

Rekrytointiprosessin kehittäminen työhön integroivassa yhteiskunnallisessa yrityksessä

Case: Tampereen Sarka Oy

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2024

Tanja Kulmala

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Tanja Kulmala	Opinnäytetyö, YAMK	Kevät 2024
	Sivumäärä	
	71	
Työn nimi		
Rekrytointiprosessin kehittäminen työhön integroivassa yhteiskunnallisessa yrityksessä		
Case: Tampereen Sarka Oy		
Tutkinto ja koulutusala		
Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen		
Tiivistelmä		
<p>Työllisyyden hoitoon vaikuttavat erilaiset ja osin kompleksiset haasteet, kuten kohtaanto-ongelma, väestön ikääntyminen ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen esteet. Työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset luovat osaltaan ratkaisumalleja näihin haasteisiin työllistämällä ja valmentavalla vaikeasti työllistyyviä työnhakijoita kohti avoimia työmarkkinoita. Arvolähtöisen mission ja liiketoiminnan välillä on ajoittain ristivetoa. Ketterät prosessit ja toimintamallit auttavat tavoitteiden tehokkaassa toteuttamisessa.</p> <p>Rekrytointi on keskeinen prosessi työhön integroivassa yrityksessä. Tämän kehittämishankkeen avulla kehitettiin ja uudistettiin työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen Tampereen Sarkan rekrytointiprosessia entistä tehokkaammaksi ja parempaa hakijakokemusta tukevaksi.</p> <p>Kehittämishankkeen tietopohja koostui yhteiskunnallisiin yrityksiin ja rekrytointiin liittyvistä ajankohtaisista tutkimuksista ja katsauksista. Kehittämishankkeen lähestymistapana oli toimintatutkimus ja se toteutettiin yhteistyössä henkilöstön kanssa. Hankkeessa hyödynnettiin laadullisia menetelmiä aineiston keräämisessä ja osin myös Lean-menetelmiä aineiston analysoinnissa.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksena hankittiin paremmin toimintaa ja hakijakokemusta tukeva rekrytointijärjestelmä ja uudistettiin ja yhtenäistettiin rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessin ja valmennusprosessin hallinnointia integroitiin. Samalla kirkastettiin työhön integroivan yrityksen työllistämisen perimmäistä tavoitetta eli vaikuttavuutta, joka toteutuu työllistetyn työnhakijan työllistymisellä avoimille työmarkkinoille. Kehittämishankkeen tulokset ovat sovellettavissa myös muiden vastaavien työhön integroivien yritysten toimintaan.</p>		
Asiasanat		
rekrytointiprosessi, rekrytointijärjestelmä, työhön integroiva yhteiskunnallinen yritys, hakijakokemus, toiminnan tehokkuus		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Tanja Kulmala	Master's thesis	Spring 2024
	Number of Pages	
	71	
Title of Publication		
Developing a recruitment process of a work integration social enterprise		
Case: Tampereen Sarka Oy		
Degree, Field of Study		
Master of Business Administration		
Abstract		
<p>There are many and often complex challenges affecting employment, such as mismatch between the available workforce and open positions, demographic issues with ageing people and particularly different obstacles job seekers in vulnerable position face while seeking employment. Work integrating social enterprises can offer and create solutions that can help to solve these problems by employing and coaching job seekers in vulnerable positions towards open market jobs. Mission based business model and the financial requirements of the business are sometimes in conflict with each other. Agile processes can help in achieving these sometimes-conflicting goals.</p> <p>Recruitment is an essential process in work integrating social enterprise. With this thesis Tampereen Sarka's recruitment was developed and renewed to address the need of Sarka's business more effectively as work integrating social enterprise. This action research-based project was based on information about social enterprises and particularly work integrating social enterprises, recruitment, processes, and technologies that support and link the process and social impact of the business. Qualitative methods were used to gather the data which was then analyzed with the use of Lean methods.</p> <p>As the result of this thesis project, an applicant tracking system that more efficiently supports both the recruitment process and candidate experience was acquired and utilized. Recruitment process was renewed and the management of the two linking processes of recruitment and coaching were integrated with the help of the applicant tracking system. The goal of a work integrating social enterprise, social impact, was clarified in the recruitment process. The achieved results can be utilized and modified for the benefit of other work integrating social enterprises with similar challenges.</p>		
Keywords		
recruitment process, applicant tracking system, employment, candidate experience, work integrating social enterprise		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Tietoperusta.....	3
1.4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	3
2	Yhteiskunnalliset yritykset.....	6
2.1	Yhteiskunnallisen yrityksen käsite.....	6
2.2	Yhteiskunnallista yrittäjyyttä edistäviä toimijoita Suomessa.....	7
2.3	Työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset	9
2.4	Työllistettävä kohderyhmä	11
2.5	Yhteiskunnalliset yritykset ja hybridisyys.....	12
2.6	Yhteiskunnalliset yritykset ja vaikuttavuus.....	13
3	Rekrytointi.....	15
3.1	Rekrytoinnin merkitys.....	15
3.2	Työanalyysi rekrytointien perustana.....	16
3.3	Rekrytointi prosessina.....	17
3.4	Rekrytointijärjestelmä tehokkaan rekrytointiprosessin mahdollistajana	21
3.5	Työhön integroiva yhteiskunnallinen yritys ja rekrytoinnin erityispiirteet	22
4	Kehittämishankkeen kohdeyrityksen esittely	24
4.1	Tampereen Sarka Oy.....	24
4.1.1	Sarkan liiketoiminnan palvelut.....	24
4.1.2	Sarkan työsuhde palkkatuella työllistetyille	27
4.2	Katsaus toimintaympäristöön	29
4.3	Tarve kehittämiselle	30
5	Kehittämishankkeen toteutus	33
5.1	Lähestymistapa.....	33
5.2	Menetelmät.....	34
5.3	Kehittämishankkeen aikataulu, resurssit ja eteneminen	36
6	Kehittämishankkeen tulokset	40
6.1	Teemahaastattelujen tulokset ja toimenpide-ehdotukset.....	40
6.2	Rekrytointijärjestelmän hankinta	45
6.3	Uudistettu rekrytointiprosessi.....	47
7	Johtopäätökset	56
7.1	Pohdinta	56

7.2	Tutkimuskysymyksien vastaukset	57
7.3	Kehittämishankkeen arviointi	60
7.4	Jatkokehitys ja tulosten hyödyntäminen	61
Lähteet.....		63

1 Johdanto

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Suomessa on ollut kasvava tarve työntekijöille ja yritykset ovat kokeneet työvoimapulaa, jonka on koettu olevan jopa taloudellisen kasvun tai toiminnan este. Työvoimaministeriön tammikuun 2024 työllisyyskatsauksen mukaan avoimia työpaikkoja oli koko maassa 23 500 vähemmän ja työttömiä työnhakijoita 33 100 enemmän verrattuna edellisvuoteen. Samanaikaisesti kuitenkin pitkäaikaistyöttömien ja työttömänä työnhakijoina olevien ulkomaiden kansalaisten määrä kasvoi edelliseen vuoteen nähden. Tästä huolimatta edelleen on samanaikaisesti tarjolla työtehtäviä, joihin on haasteellista löytää työvoimaa, ja työnhakijoita, joilla on vaikeus työllistyä. Yhtäältä on kohtaanto-ongelma, jolloin samanaikaisesti on sekä kysyntää että tarjontaa työvoiman suhteen, toisaalta joissain tehtävissä on myös ylitarjontaa, eli työvoimaa on määrällisesti tarjolla enemmän kuin sille on tarvetta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.)

Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan väestömme myös ikääntyy ja se tarkoittaa, että lähitulevaisuudessa meillä on enemmän työn ulkopuolella olevia kuin työelämässä olevia henkilöitä. Ikärakenteemme kannalta syntyvyys ei ole riittävää, ja tällä on pidemmällä aikavälillä vaikutuksia myös väestölliseen huoltosuhteeseen. (Tilastokeskus 2021.) Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan esimerkiksi kunta-alalta eläköityy arvioiden mukaan yli 170 000 henkilöä eli noin kolmannes kaikista työeläkevakuutetuista kuntatyöntekijöistä (Tevameri 2021, 65). Vuonna 2023 Suomen väkiluku on kasvanut käytännössä vain maahanmuuton avulla (Tilastokeskus 2024). Maahanmuutosta voikin olla apua työllisyystilanteeseen, mutta se edellyttää, että onnistumme integroimaan maahanmuuttajat työhön. Maahanmuuttajien joukko ei ole homogeeninen, vaan joukossa on korkeasti koulutettuja osaajia ja samanaikaisesti puutteellisen koulutus-, osaamis- ja kielitaidon omaavia henkilöitä. (Toikka ym. 2023, 2).

Työllisyyteen liittyvät haasteet ovat komplekseja, eikä niihin ole yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua. Tarvitsemme kuitenkin kaikki mukaan työelämään ja esimerkiksi osatyökykyisten työllistämässä on jopa 1,3 miljardin euron hyödyntämätön potentiaali (Oivo 2021, 169.) Tarvitsemme vahvaa ja jatkuvasti kehittyvää yhteistyötä julkisen ja kolmannen sektorin sekä yritysten välillä. Yhteiskunnallisilla yrityksillä ja erityisesti yhteiskunnallisilla työhön integroivilla yrityksillä on tämän haasteen ratkaisemisessa varmasti oma roolinsa. (Lindberg & Kostilainen 2021, 181.)

Tampereen Sarka Oy (jäljempänä Sarka) on Tampereen kaupungin omistama työhön integroiva ja työllisyyden hoitoon keskittynyt yhteiskunnallinen yritys. Yhteiskunnallisena

yrittäjänä Sarkan toiminta on vahvasti arvopohjaista. Sarka työllistää palkkatuella ja valmentaa heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä kohti avoimia työmarkkinoita. (Tampereen Sarka a.) Rekrytointia voidaan pitää Sarkan yhtenä ydinprosessina, ja tehokas, toimiva ja asiakasystävällinen rekrytointiprosessi on olennaisesti tärkeää Sarkan toiminnassa.

Rekrytoimisessa korostuu kyky tunnistaa hakijan potentiaali taustasta riippumatta. Toisaalta yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan pitää olla kannattavaa ja tehokasta, kuten minkä tahansa muunkin yrityksen. Sarkan toimintojen prosessien pitää tukea tavoitteisiin pääsyä myös liiketoiminnan näkökulmasta. Sillä miten rekrytointia tehdään ja hallinoidaan, on liiketoiminnallista merkitystä niin kykynä houkutellessa, hankkia kuin pitää työvoimaa. Tässä kehittämishankkeessa keskitytään Sarkan rekrytointiprosessin parantamiseen ja sujuvoittamiseen.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on uudistaa ja kehittää työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen, Tampereen Sarkan, rekrytointia ja siihen liittyviä prosesseja. Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää ja ottaa käytäntöön rekrytointia tukeva järjestelmä, jonka avulla tehostetaan ja automatisoidaan henkilöstön hankintaan liittyvää prosessia, kehitetään rekrytointia suorittavan henkilöstön osaamista rekrytointiprosessin osalta, parannetaan työnhakijoiden hakijakokemusta ja kerätään informaatiota yrityksen vaikuttavuuden osalta.

Kehittämistyössä vastataan päätutkimuskysymykseen:

- Miten rekrytointiprosessia voidaan kehittää rekrytointijärjestelmän avulla entistä tehokkaammaksi ja hakijakokemusta tukevammaksi työhön integroivassa yhteiskunnallisessa yrityksessä.

Tukevut alatutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaiset erityispiirteet vaikuttavat työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen rekrytointiprosessiin?
- Mitä rekrytointijärjestelmän osalta tulee huomioida?
- Miten rekrytointijärjestelmän avulla voidaan tukea vaikuttavuusinformaation keräämistä?
- Miten rekrytointijärjestelmää voidaan hyödyntää valmennusprosessissa?

Kehittämishankkeessa keskitytään rekrytointiprosessiin erityisesti Sarkan työllistämien ja valmentamien työnhakijakohderyhmien (pitkäaikaistyöttömät, osa- ja täsmätyökykyiset ja vieraskieliset työnhakijat) osalta, ja erityisesti tutkittavan yrityksen näkökulmasta. Kehittämishankkeesta rajataan pois oman vakituisen ja työnhakijoita ohjaavan henkilöstön rekrytointi, vaikka rekrytointiprosessin kehittämisellä on vaikutuksia luonnollisesti myös yrityksen rekrytoinnin käytäntöihin näissä tehtävissä.

1.3 Tietoperusta

Kehittämishankkeen tietoperustassa keskitytään yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen ja erityisesti työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten toimintaan sekä rekrytoimiseen liittyvään prosessiin ja prosessia tukevaan teknologiaan, niiden linkittymiseen yhteiskunnallisen työhön integroivan yrityksen toimintaan ja vaikuttavuuteen. Kehittämisprosessin kohdeyrityksen toiminta linkittyy julkiseen sektoriin ja työllisyyspolitiikkaan, joten tietoperustaa rakennetaan erityisesti toiminnan kontekstia ajatellen paitsi tutkimuslähteiden myös eri julkisen sektorin lähteiden avulla. Kehittämishankkeen keskeisen tietoperustan liittymistä toisiinsa on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Kehittämishankkeen tietoperustan ja toiminnan linkittyminen

Valitun tietoperustan avulla voidaan tarkastella kokonaisuutta sekä pohtia yrityksen toimintaa ja työllistettävien henkilöiden rekrytointiin vaikuttavia tekijöitä sekä työhön integroivan yrityksen rekrytoinnin tavoitteita eri näkökulmista. Toimintaympäristön ja siihen vaikuttavien tekijöiden hahmottaminen on keskeistä kehittämishankkeen edistämisen sekä ymmärtämisen osalta.

1.4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kehittämishanke on luonteeltaan käytännönläheinen ja lähestymistavassa hyödynnetään toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimus on yksi tyypillisistä lähestymistavoista työelämän hankkeissa (Ojasalo ym. 2014, 25). Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on uudistaa ja kehittää kohdeyrityksen rekrytointiprosessia sen omassa ympäristössä ja siten,

että ymmärretään jatkuvan kehittämisen tarve ensimmäisen valmiin tuotoksen jälkeen. Salonen ym. (2017) nostavat esille kehittämiseen liittyvän tärkeän näkökulman, että työn kehittäminen työyhteisössä on yhteistyötä ja tapahtuu vuorovaikutuksessa. Muutoksen toteuttaminen on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus, jotta lopputulema on luotettava. Toimintatutkimukselle ominainen syklisyys tukee jatkuvan kehittämisen näkökulmaa. (Salonen ym. 2017, 40.)

Kehittämishankkeessa hyödynnetään laadullisen tutkimuksen menetelmien lisäksi Lean-menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödynnetään, koska on kehittämishankkeen kannalta erityisen tärkeää saada kehittämisen kohteena olevaa prosessia työssään käyttävien ymmärrys, osaaminen ja näkökulmat huomioitua (Puusa & Juuti 2020, 69). Lean on lähtöisin Japanista, Toyotan autoteollisuudessa käytetystä tuotantosysteemistä. Leania voidaan pitää tapana ajatella miten tuottaa eniten arvoa vähemmillä resursseilla ja samalla tuottamalla vähiten hukkaa, eli asioita, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle. (Womack & Jones 2010, 11.)

Kehittämistyötä varten tarvittavan tausta-aineiston keruu toteutetaan Sarkan hallinnon henkilöstön kanssa käytävien teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi, koska sen oletuksena on, että haastateltavilla on kokemusta kehitettävästä prosessista ja haastattelija on perehtynyt aiheeseen. Teemahaastattelussa on etukäteen päätetty teema ja se on menetelmänä mukautuva ja vapaamuotoinen. (Puusa 2020, 88.) Aineiston keräämisessä hyödynnetään myös osallista havainnointia toissijaisena aineistona osallistumalla rekrytointiprosessiin käytännössä, jotta haastatteluissa ilmenneitä asioita voidaan tarkastella ja todentaa käytännössä (Paalumäki & Vähämäki 2020, 105).

Kerätty aineisto analysoidaan ja sen avulla tunnistetaan prosessin eri vaiheiden pullonkaulat. Analysoinnissa aineisto puretaan teemoihin ja tunnistetaan rekrytointiprosessin ongelmakohdat. Tunnistetuista ongelmista selvitetään rekrytointiprosessin hukat ja ongelmien juurisyyt. Tämän perusteella esitetään ratkaisuehdotukset, joiden pohjalta rekrytointiprosessia lähdetään kehittämään.

Kehittämishankkeella haetaan muutosta organisaation nykyiseen tapaan toimia rekrytointiprosessin suhteen. Burnes tuo esille, että tutkimusten mukaan muutokset organisaatiossa useammin epäonnistuvat kuin onnistuvat (Burnes 2005, 73). Vaikka kehityshankkeessa keskitytään yhteen yksittäiseen prosessiin, eikä kysymys ole suuresta muutoksesta organisaation mittakaavassa, on tärkeää, että työntekijät osallistetaan tähän muutosprosessiin, jotta sen onnistunut toteuttaminen voidaan varmistaa (Burnes, 2017, 411). Kehitystyötä tässä kehityshankkeessa tehdäänkin yhteistyössä Sarkan hallinnon henkilöstön kanssa osallistamalla henkilöstöä järjestelmän hankintapäätökseen sekä rekrytointiin liittyvän

prosessin määrittelytyöhön ja uuden prosessin käyttöönottoon työpalavereissa. Samassa yhteydessä tarkastellaan rekrytointijärjestelmän hyödyntämistä valmennusprosessin hallinnoimisessa. Näiden pohjalta määritellään uudet rekrytointiprosessia ja hakijakokemusta paremmin tukevat toimintatavat. Henkilöstölle tehdään koulutusmateriaali prosessin ja järjestelmän käyttöön. Käyttöönoton jälkeen kehittämistyötä jatketaan eri rekrytointiin ja valmennukseen osallistuvien henkilöiden kanssa jatkuvan kehittämisen ajatuksella.

2 Yhteiskunnalliset yritykset

2.1 Yhteiskunnallisen yrityksen käsite

Yhteiskunnallisen yrityksen (social enterprise) käsite on syntynyt Britanniassa edellisen vuosisadan lopussa. Euroopan komission Yhteiskunnallisten yritysten aloite vuonna 2011 laajensi käsitteen Euroopan laajuiseksi. (Muukkonen 2023, 15.) Aloitteen mukaisesti yhteiskunnallisen yrityksen ensisijainen tavoite on vaikuttaa merkittäväällä tavalla yhteiskuntaan, ympäristöön ja paikalliseen yhteisöön. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on siis aloitteen mukaisesti ensisijainen tavoite, ei niinkään voiton tuotto omistajalle. Yhteiskunnallinen yritys käyttää myös ylijäämänsä tai liikevoittonsa pääsääntöisesti yhteiskunnallisen tavoitteensa saavuttamiseen, osallistaen työntekijöitä, asiakkaitaan ja sidosryhmiään, joihin yrityksen liiketoiminta vaikuttaa. (Euroopan komissio 2014, 4.)

Yhteiskunnalliset yritykset ovat erilaisia, mutta niillä on kuitenkin yhteneväisiä erityispiirteitä. Kostilainen (2020) viittaa Erpf:n ym (2019) toteuttamaan tutkimukseen, jossa tunnistettiin kolme erilaista yhteiskunnallisen yrityksen rypästä: yhteiskunnalliset yritykset, jotka tuottavat erilaisia hyvinvointi palveluita, missiolähtöiset vaikuttavuustoimijat, jotka pyrkivät ratkaisemaan jonkin yhteiskunnallisen ”ilkeän ongelman” ja yhteiskunnalliset yritykset ja -yrittäjät, jotka harjoittavat filantrooppista toimintaa (Erpf ym. 2019, 411–412; Kostilainen 2020, 11). Yhteiskunnallisen yritysten liiketoimintamalleiksi on tunnistettu neljä mallia. Liiketoimintaa harjoittavat yleishyödylliset yhteisöt, julkisomisteiset yhteiskunnalliset yritykset, keskinäisen avun osuuskunnat ja missiolähtöinen liiketoiminta. (Kostilainen 2020, 11.)

Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen mukaan lähtökohtaisesti jokainen yritys voi olla yhteiskuntavastuullinen ja yritykset voivat vapaasti toteuttaa liiketoiminnassaan ratkaisuja joihinkin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Yhteiskunnallinen yritystoiminta eroaa kuitenkin yhteiskuntavastuusta siten, että sen liiketoimintamalli yhteiskunnallisen tai ekologisen päämäärän edistämiseksi ja tämä päämäärä on kirjattu myös yrityksen yhtiöjärjestykseen, säätiön säädekirjaan tai osuuskunnan tai yhdistyksen sääntöihin. (Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus, a.) Vaikuttaakseen yhteiskunnalliseen tavoitteeseensa, yhteiskunnallisessa yrityksessä pyritään muiden yritysten lailla taloudelliseen kannattavuuteen, mutta suurin osa liikevoitosta ohjataan ja käytetään yhteiskunnallisen päämäärän edistämiseen. (Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus 2024a).

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan yhteiskunnalliseksi yritykseksi voidaan määritellä joko osakeyhtiö, osuuskunta tai liiketoimintaa harjoittava säätiö tai yhdistys, joka harjoittaa liiketoimintaa yhteiskunnallisen tavoitteensa toteuttamiseksi. Toiminnassa korostuu vastuullisuus, avoimuus ja läpinäkyvyys ja hallintomalli edistää ja korostaa osallisuutta ja

demokratiaa. Lainsäädännön näkökulmasta yhteiskunnallisilla yrityksillä ei ole mitään lakiin perustuvaa erityisasemaa eikä muista yrityksistä poikkeavaa yhteiskunnan tarjoamaa taloudellista tukea. (Työ- ja elinkeinoministeriö a.)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa Yhteiskunnallisten yritysten strategia yhteiskunnallinen yritys määritellään seuraavasti:

Yhteiskunnallinen yritys harjoittaa liiketoimintaa yhteiskunnallisen tavoitteensa toteuttamiseksi ja käyttää suurimman osan voitostaan tai ylijäämästään tämän ensisijaisen tavoitteensa edistämiseen, mikä on vahvistettu yhteisön yhtiöjärjestykseen tai sääntöihin. Lisäksi yhteiskunnallinen yritys korostaa toiminnassaan vastuullisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä hallintomallissaan osallisuutta ja demokratiaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 16)

Kostilainen ym. (2021, 54–57) mukaan yhteiskunnallisilta yrityksiltä odotetaan siis liiketoimintaosaamista yhteiskunnallisen missionsa edistämiseen sekä yhteiskunnan kannalta tärkeiden julkisten hyvinvoinnin ja työmarkkinoiden sosiaalisten innovaatioiden tuottamista. Suomessa onkin tunnustettu kasvavassa määrin liiketoimintamahdollisuuksia juuri ajankoh- taisten ja kompleksisten sosiaalisten ja ekologisten ongelmien ratkaisussa tarjoten samalla mahdollisuuksia yrittäjille ja työntekijöille antaa takaisin panosta merkityksellisellä tavalla yhteiskuntaan.

2.2 Yhteiskunnallista yrittäjyyttä edistäviä toimijoita Suomessa

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä edistetään Suomessa eri tahojen toimesta. Yhteiskunnallista yrittäjyyttä edistäviä toimijoita ovat erityisesti: Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus, Suomalaisten Työn Liitto ry ja Yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO ry, joiden toimintaa on avattuna seuraavana tarkemmin.

Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden tueksi perustettiin Sanna Marinin hallituskaudella yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus osana Työkykyohjelmaa 2019–2023. Yhteiskunnallisten yritysten strategia hyväksyttiin hallituksessa keväällä 2021. Työkykyohjelman (2023) mukaan perustetun yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen tehtävänä oli neuvoa ja ohjata yhteiskunnallisia yrityksiä tai yritystoimintaa suunnittelevia yhteisöjä ja yrittäjiä. Ydin- tehtäviin kuuluivat myös hautomo- ja kiihdyttämötoimintaa sekä vaikuttavuusperusteisten liiketoimintamallien käyttöönoton, sosiaalisten innovaatioiden, tutkimuksen, eri teemojen tiedonkeruun ja koulutuksen edistäminen. Osaamiskeskuksen tavoitteena oli asiantuntija- verkostojen hyödyntäminen ja rakentaminen yhteiskunnallisten yritysten tueksi ja nostaa

osatyökykyisten työllistämisen määrää. Osaamiskeskus sai valtiolta rahoitusta vuosille 2021–2023. Osaamiskeskuksen toimintaa koordinoi Yhteiskunnallisten yritysten liitto Arvo ry ja muita jäseniä ovat Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, Kuntoutussäätiö sr, Osuuskuntien keskusjärjestö Pellervo ry, Silta-Valmennusyhdistys ry ja Vates-säätiö sr. Toiminta jatkuu Euroopan sosiaalirahaston (ESR+) valtakunnallisena koordinaatiohankkeena vuosina 2023–2027. Hankkeella tuetaan yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallia ja sen leviämistä Suomessa. (Keyriläinen & Lappalainen 2023, 18–19, 22.)

Anoschkinin & Kainulaisen (2033) mukaan yhteiskunnallisia yrityksiä arvioidaan erilaisten selvitysten mukaan olevan Suomessa tuhansia. Koska yhteiskunnallinen yritystoiminta on liiketoimintamalli eikä erityinen yritysmuoto, tiedon kerääminen ja tilastointi on puutteellista ja haastavaa. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa -datasivusto on luotu ratkaisemaan tätä tunnistettua ongelmaa ja sen tavoitteena on kuvata yhteiskunnallisen yritystoiminnan ilmiötä laajasti eri rekisteriaineistoja hyödyntäen. Datasivuston aineisto ei ole kaiken kattava, mutta se on jatkuvasti kehittyvä ja sen avulla on luotu vahva pohja, jonka päälle rakentaa kuvausta ja tutkimusanalyysyjä yhteiskunnallisista yrityksistä Suomessa. (Anoschkin & Kainulainen 2023, 53–54.)

Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa -datasivuston sisältö perustuu Tilastokeskuksen rekistereihin, Suomalaisen Työn liiton Yhteiskunnallinen yritys -merkin aineistoihin, yhteiskunnallisten yritysten Arvo ry:n sekä verkostojen aineistoihin. Aineistoon kuuluu yli 3000 yhteisöä, sivuston kautta löytyvät liiketoimintaa vuosina 2018–2020 harjoittaneet. (Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus 2024b.)

Suomalaisen työn liitto

Suomalaisen työn liiton verkkosivuston mukaan Suomalaisen työn liitto ry on jäsentensä omistama, voittoa tavoittelematon ja puolueettomasti toimiva yhdistys. Yhdistyksen tehtävänä on toimia suomalaisen työn ja työelämän asiantuntijana ja parantaa jäsenorganisaatioidensa sekä niiden tuotteiden ja palveluiden kilpailuedellytyksiä. Liiton toimintaan kuuluu toteuttaa tutkimuksia, edistää jäsenten välistä verkostotoimintaa ja ylläpitää yhteyksiä keskeisiin sidosryhmiin. Avainlippu, Design from Finland sekä Yhteiskunnallinen Yritys ovat Suomalaisen työn liiton myöntämiä merkkejä. Jäseneksi ottamisesta päättää yhdistyksen hallitus ja jäseniksi voivat liittyä suomalaiset oikeuskelpoiset osakeyhtiöt, osuuskunnat sekä yhdistykset tai muut yhteisöt, jotka hyväksyvät yhdistyksen tarkoituksen. (Suomalaisen työn liitto ry 2023.)

Yhteiskunnallinen yritys -merkki on myönnetty Suomessa hieman yli 300 yritykselle (Suomalaisen työn liitto ry 2022). Yhteiskunnallinen yritys -merkki voidaan myöntää yritykselle, joka haluaa viestiä yhteiskunnallisesta tarkoituksestaan yhteiskunnallisten ongelmien

ratkaisijana ja joka toimii kestävän hyvinvoinnin rakentajana. Yhteiskunnallinen yritys -merkin käyttöoikeus edellyttää liiton jäsenyyttä, y-tunnusta ja yhteisön pääkonttorin tulee olla Suomessa. Merkki on voimassa kolme täyttä kalenterivuotta kerrallaan pois lukien vasta toiminnan aloittavat yhteisöt, jotka muiden kriteereiden täytyessä voivat saada merkin käyttöoikeuden aluksi 1 vuodeksi. Merkkiä hakevan yhteisön tulee täyttää yhdistyksen määrittämät ensisijaiset myöntämisedellytykset: yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen ja suurimman osan voitosta ohjaaminen takaisin yhteiskunnalliseen tavoitteeseensa. Myöntämisedellytyksinä ovat myös toimintatapojen liittyminen yhteiskunnalliseen tehtävään sekä avointa ja hyvää hallintotapaa noudattava liiketoiminta. (Suomalaisen työn liitto ry 2023.)

Yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO ry

Yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO ry:n verkkosivujen mukaan yhdistyksen tavoitteena on arvolähtöisen yhteiskunnallisen yritystoiminnan tunnettuuden ja painoarvon lisääminen ja se toimii yhteiskunnallisten ja arvolähtöisten yritysten ja muiden vaikuttajuustoimijoiden verkostona. Yhdistys toimii vaikuttamalla aktiivisesti yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytysten parantamiseksi tarjoamalla ja tuottamalla mm. koulutusta ja neuvontaa, tietoa, tapahtumia ja tekemällä yhteistyötä esimerkiksi valtionhallinnon tahojen ja yliopistojen kanssa. Yhdistys jakaa vuosittain Vaikuttavin yritys -tunnustuksen. (ARVO ry a.)

Jäseniltä ei vaadita Suomalaisen työn liiton myöntämää Yhteiskunnallinen yritys -merkkiä, mutta jäsenyys edellyttää kuitenkin varsinaisilta ja yhteisöjäseniltä yhteiskunnallisten yritysten kriteerien täyttymistä. Yhdistyksen kannatusjäseneksi voivat päästä myös sellaiset muut yritykset ja yhteisöt, jotka haluavat edistää arvolähtöistä liiketoimintaa ja yhteiskunnallisten yritysten toimintaa. (ARVO ry b.)

2.3 Työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset

Monen yhteiskunnallisen yrityksen missiona on työllistäminen. European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE) on vuonna 2011 perustettu integroivien yhteiskunnallisten yritysten verkosto. Sen tavoitteena on kehittää, ylläpitää ja edustaa Euroopassa ja EU:ssa työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten verkostoja ja liittoja. (European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE) a.; Lindberg & Kostilainen 2021, 46) ENSIEn määritelmän mukaan työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset ovat yrityksiä, joiden perustavanlaatuisen ja alkuperäisen tavoite on heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden yhteiskuntaan ja työelämään integroiminen, ne harjoittavat liiketoimintaa sekä niillä on toiminnassaan vahva pedagoginen näkökulma. (European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE) b.)

Työhön integroivia yhteiskunnallisia yrityksiä alkoi syntyä 1970-luvun loppupuolella ja niiden tavoitteena oli vastata kehittyneiden maiden rakenteellisen työttömyyden haasteisiin. Nykyään työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset ovat levinneet laajalle eri maihin. (Battilana ym. 2015, 1660.) Salmi ym. (2023) mukaan termiä työhön integroiva yhteiskunnallinen yritys ei ole Suomessa vielä laajasti otettu käyttöön. Tähän on osaltaan vaikuttanut käsitteiden ja rakenteiden jäsentymättömyys. Suomessa tätä tavoitetta edistävät usein järjestöt, jotka eivät välttämättä identifioitu yhteiskunnallisiksi yrityksiksi. (Salmi ym. 2023, 89.) Suomessa on kumottu vuodesta 2004 voimassa ollut laki sosiaalisista yrityksistä (Laki sosiaalisista yrityksistä annetun lain kumoamiseen 372/2023, 1 §). Kumottu laki on omalta osaltaan vaikuttanut termien jäsentymättömyyteen (Lindberg & Kostilainen 2021, 47). Kumotun lain mukainen sosiaalinen yritys ei sisältänyt lainsäädännön ja rekisteröinnin yhteiskunnalliselle yritykselle asetettavia kriteereitä työllistämismahdollisuutta lukuun ottamatta.

Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten yhteistyö ja sen kehittäminen eri toimijoiden, kuten julkisen ja kolmannen sektorin, toisten työhön integroivien sekä perinteisesti vapailla markkinoilla toimivien yritysten kesken, luo perustaa toiminnalle ja yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseksi (Galera ym. 2022, 37). Työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset ovat osa välityömarkkinoiden toimijoita. Välityömarkkinat ovat matalan kynnyksen väylä työttömyyden ja avointen työmarkkinoiden välissä ja tavoitteena on ihmisten osaamisen, ammattitaidon ja voimavarojen kasvattaminen. (Välityömarkkinoiden yhteistyöryhmä 2019, 16). Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten päätavoite on tarjota mahdollisuus työhön ja työkokemuksen kasvattamiseen. Tätä tavoitetta yritykset voivat toteuttaa joko tarjoamalla vakituista työtä organisaatiossaan tai toimimalla siirtymätyöpaikkana määräaika- ja sopimuksilla ja kasvattaen valmiuksia siirtyä avoimille työmarkkinoille. Osa yrityksistä hyödyntää samanaikaisesti molempia työhön integroivia tapoja ja tämä on myös Suomessa vahvasti vallitseva malli. Henkilöille, jotka ovat etäämpänä työmarkkinoista vakituisten paikkojen tarjoaminen voi olla ainoa tai toimivin ratkaisu työhön ja yhteiskuntaan integroinnissa, kun taas siirtymätyöpaikkamallia hyödyntävissä yrityksissä henkilöt ovat helpommin työllistettäviä tai lähempänä työmarkkinoita olevia, jotka työllistymisensä tueksi tarvitsevat esimerkiksi koulutusta tai valmentamista (Galera ym. 2022, 43–44.) Siirtymätyöpaikkamallia hyödyntävät yritykset tavoittelevat usein myös useamman haasteellisessa työmarkkina-asetelmassa olevan työllistämistä ja näin määrällisesti yhteiskunnallisen vaikuttavuutensa laajentamista. Ne fokusoituvat usein myös strukturoituihin ja standardoituihin ammatillisiin valmennuksiin joko erikseen tai yhdessä työssä oppimisen kanssa, tehden yhteistyötä koulutusta tarjoavien palveluntuottajien kuten oppilaitosten kanssa työllistettävän asiakkaan avoimille työmarkkinoille työllistymismahdollisuuksien parantamiseksi. (Deforny ym. 2004, Galera ym. 2022, 52 mukaan.)

2.4 Työllistettävä kohderyhmä

Työllä on merkitystä ihmiselle niin taloudellisesti kuin muun hyvinvoinnin näkökulmasta. Työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset auttavat eri syistä heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä löytämään väylän työelämään. Yritykset voidaankin visualisoida trampoliiniksi, josta haetaan vauhtia ja mahdollisuuksia kohti avoimia työmarkkinoita.

Heikossa työmarkkina-asemassa olevat eivät ole homogeeninen joukko, vaan määritelmä ulottuu laajasti erilaisiin henkilöihin, joilla on eri syistä työllistymisen haasteita (Arnkil ym. 2012,11). Heikossa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt voivat jakautua laajasti eri ryhmiin ja kuulua useampaan ryhmään kerrallaan. Ryhmiä voi muodostua esimerkiksi pitkäaikaistyöttömistä, osatyökykyisistä, vajaakuntoisista, mielenterveys- ja päihdekuntoutujista, maahanmuuttajista, vammaisista tai nuorista, jotka ovat työn tai koulutuksen ulkopuolella. (Blomgren ja Saikku 2019, 1.) Osatyökykyisyys ja heikossa työmarkkina-asemassa olevat eivät ole synonyymejä, mutta näitä käytetään monesti yhdessä. Osatyökykyisyyden sijaan on alettu puhua myös täsmätyökykyisyydestä, jolloin se siirtää näkökulman pois siitä mihin henkilö ei kykene ja enemmän kohden sitä mihin kaikkeen henkilö kuitenkin kykenee (Salmi ym. 2023, 91–92.)

Artikkelissa Missiona työllistäminen nostetaan esille se, että vaikka syrjintä on lailla kielletty niin monet heikossa työmarkkina-asemassa voivat sitä kuitenkin työllistymisen suhteen kohdata. Jo pelkästään työhaastatteluun pääseminen voi olla haasteellista. Työnhakijan työllistymisen mahdollisuudet eivät ole riippuvaisia vain työnhakijasta itsestään, ympäröivillä rakenteilla ja myös asenteilla on vaikutus työnhakijan tilanteeseen. Työllistymiseen vaikuttavia tekijöitä onkin useita ja monesti kyse on erilaisista päällekkäisistä haasteista, joita pitää pystyä ratkaisemaan yhtäaikaisesti. Kuviossa 2 on kuvattuna haasteellisessa työmarkkinatilanteessa olevien osatyökykyisten työllistymiseen vaikuttavia osa-alueita. (Salmi ym 2023, 91–93.)



Kuvio 2. Osatyökykyisten työllistymiseen vaikuttavia osa-alueita (mukaellen Salmi ym. 2023, 93)

Työllistymiseen vaikuttavat tekijät ja niiden ratkaisut on ymmärrettävä niin yksilöstä kuin yhteiskunnasta lähteviksi. Kokonaisuus on kuitenkin kompleksinen ja yhtä yksinkertaista ratkaisua tilanteeseen on haasteellista, ellei jopa mahdotonta löytää. (Salmi ym 2023, 93.)

2.5 Yhteiskunnalliset yritykset ja hybridisyys

Yksityisellä sektorilla organisaatioita ohjaa markkinavoimat, liikevaihtoa tuotetaan myynnillä ja veloituksilla, tavoitteena maksimoida taloudellinen tulos omistajille. Julkisella sektorilla toimintaa ohjaava periaate on yhteisen hyvän tuotto verovaroin. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot tavoittelevat yhteiskunnallisia ja ympäristöllisiä tavoitteita ja tuottavat liikevaihtoa mm. jäsenmaksuilla ja lahjoitusten avulla. Yhteiskunnalliset yritykset eivät mahdu mihinkään näistä yksittäisistä kategorioista, vaan ne tavoittelevat sekä taloudellisia että yhteiskunnallisia tavoitteita ja ovat esimerkki hybridiorganisaatioista. (Doherty ym. 2014, 419.) Yhteiskunnalliset yritykset voivat olla julkis- tai yksityisomisteisia tai näiden sekoituksia. Niiden rahoitusta voi tulla julkisesta tuesta, liiketoiminnasta ja lahjoituksista tai ne voivat rahoittaa toimintaansa esimerkiksi joukkorahoituksella. Hybridiorganisaatioissa taloudelliset tulokset ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet sekoittuvat. Niiden toimintaan voi kohdentua sääntelyä esimerkiksi voiton jaon suhteen tai ne voivat itse toimia sääntelijänä. (Johanson ym. 2023, 39.)

Yhtäaikainen taloudellisen kestävyden ja yhteiskunnallisten tavoitteiden tavoittelu ei ole ongelmatonta. Hybridiorganisaatiot kohtaavatkin paineita näiden kahden asian yhdistämisessä. Saman aikaisesti organisaatioiden on tuotettava riittävää liikevaihtoa ja ylläpitää investointeja yhteiskunnallisen tavoitteensa edistämiseksi. Tämä vaatii jatkuvaa tasapainoilua kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja resurssien käytössä. (Doherty ym. 2014, 422.)

Työhön integroivissa yhteiskunnallisissa yrityksissä tavoitteena on työllistää ja auttaa henkilöitä mahdollisuuksien mukaan avoimille työmarkkinoille. Hybridisyys ilmenee näissä yrityksissä esimerkiksi työllistettyjen työntekijöiden kahden hatun roolilla. Toisaalta työntekijä on asiakas, jota työnantajalla on tarve auttaa ja kehittää kohti avoimia työmarkkinoita. Samalla työnantajalle on keskeistä myös työntekijän työsuoritus ja tuottavuus. Työntekijän auttaminen tuottaa tärkeää sosiaalista arvoa asiakkaalle ja yhteiskunnalle, yhteiskunnallisen tehtävän toteuttaminen organisaatiossa, joka rekrytoi valmiita ja koulutettuja työntekijöitä ei aiheuttaisi vastaavia lisäkustannuksia. (Doherty ym. 2014, 426.)

Työhön integroivissa yrityksissä johtamisessa onkin tärkeää huomioida tämä eri tavoitteiden aiheuttama paine ja huolehdittava siitä, että organisaatiolla on kyvykkyys ja kapasiteetti toimia sekä taloudellisesti kannattavasti että arvoja ja sosiaalista vaikuttavuutta edistävästi ja huolehtia, että sekä taloudellisten mittareiden että vaikuttavuuden mittareiden seuranta on olemassa. (Santos ym. 2015, 50.)

2.6 Yhteiskunnalliset yritykset ja vaikuttavuus

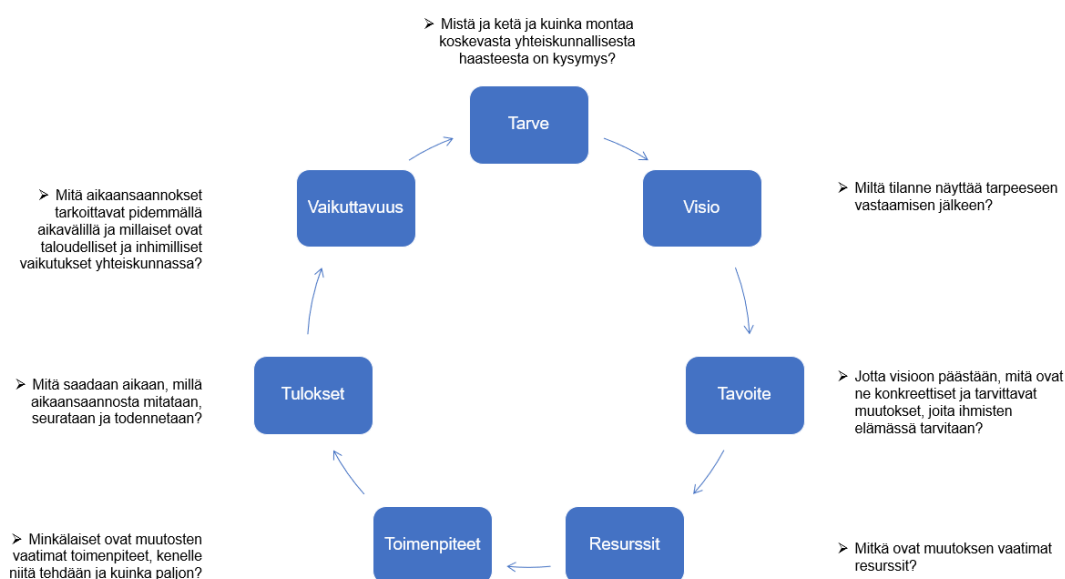
Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten yhteiskunnallinen tavoite liittyy heikommassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistämiseen. Jotta toiminnan voidaan sanoa olevan yhteiskunnallisesti vaikuttavaa, vaikuttavuus pitää pystyä todentamaan. Työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset toimivat välityömarkkinassa yhteistyössä julkisen sektorin kanssa. Kansallisessa julkisen sektorin hankintastrategiassa nostetaan yhtenä kokonaisuutena esiin yhteiskuntavastuu ja hankintojen sosiaalinen kestävyys ja vaikuttavuus. Strategia kannustaa myös innovointiin. (Valtiovarainministeriö 2020, 11.) Yhteiskunnalliset yritykset voivat tuottaa sosiaalisia innovaatioita eli yhteistä hyvää ja hyvinvointia tukevia ratkaisuja yhteiskunnan tarpeisiin. (Djakonoff & Korhonen 2023, 7.)

Social return on investment (SROI) kuvaa sosiaalista vaikuttavuutta rahaksi muutettuna ja se pohjautuu termiin return on investment (ROI) eli sijoitetun pääoman tuottoon tai tuotto-prosenttiin, jolla yleisesti seurataan liiketoiminnan vaikuttavuutta (Lingane & Olsen 2004 118–119). SROI arviointi- ja laskentamenetelmän avulla organisaatiot voivat ilmaista miten paljon rahaksi muutettua hyötyä organisaation yhteiskunnalliset tai ympäristöön liittyvät tekemiset tuottavat. (Klemelä 2016, 8.) SROI-menetelmän avulla voidaan toisaalta arvioida

sitä mitä saatiin aikaan, mutta myös ennakoida mitä vaikutuksia voidaan saada aikaan tulevan toiminnan avulla (Klemelä 2016, 13).

Yritystasolla toiminnan vaikuttavuuden todentamista varten tarvitaan myös mittareita ja prosesseja, jotka mahdollistavat mittaamisen. On tärkeää, että prosessit ohjaavat toimintaa tehokkaasti samalla kun tavoitellaan vaikuttavuutta.

Vaikuttavuuden mittaaminen on haastavaa ja mittaamista voidaan lähestyä esimerkiksi vuosina 2016–2019 toimineen Hyvän Mitta -hankkeen määrittämän vaikuttavuusketjun avulla kuviossa 3 esitetyllä tavalla. (Anoschkin 2019, 23)



Kuvio 3. Vaikuttavuusketju (mukaellen Anoschkin 2019, 23.)

Hyvän Mitan vaikuttavuusketjussa tarpeiden ja tavoitteiden määrittely ovat osana ketjua. Yhteiskunnallista tasoa kuvataan ketjun yläosassa olevien vaikuttavuuden, tarpeen ja vision avulla ja konkreettista toiminnan tasoa edustavat ketjun alaosassa olevat tavoite, resurssit, toimenpiteet ja tulokset. Saavuttaakseen taloudelliset ja yhteiskunnalliset tavoitteensa yrityksissä on syytä miettiä oman toiminnan prosesseja ja niiden vaikuttavuutta ja panostaa näiden asioiden kehittämiseen. (Anoschkin 2019, 7, 23.)

3 Rekrytointi

3.1 Rekrytoinnin merkitys

Keitä rekrytoidaan, koska rekrytoidaan, miksi, mihin ja miten rekrytoidaan ovat merkittäviä kysymyksiä yrityksille ja työnantajille. Rekrytointi on yleisesti tunnistettu yhdeksi keskeisimmistä asioista yrityksen toiminnassa ja yritysjohton pöydällä (Luftman 2006, Münsterman ym. 2010, 39 mukaan). Rekrytoinnilla on vaikutus organisaation tehokkuuteen ja kilpailukykyyn sen kautta, miten hyvin rekrytoimalla onnistutaan saamaan yritykseen oikean tyyppistä kyvykkyyttä ja osajia. Strategisella rekrytoinnilla viitataan siihen, että kaikki rekrytoinnin toiminnot ovat linjassa yhtiön strategiaan. (Phillips ym. 2015, 1416.)

Phillips ym. (2015, 1421) mukaan rekrytoinnin käytäntöjen tulisi olla linjassa sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti organisaation eri tasoilla ja niiden välillä. Vertikaalisella strategisella rekrytoinnilla viitataan siihen, että rekrytointiin liittyvät syötteet, prosessit ja lopputulemat ovat linjassa läpi kaikkien organisaation tasojen ja vastaavasti horisontaalinen strateginen rekrytointi viittaa siihen, että rekrytointiin liittyvät syötteet, prosessit ja lopputulemat ovat linjassa tietyllä organisaation tasolla. (Phillips ym. 2015, 1421.) Eriyisen tärkeässä roolissa strateginen rekrytointi on organisaation tasolla, koska sillä vaikutetaan ja sen avulla määritetään muiden tasojen strategiset rekrytoinnin tavat ja käytänteet. Tiimi tasolla tärkeys korostuu siinä, että tiimikohtaiset erot esimerkiksi rekrytoitavien tehtävien osalta vaikuttavat siihen, miten ne tukevat liiketoiminnan strategiaa. Yksilön tasolla rekrytointia suorittavien henkilöiden erot esimerkiksi kokemuksessa, tiedoissa, taidoissa ja persoonallisuudessa vaikuttavat rekrytointien lopputulokseen. Yksilötaso on strategisen rekrytoinnin näkökulmasta tärkeää, koska kommunikaatio työnhakijoiden kanssa käydään nimenomaa tällä tasolla. (Phillips ym. 2015, 1424–1428.)

Rekrytoinnin avulla varmistetaan siis, että yrityksen kannalta henkilöiden kompetenssit ovat oikeat ja ne vastaavat yrityksen tarpeisiin ja strategiaan tavoiteisiin varmistaen näin yrityksen kilpailukykyyn henkilöstön osalta. Toisaalta virherekrytoinnit voivat johtaa sekä inhimilliseltä näkökulmalta että taloudellisesti ja toiminnallisesti haastaviin tilanteisiin. Rekrytointiprosessin systemaattisuus ja sen johtaminen korostuvat. (Münstermann ym. 2010, 39; Laumer ym. 2015, 424.)

Rekrytointiin toimintena vaikuttaa myös lainsäädäntö. Suomessa rekrytointia koskevia lakeja on useita, ja ne liittyvät laajasti mm. tasapuoliseen kohteluun, syrjintäkieltoon, yhdenvertaisuuteen. (NAU! tasa-arvoisesti uralle -hanke.) Rekrytointiin liittyy lainsäädännöllisesti myös tietosuojat. Vaikuttavaa lainsäädäntöä tulee sekä EU:n tasolta että suomalaisesta lainsäädännöstä. Nämä lait säätelevät sitä mitä tietoa ja millä perusteella henkilöistä kerätään,

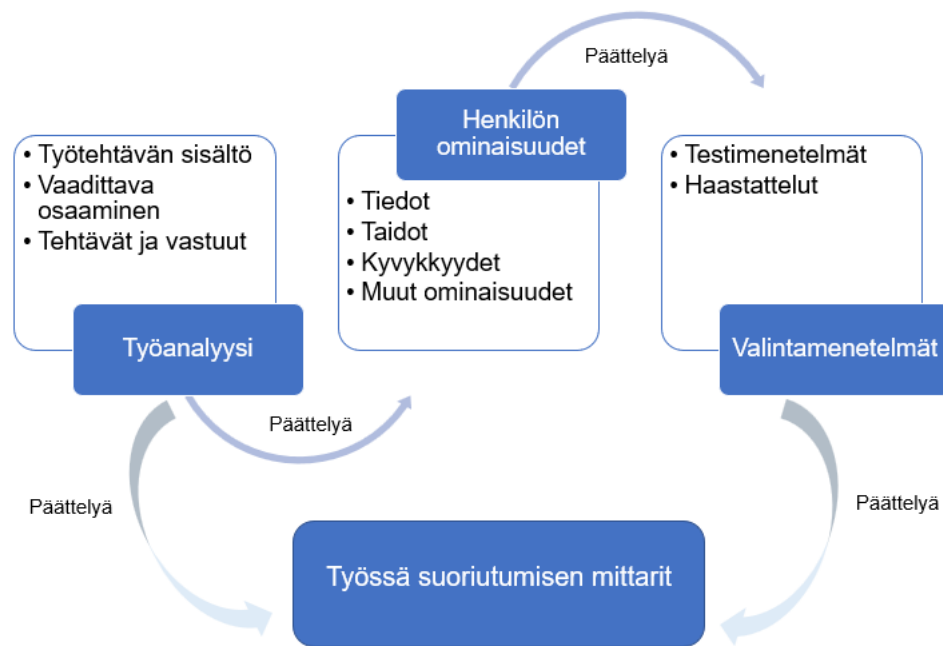
miten ja kenen toimesta tietoa käytetään ja miten tietoa suojataan. (Tietosuojavaltuutetun toimisto.)

3.2 Työanalyysi rekrytointien perustana

Työanalyysi (job analysis) luo perustan rekrytoinnille. Barrick ym. (2011) mukaan työanalyysi on työkalu, jonka avulla kerätään systemaattisesti tietoa työtehtävästä kuten tehtävän sisällöstä ja suoritettavista tehtävistä, tehtävässä tarvittavista työkaluista, työympäristöön ja työaikoihin liittyvistä asioista sekä työtehtävän henkilölle asettamista vaatimuksista, kuten tiedoista, taidoista ja kyvykkyyksistä ja muista henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tätä kerättyä tietoa hyödynnetään tunnistamaan tehtävässä menestymiseen liittyvät työntekijältä vaaditut tiedot, taidot ja kyvykkyydet, kehittämään ja valitsemaan henkilöstövalinnassa menetelmiä, jotka tunnistavat vaaditut tiedot, taidot ja kyvykkyydet sekä kehittämään kriteeristö, joka työnhakijan tulee täyttää tullakseen harkituksi suorittamaan tehtävän menestyksekkäästi. (Barric ym. 2011, 228.)

Rekrytoinnin lisäksi työanalyysia käytetään myös monessa muussa tapauksessa henkilöstöhallinnassa, kuten esimerkiksi koulutuksessa ja suoritusten arvioinnissa (Barric ym. 2011, 227). Työanalyysin tekeminen on yleensä henkilöstöhallinnon vastuulla, mutta useassa pienessä yrityksessä sen tekeminen jää rekrytoinnista vastaavalle esihenkilölle. Työanalyysi toimii pohjana työnkuvan ja vaatimusten kirjoittamisessa. (Petzall 2013, 65–66.)

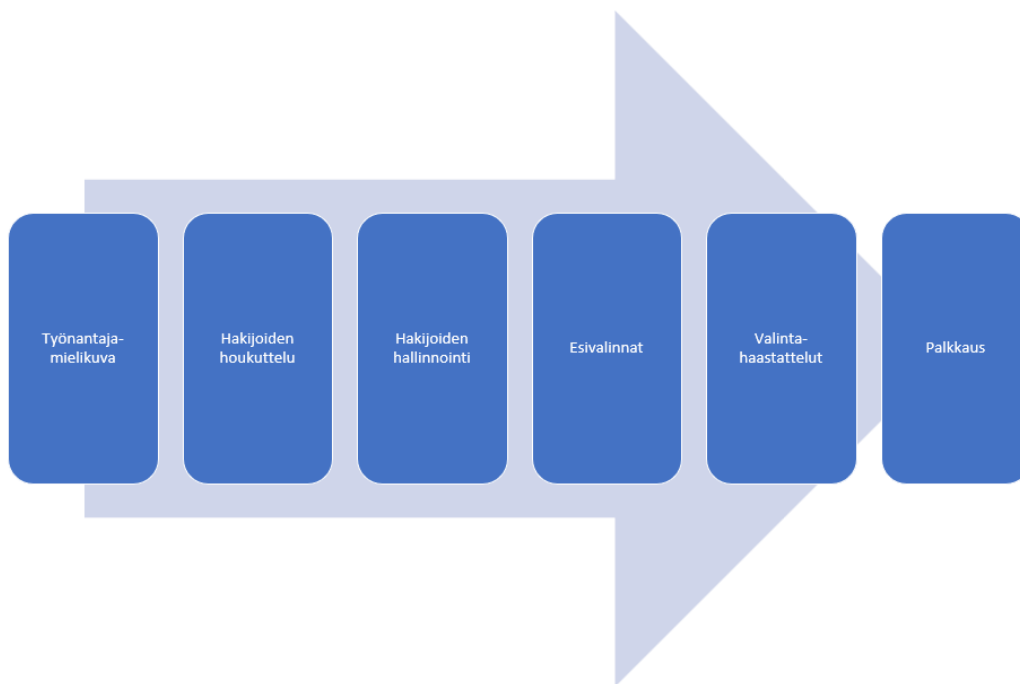
Työanalyysin rooli on toimia rekrytoinneissa ja henkilöstövalinnoissa pohjana työssä menestymistä edellyttävien tekijöiden tunnistamiselle. Tämä vaatii eri vaiheiden välissä tulkin-
taa ja päättelyä. Kuvio 4 kuvaa tätä prosessia, miten tieto muutetaan työanalyysin avulla tunnistettujen tekijöiden osalta työntekijään liittyviin ominaisuuksiin ja siitä edelleen valintamenetelmiin, joilla pyritään tunnistamaan työssä menestymistä ennustavia tekijöitä. (Barric ym. 2011, 228–229.)



Kuvio 4. Työanalyysin rooli (mukaellen Barrick ym. 2011, 229)

3.3 Rekrytointi prosessina

Rekrytointi saatetaan ymmärtää työpaikan julkaisuna ja hakijoiden houkutteluna, mutta se on vain yksi osa rekrytoimisen kokonaisuutta. Laumer ym. (2015, 425) mukaan rekrytointiprosessin voidaan katsoa koostuvan kuudesta eri vaiheesta. Rekrytointiprosessin liittyvät eri vaiheet vaikuttavat osaltaan sekä hakijakokemukseen että onnistuneen rekrytoinnin toteuttamiseen. Rekrytointiprosessin eri vaiheet ovat kuvattuna kuviossa 5. (Laumer ym. 2015, 425.)



Kuvio 5. Rekrytointiprosessi (mukaellen Laumer ym. 2015; Lee 2007; Holm 2012)

Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvasta puhuttaessa on tärkeää tehdä ero keskenään lähellä olevien, mutta hieman eri näkökulmasta samaa asiaa käsittelevien termien työnantajamielikuvan (employer brand) ja työnantajamielikuvan kehittämisen (employer branding) osalta. Työnantajamielikuva tarkoittaa kaikkea sitä toiminnallisesti, taloudellisesti ja psykologisesti uniikkia ja muista työnantajista eroavaa kokonaisuutta, jota työnantaja tarjoaa ja joka identifioidaan tietyn työnantajan tarjoamaksi. Työnantajamielikuvan kehittämällä tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa ja niitä prosesseja, joita työnantaja hyödyntää markkinoidessaan itseään potentiaalisena ja haluttavana työnantajana. (Theurer ym. 2018, 156.) Työnantajamielikuva on osa yrityskuvaa ja sitä ei voi käsitellä täysin irrallisena yrityksen muusta viestinnästä ja mainonnasta. Työnantajamielikuvan rakentuminen sisältä ulospäin on oleellista, jotta sisäinen todellisuus ja ulkoinen mielikuvaviestintä vastaavat toisiaan. (Wilden ym. 2010, 58.)

Wilden ym. (2010, 61) mukaan vahva työnantajamielikuva vahvistaa yrityksen positiota haluttuna ja laadukkaana työnantajana. Tämä taas toimii työnhakijalle luottamusta herättävänä ja suuntaa antavana tekijänä rekrytointiprosessissa sekä auttaa rekrytoitun työntekijän identifioitumisessa työnantajaan. Työnantajan näkökulmasta hyvä työnantajamielikuva kasvattaa yrityksen työnantajana koettua arvoa ja auttaa työnantajaa erottumaan muista markkinoilla toimivista työnantajista. Se myös mahdollistaa erilaisten ja segmentoitujen rekrytointistrategioiden kehittämisen sekä tukee työntekijöiden pysymistä ja sitoutumista

työnantajaan. Työnantajamielikuvan eteen tulee tehdä työtä ja se vaatii myös investointeja sekä selkeää viestintää, jotta voidaan varmistua työnantajan olevan potentiaalisten työnhakijoiden haluttu valinta. (Wilden ym. 2010, 61.)

Hakijoiden houkuttelu

Hakijoiden houkuttelun vaiheessa hakijoita tavoitellaan kohden tiettyinä ajankohtana avoinna olevaa työtehtävää. Tämä vaihe sisältää esimerkiksi työpaikkailmoituksen julkaisut eri kanavissa ja tehtävään liittyvän rekrytoinnin mainonnan. Hakijoita voidaan houkuttaa myös esimerkiksi suositteluilla tai esimerkiksi suorahaun ja konsulttien avulla tai rekrytointitilaisuuksissa. Hakijoita houkutellaan, jotta voidaan täyttää avoin tehtävä mahdollisimman sopivalla kandidaatilla. (Laumer ym. 2015, 425.)

Houkutteluvaiheessa työanalyysi auttaa viestimään potentiaalisille hakijoille tehtävään liittyvistä edellytyksistä ja odotuksista, myös tehtävän vaatimista kompetensseista ja mahdollisuuksista. Sen avulla voidaan myös hallinnoida hakijoiden odotuksia niin, että heillä on realistinen kuva tehtävän sisällöstä siihen hakeutuessaan. (Barric ym. 2011, 10–12.)

Hakijoiden hallinnointi

Hakijoiden hallinnointi viittaa siihen, kuinka ja millä tavalla hakijat hakeutuvat työhön. Työnhakijaksi hakeutuminen riippuu yrityksen toimintamalleista ja se voi tapahtua eri tavoin. Tyypillisesti tehtävään hakeudutaan jättämällä työhakemus ja ansioluettelo sähköisesti työnantajalle. Kuinka strukturoitu prosessi on, vaihtelee yrityksittäin. Prosessi saattaakin olla monessa yrityksessä hyvinkin strukturoimaton. (Münstermann ym. 2015, 40.)

Hakijoiden hallinta on keskeinen vaihe rekrytoinnissa, koska tämän vaiheen avulla voidaan tehostaa rekrytoivien esihenkilöiden toimintaa sekä hakijaviestintää erityisesti, jos yrityksellä on rekrytoinnin ja hakijoiden hallinnan tukena on rekrytointijärjestelmä. Järjestelmän käyttö ja siihen liittyvät prosessit selkeyttävät hakijoiden hallinnan prosessia sekä yhtenäistävät rekrytointia tekevien esihenkilöiden ja muiden rekrytointiin osallistuvien henkilöiden tekemistä. (Nikoulaou 2021, 3.)

Esivalinnat

Esivalintavaiheessa työhön hakeutuneet hakijat seulotaan työn kriteereiden osalta. Tavoitteena voidaan pitää sitä, että hakijoista tunnistetaan ne henkilöt, jotka toisaalta ja toisaalta eivät täytä tehtävälle asetettuja minimivaatimuksia. Työanalyysi on avuksi myös esivalintavaihteessa, koska se mahdollistaa rekrytoivalle esihenkilölle selkeän kuvan tehtävän ehdottomista vaatimuksista kuin odotuksistaakin hakijoita kohtaan. (Barric ym. 2011, 10.)

Onnistunut esivalintavaihe mahdollistaa prosessin tehokkaan edistämisen. Se mahdollistaa myös hakijoille viestimisen prosessin etenemisestä toisaalta päästämällä irti hakijoista, jotka eivät täytä tehtävän minimivaatimuksia ja toisaalta sitouttamalla prosessiin jatko vaiheita kohden ne hakijat, jotka vaatimukset osaltaan täyttävät.

Valinta

Työanalyysin rooli on valintavaiheessa merkittävä, koska se auttaa peilaamaan tehtävän osalta tunnistettuja henkilöön liittyviä ominaisuuksia, tietoja ja taitoja. (Barric ym. 2011, 228–230) Valintavaiheessa hakijoita haastatellaan ja mahdollisesti heidän soveltuvuuttaan testataan erilaisilla menetelmillä. Valinta voidaan tehdä myös pelkästään haastatteluiden perusteella. Testausmenetelmiä voivat olla esimerkiksi erilaiset työpersoonallisuus- ja kykytestit ja työtä simuloivat tehtävät. Valinnan tukena voidaan käyttää myös esimerkiksi hakijan antamia suositelijatietoja. (O'Meara 2013a, 11.)

Eri menetelmiä hyödyntäen pyritään löytämään tekijät, joiden avulla voidaan hakijoiden väliltä tunnistaa ne tekijät, jotka ennustavat parasta mahdollista kombinaatiota menestyksen ja suoriutumisen osalta haettavaan työtehtävään nähden. Henkilöstövalinnat sisältävät aina päättelyä kerätyn tiedon pohjalta. Rekrytoiminen ilman kunnollista työanalyysiä niin haastatteluiden kuin testausten käyttö työssä menestymistä ennustavana tekijänä on kyseenalaista. (Barric ym 2011, 228–230.)

Palkkaus ja perehdytys

Loppuunviety rekrytointiprosessi päättyy valitun henkilön tai valittujen henkilöiden palkkaamiseen ja sen jälkeiseen työhön ja työnantajan toimintaan ja toimintamalleihin liittyvään perehdytykseen. Työyhteisö on oma systeeminsä, jossa on omat tavat tehdä asioita. Hyvä perehdytysjakso mahdollistaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden oppia työstä ja siihen liittyvistä tehtävistä ja miten työtehtävä linkittyy muihin tehtäviin ja työntekijöihin organisaatiossa. (O'Meara 2013b, 290.) Perehdytysprosessi avaa uudelle työntekijälle myös organisaation yrityskulttuuria ja auttaa rakentamaan suhdetta muihin työntekijöihin organisaation sisällä ja sillä on tärkeä merkitys työyhteisöön integroitumisen osalta. Onnistunut perehdytys tukee henkilön menestymistä ja pysymistä tehtävässä. (Nikolaou 2021, 4.)

Hakijakokemus

Kuinka kohtaamme työnhakijan on merkityksellistä. Rekrytointi päättyy työnhakijan tai työnhakijoiden valintaan, mutta usein on tilanne, että hakijoita tehtävää kohden on ollut useampia. Väliä ei ole ainoastaan sillä, mikä on valitun tai valittujen hakijoiden kokema, vaan merkittäväksi nousee myös niiden hakijoiden kokema, jotka eivät tulleet valituksi. Miles & McCameyn (2018, 756–757, 763.)

Jos hakijan kokemus on valintapäätöksestä huolimatta hyvä, se vahvistaa osaltaan työnantajan mielikuvaa ja rekrytoinnin toimenpiteitä. Toisaalta hakijan kokemuksen ollessa negatiivinen vaikutukset kyseessä olevan hakijan haluun hakeutua uudestaan työnhakuun johonkin toiseen yrityksessä avoimena olevaan tehtävään laskevat ja vaikutus voi ulottua myös työnantajan mielikuvaan muiden hakijoiden osalta, jos negatiivisen hakijakokemuksen omaava henkilö kertoo kokemuksestaan eteenpäin. Hakijakokemus ei synny vain yhdessä tilanteessa vaan sillä viitataan kaikkiin kohtaamispisteisiin ennen rekrytointia ja rekrytoinnin aikana, liittyivät kohtaamispisteet sitten ihmisiin tai rekrytointiprosessin hoitamiseen. (Miles & McCamey 2018, 756–757, 763.)

3.4 Rekrytointijärjestelmä tehokkaan rekrytointiprosessin mahdollistajana

Rekrytoiminen on osa henkilöstöhallinnon prosesseja ja tutkimukset tukevat henkilöstöhallinnon järjestelmien toimimista organisaation tehokkuuden ajurina (Messersmith & Guthrie 2010, Razouk 201, Heneman & Milanowski 2011, Verreynne ym. 2013, Saridakis ym. 2013, Sheehan 2014, Parente ym. 2018, Kim ym. 2018, Heilmann ym. 2018, 8 mukaan). Yritysten toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Tämä asettaa niin yritykselle kuin sen henkilöstölle sopeutumisen ja ketterän toiminnan vaateita, jotta muutosten vauhdissa pysytään mukana ja toiminta kehittyy. (Michel 2013, Heilmann ym. 2018, 5 mukaan.)

Monissa isommissa yrityksissä on erikseen henkilöstöhallinnon ammattilaiset, jotka huolehtivat henkilöstöasioista, kun taas pienemmissä yrityksissä vastuu on monesti toimitusjohtajalla tai esihenkilöillä tai jopa assistenteilla (Klaas ym 2013, Heilmann ym. 2018, 3 mukaan). Koska henkilöstöhallinnon prosessit voivat vaikuttaa positiivisesti yrityksen suoritukseen, pienemmissä yrityksissä, joissa resurssit ovat monesti ohuemmat, kannattaa erityisesti panostaa näiden prosessien kehittämiseen (Ulrich 1997, Becker & Huselid 1998, Williamson ym. 2002, Pankaj & Cardon 2010, Heilmann ym. 2018, 8 mukaan).

Rekrytointiprosessin kehittämisen ja standardoimisen puolesta puhuu myös se, että rekrytoiminen prosessina on sekä aikaa että rahaa kuluttavaa eikä aina lainkaan suoraviivaista. (Kim ja Wong 2007, Münstermann ym. 2010, 39 mukaan). Münstermann ym. (2015) nostavat tutkimuksessaan esille, että erot yrityksen sisällä rekrytointia suorittavien henkilöiden toiminnassa eriävät tutkimusten mukaan paljon ja itse rekrytointiprosessi on usein standardoimaton. Rekrytoinnin tehokkuutta mitataan yleisesti rekrytointiin käytettävän ajan kestolla (time to hire), eli sillä kuinka kauan vie aikaa rekrytoinnin käynnistämisestä henkilön valintaan ja kuinka paljon rekrytointi maksaa (cost per hire), jolla viitataan siihen, mikä on yhden henkilön rekrytoinnin keskimääräinen kustannus sekä kuinka laadukas rekrytointi on sekä hakijoiden laadun että hakijoiden kokeman mukaan. Rekrytointia voidaan tehostaa

standardoimalla rekrytoinnin prosesseja ja hyödyntämällä rekrytointijärjestelmää (applicant tracking system) prosessin toteuttamisessa. (Münstermann ym. 2015, s. 40–44.)

Teknologian, kuten rekrytointijärjestelmän käyttö rekrytointiprosessissa tuo mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Sen avulla voidaan vaikuttaa hakijan kokemukseen esimerkiksi tehokkaamman ja oikea-aikaisen viestinnän avulla. (Miles & McCamey 2018, 763.) Hakijoiden houkuttelussa monet järjestelmät mahdollistavat liittymäpintojen kautta suorat rekrytointi-ilmoituksen julkaisut eri rekrytointialustoilla verkossa ja suorat julkaisut myös yritysten omilla verkkosivustoilla. Järjestelmän käyttö mahdollistaa myös hakijoiden esivalintavaiheen tehostumisen tehtävään liittyvän osaamisen tunnistamisen helpottumisella esimerkiksi hakusanoja hyödyntämällä. Samalla rekrytointijärjestelmä tarjoaa alustan hakemusten säilyttämiseen ja hakijoiden niin toivoessa heidän osaamisensa hyödyntämisen myös muihin mahdollisiin avoinna oleviin tai avautuviin hakuihin. Järjestelmä mahdollistaa myös hakemusten tehokkaan hallinnoinnin esimerkiksi tietosuojalain mukaisesti. Järjestelmän käyttö mahdollistaa myös tehokkaampaa tiedon siirtoa eri henkilöstöhallintaan liittyvien prosessien välillä, esimerkiksi valintavaiheessa siirtymän työnhakijasta yrityksen työntekijäksi. (Nikolaou 2021, 2–4.)

3.5 Työhön integroiva yhteiskunnallinen yritys ja rekrytoinnin erityispiirteet

Työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset rekrytoivat henkilöitä, jotka hyvin laajasti eri syistä nähdään avoimilla markkinoilla vähemmän tuottavina kuin muut työntekijät. Rekrytoimalla tätä kohderyhmää työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset auttavat kohderyhmän siirtymässä avoimille työmarkkinoille. Yritykset auttavat työnhakijoita työllistymisen esteiden ylittämässä ja yrityksillä on roolia siinä, kuinka ne edistävät mielikuvien muuttumista parempaan suuntaan. (Aiken 2007, Galera 2010, Borzaga 2012, Nyssens ym. 2012, Galera ym. 2022, 35 mukaan.) Yksilön taloudellisen ja psykososiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta työllä on suuri merkitys ja työttömänä ihmisellä on riski syrjäytyä (Pohlan 2019, Tiitinen & Lempiälä 2022, 759 mukaan).

Tiitinen & Lempiälä (2022) tuovat esille haasteellisena työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten kaksi erillistä mutta samanaikaista tavoitetta. Tavoite edistää kohderyhmän työllistymistä ja omaa yhteiskunnallista missiota sekä samanaikaisesti toimia yrityksenä kannattavalla tavalla kasvattaa osaltaan rekrytoimisen kompleksisuutta. Sosiaalisen ja yhteiskunnallisen tavoitteensa näkökulmasta rekrytoimisessa tulisi priorisoida aina heikoimassa asemassa olevan työllistymistä, mutta yrityksen taloudellinen näkökulma priorisoisi valinnoissa henkilöitä, joiden osaaminen ja kyvyt tukevat yrityksen taloudellista tehokkuutta. Ristiriitaisia tilanteita rekrytoimisen näkökulmasta voi syntyä myös tilanteissa, joissa tehtävään on esimerkiksi työvoimaviranomaisten puolesta ohjattu hakeutumaan henkilö, jonka

työllistymistä pitäisi edistää, mutta jonka oma motivaatio työllistymiseen on pieni. Myös läpinäkyvyyden ja reilouden merkitys korostuu. Työnhakijoilla voi olla taustallaan epäreiluksi koettuja kokemuksia rekrytoimisesta ja työn saannista ja hakijakohderyhmä on haavoittuvainen tässä suhteessa. Nämä tekijät vaativat rekrytoivilta henkilöiltä erityistä huomiota rekrytointitilanteessa ja esimerkiksi työhaastattelutilanne tulisi nähdä erityisesti hakijalle mahdollisuutena myös positiiviseen kohtaamiseen ja jopa työnhakijaa valmentavana tilanteena valintapäätöksestä huolimatta. (Tiitinen & Lempiälä 2022, 759, 777.)

Työhön integroivien yritysten päätavoitteita on antaa heikommassa työmarkkina-asetmassa oleville työnhakijoille mahdollisuus oikeaan ja merkitykselliseen työhön ja kasvattaa henkilöiden työkokemusta riippumatta siitä, onko rekrytoinnin tavoitteena saada vakituista työvoimaa itselle omaan toimintaan vai määräaikaisten työsuhteiden kautta auttaa henkilöä etenemään avoimille markkinoille. Tämä tuo jo rekrytointivaiheeseen oman elementtinsä sen suhteen, että yrityksellä on osaaminen ja kyvykkyys tunnistaa työnhakijan potentiaali ja soveltuvuus tehtäviin ja sekä tunnistaa mitä organisaatiossa olevaa osaamista esimerkiksi esihenkilöiltä ja valmentajilta tarvitaan kunkin yksilön osaamisen kehittämiseen. (Galera ym. 2022, 36, 43.) Määräaikaisessa työtehtävässä tämän tärkeys korostuu, koska tarkoitus on työllistyä eteenpäin ja asioihin pitää pystyä vaikuttamaan suhteellisen lyhyessä ajassa.

Työ ja elinkeinoministeriön julkaisussa Kestävän kehityksen strategian tuki ja vaikuttavuuden systeeminen kokonaistarkastelu todetaan, että työmarkkinoita voidaan viedä monimuotoisempaan suuntaan esimerkiksi torjumalla rekrytointisyrjintää ja että lainsäädäntöä tulisi kehittää kohti sitä, että rekrytoimisen ensimmäiset vaiheet toteutettaisiin anonyymisti (Wessberg ym. 2022, 17). Aiken (2007) toteaa, että yhteiskunnallisten työhön integroivien yritysten olemassaolon ydin on tukea tarvitsevien työntekijöiden integroituminen työelämään, ei valinnainen tai lisäelementti. Rekrytoinnin näkökulmasta syrjimätön rekrytointiprosessi on jo oletusarvoisesti työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten toiminnan ytimessä. (Galera ym. 2022, 36.)

4 Kehittämishankkeen kohdeyrityksen esittely

4.1 Tampereen Sarka Oy

Tampereen Sarka Oy on Tampereen kaupungin 100 % omistama yhteiskunnallinen yritys. Sarka on perustettu vuonna 2011. Suomalaisen työn liiton myöntämä Yhteiskunnallinen yritys -merkki on ollut Sarkalla vuodesta 2016. (Tampereen Sarka b.) Sarka oli virallisesti myös lain mukainen sosiaalinen yritys aina lain purkamiseen asti vuonna 2023. Sarkalla on vakituisessa työsuhteessa yhdeksän henkilöä. Sarka työllistää noin 140 henkilöä vuodessa palkkatuella. Palkkatuki on työnantajalle myönnettävää harkinnanvaraista tukea ja sen avulla tavoitellaan henkilön työllistymistä avoimille markkinoille. (Työ- ja elinkeinoministeriö b.) Sarka valmentaa omien työllistettyjen lisäksi noin 100 muuta muualla työllistettyä henkilöä kohti avoimia työmarkkinoita.

Sarkan missiona on, että työelämäosallisuus kuuluu kaikille. Sarka työllistää omassa liiketoiminnassaan palkkatuen avulla henkilöitä, joilla on työllistymisen haasteita ja edistää valmennuksellaan henkilöiden jatkotyöllistymistä avoimille työmarkkinoille. (Tampereen Sarka b.) Sarka rahoittaa toimintaansa oman liiketoimintansa tuotoilla. Sarka on kaupungin in-house-yhtiö eli sidosyksikkö ja tämä asema määrittää sen, että Sarka voi myydä palveluitaan Tampereen kaupunkikonsernille ja sen lisäksi tämän ulkopuolelle hankintoja säätelevän lainsäädännön mukaisesti. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 §15.)

Sarkan toiminta liittyy Sarkan tuottamien palveluiden kautta myös kiertotalouteen. Sarkassa esimerkiksi korjataan ja kunnostetaan erilaisia asioita, esimerkiksi rikkoutuneita ja hylättyjä polkupyöriä ja vuokrataan niitä edelleen esimerkiksi kaupungin työntekijöille tai sosiaalipalveluiden kautta asiakkaille. Sarka on sitoutunut Tampereen kaupungin ympäristötavoitteisiin ja Sarkalle on myönnetty Ekokompassi sertifikaatti vuonna 2021. (Tampereen Sarka c.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että Tampereen Sarkan toiminta on yhteiskunnallisen, ja työhön integroivan yritystoiminnan ytimessä. Sarkan toiminta osuu erittäin hyvin European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE) työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen määritelmään (European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE) b).

4.1.1 Sarkan liiketoiminnan palvelut

Sarkan liiketoiminta koostuu erilaisten palveluiden tuottamisesta. Taulukossa 1 on kuvattu Sarkan liiketoimintaan liittyvät palvelut opinnäytetyön työstämisen ajankohdassa.

Tampereen Sarkan palvelut

Huoltoryhmä	Siivouspalvelut	Henkilöstövuokraus	Kaupunkipyörät	Valmennuspalvelut
-------------	-----------------	--------------------	----------------	-------------------

Taulukko 1. Tampereen Sarkan palvelut

Huoltoryhmässä työskentelee ympäri vuoden 2 työnjohtajaa ja keskimäärin 25–30 palkkatukityöllistettyä työntekijää. Työntekijöiden työskentelyjaksot kestävät palkkatukijakson mukaan 5–10 kuukautta. Työsuhde voi olla myös pidempi kestoltaan niissä tapauksissa, jos työntekijällä on B-lausunto, joka mahdollistaa pidemmän työllistämisyksikön. Huoltoryhmässä henkilöt työskentelevät Sarkan oman työnjohdon alaisuudessa. Huoltoryhmällä on oma toimipisteensä. Osa työtehtävistä tehdään toimipisteessä, mutta valtaosin työtehtävät sijaitsevat palveluiden tilaajien eri työkohteissa, pääsääntöisesti Tampereella, mutta myös Tampereen seudulla ja Pirkanmaalla ylipäätään.

Huoltoryhmässä työskennellään monipuolisesti erilaisten työtehtävien parissa. Työtehtävät liittyvät esimerkiksi kunnossapito-, huolto- ja rakennustehtäviin, kiinteistöjen tyhjennyksiin ja muuttoihin, toimistokalusteiden ja apuvälineiden korjaukseen, asentamiseen ja kuljetukseen, pintaremontteihin ja kiinteistöjen maalaustöihin, julkisten alueiden kalusteiden rakentamiseen ja huoltoon, ulkoalueiden ja puistojen siivoukseen ja hoitoon, vieraslaajitorjuntaan, lumitöihin ja liukkauden estoon ja tapahtumien järjestelyihin liittyviin toimiin.

Siivouspalvelut toimivat itsenäisesti osana huoltoryhmää. Siivouspalveluiden tarjontaan kuuluvat mm. ylläpitosiivoukset, perussiivoukset, raivaussiivoukset, muuttosiivoukset sekä loppu- ja remonttisiivoukset. Huoltoryhmä tuottaa palveluita kokonaisvaltaisesti kartoittaen, organisoiden ja aikatauluttaen työtehtävät ja projektit ja toteuttaen ne tarpeen mukaan joko työryhmän tai yksittäisen työntekijän toimesta. Palveluita tarjotaan sekä jatkuva- että kertaluontoisesti tilaajien tarpeiden mukaan, hinnoittelumallin perustuen urakka- tai tuntihinnoitteluun.

Sarkan palvelutarjoamaan kuuluu **henkilöstövuokrauspalvelut**. Henkilöstövuokrauksen avulla Sarkan työntekijänä työllistämä henkilö työskentelee Sarkan tilaavan asiakkaan tehtävissä ja työnjohdon alaisuudessa. Työnantajana toimii Sarka ja työntekijällä on

työkohteen esihenkilön lisäksi hallinnollinen esihenkilö Sarkassa. Henkilöstövuokrauksen avulla työllistetyt työntekijät työskentelevät pääosin avustavissa ja matalan kynnyksen tehtävissä, esimerkiksi keittiöapulaisen tehtävissä, varhaiskasvatuksessa päiväkotiapulaisina tai koulunkäynnin ohjaajina mutta myös aika ajoin erilaisissa asiantuntijatehtävissä, kuten esimerkiksi it-tukihenkilönä tai kiertotalousasiantuntijana.

Henkilöstövuokrauksen työsuhteiden kesto vaihtelee vähintään 1 kuukauden pituisista 10 kuukauden pituisiin työsuhteisiin. Henkilöstövuokrauksen kautta henkilöitä työskentelee ympäri vuoden Sarkan asiakkaiden työtehtävissä. Usean työtehtävän sijoittuessa koulujen ja varhaiskasvatuksen tehtäviin tai koulujen keittiölle henkilöstön tarve keskittyy tilaajien tarvitseman ajankohdan ympärille ja näin esimerkiksi keittiöhenkilökuntaa ei tarvita kouluille kesälomien aikaan. Henkilöstövuokrauksen tehtäviin Sarka työllistää vuositasolla noin 30 henkilöä.

Kaupunkipyörä-palvelu ei ole Sarkan oma palvelu vaan se on osa Tampereen kaupungin joukkoliikennettä. Kaupunkipyöräpalvelun asiakaspalvelu ja pyörien operointi on ulkoistettu Sarkalle vuodesta 2021 lähtien. Sarka työllistää palkkatukihenkilöstöään maaliskuusta-marraskuulle ajoittuvalle kaudelle asiakaspalvelun tehtäviin 5 henkilöä ja operoinnin tehtäviin 7 henkilöä, joista molempiin sijoitetaan vuosittain yksi osittain työnjohdollinen työntekijä.

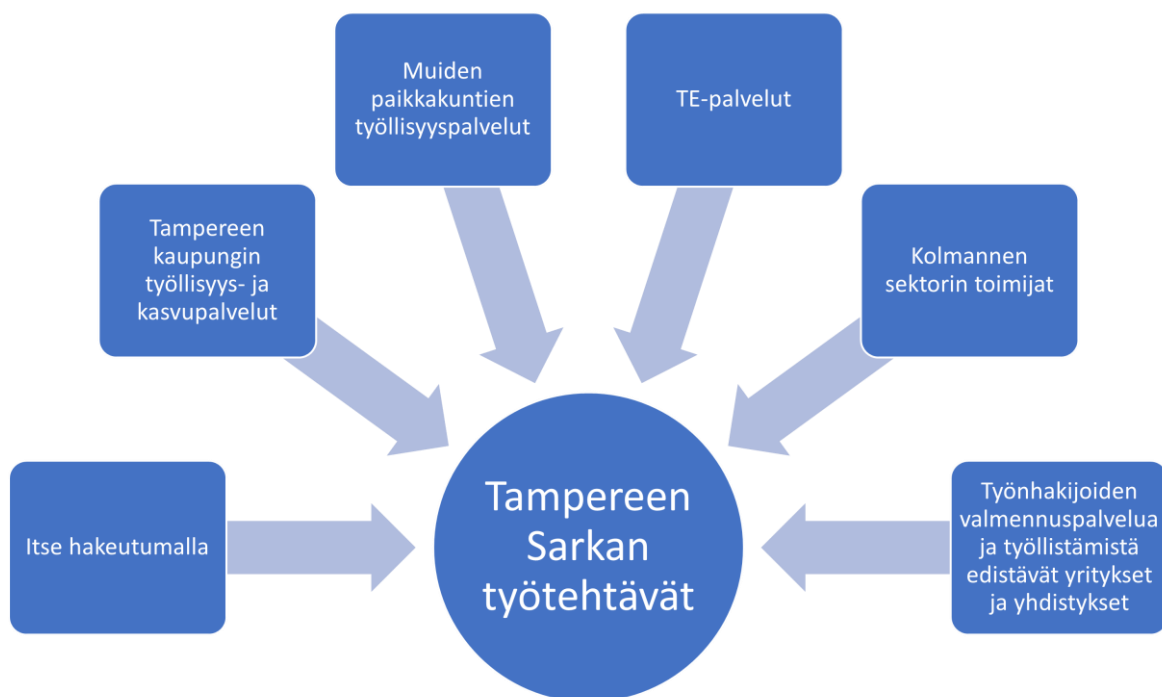
Asiakaspalvelun työtehtävät ovat puhelimitse ja sähköpostitse tuotettavaa asiakastukea liittyen mobiilisovelluksella vuokrattavien kaupunkipyörien käyttöön ja veloitukseen. Operoinnin tehtävissä huolehditaan yli 100 pyöräaseman pystyttämisestä kauden alussa, pyörien tasaamisesta pyöräasemien välillä, pyörien huolto- ja korjaustarpeista, uusien pyöräasemien rakentamisesta ja kauden päättyessä pyöräasemien purkamisesta ja varastoinnista. Sarka vastaa myös kaupunkipyörien asiakaspalvelun toimipisteestä ja pyörien varikkohallista. Kaupunkipyörien tehtävissä työskentelevät toimivat Sarkan oman työnjohdon alaisuudessa.

Sarkan tavoitteena on **valmennuspalveluiden** avulla auttaa palkkatuella työllistettyjä henkilöitä työllistymään avoimille työmarkkinoille tai ohjautua tutkintoon johtavaan koulutukseen. Tätä tavoitetta edistääkseen Sarka tarjoaa palkkatyösuhteen lisäksi uravalmennusta kaikille Sarkalla palkkatukijaksolla työskenteleville työntekijöilleen. Valmennusta toteutetaan henkilökohtaisissa tapaamisissa, Teams-tapaamisissa ja ryhmävalmennuksissa. Valmennuksissa hyödynnetään Sarkan digitaalista oppimisalustaa henkilöiden tarpeiden mukaan. Henkilön tukeminen koko palkkatukisuhteen ajan on tärkeää ja tällä pyritään kasvattamaan henkilöstön valmiuksia ja kyvykkyyttä siirtyä avoimille työmarkkinoille.

Sarka tarjoaa vastaavia valmennuspalvelujaan oman palkkatukihenkilöstön lisäksi myös muille työnantajille. Sarkan valmennuspalveluihin kuuluvat myös työnohjaukseen ja työkykyyn liittyvät valmennukset, joita voivat hyödyntää myös Sarkan muut tilaavat asiakkaat.

4.1.2 Sarkan työsuhde palkkatuella työllistetyille

Sarkalle ohjaututaan työnhakuun eri kanavia pitkin. Sarkan työntekijäksi voivat hakeutua suoraan henkilöt, jotka kuuluvat Sarkan kohderyhmään eli käytännössä ovat oikeutettuja palkkatukeen. Työnhakijoiden ei tarvitse olla Tampereelta vaan työnhakija voi tulla mistä päin tahansa Suomea. Sarkan oman työnjohdon alaisuudessa toimiviin tehtäviin on mahdollista hakeutua myös työkokeiluun. Sarkalle hakeutuu vuositasolla enemmän työnhakijoita kuin Sarkalla on avoimia tehtäviä, joten kaikki työnhakijat eivät tule rekrytoituksi. Työnhakijoiden ohjautumista Sarkalle on kuvattu kuviossa 6.

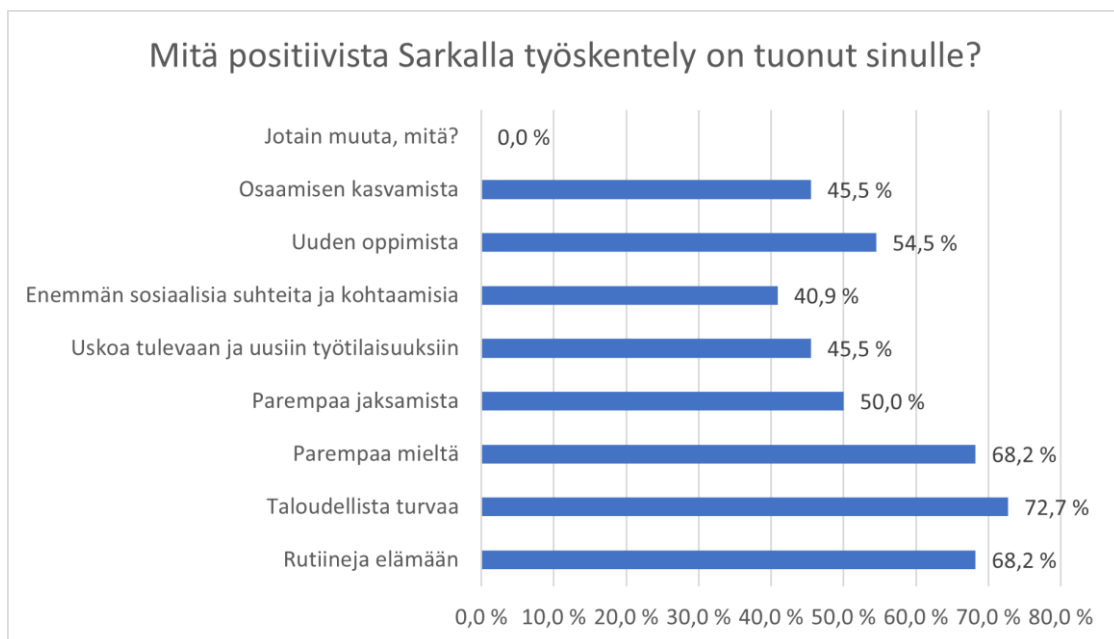


Kuvio 6. Työnhakijoiden ohjautuminen Sarkaan

Kaikki palkkatuella työllistettävät työllistetään määräaikaiseen työsuhteeseen Sarkalle. Työsuhteissa noudatetaan Avaintyönantajat ry AVAIN työehtosopimusta, jonka mukaan myös työtehtävien palkat ja muut edut määräytyvät (Avaintyönantajat ry 2024). Työntekijät saavat mahdollisuuden osatutkintojen suorittamiseen sekä uravalmennuspalvelut koko työsuhteensa kestolle. Sarkan kaikki työtehtävät toimivat osaltaan oppimisympäristöinä ja Sarka tekee tiivistä yhteistyötä alueen eri oppilaitosten kanssa esimerkiksi näyttötutkintojen

osalta. Sarkalla voi toteuttaa osatutkintoja eri tehtäviin. Näitä ovat esimerkiksi huoltoryhmässä kiinteistöpalvelujen perustutkinnosta piha- ja ulkoalueiden hoitaminen, autoalan perustutkinnosta rengastyöt, varhaiskasvatuksessa kasvatus- ja ohjausalan perustutkinnosta ammatillinen kohtaaminen kasvatus- ja ohjausalalla, kaupunkipyörissä liiketoiminnan perustutkinnosta asiakaspalvelu, työyhteisössä toimiminen ja yhteisistä tutkinnon osista opiskelu- ja urasuunnitteluvalmiudet sekä työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitäminen. Sarkan tavoitteena onkin, että palkkatukijaksolla työllistettävät työntekijät saavat työkokemuksen ja palkan lisäksi itselleen todennettua näyttöä osatutkintojen avulla osaamisestaan omaan ansioluetteloonsa ja mahdollisia jatko-opintoja ajatellen.

Työtehtävät eivät ole pajatoimintaa vaan aitoja asiakkaiden tarpeisiin toteutettuja veloitet- tavia palveluja, joita toteuttavat muutkin markkinoilla toimivat yritykset. Osalle erityisesti jatkuvaluontoisista sopimustehtävistä on asiakkaittain määritetty myös palvelutasovaatimukset, jotka Sarkan tulee täyttää. Nämä aidot työtehtävät, joista maksetaan oikeaa palkkaa, luovat työntekijöille pohjaa jatkopolkujen suhteen. Sarka suorittaa säännöllisesti palkkatu- kityöllistetyille henkilöstölleen henkilöstökyselyjä, joilla seurataan työntekijöiden kokemusta Sarkasta työnantajana, työyhteisönä ja työntekijää eteenpäin ohjaavana toimijana. Anonyymi kysely toteutetaan aina palkkatukityösuhteen ollessa käynnissä. Kuviossa 7 on kuvattuna Sarkan viimeisimmän henkilöstökyselytutkimuksen tuloksista työntekijöiden koke- musta siitä, mitä positiivista työntekijät ovat kokeneet saaneensa Sarkalla työskentelyn jak- solla. Vastajat ovat voineet valita useita vaihtoehtoja. (Tampereen Sarkan henkilöstökysely palkkatukityöntekijöille 12/2023.)



Kuvio 7. Palkkatukihenkilöstön kokema Sarkan työsuhteen tuomista positiivisista asioista (Tampereen Sarkan henkilöstökysely palkkatukityöntekijöille 12/2023)

4.2 Katsaus toimintaympäristöön

Työmarkkinoilla tapahtuu ja on tapahtumassa isoja muutoksia. Sanna Marinin hallituskaudella käynnistyneen työllisyyden kuntakokeilun aikana kunnille on siirretty osin työ- ja elinkeinopalveluiden järjestämistä vastuuta. Kuntakokeilun avulla on pyritty selvittämään mitä tai miten kunnat voisivat ottaa entistä enemmän vastuuta työllisyyden hoidosta ja näin paikallisesti voivan vaikuttaa alueen työllisyyteen ja elinvoimaan. Kuntakokeilu on käynnistynyt 1.3.2021 ja se päättyy 31.12.2024. Kuntakokeilun aikana Sanna Marinin hallituskaudella valmisteltiin työvoimapalveluiden siirtoa valtiolta kunnille ja laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämisestä vahvistettiin maaliskuussa 2023. Muutoksilla pyritään vastaamaan työllisyyteen liittyviin haasteisiin, kuten kohtaanto-ongelmaan ja palvelujen parempaan saatavuuteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö c.)

Suomessa aloittaa 1.1.2025 45 työllisyysaluetta, jolloin julkisten työvoimapalveluiden järjestämisen vastuu siirtyy valtion työ- ja elinkeinotoimistoilta kunnille ja kuntien muodostamille yhteistoiminta-alueille. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että näillä työllisyysalueilla hoidetaan jatkossa työvoimaviranomaisten tehtävät julkisten työvoimapalveluiden järjestäjänä. Näitä palveluita ovat esimerkiksi työnvälityspalvelut, tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut, valmennuspalvelut, työvoimakoulutukset ja muutosturvakoulutukset. Työllisyysalueet vastaavat jatkossa myös tuista ja korvauksista, joita työnantaja- ja työnhakija-asiakkaille myönnetään. (Työ- ja elinkeinoministeriö d.)

Tampereen kaupunki tulee toimimaan vastuukuntana toiseksi suurimmalla Tampereen seudun työllisyysalueella, johon kuuluu yhteensä 16 Pirkanmaan kuntaa. Tämän tulevan työllisyysalueen kunnissa oli vuoden 2023 aikana avoinna hieman yli 100 000 työpaikkaa ja samaan aikaan työnhakijoita oli alle 70 000. Samalla, kun työllisyyspalvelujen uudistus toteutetaan, toteutetaan myös kotoutumispalvelujen uudistus ja sen myötä myös vastuu kotouttuja-asiakkaiden työvoimapalveluista siirtyy työllisyysalueille. Työllisyysalueen keskeisiä tavoitteita tulee olemaan työvoiman saannin tukeminen sekä yrittäjyyden tukeminen ja vastuukuntana toimiva Tampere tuottaa ja järjestää palveluja työnhakijoille ja työnantajille yhdessä kumppanuus- ja sidosryhmäverkoston kanssa. (Tampereen kaupunki 2024.) Nämä muutokset vaikuttavat varmasti myös Sarkan toimintaympäristöön. Jo yllä mainittu avointen työtehtävien ja työnhakijoiden määrän suhde kertoo, että Sarkan kaltaisia työhön integroivia toimijoita tarvitaan ja näillä tulevilla merkittävillä muutoksilla tulee varmasti olemaan merkitystä myös Sarkan toiminnan kannalta.

4.3 Tarve kehittämiselle

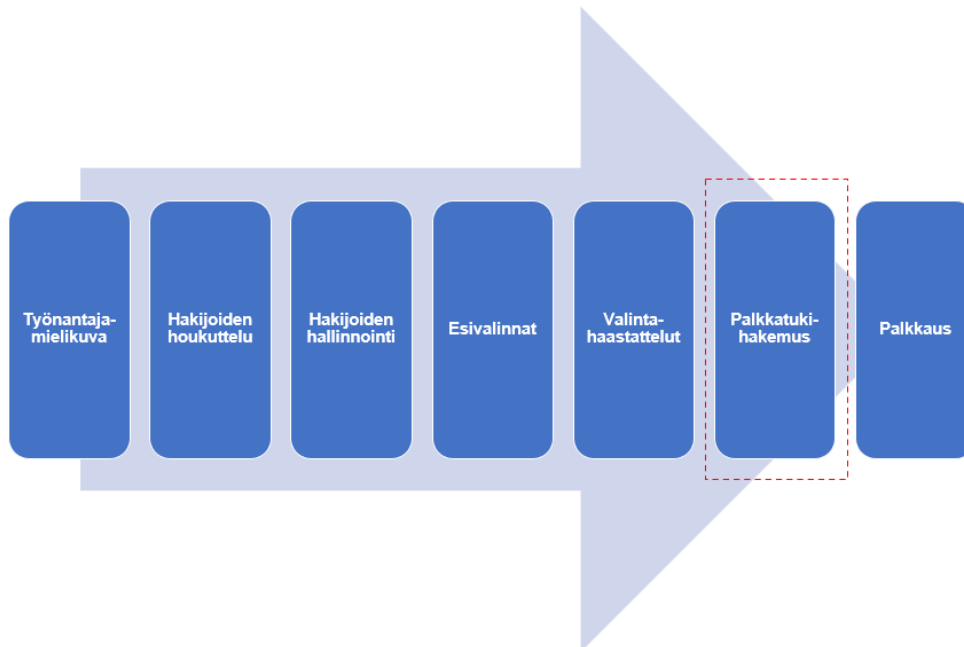
Yhteiskunnallisten työhön integroivien yritysten toimintaa kuvaa toiminnan hybridisyys (Doherty ym 2014, 422) ja tämä pätee myös Sarkaan. Sarka on olemassa auttaakseen haastavassa ja heikossa työmarkkina-asetuksessa olevia henkilöitä työllistymään ja toisaalta tätä tavoitetta Sarka toteuttaa oman liiketoimintansa avulla. Sarkan tavoitteena ei inhouse-yhtiönä ja yhteiskunnallisena yrityksenä ole voiton maksimointi. Jotta Sarka voi yhteiskunnallista tavoitettaan toteuttaa ja kehittää, sen täytyy olla taloudellisesti kannattava, koska toimintaa rahoitetaan liiketoiminnalla, ei avustuksin. Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten tunnistetut haasteet näiden kahden tavoitteen välisessä tasapainoilussa ovat konkreettista arkea myös Sarkalla.

Sarka työllistää työntekijät omiin palveluihinsa, joita se tuottaa tilaaville asiakkaille. Yhteiskunnallisen missionsa lisäksi Sarkan intresseissä on saman aikaisesti tuottaa palvelut mahdollisimman kustannustehokkaasti ja kannattavasti. Työntekijöiden osaaminen ja taidot eivät Sarkan työllistämässä kohderyhmässä aina kuitenkaan tue tätä tavoitetta. Rekrytoimisessa korostuu tarve tunnistaa henkilön potentiaali tehtävää kohden aiemmasta taustasta riippumatta. Toisaalta rekrytoinneissa korostuu ylipäätään jokaisen ihmisen itsessään omaava potentiaali lähtökohdista riippumatta. Tätä ohjenuoraa ja tasapainoilua näiden tavoitteiden kanssa rekrytointeja tekevät henkilöt Sarkalla joutuvat pitämään mielessään ohjaavina tekijöinä jokaisessa rekrytoinnissa ja rekrytoinnin prosessien tulee olla läpinäkyviä ja yhdenmukaisia.

Sarkalla on pienet vakituisen henkilöstön resurssit ja toisaalta Sarka työllistää vuodessa toista sataa henkilöä. Rekrytointeja on käytännössä käynnissä jatkuvasti ja niiden organisointi ja toteuttaminen on aikaa vievää ja sen myötä myös kallista. Sarkan toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus on tärkeä elementti.

Sarkan työllistämisen tavoitteena on, että Sarkan työtehtävä ja aika Sarkassa tukisivat henkilön siirtymää kohti vapaita työmarkkinoita, yrittäjyyttä tai tutkintoon johtavaa koulutusta. Työllistämisyksiköllä Sarkalla voi tuoda näkyväksi myös muunlaista tuen tarvetta, jota henkilö voi tarvita, että työllistyminen jatkossa on mahdollista. Sarka tukee valmennuksen keinoin työllistettyjä työntekijöitään sekä muita valmennettaviaan kohti avoimia työmarkkinoita ja on keskeistä, että tätä työtä voidaan edistää jo rekrytointivaiheesta lähtien yhteisten tehokkaiden prosessien avulla. Sarkan rekrytointiprosessiin linkittyy Sarkan tarjoama valmennuskonaisuus.

Sarkan rekrytointiprosessin malli ennen kehittämistyön käynnistämistä näyttäytyi lähtökohdaisesti samalta kuten rekrytointiprosessit yleensäkin. Sarkan rekrytointiprosessia lähtötilassa ennen kehittämistyötä on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Sarkan työllistettävien rekrytointiprosessin lähtötila (mukaellen Laumer ym 2015; Lee 2007; Holm 2012)

Koska Sarka työllistää henkilöt palkkatuen avulla, tämä työllistettävien rekrytointiprosessin kiinteä vaihe on elementti, joka erii yleensä yritysten rekrytointiprosesseista ja liittyy Sarkan toimintamalleihin työhön integroivana yhteiskunnallisena yrityksenä. Palkkatukihakemus on vaihe, joka toteutetaan, kun työnhakija on päätetty tehtävään valita ja työnhakija on tehtävän halukas vastaanottamaan. Valinta on siltä osin ehdollinen, että se edellyttää hyväksytyä palkkatukipäätöstä ennen työsopimuksen solmimista.

Sarkan **työnantajamielikuvaa** rakennetaan viestimällä kohderyhmille kotisivuilla ja eri sosiaalisen median kanavissa Facebookissa, Instagramissa, LinkedInissä ja Twitterissä. Sarkassa osallistutaan erilaisiin esimerkiksi työllisyyspalveluiden, oppilaitosten ja muiden toimijoiden järjestämiin rekrytointitilaisuuksiin ja -tapahtumiin. Sarkan avoimet työtehtävät julkaistaan Sarkan kotisivuilla ajankohtaista-osiossa. **Hakijahoukuttelua** tehdään myös julkaisemalla avoimet palkkatukitehtävät TE-palveluiden järjestelmään, josta ne ovat työttömiä työnhakijoita töihin ohjaavien viranhaltijoiden löydettävissä ja työnhakijoille annettavissa. Tämän lisäksi viestitään sähköpostitse avoimista työtehtävistä erikseen alueen erikuntien työllisyyspalveluille ja muille sidosryhmilleen, esimerkiksi toisiin yhdistyksiin ja oppilaitoksiin.

Hakemusten hallinnoinnin välineenä toimii Sarkan rekrytointia varten määritelty sähköposti ja verkkoasemalla oleva kansio, johon on käyttöoikeudet ja rajoitettu pääsy. Hakijoiden työhakemukset vastaanotetaan ja pääsääntöisesti Sarkan kotisivuilla olevan sähköisen lomakkeen avulla sähköpostitse Sarkan rekrytoinnille määritettyyn sähköpostiosoitteeseen. Hakemuksia vastaanotetaan myös paperisina erityisesti rekrytointitilaisuuksissa. Prosessissa etenevien osalta hakemukset siirretään verkkoasemalla sijaitsevaan kansioon. Hakijoille vastaaminen ja prosessista tiedottaminen tapahtuu rekrytointiin osallistuvien puolesta sähköpostite ja puhelimitse eri vaiheissa.

Esivalintavaiheessa hakijoiden hakemukset seulotaan ja hakemusten perusteella valitaan hakijat haastatteluun. **Valintahaastattelut** suoritetaan rekrytoivan esihenkilön puolesta. Valintahaastatteluihin osallistuu tarvittaessa myös muita kyseiseen rekrytointiin liittyviä henkilöitä. Valintahaastatteluiden hallinnointi tapahtuu kunkin rekrytointiin osallistuneen henkilön oman kalenterin kautta ja hakijaviestintä tässä vaiheessa vastaavasti jonkun, lähtökohtaisesti rekrytoivan esihenkilön sähköpostin kautta.

Palkkatukihakemusvaiheessa rekrytointiin osallistuu myös Sarkan hallinnon henkilöstöä, joille palkkatukihakemusta varten tiedot kerätään valitulta työnhakijalta. Kerättyjen tietojen perusteella tehdään palkkatukihakemus. Tieto välitetään rekrytoivalle esihenkilölle, joka tiedottaa päätöksestä työnhakijalle. Myönteisen päätöksen jälkeen käynnistyy **työntekijän palkkaus** ja työsopimusvaihe, jossa viestintää tapahtuu taas hakijan ja Sarkan välillä tarvittavista tiedoista. Työsopimus Sarkassa allekirjoitetaan sähköisesti. Päätöksen ollessa kielteinen, esihenkilö tiedottaa valitulle henkilölle, että työsuhdetta ei voida aloittaa. Samalla käynnistyy rekrytoinnin prosessi uudestaan, jos avointa tehtävää ei saatu täytettyä.

Valmennusvaihe käynnistyy samalla, kun työsuhde käynnistyy. Tieto uudesta työllistetyistä työntekijästä välitetään valmennukseen. Valmennukseen liittyvät tiedot ylläpidetään erillisesti työntekijän muista tiedoista.

5 Kehittämishankkeen toteutus

5.1 Lähestymistapa

Kehittämishanke on luonteeltaan pragmaattinen ja pyrkimyksenä on tiedon ja työskentelyn avulla ratkaista rekrytointiprosessiin liittyviä haasteita hyötyä ja vaikuttavuutta tuottaen. (Salonen ym. 2017, 30). Kehittämishankkeen avulla halutaan uudistaa ja kehittää kohdeorganisaation toiminnan kannalta keskeisestä rekrytointiprosessista. Kehittämishankkeella tavoitellaan käyttökelpoisuutta ja tällöin on oleellista, että tietoa tuotetaan todellisessa kontekstissa. (Gibbons ym. 1994, Nowotny ym. 2001, Nowotny 2005, Toikko & Rantanen 2009, 43–44 mukaan). Kehittämistoimen luonteeseen sisältyy osallisuus. Osallistuminen on kaksisuuntaista, mikä tarkoittaa, että kehittäjä on mukana käytännön toiminnassa ja toimijat toimivat myös kehittäjinä. (Toikko & Rantanen 2009, 89–91.) Kehittämishanke lähtee fakthanäkökulmasta, eli hankkeella pyritään vaikuttamaan organisaation rekrytointiprosessiin, joka on konkreettisesti todennettava asia (Toikko & Rantanen 2009, 38). Tätä kehittämishanketta kuvaa myös prosessorientoituneisuus, jossa korostuu reflektiivisyys, sitä ohjaa tieto ja kokemukset ja jatkuva uuden oppiminen ja edelleen kehittäminen (Ylöstalo 2005, Toikko & Rantanen 2009, 50).

Kehittämishankkeen lähestymistapana käytetään pitkälti **toimintatutkimusta**, vaikka itse kehittämishanke ei ole puhdas toimintatutkimus. Toimintatutkimus soveltuu kuitenkin päälinjoiltaan hyvin tähän kehittämishankkeeseen. Kehittämistoiminnan vaiheita ovat nykytilaymmärrys ja kehittämisen tarpeen tunnistus, ideoiminen, suunnitteleminen, toteuttaminen, tulokset, tulosten arviointi ja käytäntöön ottaminen ja kehittämistoiminta kytkeytyy toimintatutkimukseen. Kehittäminen ei välttämättä etene suoraviivaisesti vaan enemmän syklistä, reflektoiden, arvioiden ja vuorovaikutuksessa. (Salonen ym. 2017, 52.)

Toimintatutkimuksen avulla voidaan kehittää laajempia kokonaisuuksia, mutta yhtä hyvin organisaation sisäisiä toimintatapoja (Brydon-Miller, Greenwood & Maquire 2003, Toikko & Rantanen 2009, 30 mukaan). Toimintatutkimus on yhtäaikaisesti syklistä kehittämistä ja seurantaa, jota ohjaavat kehittämisessä syntyvät havainnot sen sijaan, että se olisi täysin ennalta suunniteltua (Toikko & Rantanen 2009, 30). Tietoa kerätään, analysoidaan ja toimintaa muutetaan samanaikaisesti (Salonen ym. 2017, 40.) Toimintatutkimus sisältää sekä organisaation ulkopuolisen tai sisäisen tutkijan että toimijan tiiviin yhteistyön. Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää sekä vahvasti strukturoitua tapaa ja kvantitatiivisia menetelmiä ja toisaalta se voi olla myös vähemmän strukturoitua ja hyödyntää laadullisia menetelmiä. (Gray 2014, 19–20.)

5.2 Menetelmät

Kehittämishankkeessa hyödynnetään **laadullisia tutkimusmenetelmiä** aineiston keräämisessä siksi, että kehittäminen vaatii ymmärryksen kerryttämisen toimijoiden näkökulmasta niin kehittämisen lähtötilan kuin tavoitetilan osalta. Laadulliselle tutkimukselle on kuvaavaa myös se, että tiedonhankinta pyritään tekemään henkilöiltä, joita tutkimus koskee ja niissä ympäristöissä, joissa henkilöt toimivat. (Juuti & Puusa 2020, 10.) Laadulliset tutkimusmenetelmät yhdistyvät hyvin myös kehittämishankkeen lähestymistapana olevaan toimintatutkimukseen (Juuti & Puusa 2020, 212).

Haastattelut ja havainnointi

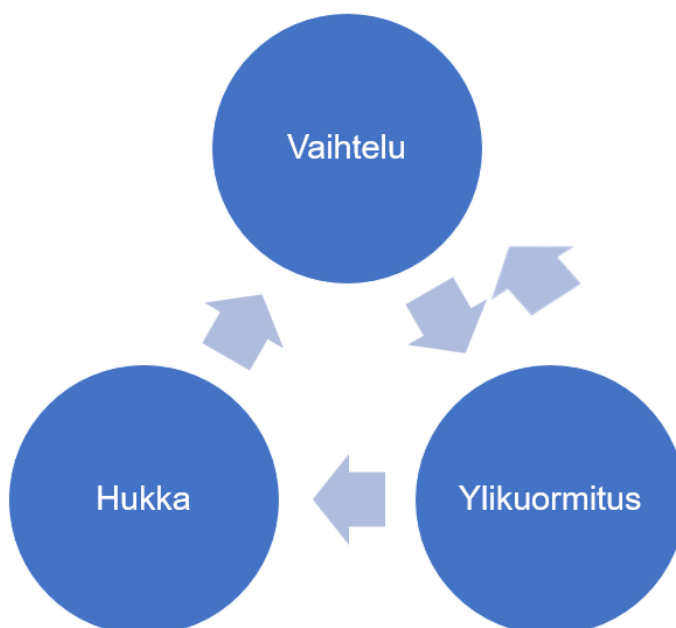
Laadullisissa tutkimuksissa aineiston keruu tapahtuu enimmäkseen erilaisten haastattelujen avulla (Puusa 2020, 81). Haastattelu on vuorovaikutuksessa olemista, jonka avulla voidaan selvittää kartoitettavaa asiaa ja samalla syventää ymmärrystä aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43). Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 43–46) mukaan haastattelulle on ihannetilanteessa ominaista, että se on ennalta suunniteltua, haastattelijan käynnistämää ja ohjaamaa, usein haastateltavan motivointia sisältävää, haastattelijan ja haastateltavan roolin oppimista ja tuntemista sekä luottamusta tietojen luottamukselliseen käsittelemiseen. Haastattelut vaihtelevat täysin strukturoidusta lomakehaastattelusta, joissa jokaiselta haastateltavalta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä strukturoimattomiin avoimiin haastatteluihin, jotka ovat väljästi määriteltyjä ja haastateltavan ehdoilla. Edellä mainittujen haastattelutyyppeiden välimaastoon sijoittuu puolistrukturoitu haastattelu, jolle on tyypillistä, että haastattelun sisältö on osin ennalta päätetty, joustavampi kuin puhtaasti strukturoitu ja samalla ohjatumpi kuin täysin strukturoimaton haastattelu.

Tässä kehittämistehtävässä aineisto kerättiin pääasiallisesti yksilöhaastatteluin teemahaastattelutyypisistä sekä toteutettiin havainnointia aineistonkeruuta tukevana menetelmänä. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47–48) toteavat, että **teemahaastattelu** on puolistrukturoitu malliltaan. Nimensä mukaisesti teemahaastattelu ei perustu tarkkoihin ja kaikille samanlaisena toistettaviin kysymyksiin vaan teemoihin, jotka ovat kaikille haastateltaville samat, mutta sallivat strukturoimattoman haastattelun tavoin haastattelun joustavan ja haastateltavakohtaisen etenemisen. Puusan (2020, 88–89) mukaan teemahaastattelua käytettäessä oletetaan, että haastateltavilla on kokemus tietyistä asioista ja toisaalta tutkijalla on ymmärrys aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen perustuen asiaan vaikuttavista tekijöistä ja teemahaastattelu auttaa syventämään kokonais käsitystä asiasta. Teemahaastattelun onnistunut lopputulos edellyttää, että tutkija on perehtynyt asiaan ja haastattelun teemat ja käsitteistö tarkoittavat pitkälti samaa sekä haastattelijalle että haastateltavalle.

Tieteellisessä tutkimuksessa havainnointi on aineistonhankinnan perusmenetelmiä. Havainnointi mahdollistaa todellisten tilanteiden reaaliaikaisen seurannan. Tässä kehittämissankkeessa havainnointia toteutettiin **osallisena havainnointina**. Osallisen havainnoinnin lisäksi tutustuttiin rekrytointiprosessissa käytettäviin sisäisiin dokumentteihin, ohjeistuksiin ja malleihin. Paalumäen ja Vähämäen (2020, 105) mukaan osallisessa havainnoinnissa havainnointi kohdistuu organisaatioon, jossa tutkija työskentelee ja jossa hänellä on myös muu pysyvä tehtävä kuin tutkijan rooli. Osallinen havainnointi nivoutuu myös kehittämissankkeen lähestymistapana olevaan toimintatutkimukseen. Kehittämissankkeessa osallistava havainnointi toteutui osallistamalla käytännössä rekrytointiprosessin eri vaiheisiin.

Lean ja hukka

Kehittämissankkeen teemahaastattelujen ja havainnointien avulla kerättävän aineiston analysoinnissa käytetään soveltaen Lean-menetelmistä hukka-analyysiä. Lean perustuu alkuperältään Taiichi Ohnon johtamaan Toyotan tuotantosysteemiin. Tässä tuotantosysteemissä tavoitteena on kaikenlaisen epäjohtonmukaisen ja hukkaa tuottavan työn poistaminen tuotantosysteemistä. (Jasti & Kodali 2015, 867–868.) Lean voidaankin määrittää olevan organisaatiossa kaikkien toimesta tapahtuvaa kaikkialta arvoketjussa olevaa hukkan systeemaattista poistoa (Womack & Jones 1994, Naslund 2008, 273 mukaan). Teoksen Lean asiantuntijatyön johtamisessa mukaan töiden sujuvuus ja virtaus ovatkin Leanin päämäärä ja esteitä näille ovat vaihtelu (mura), ylikuormitus (muri) ja hukka (muda) (Torkkola 2015, 24). Kuviossa 9 on kuvattuna, miten nämä esteet muodostavat tietynlaisen toisiaan ruokkivan noidankehän (Mikkonen 2022, 68).



Kuvio 9. Esteiden noidankehä (mukaellen Mikkonen 2022, 68)

Hukan voidaan sanoa olevan kaikkea sitä tekemistä ja toimintaa, joka ei tuota mitään arvoa lopulliselle tuotteelle tai palvelulle. Syntyvä hukka voidaan Ohnon mukaan jaotella seitsemään erilaiseen kategoriaan, jotka ovat ylituotanto, odottaminen, kuljetus, tarpeeton varastointi, epätarkoituksen mukainen tuotanto, virheet ja tarpeettomat vaiheet. (Jasti & Kodali 2015, 876). Erilaisen hukan selvittäminen rekrytointiprosessista on tämän kehittämishankkeen kannalta olennaista, jotta voidaan analysoida mikä prosessissa ei toimi ja toisaalta toimii arvoa tuottavasti.

5.3 Kehittämishankkeen aikataulu, resurssit ja eteneminen

Kehittämishanke käynnistettiin tammikuussa 2023. Kehittämishankkeen aikataulu ja eteneminen on kuvattuna tarkemmin taulukossa 2.

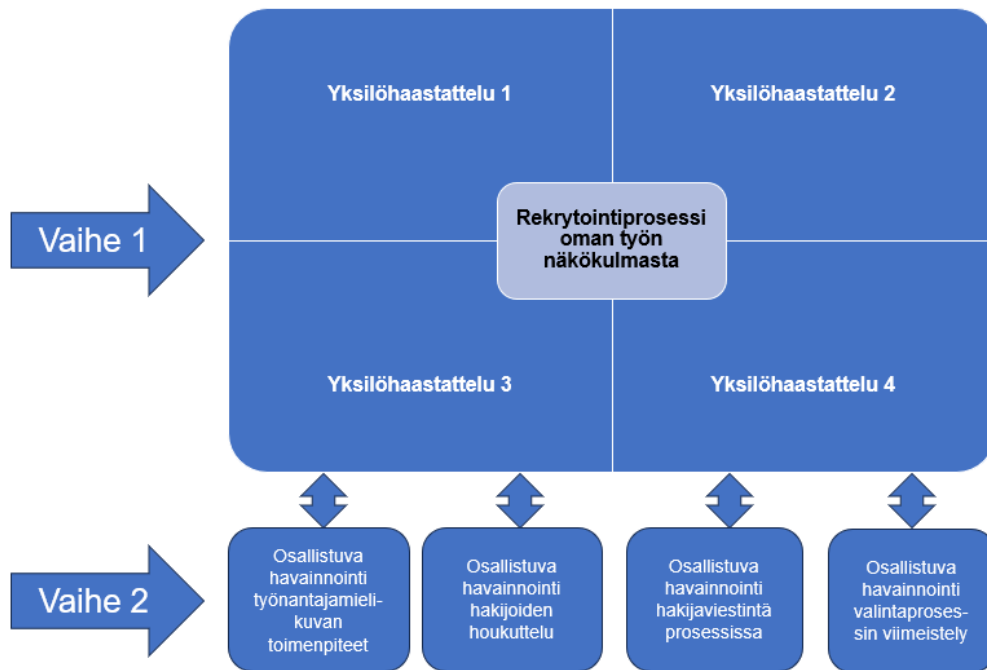
Kehittämishankkeen aikataulu		Viikko #	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tehtävä	Käytetty aika viikkoina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	11
Kehittämishankkeen käynnistys													
Teemahaastattelut ja havainnointi													
Hukkajahti ja juurisyyt, kehittämisen suunta													
Rekrytointijärjestelmä													
Rekrytointijärjestelmän kartoitukset													
Rekrytointijärjestelmän valinta													
Rekrytointijärjestelmän määrittelytyö													
Rekrytointijärjestelmän käyttöönotto													
Rekrytointiprosessin uudistamisen suunnittelu ja määritykset													
Työllistettävien rekrytointiprosessi													
Valmentamiseen liittyvä prosessin hallinnointi													
Uudistetun rekrytointiprosessin ja järjestelmän käyttöönotto													
Rekrytointijärjestelmän koulutusmateriaali													
Rekrytointijärjestelmän ja prosessin käyttöön otto													
Jatkuva kehittäminen													

Taulukko 2. Kehittämishankkeen aikataulu ja eteneminen

Kehittämishankkeeseen osallistui eri vaiheissa Sarkassa eri rooleissa työskentelevä hallinnon henkilöstö ja opinnäytetyön tekijä toimi kehittämishankkeen koordinaattorina. Kehittämishanke vaati taloudellisina resursseina investoinnin rekrytointijärjestelmään. Muita oman toiminnan ulkopuolisia kuluja ei syntynyt, koska kehittämishanke toteutettiin sisäisesti omin voimin.

Teemahaastattelut ja havainnointi

Kehittämishanke käynnistettiin henkilöstön kanssa käydyin teemahaastatteluin ja prosessin havainnoinnin avulla. Kuvio 10 on kuvaa kehittämishankkeen teemahaastatteluiden ja havainnoinnin prosessia.



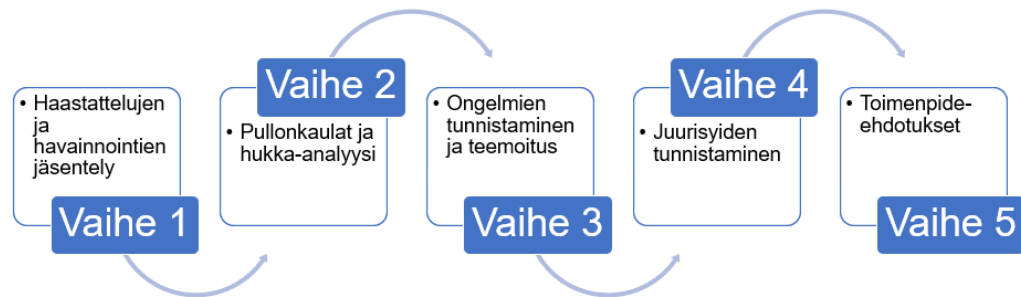
Kuvio 10. Haastatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin prosessi

Sarkan hallinnon tehtävissä eri rooleissa työskentelevien ja henkilöstön rekrytointiin osallistuvien työntekijöiden kanssa toteutettiin 4 erillistä tunnin mittaista yksilöteemahaastattelua kokonaiskuvan muodostamiseksi. Haastatteluissa ei ollut varsinaista haastattelurunkoa ja ensisijaisena sekä ainoana etukäteen määritettynä kysymyksenä oli kuvailla rekrytointiprosessia oman työn näkökulmasta. Haastatteluissa käytiin läpi prosessin eri vaiheita ja henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia mikä rekrytointiprosessissa toimii ja mitkä asiat on koettu oman työtehtävän kautta ongelmallisiksi. Jokaisesta haastattelusta kerättiin kirjalliset muistiinpanot kehittämistyön tueksi.

Havainnointia toteutettiin osallistumalla rekrytointiprosessin eri vaiheisiin, kuten työnantajamielikuvaan ja hakijoiden houkutteluun liittyvään ilmoituksen julkaisemiseen, avoimesta paikasta tiedottamiseen, haastattelujen sopimiseen, tiedon siirtoon eri vaiheiden välillä, hakijoiden tiedottamiseen ja valintaprosessin viimeistelyyn. Havainnoinnista kerättiin omat muistiinpanot. Havainnoinnin ja kerättyjen muistiinpanojen avulla tarkkailtiin ja vahvistettiin haastatteluissa nousseita asioita sekä kerättiin prosessista lisää tietoa ja haastatteluissa mahdollisesti esille nousemattomia tekijöitä.

Aineiston analysointi

Analysointia toteutettiin haastattelu- ja osallistamisvaiheessa. Haastatteluiden ja havainnointien muistiinpanot koottiin ja jäsenneltiin olemassa olleen rekrytointiprosessin eri vaiheiden mukaan. Analysoinnin prosessin eri vaiheita on kuvattu kuviossa 11.

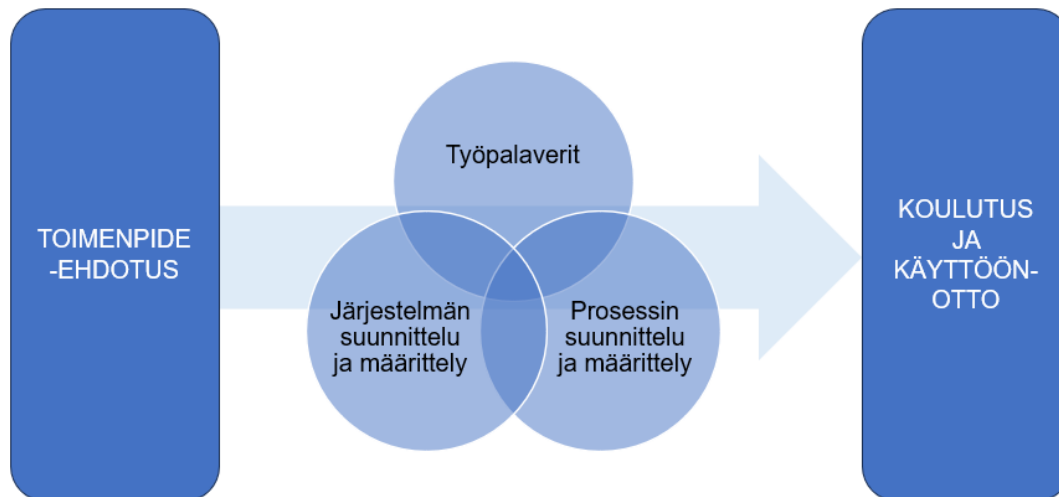


Kuvio 11. Aineiston analysoinnin prosessi

Tämän jäsennellyn koonnin mukaan tunnistettiin prosessin pullonkaulat, mitkä ovat tehokkaan ja hakijaystävällisen prosessin kannalta kriittiset kohdat ja tunnistettiin erilaisia prosessissa olevia arvoa tuottamattomia kohtia eli hukkaa. Tehdyn jäsentelyn ja hukkahdin perusteella tehdyn koonnin osalta tunnistettiin neljä teemaa, joiden ympärille prosessin ongelmat kiteytyivät. Tunnistetuista prosessin teemoista etsittiin juurisyyt ja tunnistettujen juurisyyden perusteella tehtiin toimenpide-ehdotukset rekrytointiprosessin kehittämiseen. Toimenpide-ehdotusta käsiteltiin yhdessä Sarkan hallintohenkilöstön kanssa ennen toimenpiteen toteutusvaiheeseen siirtymistä, jotta varmistettiin yhteinen näkemys valittujen toimenpiteiden tarpeellisuudesta ja mahdollisuudesta ratkaista esille nousseet haasteet rekrytointiprosessissa.

Suunnittelu, määrittelyt ja käyttöönotto

Toimenpide-ehdotuksista nousseen mukaisesti käynnistettiin rekrytointiprosessin kehittämistyö rekrytointijärjestelmän hankkimiseksi ja rekrytointiprosessin tehostamiseksi sekä prosessin johtamisen selkeyttämiseksi kuviossa 12 kuvatun mukaisesti.



Kuvio 12. Rekrytointiprosessin kehittämisen toteutus toimenpide-ehdotuksesta käyttöönottoon

Rekrytointiprosessin suunnittelu ja rekrytointijärjestelmän käyttöönottoon liittyvä määrittelytyö käynnistettiin järjestelmän valintapäätöksen jälkeen. Sitä työstettiin osin samanaikaisesti rekrytointiprosessin suunnittelun kanssa yhteistyössä Sarkan hallinnon henkilöstön kanssa erillisissä työpalavereissa. Työpalavereita oli erikseen rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden kanssa ja erikseen valmentajien kanssa. Työpalaverit keskittyivät prosessin eri vaiheiden ja toimenpiteiden määrittämiseen eri työvaiheiden osalta järjestelmää hyödyntäen.

Kun suunnittelutyö ja määritykset saatiin eri toimijoiden kanssa tehtyä, toteutettiin prosessin ja järjestelmän koulutus ja käyttöönotto. Prosessin ja järjestelmän koulutus toteutettiin Teamsilla ja siitä tehtiin tallenne, jotta siihen palaaminen tarvittaessa helpottuu ja sen hyödyntäminen myös tulevien hallinnon henkilöiden perehdyttämisen osalta on mahdollista. Järjestelmä otettiin käyttöön koulutuksen jälkeen. Järjestelmän käyttöönotto tiiviillä aikataululla oli mahdollista, koska tehtiin päätös, että aiempien hakujen tiedot käsitellään vanhan rekrytointiprosessimallin mukaisesti päätökseen ja järjestelmä otettiin käyttöön vain uusiin työpaikkoihin.

6 Kehittämishankkeen tulokset

6.1 Teemahaastattelujen tulokset ja toimenpide-ehdotukset

Sarkan **työnantajamielikuvan** rakentaminen mielletään pitkälti työnantajamielikuvan ulkoi- seen puoleen eli siihen, miten Sarka näkyy ja viestii ulospäin eri valituissa kanavissaan. Sarkalla on käytössään kotisivujen lisäksi sosiaalisen median kanavat, mutta viestintä niissä ei aina ole kovin systemaattista. Lisäksi osa kanavista, erityisesti Twitter on ole- massa, mutta sen hyödyntäminen on minimaalista.

Hakijoiden houkutteluvaiheessa työpaikkojen julkaisu kotisivuilla tapahtuu rakentamalla ja tallentamalla työpaikkailmoitus kotisivujen ajankohtaista- ja blogiosioon manuaalisesti. Myös työpaikan poisto kotisivuilta vaatii manuaalista työtä ja muistamista. Työpaikkailmoi- tus rakennetaan määritetyn työanalyysin perusteella. Työpaikkailmoitusten ulkoasu vaihte- lee sen mukaan, kuka työpaikkailoituksen sivustolle julkaisee. Työpaikoista ilmoittaminen sidosryhmille tehdään sähköpostitse ja tiedon kerääminen ja toimittaminen eteenpäin ei ole systemaattista vaan tapahtuu enemmän satunnaisesti. Haastatteluissa erityisen haasteel- liseksi ja työllistäviksi koettiin työpaikkojen julkaisuun liittyvät asiat ja myös työpaikoista viestiminen eri kanavissa.

Hakijoiden hallinnoinnissa koettiin olevan erityisen paljon haasteita. Sähköinen työnha- kulomake, jonka työnhakija täyttää Sarkan kotisivuilla ja joka ohjautuu rekrytoinnin sähkö- posttiin, on samanlainen riippumatta siitä, mihin tehtävään hakija hakeutui. Tämän koettiin vaikeuttavan hakijoiden seulomista, koska kaikki hakijat ohjautuvat samalla tavalla. Pelkkä hakemuslomakkeen saapuminen ei heti suoraan indikoi mihin tehtävään hakija hakeutuu. Hakijoita ohjautuu työnhakuun lisäksi esimerkiksi työvoimaviranomaisten toimesta ja näi- den hakijoiden tunnistaminen hakijapoolista on haasteellista ja vaatii usein lisäselvittelyä. Sähköisen hakemuslomakkeen ollessa samanlainen kaikille hakijoille kaikissa työpaikka- hauissa on johtanut siihen, että hakijoilta kysytään osin turhaa tietoa riippuen siitä, mihin tehtävään hakija on ilmaissut kiinnostuksensa. Koska hakijoita rekrytoidaan suoraan avoi- mena oleviin tehtäviin myös erilaisissa rekrytointitilaisuuksissa, joissa hakijat voivat samalla myös jättää Sarkalle työhakemuksensa ja ansioluettelonsa tulosteena, hakemusten käsit- telyn tunnistettiin vaativan erityistä huolellisuutta, että ne tulevat huomioiduksi oikeassa haussa ja arkistoiduksi oikein.

Osan hakemuksista ollessa sähköisiä ja osan paperilla toimitettuja vaikeutuu hakijoiden hallinta huomattavasti, koska hallinnoinnin vaiheet vaativat paljon manuaalista työtä. Li- säksi hankalaksi koettiin se, että rekrytointiprosessin eri vaiheet eivät ole läpinäkyviä niin, että jokaisella rekrytointiprosessiin osallistuvalla työntekijällä olisi mahdollisuus nähdä

helposti missä vaiheessa kukin hakija prosessissa on, mitä hakijan kanssa on viestitty ja mahdollisesti sovittu, kenen toimesta ja koska. Jotta kaikki rekrytointiprosessiin osallistuvat pysyvät ajan tasalla, tämä vaatii paljon erillistä sisäistä viestintää prosessiin osallistuvien kesken. Tulleet hakemukset arkistoidaan, säilytetään ja hävitetään tietosuojan mukaisesti. Tämä vaihe vaatii erityistä huolellisuutta, paljon manuaalista työtä ja muistamista rekrytointiin osallistuvilta henkilöiltä.

Hakijoille vastaaminen ja prosessista tiedottaminen tapahtuu manuaalisesti ja tiedottamista tapahtuu lähinnä hakemuksen vastaanoton ja haun päättymisen yhteydessä. Sisäinen hakijoiden hallinnointi esimerkiksi rekrytointiin osallistuvien henkilöiden kesken tapahtuu sekin manuaalisesti ja vaatii muistamista. Tavat ja toiminnot saattavat olla eriävät eri toimijoiden kesken. Haasteellisiksi koetaan paljon manuaalista työtä ja muistia vaativat prosessin eri vaiheet ja tehtävät, jotka työllistävät runsaasti rekrytointiprosessiin osallistuvia. Myös arkistointi, tietojen säilyttäminen ja tuhoaminen koetaan työllistäväksi.

Esivalintavaiheessa hakijoiden sähköpostitse ja paperisina saadut hakemukset seulotaan rekrytointiin osallistuvien henkilöiden puolesta. Seulominen tapahtuu täysin manuaalisesti ja vaatii erilaisia ja vaihtelevia organisoimisen keinoja sekä muistamista rekrytointia tekevilta henkilöiltä.

Valintahaastattelut suoritetaan rekrytoivan esihenkilön puolesta. Valintahaastatteluihin osallistuu tarvittaessa myös muita kyseiseen rekrytointiin liittyviä henkilöitä. Valintahaastatteluiden hallinnointi tapahtuu kunkin rekrytointiin osallistuneen henkilön oman kalenterin kautta ja hakijaviestintä vastaavasti jonkun, lähtökohtaisesti rekrytoivan esihenkilön sähköpostin kautta. Tämä vaihe edellyttää lisäksi erillistä viestintää rekrytointiin osallistuvien kesken, jotta kaikki pysyvät ajan tasalla prosessin etenemisestä. Esivalinnan ja valintahaastatteluiden vaiheiden haasteiksi koetaan runsas manuaalinen työ, viestintä sekä kokonaiskuvan ylläpitäminen rekrytointiprosessin etenemisestä.

Palkkatukihakemusvaiheessa on monta eri tiedottamisen vaihetta, joihin osallistuu eri henkilöitä ja osin myös työnhakija. Ensin tiedot kerätään työnhakijalta, ne toimitetaan eteenpäin ja toimitettujen tietojen perusteella tehdään varsinainen palkkatukihakemus. Samalla tiedotetaan palkkatukihakemuksen jättämisestä rekrytoivalle esihenkilölle. Päätöksen tultua tiedotetaan jälleen esihenkilölle, joka puolestaan tiedottaa työnhakijalle päätöksestä. Myönteisen päätöksen jälkeen käynnistyy **työsopimusvaihe**, jossa viestintää tapahtuu taas hakijan ja Sarkan välillä tarvittavista tiedoista. Työsopimus Sarkassa allekirjoitetaan sähköisesti. Päätöksen ollessa kielteinen, esihenkilö tiedottaa valitulle henkilölle, että työsuhdetta ei voida aloittaa. Samalla käynnistyy rekrytoinnin prosessi uudestaan, jos avointa tehtävää

ei saatu täytettyä. Haasteelliseksi palkkatuki- ja palkkausvaiheessa koettiin erityisesti tiedon kulku ja sen työllistävyys.

Valmennuksen käynnistäminen työsuhteen alkaessa tapahtuu sähköpostitse ja muistin varaisesti esihenkilöiden toimesta valmentajille tiedottamalla. Työntekijöiden taustatietojen siirto esihenkilöltä valmennukseen vaatii paljon manuaalista työtä. Työntekijän informointi valmennuksesta ja sen sisällöstä vaatii lisää erilaista manuaalista viestintää. Valmennettavien tiedot säilytetään sekä sähköisessä muodossa erilaisin listoin että paperisina mapeissa lukituissa kaapeissa. Tiedon hallinnointi ja kokonaisuuden hahmottaminen on haastavaa ja vaikuttavuutta on hankalaa seurata. Koska tiedon siirto on täysin manuaalista ja muistin varassa, myös virheiden riski kasvaa. Tietojen säilytys ja hallinnointi tietosuojan mukaisesti on työlästä ja hankalaa.

Rekrytointiprosessin kokonaisuutta havainnoitaessa työllistettävien henkilöiden valmennusprosessin hallinnointiin liittyviä tekijöitä ei huomioida riittävästi, vaan valmennuksen hallinnointiin liittyvät prosessit kulkevat melko irrallisena rekrytointiprosessista. Jokainen rekrytointiprosessin vaihe sisältää myös paljon odottelua erityisesti siirtymävaiheissa. Tietojen kerääminen, mittaaminen ja analysointi prosessin eri vaiheista, esimerkiksi hakijoiden määräästä, saapumiskanavista, rekrytoimisen läpimenoajoista rekrytointiprosessissa ja valmennuksen etenemisestä on erittäin haastavaa ja paikoin jopa mahdotonta selvittää. Hakijan kokemuksen kannalta prosessi ei toimi optimaalisesti, vaan voi näyttäytyä pitkänä odotusaikoina hakuprosessin vaiheiden suhteen sekä turhalta tuntuvan tiedon keräämisenä yhden ja kaikille hakijoille samanlaisen hakemuslomakkeen kautta.

Hukkajahti ja juurisyyt

Henkilöstön kanssa käydyt teemahaastattelut sekä havainnointi toivat näkyväksi sen, että rekrytointiprosessi ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Taulukossa 3 esitellään kartoitetut rekrytointiprosessiin liittyvät ja tunnistetut hukat.

Pullonkaulat:	Pullonkauloja esiintyy prosessin kaikissa vaiheissa, joissa siirtymäpinta seuraavaan vaiheeseen
Järjestelmät:	Ei kunnollista rekrytointijärjestelmää käytössä
Odottaminen:	Ongelmaa, kun odotetaan eri vaiheista tietoa eri henkilöiltä, tiedon siirto manuaalista
Uudelleen tekeminen:	Kerätään vähän samaa tietoa mm. hakijoista eri kohdissa eikä hyödynnetä jo kerättyä
Käyttämätön osaaminen:	Ihmisten osaaminen jää hyödyntämättä muihin asioihin, koska prosessi 'hallittu kaaos'
Keskeytyvä työ:	Työ keskeytyy eri vaiheissa, mm. tietoa joutuu etsimään, kysymään ja tarkistamaan
Vakioimattomat työtavat:	Koko prosessissa samoissa kohden ihmiset toimivat vähän eri tavalla, heijastuu myös asiakkaisiin
Hukkakustannukset:	Hukkakustannuksia syntyy, koska ihmiset joutuvat tekemään manuaalisesti työtä, joka olisi automatisoitavissa, työtä, joka ei tuottavaa
Liikaa keskeneräistä työtä:	Esiintyy paljon, koska asiat eivät etene, ei selkeitä yhteisiä malleja
Toistuvat ongelmat:	Juurisyöt ratkaisematta
Turha tietojen siirto:	Esiintyy paljon, koska tieto siirretään manuaalisesti, kerätään useissa kohdissa ja vähän samankaltaisena, mutta ei hyödynnetä
Tietojen etsiminen:	Tapahtuu paljon, koska tieto jää välillä prosessissa olevien ihmisten taakse
Puuttuvat/epäselvät tavoitteet, mittarit:	Epäselvyyttä prosessin etenemisessä, koska yhteisissä käytänteissä on omia tapoja tehdä, ei mittareita
Häsläys:	Esiintyy paljon prosessin eri vaiheissa

Taulukko 3. Kartoitetut hukat rekrytointiprosessissa

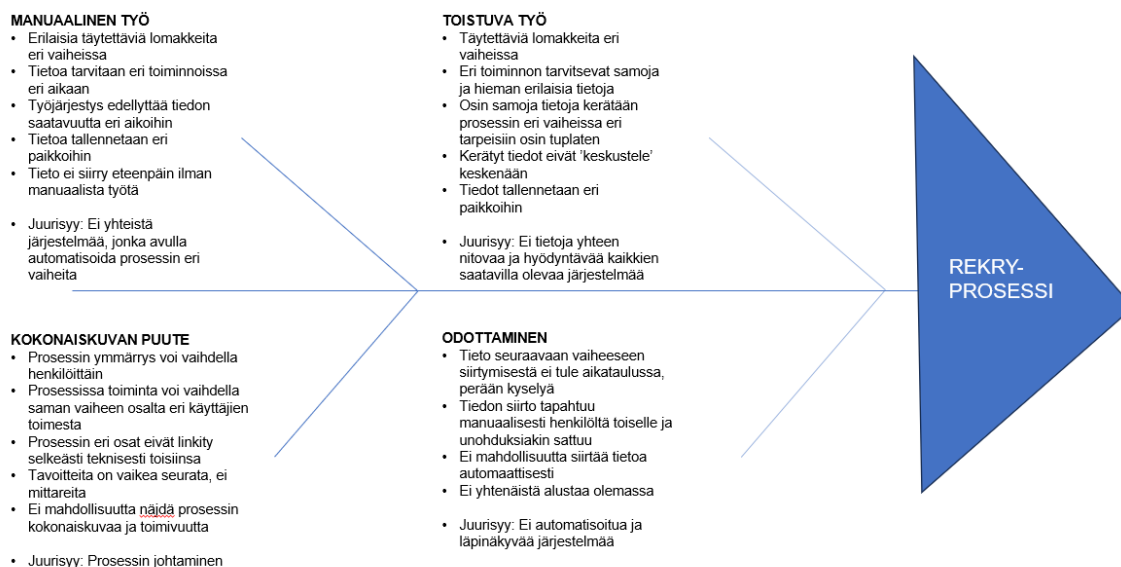
Rekrytointiprosessista tunnistettiin ongelmia ja arvoa tuottamattomia vaiheita, jotka liittyvät erityisesti prosessin hallintaan. Saman tyyppiset ongelmat heijastuivat valmennuksen prosessin hallintaan. Rekrytointiprosessiin sisältyy paljon manuaalista työtä, ja siihen osallistuvat henkilöt saattavat käyttää keskenään eriäviä toimintatapoja. Yhtenäinen, selkeä ja systemaattinen tapa toimia puuttuu osin ja tämä voi näyttäytyä välillä kaoottisena ja sähelämisenä. Tiedonsiirto prosessin eri vaiheissa sisältää odotusta ja tuottaa lisätyötä. Vies-tintä niin prosessiin osallistuvien kuin työnhakijoiden kanssa on lähes täysin manuaalista. Työnhakijoiden hakemukset kerääntyvät yhteen samaan hakijakantaan ja niiden erottelu vaatii manuaalista työtä ja työn organisointia rekrytointiin osallistuvien henkilöiden kesken.

Pullonkauloja syntyy jokaisessa prosessin siirtymävaiheessa ja kokonaiskuvan muodostaminen on työlästä ja hankalaa.

Nämä tunnistetut ongelmat koottiin neljän teeman ympärille:

- manuaalinen työ
- toistuva työ
- kokonaiskuvan puute
- odottaminen.

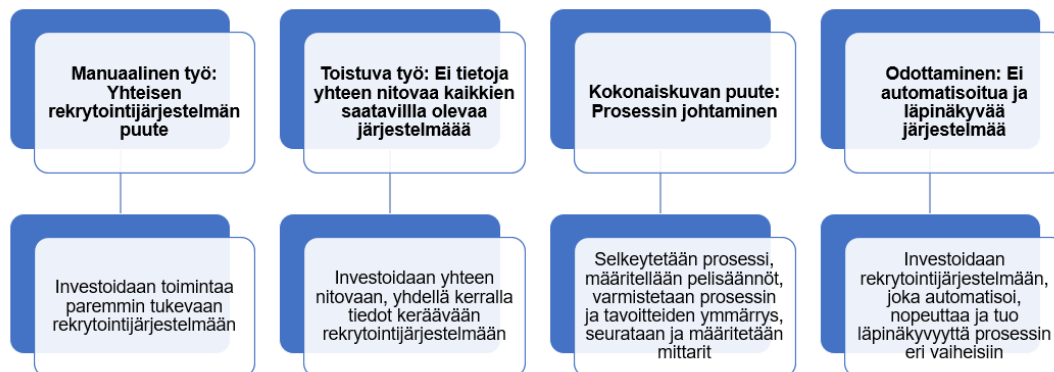
Näiden teemojen ympäriltä selvitettiin juurisyitä. Juurisyiden analyysin tulokset ovat kuvattuna kuviossa 13.



Kuvio 13. Juurisyiden analysointi

Juurisyiksi tunnistettiin yhteisen tietojärjestelmän puute sekä rekrytointiprosessin johtaminen. Juurisyiden tunnistamisen jälkeen määritettiin kehittämisen kannalta keskeiset

toimenpiteet rekrytointiprosessin parantamiseksi. Näitä toimenpiteitä on kuvattu kuviossa 14.



Kuvio 14. Toimenpide-ehdotukset rekrytointiprosessin kehittämiseen

Ehdotusten mukaisesti rekrytointiprosessin hallintaa kehitettiin selkeyttämällä toimintoja ja rekrytointia tukevan järjestelmän avulla.

6.2 Rekrytointijärjestelmän hankinta

Sarkaan hankittiin ja otettiin käyttöön rekrytointijärjestelmä, jonka avulla toimintaa voidaan paremmin tukea. Sarkan työllistämisen ja valmentamisen toimintamalli edellyttää järjestelmältä erityistä muokattavuutta ja joustavuutta suhteessa Sarkan prosesseihin. Sarkan toimintamallin mukaan työllistettyjä työntekijöitä valmennetaan kohti avoimia työmarkkinoita. Valittujen työnhakijoiden osalta on tärkeää, että valmentajilla on mahdollisuus työntekijöiksi valittujen henkilöiden hakemustietoihin. Valmentajilla ei kuitenkaan ole käyttöoikeuksia tietosuojan mukaisesti automaattisesti kaikkiin hakemuksiin, elleivät he ole mukana varsinaisessa rekrytointiprosessissa. Lisäksi valmentajilla on pelkästään valmennettavia työnhakija-asiakkaita myös muilta tilaajilta ja myös heidän osaltaan tietojen vastaanotto sekä prosessin hallinnointi tarvisi tuekseen tietojärjestelmää. Rekrytointijärjestelmän osalta tutustuttiin kolmen eri toimittajan järjestelmään ja niiden ominaisuuksiin. Järjestelmältä edellytettiin erityisesti taulukossa 4 esitettyjä ominaisuuksia.

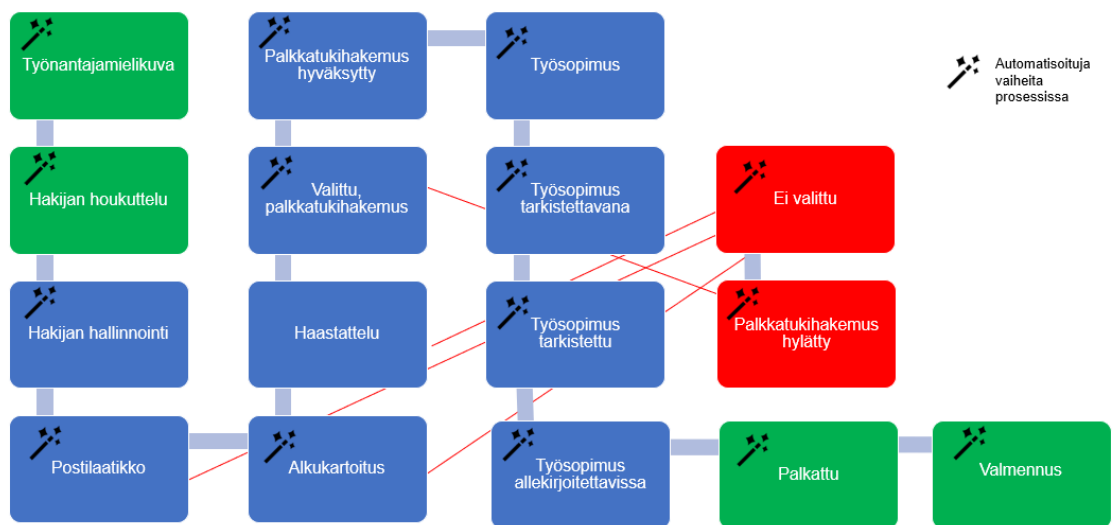
OMINAISUUS	KUVAUS
Data ja analytiikka	Järjestelmän tuottama analytiikka ja valmiit raportit sekä mahdollisuus muokata tai laajentaa raportointia.
Hinnoittelu	Järjestelmän pitää olla kustannuksiltaan kohtuullinen.
Kehitys	Jatkuvasti toiminnoiltaan kehitettävä järjestelmä.
Kielisyys	Eri kieliversiot mahdollistava
Käyttöliittymä	Selainpohjainen, moderni, jatkuvasti kehittyvä, helppokäyttöinen ja nopeasti käyttöönotettavissa oleva palvelu, joka käytettävissä sekä rekrytoijan että työnhakijan näkökulmasta eri päätelaitteilla.
Käyttötuki ja koulutus	Helposti ja nopeasti saatavilla oleva käyttötuki ja koulutusmateriaalit.
Muokattavuus	Muokattavuus ja mukautuvuus työllistettävien kokonaisprosessin hallintaa tukevasti.
Prosessin hallinnointi	Tarvittaessa hakukohtaisesti eriävien rekrytointiprosessien luontimahdollisuus, erilaisten hakemuslomakemallien salliminen rekrytointikohtaisesti ja hakijasta kerättävän tietomäärän asteittaisen kasvattamisen mahdollisuus sekä tehtäväkohtaisesti määritettävät rekrytointiin liittyvien henkilöiden oikeudet hakemuksiin ja prosessiin.
Rajapinnat	Tietojen siirto ja ylläpito: mahdollisuus rajapintojen kautta tietojen siirtoon rekrytointijärjestelmästä esimerkiksi henkilöstöhallinnon järjestelmään.
Tietosuoja	Automatisoitavissa oleva tietosuojan mukainen hakijoiden tietojen hallinnointi.
Työpaikkojen luonti	Työpaikkojen luonti ja työpaikoista ilmoittamisen integrointi ja automatisointi kotisivuilla voimassaoloajan suhteen.
Työpaikkojen markkinointi	Mahdollisuus työpaikkojen ilmoittamiseen yleisimmissä hakuportaaleissa automaattisesti tai rajapintojen kautta. Mahdollisuus julkaista sopimustyöpaikkoja, jotka suunnattu erilaisten palvelusopimusten piiriin kuuluviin tehtäviin.
Viestintä	Hakijaviestinnän sekä rekrytointiin osallistuvien henkilöiden välisen viestinnän mahdollisuus.

Taulukko 4. Rekrytointijärjestelmältä vaaditut ominaisuudet

Kaikki kolme järjestelmää pysyivät kustannuksiltaan kohtuullisina. Kaikki kolme järjestelmätoimittajaa pystyivät vastaamaan Sarkan esittämiin yleisiin vaateisiin järjestelmälle, mutta vain kahden toimittajan järjestelmät taipuivat Sarkan työllistämiseen liittyvän valmennusprosessin näkökulman tukemiseen. Nämä kaksi järjestelmää esiteltiin erillisessä tilaisuudessa Sarkan hallinnon henkilöstölle ja yhteisen keskustelun pohjalta tehtiin valintapäätös kaikkien Sarkan hallinto henkilöstön mielestä parhaasta toimintaa tukevasta rekrytointijärjestelmästä.

6.3 Uudistettu rekrytointiprosessi

Työllistettävien työnhakijoiden rekrytointiprosessia uudistettiin prosessissa tunnistettujen kehittämisen kohteiden perusteella. Kaikkiin vaiheisiin linkitettiin tehostetun prosessin lisäksi hakijakokemuksen parantamisen näkökulma. Erityisenä pullonkaulana nähtiin prosessissa siirtymävaiheet ja tiedon siirto toimijalta toiselle. Työpalavereissa määritettiin tunnistettuihin kohtiin uudenlaiset toimintatavat ja automatisoitiin järjestelmän avulla niin hakijalle kohdennettua viestintää kuin prosessin siirtymäkohtiin liittyvää toimijalta toimijalle viestintää. Uudistettua työllistettävien rekrytointiprosessia on kuvattu kuviossa 15.



Kuvio 15. Uudistettu työllistettävien rekrytointiprosessi

Työnantajamielikuva

Sarkan työnantajamielikuvan kehittämistä parannetaan järjestelmän avulla hyödyntämällä järjestelmän mahdollistamaa visuaalisesti ja informoivampaa parempaa työpaikkailmoitusta. Kaikkiin työpaikkailmoituksiin lisätään jatkossa työtehtävän teemaan ja Saraan liittyvä kuva ja/tai videomateriaali sekä kartta työpaikan sijaintiin. Samalla jokaiseen työpaikkaan linkittyy lyhyt esittely Sarkasta, joka toistuu samanlaisena työtehtävästä riippumatta.

Sarkan työpaikoille saatiin järjestelmän avulla oma selkeä osio sivustolle sen sijaan, että työtehtävät nousisivat esille sivuston blogiosion kautta. Samalla tehtiin rajausta ja keskittämistä Sarkan sosiaalisen median kanavien käyttöön ja keskeisiksi kanaviksi määritettiin parhaiten Sarkan työnhakijakohderyhmää tavoittavat Facebook, Instagram ja LinkedIn. Twitterin käytöstä luovuttiin.

Hakijoiden houkutteluvaihe

Hakijoiden houkutteluvaiheeseen eli käytännössä työpaikkailmoituksen ja työpaikkaan hakeutumisen vaiheeseen tehtiin useita parannuksia. Työpaikan julkaisu etenee järjestelmän avulla siten, että jokaiselle haulle määritetään oma vastuuhenkilö ja rekrytointiin mahdollisesti muita osallistuvia henkilöitä. Prosessiin määritettiin osallistuvaksi rekrytoijan lisäksi aina vähintään yksi toinen henkilö palkkatukivaihetta ajatellen. Työpaikkailmoituksen luontiin rakennetaan pohjat, jotka ovat osin struktuuriltaan samankaltaisia keskenään, mutta sisällöltään aina muokattavissa tehtäväkohtaisesti. Struktuurin mukaisesti aina mukana olevat tiedot ovat tehtävän sisältö, hakijalta edellytettävät ja toivottavat osaamiset sekä hakuaika ja lisätiedot. Suurimmasta osasta työtehtäviä oli jo ennestään olemassa työanalyysi, mutta tehtävien jäsentäminen samalla struktuurilla helpottaa myös tulevien tehtävien osalta analyysin tekemistä. Järjestelmän avulla kaikki työpaikat tulevat automaattisesti näkyviin Sarkan kotisivuilla työnhakijalle suunnatussa osiossa ja ne poistuvat näkyvistä automaattisesti järjestelmään työpaikkailmoitusta luodessa annetun päivämäärän mukaisesti. Lisäksi järjestelmän avulla työpaikka nousee esille automaattisesti esimerkiksi Googlessa sekä erikseen määrittäen myös halutuissa maksullisissa työpaikkaportaaleissa ja sosiaalisen median kanavissa.

Sarkalle työnhakijoita ohjaavien tahojen tiedottaminen työmahdollisuuksista yksinkertaistui työpaikkasivuston avulla, josta tehtävät ovat niin työnhakijoita ohjaavien tahojen kuin hakijoiden itsensä helposti ja ajantasaisesti löydettävissä. Järjestelmän avulla määritetään erikseen jatkossa ne tehtävät, jotka ovat suunnattu tietyn tilaajan asiakaskohderyhmälle. Tällöin työpaikan hallinnointi tapahtuu edelleen järjestelmässä halutun prosessin mukaisesti, mutta siihen hakeutumisen linkki on saatavissa ainoastaan määritetyille hakijakohderyhmälle ja hakijakohderyhmää ohjaavalle taholle.

Hakijoiden hallinnointi

Hakijoiden hallinnoinnin vaihetta tehostettiin runsaasti järjestelmän avulla prosessia ja tiedonkulkua selkeyttäen. Kaikki hakemukset työpaikkoihin ohjataan jatkossa aina suoraan järjestelmään. Jokainen työpaikkailmoitus sisältää uniikin hakulinkin, johon määritetään kyseiseen hakuun soveltuva hakemuslomake. Hakemuslomaketta tiivistettiin ja yksinkertaistettiin siten, että siinä kysyttäviä pakollisia tietoja minimoitiin nimeen, puhelinnumeroon ja sähköpostiosoitteeseen. Lisäksi hakemusvaiheessa kysytään pakollisena tieto hakijan palkkatukimahdollisuudesta ja ohjeistetaan hakijaa, miten ja mistä tiedon voi selvittää tarvittaessa. Tehtäväkohtaisesti määritetään sellaiset kysymykset, jotka ovat tehtävään valitsemisen kannalta pakollisia edellytyksiä, kuten esimerkiksi osassa tehtävistä suomen tai englannin kielen taito tai esimerkiksi ajokortti. Sarkan työnhakijakohderyhmän työ-,

koulutus- ja osaamistausta on todella vaihtelevaa ja siksi pakolliset edellytykset pidetään minimissä, jotta avoimiin tehtäviin rekrytoivat esihenkilöt ohjataan pohtimaan hakijan potentiaalia ja mahdollisuutta oppia ja kehittyä tehtävässä olemassa olevan osaamisen sijaan. Jokaiseen hakemukseen hakija voi halutessaan liittää ansioluettelon ja hakukirjeen. Hakemuslomakkeella on aina mukana tekstikenttä, johon hakija voi halutessaan kertoa kiinnostuksestaan tehtävää kohtaan tai kertoa myös tarkemmin vapaamuotoisesti työ- ja koulustaustastaan.

Hakijat käyttävät vaihdellen eri päätelaitteita työpaikkoja etsiessään ja niihin hakeutessaan. Uuden rekrytointijärjestelmän myötä hakemuslomake toimii hakijalle käyttäjäystävällisesti päätelaitteesta riippumatta. Hakemuslomakkeella pyydetään erikseen suostumus sille saako Sarka kontaktoida hakijaa haettavan tehtävän lisäksi myös tulevista työmahdollisuuksista. Lisäksi hakijan pitää ennen työhakemuksen jättämistä lukea ja hyväksyä Sarkan tietosuojakäytäntö. Kun hakija on hakemuksen lähettänyt, hakija saa rekrytoijan nimissä automaattisesti järjestelmään määritetyn tehtäväkohtaisesti personoidun kiitosviestin ja tiedon, miten prosessi etenee. Hakemuksen jättämisen jälkeen hakija voi vielä hyödyntää järjestelmän mahdollistamaa verkottumismahdollisuutta, jonka avulla hakija voi itse vielä määritellä tarkemmin minkälaiset muut tehtävät hakijaa voivat kiinnostaa. Samalla hakija voi tilata itselleen sähköposti-ilmoituksen, kun uusia häntä nimenomaisesti kiinnostavia tehtäviä on julkaistu.

Uusi rekrytointijärjestelmä ohjaa hakijan hakemuksen käsittelyyn järjestelmässä automaattisesti siihen työtehtävään ja prosessiin mihin hakemus on työpaikan julkaisuvaiheessa linkitetty. Hakemuksen käsittelijöinä toimivat ainoastaan he henkilöt, jotka kyseiseen rekrytointiin liittyvät. Rekrytoija näkee järjestelmästä tulleet työnhakijat. Tämän lisäksi rekrytoijalle lähtee tulleista hakemuksista saapumisviesti rekrytoijan omaan sähköpostiin. Näin rekrytoijan ei tarvitse erikseen muistaa käydä jatkuvasti hakijatilannetta tarkistamassa järjestelmän puolelta. Koska hakemuslinkki on tehtäväkohtainen ja käytettävissä myös työhön ohjaavilla tahoilla, kaikki tehtävään hakeneet hakijat ohjautuvat ja kohdentuvat järjestelmässä oikein. Paperisia hakemuksia ei myöskään tarvitse ottaa vastaan erilaisissa tilaisuuksissa. Sarkassa otettiin käyttöön rekrytointitilaisuuksia varten tablettitietokoneet, joiden avulla tilaisuuksissa avoimia tehtäviä voidaan hakijoille näyttää ja hakija voi niihin suoraan tilaisuudessa tablettitietokoneella tai omalla mobiililaitteellaan hakeutua.

Esiseulonta, alkukartoitus ja haastattelu

Hallinnointiprosessissa viestintävaiheita automatisoitiin. Kun hakijan hakemus on saapunut järjestelmään, hakija on jo saanut automatisoidun ja personoidun kiitosviestin. Tässä vaiheessa suoritetaan **esiseulonta** hakemuksen perusteella tarkemmin kartoitettavista

hakijoista. Rekrytoija näkee hakemukselta helposti määritetyt tehtävään liittyvät seuloivat kysymykset, kuten palkkatukimahdollisuuden ja esimerkiksi tehtävän vaatimien korttien kuten työturvallisuuskortin tai ajokortin omaamisen.

Mikäli hakemuksia on tullut tehtävään runsaasti, hakemukset ovat seulottavissa myös muiden hakemuslomakkeelle määritettyjen kriteereiden perusteella. Lisäksi järjestelmästä voidaan etsiä niitä hakijoita, jotka ovat esittäneet kiinnostuksensa vastaavan tyyppisiin tehtäviin ja antaneet luvan hyödyntää hakemustaan eri tehtäviin. Näin tunnistettuja hakijoita voidaan järjestelmässä liittää mukaan kyseisen tehtävän hakuun ja prosessiin.

Kun työnhakija siirretään järjestelmässä **alkukartoitus-vaiheeseen**, tehtäväkohtaisesti määritettynä myös tästä vaiheesta voi lähteä hakijalle automaattinen ilmoitus hakemuksen käsittelyyn ottamisesta. Alkukartoitusvaiheessa hakijalta voidaan tarvittaessa pyytää lisätietoja joko soittamalla tai lähettämällä viesti järjestelmän avulla hakijalle. Kun hakijalle lähetetään viesti järjestelmästä, siitä jää järjestelmään merkintä ja myös hakijan mahdollinen vastaus tallentuu järjestelmään. Näin kaikki rekrytointiin osallistuvat henkilöt näkevät hakijan kanssa tehtävään liittyvän viestinnän.

Kun hakija päätetään haastatella, siirretään hakija prosessissa **haastatteluvaiheeseen**. Rekrytoija kontaktoi henkilökohtaisesti hakijan ja sopii työhaastattelusta. Hakijalle voidaan tarvittaessa lähettää sähköpostilla järjestelmästä vahvistus sovitusta haastattelusta, sen ajankohdasta, paikasta ja tulo-ohjeista. Haastatteluvaiheessa pohditaan työnhakijan soveltuvuutta haettavaan tehtävään nähden ja tässä korostuu hyvin tehty työanalyysi. Sarkan työanalyysissä korostuu näkökulma, että työnhakijoilta vaadittavat etukäteistiedot ja taidot ovat tarkkaan harkittuja ja määrällisesti minimoituja. Haastatteluvaiheessa on tärkeintä tunnistaa hakijan omaava potentiaali omaksua tehtävässä tarvittavat tiedot ja taidot ja motivaatio omaan työllistymiseen.

Valintaprosessin hallinnointi

Kun työnhakija on päätetty valita tehtävään ja työnhakija haluaa tehtävän ottaa vastaan, hakijalta kerätään lisää tietoa, esimerkiksi kotiosoite ja henkilötunnus sekä tehtävään ja palkkatukihakemukseen liittyvää lisätietoa. Työnhakijalle käydään läpi, että valinta on mahdollinen ja edellyttää hyväksytyä palkkatukipäätöstä. Tämän jälkeen hakija siirretään prosessissa **valittu, palkkatukihakemus** -vaiheeseen ja pyyntö palkkatukihakemuksen tekemisestä lähtee järjestelmästä automaattisesti eteenpäin. Palkkatukipäätöksen saavuttua työnhakija siirretään järjestelmässä **palkkatukihakemus hyväksytty -vaiheeseen**. Viesti hyväksytystä palkkatukihakemuksesta sekä pyynnöstä edetä työsopimusvaiheeseen ja tarvittavien tietojen keräämiseen, lähtee järjestelmästä automaattisesti rekrytoijalle.

Rekrytoija tiedottaa hakijalle myönteisestä palkkatukipäätöksestä ja pyytää hakijaa toimitamaan loput työsopimukselle tarvittavat tiedot, kuten esimerkiksi tilinumeron ja pyytää hakijaa toimittamaan verokorttinsa viimeistään työsuhteen alkaessa. Kun tiedot on kerätty ja tallennettu järjestelmään, hakija siirretään prosessissa **työsopimusvaiheeseen**. Järjestelmä lähettää automaattisesti pyynnön valmistella työsopimus hakijalle.

Kun työsopimus on muodostettu, työnhakija siirretään järjestelmässä **työsopimus tarkistettavana -vaiheeseen**. Rekrytoija saa automaattisesti sähköpostilla pyynnön tarkistaa tehty työsopimus. Kun työsopimus on tarkistettu rekrytoijan toimesta, siirretään työnhakija prosessissa **työsopimus tarkistettu -vaiheeseen**. Järjestelmä lähettää eteenpäin automaattisesti tiedon tarkistuksesta ja pyynnön allekirjoitusprosessin käynnistämisestä. Kun työsopimus on valmis allekirjoitettavaksi, työnhakija siirretään järjestelmässä **työsopimus allekirjoitettavana -vaiheeseen**. Vaiheesta lähtee automaattinen pyyntö työsopimuksen allekirjoittamisesta esihenkilölle.

Kun työsopimus on allekirjoitettu, valittu työnhakija siirretään **palkattu -vaiheeseen**, joka päättää rekrytointiprosessin valitun henkilön osalta. Tästä prosessin päättävästä vaiheesta lähtee automaattisesti viesti esihenkilölle ja viestissä muistutetaan Sarkan esihenkilötyöhön liittyvän esihenkilövarsin kalanteroimisesta. **Valmennusprosessi** käynnistyy, kun työntekijä on palkattu. Palkkauksen yhteydessä järjestelmä lähettää automaattisen viestin valmennustiimille valitusta henkilöstä ja työtehtävästä ja pyynnön käynnistää valmennusprosessi.

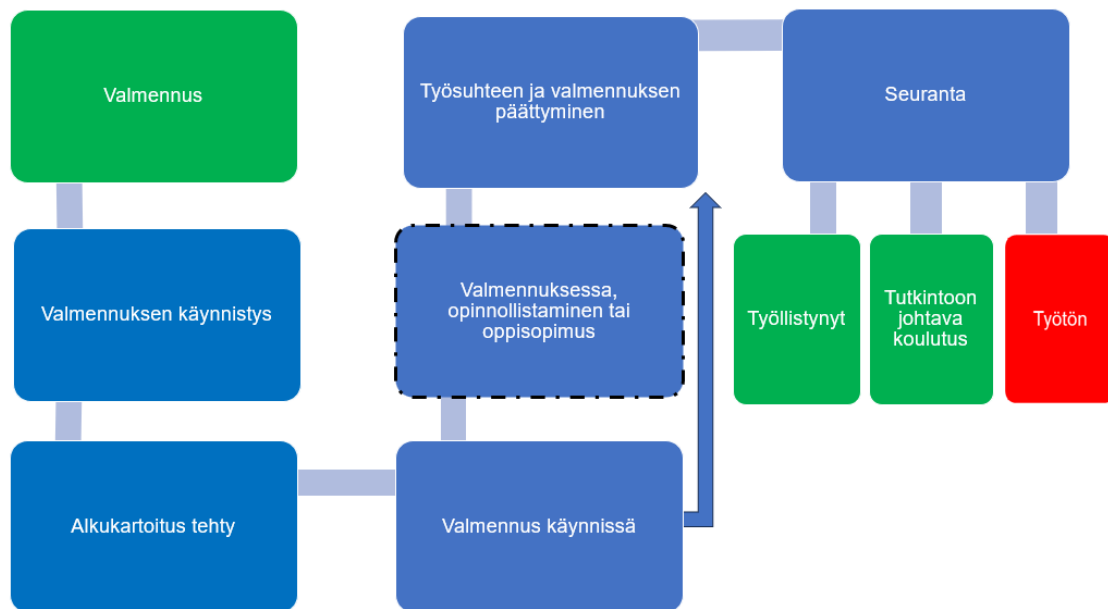
Mikäli hakijan palkkatukihakemusta ei hyväksytä, siirretään työnhakija tässä tapauksessa vaiheeseen **palkkatukihakemus hylätty**. Järjestelmä lähettää automaattisen pyynnön rekrytoijalle käydä asia läpi työnhakijan kanssa. Samalla hakijan rekrytointiprosessi päätetään siirtämällä hakija ei valittu -tilaan. Mikäli työnhakija ei tule valituksi tehtävään, hakija on prosessissa voinut edetä enintään haastatteluvaiheeseen. Myös tässä tapauksessa hakijan hakuprosessi kyseiseen tehtävään päättyy ja hakija siirretään vaiheeseen **ei valittu**. Hakijalle tiedotetaan haun päättymisestä joko henkilökohtaisesti tai automaattisesti personoidun sähköpostiviestin avulla. Hakijan hakemusta voidaan hakijan itsensä määrittämän oikeuden mukaisesti hyödyntää tulevien työtehtävien hauissa.

Valmentamiseen liittyvän prosessin hallinnointi

Rekrytointijärjestelmää hyödynnetään uudessa mallissa myös valmennusprosessin hallinnoinnissa, jossa aiemmin hallinnointi on tapahtunut sähköisten listojen ja paperisten tulos- teiden arkistoinnilla. Järjestelmään valmennusryhmille tehtiin oma sisäinen 'työpaikka', joka on nimetty liiketoiminnan mukaisesti, esimerkiksi Henkilöstövuokraus valmennettavat. Järjestelmänäkökulmasta valmennusryhmä on kuin mikä tahansa työtehtävä järjestelmässä.

Sille on määritelty omanlainen prosessi, vastaavalla tavalla kuin määritellään rekrytointiprosessi oikealle työtehtävälle.

Kuviossa 16 on kuvattuna työllistettävien valmennusprosessin hallinnointi ja eteneminen rekrytointijärjestelmässä.



Kuvio 16. Työllistettävien valmennusprosessin hallinnointi ja eteneminen rekrytointijärjestelmässä

Valmennukseen ohjautumisen vaihetta on automatisoitu. Tieto uudesta valmennettavasta lähtee järjestelmän kautta automaattisesti eteenpäin, kun henkilö on merkitty järjestelmässä palkatuksi. Tässä vaiheessa henkilö siirretään järjestelmässä oikeaan valmennusryhmään riippuen siitä, mihin Sarkan liiketoiminnan alueista henkilö on työllistetty. Kun henkilö siirretään valmennusryhmään, samalla siirtyvät järjestelmässä olevat henkilön työhakemustiedot, kuten esimerkiksi ansioluettelo valmennuksessa hyödynnettäväksi.

Valmennus käynnistyy siten, että työntekijälle lähtee järjestelmän avulla automaattinen ja personoitu tervehdys ja tervetulo viesti valmennukseen. Viestissä valmentajat esittelevät työntekijälle itsensä ja vielä lyhyesti valmennuksen ja sen tavoitteet. Lisäksi kerrotaan, kuinka valmennusprosessi etenee, millä aikataululla valmentajat ovat työntekijään yhteydessä ja kuinka työntekijä saa yhteyden valmentajiin.

Valmennuksen alkukartoitusvaiheessa työntekijä tavataan henkilökohtaisesti ensisijaisesti Sarkan hallinnon toimipisteessä tai tarvittaessa työntekijän toiveesta Teams-palaverissa. Alkukartoitusvaiheessa työntekijän kanssa käydään läpi työntekijän omat ja valmennuksen tavoitteet, minkälaista tukea työntekijä erityisesti tarvitsee Sarkan valmennukselta

omaan työllistymiseensä tai koulutukseensa. Samalla sovitaan ensimmäinen varsinainen valmennuskerta ja sen sisältö ja työntekijä siirretään **valmennus käynnissä -vaiheeseen**. Valmennuksen ollessa käynnissä työntekijän kanssa toteutetaan hänelle valmennussuunnitelman mukaista valmennusta yksilö ja/tai ryhmävalmennuksen keinoin. Tässä vaiheessa työntekijä on siihen asti, kunnes työsuhde päättyy. Mikäli työntekijä suorittaa valmennuksen aikana esimerkiksi tutkinnon osan tai oppisopimuksen, siirretään henkilö järjestelmässä **valmennuksessa, opinnollistaminen tai oppisopimus -vaiheeseen**, jolloin työntekijä prosessin hallinnoinnin näkökulmasta on tässä vaiheessa, kunnes työsuhde päättyy.

Työsuhteen ja valmennuksen päättymisen vaiheeseen työntekijä siirretään, kun työsuhde päättyy. Tässä vaiheessa kerätään tietoa työntekijän mahdollisesta jatkopolusta Sarkan työsuhteen jälkeen. Tätä tietoa saatetaan kysyä myös työsuhteen päättymisen jälkeen hieman myöhemmin. Työntekijällä ei ole velvollisuutta kertoa jatkostaan. Työntekijä siirretään jatkopolun mukaisesti valmennusprosessin lopputulemakohtaan työllistyneeksi, tutkintoon johtavaan koulutukseen osallistuvaksi tai työttömäksi.

Tietosuoja ja analytiikka

Rekrytointi- ja valmennusprosessin osalta jokainen hakijalle tehty toimenpide, joko prosessissa tai hakijan kanssa tehdyssä viestinnässä kirjaa hakijaan ja tehtävään liittyvää lokia. Tallentuneet tiedot ovat kaikkien kyseisen rekrytoinnin tai kyseisen valmennuksen toteuttamiseen osallistuvien henkilöiden nähtävissä. Loki karttuu kaikesta, myös automaattisesti toimitetuista viesteistä hakijalle tai prosessia hoitavien kesken. Sensitiivistä tietoa ei kerätä tai tallenneta ja esimerkiksi valmennuksen osalta viestintä työnhakijan kanssa liittyy prosessiin ja siihen liittyviin tehtäviin, mutta ei henkilön henkilökohtaisiin tietoihin. Tietosuojan mukainen hallinnointi toteutuu kehittämishankkeen tuloksena helposti ja muistamiseen liittyvät riskitekijät on pystytty käytännössä poistamaan. Työnhakijoiden tiedot poistetaan tietosuojan mukaisesti järjestelmästä järjestelmän ilmaistaessa selkeästi henkilöt, joiden tietojen säilytysaika on umpeutumassa määritettyjen asetusten perusteella.

Rekrytointiprosessin kehittäminen ja järjestelmän käyttöönotto mahdollistaa erilaisten mittarien käytön aiempaa tehokkaammin. Rekrytoinnissa yleisesti käytetyt mittarit rekrytointiin käytetty aika ja rekrytoinnin kustannukset ovat helpommin laskettavissa ja seurattavissa järjestelmän tuottaman tiedon avulla. Mitattavaa ja hyödynnettävää dataa saadaan kehittämishankkeessa käyttöönotetun järjestelmän avulla kerättyä kehittämishankkeen tuloksena entistä paremmin erityisesti seuraavista:

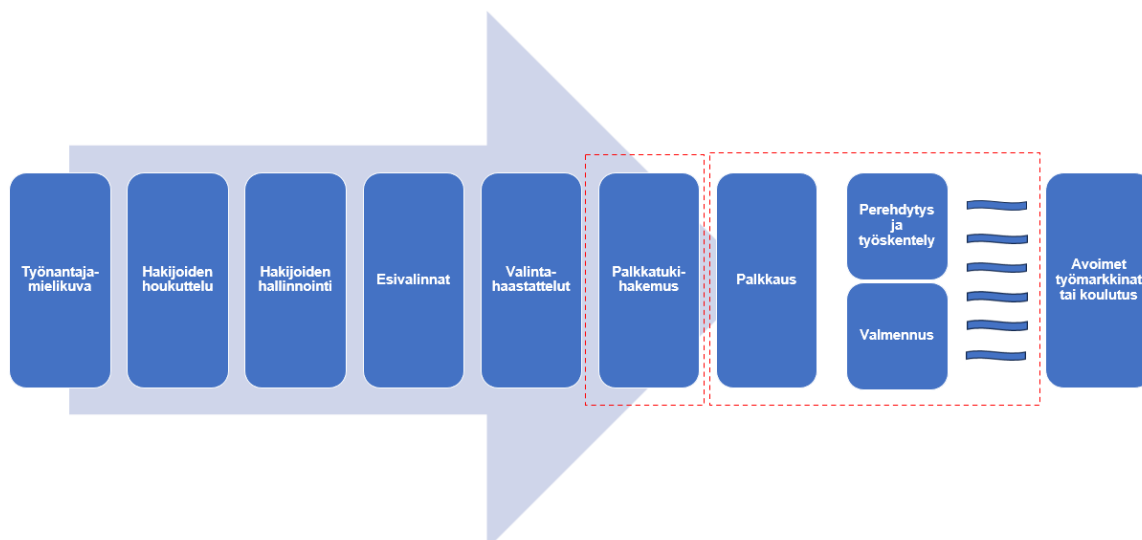
- rekrytointisivuston kävijöiden määristä
- kävijöistä hakijoiksi konvertoituneiden määrästä

- kävijöiden käyttämistä laitteista, kuten kuinka paljon liikennettä tulee mobiililaitteista ja kuinka paljon perinteisesti tietokoneilta
- erillisten työnhakuilmoituskampanjoiden tuloksista
- rekrytointiprosessin nopeudesta kokonaisuudessaan ja eri vaiheittain.
- prosessikonversiosta eli siitä kuinka moni hakijoista on edennyt ja missä ajassa rekrytointiprosessin eri vaiheisiin
- työnhakijan palkkaukseen kuluneesta ajasta.

Kaikki saatavilla oleva data on tarkisteltavissa kokonaisuutena, tietyllä aikajaksolla tai tiettyyn työtehtävään liittyen. Sarka pystyy kehittämishankkeen tuloksena hyödyntämään saatavilla olevaa dataa toiminnassaan, kuten esimerkiksi toteuttamalla tehokkaammin kohdennettavaa ja hakijoita puhuttelevampaa työpaikkaviestintää, valitsemalla datan perusteella parhaiten tehtäväkohtaisesti soveltuvat ilmoituskanavat ja suunnittelemalla rekrytointiin käytettävää ajankäyttöä. Datan avulla Sarkan on mahdollista tunnistaa ja eliminoida uusia pullonkauloja rekrytointiprosessissa.

Yhteenveto

Kehittämishankkeen tuloksena Sarkan rekrytointiprosessi noudattelee edelleen tavanomaista rekrytointiprosessia. Kuviossa 17 kuvataan Sarkan rekrytointiin liittyvää kokonaisprosessia. Palkkausvaihe voidaan Sarkan rekrytointiprosessissa nähdä edelleen rekrytoinnin päätavoitteena ja päätepisteenä ajatellen Sarkan oman liiketoiminnan tavoitteita. Sarkan näkökulmasta palkkausvaihe työllistettävien prosessissa on tärkeää hahmottaa kuitenkin myös välivaiheena kohti lopullista päämäärää.



Kuvio 17. Sarkan palkkatukityöllistettävien rekrytoinnin ja valmennuksen prosessi ja tavoitteet (mukaellen Laumer ym. 2015; Lee 2007; Holm 2012)

Palkkatukityöllistettävien työsuhteet ovat lähtökohtaisesti määräaikaista, eikä tavoitteena pääsääntöisesti ole pysyvä työsuhte Saraan, vaan sekä työsuhteen että siihen liittyvän valmennuksen avulla tavoitellaan henkilön työllistymistä avoimille työmarkkinoille tai ohjautumista tutkintoon johtavaan koulutukseen. Kehittämishankkeen avulla jalostetun prosessin hahmottaminen ja käsitteleminen kokonaisuutena yhden ja saman järjestelmän avulla auttaa Sarkaa pääsemään paremmin ja tehokkaammin yhteiskunnalliseen tavoitteeseensa työhön integroivana yrityksenä eli palkkatukityöllistettyjen työllistymiseen tai ohjautumiseen tutkintoon tähtäävään opiskeluun.

7 Johtopäätökset

7.1 Pohdinta

Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää yhteiskunnallisen työhön integroivan yrityksen Tampereen Sarkan rekrytointiprosessia rekrytointijärjestelmän avulla. Suomessa työllisyyden hoidossa kamppaillaan erilaisten merkittävien haasteiden parissa, joita aiheuttavat esimerkiksi työvoiman kohtaanto-ongelmat, työnantajien työvoimatarpeet, väestön ikääntyminen ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen esteet. Yhteiskunnalliset työhön integroivat yritykset voivat osaltaan auttaa näiden haasteiden ratkaisemisessa. Sarkan työllistettävien työnhakijoiden kohderyhmä koostuu erityisesti työnhakijoista, joilla on eri syistä vaikeuksia työllistyä avoimille työmarkkinoille. Sarkan on mahdollista vaikuttaa heidän työnhakijakokemukseensa positiivisesti. Tällä on luonnollisesti merkitystä Sarkalle työnantajan näkökulmasta, mutta erityisesti työnhakijoille, jotka ovat saattaneet kohdata jopa syrjintää työnhakutilanteissaan. Sarkan toimintaa työhön integroivana yhteiskunnallisena yrityksenä leimaa kuitenkin hybridisyys. Doherty ym. (2014, 419, 422) mukaan työhön integroivissa yhteiskunnallisissa yrityksissä vaakakupissa painavatkin toisaalta liiketoiminnan tavoitteet ja toisaalta yhteiskunnallisen mission edistäminen. Näiden kahden tavoitteen välillä törmätään aika ajoin ristivetotilanteisiin. Santos (2015, 50) argumentoi, että yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseksi on tärkeää, että liiketoiminta ja sen prosessit toimivat tehokkaasti ja estävät osaltaan mahdollisten ristivetotilanteiden kehittymistä eri tavoitteiden välille. Sarka on yrityksenä pieni. Heilmannin ym. (2018, 2–3) mukaan pienessä yrityksessä, jossa resurssit ovat rajalliset, ketterä toiminta ja järjestelmien hyödyntäminen työn tukena ovat vaikuttavan toiminnan kannalta keskiössä.

Kehittämishankkeen avulla rakennettiin selkeämmin Sarkan toimintaa ja tavoitteita työhön integroivana yrityksenä tukeva malli, joka huomioi sekä työllistettävän rekrytoimisen että työllistettävän valmentamisen prosessin tehokkaan yhteensovittamisen ja jatkokoulutuksen näkökulman. Kehittämishankkeen onnistumisen kannalta keskeinen tekijä on ollut osallisuus. Hankkeeseen osallistuivat kaikki Sarkan hallinnon työntekijät oman työnsä näkökulmasta, jotta prosessista saatiin yhtenäinen ja eri toimintoja tukeva. Tämä on mahdollistanut toimintamallien ja tapojen muutoksen, koska muutos on koettu tarpeellisena ja lopputulemaan on prosessiin osallistuneet henkilöt voineet vaikuttaa (Burnes 2017, 14).

Kehittämishankkeen avulla automatisoitiin ennen täysin manuaalisesti ja muistin varaisesti tehtyjä toimintoja käytännössä jokaisessa rekrytointiprosessin vaiheessa haastatteluvaihetta lukuun ottamatta. Nämä automatisoidut toiminnot säästävät Sarkan esihenkilöiden, valmentajien ja muun prosesseihin osallistuvan hallinnon henkilöstön työaikaa sekä

minimoivat virhetilanteita, joita muistin varassa toimiminen voi aiheuttaa. Tehostamista syntyi myös prosessin ja toimintatapojen yhtenäistämällä.

Vaikuttavuuden näkökulmasta prosessin muokkaus ja järjestelmän käyttö mahdollistavat helpommin toteutettavan seurannan henkilöiden etenemisestä työelämään, opintoihin tai työnhakijaksi Sarkan työ- tai valmennussuhteen päättymisen jälkeen. Tietosuojaanäkökulmasta henkilöiden tiedot poistuvat järjestelmästä tietosuojakäytännön mukaisesti, mutta määrällinen data säilyy ja on hyödynnettävissä myös esimerkiksi SROI-laskentaan. Näin pystytään seuraamaan Sarkan yhtä vaikuttavuuden kannalta keskeistä mittaria uudistetun prosessin avulla. Käyttöön otetun uuden prosessin ja järjestelmän avulla voidaan jatkossa seurata entistä tehokkaammin rekrytointivaiheiden kestoja, analysoida ja ymmärtää tarkemmin mistä syystä jokin prosessin vaihe kestää kauemmin kuin jokin toinen ja pohtia tarvittaessa uusia toimintamalleja.

Kehittämishankkeen avulla myös hakijakokemukseen vaikutetaan systemaattisesti yhtenäisellä viestinnällä, jota myös automatisoitiin. Hakijoiden kokemukseen rekrytointiprosessissa vaikutetaan työhön hakeutumisen vaiheessa, kun kehittämishankkeen avulla käyttöön otettu rekrytointijärjestelmä mahdollisti erillisen työpaikkaosion ja selkeän hakemisen prosessin, jossa myös tietosuojaan liittyvät selosteet ovat entistä paremmin ja helpommin hakijan löydettävissä ja hyväksyttävissä. Kehittämishanke rajattiin kuitenkin erityisesti työnantajan näkökulmaan ja näin ollen myös hakijakokemuksen parantaminen keskittyi työnantajan ymmärrykseen prosessin kehittämisen vaikutuksista hakijakokemukseen. Hakijakokemuksen kehittämisen suhteen ideaali tilanne on kerätä ymmärrystä kokemuksesta suoraan hakijoilta itseltään. Tämä tutkimustyö rajautui kuitenkin tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle. Kehittämistyöllä saatiin varmuudella parannusta aikaiseksi esimerkiksi perusluontoihin hakijaviestintään jo pelkästään sitä automatisoinnin kautta lisäämällä. Kokemuksen jatkokehittämien edellyttää kuitenkin hakijoiden parempaa osallistamista, jotta esimerkiksi uudet toiminnallisuudet tukevat kokemusta eivätkä tuota vain enemmän työtä hakijan näkökulmasta.

Hankittu rekrytointijärjestelmä on luonnollisesti tuotettu rekrytoinnin tarpeita ajatellen. Kehittämishanketta lähdettiin kuitenkin viemään kohti Sarkan toimintaa. Järjestelmän muokattavuus ja yhdessä valmentajien kanssa innovoitu tapa hyödyntää järjestelmässä olemassa olevia elementtejä mahdollisti käytön myös valmennuksen tarpeisiin.

7.2 Tutkimuskysymyksien vastaukset

Kehittämishankkeen avulla haluttiin löytää vastaus päätutkimuskysymykseen ”Miten rekrytointiprosessia voidaan kehittää rekrytointijärjestelmän avulla entistä tehokkaammaksi ja

hakijakokemusta tukevammaksi työhön integroivassa yhteiskunnallisessa yrityksessä?” Pääkysymyksen tueksi määritettiin neljä alakysymystä, joiden avulla kokonaisuutta tarkisteltiin.

Minkälaiset erityispiirteet vaikuttavat työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen rekrytointiprosessiin?

Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten osalta rekrytointiprosessiin vaikuttaa yritysten yhteiskunnallinen tavoite, jonka voidaan yleisellä tasolla määrittää olevan auttaa heikommissa työmarkkina-asemassa olevien työllistymistä ja integroitumista työelämään. Tämä mielessä pitäen tavoitteena ei työllistettäessä ole löytää valmista parasta osajaa vaan jokaisen potentiaalin tunnistamista lähtötilanteesta huolimatta ja ymmärrystä siitä, miten tämä potentiaali valjastetaan työntekijän eduksi ja häntä auttamaan. Työnhakijoilla voi olla takanaan kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta. (Tiitinen & Lempiälä 2022, 759) Jokaisella on oikeus työhön ja rekrytointiprosessin pitää tukea tätä näkökulmaa.

Toinen vahva erityispiirre liittyy työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten toiminnan hybridisyyteen. Yritykset tekevät arvopohjaista työtään liiketoiminnan avulla ja joskus liiketoiminnan tuottavuuden ja arvopohjaisen toiminnan välillä voi olla ristivetoa. Liiketoiminnan edellytetään kuitenkin olevan taloudellisesti kannattavaa, jotta toiminta on elinkelpoista. Tästä näkökulmasta katsottuna on erityisen tärkeää, että keskeiset prosessit, kuten rekrytointiprosessi on mahdollisimman tehokkaasti ja toimintaa tukevasti toteutettu.

Mitä rekrytointijärjestelmän osalta tulee huomioida?

Edellä mainitut tekijät asettavat rekrytointijärjestelmälle omia vaateitaan. Rekrytointijärjestelmän tulee olla räätälöitävissä ja joustaa yrityksen rekrytointitarpeiden mukaan. Rekrytointijärjestelmän pitää myös olla jatkuvasti kehittyvä uusien teknologioiden sekä analytiikan käytössä ja sen pitää tukea kaikkia rekrytointiprosessin vaiheita työnantajamielikuvasta aina palkkaukseen asti. On tärkeää, että järjestelmä mahdollistaa tehokkaan toiminnan ja tämä edellyttää tarpeen vaatiessa perusrekrytointiprosessin muokkausmahdollisuutta.

Järjestelmän pitää tukea hyvää hakijakokemuksen luomista ja mahdollistaa vahvaa hakijaviestintää rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Hakijalle näkyvän käyttöliittymän tulee olla helppokäyttöinen, tarvittaessa eri kieliversioita tukeva, helposti saatavilla ja käytettävissä eri päätelaitteilla samalla käyttökokemuksella. Lisäksi järjestelmän tulee mahdollistaa niin yritykselle kuin hakijalle selkeä ja helposti ymmärrettävä tietosuojan hallinnointiprosessi. Hakijakokemusta pitää voida vahvistaa järjestelmän avulla myös hakuvaiheessa esimerkiksi erilaisten ja tehtäväkohtaisesti räätälöitävien hakemuslomakkeiden avulla ja vain tehtävää kohtaan tarpeellisten tietojen keräämistä tukien.

Miten rekrytointijärjestelmän avulla voidaan tukea vaikuttavuusinformaation keräämistä?

Työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan vaikuttavuuden ytimessä on työllistäminen ja myös vaikuttavuutta tulee mitata tästä näkökulmasta. Jokainen työllistetty henkilö ja eteenpäin polutettu henkilö on vaikuttavaa toimintaa. Tätä voidaan myös euromääräistää esimerkiksi laskelmalla mitä henkilön työllistyminen poistaa kuluissa verrattuna henkilön ollessa työtön. Vaikuttavuutta edellytetään myös palvelun tilaajien toimesta ja raportointia tulee voida tehdä eri mittareilla.

Rekrytointijärjestelmä voi toimia tukea vaikuttavuusinformaation keräämistä sieltä saatavan datan avulla. Kun prosessit on mallinnettu, myös mittarit saadaan kohdalleen. Kuinka nopeasti ja tehokkaasti ihmiset työllistyvät, kuinka moni työllistetyistä työllistyy avoimille työmarkkinoille tai ohjautuu tutkintoon johtavaan koulutukseen. Tiedon pitää olla helposti saatavilla ja hyödynnettävissä ja tässä rekrytointijärjestelmä voi olla tukena

Miten rekrytointijärjestelmää voidaan hyödyntää valmennusprosessissa?

Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten perustoimintaan kuuluu yleisesti henkilön tukeminen eteenpäin siirtymisessä ja tätä tavoitetta toteutetaan erilaisen valmennuksen keinoin. Tässä kehittämishankkeessa nostettu esiin se, että työhön integroiva yritys ja sen rekrytointiprosessi on usein välietappi kohti varsinaista tavoitetta ja valmennus on kiinteä osa tätä prosessia.

Rekrytointijärjestelmää voidaan hyödyntää tätä näkökulmaa tukien rakentamalla järjestelmään valmennusprosessi varsinaisen rekrytointiprosessin jälkeiseksi vaiheeksi. Näin tiedon siirto ja hallinnointi helpottuu ja tekee yrityksen sisällä toiminnasta helpommin virtaavan ja tehokkaamman prosessin

Miten rekrytointiprosessia voidaan kehittää rekrytointijärjestelmän avulla entistä tehokkaammaksi ja hakijakokemusta tukevammaksi työhön integroivassa yhteiskunnallisessa yrityksessä?

Edellä olevien apukysymysten avulla löydettiin vastaus päätutkimuskysymykseen. Ollakseen tehokas ja hakijakokemusta tukeva järjestelmän tukema rekrytointiprosessi on keskeistä, että huomioidaan työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten toimintaan liittyvät erityispiirteet, kuten arvolähtöinen toiminta, hakijakohderyhmä ja toiminnan hybridisyys. Järjestelmä on moderni, muokattavissa, jatkuvasti kehittyvä ja uuden teknologian tuomat mahdollisuudet huomioiva ja tukee koko rekrytointiprosessin kaarta. Sallimalla erilaisten ja räätälöityjen rekrytointiprosessien luomisen, järjestelmä myös mahdollistaa rekrytointiprosessin ja valmennusten hallinnoinnin prosessin integroimisen tukien näin työhön

integroivan yrityksen työllistämisen kokonaisuutta. Rekrytointijärjestelmän tulee tukea yrityksen tekemistä ja rekrytoijien ja käyttäjien toimintaa.

7.3 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen menetelmäksi valittiin laadullisen tutkimuksen menetelmät. Analysoinnissa hyödynnettiin myös Lean-menetelmiä. Opinnäytetyön tekijä oli tutkijana myös toimija ja kehittämishanketta toteutettiin yhteistyössä yrityksessä prosessiin ja sen eri vaiheisiin osallistuvien tekijöiden kanssa. Menetelmien valintaa puoltaa se, että kehittämishanke toteutettiin organisaation oikeaan ja käytössä olevaan prosessiin ja oikeassa ja luontaisessa toimintaympäristössä. (vrt. Creswell 2007; Kanasen 2019, 26 mukaan.) Kehittämishankkeen primäärinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen ja osallistavan havainnoin avulla. Sekundaarisena aineistona toimi yrityksessä olemassa ollut dokumentaatio rekrytointiprosessin hoidosta. Aineistonkeruumenetelmien valinta oli luontainen ajatellen kehittämishankkeen tutkimuskysymystä. (vrt. Kananen 2017; Kanasen 2019, 29 mukaan.) Lean-menetelmän hyödyntämistä erityisesti aineiston analysoinnissa puoltaa se, että kehittämisen kohteena oli nimenomaa yrityksen tuotannolliseksi katsottava rekrytointiprosessi, josta oli tärkeää tunnistaa arvoa tuottamattomat hukkakohdat ja hyödyntää tätä ongelmien juurisyiden etsimiseen ja toimintaehdotuksen luomiseen.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tässä kehittämishankkeessa tarkastella laadullisen tutkimuksen arviointimenetelmiä hyödyntäen. Laadulliseen tutkimukseen liittyviä arviointimenetelmiä ovat saturaatio eli kylläntymispiste, informanttien eli haastateltavien vahvistus, aineiston ja analysoinnin tulkinnan vahvistus jonkun toisen puolesta, ulkopuoliset lähteet, tulkinnan ristiriidattomuus ja arvioitavuus (Creswell 2007; Kananen 2017a, Kananen 2019, 32–34 mukaan).

Kanasen (2019, 33) mukaan saturaatiolla viitataan siihen pisteeseen, kun kerättävä aineisto ei tuota enää uutta näkökulmaa. Tässä kehittämishankkeessa haastatteluihin oli mahdollista valita käytännössä kaikki yrityksessä rekrytointi- ja valmennusprosessin osallistuvat henkilöt. Haastatteluiden lisäksi tietoa kerättiin havainnoimalla ja havainnoinnin tuloksia hyödynnettiin arvioimaan haastatteluissa kerätyn tiedon vahvistukseksi. Henkilöstö osallistui prosessissa kerätyn tiedon perusteella tehdyn toimintaehdotuksen eli rekrytointijärjestelmän hankinnan ja prosessin kehittämisen toimintaehdotuksen vahvistamiseen ja näin myös aineiston perusteella kerätyn tiedon ja tulkinnan validointiin. Tutkimuksen tietoperustassa hyödynnettiin sekä rekrytointiin että rekrytointijärjestelmiin liittyvää tutkimustietoa, tutkimustietoa yhteiskunnallisista yrityksistä ja erityisesti työhön integroivista yrityksistä sekä kohdeyrityksen toimintaympäristöön liittyvää tietoa. Tämän avulla luotiin kokonaiskuvaa

kehittämisen kohteena olevasta prosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä kehittämissyrityksen kontekstissa.

Kehittämishankkeessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Hanke toteutettiin rehellisesti ja avoimessa yhteistyössä organisaation sisällä ja kehittämistoimintaan saivat vaikuttaa henkilöt, joiden työskentelyyn kehittäminen vaikuttaa. Tällä on erityinen merkitys jo sen kautta, että yhteiskunnallisten yritysten toimintaan kuuluu oleellisesti avoin ja läpinäkyvä sekä osallistava että demokraattinen toimintatapa. (Työ- ja elinkeinoministeriö a.)

7.4 Jatkokehitys ja tulosten hyödyntäminen

Sarkan ympärillä tapahtuvat muutokset toimintaympäristössä, uudet toimintatavat ja mallit tulevaisuudessa edellyttävät, että rekrytointin ja valmennuksen prosesseja kehitetään jatkuvasti. Kertaluontoisesti kerralla valmiiksi kehittämisen ajatus voi johtaa siihen, että kehitetty on osin jo vanhentunut valmistuessaan ja tätä Sarkassa halutaan välttää kehittämällä toimintaa ja toimintoja jatkuvasti. Menetelmät ja järjestelmät ovat Sarkassa vain varsinaisen tavoitteen työvälineitä. Ennen kaikkea ne ovat henkilöstön työkaluja, joita pitää voida jatkossakin kehittää ketterästi niitä käyttävien henkilöiden tehtävää tukien. Sarkassa jatkuva kehittäminen käynnistyi heti uuden prosessin ja rekrytointijärjestelmän käyttöönoton jälkeen ja jatkuu edelleen. Kun kokemusta prosessista saadaan, tunnistetaan lisää kohtia, joissa prosessia voidaan edelleen kehittää niin rekrytointin kuin valmennuksen osalta.

Käyttöönoton jälkeen työllistettävien rekrytointi- ja valmennusprosessia on edelleen kehitetty lisäämällä esimerkiksi automatiikkaa ja tunnisteita eri vaiheisiin. Työsuhteen voimassaoloaikana toimitetaan työntekijälle automaattisesti ja oikea-aikaisesti työtyytyväisyyskysely. Valmennuksessa olevien henkilöiden osaamisen ja kiinnostavien työtehtävien osalta on kehitetty tunnisteet, joiden avulla järjestelmästä pystytään helpommin hakemaan ja kohdentamaan henkilöt ja potentiaaliset Sarkan työsuhteen jälkeiset työtehtävät. Järjestelmään on toteutettu myös muiden, muualla kuin Sarkalla työllistettyjen valmennusasiakkaiden prosessin hallinnointi. Näiden valmennettavien sisääntulokanavana hyödynnetään rajoitetusti ja rajoitetulle käyttäjäjoukolle saatavilla olevaa työpaikkahakemuslomaketta, jonka avulla valmennukseen ilmoittaudutaan ja henkilön tiedot vastaanotetaan.

Rekrytointiprosessin jatkokehittämisen kannalta seuraavia merkittäviä askeleita ovat hakijakokemuksen edelleen kehittäminen, hakijan työnhakuvaiheen tukeminen työpaikkailmoitukseen integroitavan chatbotin avulla sekä rekrytoijan työtä tukevan ja tehostavan järjestelmään uutena työkaluna tulevan tekoälytyökalun hyödyntäminen työpaikkailmoitusten luonnissa.

Tämän kehittämishankkeen avulla kehitettiin työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen Tampereen Sarkan rekrytointiprosessia. Jokainen työhön integroiva yritys ja toimija on uniikki omilta toimintamalleiltaan ja tavoiltaan, mutta niitä yhdistää yhteinen yhteiskunnallinen tavoite auttaa työnhakijoita työelämään. Tästä näkökulmasta tämän kehittämishankkeen tulokset ovat sovellettavissa myös muiden vastaavaa toimintaa toteuttavien yhteiskunnallisten yritysten toimintaan.

On keskeistä pystyä osoittamaan tekemisen vaikuttavuus niin yrityksen sisällä kuin erityisesti sen ulkopuolelle, josta myös odotuksia vaikuttavuudelle syntyy. Ollakseen vaikuttavaa, oman toiminnan tulokset pitää pystyä helposti todentamaan. Prosessien ja toimintamallien pitää tukea tätä tavoitetta. (Anoschkin 2019, 7.) Tämän kehittämishankkeen tuloksista on mahdollista ammentaa konkreettista mallia erityisesti liittyen rekrytointi- ja valmennusprosessien integroimiseen rekrytointijärjestelmää hyödyntäen ja näin varmistaa toiminnan tehokkuus. Kehittämishankkeen avulla luodut prosessien toimintamallit voivat toimia apuna myös muille työhön integroiville yrityksille vaikuttavuusinformaation keräämisessä ja hyödyntämisessä.

Lähteet

Anoschkin, K., Kainulainen, S. 2023. Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa tilastojen valossa. Teoksessa Kostilainen, H., & Nieminen, A. (toim.) Yhteiskunnallinen yritys. Diak Työelämä 31. Diakonia-ammattikorkeakoulu, 53–64. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-420-6>

Anoschkin, K. 2019. Vaikuttavuuden jäljillä. Opas yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://www.hyvanmitta.fi/wp-content/uploads/2019/12/Hyva%CC%88n-Mitta-Ty%C3%B6kirja-final.pdf>

Arnkil, R., Spangar, T., Jokinen, E. 2012. Selvitys heikossa työmarkkina-asetmassa olevien palveluista Pohjoismaissa sekä Alankomaissa, Iso-Britanniassa, Saksassa ja Ranskassa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 10/2012. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Selvitys+heikossa+ty%C3%B6markkina-asetmassa+olevien+palveluista+14022012.pdf>

Arvo ry. a. Mikä on ARVO. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://arvoliitto.fi/mika-on-arvo-ry/>

Arvo ry. b. Liity jäseneksi. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://arvoliitto.fi/liity-jaseneksi/>

Avaintes 2022–2025. Avaintyönantajat AVAINTA ry:n työehtosopimus. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://www.avainta.fi/tyomarkkinat/tyoehtosopimukset>

Barrick M., Feild H.S., Gatewood R.D. 2011. Selection in Human Resource Management 7th edition international edition. South-Western Cengage Learning.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. 2015. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. Academy of Management Journal, 58(6), 1658–1685. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>

Blomgren, S., Saikku, P. 2019. Heikossa työmarkkina-asetmassa olevien asiakkaiden osallisuus ja monialainen yhteistyö palveluissa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tutkimuksesta tiiviisti: 2019_006. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-285-7>

Burnes, B. 2005. Complexity theories and organizational change. International Journal of Management Reviews., 7(2), 73–90. Viitattu 7.4.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x>

Burnes, B. 2017. Managing Change. Seventh edition. Harlow: Pearson Education UK.

Djakonoff, V., Korhonen, S. 2023. Enemmän hyvää innovaatioista: Sosiaalisten innovaatioiden osaamiskeskuksen suunnittelu -hankkeen loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:32. Viitattu 30.3.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-540-9>

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. 2014. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews., 16(4), 417–436. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>

Erpf, P., Tekula, R., & Neuenschwander, J. 2019. Clustering social enterprises: an empirically validated taxonomy. Social Enterprise Journal, 15(3), 397–420. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2018-0081>

Euroopan komissio. 2014. The Social Business Initiative of the European Commission. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/14583>

European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE). a. about Ensie. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://www.ensie.org/who-we-are/about-ensie>

European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE). b. What are WISEs? Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://www.ensie.org/wises-data/what-are-wises>

Galera, G., Carini, C., Franchini, B., Tallarini, G., Signoretti, A., Bossuyt, L., Messely, L., Belafatti, F., Bezzina, L., Garcia, J.J. and Moder, C., 2022. Report on trends and challenges for work integration social enterprises (WISEs) in Europe. Current situation of skills gaps, especially in the digital area. B-WISE project, Brussels. Viitattu 23.3.2024. Saatavissa: <https://www.bwiseproject.eu/en/results>

Gray, D.E. 2014. Theoretical Perspectives and Research Methodologies. Teoksessa Jackson, D.J.R., McDowall, A., Mackenzie-Davey, K., Whiting, R. 2016. Principles of Applied Research Methods. Lontoo: SAGE Publications, 3-26.

Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., Kultalahti, S. 2018. Agile HRM Practices of SMEs. Journal of Small Business Management. Viitattu 23.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018092736728>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Jasti, N. V. K., Kodali, R. 2015. Lean production: literature review and trends. *International Journal of Production Research.*, 53(3), 867–885. Viitattu 30.4.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.937508>

Johanson, J-E., Hjelt, J., Pekkola, E., Vakkuri, J. 2023. Hybridisyys kolmannen sektorin sosiaali- ja terveystalveissa. Teoksessa Kostilainen, H., & Nieminen, A. (toim.). 2023. Yhteiskunnallinen yritys. *Diak Työelämä* 31. Diakonia-ammattikorkeakoulu, 37–51. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-420-6>

Juuti, P., Puusa, A. 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*, 9–17. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991964873806254

Juuti, P., Puusa, A. 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*, 212–223. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991964873806254

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keyriläinen, M., Lappalainen, K. 2023. Työkykyohjelma 2019–2023: Loppuraportti. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-637-6>

Klemelä J. 2016. Järjestöt, vaikuttavuus & raha SROI-arviointimenetelmä. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. SOSTEn julkaisuja 1/2016. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/sroi-arviointimenetelma-soste.pdf>

Kostilainen, H. 2020. Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:10. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-497-6>

Kostilainen, H. Houtbeckers, E., Pättiniemi, P. 2021. A New Typology of Social Enterprise in Finland: Capturing the Diversity. Teoksessa Defourny, J., Nyssens, M. (toim.) 2021. *Social Enterprise in Western Europe: Theory, Models and Practice* (1st ed.). Routledge, 52–68. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa: <https://doi.org/10.4324/9780429055140>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Laki sosiaalisista yrityksistä annetun lain kumoamiseen 372/2023. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230372>

Laumer, S., Maier, C., & Eckhardt, A. (2015). The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: an empirical study. *Journal of Business Economics*, 85(4), 421–453. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1007/s11573-014-0758-9>

Lindberg, J., Kostilainen, H. 2021. Yhteisötalous ja yhteiskunnallinen yrittäjyys – arvioita kansainvälisistä malleista. Teoksessa Salmi, E., Savela-Vilmari, K. (toim.). 2021. Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa - Malli osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen. *Diak Työelämä* 24. Diakonia-ammattikorkeakoulu, 43–56. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-387-2>

Lingane, A., Olsen, S. 2004. Guidelines for Social Return on Investment. *California Management Review* /, 46(3), 116–135. Viitattu 31.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.2307/41166224>

Mikkonen, T. 2022. Lean käytäntöön: opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen (1. painos.). Kauppakamari. Viitattu 30.4.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma992068923606254

Miles, S. J., & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5), 755–764. Viitattu 31.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007>

Muukkonen, M. 2023. Yhteiskunnallisen yrityksen käsittekonteksti. Teoksessa Kostilainen, H., & Nieminen, A. (toim.) Yhteiskunnallinen yritys. *Diak Työelämä* 31. Diakonia-ammattikorkeakoulu, 10–23. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-420-6>

Münstermann, B., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2010). The performance impact of business process standardization. *Business Process Management Journal.*, 16(1), 29–56. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/14637151011017930>

Naiset tasa-arvoisesti uralle – NAU! -hanke. 2020–2022. Rekrytointia koskeva lainsäädäntöpaketti. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://tasaarvoisestiuralle.fi/tyokalu/rekrytointia-koskeva-lainsaadanto/>

Naslund, D. 2008. Lean, six sigma and lean sigma: fads or real process improvement methods? *Business Process Management Journal*, 14(3), 269–287. Viitattu 30.4.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/14637150810876634>

Nikolaou, I. 2021. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e2, 1–6. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_cambridge_journal_s_10_1017_SJP_2021_6

O'Meara, B. 2013a. Staffing, Systems and Strategy. Teoksessa O'Meara, B., & Petzall, S. 2013. *Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach* (First edition.). Emerald Publishing Limited, 3–34. Viitattu 31.3.2024 Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_askewsholts_vlebo oks_9781780528113

O'Meara, B. 2013b. A New Start. Teoksessa O'Meara, B., & Petzall, S. 2013. *Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach* (First edition.). Emerald Publishing Limited, 261–291. Viitattu 31.3.2024 Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_askewsholts_vlebo oks_9781780528113

Oivo, T. 2021. Yhteisötalous ja yhteiskunnallinen yrittäjyys – arvioita kansainvälisistä malleista. Teoksessa Salmi, E., Savela-Vilmari, K. (toim.). 2021. *Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa - Malli osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen*. Diak Työelämä 24. Diakonia-ammattikorkeakoulu, 168–172. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-387-2>

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3. uud. p.). Sanoma Pro.

Paalumäki, A., Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, 104–111. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma99196487380625_4

Petzall, S. 2013. Recruitment and Selection Preparation. Teoksessa O'Meara, B., & Petzall, S. 2013. *Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach* (First edition.). Emerald Publishing Limited, 65–100. Viitattu 31.3.2024 Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_askewsholts_vlebo oks_9781780528113

Phillips, J. M., & Gully, S. M. 2015. Multilevel and Strategic Recruiting. *Journal of Management.*, 41(5), 1416–1445. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa

<https://doi.org/10.1177/0149206315582248>

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.

Gaudeamus, 81–92. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa

https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma99196487380625

[4](#)

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus,

61–69. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa

https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma99196487380625

[4](#)

Salmi, E., Kumlander, K., Uotila M. 2023. Missiona työllistäminen. Teoksessa Kostilainen,

H., & Nieminen, A. (toim.). 2023. Yhteiskunnallinen yritys. *Diak Työelämä* 31. Diakonia-

ammattikorkeakoulu, 89–101. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa [http://urn.fi/URN:ISBN:978-](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-420-6)

[952-493-420-6](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-420-6)

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T., Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Viitattu 28.3.2024. Saatavissa

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-649-4>

Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*

/, 57(3), 36–58. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>

Suomalaisen työn liitto. 2022. Tiedote. Suomessa on jo yli 300 Yhteiskunnallisen Yritys -merkin saanutta yritystä. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa

<https://suomalaintyoy.fi/suomessa-on-jo-yli-300-yhteiskunnallinen-yritys-merkin-saanutta-yritysta/>

Suomalaisen työn liitto. 2023. Säännöt. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa

<https://suomalaintyoy.fi/tietoa-meista/saannot/>

Tampereen kaupunki. 23.2.2024. Tiedote. Tampereen seudun työllisyysalueeseen

kuuluvat kunnat ovat selvillä. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa

<https://www.tampere.fi/ajankohtaista/2024/02/23/tampereen-seudun-tyollisyysalueeseen-kuuluvat-kunnat-ovat-selvilla>

Tampereen Sarka a. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://tampereensarka.fi/>

Tampereen Sarka b. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://tampereensarka.fi/tietoa-sarkasta/strategia-ja-visio/>

Tampereen Sarka c. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://tampereensarka.fi/tietoa-sarkasta/vastuullisuus/eko-sarka/>

Tampereen Sarkan henkilöstökysely palkkatukityöntekijöille 12/2023. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa Tampereen Sarka y-asema.

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. TEM toimialaraportit 2021:2. Viitattu 23.3.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpel, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews: IJMR*, 20(1), 155–179. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Työelämän tietosuojalaki. Viitattu 31.3.2024. Saatavissa <https://tietosuoja.fi/tyoelaman-tietosuojalaki>

Tiitinen, S., Lempiälä, T. 2022. Recruitment interviews for intermediate labour markets: Identity construction under ambiguous expectations. *Discourse Studies*, 24(6), 758–780. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1177/14614456221112276>

Tilastokeskus. 2021. Väestöennuste. Viitattu 23.3.2024. Saatavissa https://stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_fi.pdf

Tilastokeskus. 2024. Tiedote 19.3.2024. Väestön ennakkotilasto 2024 helmikuu. Viitattu 23.3.2024. Saatavissa <https://www.stat.fi/julkaisu/clmj0tpyw5zwb0bw6j2adrg4f>

Toikka M., Laasonen H., Terviö M. 2023. Maahanmuuttajien työllisyys kehittynyt suotuisasti viime vuosina. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Datahuone Policy Brief 2/2023. Viitattu 23.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023070588478>

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Viitattu 1.5.2024. Saatavissa:

https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Yhteiskunnallisten yritysten strategia. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:41. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa:

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. Työllisyyskatsaus, tammikuu 2024. Viitattu 23.3.2024.

Saatavissa: https://www.temtyollisyyskatsaus.fi/Textbase/Tkat/Pdf/Tkat_fi.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. a. Yhteiskunnallinen yrittäjyys. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa:

<https://tem.fi/yhteiskunnallinen-yrittajyys>

Työ- ja elinkeinoministeriö. b. Palkkatukea työnantajalle työttömän palkkaamiseen. Viitattu

9.3.2024. Saatavissa <https://tem.fi/palkkatuki>

Työ- ja elinkeinoministeriö. c. Työllisyyden kuntakokeilut. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa:

<https://tem.fi/tyollisyyskokeilut>

Työ- ja elinkeinoministeriö. d. Työllisyysalueet. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa:

<https://tem.fi/tyollisyysalueet>

Valtiovarainministeriö. 2020. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Viitattu

3.3.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020090768680>

Välityömarkkinoiden yhteistyöryhmä. 2019. Välityömarkkinat ja tarvelähtöiset

työllisyyspalvelut. SOSTE. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2020/01/SOSTE-julkaisu-2019-Valityomarkkinat-ja-tarvelahtoiset-tyollisyyspalvelut.pdf>

Wessberg, N., Hyytinen, K., Nieminen, M., Grönroos, E. 2022. Kestävän kehityksen strategian tuki ja vaikuttavuuden systeminen kokonaistarkastelu. Työ- ja

elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:44. Viitattu 23.3.2024. Saatavissa

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-666-6>

Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. Viitattu 3.3.2024.

Saatavissa <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

Womack, J. P., Jones, D. T. 2010. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (1st Free Press ed., rev.updated.). Free Press. Viitattu 28.3.2024.

Saatavissa

https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_askewsholts_vlebooks_9781439135952

Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus. 2024a. Usein kysytyjä kysymyksiä. Viitattu 9.5.2024. Saatavissa: <https://yyo.fi/tietopankki/usein-kysytyja-kysymyksia/>

Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus. 2024b. Tietoa yhteiskunnallisista yrityksistä. Viitattu 25.2. 2024. Saatavissa: <https://yyo.fi/tietopankki/data/>