderyhmässä.
- Tutkimuksen tulosten perusteella paikantuu kuitenkin **tiettyjä keinoja, joita pk-yrityksissä voitaisiin paremmin hyödyntää vetovoiman vahvistamiseksi:**
 - **Työnantajamielikuvan** tietoinen ja systemaattinen rakentaminen
 - **Rekrytointikohderyhmän laajentaminen** (esimerkiksi ulkomaalaisten osaajien tai vastavalmistuneiden tavoittelu)
 - Osallistuminen koko Satakunnan **alueen vetovoiman vahvistamiseen** → Alueen vetovoima vaikuttaa alueen työnantajien vetovoimaan
- Rekrytoinnin osalta tähän tutkimukseen osallistuneiden **rekrytoinnin asiantuntijoiden näkemykset ja pk-yritysten käytännöt poikkeavat** varsin paljon toisistaan. Lisäksi näissä kahdessa kohderyhmässä ovat varsin **erilaiset käsitykset pk-yritysten rekrytoinnin vahvuuksista ja heikkouksista sekä haasteista.**
- Tulosten pohjalta paikantuukin **useita käytäntöjä ja keinoja, joita pk-yrityksissä voitaisiin paremmin hyödyntää rekrytointimenestyksen parantamiseksi:**
 - Rekrytoinnin **huolellinen suunnittelu** hyvissä ajoin
 - Ulkopuolisen **rekrytointiasiantuntijan hyödyntäminen**, jos yrityksestä ei löydy tarvittavaa osaamista/resursseja
 - **Erilaisten rekrytointikanavien hyödyntäminen** nykyistä monipuolisemmin (sosiaalinen media, suora haku) → Oikeiden hakijoiden tavoittaminen
 - **Arviointimenetelmien hyödyntäminen monipuolisemmin** (soveltuvuusarvioinnit, suosittelijat) → Huolellisempi arviointi
 - **Hakijakokemuksesta huolehtiminen** ylipäättään ja etenkin ei-valittujen hakijoiden kohdalla → Vaikutus työnantajamielikuvaan



Kiitos!

INSPIRANS
taloustutkimus