



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Toimihenkilörekrytointi

Toimihenkilörekrytointi teollisuusyrityksissä Lahden
talousalueella

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Tella Krigsman

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KRIGSMAN TELLA:

Toimihenkilörekrytointi
Toimihenkilörekrytointi
teollisuusyrityksissä Lahden
talousalueella

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 66 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat teollisuusyritysten toimihenkilörekrytoinnit Lahden talousalueella. Työ toteutettiin toimeksiantona valtakunnallisesti toimivalle henkilöstöpalvelualan yritykselle Rekrytointipalvelu Sihti Oy:lle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa yritysten toimihenkilörekrytointien etenemisestä sekä niiden haasteista ja kehittämiskohteista. Tutkimuksen ajankohtaisuutta lisäsi se, että aihetta tutkittiin rekrytointeihin vaikuttaneiden taloudellisten, yhteiskunnallisten ja työmarkkinoihin liittyvien muutosten näkökulmasta. Tuloksia on tarkoitus hyödyntää toimeksiantajan palvelutarjonnan kohdistamisessa yhä paremmin.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsitellään rekrytointiprosessien etenemistä sekä niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi käydään läpi keskeisimpiä rekrytointeihin vaikuttavia taloudellisia ja yhteiskunnallisia ilmiöitä ja tulevaisuudennäkymiä.

Empiriaosassa kartoitetaan tutkittavien yritysten rekrytointiprosessin nykytilaa sen haasteita sekä siihen vaikuttavia ilmiöitä. Empiriaosuuden aineisto kerättiin teemahaastatteluilla kuudelta Lahden talousalueen teollisuudenalan yritykseltä.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että keskeisimpiä haasteita teollisuusyritysten toimihenkilörekrytoinneissa ovat rekrytointien suunnitteluun liittyvät asiat, osaavien hakijoiden löytäminen ja rekrytointien onnistumisen seuranta. Myös henkilöstön sisäisen osaamisen määrittämiseen ja kehittämiseen liittyen on haasteita. Rekrytointeihin vaikuttaneita keskeisimpiä muutoksia ovat globalisaatio, väestön ikääntyminen, teknologian kehitys ja taloustilanteen myötä tapahtunut kilpailutilanteen kiristyminen sekä näiden kautta tapahtuneet osaamisvaatimusten muutokset. Nämä ilmiöt vaikuttavat rekrytointeihin myös lähitulevaisuudessa ja lisäävät osaltaan rekrytointien haasteellisuutta.

Asiasanat: Henkilöstöhankinta, rekrytointi, toimihenkilörekrytointi, rekrytointiprosessi, teollisuusyritykset, Lahden talousalue

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in business studies

KRIGSMAN TELLA:

Recruitment of Employees
The Recruitment of Employees in
Industrial companies in the Lahti region

Bachelor's Thesis in Management and Communications 66 pages, 4 pages of
appendices

Spring 2015

ABSTRACT

This thesis deals with recruitment of employees in industrial companies in the Lahti economic region. The thesis was commissioned by the recruitment company Rekrytointipalvelu Sihti Oy.

The purpose of this thesis was to provide information to Rekrytointipalvelu Sihti Oy about the recruitment process in industrial companies and the related challenges. The study was highly topical due to economic, social and labour market changes currently affecting the recruitment of new employees. Rekrytointipalvelu Sihti Oy can use the findings of the thesis to provide better service to its customers.

The method used in this thesis was qualitative study. The thesis has two main parts, a theoretical and empirical part. The theoretical part concentrates on the examining recruitment process and its background. This section also discusses global economic and social phenomena which have had effects on the industrial business and recruitments in this field. The empirical data was obtained by theme interviews in six industrial companies in the Lahti economic region.

The results show that the key challenges in the recruitment process are in planning of recruitment, finding professional jobseekers and controlling how successful the process was. There are also challenges to define current competence and develop it. Based on the results of this study the key changes that affect recruitments are globalisation, the ageing Finnish population, technological development and tightening competition. These issues will affect recruitments and bring challenges in the near future.

Keywords: Recruitment of employees, recruitment process, industrial companies, Lahti economic area

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Rekryointiprosessin merkitys	1
1.2	Opinnäytetyön tausta	1
1.3	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus	3
1.4	Tutkimusmenetelmät	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne	5
2	REKRYTOINTIPROSESSI	7
2.1	Rekryointiprosessin suunnittelu ja taustat	7
2.1.1	Rekryointeihin vaikuttava lainsäädäntö	7
2.1.2	Rekryointistrategia	10
2.2	Rekryointiprosessin vaiheet	10
2.2.1	Tehtävänkuvan ja valintakriteerien määrittely	11
2.2.2	Hankintakanavien valinta	12
2.2.3	Hakuilmoitus ja hakemusten käsittely	18
2.2.4	Haastattelut ja soveltuvuusarvioinnit	19
2.2.5	Valinta ja valinnasta tiedottaminen	21
2.2.6	Onnistumisen seuranta	21
2.3	Toimihenkilörekryointien erityispiirteitä	22
3	REKRYTOINTEIHIN VAIKUTTAVAT ILMIÖT	24
3.1	Lahden talousalue	24
3.2	Rekryointeihin vaikuttavat muutokset ja tulevaisuus	28
3.2.1	Taloustilanne ja työmarkkinoilla tapahtuneet muutokset	28
3.2.2	Väestön ikääntyminen	29
3.2.3	Epätyypilliset työsuhteet	29
3.2.4	Teknologian kehitys ja digitalisoituminen	30
3.2.5	Globalisaatio	31
4	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS	32
4.1	Aineiston hankinta ja käsittely	32
4.2	Tutkimustulokset	34
4.2.1	Rekryointien suunnittelu	35
4.2.2	Rekryointien toteutus	38
4.2.3	Rekryointeihin vaikuttaneet muutokset ja tulevaisuus	46
4.3	Johtopäätökset	52

4.3.1	Rekrytointien suunnittelu ja toteutus	53
4.3.2	Rekrytointeihin vaikuttaneet muutokset ja tulevaisuus	57
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	59
5	YHTEENVETO	61
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	67

1 JOHDANTO

1.1 Rekrytointiprosessin merkitys

Henkilöstöhankinta vaikuttaa yritykseen niin taloudellisesti kuin kulttuurillisestikin ja on yritykselle merkittävä ja pitkäaikaisesti vaikuttava päätös. Uuden pitkäaikaisen työntekijän palkkaaminen on taloudellisesti iso investointi, mutta myös määräaikaisten rekrytointien merkitys on suuri. Rekrytointeihin liittyy paljon riskejä, eikä useimmilla yrityksistä ole varaa virheisiin. Virheellinen rekrytointi voi johtaa esimerkiksi virheellisiin tuotteisiin tai palveluihin sekä vaikuttaa negatiivisesti yrityskulttuuriin. (Viitala 2014, 102-103.)

Organisaation sisäisiin asioihin liittyvien tekijöiden lisäksi epäonnistunut rekrytointi vaikuttaa negatiivisesti myös yrityksen työnantajakuvaan eli potentiaalisen työvoiman käsitykseen yrityksestä. Rekrytointiprosessi on usein ensimmäinen signaali yrityksen toimintatavoista työnhakijoille ja vaikuttaa osaltaan hakijakunnan saamaan kuvaan yrityksestä. Rekrytointiviestintä ja koko rekrytointiprosessin sujuvuus vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan ja voi vaikuttaa valitun työntekijän halukkuuteen jatkaa uraansa yrityksessä. Rekrytointiprosessilla ja sen onnistumisella on siis yrityksen kannalta merkittäviä välittömiä ja pitkäaikaisia vaikutuksia. (Lampikoski 2005, 181.) Epäonnistuneesta rekrytoinnista kärsivät niin rekrytoitu henkilö itse, organisaatio kuin asiakkaatkin.

Onnistuessaan rekrytointi voi kuitenkin tuoda yritykseen työntekijän, joka tuo yritykseen oman osaamisen kautta uusia ideoita ja kehittämispanosta ja tuottaa näin yritykselle taloudellista hyötyä. Lisäksi onnistunut rekrytointi voi vaikuttaa positiivisesti yrityskulttuuriin. Rekrytointiprosessin onnistumisella on siis suuri merkitys. (Viitala 2014, 103.)

1.2 Opinnäytetyön tausta

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan toimihenkilöiden rekrytointiprosessin etenemistä Lahden talousalueen teollisuusyrityksissä. Työ toteutetaan toimeksiantona henkilöstöpalvelualan yritykselle Rekrytointipalvelu Sihti Oy:lle. Työn aihe syntyi toimeksiantajayrityksen tarpeesta saada tietoa potentiaalisten

asiakasyritysten toimihenkilöiden rekrytointiprosessin kulusta, sen haasteista ja kehittämiskohteista. Toimeksiantajan on hyödyllistä tuntee potentiaalisten asiakkaiden tämänhetkiset ja tulevaisuuden tarpeet, jotta se voi tarjota palveluitaan asiakkailleen mahdollisimman kohdistetusti. Aihe on ajankohtainen, koska nykyään yhä useammalle yritykselle on noussut yhä tärkeämmäksi se, että resurssit saataisiin keskitettyä yrityksen ydintoimintoihin. Tästä syystä myös esimerkiksi henkilöstöprosesseja ulkoistetaan yhä useammin.

Rekrytointipalvelu Sihti Oy on kasvava henkilöstöpalvelualan yritys, jonka keskeiset palvelut asiakkaille ovat johdon ja toimihenkilöiden rekrytoinnit ja soveltuvuusarviot, henkilöstövuokraus ja resursointi sekä liiketoiminnan ja organisaatioiden kehitys.

Sihti on perustettu vuonna 2009 Tampereelle. Se on yrittäjävetoinen yhtiö, jonka perustajia ovat nykyinen toimitusjohtaja Jukka-Pekka Annala ja Jori Vilenius. Kolmas omistaja on puolitoista vuotta perustamisen jälkeen mukaan toimintaan tullut Olli-Pekka Mollberg. Sihdin toiminta on laajentunut kuuden vuoden aikana palvelemaan valtakunnallisesti koko Suomea. Tällä hetkellä Sihdin organisaatiossa työskentelee yli 40 henkilöä Tampereella, Hämeenlinnassa, Pääkaupunkiseudulla, Lahdessa, Oulussa ja Kajaanissa. Organisaation omien työntekijöiden lisäksi Sihti työllistää päivittäin yli 500 eri alan ammattilaista. Lisäksi Sihti toteuttaa asiakasyrityksilleen suoria rekrytointeja vuosittain noin 200. Asiakasyrityksiä Sihdillä on tällä hetkellä yli 700.

Vuonna 2014 konsernin liikevaihto oli 23 miljoonaa euroa. Liikevaihdolla mitattuna Sihti on alan 10. suurin toimija. Sihti on Henkilöstöpalvelualojen liiton HPL:n auktorisoima toimija.

Sihdin toiminnan vahvuutena on vahva toimialaosaaminen avainsektoreillaan, joita ovat rakennusteollisuus, teollisuus, kaivos, IT sekä taloushallinto & myynti. Erikoistumisen tavoitteena on, että näiden toimialojen vaativimmatkin erityistarpeet pystytään täyttämään valtakunnallisesti. Sihti pyrkii toiminnallaan siihen, että koko toimiala tukee asiakasyritysten liiketoimintaa yhä paremmin. Tähän pyritään toimialaosaamisen, oikeiden kumppanuuksien ja palveluasenteen kautta. (Rekrytointipalvelu Sihti Oy 2015.)

1.3 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on saada toimeksiantajalle tietoa teollisuusyritysten toimihenkilörekrytointien etenemisestä teollisuusyrityksissä; miten rekrytointiprosessi on suunniteltu ja toteutettu sekä mitkä ovat prosessin keskeisimmät ongelmakohdat ja rekrytointien haasteet. Jotta yritysten rekrytointiprosessista saataisiin mahdollisimman ajankohtainen kuva, tutkitaan aihetta ajankohtaisten muutosten ja ilmiöiden näkökulmasta. Tutkimuksen avulla pyritään siis selvittämään myös sitä, mitkä muutokset taloudessa, yhteiskunnassa ja työmarkkinoilla ovat vaikuttaneet tutkittavien yritysten toimihenkilörekrytointeihin sekä miltä tulevaisuus näyttää rekrytointien suhteen. Toimeksiantaja voi hyödyntää tuloksia palvelutarjontansa kehittämisessä sekä sen kohdentamisessa yhä paremmin.

Jotta saadaan tavoitteiden mukaista tietoa yrityksistä, tutkimusongelma rajataan seuraavasti:

- Millainen on toimihenkilöiden rekrytointiprosessi Lahden talousalueen teollisuusyrityksissä?

Tutkimusongelmaa täsmentäviä alatutkimusongelmia ovat:

- Miten toimihenkilöiden rekrytointiprosessi on suunniteltu ja toteutettu?
- Minkälaisia haasteita yritysten toimihenkilörekrytointeihin liittyy?
- Minkälaiset ajankohtaiset asiat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat toimihenkilöiden rekrytointeihin teollisuudenalalla nyt ja tulevaisuudessa?

Sihti on erikoistunut palvelutarjonnassaan erityisesti seuraaviin toimialoihin: rakennusteollisuus, teollisuus, kaivos, IT sekä taloushallinto & myynti. Koska teollisuus on yksi merkittävimmistä työllistävästä aloista Päijät-Hämeessä, tutkimus rajataan koskemaan ainoastaan teollisuudenalan yrityksiä. Tarkempaa rajausta teollisuuden toimialan sisällä ei tehdä, koska se ei toimeksiantajaa ajatellen ole tarpeellista. Tarkoituksena on siis tutkia aihetta yleisesti koko teollisuudenalalla. Tutkittaviin yrityksiin valittiin mukaan henkilöstömäärältään erikokoisia teollisuuden alan yrityksiä. Tutkittavien yritysten henkilöstömäärä vaihteli noin 50 työntekijästä 500 työntekijään.

Suomi jaetaan alueellisesti 19 maakuntaan, joiden jako perustuu hallinnolliseen aluejakoon. Maakunnat ja maakuntien liitot huolehtivat alueensa kuntien edunvalvonnasta ja vastaavat toimialueensa alueellisesta kehittämisestä. Maakunnat mielletään usein myös talousalueiksi. (Tilastokeskus 2014.) Maantieteellisesti tutkimus rajattiin koskemaan Lahden talousaluetta. Lahden talousalue käsittää 11 Päijät-Hämeen kuntaa.

Yrityksen henkilöstö jaetaan useimmiten kolmeen ryhmään: työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt. Usein ylin johto nähdään vielä erillisenä ryhmänä. Tutkimus rajataan käsittelemään toimihenkilörekrytointeja, sisältäen niin alempien, ylempiä kuin johtotason rekrytoinnit. Pois jätetään työntekijärekrytoinnit. Tämä rajaus tehtiin, koska toimeksiantajan tärkeä palvelutarjonnan osa ovat johdon ja toimihenkilöiden rekrytoinnit.

1.4 Tutkimusmenetelmät

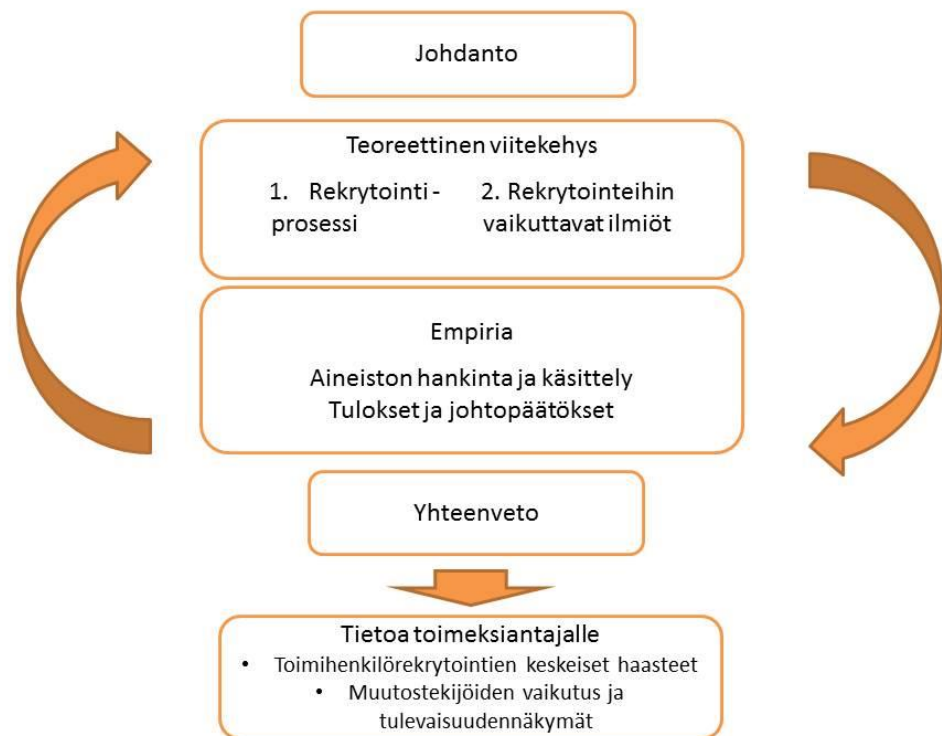
Tutkimusmenetelmät jaetaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tutkii usein ihmisten maailman ilmiötä sosiaalisessa ympäristössä. (Pitkäranta 2014, 8.) Laadullisessa tutkimuksessa tehdään abduktiivista eli edestakaista päättelyä ja sen tarkoituksena on usein kuvata jotakin ilmiötä ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on mahdollistaa aiheen erilaisia tulkintoja, antaa asioille merkityksiä ja tuottaa asioista mallinnuksia. Kvantitatiivinen tutkimus taas testaa hypoteeseja suhteiden välisistä muuttujista numeerisen datan avulla. (Pitkäranta 2014, 13.)

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata yritysten rekrytointiprosesseja, niiden haasteita sekä ajankohtaisten ilmiöiden vaikutusta niihin, valittiin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoria ja empiria täydentävät toisiaan ja luovat yhdessä käsityksen kuvattavasta ilmiöstä. Teoriaosassa esitellään aiheeseen liittyvä teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta tutkimuksen empiirinen osuus suunnitellaan ja toteutetaan.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluilla. Tutkittavaan näytteeseen valittiin kuusi Lahden talousalueen teollisella toimialalla toimivaa yritystä. Aineiston hankinnasta ja tutkittavien yritysten valitsemisesta kerrotaan tarkemmin luvussa 4.1 Aineiston hankinta ja käsittely.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta ja empiirisestä osasta, sekä yhteenvedosta. Rakenne etenee loogisesti alkaen johdannosta, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Seuraavina lukuina ovat tutkimuksen empiirinen osuus sekä yhteenveto. Työn etenemistä kuvataan kuviossa 1. Opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa esitellään ensin tutkimuksen aihe ja taustaa sekä esitellään tutkimuksen toimeksiantaja Rekryointipalvelu Sihti Oy. Lisäksi määritellään

tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja tehdyt rajaukset, minkä jälkeen esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja työn rakenne.

Johdannon jälkeen on teoriaosuus, joka on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi rekrytointiprosessin kulkua ja sen keskeisimpiä vaiheita sekä prosessin taustalla vaikuttavia tekijöitä kuten lainsäädäntöä ja yritysten henkilöstösuunnittelua. Toimihenkilörekrytointien näkökulmasta rekrytointeja käsitellään erillisessä alaluvussa. Teoriaosuuden toisessa luvussa määritellään Lahden talousalue ja teollisuuden merkitys alueella sekä käydään läpi yleisimpiä rekrytointeihin vaikuttaneita yhteiskuntaan, talouteen ja työelämään liittyviä muutostekijöitä ja ilmiöitä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa käydään läpi tutkimuksen käytännön toteutusta aineiston hankinnasta sen käsittelyyn ja tutkimustuloksiin. Lisäksi esitellään tuloksista tehdyt johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Viimeisenä lukuna on yhteenveto, jossa esitellään tutkimuksen eteneminen ja tulokset tiivistetysti. Yhteenvedossa nostetaan esille myös jatkotutkimusehdotukset ja arvioidaan tutkimuksen toteutusta.

2 REKRYTOINTIPROSESSI

Henkilöstöhallinnan parissa on yhä enemmän siirrytty kohti prosessin suuntaista johtamista. Samalla myös henkilöstötoimintoja on alettu tarkastelemaan prosesseina. Rekrytointiprosessi onkin yksi tyypillisistä henkilöstöhallinnan prosesseista. (Viitala 2014, 22.)

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin rekrytointiprosessin etenemistä. Ensin käsitellään rekrytointien suunnittelun taustalla olevia tekijöitä; lainsäädäntöä, henkilöstösuunnittelua ja yrityksen omaa rekrytointistrategiaa. Sen jälkeen käydään läpi rekrytointiprosessin keskeisimmät vaiheet aina tehtävänkuvan määrittelystä päätöksenteko- ja seurantavaiheeseen. Viimeisessä alaluvussa käsitellään toimihenkilörekrytointien erityispiirteitä.

2.1 Rekrytointiprosessin suunnittelu ja taustat

Henkilöstöhankinnan taustalla vaikuttavat lait ja säädökset. Näitä ovat yhteistoimintalaki, työsopimuslaki ja laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. Myös henkilötietolaki ja työelämän tietosuojalaki eli laki yksityisyyden suojasta työelämässä ovat huomioon otettavia lakeja rekrytoinneissa. Lakien ja säädösten lisäksi rekrytointiprosessin suunnitteluun vaikuttaa yrityksen oma rekrytointistrategia.

2.1.1 Rekrytointeihin vaikuttava lainsäädäntö

Yhteistoimintalaissa on paljon työhönottoon liittyviä säännöksiä. Ne koskevat yrityksiä, joissa työskentelee pääsääntöisesti vähintään 20 työntekijää. Yhteistoimintalain neljäs luku käsittelee yrityksen yleisiä suunnitelmia, periaatteita ja tavoitteita. Laki määrää, että yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet, mikä tarkoittaa, että yrityksen on suunniteltava toimintatavat, joita se käyttää hankkiessaan työntekijöitä avoimiin työpaikkoihin. Usein tarkoituksena on esimerkiksi korjata yrityksen ikä-, koulutus-, tai sukupuolirakenteita. Yksittäisiä rekrytointeja tämä ei kuitenkaan koske, vaan työnantajalla on oikeus päättää kenet valitsee tiettyyn tehtävään. (Parnila 2012, 31-32.)

Yhteistoimintalain luvun 4 alaluvut 4.2.1 sekä 4.2.2 määräävät henkilöstösuunnitelman laatimisesta sekä sen sisällöstä ja käsittelystä. Henkilöstösuunnitelma muodostaa yhdessä koulutustavoitteiden kanssa kokonaisuuden, jossa käsitellään yrityksen tämänhetkinen tilanne henkilöstön osalta, keskeiset muutokset sekä näiden vaikutus henkilöstön koulutuksiin. Suunnitelma käydään läpi yhteistoimintaneuvotteluissa. (Parnila 2012, 34.)

Henkilöstösuunnitelma laaditaan yrityksen henkilöstöön vaikuttavien muutosten pohjalta. Siinä on huomioitava ne tekijät, jotka saattavat vaikuttaa henkilöstön rakenteeseen, määrään tai ammatillisen osaamisen tarpeeseen. Näistä ovat esimerkkinä tuotannon muutokset, joilla on merkitystä henkilöstön rakenteeseen, määrään tai ammatilliseen osaamiseen. Taustalla on ajatus siitä, että näin yrityksen henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja varautua tuleviin muutoksiin mahdollisimman nopeasti. Henkilöstö voi esimerkiksi varautua kouluttautumalla niin, että voi jatkossakin antaa parhaan osaamisensa yritykselle. (Parnila 2012, 34-35.) Henkilöstösuunnittelulla turvataan siis yrityksen nykyisen henkilöstön oikeuksia ja mahdollisuuksia ja kartoitetaan yrityksen nykytilannetta ja tulevaisuuden tarpeita.

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla pyritään pitämään yllä tarpeellista osaamista yrityksessä sekä resursoimaan henkilöstö oikein. Ensin täytyy siis määritellä tämänhetkinen osaaminen ja määritellä sen kehittyminen ottamalla huomioon tulevaisuuden muutokset ja haasteet, mitä muun muassa teknologian kehitys, kilpailutilanne ja työvoiman tarjonta voivat tuoda mukanaan. Tavoitteena on, että yrityksessä on oikeanlaista osaamista, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. Se sisältää siis niin henkilöstön vähentämisen ja lisäämisen suunnittelun kuin näihin liittyen henkilöstön liikuttamisen yrityksen sisällä. Lisäksi suunnitellaan milloin tarvittava osaaminen on järkevää hankkia osa-aikaisten, määräaikaisten tai vuokratyöntekijöiden kautta. (Österberg 2014, 26-27.)

Yhteistoimintalaki velvoittaa yritystä ilmoittamaan vapautuvista työpaikoistaan yleisesti yrityksessä, mikäli yrityksessä on sisäisen haun käytäntö. Tällä varmistetaan, että kokoaikaisten tai vakituisten työntekijöiden lisäksi myös osa-aikaisille ja määräaikaisilla työntekijöillä on mahdollisuus hakea avoimiin

työtehtäviin. Ennen uuden työntekijän rekrytointia on selvítettävä onko yrityksen tarjottava työpaikkaa ensin jollekulle jo työsuhteessa olevalle, esimerkiksi lomautetulle, osa-aikaiselle, perhevapaalla olevalle työntekijälle, vuokratyöntekijälle tai irtisanotulle. Tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotut kuuluvat takaisinottovelvollisuuden piiriin, mikä tarkoittaa, että yrityksen on tarjottava avoimia tehtäviä heille yhdeksän kuukautta irtisanomisen jälkeen. (Österberg 2014, 99-100.) Työsopimuslaki taas määrää, että työnantajan on ilmoitettava avoinna olevista tehtävistä yleisesti yrityksessä, jos yrityksessä on voimassa sisäisen haun käytäntö (Salli, Takatalo 2014, 91).

Henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä suojaavat työnhakijan yksityiselämää ja turvaavat henkilöiden perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä. Esimerkiksi arkaluonteisten tietojen kuten rodun tai uskonnollisen tai poliittisen vakaumuksen käsittely on kiellettyä työnhaussa. Laki yksityisyydensuojasta työelämässä turvaa työnhaussa työntekijää siinä määrin, että työnantajalla on oikeus käsitellä ainoastaan työntekijän työsuhteen kannalta olennaisia tietoja ja nämä tiedot on kerättävä ensisijaisesti työntekijältä itseltään. Tätä kutsutaan tarpeellisuusvaatimukseksi. (Österberg 2014, 100.) Tarpeettomia tietoja ei saa selvittää edes työnhakijan suostumuksella. Mikäli työnhakijasta hankitaan tietoja muilta tahoilta, kuten aikaisemmalta työnantajalta, tarvitaan siihen usein työntekijän suostumus. Luottotietoja, rikosrekisteriä ja turvallisuusselvityksiä kohtaan on vielä omat säädöksensä. (Salli, Takatalo 2014, 96-102.) Lisäksi laki vaikuttaa myös soveltuvuusarvioiden ja testien tekemiseen. Työnantajan on muun muassa käytettävä ainoastaan luotettavia testausmenetelmiä ja kysyttävä aina lupa työnhakijalta testien suorittamiseen. (Österberg 2014, 100.)

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta velvoittaa työnantajaa toimimaan niin, että avoimiin työtehtäviin hakeutuisi sekä miehiä, että naisia. Sukupuoli ei saa myöskään vaikuttaa rekrytoinneissa valintapäätökseen. Lisäksi työnantajan on tarjottava tasapuoliset mahdollisuudet uralla etenemiseen niin miehille kuin naisille. (Österberg 2014, 100-101.)

2.1.2 Rekryointistrategia

Lain määräämän henkilöstösuunnittelun lisäksi henkilöstöhankintaan vaikuttavat myös yrityksen sisäiset linjaukset ja periaatteet. Näistä esimerkkinä voidaan mainita yrityksen rekryointistrategia tai -politiikka. Yrityksen rekryointistrategia kertoo sen periaatteellisista toimintatavoista ja linjauksista rekryointien suhteen. Se määrittää esimerkiksi sen, miten rekryointeja tehdään alueellisesti, millaisia henkilöitä yritykseen hankitaan ja minkälainen osaaminen hankitaan yrityksen ulkopuolelta esimerkiksi alihankinnan kautta. Lisäksi pohditaan usein myös sitä, palkataanko yritykseen mieluummin suoraan koulusta valmistuneita, joita yritys voi sitten itse kouluttaa, vai hankitaanko kokeneempia tekijöitä.

Rekryointistrategian yhtenä osana on se, käytetäänkö organisaation sisäistä valintaa vai päädytäänkö ulkoisiin rekryointeihin. Sisäisen valinnan hyötynä on yrityksen sisäinen kierto ja urakehitys, joka voi parhaimmillaan vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon. Ulkoiset rekryoinnit saattavat taas parhaimmillaan tuoda uutta osaamista ja uusia ajattelutapoja yritykseen. (Viitala 2014, 104.)

Rekryointistrategia määrittää usein myös sen minkälaista toteutustapaa rekryoinnissa käytetään. Vaihtoehtoina ovat esimerkiksi internet-rekryointi ja rekryoinnin osto henkilöstöpalvelualan yritykseltä. (Viitala 2014, 104.)

Rekryointien toteutustapoja käsitellään tarkemmin opinnäytetyön luvussa 2.2.2 Hankintakanavien valinta.

2.2 Rekryointiprosessin vaiheet

Österbergin (2014, 92) mukaan rekryointiprosessissa voidaan nähdä ainakin seuraavat vaiheet: suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaihe. Lisäksi Österberg (2014, 91) toteaa, että rekryoinneilla on yrityksessä suuri merkitys ja onnistuessaan ne voivat säästää kustannuksia, vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja työnantajakuvaan. Onnistunut rekryointi vaatii hyvää suunnittelua ja vaivaa ja aikaa toteutukseen.

Rekryointitarpeen taustalla voi olla erilaisia syitä. Organisaation rakenne voi olla muuttunut niin paljon, että osaamistarpeetkin muuttuvat tai yrityksestä on voinut poistua työntekijä ja tämän mukana osaamista henkilön irtisanouduttua. (Viitala

2014, 100.) Uuden henkilöstön hankintaan liittyy kuitenkin lähes aina jokin seuraavista: eläkkeelle siirtyminen, liiketoiminnan kasvu, henkilön irtisanoutuminen tai henkilön siirtyminen toiseen työpaikkaan (Lampikoski 2005, 180). Rekrytointiprosessin suunnittelu alkaa useimmiten kysymyksestä: Minkälaisia työntekijöitä tarvitaan ja kuinka paljon?

Tässä aluvussa kuvataan rekrytointiprosessin vaiheita tehtävänkuvauksesta aina rekrytoinnin onnistumisen seurantaan. Kuvio 2. Rekrytointiprosessin vaiheet, havainnollistaa rekrytointiprosessin etenemistä.



KUVIO 2. Rekrytointiprosessin vaiheet

2.2.1 Tehtävänkuvan ja valintakriteerien määrittely

Varsinaista henkilöstönhankintaa edeltävä vaihe eli tehtävänkuvan määrittely on tehtävä huolellisesti, sillä se ohjaa koko hankintaprosessia, siinä tehtäviä toimenpiteitä ja lopullista valintaa (Markkanen 2005, 67). Tehtävänkuva määrittelee pitkälti valintakriteerit, mutta sen lisäksi taustalla vaikuttaa organisaatio- ja yksikkökriteerit. Yrityksen strategiset päämäärät, yrityskulttuuri sekä ilmapiiri asettavat omat vaatimuksensa hakijalle. (Viitala 2014, 101.) Lampikosken (2005, 180) mukaan strategia ja yrityskulttuuri vaikuttavat

erityisesti siihen, millainen hakija persoonallisuudeltaan ja arvoiltaan täytettävään tehtävään sopisi.

Yksikkötason kriteerit taas määritellään sen pohjalta, millaiseen työyhteisöön hakija on tulossa ja minkälaista panosta hakijalta odotetaan. Myös työtehtävän sisältö, vaatimukset ja sijoittuminen organisaatiossa määrittävät osansa kriteereistä. Yhä useammassa yrityksessä käytetään rekrytointien pohjana osaamis- eli kompetenssi kartoitusten antamaa informaatiota. (Viitala 2014, 101.)

Tehtävänkuvan pohjalta mietitään, mitä työntekijän tulee osata heti työsuhteen alussa. Saatetaan esimerkiksi pohtia minkälaista koulutusta ja työkokemusta hakijalta vaaditaan, sekä mitä erityisvaatimuksia työssä vaaditaan.

Erityisvaatimuksia ovat muun muassa kielelliset tai matemaattiset vaatimukset ja fysiikkaan liittyvät sekä terveydelliset vaatimukset. (Vaahtio 2007, 23.)

Tehtävänkuva ja valintakriteereitä määritettäessä kannattaa pohtia myös sitä, minkälaisista työtehtävistä valitun henkilön odotetaan suoriutuvat muutaman vuoden kuluttua (Vaahtio 2007, 24). Lampikoski (2005, 183-184) toteaa, että jo valintakriteereitä määritellessä olisi hyvä miettiä, miten tehtävään saadaan hakijoita, joiden motivaatio jatkaa yrityksessä pitempäänkin on korkea. Esimerkiksi ylikoulutettujen palkkaaminen tehtävään voi olla riski, koska usein heille ei ole yrityksessä odotettavissa urakehitystä. Ylikoulutettu työntekijä saattaa lähteä yrityksestä myös motivaation laantuessa tai esimerkiksi paremman työpaikan löytyttyä. Valintakriteerien joukkoon voi esimerkiksi sisällyttää ennusteen hakijan urakehosta yrityksessä.

2.2.2 Hankintakanavien valinta

Kun valintakriteerit ovat selvillä, siirrytään hankintakanavien valintaan. Tässä alaluvussa käsitellään ensin yrityksen sisäistä rekrytointia, ulkoisia hakukanavia ja rekrytoinnin ulkoistamista. Koska sähköisen rekrytoinnin ja sosiaalisen median merkitys on viime vuosina kasvanut, käsitellään niitä vielä erikseen. Eri hankintakanavia käytetään usein rinnakkain, mitä on kuvattu kuviossa 3. Hankintakanavat.



KUVIO 3. Hankintakanavat

Sisäinen rekrytointi

Kun rekrytoinnin tarve syntyy, on ensimmäiseksi kannattavaa käydä läpi nykyinen henkilöstö ja sen osaaminen. Sen lisäksi, että sisäisen rekrytoinnin pohtiminen vaihtoehtona kannattaa, on siitä säädetty myös työsopimuslaissa. (Vaahtio 2007, 26.)

Työnantajan on ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan yleisesti yrityksessä tai työpaikalla omaksutun käytännön mukaisesti varmistaakseen, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua näihin työpaikoihin kuin vakituisilla tai kokoaikaisilla työntekijöillä. Käyttäjyrityksen on vastaavia menettelyjä noudattaen ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan myös vuokraamilleen työntekijöille. (Työsopimuslaki 2001, §6)

Yritykset ilmoittavat työpaikoista sisäisesti yleensä intran, yhteisen ilmoitustaulun tai muun yhteisen kaikki työntekijät tavoittavan kanavan kautta (Vaahtio 2007, 26).

Sisäisen rekrytoinnin etuja ovat nopeus, luotettavuus, hinta sekä nykyisen henkilöstön motivaation kohottaminen. Sisäinen rekrytointi on usein luotettavaa,

koska uuteen tehtävään valitun henkilön toimintatavat ja osaaminen ovat ennestään tuttua. Henkilöstön motivaatio kohoaa, koska he näkevät, että yrityksessä on mahdollisuus työnkiertoon ja itsensä kehittämiseen uusien työtehtävien kautta. (Viitala 2014, 106.) Lisäksi henkilö tuntee jo valmiiksi organisaation ja sen toimintatavat (Österberg 2014, 96). Ongelmana sisäisessä rekrytinnissa saattaa olla negatiivinen vaikutus työympäristöön sisäisen kilpailun takia. Rekrytinnin taustalla on voinut osittain olla myös toive ilmapiirin ja kulttuurin muutoksesta, mitä sisäisen rekrytinnin kautta ei tapahdu. (Viitala 2014, 106.) Lisäksi vaikeuksia voi tuottaa talon sisällä olevan työntekijän nousu entisen työyhteisönsä esimiesasemaan, mikä saattaa vaikuttaa sekä uuden esimiehen, että hänen entisen työyhteisönsä suhtautumiseen työntekoon (Österberg 2014, 93).

Ulkoisen rekrytointi

Ulkoiseen rekrytointiin turvaudutaan useimmiten silloin, kun organisaatiosta ei löydy valmiiksi tarvittavaa osaamista täytettävään työtehtävään. Taustalla saattaa olla myös pyrkimys yrityskulttuurin muutokseen. Lisäksi se saatetaan ajatella keinona hankkia kilpailuetua, kun uusi työntekijä etsitään asiakas- tai kilpailijayrityksestä. Ulkoinen rekrytointi on usein kalliimpaa kuin sisäinen. Lisäksi uusiin toimintatapoihin tutustuminen ja parhaan työsuorituksen saavuttaminen uudessa organisaatiossa vie uudelta työntekijältä aikaa. Usein ennen varsinaisen ulkoisen rekrytinnin aloittamista käydäänkin läpi organisaation palveluksessa aiemmin työskennelleitä ihmisiä. Etuna tässä on se, että heillä on kuitenkin jo jonkinlainen käsitys yrityksen toimintatavoista ja tällaisen työntekijän sopivuutta yritykseen ja työyhteisöön on helpompi arvioida aiemman kokemuksen kautta. Aiemmin yrityksessä työskenteleviä voivat olla esimerkiksi harjoittelijana toimineet, projekteja tai opinnäytetöitä tehneet opiskelijat, osa-aikatyöntekijät tai kiireapulaiset ja eläkkeelle siirtyneet. (Viitala 2009, 110-111.) Yksi mahdollisuus rekrytinnin toteuttamiseen on tehdä se oppilaitosyhteistyön kautta (Markkanen 2005, 57). Ulkoisen rekrytinnin vaihtoehtoina on, että yritys hoitaa koko prosessin itse tai vaihtoehtoisesti hankkii palvelun ulkopuoliselta asiantuntijalta (Viitala 2009, 112).

Vaihtoehtoisia rekryointikanavia on paljon ja usein rekrytoinneissa käytetään eri rekryointikanavia rinnakkain. Rekryointikanavan valintaan vaikuttavat esimerkiksi tehtävänkuva, aikataulu ja budjetti (Österberg 2014, 94). Käytössä olevia ulkoisia rekryointikanavia ovat lehti-ilmoittelu, rekryointilehdet, verkkorekryointi, omat kotisivut, cv-pankit, suoramaku itse tai palveluntarjoajan kautta, kilpailijat, työvoimatoimistot, rekryointimessut, korkeakoulut ja muut oppilaitokset, sekä työvoimanvuokrausyritykset. (Österberg 2014, 94-95.) Vuonna 2013 toteutetun kansallisen rekryointitutkimuksen mukaan tärkeimpänä rekryointikanavana pidettiin yrityksen sisäistä hakua. Sen jälkeen merkittävimiksi kanaviksi nimettiin kotisivut, henkilöstön kontaktit ja puskaradio. (Skyhood 2013.) Edellä mainittujen hakukanavien lisäksi Suomessa on erittäin kattava ja monipuolinen julkinen työnvälitysjärjestelmä. Työvoimatoimiston palvelut ovat ilmaisia ja niihin kuuluu nykyään työnvälityksen lisäksi muitakin palveluita. Työvoimatoimistot tekevät esimerkiksi soveltuvuustestauksia, ohjaavat ammatinvalinnassa ja järjestävät koulutuksia. Lisäksi ne tekevät työpaikkailmoittelua internetissä ja Työmarkkinat -lehdessä. (Viitala 2014, 114.)

Rekrytoinnin ulkoistaminen

Jotta yritysten henkilöstöhankinta sujuisi kannattavasti, on moni yritys lisännyt omaa sisäistä rekryointiasiantuntemusta tai hankkinut ulkopuolista asiantuntija-apua (Koivisto 2004, 12). Yrityksen toimintoja pyritään tehostamaan yhä enenemissä määrin, mikä on johtanut siihen, että yrityksen toimintoja ja prosesseja ulkoistetaan yhä enemmän. Näin yritys voi keskittyä paremmin ydinliiketoimintaansa. Myös henkilöstötoimintoja ulkoistetaan esimerkiksi erilaisia henkilöstöpalveluja tuottaville yrityksille. (Viitala 2014, 22-23.)

Yritys ulkoistaa henkilöstöhankintansa yhä useammin henkilöstöpalveluyrityksille tai yksityisille konsulteille. Yritys voi ostaa koko rekryointipalvelun tai osia siitä ulkoisilta palveluntarjoajilta. Henkilöstöpalveluyrityksen käyttö rekrytoinneissa on usein tilannesidonnaista. Jotkut yritykset päätyvät kuitenkin pitkäaikaiseen yhteistyöhön jonkin tietyn henkilöstöpalvelualan yrityksen kanssa. Tämä mahdollistaa sen, että kyseinen henkilöstöpalvelualan yritys oppii tuntemaan yhä

syvemmin tilaajayrityksen kulttuuria ja tarpeita, mikä tekee rekrytoinneista yhä sujuvampaa. (Viitala 2014, 113-114.)

Rekrytoinneissa käytetään usein apuna myös head huntingia eli suorahakua. Head hunting -toiminto ostetaan usein palveluna niihin erikoistuneelta ulkopuoliselta toimijalta. Joissakin tapauksissa yritys saattaa tehdä sitä myös itse, mutta se on harvinaisempaa. Head huntingilla tarkoitetaan sitä, että potentiaalisia työnhakijoita etsitään haettuun tehtävään head hunterin omien verkostojen kautta. Head hunter seuraa toimintaympäristöään, lukee henkilöstöhaastatteluja ja hänellä on laajat omat verkostonsa. Työntekijöitä saatetaan etsiä myös suoraan toisista organisaatioista. Head hunter ottaa yhteyttä potentiaalsiin henkilöihin ja kysyy kiinnostusta kyseisestä tehtävästä, minkä jälkeen rekrytointiprosessi etenee usein haastattelun ja soveltuvuusarvion kautta mahdolliseen valintaan. (Vaahtio 2007, 118-119.) Usein menetelmää käytetään ylempiä toimihenkilöitä ja johtajia rekrytoimissa. Head huntingin käytön eettisyydestä on käyty keskustelua, mutta siitä huolimatta se on nykyään yhä yleisempää. (Viitala 2014, 114).

Suorien rekrytointien lisäksi työntekijöitä hankitaan yrityksen palvelukseen yhä enemmän vuokraamalla heitä joko henkilöstöpalveluyritysten tai konsulttien kautta. Vuokratyövoiman käytössä on etunsa. Se luo joustavuutta toimintaan ja sitä käytetäänkin usein hyödyksi esimerkiksi projektiluonteisissa tehtävissä. Vuokratyön riskinä ja heikkoutena pidetään vuokratyöntekijöiden motivaatiota. Tämä johtuu usein siitä, että vuokratyöntekijöitä voi olla vaikeampi sitouttaa organisaatioon. (Lampikoski 2005, 190.)

Vuokratyösuhteessa on kolme osapuolta. Työntekijällä ja vuokrayrityksellä on työsopimussuhde ja vuokrayrityksellä on liikesopimus käyttäjäyrityksen kanssa. Kaikki työnantajan velvollisuudet kuuluvat vuokrayritykselle ja työnjohdolliset velvollisuudet käyttäjäyritykselle. Vuokrayrityksen vastuulle kuuluvat siis esimerkiksi palkanmaksu, työeläkkeen maksu ja työntekijän vakuutukset. (Elomaa 2011, 27.) Vuokratyöntekijät työllistyvät käyttäjäyritykseen yhä useammin joko vuokrasuhteen jälkeen tai sen aikana. Käyttäjäyritys ja vuokrayritys sopivat maksuista keskinäisillä sopimuksillaan, mutta yleensä sovitaan niin, että vuokrasuhteen aikana työntekijä ei saa siirtyä käyttäjäyrityksen palvelukseen ilman rekrytointipalkkiota. Mikäli siis käyttäjäyritys haluaa työntekijän suoraan

omille kirjoilleen, työntekijän rekrytoinnista aiheutuneet kulut siirretään käyttäjäyrityksen maksettavaksi. (Elomaa 2011, 40.)

Ulkoisten palveluiden käyttö rekrytoinneissa on kasvanut viime vuosina hurjaa vauhtia. Se näkyy muun muassa henkilöstöpalvelualan yritysten määrän kasvuna. (Viitala 2014, 113.)

Sähköinen rekrytointi ja sosiaalinen media rekrytoinnissa

Internetrekrytointi ja sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinneissa ovat viime vuosina kasvattaneet suosiotaan. Internet on nopeuttanut rekrytointeja ja vähentänyt siitä aiheutuvia kustannuksia. Lisäksi yritykset, jotka käyttävät rekrytoinneissa hyödyksi internetiä ja sosiaalista mediaa ajatellaan muutenkin ajan hermolla oleviksi yrityksiksi. Se voi siis parantaa myös yrityksen työnantajaimagoa. Internetrekrytointien ongelmaksi on koettu usein se, että hakemuksia on yhä helpompi lähettää, mikä alentaa epäpätevien hakijoiden kynnystä lähettää hakemus työpaikkaan tarkemmin harkitsematta. Hakemusten määrä ja samalla epäpätevien hakijoiden määrä kasvaa ja hakemusten läpikäynti vie yhä enemmän aikaa. Internetin tavoitettavuus on hyvä, mutta ei kuitenkaan välttämättä tavoita kaikkia potentiaalisia hakijoita. Siksi myös lehti-ilmoittelu on edelleen säilyttänyt asemansa hankintakanavana. (Viitala 2014, 112.)

Myös sosiaalisen median merkitys hakukanavana on viime vuosina kasvanut runsaasti. Vaikka sekään ei välttämättä korvaa vanhoja edelleen toimivia palveluita tai hakukanavia, vaikuttaa se varmasti niiden käyttötapaan ja –määrään. Jotkin yritykset saattavat siirtää työnhaun kokonaan sosiaalisen mediaan. Useimmiten sitä käytetään kuitenkin muun ilmoittelun rinnalla, yhtenä tarkoituksenaan vaikuttaa yrityksen työnantajabrändiin. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 14.)

Sosiaalisen median hyötyjä rekrytoinneille ovat muun muassa nopeus ja kustannustehokkuus. Työpaikkailmoittelua on lisäksi sosiaalisen median avulla mahdollista tehdä yhä kohdistetummin. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 49-50.) Lisäksi sosiaalinen media tavoittaa muita kanavia paremmin myös passiiviset työnhakijat (Saili & Takatalo 2014, 31). On arvioitu, että seuraavan kymmenen vuoden aikana maailma on pienentynyt yhä enemmän ja työpaikat eivät ole enää

aika- ja paikkasidonnaisia. Tulevaisuudessa on siis tärkeää, että työnantajat ja –tekijät voivat kohdata olosuhteiden mukaisessa paikassa. Internet ja sosiaalinen media ovat vahvasti läsnä tässä ilmiössä. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 59.)

Onnistuakseen internet-rekrytointi ja sosiaalisen median kautta rekrytointi vaativat kuitenkin tietämystä aiheesta sekä selkeän strategian. Myös eri kanavien tunteminen ja niiden käytön hallitseminen ovat erittäin tärkeässä roolissa.

Tärkeimpiä sosiaalisen median kanavia tällä hetkellä ovat Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter, Google+ ja Pinterest. Sosiaalisen median kanavien ohella internetpohjaisilla hakukanavilla on oma tärkeä roolinsa. Näitä ovat Monster.fi, Oikotie.fi, Joberate ja mol.fi. (Salli, Takatalo 2010, 34-36.)

2.2.3 Hakuilmoitus ja hakemusten käsittely

Hakuilmoituksen tarkoituksena on tavoittaa ainoastaan ne henkilöt, joilla on avoimeen paikkaan sopiva koulutus, osaaminen, kokemus ja persoona. Olennaista on tuoda esille juuri ne vaatimukset, joita kyseisessä tehtävässä tarvitaan. Tärkeää on, että ilmoitus antaa realistisen kuvan avoimesta tehtävästä, jotta siihen hakee oikeanlaisia henkilöitä. Rekrytointi-ilmoituksen suunnittelussa on hyvä miettiä, minkälaisia hakijoita halutaan tavoittaa, mitä hankintakanavaa käytetään, minkälaista tietoa yrityksestä halutaan antaa, minkälaista tyyliä ilmoituksessa käytetään, kuka, milloin ja miten tehtävästä antaa lisätietoja sekä minkälaista hakemusta odotetaan ja mihin ajankohtaan mennessä. (Österberg 2014, 96-97.)

On tärkeää miettiä myös millaista viestintää rekrytointi-ilmoituksessa käytetään. Rekrytointiprosessissa rekrytointi-ilmoitus on yksi merkittävimmistä vaiheista, joka vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan. Siksi onkin hyvä miettiä hakemuksen kieltä ja tyyliä ja testata ilmoituksen vaikutusta erilaisiin henkilöihin ennen julkaisua. Esimerkiksi huumori on yksi tekijä, joka voi jakaa mielipiteitä. (Österberg 2014, 94.) Hakuilmoituksessa olevista lupauksista on pidettävä kiinni ja ajankohtien on pidettävä paikkansa. Lisäksi jokaiselle hakijalle on hyvä tiedottaa rekrytoinnin etenemisestä sekä sen päättymisestä. Mikäli näin ei toimita, saattaa se vaikuttaa negatiivisesti hakijoiden mielikuvaan yrityksestä. (Österberg 2014, 98.)

Hakemusten käsittely aloitetaan usein karsimalla pois koulutus- ja työkokemukseltaan epäpätevät hakijat. Sen jälkeen on rekrytoijan päätettävissä, ketkä hakijoista kutsutaan haastatteluun ja keitä ei. Riippuen hakemusten määrästä, osa hakijoista saatetaan karsia pois ennen varsinaista haastattelua puhelinhaastattelun tai esimerkiksi internetin välityksellä tehtävän videohaastattelun avulla. (Österberg 2014, 98.)

2.2.4 Haastattelut ja soveltuvuusarvioinnit

Rekrytointihaastattelua pidetään yhtenä tärkeimmistä tiedonkeruuvaiheista rekrytointiprosessissa. Haastattelun suunnittelu etukäteen on tärkeää, jotta siinä saadaan selville hakijasta kaikki mahdollinen tarvittava tieto. Haastattelun rakenne voi vaihdella täysin suunnitellusta strukturoidusta haastattelusta vapaampaan keskusteluun. Haastattelutavan valinta vaihtelee riippuen haettavasta tehtävästä sekä haastattelijan kokemuksesta. Tärkeintä kuitenkin on, että haastattelussa saadaan selville, onko hakijalla riittävästi osaamista kyseiseen tehtävään, onko hän motivoitunut ja kiinnostunut sekä onko hakijan persoona yrityskulttuurin mukainen ja tulevaan työyhteisöön sopiva. (Österberg 2014, 101-102.)

Kysymysten esittämisen lisäksi haastattelijalla havainnoi haastattelutilannetta kokonaisuutena; sen vuorovaikutuksellisuutta, haastateltavan ilmeitä ja eleitä ja vastausten tyyliä (Markkanen 2009, 12). Haastatteluissa on usein haasteena saada kokonaiskuva ehdokkaasta. Vaikka haastattelussa saadaan vastaukset ennalta suunniteltuihin kysymyksiin, voi niiden tulkinta olla vaikeaa. Lisäksi joitain ominaisuuksia on vaikea saada lyhyessä ajassa haastateltavasta selville, näitä ovat muun muassa oma-aloitteisuus, itsenäisyys ja paineensietokyky. (Markkanen 2009, 20.)

Haastatteluiden jälkeen tarkastetaan usein haastattelijan nimeämät referenssit eli haastatellaan vielä hakijan nimeämiä suosittelijoita, joilta pyritään saamaan varmistus hakijan sopivuudesta tehtävään. Suosittelijoilta voidaan kartoittaa esimerkiksi jotain tiettyä työnhakijan taitoa tai kysyä edellisten työtehtävien vastuualueita ja pärjäämistä niissä. (Österberg 2014, 108.) Referenssin antaja eli suosittelija on useimmiten entinen esimies tai kollega. Referensseihin on syytä suhtautua kriittisesti, koska referensseihin liittyy vahva subjektiivinen näkökulma.

Voi esimerkiksi olla, että työnhakijalla on ollut erityisen hyvät välit suosittelijan kanssa, jolloin suosittelija ei välttämättä anna realistista tietoa hakijan osaamisesta tai pärjäämisestä aiemmissa tehtävissä ja työympäristössä. (Salli, Takatalo 2014, 86-87.)

Kun haku alkaa olla siinä vaiheessa, että hakijoista on jäljellä enää muutama avoinna olevaan tehtävään sopiva henkilö, käytetään usein päätöksessä apuna soveltuvuusarviointeja. Soveltuvuusarvioinnin avulla pyritään saamaan tietoa hakijan soveltuvuudesta kyseiseen tehtävään. Lisäksi sitä saatetaan käyttää avuksi tilanteessa, jossa halutaan tehdä valinta kahden tasavertaisen kandidaatin välillä. Arvioinnit ostetaan usein ulkopuoliselta asiantuntijalta. Soveltuvuusarviointeja alettiin alun perin käyttää, kun huomattiin, että virheelliset rekrytointipäätökset ovat kalliita työnantajalle. Haluttiin siis varmuutta siitä, että organisaatioon rekrytoidaan juuri oikeanlaisia henkilöitä oikeaan aikaan. Usein rekrytoija haluaa asiantuntijalta apua päätöksentekoon, jotta voisi parantaa arvioinnin objektiivisuutta ja luotettavuutta. Lisäksi soveltuvuusarviointien tarkoituksena voi olla selvittää onko hakijalla jotain tiettyä osaamista tai ominaisuutta. Soveltuvuusarviot voidaan antaa ulkopuolisen hoidettavaksi myös siitä syystä, että riskit saataisiin minimoitua ja vaikeat päätökset voidaan delegoida asiantuntijalle. (Honkanen 2005, 19-21.)

Soveltuvuustestit on Suomen lainsäädännön mukaan tehtävä luotettavasti ja asiantuntevasti sekä niin, että saatavat tiedot ovat virheettömiä. Testit ostetaan usein ulkoiselta palveluntarjoajalta ja Suomen Psykologiliitto on kehittänyt sertifiointijärjestelmän, mikä takaa sen, että sertifioitu testintekijä toimii lain mukaisesti. (Österberg 2014, 104.) Henkilöarviointeja tehdään Suomessa usealla eri tavalla ja eri menetelmin, joten sopivan soveltuvuusarviointikumppanin valinta on siis erityisen tärkeää. Arvioija on usein psykologi tai muun henkilöarvioinnin sertifikaattiin oikeutettu henkilö. Usein luullaan virheellisesti, että soveltuvuusarvioinnilla tarkoitetaan jonkinasteista palikkatestausta. Näin ei kuitenkaan enää nykyään ole, vaan hyvät soveltuvuusarviot ovat kompetenssipohjaisia ja niissä käytetään monipuolisesti hyödyksi erilaisia menetelmiä. (Salli, Takatalo 2014, 81-82.)

2.2.5 Valinta ja valinnasta tiedottaminen

Lopullinen valinta tehdään hakemusten läpikäynnin, haastatteluiden ja mahdollisten soveltuvuusarviointien jälkeen olevan mielikuvan perusteella. Valintapäätös on usein raskas ja stressaava, eikä valinnan onnistumisesta voi koskaan olla täysin varma. Lopullisen päätöksen ollessa ajankohtainen on hyvä palata hakuprosessin alkuun ja verrata loppusuoralla olevia ehdokkaita alkuperäisiin kriteereihin. Täydellisesti vaatimuksia vastaavaa hakijaa ei välttämättä aina löydy ja silloin on hyvä miettiä, mistä voidaan tinkiä. Usein tässä vaiheessa valitaan riittävän ammattitaitoinen hakija, jolla on tarpeeksi osaamista ja painotetaan enemmän hakijan sopivuutta yritykseen. Valitun henkilön osaamista voidaan kuitenkin parantaa perehdyttämällä, kun taas henkilön sopimattomuutta työyhteisöön on vaikeampi korjata. (Vaahtio 2007, 127.) Valinnan jälkeen valitun henkilön kanssa tehdään työsopimus. Työsuhteen alussa kattavalla perehdytyksellä on oma merkityksensä.

Prosessi ei pääty valintaan, vaan sen jälkeen tapahtuvalla viestinnällä on suuri merkitys etenkin hakijoille jäävän mielikuvan takia. Tieto valinnasta on hyvä antaa myös valitsematta jääneille mahdollisimman pian valinnan jälkeen. Joskus valitsematta jääneet voivat haluta perusteluja valinnalle. Nämä on syytä esittää pyydettyä hakijoille asiallisesti ja totuudenmukaisesti. (Vaahtio 2007, 131-132.)

2.2.6 Onnistumisen seuranta

Valintapäätöksen jälkeen myös rekrytoinnin onnistumisen seuranta on tärkeää ja sitä voidaan usein arvioida vasta kuukausien jälkeen rekrytointiprosessin päättymisestä. Rekrytoinnin onnistumisen edellytyksinä voidaan pitää huolellista suunnittelua ja toteutusta rekrytoinnin jokaisessa vaiheessa. Lisäksi rekrytoinnille tulee olla hyvät perustelut ja toimenkuva on määriteltävä tarkoituksenmukaisesti. Mikäli nämä asiat kunnossa, voi rekrytointi lähtökohtaisesti onnistua. Rekrytointiprosessin onnistumista voidaan seurata kuitenkin jollain tapaa jo hakuaikana esimerkiksi hakemuksien määrästä ja laadusta. Rekrytoinnin jälkeen onnistumista voidaan seurata tutkimalla rekrytoinnin vaikutusta

työnantajamielikuvaan sekä hakijoiden palautteen perusteella. (Österberg 2014, 109.)

Rekrytointiprosessin onnistumisen seurannan lisäksi myös itse valintapäätöksen onnistumista seurataan. Tätä tehdään muun muassa perehdytyksen ja koeajan aikana seuraamalla valitun henkilön onnistumista työtehtävissään ja sopeutumista työyhteisöön. Lisäksi työnantaja voi järjestää mahdollisimman pian uudelle työntekijälle mahdollisuuden kehityskeskusteluun, jossa voidaan arvioida valintapäätöksen onnistumista myös työntekijän oman palautteen perusteella. (Österberg 2014, 109.)

2.3 Toimihenkilörekrytointien erityspiirteitä

Se minkälaista työvoimaa yritykseen haetaan, vaikuttaa paljon rekrytointiprosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Esimerkiksi tuotannon työntekijän ja toimitusjohtajan rekrytoinnit poikkeavat paljonkin toisistaan. Myös toimihenkilörekrytoinnit etenevät kuitenkin yleensä edellisissä luvuissa kuvattujen vaiheiden mukaan.

Yrityksen henkilöstö jaetaan useimmiten kolmeen ryhmään: työntekijät, alemmat toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt. Usein ylin johto nähdään vielä eri ryhmänä. Toimihenkilöillä tarkoitetaan yrityksessä usein henkistä ajattelutyötä eli asiantuntijatyötä tekeviä ihmisiä. Alemmat toimihenkilöt ovat palkansaajia, jotka toimivat tavanomaisissa myynti- ja toimistotason tehtävissä. Myös tuotantolaitosten työnjohtajat luetaan alempiin toimihenkilöihin. Keskijohdon tehtäviä suorittavat ihmiset luetaan useimmiten ylempien toimihenkilöiden ryhmään. He käyttävät työssään myös alempia toimihenkilöitä enemmän teoreettista tietoa ja osallistuvat päätöksentekoon. Ylemmillä toimihenkilöillä on usein myös enemmän vastuuta ja itsenäisyyttä työssään. (Tilastokeskus 2015.)

Tässä tutkimuksessa toimihenkilöä käytetään yhteisenä terminä toimihenkilöistä, ylempistä toimihenkilöistä sekä ylimmästä johdosta. Toimihenkilöitä ovat esimerkiksi seuraavilla nimikkeillä toimivat: Toimitusjohtaja, liiketoimintajohtaja, myynti-, markkinointi-, talous- tai henkilöstöjohtaja, aluejohtaja, aluepäällikkö,

kehityspäällikkö, palvelupäällikkö, tuotantopäällikkö sekä erityisasiantuntijat ja asiantuntijat. Toimihenkilöllä on korkea koulutus tai työkokemuksen kautta tuomat koulutusta vastaavat tiedolliset ja taidolliset valmiudet.

Toimihenkilörekrytoinneissa käytetään työntekijärekrytointeja useammin hyödyksi kontaktiverkkoja, moderneja rekrytointityökaluja, erittäin hyvin suunniteltua rekrytointiprosessia sekä laajaa päättäjaverkostoa. Lisäksi päätöksenteossa käytetään tukena työntekijärekrytointeja enemmän referenssitiedusteluja ja henkilöarviointeja. Myös suoramakua käytetään enemmän. (Viitala 2014, 114.)

3 REKRYTOINTEIHIN VAIKUTTAVAT ILMIÖT

Yhteiskunnassa, taloustilanteessa ja työelämässä on tapahtunut viimeaikoina paljon muutoksia, jotka vaikuttavat olennaisesti eri toimialojen liiketoimintaan. Työelämä on muuttunut rakenteellisesti ja työmarkkinoilla tapahtuu muutoksia. Nämä muutostekijät vaikuttavat olennaisesti yritysten liiketoimintaan ja sitä kautta myös rekrytointitarpeisiin. Myös tulevaisuudessa on odotettavissa lisää muutoksia ja uusia trendejä ja megatrendejä. Muutokset tapahtuvat nopeasti ja työmarkkinoilla osaamistarpeet muuttuvat ja painottuvat eritavalla jatkuvasti. (Haaranen, Svärd 2014, 20.)

Muutokset koskevat myös teollisuuden toimialaa ja koskevat eri tuotannon vaiheita ja työtehtäviä aina työntekijätasosta toimihenkilötasolle. Suurimpina syinä tähän nähdään teknologian kehitys ja kansainvälinen kauppa. (Hakkala 2013.) Tässä luvussa määritellään Lahden talousalue ja tarkastellaan teollisuuden merkitystä Lahden talousalueella. Sen jälkeen käydään läpi keskeisimpiä henkilöstöhankintaan vaikuttavia yhteiskunnan, taloustilanteen ja työmarkkinoiden ilmiöitä ja tulevaisuudennäkymiä.

3.1 Lahden talousalue

Lahden talousalueesta puhuttaessa tarkoitetaan Lahden seutua. Lahden seudulla tarkoitettiin aiemmin Lahden kaupungin lisäksi Hollolan, Orimattilan, Nastolan ja Asikkalan kuntia. Nykyään Lahden seudusta puhuttaessa tarkoitetaan koko Päijät-Hämeen aluetta. (Lahtiguide 2015.) Päijät-Hämeen maakuntaan kuuluu yhteensä 11 kuntaa: Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä, Lahti, Nastola, Orimattila, Padasjoki, Sysmä. Päijät-Hämeen alueen kunnat ja rajat nähdään kuvassa 1. Päijät-Häme. Päijät-Hämeen verkkotiedotuskeskuksen mukaan asukkaita Päijät-Hämeessä on 202 424 (31.12.2013). Lahden seudun keskuksena on yli 100 000 asukkaan Lahti, johon asuminen, palvelut ja yritystoiminta on keskittynyt.

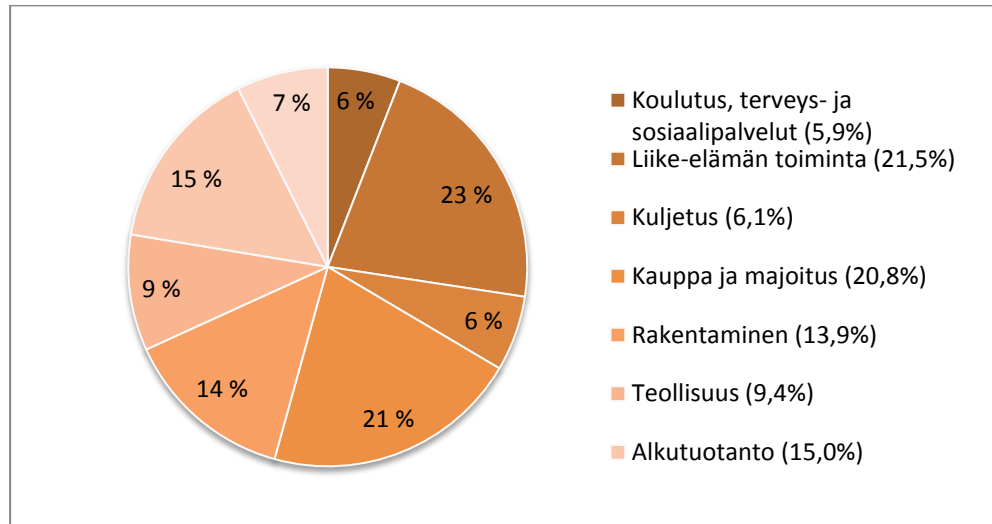


KUVA 1. Päijät-Häme (Päijät-Hämeen liitto, 2015)

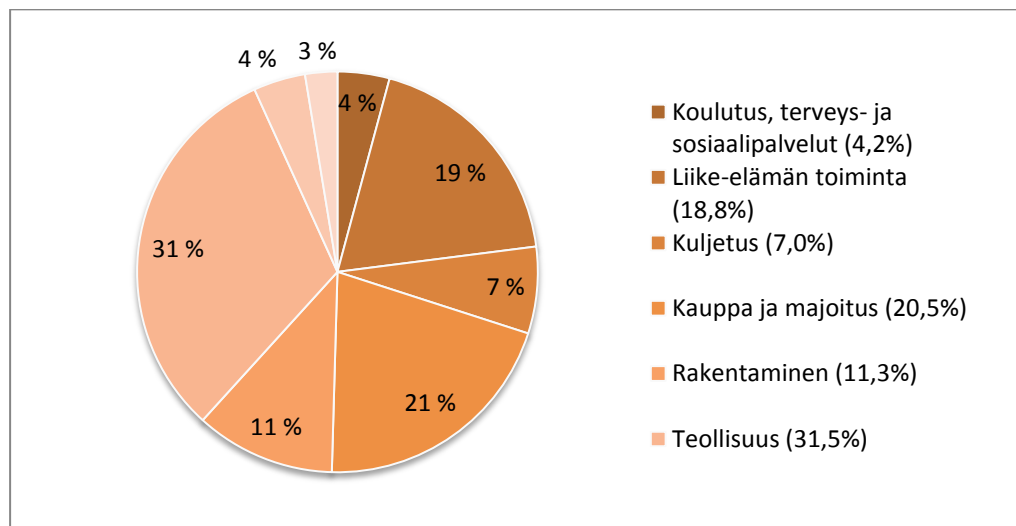
Elinkeinorakenteeltaan Lahden talousalue on monipuolinen. Lahden seutu on merkittävimpiä ympäristöliiketoiminnan ja ympäristöosaamisen sekä teollisen muotoilun keskittymiä. Myös mekatroniikka- ja viljaosaaminen ovat erityisesti kasvun ja kehityksen kannalta merkittäviä osa-alueita. Lahden seutu on myös maan suurin puutuotteiden tuottaja ja huonekalujalostuksen keskus. Myös hyvinvointiin ja matkailuun liittyvällä yritystoiminnalla on merkittävä osuutensa. Työllisyyskehityksen kannalta kauppa- ja palveluelinkeinot ovat merkittävässä roolissa. (Lahden seutu 2015.)

Verkkotietokeskuksen mukaan (2015) Päijät-Hämeen toimipaikoista suurin osa toimii liike-elämän piirissä, toiseksi eniten kaupan ja majoituksen alalla ja

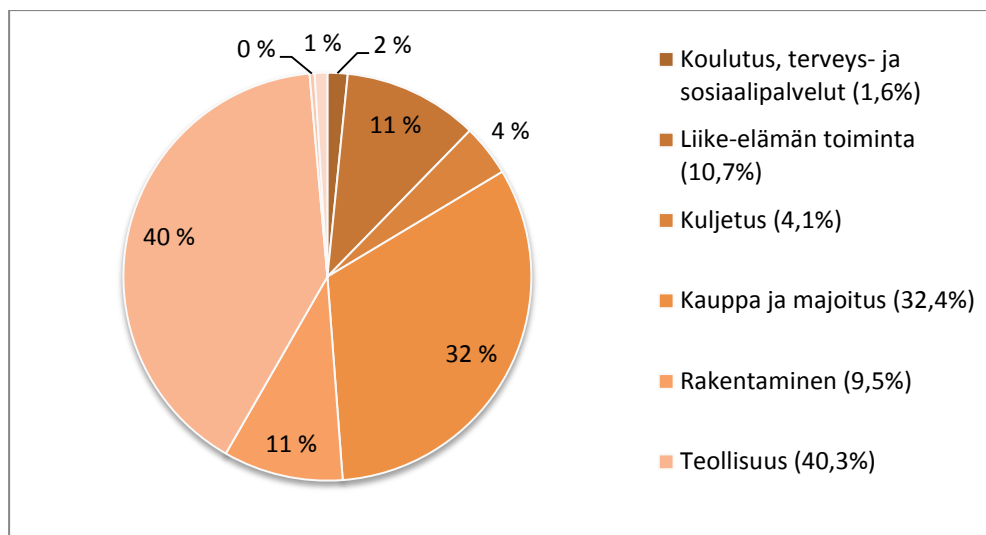
kolmanneksi eniten maa-, metsä-, ja kalatalouden alalla, mitä havainnollistaa kuvio 4. Toimipaikkojen toimialarakenne Päijät-Hämeessä 2012. Teollisuuden alalla on vasta viidenneksi eniten toimipaikkoja, mutta teollisuus on kuitenkin alueen suurin työllistäjä sekä suurin toimiala liikevaihtoa tarkastellessa. Nämä havainnot nähdään kuviosta 5. Päijät-Hämeen toimipaikkojen henkilöstö 2012 ja kuviosta 6. Toimipaikkojen liikevaihto 2012.



KUVIO 4. Toimipaikkojen toimialarakenne Päijät-Hämeessä 2012 (Mukaiillen Verkkotietokeskus 2015)



KUVIO 5. Päijät-Hämeen toimipaikkojen henkilöstö 2012 (Mukaiillen verkkotietokeskus 2015)



KUVIO 6. Toimipaikkojen liikevaihto 2012 (Mukaillen verkkotietokeskus 2015)

Yritykset luokitellaan toimintansa mukaan toimialaluokituksiin. Tilastokeskus määrittelee toimialaluokituksen seuraavasti:

Toimialaluokitus TOL 2008 toimii taloudellista toimintaa kuvaavien tilastojen tiedonkeruu- ja kuvauskehikkona. Sitä käytetään talouden eri alueita, kuten tuotantoa ja työllisyyttä kuvaavissa tilastoissa sekä kansantalouden tilinpidon tilastoissa. (Tilastokeskus 2015.)

Teollisuudella tarkoitetaan yleensä valmistavaa tuotantoa. Rajat toimialojen välillä saattavat olla häilyviä, mutta yleisesti voidaan todeta, että teollisuuden valmistustuotannossa materiaali muutetaan uusiksi tuotteiksi. Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan teollisuuden alaluokkiin kuuluvat seuraavat alat: elintarvikkeiden valmistus, juomien valmistus, tupakkatuotteiden valmistus, tekstiilien valmistus, vaatteiden valmistus, nahan ja nahkatuotteiden valmistus, sahatavaran sekä puu- ja korkkituotteiden valmistus (pl. huonekalut); olki- ja punontatuotteiden valmistus, paperin, paperi- ja kartonkituotteiden valmistus, painaminen ja tallenteiden jäljentäminen, kocsin ja jalostettujen öljytuotteiden valmistus, kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus, lääkeaineiden ja lääkkeiden valmistus, kumi- ja muovituotteiden valmistus, muiden ei-metallisten mineraalituotteiden valmistus, metallien jalostus, metallituotteiden valmistus (pl. koneet ja laitteet), tietokoneiden sekä elektronisten ja optisten tuotteiden valmistus, sähkölaitteiden valmistus, muiden koneiden ja laitteiden valmistus,

mootoriajoneuvojen, perävaunujen ja puoliperävaunujen valmistus, muiden kulkuneuvojen valmistus, huonekalujen valmistus, muu valmistus, koneiden ja laitteiden korjaus, huolto ja asennus. (Tilastokeskus 2015.)

3.2 Rekrytointeihin vaikuttavat muutokset ja tulevaisuus

Teollisuudella on suuri merkitys Suomen kansantaloudessa. Teollisuus on kuitenkin tällä hetkellä taitekohdassa, kun jatkuvat muutokset edellyttävät nopeaa uudistumista. Teollisuuteen toimialana vaikuttavat esimerkiksi väestö ikääntyminen, globalisaatio, maailmanlaajuinen talouskriisi, kilpailutilanteen kiristyminen, uudet teknologiat ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset. Myös teollisuuden liiketoimintamallit ja markkinat muuttuvat jatkuvasti.

(Elinkeinoelämän keskusliitto 2014.) Rekrytointeihin muutokset vaikuttavat muun muassa osaamisvaatimusten kautta. Myös rakenteelliset muutokset työelämässä tuovat jatkuvasti uusia taito- ja tietovaatimuksia. Lisäksi tietoa ja osaamista pitää päivittää yhä useammin. (Haaranen, Svärd 2014, 20.) Tässä luvussa käydään läpi keskeisimpiä teollisuuteen vaikuttavia muutoksia.

3.2.1 Taloustilanne ja työmarkkinoilla tapahtuneet muutokset

Muutokset taloudessa vaikuttavat olennaisesti yritysten toimintaan ja mahdollisuuksiin palkata lisää henkilöstöä. Elinkeinoelämän keskusliiton suhdannebarometrin (2015) mukaan Hämeen teollisuuden ja rakentamisen suhdannetilanne on vuoden 2014 lopun paranemisesta huolimatta edelleen heikko. Yleisellä tasolla tuotanto on viime vuosina vähentynyt ja tilanne jatkunee samanlaisena. Myös henkilöstömäärät pysyvät ennallaan. Taloustilanne vaikuttaa myös yritysten rahoitukseen sekä investointien määrään.

Työmarkkinatilanne on viime vuosina kokenut suuria muutoksia taloudellisen tilanteen vuoksi. Talouden kääntymistä nousuun on odotettu jo useamman vuoden ajan, mutta siitä ei vielä ole varmoja merkkejä. Vuodelle 2015 on ennustettu jo pientä työllisyyden kasvua. Vaikka työllisyystilanteen kasvuun tulevina vuosina uskotaan, rakenneongelmat vaikuttavat siihen niin, että kasvu on todennäköisesti hyvin vaisua. Pitkäaikaistyöttömyys on lisääntynyt ja avoinna olevat työpaikat vastaavat huonosti työttömien työnhakijoiden osaamista ja

odotuksia. (Pentikäinen 2014.) Myös kilpailutilanne kiristyy taloudellisen tilanteen heikentyessä.

3.2.2 Väestön ikääntyminen

Työntekijöiden ikärakenne on muutoksessa väestön ikääntyessä. Suomessa väestö ikääntyykin keskimäärin nopeammin kuin muualla Euroopassa. Ikääntyminen johtaa työvoiman määrän vähenemiseen, jolloin tuotantoa ja tehokkuutta on parannettava jatkuvasti. (Haaranen, Svärd 2014, 22.) Eläköityvien mukana poistuu paljon osaamista sekä hiljaista tietoa. Tällaisen avainosaamisen paikkaaminen vaatii yrityksiltä suunnitelmallisuutta. Suurten ikäluokkien jo alkanut poistuminen työelämästä aiheuttaa työvoimapulaa ja vaikeuttaa näin työmarkkinatilannetta. Suomen työeläkejärjestelmää pyritäänkin uudistamaan jatkuvasti, jotta ikääntyvät työntekijät pysyisivät työelämässä yhä pitempään. (Järvinen, Leveälahti 2009.) Eläkeuudistus.fi-sivuilla (eläkeuudistus 2014) julkaistussa tiedotteessa kerrotaan työeläketurvaan tehtävistä muutosehdotuksista. Uudistuksen on tarkoitus astua voimaan vuoden 2017 alussa. Sen tavoitteena on pidentää työuria ja pienentää julkisen talouden kestävyysvajetta muun muassa nostamalla eläkeikää asteittain, mahdollistamalla uusia tapoja siirtyä eläkkeelle ja yhtenäistämällä eläkekattumia.

Ammattitaitoisesta työvoimasta on siis tulevaisuudessa pulaa. Työvoimapulaa helpottaisi se, että ikääntyvät työntekijät olisivat kiinnostuneita jatkamaan työuraansa vanhuuseläkeiän jälkeenkin. Eläkeiän nostamista ja taloudellisia kannustimia ei voida siis pitää ainoana keinona pidentää työuria. Tähän vaaditaan myös yritysten ja yhteiskunnan panostusta kehittää työelämää. (Lampikoski 2005, 115-116.) Päijät-Hämeen alueella yli 54-vuotiaita työntekijöitä on noin 19% työikäisistä. On arvioitu, että työvoiman kokonaispoistuma on Päijät-Hämeessä vuosina 2016-2025 Suomen keskiarvoa suurempi. (Järvinen, Leveälahti 2009.)

3.2.3 Epätyypilliset työsuhteet

Epätyypilliset työsuhteet ja uuden työn tekemisen muodot ovat viimeaikoina lisääntyneet. Näitä ovat määräaikaiset työsuhteet, osa-aikaiset työsuhteet ja vuokratyövoiman käyttö. Epätyypillisiin työsuhteisiin liittyy paljon lainopillisia

asioita, jotka työnantajan tulee ottaa huomioon palkatessaan työvoimaan tällaisiin työsuhteisiin. (Moilanen 2013, V.)

Syitä epätyypillisten työsuhteiden käyttöön on monia, mutta pääosin ne liittyvät kausittaiseen työmäärän lisääntymiseen. Määräaikaisia työsuhteita solmitaan usein sesonkien, sijaisuuksien tai tuotantohuippujen ajaksi. Osa-aikaisia työntekijöitä tarvitaan, kun kysyntä vaihtelee paljon joko vuorokauden, viikon tai vuodenaikojen puitteissa. Vuokratyövoimaa käytetään niinkään sijaisuuksien ja lomien aikaisiin työvoiman tarpeisiin, sekä korvaamaan vakituisen henkilöstön sairauspoissaoloja. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2015.) Vuokratyövoimaa ja konsultteja käytetään yhä enemmän myös toimihenkilötasolla. Useat henkilöstöpalvelualan yritykset ovatkin lisänneet palveluihinsa johtotason henkilöstövuokrauksen. (Viitala 2014, 113.)

3.2.4 Teknologian kehitys ja digitalisoituminen

Teknologian kehitys on vaikuttanut paljon tuotannontason työntekijöihin muun muassa robotiikan kehittymisen vuoksi. Toimihenkilöihin teknologian kehitys vaikuttaa lähinnä atk- ja ohjelmaosaamisen vaatimusten kasvuna. (Hakala 2013.) Internet on kasvanut nopeasti, tieto digitalisoituu jatkuvasti ja aina läsnä olevan rajattoman kommunikoinnin määrä kasvaa. Tietoyhteiskunnasta ollaankin siirtymässä kohti ubiikkiyhteiskuntaa, jossa tietotekniikan käyttö on jatkuvaa ja se on huomaamattomasti läsnä arjessa ja työssä kokoajan. Ubiikkiyhteiskunnalle ominaista on nopeus, joustavuus, muunneltavuus, läpinäkyvyys, yhteisöllisyys ja erottuvuus. (Haaranen, Svärd 2014, 23.)

Internet ja digitalisoituminen ovat jo muuttaneet työelämää ja vaikuttavat myös työelämän tulevaisuuteen. Työmarkkinat muuttuvat ja ilmiöt luovat jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. Toisaalta myös työtehtävät tulevat muuttumaan radikaalisti. Työ ei häviä vaan työtehtävät täytyy jakaa uudelleen ihmisen ja koneen välillä. Nopea teknologian kehitys luo mahdollisuuksia, mutta voi myös syrjäyttää osan ihmisistä. Esimerkiksi matalan koulutustason työntekijät ovat vaarassa syrjäytyä, koska tällaisia työtehtäviä katoaa teknologian kehittymisen myötä yhä enemmän. Teknologisten muutosten myötä oman osaamisen kehittäminen ja nopea tietojen ja taitojen omaksuminen nousevat keskiöön.

Teknologian kehitys on yhtenä syynä siihen , että muutokset tapahtuvat tulevaisuudessa yhä nopeammin. (Pentikäinen 2014, 18.)

3.2.5 Globalisaatio

Globalisaatio vaikuttaa yritysten toimintaan monella tapaa. Maailma on entistä pienempi ja yhteistyö eri puolilla maailmaa asuvien ja työskentelevien välillä helpottuu. Kansainvälisen kaupan lisääntyminen vaikuttaa esimerkiksi kielitaitovaatimusten korostamiseen uutta henkilöstöä rekrytoidessa. Tämä lisää mahdollisesti korkeakoulutettujen kysyntää työmarkkinoilla. (Hakala 2013.) Teollisen toimialan kannalta ajateltuna globalisaatio vaikuttaa myös sitä kautta, että teollinen työnjako on siirtymässä perinteisistä teollisuusmaista uusiin teollisuusmaihin kuten Kiinaan, Intiaan, Meksikoon tai Turkkiin, tieto ja osaaminen siirtyvät siis edullisempiin maihin. Globaali kehitys vaikeuttaa myös menestymistä sillä osaaminen kehittyy jatkuvasti kaikkialla, menestyminen vaatiikin usein pitkälle menevää erikoistumista. (Haaranen, Svärd 2014, 22.)

Kansainvälistyminen lisää monikulttuurisuutta myös työyhteisöissä ja monikulttuuristen työpaikkojen määrä onkin hitaassa kasvussa (Työterveyslaitos 2010). Monikulttuurisuus lisää työyhteisössä sopeutuvuuden haastetta ja monikulttuurista henkilöstötyötä vaaditaan yhä enemmän.

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empirian toteutusta. Luku sisältää tutkimuksen empiirisen osuuden toteutuksen aineiston hankinnasta sen käsittelyyn ja tutkimustuloksiin. Lisäksi luvussa esitellään tuloksista tehdyt johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden valitsemisen taustalla olevat syyt on kerrottu tarkemmin luvussa 1.3 Tutkimusmenetelmät.

4.1 Aineiston hankinta ja käsittely

Yhteydenotot haastateltaviin yrityksiin aloitettiin syksyllä 2014. Kontaktoitavat yritykset kartoitettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja yrityksiksi valittiin työn rajauksen mukaan erikokoisia eri teollisuudenaloja edustavia yrityksiä.

Kontaktoitavaksi valittiin 12 yritystä, joista kuuden kanssa sovittiin haastattelu.

Tutkittavaan näytteeseen valitut yritykset edustivat teollisuuden toimialaa monipuolisesti; metalliteollisuutta, puuteollisuutta, teknologia- ja automaatioteollisuutta ja rakennusteollisuutta.

Haastattelut järjestettiin tammi- ja helmikuussa 2015. Yrityksestä valittiin haastateltavaksi henkilö, joka hoitaa yrityksen toimihenkilörekrytointeja.

Haastateltavista yrityksistä viidestä haastateltavana oli henkilöstöpäällikkö ja yhdestä yrityksestä toimitusjohtaja. Yhdessä haastattelussa oli henkilöstöpäällikön lisäksi mukana tuotantopäällikkö, koska hän oli vahvasti mukana yrityksen toimihenkilörekrytointien suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston hankintatapa, jossa haastattelu etenee etukäteen suunniteltujen teemojen mukaan. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Pitkäranta 2014, 93.)

Haastattelun pohjana käytettiin haastattelurunkoa (LIITE 1). Haastattelurunko on jaettu teemoihin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan. Haastattelurunko jaettiin kolmeen teemaan tutkittavien osa-alueiden mukaan seuraavasti:

1. Rekrytointiprosessin nykytila ja haasteet
2. Muutostekijät viimevuosina
 - Muutosten vaikutus toimihenkilörekrytointeihin
3. Tulevaisuudennäkymät
 - Toimihenkilörekrytointien tulevaisuus

Ennen varsinaisia haastatteluja haastattelurungon toimivuutta testattiin toimihenkilörekrytointeja työurallaan tehneellä henkilöllä. Haastattelurungon testauksella pyrittiin selvittämään, ovatko kysymykset ymmärrettäviä ja ettei niissä ole liikaa tulkinnanvaraa. Testihaastattelun jälkeen haastattelurunkoa muokattiin testihaastateltavan palautteen ja oman arvion perusteella.

Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin saatekirje (LIITE 2), jossa kerrottiin lyhyesti haastattelun toteutustavasta ja sisällöstä. Haastattelun sisällöstä kerrottiin etukäteen ainoastaan teemat, tarkkoja haastattelukysymyksiä ei lähetetty etukäteen haastateltaville. Mikäli kysymykset olisi lähetetty etukäteen, tutkimuksen objektiivisuus olisi voinut kärsiä, jos haastateltava toisi vastauksissaan esille esimerkiksi ainoastaan yrityksen imagon kannalta tärkeitä asioita. Kun kysymyksiä ei lähetetty etukäteen, vastaukset painottuivat haastateltavan mukaan, mikä auttoi tulosten analysoinnissa huomioimaan eri tekijöiden tärkeyttä ja ajankohtaisuutta yrityksissä.

Haastattelut järjestettiin suljetussa ja rauhallisessa tilassa, jotta saatiin poistettua mahdollisia häiriötekijöitä ja jotta saatiin mahdollisimman luotettavaa aineistoa. Haastattelun alussa haastateltavalle kerrottiin, miten haastattelu etenee. Hänelle annettiin myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä haastatteluun liittyen. Lisäksi esitettiin yleisluontoisia kysymyksiä toimialan sekä haastateltavan edustaman yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta ja henkilöstöstä. Tämän tarkoituksena oli saada tarvittavat taustatiedot yrityksestä ja lisäksi poistaa jännitystä ja muita mahdollisia haastattelun onnistumiseen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä.

Seuraavaksi siirryttiin tutkimuksellisiin kysymyksiin. Haastattelut etenivät haastattelurungon pohjana olevien teemojen mukaan, mutta kysymysten

esittämisjärjestys saattoi vaihdella haastateltavan mukaan. Osa haastateltavista saattoi esittää vastauksia myöhempiin kysymyksiin, joten tarkka haastattelurungon noudattaminen ei teemahaastattelussa ole oleellista. Teemahaastattelun tarkoituksena onkin käydä aiheita läpi keskustelunomaisesti ja painottaa haastateltavan näkökulmaa. (Tuomi, Sarajärvi 2013, 75.) Jokaisessa teemassa esitettiin aluksi yleisluontoinen kysymys teemasta, minkä jälkeen asioita tarkennettiin toimihenkilörekrytointeja koskevaksi. Haastattelukysymykset muotoiltiin mahdollisimman avoimeksi, minkä tarkoituksena oli, ettei haastateltavaa ohjailta liikaa, vaan hän kertoo yrityksen tilanteesta omasta näkökulmastaan. Näin vastauksista on helpompi arvioida yrityksen todellista tilannetta ja sitä, mitä asioita haastateltava itse pitää tärkeimpinä teemoihin liittyen. Tarvittaessa haastateltavalle esitettiin tarkentavia kysymyksiä kuhunkin teemaan liittyen. Tällaisia täydentäviä kysymyksiä olivat muun muassa: Miksi olette päätyneet tällaiseen ratkaisuun? Kerrotko hieman lisää tästä? Teemojen välissä ja haastattelun lopussa haastateltavalle annettiin vielä mahdollisuus täydentää vastauksiaan ja lisäksi kysyttiin mahdollisuutta lähettää jälkikäteen täydentäviä kysymyksiä sähköpostitse. Jälkeenpäin kysyttiin yrityksen tämänhetkistä rekrytointiosaamista sekä tarkennettiin viimeaikaisia muutoksia ja niiden vaikutuksia.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon haastatteluiden jälkeen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta tutkijan on helpompi ja luotettavampi analysoida saatua aineistoa, sekä palata siihen jälkikäteen. Haastatteluiden nauhoituksesta kerrottiin haastateltaville etukäteen. Haastateltaville painotettiin kuitenkin sitä, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastauksia voi yhdistää haastateltavaan yritykseen tai henkilöön.

4.2 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään haastatteluista saadun aineiston pohjalta tutkimuksen tulokset. Tulokset käsitellään teemoittain litterointien pohjalta. Luku on jaettu kolmeen alalukuun. Ensimmäisessä ja toisessa alaluvussa käsitellään rekrytointien nykytilaa yrityksissä suunnittelun ja toteutuksen osalta. Kolmannessa alaluvussa

käsitellään viimeaikaisten muutostekijöiden ja ilmiöiden vaikutusta rekrytointeihin sekä rekrytointien tulevaisuutta.

4.2.1 Rekrytointien suunnittelu

Ensimmäisen teeman tavoitteena oli kartoittaa toimihenkilörekrytointien nykytilaa ja sen haasteita yrityksessä. Alkuun kysyttiin yleinen kysymys koko yrityksen nykytilasta, minkä jälkeen keskityttiin nimenomaan toimihenkilörekrytointien nykytilaan ja niiden haasteisiin. Kaikki yritykset vastasivat toimialan ja yrityksen nykyisestä tilanteesta kysyttäessä tilanteen olevan vaikea ja useimmilla yrityksistä yt-neuvottelut ja lomautukset olivat ajankohtaisia.

Eletään tosi tiukkoja aikoja, kaikki hommat on tosi kilpailutettua, asiakkaat tekee hirveen hitaasti päätöksiä, eletään niinku kädestä suuhun. Ennen oli kuormaa ja tilauksia neljäksi kuukaudeksi nyt se on kaks kuukautta. Kokoajan on semmonen epä tietosuus.

Vaikeita aikojahan nyt on eletty. Työntekijöitä ja tuotannon toimihenkilöitä on ollu lomautettuna viime vuoden lopulla, mut pääsääntöisesti työntekijäpuolella. Toivotaan, et vilkastuu.

Toimihenkilörekrytointeihin tilanne vaikuttaa jokaisessa yrityksessä pääsääntöisesti sen kautta, että rekrytointeja tehdään kokoajan varovaisemmin ja ainoastaan tarkkaan harkitut rekrytoinnit toimeenpannaan. Jokaisessa yrityksessä rekrytointeja oli kuitenkin viime aikoinakin tehty, mutta määrä vaihteli yrityksittäin.

Seuraavaksi kysyttiin toimihenkilörekrytointien suunnittelusta yrityksissä. Osa haastateltavista alkoi kertoa nimenomaan rekrytointiprosessin etenemisestä tätä kysyttäessä. Tavoitteena oli kuitenkin saada tietoa nimenomaan prosessin taustoista, kuten henkilöstösuunnittelusta ja rekrytointistrategiasta, joten kysymystä tarkennettiin tarpeen mukaan tai haastateltavilta kysyttiin suunnittelusta myöhemmin uudestaan. Rekrytointien suunnitteluun liittyen vastausten sisältö vaihteli paljon. Osa vastaajista sanoi, että varsinaista henkilöstösuunnittelua ei juurikaan tehdä, osa kertoi sen suunnittelun olevan lähinnä ylemmän johdon vastuulla. Rekrytointien suunnittelu saatettiin aloittaa

vasta rekryointitarpeen ollessa ajankohtainen. Ainoastaan kaksi haastateltavista kertoi tarkemmin käytössä olevasta henkilöstöpolitiikasta ja sen sisällöstä. Osa haastateltavista vastasi suoraan, että suunnitelmallisuutta tarvittaisiin lisää. Haasteeksi suunnitelmallisuuden puuttuessa nousevat erityisesti nopealla aikataululla toteutetut rekryoinnit.

Nopeina hämälaisinä todettiin vaan, et nyt pistetään rekryointi pystyy.

Must tuntuu, et ku tää on niinku tämmönen yritys missä organisaatio on niin helppo, et tääl kulmahuoneessa herää ajatus, että me tarvitaan sinne suunnittelija, että kun siellä ei oo sellasta vakituista, niin sitten vaan hankitaan sellanen suunnittelija. -- Ei meill oo mitään suunnitelmaa. Mä luulen, et se on aina se tarveperuste.

Täälläku ei oo ollu semmosia, et mä oon kyllä niitä pohjia tehny mutta niitä ei oo vielä käyty läpi tässä yt-menettelyssä. Et ei niitä (rekryointiprosesseja) hirveen tarkkaan oo kuvattu.

Katotaan sit, jos tehdään jotain semmosii linjauksii, mut oikeestaa mä luulen, et meill ei oo vielä niinku lyöty lukkoon. Et se varmaa hakee vielä muotoaan, et varmaa ne päälinjaukset on olemassa, mut sellasta niinku strategiaa ei oo näihin luotu vielä.

Joo on meillä rekryointipolitiikka. Et siinä lähinnä meillä on, et tehtävät mitkä avautuu, ni menee sisäisee hakuu ensinnä. Et se on lähinnä, kun omaa henkilöstöä aatellaa, niin se on siinä huomioitu. Ja sitten niin ylipäätään yritetään saada mahdollisimman nopeasti, et joskus ne rekryt jää roikkumaan, et tilanteet kuitenkin muuttuu, mut pyritää semmost mahdollisimman nopeaa ja avointa rekryointia. Sit tietyst kaikki nää meidän tasa-arvolait huomioon ottaen.

No meillä on semmonen henkilöstösuunnitelma, mikä tehään joka tilikaudelle ja johtoryhmä kun tekee näitä strategisia päätöksiä, niin he siellä luo tämmöset isot puitteet. Et onko tulossa uusia koneita tai

uutta tuotekehitystä, mikä tuo uudenlaisia työpaikkoja, et tarviiko sitä kautta uutta henkilöstöä rekrytoida.

Rekrytointien taustalla olevien suunnitelmien ohella kysyttiin, ketkä yrityksessä ovat toimihenkilörekrytointien suunnittelusta ja toteutuksesta vastuussa. Osassa yrityksistä varsinainen henkilöstöjohtamisen toiminta on alkutekijöissään. Rekrytointien hoitoon kootaan useimmiten tapauskohtaisesti tiimi, johon kuuluu se esimies, jonka tiimiin ollaan rekrytoimassa, sekä yrityksen henkilöstöpuolen henkilö. Se, miten vastuu esimiehen ja henkilöstöosaston edustajan välillä jakautuu, vaihteli yrityksittäin. Osassa henkilöstöosasto hoiti pääasiallisen työn rekrytointeihin liittyen, osassa esimiehen roolia painotettiin ja osa toteutti rekrytoinnit tiiviissä yhteistyössä henkilöstöosaston ja esimiehen välillä. Esimiehen rooli nähtiin useimmiten kompetenssiosaajana. Välillä vastuun jakaminen on tuottanut yrityksissä myös haastetta.

Toistaseks on nähty niin, et esimies, joka haluaa tiimiinsä alaisen, niin haluaa yleensä olla siinä aika vahvasti mukana. Mut me voidaan sit aina yhdessä sen esimiehen kanssa suunnitella se prosessi.

Minä hoidan rekrytoinnit. Käytännössä esimiehet on siinä mukana, et hehän sen määrittelee tavallaan sen kompetenssin.

Ehkä semmosta suunnitelmallisuutta vois tulla lisää ja pelisäännöt, et kun noi esimiehet... Toki minä oon siinä sitte apuna, mut monesti ne itsenäisesti hoitaa ne asiat, et jonkunlaista suunnitelmallisuutta siihen vois saada lisää.

Rekrytoinnin haaste on usein, et esimiehet ei ymmärrä omaa rooliaa, et jos ajatella haastatteluja ja valintaprosessia, niin henkilöstöihminenhän ajattelee ihmistä ja kokonaisuutta, mut sit se kompetenssin arviointi pitäs tulla esimieheltä. Esimiehen rooli on erityisen tärkeä ja se on välillä hukassa, et ne on enemmän niinku kuunteluoppilaita.

Rekrytointien suunnitteluun ja prosessin nykytilaan liittyen kysyttiin myös tämänhetkistä rekrytointiosaamista. Tämä kysymys lähetettiin osalle vastaajista vasta jälkikäteen sähköpostitse ja kahdelta haastateltavalta ei saatu vastausta kysymykseen. Rekrytointiosaamisen määrittely ja sen puutteiden havaitseminen tuntui olevan haasteellista. Varsinkin, kun asiaa kysyttiin haastatteluissa, ei osattu kertoa rekrytointiosaamisesta ja sen vahvuuksista ja heikkouksista. Sähköpostilla vastauksia saatiin paremmin. Tähän saattoi vaikuttaa se, että vastaajilla oli kauemmin aikaa miettiä asiaa kuin haastattelussa. Osaamista todettiin olevan erityisesti omaan alaan liittyen ja tähän liittyen erityisesti ammattitaitoisten esimiesten rooli nähtiin tärkeänä osana rekrytointiosaamista. Niissäkin yrityksissä, joissa varsinainen hr-toiminta on vasta alkutekijöissään, nähtiin osaamisen vahvuudeksi rekrytoiteja hoitavan henkilön aiempi työhistoria ja kokemus rekrytoinneista. Pääosin koettiin, että osaamista on riittävästi ja niissä tapauksissa, joissa se ei riitä, voidaan kyseinen palvelu ostaa ulkoa. Monet vastasivat osaamisen puutteiksi ajankäytön ongelman.

Koemme, että meillä on tehtäviin ja liiketoimintaamme liittyvää tietoa, jonka avulla pystymme määrittämään osaamisvaateet & tarvittavat ominaisuudet tehtävittäin.

Mikäli tehtävä on vaativampi, esimies tai johto, niin olemme teettäneet henkilöarviointeja. Näitä kuitenkin tehdään melko harvoin, joten on järkevämpää ostaa palveluna, kuin hankkia osaamista itselle. Lähinnä haasteellista rekrytointiprosessissa on järjestää sille aikaa.

Voin omalla isoista yrityksistä peräisin olevalla kokemuksella ohjata rekrytointiprosessejamme kehittymään kohti mitat täyttävää toimintaa.

4.2.2 Rekrytointien toteutus

Seuraavaksi siirryttiin toimihenkilöiden rekrytointiprosessiin ja sen haasteisiin. Prosessi etenee kaikissa yrityksissä lähes poikkeuksetta seuraavien vaiheiden mukaan: tehtävänkuvan määrittely, ilmoitusten teko ja hakukanavien valinta,

hakemusten läpikäynti, haastattelut ja mahdolliset soveltuvuusarvioinnit, valinta, työsopimusten teko ja perehdytys.

Osalla yrityksistä on kuhunkin toimihenkilötehtävään valmiiksi määritellyt tehtävänkuvaukset kriteerit. Muutama haastateltava myönsi määrittelevänsä tehtävänkuvan ja hakukriteerit vasta rekrytoinnin ollessa ajankohtainen.

Me tehdään kaikista tehtävänkuvaus eli me käytetään tota HAY-vaatimuserviointia tehtävien vaativuuden arvioimiseksi. Ni se tehtävänkuvaus on itse asiassa hyvä työkalu, kun me tarvitaan uutta henkilöä poislähtevän tilalle, eläköityvän tilalle tai myös silloin, jos otetaan kokonaan uuteen tehtävään henkilö. Ihan kaikki lähtee siitä, että hänen tehtävänsä on tarkasti kuvattu. Ja sitä tehtävänkuvaustahan pystytään sit hyödyntämään siinä rekrytointi-ilmoituksessa.

Yrityksessämme voisi olla selkeämmät tehtävänkuvat ja organisaation kehittämistavoitteet, jolloin myös rekrytoitavalle kohdistuvat vaatimukset olisivat selkeät.

Tehtävänkuvan määrittäminen koettiin yhdeksi tärkeimmistä vaiheista rekrytoinneissa ja pääosin siihen panostettiin hyvin. Tehtävänkuvan määrittäminen tehdään useimmiten yhteistyössä esimiesten kanssa, koska heidät koetaan parhaiksi osaajiksi vaadittavaa kompetenssia määriteltäessä. Haasteeksi tässä vaiheessa nousee osassa yrityksistä esimerkiksi liiketoiminnan laajenemisen kautta tulleiden uusien tehtävien kuvaus. Yksi vastaajista toi myös esille sen, että usein rekrytointiprosessi saattaa vaikeutua sen takia, koska tehtävänkuvaus on tehty puutteellisesti tai sen kriteerit on määritelty liian mataliksi tai korkeiksi.

Ei löytynyt sellasta 20v henkilöä, jolla on kaikki koulut käytyinä ja 30vuotta työkokemusta.

Jos puhutaan epäonnistumisista. Kun haettiin sitä suunnittelijaa, mitä ei oo vielä kukaan valittu, niin että haetaan vähän sellasta, mitä ei oo olemassakaan, että on alun perin tehtävänkuva määritelty huonosti. Et se on sitten jo mahdotonta oikeastaan.

Ennen ulkoisen rekrytoinnin aloittamista useimmissa yrityksissä käydään läpi yrityksen sisäinen henkilöstö ja tehtävä laitetaan sisäiseen hakuun. Perusteena tälle on usein nykyisen henkilöstön motivaation parantaminen ja urakehityksen mahdollistaminen. Haasteena sisäiseen rekrytointiin liittyen mainittiin työntekijöiden haluttomuus siirtyä työtehtävästä toiseen. Ongelma näkyy erityisesti vanhempien työntekijöiden kohdalla. Sisäiseen hakuun liittyen haasteena on myös nykyisen henkilöstön osaamisen määrittäminen ja sen hyödyntäminen.

Myös pyritään laittamaan mahdollisimman usein näistä avautuvista tehtävistä meidän omalle henkilöstölle tieto tonne intraan, et kaikilla on mahdollista hakea sitä paikkaa.

Näissä paikoissa, mitä on ollu minun aikana auki, niin ei oo hirveemmin sisältä porukka halunnu, ainakaa nää vanhemmat kaverit, vaihtaa.

Monesti se on niin, et oot mukavuusalueel siinä mitä teet. Et monesti ne kaverit kenel on 20 vuoden kokemus, ni ei, mut sit nuoremmathan haluu kokemusta ja haluu vaihtaa. Vanhemmille se on niin, ettei riskiä ota.

Seuraavaksi vaiheeksi määriteltiin rekrytointi-ilmoituksen teko ja hankintakanavien valinta. Rekrytointi-ilmoitukset tehdään yrityksissä tehtävänkuvan ja hakukriteerien pohjalta. Moni yrityksistä julkaisee edelleen rekrytointi-ilmoituksia paikallislehdissä, mutta pääsääntöisesti hankintakanaviksi valitaan sähköisiä medioita. Osalle haastateltavista lehti-ilmoittelu on edelleen tärkeä hakukanava, mutta monelle se on enemmän markkinointikanava. Osa haastateltavista totesi, että lehti-ilmoittelusta haluttaisiin jo luopua, mutta esimerkiksi yrityksen omistajat haluavat edelleen, että ilmoitukset julkaistaan myös lehdissä. Printtimedian osalta myös ammattilehtiä käytetään joihinkin tehtäviin rekrytoidessa.

Voidaan me se sinne lehtee laittaa, jos haluutte, et firman nimi on lehdessä, mut yhtä paljon hakijoita saadaan.

Sanomalehti-ilmottelusta on luovuttu lähes kokonaa, et kyll se taitaa se rekrytointi olla siirtynyt tonne sähköiseen mediaan.

Ammattilehdet joo. Katsotaan ehkä järkevimmäksi hakee sitä kautta joskus, et tiedetään, et just näitä asiantuntijat hyvin todennäköisesti lukee tällaista julkasua.

Kaikki haastateltavat mainitsivat käyttävänsä mol.fi-sivua ja sen ohella myös oikotie.fi- ja monster.fi -palvelut ovat käytössä. Sosiaalinen media on vielä lähes kaikille yrityksistä rekrytointikanavana tuntematon. Useimmat yrityksistä ovat kyllä aktiivisia sosiaalisessa mediassa, mutta eivät vielä koe tarpeelliseksi käyttää sitä rekrytointikanavana. Sosiaalisen median käyttämättömyyden yhtenä syynä pidetään teollisuutta toimialana ja yritysten vanhoillisuutta. Osa oli kokeillut sosiaalisen median käyttöä yksittäisissä rekrytoinneissa, mutta se on koettu ongelmalliseksi. Yhdeksi haasteeksi sosiaalisen median käytössä on noussut se, että sen kautta tulee liikaa epäpäteviä hakijoita.

No ei, tää on niin perinteinen firma, et ei niitä (sosiaalisen median kanavia) oo hyödynnetty.

Meillä kyllä on käytössä Youtube-kanava ja on Facebookkia ja LinkedIni. Facebookissa ei oo ilmoitettu, et LinkedInissä joskus.

Kyllä me sitä LinkedIniä käytetään, et tota se on hyvä, mut sit pitää osata käyttää oikein, hallita, et sit sieltä tulee sitä turhaa turhaa sälää sposti.

Mä oon kokenu, et mitä hakemuksia sieltä tulee, niin ei oo niinku yhtään hakijaa otettu haastatteluun, jotka on niinku LinkedInin kautta hakeneet. Et kyllä tää perinteinen molli vetää parhaiten.

Ollaan Twitterissä ja Facebookissa ja on kotisivut ja siel on blogit. Me ei olla käytetty (rekrytoinneissa), mutta voitais käyttää.

Hakukanavina käytetään myös jonkin verran suorahakua ja omia verkostoja. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä myös oppilaitosyhteistyötä rekrytointiväylänä.

Kaikki yritykset olivat jossain määrin käyttäneet rekrytoinneissa apuna ulkopuolista konsulttia tai rekrytointiyritystä. Pääosin ulkoistetuista rekrytoinneista oli positiivisia kokemuksia. Haasteeksi ulkoistamisessa koetaan sopivan rekrytointikumppanin löytäminen. Useat haastateltavista painottivat sitä, että rekrytointiyritys ei usein tunne tarpeeksi hyvin yrityksen kulttuuria ja työyhteisöä. Lisäksi ulkoistamiseen liittyvät kustannukset ovat syynä siihen, että ulkoistamisia harkitaan pitkään. Ulkoistamisen suurimpina hyötyinä nähdään ajankäyttöön liittyvät tekijät. Henkilöstövuokrauksen kautta tehdyistä rekrytoinneista oli hyviä kokemuksia.

Ulkopuolisen pitää pirun hyvin tietää mihin ympäristöön henkilö rekrytään.

Siin koetaa se, et siin täytyy olla sellanen tietty kosketus siihen, et ainaki siinä vaiheessa, kun on esiseulonta tehty, niin siinä vaiheessa halutaa sitten itse saada niinku semmonen kasvokkain kontakti valittavaa henkilöön. Koetaan, et siinä välittyy sellasta informaatiota, jota on tarpeen saada. Ehkä se on just, et ei voi täysin uskoo, et joku ulkopuolinen vois tehdä sen päätöksen, et ei ois itse näkemäs ja kuulemas lainkaan sitä henkilöä.

Tavallaan nääki päätökset on vähän kiinni siitä, kuin kiire aika on ja tietenki, et onko taloudellisesti hyvä aika. Et tietysti se tulee kalliimmaksi, et vähän se, et onko meillä aikaa tehdä se itse ja onko se kannattavaa tehdä itse. Et nää tällaset vaikuttaa siihen (rekrytoinnin ulkoistamiseen).

Lähes kaikki haastateltavat nostivat tässä kohtaa haastattelua esille vuokratyövoiman merkityksen. Vuokratyötä käytetään yrityksissä entistä enemmän korvaamaan ruuhkahuippujen ja isojen tilausten aiheuttamaa työvoimapulaa. Myös osa-aikaisia työsuhteita käytetään yhä useammin esimerkiksi erilaisten projektien yhteydessä. Tarkennettaessa asiaa kyse oli kuitenkin usein työntekijätason työtehtävistä. Toimihenkilötasolla vuokratyövoiman käyttö ei ole vielä yleistynyt.

Hakuajan päätyttyä rekrytoijat käyvät hakemuksia läpi ja riippuen hakijoiden määrästä kutsuvat tietyn määrän hakijoista haastatteluun. Varsinaisia rekrytointijärjestelmiä useilla yrityksistä ei ole käytössä, vaan hakemukset otetaan vastaan useimmiten sähköpostitse.

Haastattelut toteutetaan yrityksissä pääsääntöisesti yrityksen oman suunnittelun ja haastattelupohjan mukaan. Haastattelua pidetään yrityksissä tärkeänä tiedonkeruuvaiheena ja usein henkilö halutaankin nähdä itse kasvotusten. Esimerkiksi videohaastatteluiden käyttö ei noussut haastatteluissa esille. Soveltuvuusarvioiteja käytetään yrityksissä usein varmistamaan omaa intuitiota, mutta myös niissä tilanteissa, joissa pitää tehdä päätös kahden tasavertaisen hakijan osalta. Soveltuvuusarviot ostetaan ulkoa ja niitä käytetään erityisesti korkeamman tason toimihenkilörekrytoinneissa. Kaikki yritykset olivat käyttäneet soveltuvuusarvioita ja niitä pidettiin tärkeänä osana toimihenkilörekrytoiteja.

Niitä on tota mun mielestä alettu käyttää aika paljon. Et riippuu tietysti siitä tehtävän luonteesta, -- et ne on sitten toimihenkilöitä tai ylempiä toimihenkilöitä tai sit ihan ylintä johtoa.

Ajatellaan näin, et nytteki meill on sellai tehtävä täytettävänä, johon saatii oikeestaa vaa yks semmonen todella hyvä hakemus. Et muut hakijat ei ollu niinku lähelläkää tän hakija tasoa, mut haluttas silti testata, koska me halutaan tavallaan ulkopuolisen asiantuntijan näkemys, et onks hän samalla linjalla.

Itse valintapäätös koetaan usein yhdeksi vaikeammista vaiheista rekrytointiprosessissa. Koskaan ei voi kuitenkaan olla täysin varma onko valittu henkilö se paras vaihtoehto. Päätökseen haetaankin usein varmistusta ulkopuoliselta asiantuntijalta soveltuvuusarvioinnin kautta. Pääosin haastateltavien yritysten rekrytoinnit ovat olleet onnistuneita. Epäonnistuneita rekrytoitejakin on koettu. Niihin on ollut syynä muun muassa liian tiukka aikataulu sekä se, ettei uusi liiketoiminta-alue, johon henkilö on valittu, menestykään toivotulla tavalla. Joskus myös vanha työnantaja saattaa houkuttaa rekrytoitun työntekijän takaisin vanhoihin työtehtäviin esimerkiksi tarjoamalla korkeampaa palkkaa.

Joo, kyllä me ollaan (onnistuttu). Et välillä saattaa olla, et kaveri on lähtenyt koeajalla, mut silloinki siinä on ollu taustalla edellinen työnantaja. Et on alkanu houkuttelee ehkä isommalla palkalla, niin tuota, et se vähän riippuu siitä, et mitä se kaveri arvostaa.

Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, miten he seuraavat rekrytointiprosessin ja valinnan onnistumista. Valinnan seuraamisen mittarina käytetään useimmiten henkilön onnistumista työtehtävissä. Lisäksi seurataan henkilön sopivuutta työyhteisöön sekä valitun henkilön omaa tyytyväisyyttä. Henkilön sopivuutta seurataan jokapäiväisessä työssä sekä kehityskeskusteluissa. Vastuu valinnan onnistumisen seurannasta annetaan usein esimiehelle.

Meill on kehityskeskustelukäytäntö, että neljän kuukauden kuluessa esimiehen pitää sellasen kehityskeskustelun. Lähinnä kysyy, et miten on mennä ja onko ollu tyytyväinen ja et miten perehdytys? Jos työntekijä kokee, et tarvii lisää perehdytystä, niin sit siinä vaiheessa tsekataan. Se on oikeestaa se onnistumisen mittari. Et henkilö itse on tyytyväinen talossa.

Yksikään haastateltavista ei tietoisesti seurannut tai mitannut itse rekrytointiprosessin onnistumista. Tässä nähtiinkin selkeä kehittämiskohta.

Hyvä kysymys mä en oo koskaa tullu ajatelleeks. Jos palkkaat toimitusjohtajan, niin sillo seurataan ja katotaan perään. Rivitoimihenkilön tasolla harvemmin tapahtuu.

Sehän (rekrytointiprosessin seuranta) ois kuitenkin uuen keissin pohjustamista jo.

Nyt täytyy sanoo, et toi (rekrytointiprosessin seuranta) olis ihan hyvä tehdä noinkin. Ehkä sitä jollaki tapaa noinniinku ilman mitää systematiikkaa tehäki, ku tuntuu, et kaikilla on päivittäistä työtä niin paljon, ni toi on jääny vähän sillai, ettei joka kerta mitään arviota olla tehty. Mut toi on varmaa ihan hyvä, et kiinnitetäs tohonki huomiota.

Rekrytointiprosessiin liittyy myös työsopimusten teko ja perehdytys. Perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa on osalla yrityksistä kehitettävää. Osa haastateltavista toi esille perehdytykseen liittyen ajankäytön haasteen.

Kehitystä tarvittas siinä haltuunotossa eli perehdytys, et siinä on skarppaamisen varaa, et ei oo mitään suunniteltua siihen, et enemmän menty sillee, et ihminen on tullu ja katottu miten käy.

Haastatteluissa nousi esille monia haasteita, jotka eivät liity olennaisesti mihinkään tiettyyn rekrytointiprosessin vaiheeseen. Tällaisista haasteista yksi on ajankäytön haaste. Ajan riittämättömyys ja ajankäytön suunnittelu rekrytoinneissa nähdään yrityksissä suureksi haasteeksi. Ajankäyttöön liittyen myös äkillisten rekrytointien toimeenpanossa on haasteita.

Ainaki se, et on aina hirvee kiire, et kellään ei ois siihen aikaa käyttää. Et ekaks siihen prosessii menee kauan, et ennen ku se henkilö on valittu ja sit siinä kun työsuhde alkaa niin menee, et se on tehtävän tasolla ja pystyy itsenäisesti työskentelee.

Myös osaavien hakijoiden löytyminen nähtiin haasteena. Erityisesti erikoisosaamista vaativat haut ovat olleet vaikeita täyttää. Ongelmallisia rekrytointeja yrityksissä ovat viimeaikoina olleet esimerkiksi automaatio-osaaja-, sähkösuunnittelija- ja robottiasiantuntijahaut. Muutama haastateltava totesi yrityksen sijainnin ja Päijät-Hämeen alueena olevan yksi keskeinen syy osaavien henkilöiden löytymisen vaikeuteen.

Haasteena voi olla esimerkiksi se, ku me ei nyt sijaita ihan täällä metropolien ytimissä. Niin voi olla, et jotai tiettyjä erityisosaajia, niin niitä ei sitte ihan helpolla tahdo löytyä.

Voi olla niin, ettei tällä alueella vaan oo niitä osaajia.

Hakijoita ei yksinkertaisesti oo, et tää Päijät-Häme ei tietyissä erikoisosaamista vaativissa tehtävissä oo paras paikka. Helsingistä on kuitenkin sen varran matkaa, et ihmiset ei halua ajaa tai muuttaa.

Lisäksi haasteena nähdään yrityksen nykyisen henkilöstön osaamisen määrittäminen, sen kehittäminen ja paras mahdollinen hyödyntäminen myös rekrytointitilanteissa. Niin kuin sisäisen haun kohdalla tuli jo ilmi yrityksen nykyisen henkilöstön osaamista ei aina hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi keskeisenä ongelmana on se, etteivät esimerkiksi ikääntyvät työntekijät halua monipuolistaa ja kehittää osaamistaan.

Monesti se on niin, et oot mukavuusalueel siinä mitä teet. Et monesti ne kaverit, kenel on 20 vuoden kokemus, ni ei, mut sit nuoremmathan halua kokemusta ja halua vaihtaa, et vanhemmille se on niin, ettei riskiä ota.

Se taito, mikä sull on tänään, riittää vaan huomisen neuvotteluihin, ei yhtää pidemmälle.

Jos on vanhempia varsinki eläköitymisikää lähentyvää, ni ei niin helposti lähde ja voi olla vähän pelottavaaki lähtee uutta opettelemaa.

4.2.3 Rekrytointeihin vaikuttaneet muutokset ja tulevaisuus

Haastatteluiden seuraavien teemojen tarkoituksena oli selvittää viimeaikaisten muutosten vaikutusta toimihenkilörekrytointeihin sekä tulevaisuudennäkymiä näiden ilmiöiden kohdalla. Tässä luvussa muutoksia käsitellään ilmiö kerrallaan ja sen jälkeen käsitellään kyseisen ilmiön vaikutus tulevaisuuden rekrytointeihin. Lopussa esitellään vielä yleisiä haastatteluissa ilmi tulleita tulevaisuudennäkymiä.

Haastatteluista kävi ilmi, että rekrytointeihin keskeisimmin vaikuttaneita muutoksia ja haasteita tuovia ilmiöitä ovat globalisaation myötä tapahtunut kansainvälistyminen, väestön ikääntyminen ja eläköityminen, teknologian kehitys, taloustilanne ja kilpailutilanteen kiristyminen. Lähes kaikissa yrityksissä on tapahtunut myös yrityksen sisäisiä muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstönhankintaan.

Kaikki haastateltavat toivat joissain vaiheessa haastattelua esille globalisaation ja kansainvälistymisen myötä tulleet muutokset. Liiketoimintaa on laajennettu

useimmissa yrityksissä viime vuosina myös ulkomaille ja kansainvälinen kauppa on tuonut haasteeksi muun muassa sen, että ulkomailla tapahtuva kaupankäynti on erilaista ja siihen liittyy paljon uutta lainsäädäntöä. Rekrytointeihin globalisaatio ja kansainvälistyminen vaikuttavat muun muassa osaamisvaatimusten kautta. Hakijoilta odotetaan kansainvälistä kokemusta ja kielitaitoa arvostetaan yhä enemmän. Globalisaation merkitys rekrytointeihin nähtiin yrityksissä eri tavoin. Osa oli sitä mieltä että kansainvälistyminen ei ole suuremmin vaikuttanut, osa taas kertoi ensimmäisenä juuri kansainvälistymisen merkityksestä. Tulevaisuudessa kansainväliseen osaamiseen liittyvät taidot ovat yhä tärkeämmässä roolissa, kun toiminta laajenee yhä enemmän ulkomaille ja organisaation sisällä työskentelee yhä enemmän eri kieltä äidinkielenään puhuvia ihmisiä. Jo nyt työyhteisöt ovat muuttuneet yhä monikulttuurisemmiksi ja tulevaisuudessa sopeutuvuutta myös tämän suhteen vaaditaan yhä enemmän.

Totta kai haastetta tulee, jos me ei olla aikasemmin operoitu itsenäisesti näillä kansainvälisillä sektoreilla, niin esimerkiksi kaupankäynti kiinassa on hyvin erilaista kuin kaupankäynti kotimaassa. Se on hyvin erilainen tehtävä niille, jotka yrittää kauppaa saada aikaiseksi..

Kyllä se ainakin kielitaidon osalta, et kyllä ainaki englannin kieli on sellanen, mikä pitää olla. Et kokoajan ku konserni kasvaa, ni siihen voi tulla sellasia tilanteita, et sä tarviit sitä englantia, et joudut toiselle puolelle maapalloo kollegalle juttelemaa. Et kyllä se englantia meillä on se virallinen kieli ja tietysti kaikki muu kielitaito on plussaa.

Tietysti sitä kielitaitoa, mutta eihän se nykyään oon nuorille silleen mikään, et kaikkihan sitä osaa, mut siis kyllä se kielitaito on semmonen mitä vaaditaan.

Toinen vahvasti haastatteluissa esille noussut muutostekijä oli väestön ikääntymisen ja eläköitymisen vaikutus yrityksen hr-toimintaan ja rekrytointeihin. Väestön ikääntymisen merkityksestä nousi esille monia eri seikkoja. Suoraan toimihenkilörekrytointeihin vaikuttavana tekijänä on eläköityvien poistuman

kautta poistuneen osaamisen korvaaminen. Selkeänä haasteena nähtiin sisäisen rekrytoinnin kannalta vanhemman henkilöstön haluttomuus kehittää itseään. Yritykset painottavat yhä enemmän moniosaajuutta ja mahdollisuutta sisäiseen kiertoon, mutta varsinkin ikääntyvät työntekijät eivät välttämättä ole valmiita tähän. Ikääntynyt henkilöstö tuo mukanaan myös ikäjohtamisen haasteen. Eläköitymisen merkitys vaihteli yrityksittäin, mutta varsinkin tulevaisuudessa eläköityvien korvaaminen on yhä suurempi haaste.

Yks mikä on eläköityvien tilalle rekryssä haastavaa, et se voi monelle 60+ olla haastavaa luopua siitä työstään ja sit on niitä jotka lopettaa heti ku täyttää 63. Et se on tosi haastavaa sinänsä, et ketää ei tietysti painosteta jäämään eläkkeelle, mut me tarvittas kuitenkin se tieto siitä hyvissä ajoin. Sit mieliki saattaa muuttua, et niinkin on käyny. Et se ei oo sillee ykselitteinen, ku työntekijä ilmottaa, et hän jää eläkkeelle, niin se mieli voi siitä vaihtuu.

On kokoajan enemmän eläköityviä, mut ei normaalista poikkeavasti.

Jos elämä jatkuu normaalisti, niin meillähän on tulevaisuudessa paljon rekrytointeja, et meillä 30 % on yli 55-vuotiata, et tulee merkittäviä määriä rekrytointeja.

Ikärakenne, kun on mitä on, niin rekryt tulee lisääntymään.

Teknologian kehityksen vaikutukset ovat yrityksissä nähtävissä, mutta nämä vaikuttavat enemmän työntekijätason tehtävissä. Toisaalta se, että teknologia kehittyy työntekijätason tehtävissä, vaikuttaa myös esimiestason osaamisvaatimuksiin. Teknologian kehityksen vaikutus toimihenkilötason rekrytointeihin liittyy lähinnä järjestelmäosaamisen vaatimusten lisääntymiseen. Tulevaisuudessa teknologian kehityksen arvioidaan vaikuttavan yhä enemmän.

Teknologia tuo lisää ja vaikuttaa tietyllä tavalla. -- Työntekijätasolla on muuttunut enemmän, koska automaatio. Tietysti toimihenkilötasolla noi kaikki uudet it-järjestelmät, et jos toimihenkilöihin vertaa ni se automaatiotaso vaikuttaa enemmän

työntekijäpuolel. Tietysti vaikuttaa myös esimiesten osaamisvaatimuksii ja kunnossapitoo

Ku meillä on tommonen tuote, joka vaatii teknologian kehitystä, niin me panostetaan tosi paljon tuotekehitykseen, et ehkä poikkeuksellisestikin.

Taloustilanteen vaikutukset rekrytointeihin vaihtelivat yrityksittäin. Osa ei kokenut taloustilanteen vaikuttavan erityisellä tavalla. Suhdannevaihteluihin liittyvä työmarkkinatilanne vaikuttaa rekrytointeihin olennaisesti tarjolla olevan työvoiman kautta. Matalasuhdanteessa osaavaa työvoimaa on markkinoilla ja työntekijöitä löydetään helpommin. Noususuhdanteessa osaavat tekijät poistuvat markkinoilta ja heidän rekrytoiminen on vaikeampaa. Lisäksi varovaisuus rekrytointien suhteen on jokaisessa yrityksessä lisääntynyt. Kaikki yritykset odottavat kuitenkin talouden kohenemista ja uskovat siihen. Noususuhdanteessa vaarana on kuitenkin se, että osaavia tekijöitä on vaikeampi saada rekrytoitua.

Ehkä se, et usein ku alkaa sit ne paremmat ajat, ni sit ei oookkaa henkilöstöä enää niin paljo tarjolla. Et sit on eri tilanne rekryissä, et ei oo työttömiä/lomautettuja niin paljoo, et ei oo henkilöstöä joka paikkaa.

Näkyvä välittömästi markkinoissa, jos aletaan puhumaan esimerkiks noususuhdanteesta niin tota tietysti, ku me operoidaan täs Pääjät-Hämeen alueella, niin silloin markkinat niin sanotusti putsautuu vapaista ammatti-ihmisistä, mennään äkkiä tohon tilanteeseen. Silloin niistä ammattimiehistä on pulaa. Ja kyllähän se taloudellinen tilanne yleensäkin niin tota markkinat määrittelee

Tietysti se vaikuttaa se taloustilanne, mut kuitenkin tulee näitä, et joku lähtee tai jää eläkkeelle, ni ei se kyllä pysähdy kokonaa. Se saattaa jonku verran vähentää, mut ei pysähtyä.

Kyllähän se taloustilanne tietysti vaikuttaa, et kun menee huonommin niin rekrytointeja jarrutellaan, et tehdään välttämättömät.

Nykyään pitää enemmän harkita tota rekrytoinnin tarvetta. Et ennen, ku joku lähti pois, ni se oli, et heti haku päälle. Mut nyt pitää sit kyllä pohtia, et tarvitaanko oikeesti vai pystyttäskö siirtämään toisesta tehtävästä, ja jos on lomautuksia päällä niin pitää tosi tarkkaan miettiä palkataanko uutta henkilöstöä.

Kilpailutilanteen kiristyminen oli yksi haastatteluissa ilmi tulleista muutoksista. Kilpailun kiristyminen on johtanut siihen, että yritysten on erikoistuttava. Rekrytointeihin ilmiö vaikuttaa lähinnä osaamisvaatimusten kautta. Syvälle menevää erikoisosaamista arvostetaan yhä enemmän ja erikoisosaamista vaativiin tehtäviin palkataan jatkuvasti lisää työntekijöitä.

Enää ei eletä raudantaivuttamisella, millä tähän asti on eletty. Pitää tavallaan erikoistua johonkin muuhun.

Tulevaisuudessa kilpailu kiristyy entisestään ja vaaditaan yhä pidemmälle menevää erikoisosaamista. Lisähaastetta tuo kansainvälinen kilpailu.

Just mitä oli tos joulunaikaa lehdessä että tuolla Liettuassa on tuotannollisten ihmisten tuntipalkka 1,80, et miten me voidaan ikinä kilpailla semmosten maitten kanssa, et se on vähän semmonen haastava juttu.

Tietysti kilpailu on ihan hirveen kovaa. Että tota sitte aina tulee enemmän tämmöstä globaalia, et sä et ainoastaan enää kilpaile sen firman kanssa tuolta pohjanmaalta, vaan sulla on niitä kilpailijoita Itävallasta tai Espanjasta, kun sä jotain tarjoat tonne maailmalle. Et ne on hyvin arvaamattomia. Et siel on esimerkiks halvempaa työvoimaa tai valtio tukee niitä eritavalla ja kaikkii semmosii yllättäviä asioita.

Varmasti, kun aatellaa, et kilpailu jokaisella alalla niinku meijänki alalla on lisääntyne, niin totta kai odotetaan ja mielellään rekrytoidaan semmosia mahdollisimman monipuolisesti osaavia ihmisiä. Ja tietysti sit työn tehokkuusvaatimukset on kaikkialla

lisääntynyt, ni tietysti halutaan jo asenteeltaan sellasia ihmisiä, jotka haluaa ottaa haasteita vastaan aktiivisesti.

Myös ekologisuus ja vihreiden arvojen korostuminen mainittiin viimeaikaisten muutosten yhteydessä, mutta näillä ei koettu olevan vaikutusta rekrytointeihin. Yleisten muutostekijöiden lisäksi yrityksissä on tapahtunut myös erilaisia sisäisiä muutoksia; organisaatiomuutos, liiketoiminnan laajeneminen tai muu liiketoiminnan muutos. Riippuen muutoksesta, myös näillä on oma vaikutuksensa rekrytointien kannalta. Koska yritysten sisäiset muutokset ovat jokaisessa yrityksessä erilaisia, ei niiden vaikutuksia rekrytointeihin voida yleistää.

Ihan sellaisia (organisaatiomuutoksia), et koko se organisaatio liiketoimintaalueita on muutettu ja myllätty ja pistetty osastoja uusiks erilailla ja esimiehet on vaihtanu paikkaa. Et oikeestaan ihan hirveen paljon tapahtunu muutoksia, niin se varmaan on yks sellain tekijä, et ku HR on vahvasti näis mukana, niin silleen ollu aika turbulenttia tää viime vuosien jakso.

Yleisesti tulevaisuus nähdään valoisana ja toiveikkaasti. Töitä tulevaisuuden eteen tehdään kokoajan, esimerkiksi panostamalla tuotekehitykseen ja investointeihin.

Kyllä mä uskoisin, et meill on nyt panostettu aika vahvasti siihen, et tehdään analyysia ja mietitään, et miten meidän pitää lähteä eteenpäi. Minkälaisii asioit meidän pitää tuua asiakkaille ja mitä pitää kehittää. Mä oo aika luottavaian siihen, että liiketoiminnallisesti on mietitty asiat loppuun, et nyt vaan odotetaan sit, että suhdanteet vähä paranis.

Lähitulevaisuus näyttää kyllä vaikeelta, just tää maailman tilanne ja venäjän tilanne ne tuo kyllä haasteensa. Mut sit, jos mieltii pitemmälle, niin meill on kuitenkin sellasia tuotekehitysprosesseja, et uskotaan.

Mut tää tilannehan mikä on Päijät-Hämeessä ja Suomessa niin kyllähän tää rekrytoijaa auttaa, et kyllähän on tulijoita. Muutenhan tää ala on kaikkea muuta kun seksikäs, et ei ensimmäisenä ruksita.

Tulevaisuudessa tärkeänä voimavarana nähdään nuoret. Kaikki haastateltavat ovat tehneet tähänkin asti yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa. Opiskelijoille tarjotaan harjoittelupaikkoja ja oppilaitosten kautta rekrytoidaan työvoimaa. Osa haastateltavista painotti oppilaitosyhteistyön merkitystä erityisesti tulevaisuudessa.

Me ollaan aika pitkään tehty sellasta tulevaisuuteen rakentavaa yhteistyötä esimerkiksi noissa ammatillisissa oppilaitoksissa. -- Tarjotaan näille ammatillisille opiskelijoille työ/harjoittelupaikkaa. Et me koetaan, et se on tosi hyvä tapa antaa näille nuorille mahdollisuus työskennellä ihan aidosa ympäristössä. Ja mekin nähdään, miten ne nuoret siinä kehittyy. Sieltäki kautta aina rekrytoidaa, ku ollaa tutustuttu niihin nuorii. et sitä kautta katotaa, et tehää sellast tulevaisuustyötä kokoajan.

Oppisopimuskoulutus on yks sellain mitä ollaan suunniteltu. Ja samoin esimieskoulutus on sellai mitä on ollu, et miten esimiestaitoi kehitetään, esimerkiksi johtamisen erikoisammattitutkinto tai... Mut näitä yritetään saada tällasia mahdollisuuksia rakennettua.

Yritykset nostivat esille myös tiettyjä ominaisuuksia, joita hakijalta nykyään vaaditaan. Näitä ovat muun muassa kehityshaluisuus, oma-aloitteisuus ja sosiaalisuus.

Et sit tietysti vaaditaan kehityshaluisuutta, oma-aloitteisuutta ja avoimuutta, et tulee porukan kaa toimee, et ei oo yksinäisiä susia. Sekä työntekijä- että toimihenkilötasolla on tullu yhä tärkeemmäs semmonen sosiaalisuus ja osaaminen tietysti kaiken pohjalla. Aktiivisuutta ja ahkeruutta arvostetaan.

4.3 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tuloksista tehdyt johtopäätökset. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi rekrytointiprosessin suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät johtopäätökset ja toisessa alaluvussa viimeaikaisiin muutostekijöihin ja tulevaisuudennäkymiin liittyvien tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset.

4.3.1 Rekrytointien suunnittelu ja toteutus

Toimihenkilöiden rekrytointiprosessissa on tulosten perusteella muutamia vaiheita, joissa on selkeitä kehittämiskohtia. Osa rekrytointiprosessin vaiheista sujuu ongelmitta. Kuvio 7. nähdään, mitkä ovat kunkin vaiheen keskeisimmät haasteet.



KUVIO 7. Rekrytointiprosessin nykytila ja keskeiset haasteet

Rekrytointien taustalla olevaan suunnitteluun ja sen haasteisiin liittyen vastaukset vaihtelivat yrityksittäin. Vastausten sisällöllisten erojen taustalla voidaan tulkita olevan monenlaisia syitä. Tutkimuksen näytteessä oli muutama muihin verrattuna pienempi yritys ja näissä varsinaista henkilöstösuunnittelua ei tehty rekrytointien osalta. Isommissa yrityksissä suunnitelmat ovat kyllä olemassa, mutta niiden sisältöä ei haastattelussa avattu tarkemmin. Tähän saattoi vaikuttaa esimerkiksi se, että yritysten edustajat kokevat henkilöstösuunnitelman ja rekrytointipolitiikan olevan kilpailuedullista tietoa, jota ei haluta julkaistavan, vaikka haastateltavien tiedossa oli, että vastauksia ei voida yhdistää haastateltaviin. Toisaalta taustalla saattaa olla myös se, että henkilöstösuunnitelmaa ja rekrytointistrategiaa ei ole saatu jalkautettua ylimmältä johdolta päivittäistä rekrytointityötä tekeville henkilöille. Mikäli tilanne on tällainen, vaatisi se yrityksissä korjausta, jotta rekrytointityötä tekevien ihmisten olisi mahdollista toimia olemassa olevan strategian tai politiikan mukaan. Joka tapauksessa vastauksista havaitaan, että rekrytointien taustalla olevassa suunnittelussa on kehittämisen varaa. Suunnittelun osalta kehittämistä vaatii myös esimiehen ja yrityksen HR-osaston välisen työnjaon selkeyttäminen.

Rekrytointiosaamisen määrittely ei jokaisen yrityksen kohdalla ollut helppoa, mutta haastateltavien mukaan rekrytointiosaamista on yrityksissä tarpeeksi ja muu tarvittava osaaminen ollaan valmiita ostamaan ulkoa. Se, että moni haastateltavista mainitsi rekrytointiosaamisen puutteeksi ajankäytön ongelman vahvistaa osaltaan sitä, että nimenomaan rekrytointien suunnittelussa on puutteita. Lainsäädäntöön liittyvää osaamista ei kysytty suoraan, mutta haastateltavista kukaan ei tuonut sitä rekrytointiosaamista kysyttäessä esille. Suuri osa haastateltavista kuitenkin toi rekrytointiprosessista kertoessaan esille lainsäädännöllisiä näkökulmia, joten voidaan tulkita, että myös lainsäädännöllinen osaaminen on yrityksissä hallinnassa. Osa haastateltavista painotti myös sitä, että lainsäädännölliseen osaamiseen haastetta tuovat kansainväliset markkinat.

Rekrytointiprosessin osalta tehtävänkuvauksen määrittäminen oli pääosin kunnossa. Haasteita oli kuitenkin välillä siinä, että tehtävänkuvaukset eivät olleet realistinen, mikä saattaa joissakin tapauksissa vaikeuttaa sopivien hakijoiden hakemista työtehtävään.

Hankintakanavien osalta haasteita oli kaikkien hankintakanavien osalta. Sisäiseen hakuun liittyen haasteena on nykyisen henkilöstön osaamisen määrittely ja sen hyödyntäminen. Sisäisen rekrytoinnin ollessa ajankohtainen huomataan, että yrityksen nykyisen henkilöstön osaaminen ei aina ole tiedossa. Tämä vahvistaa aiemmin tehtyä tulkintaa siitä, että rekrytointien suunnittelussa on puutteita, koska henkilöstösuunnitelmaa tehdessä kartoitetaan yrityksen tämän hetkinen osaaminen ja tulevaisuuden tarpeet. Yrityksen nykyisen henkilöstön osaaminen olisi erityisen tärkeää kartoittaa, jotta tulevaisuuden työvoiman tarvetta voitaisiin määrittellä tarkemmin, eikä tehtäisi turhia rekrytointeja. Lisäksi varsinkin vanhempien ikäluokkien haluttomuus kehittää itseään ja vaihtaa työtehtäviä tuottaa haasteita.

Haastateltavat kokivat, että he osaavat valita tehtäväkohtaisesti kyseiseen rekrytointiin sopivat rekrytointikanavat. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että yhtenä keskeisenä ongelmana on se, että osaavia hakijoita ei löydy ja joissakin tehtävissä hakijoiden vähyys. Tähän voi olla osittain syynä huonosti valitut hankintakanavat. Vastauksista huomasi myös, että hankintakanavien käyttö on tietynlaisessa murrosvaiheessa, joten hankintakanaviin liittyvissä valinnoissa moni yritys saattaa ainakin tulevaisuudessa tarvita asiantuntija-apua. Esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntäminen oli monelle haastateltavista tuntematon osa-alue rekrytointeihin liittyen. Sosiaalinen media on kuitenkin viime vuosina lisännyt merkitystään ja tulee varmasti jossain vaiheessa olemaan tarpeellinen hankintakanava myös teollisuusyrityksissä. Tähän tarvitaan siis tulevaisuudessa uudenlaista suhtautumista.

Rekrytointien ulkoistamisen kohdalla haasteeksi koetaan sopivan rekrytointikumppanin löytäminen ja ulkoistuksesta aiheutuneet kustannukset. Rekrytointiyrityksen tulee tuntea yrityksen tarpeet ja kulttuuri erittäin hyvin, jotta rekrytointeja halutaan ulkoistaa. Henkilöstöpalvelualan yrityksen toiminnassa arvostetaan yhteistyötä ja kumppanuutta. Yrityksille on ollut helpompaa tehdä ulkoistettuja rekrytointeja henkilöstövuokrauksen kautta. Vuokratyövoiman käyttöä harkitaan yhä useammin myös toimihenkilöpuolella, mikä syventää rekrytointiyrityksen ja käyttäjäyrityksen yhteistyötä ja voi madaltaa kynnystä ulkoistaa toimihenkilörekrytointeja.

Jotta saataisiin selville, onko rekryointikanavan valinnalla ollut merkitystä rekrytoinnin onnistumisen kannalta, pitäisi asiaa tutkia erikseen yksittäisessä rekrytoinnissa. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisikin tutkia rekryointien onnistumista case-tapauksen kautta.

Hakuilmoituksen tekeminen ja hakemusten läpikäynti sujuvat yrityksissä ongelmitta. Myös haastatteluihin on yrityksillä omat käytäntönsä, joihin ollaan tyytyväisiä. Itse valintapäätöksen kohdalla monella yrityksistä on vaikeuksia, ja tähän hankitaan usein ulkopuolista varmistusta esimerkiksi soveltuvuusarviointien kautta.

Yrityksissä seurattiin useimmiten hyvin valintapäätöksen onnistumista, mutta itse prosessia ei juurikaan seurattu. Tässä nähtiinkin selkeä kehittämiskohta. Prosessin seuranta olisi tärkeää niin hakijoille jäävän mielikuvan kuin tulevien rekryointien suunnittelun kannalta. Kun rekrytointeja ulkoistetaan rekrytointiyritykselle, asiakasyritykset arvostaisivat varmasti myös sitä, että ulkoistetun rekrytoinnin onnistumista seurataan niin prosessin kuin valinnan näkökulmasta.

Valitun henkilön perehdytyksessä keskeisenä ongelmana on ajan riittämättömyys. Ajankäyttöön liittyen myös äkillisten rekrytointien toimeenpanossa on haasteita, mikä heijastaa osittain sitä, että rekrytointeja ei suunnitella tarpeeksi hyvin.

Lisäksi haasteeksi koetaan osaavien hakijoiden löytyminen. Tähän voi vaikuttaa kaikkien prosessin vaiheiden suunnittelu ja toteutus. Aikataulutus voi olla pielessä, tehtävänkuvaus voi olla määritelty epärealistisesti tai hakuilmoitus ja valitut hakukanavat eivät ole sopivimmat kyseisen tehtävän hakuun.

Nykytilaa arvioidessa onkin tarpeellista huomioida se, että osa haasteista on sellaisia, että ne voivat peilata useamman vaiheen epäonnistumista, ja tämän kartoittamiseksi pitäisi rekrytointeja tutkia tapauskohtaisesti. Haastatteluissa yritykset kertoivat itse prosessistaan ja sen epäkohdista, ja voi olla, että vaikka haastateltava kokee, että he käyttävät esimerkiksi oikeita hakukanavia rekrytoinneissaan, voisi johonkin hakuun sopia toisenlaiset hakukanavat paremmin.

Toimihenkilöiden rekrytointiprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa teollisuusyritykset tarvitsisivat siis eniten asiantuntija-apua rekrytointiprosessin suunnitteluun, ajanhallintaan, oikeiden hakukanavien valintaan, osaavien hakijoiden löytämiseen sekä rekrytointiprosessin onnistumisen seurantaan. Lisäksi keskeisenä haasteena on organisaation nykyisen henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen. Henkilöstöä tulisi myös paremmin kannustaa työnteon sekä kehittämään osaamistaan. Lisäksi yritykset arvostavat rekrytointiprosessien ulkoistamisessa syvää kumppanuutta, jolloin palveluntarjoaja tuntee yrityksen kulttuurin ja toimintatavat mahdollisimman hyvin. Laajan palvelutarjonnan mahdollistaminen asiakkaalle on siis erittäin tärkeässä roolissa.

4.3.2 Rekrytointeihin vaikuttaneet muutokset ja tulevaisuus

Rekrytointeihin vaikuttaneiden keskeisten muutostekijöiden sekä tulevaisuudennäkymien osalta tulokset on koottu yhteenvedona taulukkoon 1. Rekrytointeihin vaikuttaneet muutokset ja tulevaisuus. Tuloksista voidaan päätellä, että muutokset ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat myös tulevaisuudessa rekrytointeihin pääasiassa osaamisvaatimusten kautta. Myös toimeksiantajayrityksen on hyvä huomioida toiminnassaan se, mitä osaamisvaatimuksia nyt ja tulevaisuudessa hakijoissa arvostetaan.

Haastateltavat eivät osanneet määritellä jokaisen ilmiön suoraa vaikutusta rekrytointeihin, mutta yleisenä huomiona voidaan todeta se, että työntekijöiltä vaaditaan tietyntylaisia työelämävalmiuksia kokoajan yhä enemmän. Voidaan tulkita, että kaikki muutostekijät ovat osaltaan lisänneet sitä, että esimerkiksi moniosaajuutta painotetaan ja halua kehittää itseään arvostetaan yhä enemmän.

TAULUKKO 1. Rekrytointeihin vaikuttaneet muutostekijät ja tulevaisuus

Muutostekijä	Muutostekijän aiheuttamat haasteet	Tulevaisuudennäkymät
Globalisaatio	<p>Kansainväliseen liiketoimintaan liittyvien uusien toimintatapojen sisäistäminen; lainsäädäntö, tavat</p> <p>Uusia osaamisvaatimuksia toimihenkilöille</p> <p>→ Kielitaito, kansainvälinen työkokemus</p>	<p>Kansainvälinen toiminta tulee lisääntymään, kun toimintaa laajennetaan ulkomaille yhä enemmän → KV- osaamiseen liittyvät asiat painottuvat yhä enemmän rekrytoinneissa</p> <p>Monikulttuurisessa työyhteisössä toimiminen painottuu</p>
Väestön ikääntyminen/ Eläköityminen	<p>Vanhemmat työntekijät eivät ole useimmiten halukkaita kehittämään osaamistaan/vaihtamaan työtehtäviä</p> <p>Eläköityvien myötä poistuvan osaamisen paikkaaminen</p>	<p>Rekrytoinnit lisääntyvät eläköitymisen myötä</p> <p>Ikäjohtamisen haaste</p> <p>Henkilöstöä tulee kannustaa enemmän työnkiertoon ja itsensä kehittämiseen</p>
Teknologian kehitys	<p>Toimihenkilötasolla järjestelmäosaamisen painottuminen</p>	<p>Tulevaisuudessa teknologian kehitykseen liittyviä osaamistarpeita painotetaan yhä enemmän</p>
Taloustilanne, suhdannevaihtelut	<p>Varovaisuus rekrytointien suhteen – vain pakolliset rekrytoinnit tehdään</p>	<p>Noususuhdanteessa osaavien hakijoiden löytäminen haastavaa, kun markkinat tyhjenevät vapaana olevista osaajista</p>
Kilpailutilanteen kiristyminen	<p>Yritysten on erikoistuttava</p> <p>Erikoisosaamista arvostetaan ja painotetaan rekrytoinneissa yhä enemmän</p>	<p>Vaaditaan yhä pidemmälle menevää erikoisosaamista</p> <p>Kansainvälinen kilpailu tuo uusia haasteita</p>

Lisäksi useimmissa yrityksissä on tapahtunut organisaation sisäisiä muutoksia, joilla on vaikutusta rekrytointeihin ja moniin muihin henkilöstöprosesseihin. Esimerkiksi toimintaa on voitu laajentaa uusille liiketoiminta-alueille, mikä tuo rekrytointitarvetta vaikeinakin aikoina. Monet haastateltavat kertoivat meneillään olevista muutoksista koko hr-toimintaan liittyen.

Jatkuvat muutokset ja taloudellinen epävarmuus olivat lähes kaikissa yrityksissä lisänneet epävarmuutta rekrytointien suhteen. Epävarmoina aikoina luottamusta ja syvää kumppanuutta painotetaan ja arvostetaan yhä enemmän. Toimeksiantajan onkin hyvä painottaa sitä, että se pystyy tarjoamaan asiantuntijapalveluitaan yrityksille kaikkiin henkilöstöprosesseihin liittyen, oli sitten kyse äkillisestä vuokratyövoiman tarpeesta, rekrytoinnista, organisaation muutostilanteesta tai henkilöstön motivoimisesta tai johtamisesta.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta niin tutkimuksen teoreettisen kuin empiirisen osuuden kannalta. Yleensä tutkimuksen luotettavuutta käsitellään tutkimuksellisten käsitteiden validiteetin (tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on luvattu) ja realibiteetin (tutkimustulosten toistettavuus) kautta. Laadullisessa tutkimuksessa näiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu ja niiden käytön hylkäämistä tai korvaamista on ehdotettu monissa oppaissa (Tuomi, Sarajärvi 2013). Tästä syystä tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta käsitellään kokonaisuutena eri osioiden luotettavuuden arvioinnin kautta.

Tutkimuksen teoriaosuuteen valittiin lähteiksi niin kirjallisia kuin sähköisiä aineistoja. Teoreettista aineistoa hankittaessa pyrittiin siihen, että lähteet olisivat mahdollisimman uusia ja ajankohtaisia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä. Tutkimukseen valittiin aineistonkeruumenetelmäksi temahaastattelut, mikä vastasi tarkoitusta ja mahdollisti luotettavan tiedonsaannin. Jotta laaditun haastattelurungon avulla saatiin mahdollisimman luotettavaa aineistoa, haastattelurungon toimivuutta testattiin. Testauksella varmistettiin, että

kysymykset ovat ymmärrettäviä, eivätkä ole liian tulkinnanvaraisia. Haastattelun testauksella tutkija pystyi analysoimaan myös omaa osaamistaan haastattelijana ja pystyi kehittämään tätä varsinaisiin haastatteluihin mennessä.

Haastattelutilanteesta tehtiin mahdollisimman rauhallinen ja haastattelut järjestettiin suljetussa tilassa, mikä varmisti, että haastateltavat antavat mahdollisimman luotettavaa tietoa. Tiedon luotettavuutta lisättiin myös sillä, että haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua, ettei vastauksia yhdistetä tulosten raportoinnin yhteydessä haastateltavaan. Anonymistia käsittelytavasta huolimatta luotettavuutta saattoi heikentää se, että yritysten voi olla vaikea kertoa haasteista avoimesti, työnantajaimagon heikentymisen takia.

Haastatteluiden teknisen toteutuksen osalta luotettavuutta lisää haastatteluiden dokumentointi eli nauhoittaminen ja litterointi. Tällä tavoin vastauksiin voidaan palata tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen tuloksien pohjana on koko tutkimusaineisto, josta voidaan tehdä luotettavia tulkintoja. Havaittuja tuloksia perustellaan tulosten käsittelyvaiheessa haastatteluista otetuilla suorilla lainauksilla.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jonka näytteeseen valikoitui ainoastaan kuusi yritystä. Havaintojen määrä on lukumääräisesti pieni, joten tutkimuksen tulokset eivät ole täysin yleistettävissä kaikkiin teollisuuden alan yrityksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus on kuitenkin kuvata tutkittavaa ilmiötä ja tässä onnistuttiin.

5 YHTEENVETO

Tässä luvussa esitellään yhteenvetona työn tarkoitus ja tavoite sekä esitellään tutkimuksen eteneminen ja keskeisimmät tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset. Lisäksi arvioidaan työn onnistumista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata teollisuudenalan yritysten toimihenkilörekrytointiprosessin etenemistä ja niiden keskeisiä haasteita. Ajankohtaisuutta tukittavaan aiheeseen toi se, että prosessia tarkasteltiin myös viimeaikaisten taloudellisten, yhteiskunnallisten ja työmarkkinoihin liittyvien ilmiöiden näkökulmasta. Lisäksi kartoitettiin yritysten tulevaisuudennäkymiä.

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona henkilöstöpalvelualan yritykselle Rekrytointipalvelu Sihti Oy:lle. Tarkoituksena oli saada toimeksiantajalle tavoitteiden mukaista ajankohtaista tietoa teollisuusyritysten toimihenkilörekrytointeista, jotta toimeksiantaja voi kohdistaa palveluitaan asiakkaille yhä paremmin.

Jotta saatiin tavoitteiden mukaista tietoa aiheesta, tutkimusongelma rajattiin seuraavasti:

- Millainen on toimihenkilöiden rekrytointiprosessi Lahden talousalueen teollisuusyrityksissä?

Tutkimusongelmaa täsmentäviä alatutkimusongelmia ovat:

- Miten toimihenkilöiden rekrytointiprosessi on suunniteltu ja toteutettu?
- Minkälaisia haasteita yritysten toimihenkilörekrytointeihin liittyy?
- Minkälaiset ajankohtaiset asiat ovat vaikuttaneet/vaikuttavat rekrytointeihin teollisuuden toimialalla nyt ja tulevaisuudessa?

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen teoriaosuus jaettiin kahteen osaan tutkittavien aiheiden mukaan. Ensimmäisessä osassa käsiteltiin rekrytointiprosessin etenemistä sekä sen taustalla vaikuttavia tekijöitä, kuten lainsäädäntöä ja yrityksen rekrytointistrategiaa. Toisessa teorialuvussa keskityttiin yhteiskunnallisiin, taloudellisiin ja työmarkkinoihin vaikuttaviin

ajankohtaisiin ilmiöihin. Lisäksi kerrottiin ajankohtaista tietoa Lahden talousalueesta sekä teollisuudesta toimialana.

Empiirisen osan aineisto kerättiin teemahaastatteluilla kuudelta Lahden talousalueen teollisuusyritykseltä. Haastateltavina yrityksistä olivat rekrytointiprosessia hoitavat henkilöt.

Tutkimuksen tuloksista havaitaan, että keskeisimmät toimihenkilörekrytointien haasteet liittyvät prosessin suunnitteluun ja itse valintaprosessin onnistumisen seurantaan. Lisäksi yrityksen nykyisen henkilöstön osaamisen määrittäminen ja kehittäminen sekä paras hyödyntäminen rekrytoitejakin ajatellen on suurena haasteena. Osaamisen kehittämisen haastetta lisää etenkin vanhemman ikäpolven haluttomuus kehittää osaamistaan ja laajentaa työnkuvaansa. Myös hankintakanavien kohdalla ollaan tietynlaisessa murrostilassa. Ajankohtaiset ilmiöt ovat luoneet uudenlaisia haasteita osaamisvaatimukseen liittyen ja niiden merkitys painottuu yhä enemmän tulevaisuudessa. Työnhakijoilta odotetaan yhä enemmän esimerkiksi kansainvälistä kokemusta ja kielitaitoa. Myös moniosaajuutta painotetaan ja pitkälle menevää erikoisosaamista arvostetaan. Yhdeksi haasteeksi tulevaisuudessa nousee eläköitymisen kautta poistuvan osaamisen korvaaminen.

Toimeksiantaja pystyy tulosten valossa toiminnassaan tarjoamaan potentiaalisille asiakasyrityksille juuri näihin haasteellisimpiin vaiheisiin liittyviä asiantuntijaratkaisuja ja -palveluita. Lisäksi Rekrytointipalvelu Sihti Oy pystyy tulevaisuudessa huomiomaan nämä muutostekijöiden tuomat osaamisvaatimukset ja tätä tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuuden rekrytoinneissa.

Tutkimusta tehdessä esille tuli mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia aiheeseen liittyen. Tulosten perusteella keskeisenä haasteena yrityksissä on esimerkiksi rekrytointiprosessin onnistumisen seuranta. Monessa yrityksessä prosessin onnistumista ei seurattu, vaikka sillä voi olla suurikin vaikutus valitsematta jääneiden hakijoiden mielikuvaan yrityksestä. Rekrytointien onnistumista voisikin tutkia työnhakijan kokemuksen näkökulmasta.

Tutkimuksessa nousi esille myös sisäisen haun merkitys rekrytoinneissa.

Nykyisellä henkilöstöllä saattaa olla piilossa olevaa osaamista, jota hyödyntämällä

voitaisiin vähentää tulevia rekryointitarpeita. Toisena jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia nykyisen henkilöstön osaamisen määrittämisen ja kehittämisen merkitystä rekrytoinneissa. Jotta nykyisen henkilöstön osaamisesta saataisiin kaikki osaaminen yrityksen käyttöön, voitaisiin tehdä osaamiskartoituksia ja kehityssuunnitelmia henkilöstölle. Lisäksi toimihenkilörekryointien haasteita voisi tutkia tapauskohtaisesti yksittäisten rekryointien kautta, jotta saataisiin tarkempaa tietoa siitä, missä vaiheissa juuri tietyn osaamisalueen hauissa on vaikeuksia.

Tutkimuksen avulla saatiin onnistuneesti kuvattua teollisuusyritysten toimihenkilörekryointeja ja niiden haasteita ja kerättyä tarkoituksenmukaista ja luotettavaa aineistoa, jota toimeksiantaja voi toiminnassaan hyödyntää. Tutkimuksen avulla päästiin asetettuihin tavoitteisiin ja se vastaa tarkoitustaan.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Elomaa, N. 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Haaranen, M., Svärd E. 2014. Urakortit uusiksi – piilotyöpaikasta aito työpaikka. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino – Juvenes Print.

Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Korpi, T., Laine, T., Soljasalo J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria – Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Kopijyvä Oy.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WS Bookwell Oy.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WS Bookwell Oy.

Moilanen, J. 2013. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. Liettua: BALTO print.

Parnila, K. 2012. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: E-oppi Oy.

Salli, M., Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Viro: Meedia one OU.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Vahtio, E. 2007. Pestaa paras – rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Meedia Zone OU.

Elektroniset lähteet:

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Suhdannebarometrit alueittain, Helmikuu 2015 [viitattu 1.4.2015]. Saatavissa: http://ek.fi/wp-content/uploads/SBalueet_helmi2015.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Työsuhteet – Miksi tarvitaan erilaisia työsuhteita [viitattu 12.2.2015]. Saatavissa: <http://ek.fi/mita-temme/tyoelama/tyosuhteet/>

Eläkeuudistus.fi 2014. Eläkeuudistuksen sisältöehotus valmistunut [viitattu 19.3.2015]. Saatavissa: <http://www.elakeuudistus.fi/ajankohtaista/elakeuudistuksen-sisaltoehdotus-valmistunut.html>

Hakkala, N. 2013. Työmarkkinat murroksessa: Mitkä ovat tulevaisuuden työtehtäviä Suomessa? Valtion taloudellinen tutkimuskeskus [viitattu 12.2.2015]. Saatavissa: http://www.vatt.fi/file/vattpaiva2013/vattpaiva2013_nilssonhakkala.pdf

Järvinen, J. & Leveälahti, S. 2009. Poistuma työvoimasta vuosina 2007 – 2025. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 19.3.2015]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/25306/TEMjul_62_2009_Alueiden_kehittaminen.pdf

Kansallinen rekrytointitutkimus. 2013. Kansallinen kyselytutkimus suomalaisten yritysten rekrytoinnista [viitattu 12.2.2014]. Skyhood. Saatavissa: http://skyhood.com/temp/2013_Kansallinen-Rekrytointitutkimus.pdf

Lahti, Lahden seutu. 2015. Lahden seudun kilpailu- ja elinkeinostrategia 2009-2015 –päivitys 2011 [viitattu 5.3.2015]. Saatavissa: http://www.lahtiregion.fi/filebank/5120-Lahden_seudun_kilpailukyky-ja_elinkeinostrategia_2009-2015_paivitys_2011.pdf

Lahtiguide. 2015. Lahden seutu [viitattu 5.3.2015]. Saatavissa:

<http://www.lahtiguide.fi/fi/sivu/lahden-seutu>

Pentikäinen, L. 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen [viitattu

27.3.2015]. Työ ja elinkeinoministeriö. Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/40889/30_2014_TEM_katsaus_suomalaisen_tyon_tulevaisuuteen_25082014.pdf

Päijät-Hämeen liitto. 2015. Päijät-Hämeen maakunta [viitattu 5.3.2015].

Saatavissa: <http://www.paijat-hame.fi/fi/maakunta>

Päijät-Hämeen verkkotiedotuskeskus. 2015. Väestön määrä – Lahti ja vertailukaupungit [viitattu 5.3.2015]. Saatavissa:

<http://www.verkkotietokeskus.fi/index.php/vaesto/82-vaestoen-maeaerae>

Rekrytointipalvelu Sihti Oy. 2015. Yritys [viitattu 27.3.2015]. Saatavissa:

<https://www.sihti.fi/yritys/>

Tilastokeskus. 2015. Luokituksen kuvaus [viitattu 18.3.2015]. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/maakunta/001-2015/kuvaus.html>

Tilastokeskus. 2015. Luokituksen kuvaus [viitattu 11.3.2015]. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/kuvaus.html>

Tilastokeskus. 2015. Sosioekonominen asema 1989 [viitattu 1.4.2015].

Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/sosioekon_asema/001-1989/3.html

Työterveyslaitos. 2014. Rekrytointiprosessi [viitattu 18.11.2014]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx

Kuvalähteet:

KUVA 1. Päijät-Hämeen liitto. 2015. Päijät-Hämeen kunnat [viitattu 9.3.2015].

Saatavissa: http://www.paijat-hame.fi/easydata/customers/paijathame/files/ph_liitto/kuvat/kartat/paijathameen_kunnat.jpg

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelun runko

LIITE 2: Saatekirje haastateltaville

LIITE 1

Haastattelurunko

Alla oleva teksti luetaan haastateltavalle haastattelun alkaessa:

”Tutkimus toteutetaan Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden laitokselle ja toimeksiantajana työssä on Rekrytointipalvelu Sihti Oy.

Tässä haastattelussa käymme läpi yrityksenne toimihenkilöiden rekrytointiprosessia; mm. sen taustoja, prosessin kulkua ja siihen vaikuttavia tekijöitä ja haasteita. Haastattelun kesto on noin tunti.

Haastattelut nauhoitetaan, mutta äänitteitä käytetään ainoastaan opinnäytetyöhön ja haastatteluiden purun jälkeen äänitteet hävitetään. Haastatteluiden vastaukset käsitellään luottamuksella niin, ettei vastauksia voi yhdistää yritykseen tai haastateltavaan.”

”Lämmittelykysymykset”

Miten näette toimialan nykytilanteen, entä yrityksenne nykytilanteen?
Yrityksen henkilöstömäärä ja sen jakautuminen toimihenkilöihin ja työntekijöihin?

TEEMA 1 Toimihenkilörekrytointien nykytila ja haasteet yrityksessä

- Toimihenkilörekrytointiprosessin suunnittelu ja tausta:
 - Kertokaa toimihenkilörekrytointien suunnittelusta ja toteutuksesta yrityksessänne yleisesti?
 - Miten rekrytointiprosessi on suunniteltu yrityksessänne?
(Henkilöstösuunnitelma/vuosisuunnittelu/rekrytointistrategia)
 - Kuka hoitaa/Ketkä hoitavat yrityksenne toimihenkilörekrytoinnit?
 - Minkälaista rekrytointiosaamista yrityksessänne on/mitä osaamista puuttuu?
- Prosessin vaiheet:
 - Mitä vaiheita yrityksenne toimihenkilörekrytointiprosessissa on?
 - Kuvaile lyhyesti näiden vaiheiden pääsisältö?
 - Seurataanko prosessin onnistumista? Miten?
- Toimihenkilörekrytointien haasteet:
 - Minkälaisia haasteita koette toimihenkilörekrytointeihin liittyen olevan tällä hetkellä?
 - Onko jossain tietyissä vaiheissa eniten haasteita, mitkä vaiheet tuottavat eniten ongelmia?
 - Onko toimihenkilörekrytoinneissa yleisesti ottaen onnistuttu? Miten?

TEEMA 2 Muutostekijät viimevuosina -> Näiden vaikutus toimihenkilökrytointeihin

- Mitkä olette kokeneet suurimmiksi muutoksiksi toimialalla/yritystoiminnassanne viimeisten viiden vuoden aikana? (Mikäli haastateltava ei osaa nimetä tiettyjä asioita/ilmiöitä voidaan sanoa esimerkeiksi: Ekologisuus? Ympäristöasiat? Teknologian kehitys? Kilpailutilanne? Osaavan työvoiman puute/ työvoiman tarjonta? Kustannukset? Taloustilanne? Väestön ikääntyminen? Globalisaatio – monikulttuurisuus? Digitalisoituminen? Tietoyhteiskunta?)
- Miten muutokset ovat vaikuttaneet?
- Mitkä muutoksista ovat vaikuttaneet toimihenkilökrytointeihin? Miten?
- Minkä verran toimihenkilökrytointeja on tehty viimevuosina?

TEEMA 3 Tulevaisuudennäkymät

- Miten näette teollisuuden toimialan tulevaisuuden?
- Miten näette yrityksenne tulevaisuuden?
- Minkälaisia mahdollisuuksia näette tulevaisuudessa (toimihenkilökrytointien osalta)?
- Minkälaisia uhkakuvia näette tulevaisuudessa (toimihenkilökrytointien osalta)?
- Millaisena näette yrityksenne toimihenkilökrytointien tulevaisuuden?

Lopuksi:

Onko vielä jotain lisättävää/tarkennettavaa?

Mikäli vastauksia läpikäydessä tulee jotain tarkennettavaa, voinko lähettää tarkentavia kysymyksiä sähköpostitse?

Kerrotaan haastateltavalle, miten tulokset raportoidaan, milloin työn on tarkoitus valmistua.

Kerrotaan, että tutkimuksen virallinen osuus päättyy yrityksen osalta tähän. Tutkimuseettisistä syistä kysytään vielä, saako Rekrytointipalvelu Sihti Oy olla yhteydessä yritykseen palveluistaan?

Kuhunkin teemaan yleisesti tarkentavia kysymyksiä:

Miksi olette päätyneet tällaiseen toimintatapaan? Miten olette mielestäsi onnistuneet tässä? Tämä on mielenkiintoista – Voitko tarkentaa tätä/kerrotko hieman lisää?

LIITE 2

Opiskelija: Tella Krigsman

Opinnäytetyön aihe: Toimihenkilörekrytoinnit teollisuuden alan yrityksissä

Teen opinnäytetyötä aiheesta teollisen toimialan yritysten toimihenkilöiden rekrytointiprosessit Lahden talousalueella.

Tutkimus toteutetaan Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden laitokselle ja toimeksiantajana työssä on Rekrytointipalvelu Sihti Oy.

Yrityksenne osuus on siis tunnin pituinen haastattelu, jossa käymme läpi yrityksenne toimihenkilöiden rekrytointiprosessia; muun muassa sen taustoja, prosessin kulkua ja siihen vaikuttavia tekijöitä ja haasteita. Haastateltavan tulisi siis olla yrityksestäne se, joka toimihenkilörekrytointeja hoitaa/osaa kertoa prosessista.

Haastattelut nauhoitetaan, mutta äänitteitä käytetään ainoastaan opinnäytetyöhön ja haastatteluiden purun jälkeen äänitteet hävitetään. Haastatteluiden vastaukset käsitellään niin, ettei vastauksia voi yhdistää yritykseen tai haastateltavaan. Työhön tulee ainoastaan listaus, mitkä yritykset työni näytteessä ovat olleet.

Kaikki Lahden ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt julkaistaan ammattikorkeakoulujen julkaisuarkistossa www.theseus.fi.

Mikäli jäi vielä jotakin kysyttävää, älä epäröi kysyä!

Tella Krigsman
Opiskelija, Johtaminen ja viestintä
Liiketalouden ala
S-posti: xxxxxxxx
Puh. xxx xxx xxxx