

Miia Ylä-Vannesluoma

Onnistunut henkilöstöjohtaminen työkaluna työvoimapulaa vastaan metallialan yrityksessä

Case: Jarte Steel Oy

Opinnäytetyö
Syksy 2019
SeAMK Liiketalous
Tradenomi (AMK, Liiketalous)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Miia Ylä-Vannesluoma

Työn nimi: Onnistunut henkilöstöjohtaminen työkaluna työvoimapulaa vastaan metallialan yrityksessä

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 72

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Jarte Steel Oy. Opinnäytetyön tavoitteena oli pohtia hyvää henkilöstöjohtamista ja rekrytointia. Jarte Steel Oy:n toimialalla on tänä päivänä haasteena työvoimapula. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan yhteiskunnassamme työvoimapula on kasvava trendi, joka kohdistuu nyt etenkin teollisuuden aloille. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimeksiantajayritykselle keinoja parempaan henkilöstöjohtamiseen ja rekrytointiin. Työvoimapula estää toimeksiantajayrityksen kasvun. Opinnäytetyön toteuttamista varten etsittiin teorialietoa aiheeseen liittyen. Aiheesta ei ole aiemmin tehty vastaavaa kehittämistyötä toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään henkilöstöjohtamiseen, rekrytointiin, työnantajakuvan merkitykseen ja työvoimapulaan ilmiönä. Henkilöstöjohtamisessa keskitytään strategiaan ja henkilöstösuunnittelun osa-alueisiin. Rekrytoinnissa keskitytään sen eri osa-alueisiin. Työnantajakuvassa käsitellään sen rakentumista ja merkitystä rekrytoinnissa. Työvoimapulaa ja sen vaikutuksia pohditaan eri näkökulmista.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu kehittämistyökaluista ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Kehittämistyökaluiksi valittiin benchmarking ja employer branding. Näiden strategisten työkalujen avulla toimeksiantajayritys pystyy parantamaan henkilöstöjohtamista ja työnantajakuvaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa ja kahta työntekijää.

Opinnäytetyön avulla saimme aikaa toimeksiantajayritykselle keinoja, jonka avulla pystytään parantamaan yrityksen henkilöstöjohtamista ja rekrytointia. Työssä löydettiin myös ratkaisuja työvoimapulan tuottamaan haasteisiin.

Tätä työtä voi käyttää hyväksi erilaisten yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Erityisen paljon työ on hyväksi samankokoisille yrityksille, jotka kohtaavat samanlaisia haasteita omassa toimintaympäristössään.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, työnantajakuva, työvoimapula

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Miia Ylä-Vannesluoma

Title of thesis: Successful human resources management as a tool against labour shortage at a metalworking company

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2019 Number of pages: 72 Number of appendices: 1

The commissioner of this thesis was Jarte Steel Oy. The objective of this thesis was to find out what good human resources management and recruitment is. The company's branch of industry is facing a labour shortage. According to the Ministry of Employment and the Economy, labour shortage is now increasing, especially in the industrial sectors. The purpose of this thesis was to find ways for the commissioner to improve their human resource management and recruitment. Labour shortage hinders the growth of the company. In order to carry out the thesis, theoretical information on the topic was sought. No similar development work had been done on the subject for the company before.

The theoretical framework of the thesis focuses on human resources management, recruitment, the importance of the employer brand, and shortage of manpower. The section on human resources management focuses on strategy and human resources planning. The one on recruitment focuses on its different areas. Regarding employer brand, the thesis deals with its formation and significance in recruitment. Shortage of manpower and its effects are considered from different perspectives.

The empirical part of the thesis consists of development tools and a qualitative study. Benchmarking and employer branding were chosen as the development tools. With these strategic tools, the commissioner company can improve its HR management and employer image. In the qualitative study, the company's CEO and two employees were interviewed.

With the help of this thesis, the commissioning company was provided with ways to improve their HR management and recruitment. The thesis also found solutions to the challenges of the labour shortage.

This thesis can be used to improve the human resources management of different companies. In particular, it is useful for companies of the same size that are facing similar challenges in their operating environments.

Keywords: human resources management, recruitment, employer brand, shortage of manpower

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	5
Käytetyt termit ja lyhenteet	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Opinnäytetyön tavoite.....	7
1.2 Tausta	8
1.3 Yrityksen esittely	10
1.4 Nykytila.....	11
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN	13
2.1 Strategia ja henkilöstöjohtaminen	13
2.1.1 Henkilöstösuunnittelu	17
2.1.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys rekrytinnissa	19
2.2 Rekrytointiprosessi.....	20
2.2.1 Työpaikkailmoitus.....	22
2.2.2 Työhaastattelu.....	24
2.2.3 Rekrytointi ei pääty työsopimuksen tekemiseen	26
2.2.4 Sosiaalinen media apuna rekrytinnissa.....	27
2.2.5 Tulevaisuuden rekrytointi	29
2.3 Työnantajakuva	30
3 TYÖVOIMAPULA	37
3.1 Mistä työvoimapula johtuu.....	37
3.2 Työvoimapulan tilanne ja vaikutus Suomessa	38
3.3 Työkalut työvoimapulaa vastaan	41
3.3.1 Uusien työntekijöiden kouluttautuminen.....	42
3.3.2 Vuokratyövoiman käyttö tuo joustavuutta	44
3.3.3 Rekrytointikampanja.....	47
4 KEHITTÄMISMENETELMÄT JA	
TIEDONHANKINTAMENETELMÄT	49

4.1 Benchmarking	49
4.2 Employer Branding.....	51
4.3 Tiedonhankinnan toteutus	53
4.4 Haastattelun toteutus	53
5 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU	55
5.1 Haastattelun tulokset.....	56
5.1.1 Yrittäjän haastattelu	56
5.1.2 Työntekijöiden haastattelu	58
5.2 Haastattelun analysointi	60
5.3 Toimenpidesuunnitelma	62
6 OPINNÄYTETYÖN KRIITTINEN ARVIOINTI.....	65
6.1 Aineiston luotettavuus	65
6.2 Onnistumisen arviointi	66
7 POHDINTA JA JATKOTOIMET	67
LÄHTEET.....	70
LIITTEET	72

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Taulukko 1. Työvoimamarkkinat Suomessa 1MI (Suomen virallinen tilasto (SVT) [viitattu 25.11.2019]).....	9
Kuva 2. Ammattibarometri hitsaajat ja kaasuleikkaajat (Ammattibarometri. 9/2019 Työllistymisen näkymät eri ammateissa).	39

Käytetyt termit ja lyhenteet

- Henkilöstöjohtaminen** pitää sisällään henkilöstön hankinta-, koulutus-, arviointi- ja korvausprosesseja. Henkilöstöjohtaminen huolehtii työntekijöiden työsuhteista ja terveyteen ja turvallisuuteen liittyvistä oikeudenmukaisuuksista.
- Rekrytointi** eli henkilöstöhankinta käsittää kaikki toimenpiteet, joiden avulla organisaatioon palkataan tarvittavat henkilöt.
- Työnantajakuva** Subjekttiivinen mielikuva siitä, millainen organisaatio on työnantajana eli mitkä ovat sen erityiset, keskeiset ja pysyvimmät piirteet työnantajana.
- Työvoimapula** Työmarkkinoilla vallitseva tilanne, jossa työvoima ei riitä kattamaan kysyntää

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työvoimapulaa metallialan yrityksissä. Työssä perehdytään yrityksen henkilöstöjohtamiseen, rekrytointiin ja työvoimapulaan alalla. Työssä tutkitaan työvoimapulaa ilmiönä, sen haittoja ja vaikutuksia. Toivon myös löytäväni ratkaisuja kohdeyrityksen rekrytointiin.

Opinnäytetyössä halutaan löytää ratkaisuja työvoimapulaan, joka on yleistä yrityksen toimialalla. Työn avulla halutaan parantaa yrityksen rekrytointiprosessia ja tuoda henkilöstö esiin arvokkaana avaintekijänä yrityksen menestykselle.

Opinnäyteaihe on henkilöstöhallintoon erikoistuneelle liiketalouden opiskelijalle täydellinen, sillä sitä tutkiessa saa laajan käsityksen henkilöstöjohtamisesta ja erityisesti rekrytoinnista. Teoriaa saa painetusta materiaalista laajasti ja käytännönläheisyys tulee esiin teoriaa sovittaessa toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtamiseen. Työstä ajankohtaisen tekee metalliteollisuuden alalla vallitseva työvoimapula. Opinnäytetyössä pääsee perehtymään rekrytointiin ja sen eri prosesseihin.

Metalliteollisuuden työvoimapulasta on kirjoitettu vasta vähän, joten tietoa joutuu etsimään. On huomionarvoista, että henkilöstöpulasta ylipäänsä ei ole paljon kirjoitettua materiaalia.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yrityksen henkilöstöjohtamista ja sen osa-alueita, sen merkitystä rekrytointiin, rekrytoinnin prosesseja ja työntajakuvan merkityksestä. Työssä tutkitaan myös työvoimapulan haittoja, hyötyjä ja vaikutuksia. Työssä tarkastellaan nimenomaan teollisuudenalan työvoimapulaa, joka on tällä hetkellä suurena haasteena alalla toimiville yrityksille ja niiden kasvamiselle.

Opinnäytetyön teoriaosuus aloitetaan perehtymällä henkilöstöhallintoon ja sen eri osa-alueisiin. Tässä osuudessa tavoitteena on perehtyä hyvään henkilöstöjohtamiseen, jonka avulla työntekijöistä muodostetaan arvokas menestystekijä yritykselle.

Seuraavaksi työssä perehdytään henkilöstöjohtamisen merkitykseen rekrytoinnissa, käydään läpi rekrytoinnin prosessit ja keskitytään tarkastelemaan sitä myös myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. Osiossa tutkitaan hyvää työnantajakuva ja sen muodostumista.

Työ- ja Elinkeinoministeriön (2019) julkaiseman Ammattibarometrin mukaan kuusiokuntien alueella on merkittävä pula metalliteollisuuden osaajista. Ammattibarometristä selviää myös se, että melkein koko Suomessa on pulaa metallialan osaajista.

Sillanpään (2019) kirjoittamassa Ylen artikkelissa todetaan, että vuoteen 2021 mennessä, metalliteollisuuteen tarvitaan 53 000 uutta osaajaa. Artikkelin mukaan metallialalla kamppaillaan ympäri Suomen työvoimapulaa vastaan. Seitsemällä tai kahdeksalla yrityksellä kymmenestä on työvoimapula esteenä kasvulle. Teknologiayhdistys ry:n aluejohtajan Jari Kinnusen mukaan työntekijöiden puute estää yrityksiä ottamaan tilauksia vastaan.

Opinnäytetyössä halutaan tutkia työvoimapulaa ilmiönä: miten tilanne syntyy ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Työssä halutaan selvittää, miten työvoimapula vaikuttaa työmarkkinoille, mikä on sen vaikutus työnhakijakandinaatteihin ja työnantajille. Työssä pohditaan myös työvoimapulan vaikutusta työmarkkinoille.

1.2 Tausta

Toimeksiantajayrityksen toimialalla työvoimapula on valtakunnallinen ongelma ja alan osaajista on suuri pula ympäri Suomen. Alan osaajien määrä ei tyydytä tarvetta ja tämän takia työvoimaa joudutaan hakemaan ulkomailta. Toimeksiantajayritykselle on tarjottu monen eri yrityksen kautta vuokratyövoimaa ulkomailta.

Suomen tilastokeskuksen taulukon mukaan Suomessa on vuonna 2018 ollut 202 tuhatta työtöntä 15–74-vuotiasta. Vaikka Suomessa on näin suuri määrä ihmisiä työttömänä, joudutaan silti metalliteollisuuden alalle hakemaan paljon työvoimaa ulkomailta.

Taulukko 1. Työvoimamarkkinat Suomessa 1MI (Suomen virallinen tilasto (SVT) [viitattu 25.11.2019]).

[Suomi lukuina](#)

Väestö toiminnan mukaan, 15–74-vuotiaat

	2000	2010	2017	2018
15–74-vuotiaat, tuhatta	3 901	4 043	4 114	4 124
Työvoima	2 589	2 672	2 707	2 742
Työlliset	2 335	2 447	2 473	2 540
Työttömät	253	224	234	202
Työvoiman ulkopuolella olevat	1 312	1 372	1 407	1 382
Työvoimaosuus, %	66,4	66,1	65,8	66,5
Työttömyysaste, %	9,8	8,4	8,6	7,4
Työlliset ¹⁾, tuhatta	2 335	2 447	2 473	2 540
Työsuhteen tyyppi, tuhatta				
Osa-aikatyö	286	358	408	424
Kokoaikatyö	2 047	2 087	2 063	2 115
Työnantajasektori, tuhatta				
Yksityinen	1 692	1 774	1 794	1 862
Kunta	486	510	533	532
Valtio	151	153	141	140
Ammattiasema, tuhatta				
Yrittäjät ja yrittäjäperheenjäsenet	319	328	326	335
Palkansaajat	2 016	2 120	2 147	2 204
Tehdyt työtunnit palkansaajaa kohti, tuntia/vuosi				
Yhteensä	1 638	1 584	1 601	1 592
Yksityinen sektori	1 673	1 614	1 625	1 616
Julkinen sektori	1 563	1 520	1 547	1 536

¹⁾ MI. tuntematon

[Lähde: Tilastokeskus, Työvoimatutkimus](#)

Leiwo (2019) haastattelee artikkelissaan teollisuusliiton järjestötoimitsija Nina Wessneriä. Hän kuuluttaa alalle enemmän koulutusta, jonka myötä saataisiin enemmän alan ammattilaisia. Leiwon mukaan Raumalla aletaan rakentaa uutta autolauttaa Vaasan ja Uumajan välille. Autolautan rakentaminen tarkoittaa Suomeen 800 000 henkilötyövuotta. Leiwon mukaan tätä osaajien määrää ei Suomesta löydy, vaan lautan rakennuttajan, Rauma Marine Constructionsin täytyy turvautua ulkomaalaiseen työvoimaan. Wessnerin mukaan metallialan osaajien määrä on ollut laskussa jo pitkään, ja tämän takia työvoimapulaa on osattu ennustaa.

Rauma Marine Constructionsin turvautuminen ulkomaalaiseen työvoimaan on vain yksi esimerkki siitä, että metallialalla töitä löytyisi osaajalle. On surullista, että vaikka Suomessa on ollut yli 200 tuhatta työtöntä vuonna 2018, joudutaan työvoimaa hakea meren toiselta puolelta asti. Tämä esimerkki on vain yksi työvoimapulan ilmentymästä. Vaikka työvoimapula on ollut nähtävissä jo pidemmällä aikavälillä, ei siihen ole pystytty vaikuttamaan.

1.3 Yrityksen esittely

Toimeksiantaja yrityksenä opinnäytetyössä toimii Jarte Steel. Se on pojan ja isän 1987 perustama metalliteollisuuden yritys. Yritys on toiminut nyt jo yli kolmenkymmenen vuoden ajan Etelä-Pohjanmaalla pienellä paikkakunnalla. Tällä hetkellä yrityksessä on 11 työntekijää ja näiden lisäksi kaksi henkilöä oman toiminimensä kautta töissä.

Yrityksen päätuotteena on laadukas ja vaativiinkin olosuhteisiin suunniteltu ruostumaton ja haponkestävä alumiininen monikerrossäiliö. Nykyaikaiset toimitilat mahdollistavat suurienkin kokonaisuuksien valmistamisen ja yrityksen omalla kalustolla pystytään tuotteet toimittamaan asiakkaalle. Kuljettimet, ohutlevytuotteet ja muut hitsaustyöt onnistuvat myös yritykseltä sopimuksen mukaan, samoin erilaiset koe-laitteistot täysin valmiina ja asennettuina. Yrityksen erityisosaamisalueena on alumiiniveneiden valmistus ja korjaus. Jarte Steel Oy on tehnyt venepuolen tuotteita jo useita vuosia ja toimii myös vakuutusyhtiöiden hyväksymänä alumiiniveneiden korjaajana.

Yrityksellä on laaja skaala erilaisia tuotteita ja palveluita ja siihen tarvittavaa osaamista. Yritys on hienosti kouluttanut jo valmiina olevaa henkilöstöään tarpeen mukaan useampaan työtehtävään. Esimerkiksi raskaankaluston kuljettaja on koulutettu myös hitsaamaan. Näin kiiretilanteen sattuessa, myös hän pystytään varustamaan muihin tehtäviin. Toiminta on myös kustannustehokasta, sillä yrityksen raskaskalusto ei aina ole liikkeessä ja tällöin työntekijä voi antaa tuotannossa työpanoksensa.

Tämä tuottaa yritykselle myös haasteita henkilöstön hankintaa kohtaan. Metalliteollisuudella koulutuksella on suuri merkitys, sillä alalla henkilöstön on oltava varustettu tietyllä osaamisella, että he saavat tuottaa tuotteita. Tämä asettaa suuria vaatimuksia uudelle henkilöstölle, jota ei ole paljoa saatavilla.

Tällä hetkellä yrityksellä on erittäin sitoutunutta henkilöstöä, sillä pitkäaikaisin työntekijä on ollut talossa jo yli 20 vuotta. Yrityksestä on myös useita henkilöitä, joilla on yli 10 vuoden taival talossa. Yrityksestä lähteneitä työntekijöitä koko yrityksen elinkaaren aikana on vain muutama.

Yrityksessä on tiivis ja motivoitunut henkilöstö, jota motivoidaan erilaisilla tavoilla. Yrityksen henkilöstölle järjestetään joka kesä kesän vastaanottajaiset ennen juhanusta ja yrityksessä on käytössä myös vuosittaiset joululahjajamustamiset. Henkilöstö on myös esimerkiksi käynyt pienkonelennolla yhdessä.

1.4 Nykytila

Toimeksiantajayrityksen nykytilaa haastavat työvoimapulaan liittyvät seikat. Koko alalla on pulaa osaajista, joten kilpailu näistä on kovaa. Toimeksiantajan yrityksen kasvun esteenä on eniten työvoimapula. Tilauksia tulee yritykseen enemmän, kuin niitä pystytään toteuttamaan. Tällaiset ongelmat ovat tietenkin positiivisia siltä kannalta, että pk-yrityksellä on töitä, eivätkä työntekijöiden lomautukset ole ajankohtaisia. Yrityksellä on hetkiä, että asiakkaita täytyy käännättää ovelta toiseen suuntaan, sillä ei ole enää aikaa valmistaa heidän tilauksiaan aikataulussa. Kuitenkin on myös hetkiä, jolloin jännitetään, joudutaanko lomauttamaan työntekijöitä sen takia, ettei tilauksia ole. Viime aikoina ongelmana on ollut se, että kaikkia tilauksia ei ole voitu ottaa vastaan, sillä ei ole osaajia tekemään tilauksia aikataulussa. Yrityksellä on tällä hetkellä 11 omaa työntekijää ja kaksi työntekijää, jotka tekevät yritykselle töitä omalla toiminimellään tarvittaessa.

Yrityksen rekrytoinnit on toteutettu pitkälti kuulopuheiden perusteella: verkosto yrityksen ympärillä on levittänyt sanaa työpaikasta ja näin on tavoitettu työnhakijoita. Aikeisemmin yritys on rekrytoinut työntekijöitä työharjoittelun kautta. Yritys on toiminut yhteistyössä paikallisen ammattikoulun kanssa. Ammattikoulusta on ollut yrityksessä työharjoittelussa opiskelijoita, jotka ovat valmistuttuaan tulleet yritykseen töihin. Tämä onkin todella hyväksi todettu käytäntö, sillä siinä työntekijäopiskelija ja työnantaja pääsevät tutustumaan toisiinsa ja yhteistyön toimiessa on helppo jäädä työskentelemään jo tuttuun yritykseen. Nykyään yrityksellä on kotisivuillaan kohta rekrytoinnista, jossa pystyy lähettämään avoimen lomakkeen yritykselle, jos työpaikka yrityksessä kiinnostaa.

Toimeksiantajayrityksellä on todella pitkäaikaisia työsuhteita. Pisin työsuhde on kestänyt jo yli 20 vuotta. Pitkät työsuhteet ja pieni henkilöstön vaihtuvuus kertoo

paljon toimeksiantajayrityksestä. Työntekijät viihtyvät työoloissaan ja sitoutuvat yritykseen. Yrityksen koko elinkaarenaikana yrityksestä on lähtenyt alle viisi työntekijää. Hyvässä työpaikassa viihtyy, eikä sieltä lähtemistä tule edes pohtineeksi.

Tällä hetkellä yrittäjä olisi valmis palkkaamaan kaksi työntekijää lisää, jos osaajia olisi tarjolla. Osaajia vaan ei ole tarjolla. Metalliteollisuudessa on paljon osaamisvaatimuksia ja toimeksiantajayritys tuottaa paljon vaativia kokoonpanoja. Näiden kokoonpanojen tuottamiseen tarvitaan työntekijältä paljon osaamista ja heiltä vaaditaan hitsausluokkien suorittamista, että he ovat päteviä työstämään tiettyjä tuotteita. Tämä johtuu osaksi siitä, että yritys tuottaa säiliöitä ja paineastioita räjähd- ja lääketeollisuuden tarpeisiin.

Yrittäjä otti osaa yhteiseen projektiin vuosi sitten. Tämä projekti toteutettiin yhteistyössä muutaman muun metallialan yrityksen ja paikallisen työtoimiston kanssa. Tässä projektissa työttömiä koulutettiin alan osaajiksi: projektiin osallistuneille työttömille oli mahdollisuus opiskella uuteen ammattiin ja saada projektin päätteeksi mahdollisesti työpaikka jostakin projektiin kuuluvasta yrityksestä. Toimeksiantajayritykselle tämä projekti ei kuitenkaan synnyttänyt uusia työsuhteita. Tällaisesta projektista pidettiin toimeksiantajayrityksessä, mutta yrityksen mielestä sitä tulisi kuitenkin kehittää parempien lopputulosten saavuttamiseksi.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

2.1 Strategia ja henkilöstöjohtaminen

Luoma, Heilmann ja Uotila (2017, 11–12) kirjoittavat, että henkilöstöjohtaminen on viime aikoina noussut yhä tärkeämmäksi johtamisen osa-alueeksi kaiken tyyppisissä organisaatioissa. Henkilöstöjohtaminen on näyttänyt useita eri kehitysvaiheita, joista toistaiseksi tuoreimpana kehitysvaiheena on tunnistettavissa henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden ja strategisuuden korostuminen. Strateginen henkilöstöjohtaminen ei ole erillinen funktio, vaan ennemminkin se on näkökulma, joka pyrkii yhdistämään strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen toisiinsa. Tätä näkökulmaa voidaan hyödyntää kaikissa organisaatioissa.

Viitalan (2007, 61) mukaan strategia luodaan, jotta saavutetaan valittu visio – tavoite, joka halutaan saavuttaa. Strategiassa määritellään ne toimintaan liittyvät periaatteet, joiden avulla yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategian on luonnehdittu myös olevan yrityksen valitsema suunta muuttuvassa toimintaympäristössä. Viitala jatkaa, että strategiaa kuvataan myös keinovalikoimaksi, jolla tavoitteisiin päästään. Strategisen ja operatiivisen tason erottaminen toisistaan on kuitenkin vaikeaa ja osin tarpeetontakin.

Viitalan (2007, 61) mukaan strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategiat ja toiminnalliset eli operatiivisen tason strategiat. Yritysstrategiassa määritellään liiketoiminta, jossa halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategiassa määritellään, miten varmistetaan menestys kyseisessä liiketoiminnassa. Liiketoimintastrategian toteuttamiseksi laaditaan operatiivisia strategioita, kuten henkilöstöstrategia, tuotantostrategia, tutkimus- ja kehittämisstrategia ja markkinointistrategia.

Viitala (2007, 61) määrittelee strategian joukoksi valintoja, joiden avulla pyritään pääsemään tavoitteeseen, joka on määritelty yrityksen visiossa. Nykypäivänä myös yritysten visiot elävät toimintaympäristön mukana. Tämän takia on myös strategisen suunnittelun joustettava ja mahdollisesti muututtava. Viitala myös muistuttaa, että

tästä huolimatta strategiset suunnitelmat ovat yrityksen toiminnan kivijalkoja. Nämä kivijalat pysyvät yleensä jopa vuosia sellaisinaan kuin ne on alun perin määritelty.

Luoman ym. (2017, 12–13) mukaan strategisesta johtamisesta puhuttaessa, yhdistetään se yrityksen voimassaolevaan strategiaan. Heidän mukaansa strateginen johtaminen tulisi käsittää laajemmin: se voidaan ymmärtää ainakin kontekstina, prosessina ja sisältönä. Konteksti merkitsee tilannetta, jossa yritys on. Strategisen johtamisen prosessi taas merkitsee niitä menettelyjä, joiden avulla yritys määrittelee suuntansa tulevaisuuteen ja etenee sitä kohti. Sisältönä strateginen johtaminen on käytännössä strategiadokumenttia. Valintoja, joita yritys haluaa tehdä saavuttaakseen menestystä. Heidän mukaansa strategisesta henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa on mietittävä, miten henkilöstöjohtaminen kohtaa strategisen johtamisen.

Viitalan (2007, 61) mukaan henkilöstrategia on tärkeä osa strategiaa. Siinä määritellään ja otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen ja siihen, miten ne aiotaan varmistaa. Henkilöstöstrategia määritellään aina muutaman vuoden aikajännitteellä. Henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen.

Viitala (2007, 62) kertoo, että henkilöstöstrategiassa määritellään laajasti ne periaatteet, joita konkretisoidaan päivittäisjohtamisessa ja henkilöstökäytännöissä. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan aina henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöpolitiikka määrittelee toiminnan käytännössä eli operatiivisen tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulun. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat esimerkiksi rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka.

Jarte Steel Oy:n strategiassa keskiössä on asiakastyytyväisyys. He haluavat tehdä asiakkaan mahdollisimman tyytyväiseksi ja kaikki heidän toimintansa tähtää siihen. He ovat toiminnassaan nostaneet ylös neljä tärkeintä elementtiä tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Ensimmäisenä on huippuluokan asiakastyytyväisyys, heille asiakas on aina ykkönen. Toiminta lähtee heillä aina asiakkaan toiveista, jotka toteutetaan suunnitelman mukaan. Toisena asiana on toimitusvarmuus ja aikataulussa pysyminen, joka on

heille kunnia-asia. Alalla on todella tärkeää, että asiakas saa valmiin tuotteet sovittuun paikkaan, oikeaan aikaan. Usein tuotanto saattaa ruuhkaantua, mutta tästä asiasta yritys ei ole valmis tinkimään. Kolmas elementti on aina priima laatu, joka toteutetaan nykyaikaisella konekannalla ja toimintatiloilla, tekijöinä huippuammattilaiset. Nämä ovat aina mahdollistaneet Yritykselle sisäisen laadunvalvonnan sertifikaatin. Neljäntenä elementtinä on osaava henkilökunta, joka takaa työn laadun koulutettuina ammattilaisina.

Luoma ym. (2017, 19) määrittelevät kolme seikkaa, joiden tulee toteutua samanaikaisesti, jotta henkilöstöjohtaminen voi tarjota menestystekijän pk-yritykselle. Kirjassa he kuvaavat näitä kolmea seikkaa kolmiossa. Kolmion kärkenä on johdon käsitys henkilöstöjohtamisen kyvystä vaikuttaa merkittävästi yrityksen liiketoimintaan. Tämä on heidän mukaansa pk-yritysten strategisen henkilöstöjohtamisen välttämättömän reunaehto. Tavallista heidän mukaansa on, että yritys on kasvanut vähitellen nykyiseen mittakaavaansa, eikä sen ole missään vaiheessa tarvinnut havahtua henkilöstöjohtamisen poikkeukselliseen tarpeeseen. Jossain vaiheessa ylimmän johdon tulee kuitenkin kiinnostua henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksista.

Luoma ym. (2017, 20–21) kolmion vasen kulma liittyy myös johdon toimintaan ja osaamiseen. Tämän kulman seikka on, että johdolla tulee olla rohkeutta ja näkemystä luoda menestykseen kurkottava strategia, joka sisältäisi yritykselle sopivia toimintaa ohjaavia valintoja. Pk-yritysten on syytä kiinnittää huomiota pelkän strategian olemassaolon lisäksi myös strategian laatuun. Erityishuomiona Luoma ja muut toteavat sen, että strategian tulisi ottaa huomioon raaka-aineenaan myös henkilöstön toiminnan ja osaamisen. Kun nämä näkökohdat kytkeytyvät luontevasti muihin johtamisasioihin, kuten esimerkiksi tuotantoon, teknologiaan talouteen ja markkinointiin, on päästy pitkälle.

Luoma ym. (2012, 21) esittelevät kolmion oikeanpuoleisena kärkenä ja samalla kolmantena välttämättömänä edellytyksenä henkilöstöjohtamisen valjastamiselle pk-yrityksen kilpailutekijäksi, riittävien voimavarojen turvaamisen henkilöstöjohtamiselle. Yleensä täyspäiväisen henkilöstöammattilaisen hankkiminen tulee eteen vasta, kun yritys kuuluu keskisuureen kokoluokkaan. Lukumääräisesti suurin osa yrityksistä on tätä pienempiä. Tärkeää on organisoida henkilöstöjohtaminen ja sopia

kuka sitä hoitaa. Toimitusjohtaja kantaa aina vastuun tärkeimmistä työlainsäädännön ja kollektiivisten sopimusten noudattamisesta ja henkilöstön turvallisuuteen liittyvistä kysymyksistä. Organisoimisen lisäksi henkilöstöjohtamisen voimavarat merkitsevät myös henkilöstöjohtamiseen käytettäviä taloudellisia panostuksia. Luoma ja muut toteavat, että strateginen henkilöstöjohtaminen pyrkii mitoittamaan käytettävät panostukset oikein ja varmistamaan, että niistä saadaan paras mahdollinen kokonaishyöty, aivan kuten yrityksen muistakin investoinneista.

Kun pk-yrittäjä on ottanut huomioon kolmion jokaisen kulman ja pyrkinyt toimimaan sen edellytysten mukaan, on henkilöstö menestystekijänä. Jokaisen yrittäjän tulisi tutustua kolmioon ja pyrkiä sisällyttämään sen ajatusta oman yrityksen toimintaan. Ensimmäisenä seikkana yrityksen johdon tulee ajatella henkilöstöä menestystekijänä, eikä vain työvoimana. Toisena esitely osaaminen ja rohkeus tehdä strategisia päätöksiä vaikuttaa paljon yrityksen mahdollisuuksiin kasvaa. Strategisten päätösten onnistumiseen vaikuttaa paljon osaaminen, mutta myös paljon rohkeus, sillä aina ei voida sanoa varmaksi strategisen päätöksen lopputulosta. Kolmas kulma, liittyen riittäviin henkilöstövoimavaroihin on tärkeä seikka. Monessa yrityksessä sivutaan henkilöstövoimavaroja, eikä siihen haluta tai ymmärretä panostaa tarpeeksi. Tämä seikka liittyy kolmion ensimmäiseen kohtaan. Kun ei ymmärretä henkilöstöjohtamisen kyvystä vaikuttaa merkittävästi yrityksen liiketoimintaan, silloin siihen ei haluta panostaa ja laittaa esimerkiksi taloudellisia voimavaroja.

Moni pk-yrittäjä jättää henkilöstöjohtamisen varjoon, koska ajattelee, ettei sille ole tarvetta eikä sen toteuttamiselle ole osaamista. Yritykset ovat yleensä vähitellen kasvaneet nykyiseen laajuuteensa ja tämän seikan takia jossakin vaiheessa on vain havaittava tarve panostaa henkilöstöjohtamiseen. Yrityksen henkilöstön kasvun myötä yritykselle avautuu mahdollisuus tehostaa henkilöstön toimintaa henkilöstöjohtamisen kautta. Pienelle pk-yritykselle ulkopuolelta tuleva osaaminen henkilöstöjohtamiselle on arvokasta, jos yrityksellä itsellään ei sitä ole, eikä sitä ole mahdollista hankkia yritykseen. On olemassa monia yrityksiä, jotka tarjoavat yrityksille ammatitaitoaan henkilöstöjohtamisen palveluiden muodossa.

2.1.1 Henkilöstösuunnittelu

Kauhanen (2012, 62–63) kertoo henkilöstösuunnittelun tavoitteen olevan, että organisaatiolla olisi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa tarkoituksenmukaisin kustannuksin. Yleensä organisaatiot pystyvät määrittelemään huomattavasti paremmin rahan, laitteiston ja materiaalin tarpeen kuin työvoiman tarpeen. Organisaation menestyminen ja tehokkuus riippuu oleellisesti siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan oikealla palkkatasolla. Kaikki nämä asiat vaativat jonkinlaista henkilöstösuunnittelua. Kauhanen jatkaa, että kaikilla henkilöstövoimavarojen eri osa-alueilla on tärkeä aloittaa asioiden suunnittelu organisaation strategiasta. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on huolehtia myös siitä, että organisaatiolla on tulevaisuudessakin henkilöstöasiat mallillaan. Tämän takia on organisaation pystyttävä tuottamaan kolmenlaisia ennusteita: ennuste ulkoisen työvoiman tarjonnasta, ennuste työvoiman tarpeesta esimerkiksi yksilöittäin tai alueittain ja ennuste sisäisen työvoiman tarjonnasta.

Viitalan (2007, 70) mukaan henkilöstösuunnitelmien varassa tapahtuu henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännön toteutus. Henkilöstösuunnitelmat noudattavat strategisia linjauksia ja käytännöllistävät niitä. Henkilöstösuunnitelmaksi voidaan nimittää sitä osa-aluekohtaisten henkilöstösuunnitelmien kokonaisuutta, jossa on ennakoitu koko lyhyen aikajänteen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Näiden suunnitelmien avulla varmistetaan, että kaikkeen toimintaan on käytettävissä riittävästi oikeanlaista osaamista ja työvoimaa. Niihin kirjataan osaamisen ja työpanoksen lisäämiskohteet ja -tarpeet sekä mahdolliset vähennykset ja keinot, joilla näitä asioita aiotaan hoitaa. Henkilöstösuunnitelmassa määritellään myös hyvinvointia tukevat toimenpiteet ja osaamisen kehittämistä.

Kauhanen (2012, 63) toteaa, että henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa teoriassa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun. Käytännössä henkilöstösuunnittelu kuitenkin käsittää samanaikaisesti molemmat osa-alueet, sillä henkilöstön määrä ja laatu liittyvät hyvin kiinteästi toisiinsa. Määrä ei korvaa laatua, mutta laatu voi parhaassa tapauksessa korvata määrän. Myös hyvällä osaamisella ja joustavalla työotteella voidaan korvata määrä. Hyvälle henkilöstölle kannatta maksaa hyvin, jolloin tarvittava henkilöstömäärä on pienempi, mutta henkilöstön kokonaiskustannukset

eivät kuitenkaan ole suuremmat kuin organisaatiossa, jossa maksetaan taulukko-palkkoja ja suurempi määrä henkilöstöä tekee työn.

Viitalan mukaan (2007, 70–71) henkilöstösuunnitelmassa eritellään myös kustannukset koskien henkilöstöä. Olennaisia asioita henkilöstöbudjetoinnin kannalta ovat kaikki ne, jotka vaativat tai vapauttavat rahallisia resursseja. Hankintakustannukset, palkkakustannukset, kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvät kustannukset sekä muut menoja aiheuttavat käytännön toimenpiteet eritellään henkilöstösuunnitelmaan. Kiintopisteenä suunnitelmille toimivat ennakoitujen muutokset ja niiden perusteella ennakoitu tarve erilaisille toimenpiteille. Lähtökohtina tarpeen määrittelyssä ovat nykyistä henkilöstöä koskevat tiedot, yrityksen työtehtäviä koskevat tiedot, yrityksen sisäisen työympäristön tilaa kuvaavat tiedot ja tuleva kehitys.

Viitala (2007, 72) kertoo, että tavallinen henkilöstösuunnitelma on vuosisuunnitelma, joka noudattaa tilikauden aikakehitystä. Siinä yksilöidään, millaisia henkilöstövoimavaroja seuraavan vuoden aikana tavoitteiden toteuttamiseen tarvitaan ja voidaan resurssien puitteissa ylläpitää, millä konkreettisilla toimenpiteillä henkilöstön määrää ja rakennetta säädellään, miten henkilöstöä kehitetään ja hankitaan.

Viitalan (2007, 75) mukaan henkilöstösuunnitelma sisältää usein osasuunnitelmia: osana henkilöstösuunnitelmaa voi olla asiakohtaisia suunnitelmia yksiköittäin, toimintoittain tai osastoittain. Esimerkiksi osaamisen kehittämissuunnitelma, sitouttamissuunnitelma tai hyvinvoinnin edistämissuunnitelma. Kaikissa osa-alueissa vastataan seuraaviin kysymyksiin: Mitä aiotaan tehdä yrityksen toiminnan ja menestymisen turvaamiseksi? Milloin tehdään? Kuka tekee? Mitä se maksaa?

Henkilöstön suunnittelu on tärkeää ja se on seikka, joka vaikuttaa paljon myös rekrytointiin. Jos henkilöstöä ja sitä koskevia asioita ei ole suunniteltu, on paletti hajanainen ja sen takia saatetaan tehdä vääriä ratkaisuja rekrytointissakin. Tällöin ei välttämättä tunneta henkilöstöä ja sen osaamista, eikä tämän takia osata sovittaa sitä oikealla tavalla yrityksen tarpeisiin. Joskus rekrytointitarve voidaan korvata taasaamalla työt muiden työntekijöiden kesken, jolloin säästetään henkilöstökustannuksissa.

Henkilöstö on oikein suunniteltaessa erittäin arvokas menestystekijä yritykselle. Henkilöstö on tekijä, joka vaikuttaa kaikkeen ja näin ollen hyvin suunniteltuna se voi

olla arvokkain menestyksen tuottaja yritykselle. Ilman suunniteltua ja hyvää henkilöstöjohtamista, ei tule parhaita mahdollisia tuloksia rekrytoinnissa tai liiketoiminnassa ylipäätään. Vanha sananlaskukin sen toteaa, että hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty ja se sopii tähänkin aiheeseen. Ilman järjestelmällistä suunnittelua ei voida olla kartalla omasta tilanteesta ja näin ollen ei pystytä tekemään kaikista parhaimpia päätöksiä. Suunnitteluvaiheessa pystytään huomioimaan pieniä seikkoja, jotka voivat vaikuttaa paljon lopputulokseen.

Ilman työntekijöiden tyytyväisyyttä ei voida saavuttaa asiakkaiden tyytyväisyyttä. Työntekijöiden tyytyväisyys työnantajaan ja työtehtäviin näkyy ulkopuolelle, ja tällöin tyytyväisten työntekijöiden avulla pystytään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneita tekemään parhaansa ja kehittymään osaajina. Tyytyväiset työntekijät ovat myös valmiita hätätilanteen tullen joustamaan esimerkiksi työajoissaan. Tällöin kaikki ovat valmiita tekemään kaikkensa, että sovitut tilaukset saadaan sovittuna ajankohtana valmiiksi. Työyhteisön tulee olla yhtenäinen joukkue, joka pelaa samalla puolella.

2.1.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys rekrytoinnissa

Helsilän ja Salojärven (2009, 119) mukaan rekrytointi on yksi strategisimpia prosesseja henkilöstöhallinnossa. Rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulevaisuuteen strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja tavoitellun yrityskulttuurin muodossa. Helsilä ja Salojärvi myös jatkavat, että rekrytointi on tarvittaessa myös keino hankkia nopeastikin uutta tavoiteltua osaamista ja asennetta. Rekrytointipäätökset ovat strategisia, sillä ne ovat kauaskantoisia. Hyvä rekrytointiprosessi vaatii pitkäjänteisyyttä ja ennakointia. Salojärvi myös lisää, että valmiiksi tehtyjä rekrytointipäätöksiä on vaikea nopeasti muuttaa tai lopettaa, toisin kuin esimerkiksi sisäistä kehittämishanketta, joka todetaan tarpeettomaksi.

Helsilä ja Salojärvi (2009, 127) määrittelevät, että suppeammin rekrytointi käsittää ne toimenpiteet, joiden avulla määritellään tehtävänkuvat, hoidetaan ilmoitusmenetelyt sekä saadaan potentiaalisten työntekijöiden hakemukset organisaatioon arviotavaksi. Kysymys on siis määrittely-, ilmoittelu-, ja hakemusten vastaanotto- prosessista.

Helsilän ja Salojärven (2009, 127) mukaan rekrytointi lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta. Tarve syntyy yleensä henkilöpoistuman tai liiketoiminnan kasvun kautta. Salojärvi lisää, että osaamisvajeeseen tai uuteen liiketoimintaan liittyvät tarpeet tulisi tunnistaa jo pitkäjänteisemmän strategisen henkilöstösuunnittelun vaiheessa.

Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla pystytään onnistuneeseen rekrytointiin. Ilman onnistunutta henkilöstöjohtamista ei voida tietää minkälaista tarvetta osaajalle on yrityksessä. Hyvän henkilöstöjohtamisen ansiosta yrityksessä tiedetään, minkälaista osaamista siellä on ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Henkilöstöjohtamisen ansiosta myös itse rekrytointiprosessi pystytään suunnitella ja toteuttaa onnistuneesti.

2.2 Rekrytointiprosessi

Joen (2018) mukaan yksittäinen rekrytointi voidaan nähdä projektina, jota usein kutsutaan rekrytointiprosessiksi. Prosessissa on nähtävillä suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Tällöin rekrytointi nähdään yrityksessä jatkuvana toimintona, jonka toteuttamiseksi täytyy suunnitella prosessi. Joki jatkaa, että on tärkeää ennen rekrytoinnin käynnistämistä pohtia, voidaanko asiaa ratkaista muulla kuin uudella rekrytoinnilla. Voisiko olla mahdollista esimerkiksi jakaa työt muiden kesken, tehostaa työskentelymenetelmiä tai hankkia parempia työvälineitä? On myös hyvä tarkastella, millaista osaajaa tehtävään tarvitaan. Hankinnan painopiste pitää Joen mukaan suunnata ennakkointiin siitä, miten tehtävän vaatimukset ja koko työyhteisön toimintaympäristö tulee muuttumaan tulevaisuudessa.

Joki (2018) toteaa kirjassaan, että ennen ulkoisen haun käynnistämistä on hyvä tarkastella olemassa olevaa henkilöstöä ja siellä olevaa osaamista. Työntekijä voisi olla esimerkiksi innokas opiskelemaan työn ohessa haastavampiin tehtäviin. Hänen mukaansa tätä parempaa viestiä ei koko henkilöstölle ole siitä, että oman osaamisen kehittäminen palkitaan ja se otetaan huomioon tilaisuuden tullen, kun tarjotaan mahdollisuus tarttua uusiin haasteisiin. Sisäisessä siirrossa on hänen mukaansa useita etuja. Henkilö tuntee jo organisaation ja yksi valinta voi avata lisää siirtoja, jotka avaavat mahdollisuuksia useammalle. Hän kuitenkin muistuttaa, että sisäisiä

siirtoja ei saa olla liian monia yhtä aikaa, sillä tämä hankaloittaa töiden sujuvuutta. Myös valinnan nopeus ja halvat kustannukset ovat etuja rekrytoinnille yrityksen sisältä. Yrityksen sisäisissä siirroissa on myös riskejä, sillä se voi aiheuttaa kilpailua uramahdollisuuksista ja mahdollisesti kateutta ja kuppikuntia. Sisäisessä siirrossa rekrytoidulla henkilöllä ei myöskään välttämättä ole uusia ideoita ja näkemystä tehtävään ja organisaatioon. Samoin tuore kokemus vastaavanlaisista organisaatioista ja niiden toimintatavoista saattaa puuttua.

Joki (2018) kirjoittaa, että rekrytointikanavan valinnassa tulee ottaa huomioon minikälaiseen tehtävään, millä aikataululla ja minkäkokoisella budjetilla uutta henkilöä ollaan hakemassa. Kanavan valintaan vaikuttaa myös se, kuinka paljon ja millä tavalla haun avulla halutaan vaikuttaa yrityskuvan rakentamiseen. Joki myös muistuttaa, että tietysti myös rekrytoivan yrityksen resurssit ja osaaminen vaikuttavat oleellisesti rekrytointikanavan valintaan ja siihen, miten rekrytointi hoidetaan. Kun yrityksestä löytyy henkilöstöasiantuntija, jolla on tietämystä rekrytoinnista, sen vaiheista ja toimista, voidaan rekrytointi hoitaa omin voimin. Tapauksissa, joissa rekrytointi tiedetään todella vaativaksi, on hyvä miettiä, toisiko ulkoinen asiantuntija lisäarvoa.

Joki (2018) toteaa lainsäädännön tuovan tiettyjä sääntöjä rekrytointiin. Työsopimuslaissa (L 26.1.2001/55), laissa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (L 8.8.1986/609) ja laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (L 13.8.2004/759) löytyy kohtia, joihin tulee tutustua rekrytoinnin yhteydessä. Työnantajan on ilmoitettava vapautuvista työpaikoista yleisesti yrityksessä tai työpaikalla omaksutun käytännön mukaisesti silloin, kun yrityksessä on sisäisen haun käytäntö, jotta työnantaja voi varmistua, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua näihin työpaikkoihin kuin vakituisilla työntekijöillä. Vuokratyövoimaa käyttävien yritysten on ilmoitettava vapautuvista työpaikoista myös vuokraamilleen työntekijöille.

Joki (2018) myös jatkaa, että ennen uuden työntekijän palkkaamista, on tarkastettava, onko yrityksellä velvollisuus tarjota tehtävää jollekulle jo työsuhteessa olevalle, esimerkiksi lomautetulle tai osa-aikaiselle työntekijälle. Tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotulle työntekijälle on tarjottava yritykseen tulevia avoimia tehtäviä neljän kuukauden ajan työsuhteen päättymisen jälkeen. Jos työsuhde on kestä-

nyt irtisanomishetkellä vähintään 12 vuotta, on takaisinottoaika kuusi kuukautta. Tämän takaisinottovelvollisuuden edellytyksenä on, että irtisanottu työntekijä on ilmoitautunut työnhakijaksi paikallisen työvoimatoimiston kautta ja että tarjottava tehtävä on vähintäänkin samanlainen, kuin tehtävä mistä työntekijä irtisanottiin. Työnantaja velvoittava työtarjoamisjärjestys on ensin lomautetut, sitten osa-aikaiset ja viimeisenä irtisanotut työntekijät.

Rekrytointiprosessissa on paljon huomioon otettavia seikkoja ja tämän takia sen suunnitteleminen on ensiarvoisen tärkeää. Hätiköidyt rekrytointipäätökset voivat tuottaa työnantajalle paljon ongelmia. Suunnittelun jälkeen saatetaan havaita, että työvoimatarve saadaan korvattua työtehtävien järjestelyllä, joka tuottaa paljon säästöä henkilöstökustannuksissa.

2.2.1 Työpaikkailmoitus

Joen (2018) mukaan työpaikkailmoitukseen tulee listata ne asiat, joita tehtävien hoitamisessa tarvitaan. On turha tuoda esille koko toivomuslistaa persoonallisuus- ja osaamisvaatimuksista ja luoda tätä kautta kuvaa yli-ihmisestä, jota ei ole olemassa. Jos ilmoitus antaa kuvan paljon vaativammasta ja monipuolisemmasta tehtävästä kuin se todellisuudessa on, tehtävään hakeutuu ihmisiä vääränlaisin odotuksin. Joki jatkaa, että ilmoituksessa tulee kertoa lyhyesti yrityksestä ja toimialasta. Tällöin tulee korostaa niitä seikkoja, jotka aidosti herättävät potentiaalisten hakijoiden kiinnostusta yritystä kohtaan. Täytyy pohtia, minkälaisia houkutuskeijöitä yrityksestä löytyy. Ilmoitusta laatiessa täytyy myös muistaa, ettei lukijoiden huomio kiinnity liikaksi tehtävän vaatimusten kannalta epäolennaiseen. Hän muistuttaa myös oikeakielisyyden merkityksestä ilmoitustekstissä. Ilmoitusteksti, jossa on paljon kirjoitus- ja kielioppivirheitä, ei herätä kovinkaan suurta luottamusta yritystä kohtaan. Rekrytoivan yrityksen on pidettävä kiinni lupauksistaan, joita se antaa ilmoituksessaan.

Joki (2018) listaa kysymyksiä, joihin on hyvä ottaa kantaa rekrytointi-ilmoituksen suunnittelussa. Ensimmäiseksi on hyvä määritellä, minkälaisia hakijoita halutaan tavoittaa ja mitä rekrytointikanavaa tai rekrytointikanavia käytetään. Joen mukaan tulee myös pohtia, minkälaista tietoa halutaan antaa yrityksestä ja mikä on sen merkitys työnantajakuvaan. Myös ilmoituksen tyyli on hyvä määritellä etukäteen. Hän

jatkaa, että suunnitteluvaiheessa on hyvä myös määritellä, miten kerrotaan houkuttelevasti, selkeästi ja realistisesti avoinna olevasta tehtävästä. Täytyy myös suunnitella, kuka antaa lisätietoa tehtävästä ja milloin ja miten. Viimeiseksi Joki kannustaa pohtimaan, minkälaisia hakemuksia yritys haluaa ja millä aikataululla.

Tänä päivänä työpaikkailmoituksia on todella paljon erilaisia: on edelleen paljon kirjallisia työpaikkailmoituksia, mutta videomuotoiset työpaikkailmoitukset ovat alkaneet myös yleistymään. Näissä videomuotoisissa hakemuksissa saatetaan esimerkiksi tutustua tulevaan työpaikkaan, jota ovat nykyiset työntekijät esittelemässä. Näiden työpaikkailmoitusvideoiden kanssa on yleistymässä myös työntekijöiden videohakemukset työpaikasta. Videon avulla pystytään näyttämään realistisesti työpaikan arkea ja työilmapiiriä.

Joen (2018) mukaan hyvä hakemus vastaa suoraan yrityksen laatimaan työpaikkailmoitukseen. Se on selkeä jäsentelyltään ja siisti ulkoasultaan. Hyvässä hakemuksessa on kerrottu selvästi niistä osaamisista, saavutuksista sekä soveltuvuus- ja pätevyysvaatimuksista, joita ilmoituksessa on peräänkuulutettu. Siinä tulisi myös tulla ilmi, miksi henkilö hakee juuri tätä tehtävää ja minkälainen persoona hän on. Hyvässä hakemuksessa on Joen mukaan myös johdonmukainen ansioluettelo ja selkeät yhteystiedot.

Toimeksiantajayritys ei ole laatinut itselleen vielä koskaan työpaikkailmoitusta. Rekrytointi on toteutettu kuulopuheiden avulla. Yrittäjä on sanonut tuttavilleen avoinna olevasta työpaikasta ja nämä ihmiset ovat suositelleet paikkaa potentiaalisille työntekijöille. Laadukkaana työpaikkailmoituksen laatiminen oikeaan kanavaan voisi tuottaa toimeksiantajalle paljon hakemuksia. Työpaikkailmoituksen avulla mahdolliset alan vaihtajat voitaisiin tavoittaa. Ihmisten tietoisuuteen täytyisi suuremmin tuoda esille alan tilanne. Monet työttömät voisivat tämän kautta kiinnostua kouluttautumaan alalle. Toimeksiantajayritykselle voisi tulla yhteydenottoja oppisopimuksen kautta töihin haluavista työnhakijoista.

2.2.2 Työhaastattelu

Joki (2018) kirjoittaa henkilöstölaista ja siitä, että se kieltää arkaluontoisten asioiden käsittelyn. Näin ollen arkaluontoisia asioita ei saa käsitellä myöskään työhaastattelutilanteessa. Arkaluontoisia tietoja ovat henkilön rotuun tai etniseen alkuperään liittyvät tiedot, henkilön yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista vakaumusta tai ammattiliittoon kuulumista koskevat kysymykset, terveydentilaan, rikolliseen tekkoon, rangaistukseen tai muuhun seuraamukseen, seksuaaliseen suhtautumiseen tai käyttäytymiseen ja henkilön sosiaalihuollon käyttämiin palveluihin liittyvät kysymykset. Joki jatkaa että, käsiteltäviin tietoihin liittyvä tarpeellisuusvaatimus määritellään yksityisyyden suojasta työelämässä annetussa laissa. Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja. Työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat tiedot ensisijaisesti työntekijältä itseltään tai ainakin saatava työntekijän suostumus tietojen keräämiseen ulkopuoliselta.

Joki (2018) toteaa rekrytointihaastattelun olevan tärkein menetelmä tiedon keräämiseen työnhakijakandinaateista. Yleensä haastatteluissa käytetään strukturoitua haastattelua, jossa haastattelijalla on valmis kysymyslista. Tällainen haastattelutapa sopii erityisesti silloin, kun haastattelija ei ole kovin kokenut. Vastakohta strukturoidulle haastattelulle on vapaasti aihealueittain etenevä enemmänkin keskustelu kuin haastattelu, jossa haastateltava kertoo itsestään ja taustoistaan keskustelun lomassa. Tällaisessa haastattelutavassa haastattelijan on oltava jo hyvinkin kokenut, jotta hän saa tietoonsa haluamansa asiat hakijasta. Joki muistuttaa, että kaksi haastattelijaa havainnoi enemmän kuin yksi ja arvio haastateltavasta on tällöin objektiivisempi. Kokemattomalla haastattelijalla kysymysten esittäminen vie tarkkavaisuutta pois itse haastateltavasta ja hänen näkemyksistään. Joki jatkaa, että heti haastattelun jälkeen tai sen aikana on hyvä kirjoittaa ylös tuntemuksensa ja pääkohdat haastattelusta. Tässä kohtaa täytyy katse suunnata alkuperäisiin tehtävälle asetettuihin kriteereihin ja pyrkiä mahdollisimman objektiiviseen arvioon.

Työntekijää hakevan on hyvä ottaa ammatillisapua haastattelutilanteeseen, sillä tällöin ammattilainen voi havainnoida asioita, joita työnhakija ei huomioi. Henkilöstöammattilainen osaa myös esittää sellaisia kysymyksiä, joita kokemattomampi haastattelija ei osaisi esittää. Näiden hyötyjen takia, kannustetaan kokemattomien

rekrytoivien yritysten ottaa henkilöstöalan ammattilaisia apuun rekrytointiin. Työhakemuksen tekemisestä henkilön palkkaamisen asti on suuri etu henkilöstöjohtamisen ammattilaisesta.

Joki (2018) listaa kirjassaan eri haastattelukysymyksiä, jotka hän rajaa osa-alueisiin: työhistoriaan ja motivaatioon liittyvät kysymykset, hakijaan ihmisenä liittyvät kysymykset, työyhteisössä ja ryhmässä työskentelyyn liittyvät kysymykset, johtajuuteen liittyvät kysymykset, työpaineisiin ja stressiin liittyvät kysymykset ja nykytilanteeseen liittyvät kysymykset. Haastattelun pituutta ja oikeaa kysymysten määrää oppii Joen mukaan hallitsemaan kokemuksen kautta. Tunnissa käytyjen kysymysten määrä vaihtelee haastateltavakohtaisesti. Siksi on tärkeää pystyä joustamaan esitettävien kysymysten määrässä.

Työhaastattelujen kysymyksiin vaikuttavat paljon toimiala, työtehtävä, yrityksen tavoitteet ja työyhteisön vaatimukset. Haastattelun tavoitteet on hyvä listata ennen haastattelua. Tavoitteisiin kerrotaan, mitä asioita työntekijäkandinaatista halutaan saada selville ja millä kysymyksillä nämä asiat saadaan selville.

Joen (2018) mukaan yhtenä vaihtoehtona on toteuttaa työhaastattelun osana soveltuvuusarviointi. Soveltuvuusarvioinnissa analysoidaan hakijoiden soveltuvuutta ja persoonallisuutta tietyn tehtävän näkökulmasta. Testejä ja niiden tekijöitä on lukuisia, ja yhteistyökumppanin valinta soveltuvuusarviointeihin on tehtävä perusteellisesti. Laatu- ja hintahaitarit ovat suuria ja tämän takia onkin hyvä miettiä, mitä testeillä halutaan saavuttaa ja millaisia menetelmiä halutaan käyttää ja miksi. Joki jatkaa, että lainsäädäntö edellyttää, että henkilöarviointi tehdään luotettavasti ja asiantuntevasti. Lainsäädännössä edellytetään myös sitä, että soveltuvuusarvioinnissa saatavien tietojen tulee olla virheettömiä. Tämä vaatimus on mielenkiintoinen, sillä ihminen on monimutkainen, eikä ihmisen pään sisältöä voida testata testeillä täydellisesti. Näin ollen on olemassa virhemarginaali. Henkilöarvioinnin tarkoitus on tukea ja täydentää rekrytoijan näkemystä henkilön soveltuvuudesta tehtävään.

Soveltuvuusarvioinnit antavat paljon lisää tietoa työntekijäkandinaatin soveltuvuudesta tehtävään. Soveltuvuusarvioinnissa tulee esiin sellaisia seikkoja, joita ei vält-

tämättä koskaan olisi tullut esiin pelkästään haastateltaessa. Ihmisen teoista ja tavoista, jolla he toimivat, pystyy ammattilainen päättelemään sellaisia asioita, joita ei haastattelemalla saisi välttämällä selville.

2.2.3 Rekrytointi ei pääty työsopimuksen tekemiseen

Kaijala (2016, 60) on haastatellut kirjassaan Melisa Bärholm-Moilasta. Kirjassa todetaan, että rekrytointi ei pääty työsopimuksen tekemiseen, vaan työntekijät on saatava myös pysymään yrityksessä. Rekrytointivaiheessa on molempien etu varmistaa, että työntekijä motivoituu siitä, mitä työnantajalla on tarjota. Kaijala korostaa, että onnistuneeseen rekrytointiin liittyy lupausten lunastaminen. Etsikkoaika on jokaisella uudella työntekijällä työsuhteen alussa. Silloin haetaan talon tapoja, oman toiminnan raameja ja yrityskulttuuriin soveltuvia toimintatapoja. Joskus realismi voi iskeä päin kasvoja, kun työntekijä siirtyy uuteen paikkaan ja odotukset ovat korkealla.

Kaijalan (2016, 60) mukaan työsuhteen alussa mentoritoiminta ja esimiehen säännöllinen coachaus hyvin suunnitellun perehdytysuunnitelman kanssa ovat ensiarvoisen tärkeitä. Työnantajan tulee olla valmistautunut uuteen työntekijään. Tähän panostaminen kannattaa, sillä sen avulla työnantaja pystyy osoittamaan työntekijälle sitoutumista, arvostusta ja ennen kaikkea edesauttamaan uuden työntekijän tehokkaaseen alkun. Työnantajan työntekijälle osoittama arvostus synnyttää työntekijässä arvostusta takaisin työnantajan suuntaan.

Kaijalan (2016, 61–62) haastateltava Melisa Bärholm-Moilanen on listannut kirjaan ohjeet voimakkaasti kasvavan yrityksen kasvun mahdollistamiseksi seuraavat asiat: hyvä ja kattava perehdytys yrityksen toimintatapoihin ja tehtävään, selkeästi viestityt odotukset ja määritelty tehtävänkuva ja vastuut, yhteisesti sovitut tavoitteet ja mittarit ja esimiehen tuki, säännöllinen seuranta ja palaute. Nämä ohjeet mahdollistavat sen, että uusi työntekijä voi turvallisesti mielin paneutua työhönsä ja onnistua parhaalla mahdollisella tavalla. Bärholm-Moilanen jatkaa, että yhteisesti sovitut selkeät tavoitteet mahdollistavat, että työntekijä voi myös itse arvioida työtään ja sen laatua. Kun suunta ja tavoitteet ovat selviä, työskentely on palkitsevaa ja tehokasta.

Jokaisen esimiehen olisi hyvä painaa edellä mainitut asiat mieleensä. Vaikka yrityksellä ei olisikaan suunnitelmissa voimakas kasvu, tuottavat nämä ohjeet varmasti tulosta muissa asioissa. Tällaisen tulisi olla jokaisen esimiehen ja työntekijän suhde. Tällöin työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, ja mitkä ovat hänen ja yrityksen tavoitteet. Työntekijällä on mahdollisuus esimiehen palautteen kautta kehittää omaa toimintaansa. Esimies tuntee tällöin työntekijänsä ja pystyy seuraamaan ja ohjaamaan heitä tarvittaessa. Kehitystä on hankala saada aikaan, jos ei saa palautetta omasta työstään. Tavoitteet tulee paremmin saavutetuksi, kun ne ovat kaikilla yhteiset ja kaikki työskentelevät yhtenäisenä joukkueena saavuttaakseen ne.

2.2.4 Sosiaalinen media apuna rekrytinnissa

Korpi ym. (2012, 49) painottavat, että sosiaalisen median avulla rekrytointi on mahdollista hoitaa perinteisiä metodeja nopeammin ja kustannustehokkaammin. Sosiaalisessa mediassa on paljon palveluita, jolloin viestin voi julkaista nopeasti suurelle joukalle ihmisiä kerrallaan, eikä tällöin tarvitse odottaa ilmoitusten ilmestymistä lukijoiden saataville. Korpi ja muut jatkavat, että sosiaalinen media saavuttaa myös sellaiset henkilöt, jotka ovat oikeita osajia, mutta eivät välttämättä hae töitä juuri nyt. Näitä he kutsuvat passiivisiksi kandidaateiksi. Heidän mukaansa nopeutta voi myös tehostaa käyttämällä eri palveluita laajasti hyödykseen lähettämällä viestin eri palveluihin saman päivän aikana, linkittämällä palveluita ristiin ja käyttämällä massapostitustyökaluja.

Korpi ym. (2012, 51) sanovat, että mahdollista on myös kysyä haastattelulomakkeen yhteydessä, saako työnantaja tutustua niihin työnhakijan tietoihin, jotka löytyvät internetissä. Näitä tietoja ei saa hyödyntää rekrytinnissa ilman työnhakijan lupaa. He jatkavat, että jos työnhakija antaa luvan tietojen tutkimiseen, tarjoaa se työnantajalle mahdollisuuden tutustua työnhakijaan samalla periaatteella kuin työnhakija tutustui yritykseen. He muistuttavat, että tämä koskee tilannetta, jossa hakijan tietoja halutaan tutkia sen jälkeen, kun hakemus on tullut. Jos henkilö on löydetty sosiaalisen median kautta, on kaikki tieto yleisesti käytettävissä ja henkilöön liittyviä hakuja voidaan tehdä. Hakijan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että kannattaa aina harkita, mitä materiaalia itsestään sosiaaliseen mediaan tuottaa.

Korpi ym. (2012, 52) toteavat, että kun toimialalla on pulaa osaajista, heidän tavoittamisensa sosiaalisen median kautta on lähes yhtä haastavaa kuin muilla medioilla. Heidän mukaansa kuitenkin sosiaalisella medially on yksi etu puolellansa, sillä siellä osaajat tavoitetaan yleensä ympäristössä, joka ei liity työnhakuun. Tällöin viesti tavoittaa osaajan omassa ympäristössään, ehkä hieman yllättäenkin, ja näin tavoitetaan myös passiivisia hakijoita. Passiiviset työnhakijat eivät aio vaihtaa työpaikkaa, ellei heille esitetä siihen mahdollisuutta.

Korpi ym. (2012, 54) toteavat, että sosiaalisen median voima on ihmiset. Mitään ei olisi ilman käyttäjiä. He jatkavat, että samaa voi hyödyntää myös rekrytoinneissa. Jos pystyy rakentamaan käyttöön sopivaa ja jo vakiintunutta verkostoa, joka tuntee yrityksen, voi pyytää verkostoa löytämään oikean henkilön tehtävään. Ei siis välttämättä tarvitse tehdä varsinaista hakuilmoitusta. He myös kannustavat osallistumaan alan keskusteluihin sosiaalisessa mediassa. Olemalla näissä keskusteluissa mukana, voi keskusteluun tuoda oman panoksensa, ja rekrytoinnin tullessa ajankohitaiseksi, voi sen ottaa keskustelussa esille. Korpi ym. myös toteavat, että eri palvelut tarjoavat käyttäjille myös mahdollisuuden julkaista asiansa hyvinkin visuaalisessa muodossa. Yksi näinä päivinä nopeimmin kasvava trendi on työhakemusten ja työpaikkailmoitusten laatiminen videon muotoon.

Korpi ym. (2012, 61) muistuttavat, että myös ilman sosiaalista mediaa voi pärjätä rekrytoinnissa nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen toimintaympäristö voi olla sellainen, että yritys tavoittaa relevantit osaajat luonnollisesti muitakin reittejä ja osaajat tuntevat yrityksen ja sen mahdolliset rekrytointitarpeet. Yleensä nämä yritykset tavoittavat potentiaaliset työntekijät puskaradion kautta, eivätkä tarvitse siihen muita kanavia.

Korpi ym. (2012, 65) toteavat, että internet on tuonut muun maailman lähemmäksi Suomea. On normaalia, että ulkomaalaiset osaajat hakevat työtä Suomesta, tai ainakin suostuvat työskentelemään Suomessa. LinkedInin kaltaiset työnhakua tukevat verkostoitumistyökalut edesauttavat näiden ammattilaisten löytymistä. Myös somalaiset hakeutuvat ulkomaille töihin, ja verkkopalvelut ovat yksi kanava tällaisten työpaikkojen etsimiseen.

Sosiaalinen media voisi olla suurena apuna metalliteollisuuden alalle, joka huutaa uusia työntekijöitä. Sosiaalisen median kautta ihmisille tuotaisiin esille alan tilanne. Tällöin alasta ja sen tarjoamista työpaikoista voisivat kiinnostua alan ulkopuolisetkin ihmiset. He voisivat olla halukkaita kouluttautumaan alalle. Joillakin muilla aloilla tilanne voi olla toinen ja työt voivat olla vähissä, jolloin ihmisillä saattaisi olla mielessään uudelleen kouluttautuminen. Yritykset voisivat ottaa uusia työntekijöitä esimerkiksi oppisopimuksella töihin ja pystyisivät näin itse kouluttamaan työntekijänsä.

2.2.5 Tulevaisuuden rekrytointi

Korpi ym. (2012, 59) ennakoivat, että seuraavan kymmenen vuoden aikana maailma on pienentynyt entisestään, ja työmarkkinat lienevät silloin kovin erilaiset verrattuna nykytilanteeseen. Taloudellinen tilanne vaikuttaa myös oleellisesti tilanteeseen. He uskovat, että vuokratyön osuus kasvaa, ja muut toistaiseksi epätyypilliseksi mielletyt työsuhteet mielletään tyypilliseksi. Mahdollista myös on, että syntyy välityömarkkinat; tila, jossa työtä ei enää tehdä suoraan työn tulosta hyödyntämälle yritykselle. Myös työnteon aika- ja palkkasidonnaisuus tulee heidän mukaansa vähentymään. Tällaisessa maailmassa tulee olemaan tärkeää, että työntekijät ja työnantajat kohtaavat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tässä asiassa internetin merkitys kasvaa, sillä se on heidän mukaansa muodostumassa ennenkuulumattomaksi ihmisten väliseksi vuorovaikutuskanavaksi, joka vaikuttaa kaikkien työelämään.

Korpi ym. (2012, 60) jatkavat, että sosiaalinen media on jo nyt uskottava ja tärkeä kanava rekrytointiviesteille, ja se on pakko huomioida, jos aikoo säilyttää asemansa tai parantaa sitä. Heidän mukaansa ne, jotka pitäytyvät nykyisessä, taantuvat muiden kehittyessä. Paljon puhutaan siitä, siirtyykö rekrytointi kokonaan verkkoon ja lakkaavatko muut mediat julkaisematta työpaikkailmoituksia. Korpi ym. kuitenkin uskovat, että näin ei tule käymään. He uskovat, että kun tulevaisuudessa tarpeeksi yrityksiä ottaa sosiaalisen median käyttöönsä rekrytointikanavana, seurauksena on myös se, että yritykset, jotka ovat käyttäneet sitä jo aiemmin, menettävät osan kilpailuedustaan. Heidän mukaansa asiasta tulee arkinen ja toimintatavoista osa päivittäistä työkalupakkia. Tämän lisäksi tulee uusia toimintatapoja, jotka pyrkivät syrjäyttämään tai täydentämään rekrytointikokonaisuutta. He jatkavat, että arkisuudella

on myös hyvät puolensa, koska silloin työnhakijat osaavat etsiä työpaikkailmoituksia myös sosiaalisen median palveluista.

2.3 Työnantajakuva

Korpi ym. (2012, 67) kertovat työnantajakuvan merkitsevän sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille. He jatkavat, että työnantajakuva muodostuu yrityksessä vallitsevasta totuudesta, yrityksen tavoittelemasta, yrityksen viestimästä ja yritykselle tällä hetkellä sopivasta mielikuvasta sekä näiden eri näkökulmien yhteensopivuudesta ja/tai -sopimattomuudesta. Kaikki yrityksen sidosryhmät ovat samanvertaisia sisällön tuottajia sosiaaliseen mediaan. Kaikki ovat tasa-vertaisia tuottamaan sellaista sisältöä, joka rakentaa työnantajakuva. Tietysti avainasemassa hyvän työnantajakuvan luomiseksi sosiaalisessa mediassa on hyvä vallitseva tilanne yrityksen sisällä. Korpi ym. jatkavat, että positiivinen verkkonäkyvyys synnyttää positiivisuuden kierteen, kun yhä useampi henkilö haluaa lähteä mukaan kommentoimalla itse yrityksestä positiivisesti.

Kauhasen (2012, 69) mukaan työnantajakuvassa on kysymys siitä, minkälainen kuva organisaation nykyisellä henkilöstöllä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta. Hyvämaineinen organisaatio on hänen mukaansa vetovoimainen, pystyy pitämään henkilöstönsä ja houkuttelemaan hyvää väkeä. Kilpailu hyvästä ja sopivasta henkilöstöstä kiristyy jatkuvasti ja siksi hyvän työnantajakuvan omaavat organisaatiot pystyvät palkkaamaan parhaat päältä ja usein vielä kohtuullisella palkkatasolla.

Korpi ym. (2012, 67) jakavat työnantajakuvan kahteen pääosaan, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäisellä työnantajakuvalla he tarkoittavat kuvaa, joka muodostuu yrityksen sisällä eli miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan. Ulkoinen yrityskuva on vastaavasti ulkopuolisten henkilöiden saama kuva yrityksestä työnantajana. Ulkopuoliseen tahoon kuuluvat työnhakijat, työnhakua suunnittelevat, yhteistyökumppanit ja henkilöstön perheenjäseniä ja muita läheisiä.

Korpi ym. (2012, 67) jatkavat, että asialla on suuri merkitys liiketoimintaan, muutenkin kuin esimerkiksi rekrytointitilanteessa – esimerkiksi silloin, kun etsitään parasta

alihankkijaa tai yhteistyökumppania. Sisäisen työnantajakuvan perusteella rakennetaan myös ulkoista työnantajakuvaa. Sisäisen työnantajakuvan ollessa kunnossa, ei ole mitään huolta näyttää sitä ulkopuolelle. Jos sisällä on ongelmia, heijastuvat ongelmat myös ulkopuolelle. Korpi ym. myös toteavat, että jos ongelmia yritetään peitellä, tulee ulkoisesta työnantajakuvasta luonnotonta ja valheet tulevat paljastumaan jossakin vaiheessa. Tällöin tarvitaan kriisiviestintää, joka on usein suuri kompastuskivi yrityksille. Työnantajakuvan parantaminen on todella suuren mittakaavan asia, eikä korjauksia tehdä pienillä liikkeillä tai nopeasti.

Tänä päivänä, kun internet ja sosiaalinen media on syvällä ihmisten elämässä mukana ja tieto kaikkialla saatavana, on todella hankala pitää minkäänlaista kulissia yllä. Sosiaalinen media ja kaikki tieto paljastavat helposti kulissin, jos sitä on pyritty pitämään yllä. Parhaimman lopputuloksen saa, kun työpaikalle on rakennettu hyvä ja kannustava ilmapiiri, joka näkyy ulospäin. Motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö on paras mainos potentiaalisille työnhakijakandidaateille. Tällä tapaa juuri sisäinen työnantajakuva heijastaa ulkoiseen työnantakuvaan.

Korpi ym. (2012, 67) kertovat, että ulkoista työnantajakuvaa voidaan rakentaa vahvuuksien varaan ja jättää kehittämistä vaativat osa-alueet vähemmälle huomiolle viestinnässä. Näitä ongelmia tai kehittämiskohteita ei kuitenkaan saa aktiivisesti peitellä tai totuutta muutella. Kiinnijäämisen riski on erittäin suuri sosiaalisessa mediassa. He myös toteavat, että ulkoisia työnantajakuvia voidaan luoda myös vahingossa tai tiedostamatta. Näin voi heidän mukaansa tapahtua, jos esimerkiksi työhaastattelussa yrityksen toiminnasta kertovat sellaisen tahot, joilla ei ole käytännön kokemusta yrityksen sisällä työskentelystä. Korpi ym. kehottavat pitämään sisällöntuotannon mahdollisimman pitkälti omissa käsissä, eikä ulkoistaa sitä ulkoiselle toimijalle, viestintätoimistolle tai vastaavalle. Jos kuitenkin näin halutaan tehdä, pitää oma strategia ja viestinnän seuranta olla vahvasti hallussa. He myös korostavat, että mediaseurantaa tulisi tehdä koko ajan ja reagoida yritystä koskevaan kommunikatioon sosiaalisessa mediassa harkiten ja suunnitelmallisesti, vasta kun tiedetään missä ja mitä yrityksestä puhutaan. Myös yksittäisten työntekijän osallistuminen keskusteluihin vapaa-ajallaan saattaa heijastaa hänen työnantajansa tunnelmia keskustelun kautta varsinkin silloin kun tämä henkilö avautuu mahdollisista ongelmista työpaikalla.

Toimeksiantajayritys ei tällä hetkellä panosta ollenkaan sisällön tuotantoon. Heillä on käytössä omat verkkosivut, mutta niitäkin päivitetään niukasti. Samalla tavalla toimivat monet muutkin pk-yritykset. Toimeksiantajayrityksenkin tulisi panostaa enemmän viestintään. Toimeksiantajayritys on esimerkiksi lennellyt pienkoneella työporukan kesken ja heillä on joka kesä yhteinen kesäjuhla – tällaisia asioita yrityksen tulisi tuoda enemmän esille viestinnässään, sillä tällaiset pointit voisivat herättää mahdollisten tulevien työntekijöiden huomion. Myös yrityksen kuulumisten päivittäminen ja yrityksen ja sen henkilöstön arjesta kertominen vaikuttaisi positiivisesti työnantajakuvaan.

Korpi ym. (2012, 69) esittelevät Australiassa 2005 tehdyn tutkimuksen koskien työnantajakuva muokkaavia tekijöitä. Tutkimuksen perusteella on tehty viiteen osaan jaettu malli. Kyseinen tutkimus osoitti, että eniten painoa oli palkkauksen lisäksi uramahdollisuuksilla, työn kiinnostavuudella, työilmapiirillä ja oman työn kehittämismahdollisuuksilla. Näiden perusteella jokainen voi tutkia oman yrityksensä menestystä näissä osatekijöissä. Korpi ja muut jatkavat, että sen pohjalta voi rakentaa sisäistä työnantajakuva paremmaksi ja sen jälkeen lähteä toteuttamaan ulkoista viestintää yrityksen vahvuuksien pohjalta.

Kaijala (2016) on haastatellut kirjassaan Susanna Rantasta, joka on luetellut vinkkejä pölyttyneen työnantajakuvan sukimiseen. Tällaiset vinkit ovat hyväksi esimerkiksi opinnäytetyön toimeksiantajayritykselle. Rantanen kannustaa kysymään nykyisiltä työntekijöiltä kahta asiaa. Ensimmäisenä halutaan tietää, mikä työntekijöille nykyisessä tehtävässään tuottaa eniten iloa ja inspiraatiota. Toinen pohdittava asia on, mitä nykyiset työntekijät kehittäisivät ja mihin suuntaan, jotta voisivat suorastaan kuuluttaa maailmalle ylpeyttään olla juuri heillä töissä. Rantasen mukaan näiden kahden asian varaan rakennetaan työnantajakuvallinen vetovoima. Hän kannustaa tarinalistamaan kokemukset jaettavaksi sisällöksi. Hän myös korostaa valitsemaan juuri oikeat kanavat ja tavat kohderyhmän tavoittelemiseksi. Massasta täytyy erottua, mutta samalla täytyy pysytellä lestissään. Kaikkea tätä täytyy hänen mukaansa säännöllisesti ja systemaattisesti mitata ja tuloksia seurata. Hän toteaa, että tämä ei ole rekrytointikanava, vaan normaalia yrityksen viestintää, jossa kohderyhmänä on tulevat työntekijät sekä heidän verkostonsa. Rekrytointi on mitä suurimmassa määrässä viestintää, markkinointia ja brändin rakentumista – myyntiäkin, pelkkä

hyvä viestintä ei riitä. Susanna Rantanen tiivistää: toimiva yhteisö markkinoinnin, viestinnän ja rekrytoinnin välillä on voimavara, jota todella kannatta hyödyntää.

Todella tehokas keino olisi varmasti kysellä oman yrityksen työntekijöiltä, mikä heille tehtävässään tuottaa iloa ja inspiraatiota, ja mitä he kehittäisivät ja mihin suuntaan. Tämän avulla pystyttäisiin ensinnäkin kehittämään toimintaa, jos sille on tarvetta ja mahdollisuus. Työntekijöille on myös arvokas tunne se, että he pystyvät vaikuttamaan ja heidän mielipiteensä painaa yrityksessä. Työntekijöiden kommentti ensimmäiseen kysymykseen on paras markkinointiviesti tuleville mahdollisille työntekijöille. Vanhojen työntekijöiden kertoessa kokemuksiaan työpaikasta, saadaan työpaikasta realistinen kuva.

Korpi ym. (2012, 69) toteavat, että työnantajakuvan kannalta on järkevä tarjota urakehitysmahdollisuuksia, kun kilpaillaan parhaista hakijoista. He jatkavat, että urakehitysmahdollisuudet kasvattavat työntekijän itseluottamusta, kun hän tuntee onnistuvansa ja saa siitä konkreettisen palautteen, uuden vaativamman tehtävän muodossa. Pitkällä tähtäimellä työntekijän uskottavuus kasvaa, kun ansioluettelosta pystytään todentamaan urakehitys ja pyrkimys itsensä kehittämiseen. He toteavat, että tällä on vaikutusta kandidaatin valintaan, jos hän pitää kyseistä työtä hyvänä ponnahduslautana siihen tavoitteeseen, jonka hän on uralleen asettanut.

Korven ym. (2012, 70) mukaan yritysten tarjoamien tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuus vaikuttaa suuresti siihen, kuka työpaikkaa hakee. Olemassa olevat tuotteet ja tieto siitä, että kehitystä tapahtuu, ovat merkittävässä asemassa työnantajakuvan muodostumisessa. He myös toteavat modernien työtapojen merkityksen työntekijälle. Erilaiset itseorganisoituvat ja työaika- ja paikkariippumattomat työs-kentelytavat rakentavat luovaa ilmapiiriä, jossa työtä on mukava tehdä. Samalla tavalla kannattaa arvostaa luovuutta ja kannustaa luoviin ratkaisuihin.

Korpi ym. (2012, 70) korostavat työilmapiirin merkitystä työnhakijalle. Hyvässä ilmapiirissä on tuottoisampaa tehdä työtä, ja lisäksi se poistaa ylimääräistä stressiä, jolloin työstä syntyvän positiivisen stressin voi valjastaa tuottavamman työtuloksen saavuttamiseen. He myös toteavat, että hyvä tunnelma työpaikalla on ensiarvoisen tärkeää sisäisen työnantajakuvan kannalta, jonka kautta se hehkuu myös ulkoiseen

työnantajakuvaan, vaikka siihen ei aktiivisesti pyrittäisikään. Heidän mukaansa ongelmat työpaikalla ovat juuri niitä, jotka helppoiten ja ensimmäisenä puretaan Facebookissa tai Twitterissä. Tulehtuneen työilmapiirin vaikutukset ulottuvat sanomalehtien yleisönosastoillekin. Työilmapiiri rakentuu henkilökemioiden pohjalle, ja niillä on suuri merkitys työpaikan haluttavuuteen.

Korpi ym. (2012, 71) toteavat henkilöstön mahdollisuudet oman työn kehittämiseen tuottavan tyydytystä ja sellaista uutta yritykseen, josta voi olla suurtakin liiketoiminnallista hyötyä. Omaa työtä voi olla mahdollista kehittää osallistumalla yrityksen järjestämään koulutukseen tai kehittämällä itse omia työskentelytapoja työn ohessa ja siirtää niitä käytänteiksi yrityksen sisällä. He korostavat opitun asian siirtämistä käytäntöön. Uuden toimintatavan oppinut tai kehittänyt henkilö haluaa siirtää oppimaansa eteenpäin ja muille on kallisarvoisen tärkeää oppia muilta. Tällöin myös yhteenkuuluvuus omaan tiimiin ja koko yritykseen vahvistuu.

Korpi ym. (2012, 71) toteavat, että vaikka palkkaus onkin suuri tekijä työnhakijan tehdessä päätöstä työpaikan vastaanottamisesta, ei se ole kuitenkaan merkittävin seikka. He viittaavat tutkimukseen, jossa on todettu, että palkankorotus pitää työntekijän tyytyväisenä kuukauden, eli juuri sen ajan, jolloin korkeampaa palkkaa ensimmäisen kerran saa. Tällä ratkaisulla ei siis saa aikaan suurta pitkäkestoista vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen, minkä perusteella voidaan päätellä, ettei sillä ole muita tekijöitä merkittävämpää roolia myöskään työnantajakuvan muodostumisessa. He myös korostavat, että palkkauksen merkittävyyteen vaikuttavat tietenkin myös työntekijän henkilökohtaiset preferenssit, jotka voivat olla hyvinkin erilaiset eri ihmisillä. Toinen tekee työtä vain palkan vuoksi ja toinen saa työstä henkistä tyydytystä kutsumusammattissaan. Tietysti palkkaukseen liittyy myös muita tekijöitä rahasumman lisäksi, kuten töiden jatkuvuus ja ylenemismahdollisuudet. Korpi ym. jatkavat (s. 71), että työnantajakuvan kannalta on olennaista, että henkilöstö voi luottaa töiden jatkuvuuteen ja palkanmaksun säännöllisyyteen. Tämän seikan vuoksi esimerkiksi kunnat ja muut vastaavat ovat houkutteleva työnantaja.

Korpi ym. (2012, 73) kertovat sosiaalisen median toimivan kaikkien edellä mainittujen tekijöiden resonointipintana. Ihmiset purkavat pahaa mieltään helposti erilaisissa verkkopalveluissa. Työntekijän viestit sosiaalisessa mediassa rakentavat työnantajakuvaa aina ja joka kerta. Heidän mukaansa nämä tapaukset heijastavat yrityksen

sisäistä työnantajakuva eli työyhteisössä vallitsevaa todellisuutta. Sisäisestä työnantajakuvasta riippuu, vahvistaako sosiaalinen media positiivista vai negatiivista kierrettä.

Korpi ym. (2012, 73) toteavat, että yrityksen aktiivisuus sosiaalisessa mediassa on suoraan verrannollinen yrityksen kiinnostavuuteen kyseisessä kanavassa. Sisällön monipuolisuus on taas verrannollinen siihen, kuinka kauan ja kuinka paljon yksi seuraaja jaksaa lukea yrityksen sisältöä ja osallistua keskusteluihin. Korpi ym. jatkavat, että yritys voi profiloitua itsensä ilmaisijaksi, jolloin sisältö on enimmäkseen yksipuolista tiedottamista linkeineen ja kotisivuilta poimittuine päivityksineen. Lisäarvoa pystyy parhaiten tuottamaan luomalla jokaisesta sosiaalisen median palvelusta yleisölle mielenkiintoisen kokonaisuuden. Mielenkiinto pysyy yllä tuottamalla monipuolista sisältöä eri aihepiireistä. Heidän mukaansa voidaan ajatella, että työnantajakuva rakentaa lähes kaikki julkaistava sisältö, myös se, mitä jätetään julkaisematta. Eri palveluihin julkaistua sisältöä ja siihen aiheuttamia reaktioita, tulisi heidän mielestään seurata ja mitata mahdollisimman tarkasti, jotta olisi mahdollista määrittellisen kanavan yleisöä parhaiten palveleva aihekokonaisuus.

Korpi ym. (2012, 75) toteavat, että paras työnantajakuva on todellinen työnantajakuva, ja tätä kuvaa heijastavat henkilöstön aktiivisuus internetissä sekä nykyisten että myös entisten työntekijöiden jakamat viestit yritykseen liittyen. He myös jatkavat, että jos henkilöstö on tyytyväinen työhönsä ja työskentelee hyvässä ilmapiirissä mielenkiintoisten tuotteiden kanssa, on varsin suotavaa, että työntekijät aktivoituvat kertomaan tyytyväisyydestään omalle verkostolleen internetissä. Jos taas henkilöstö on tyytymätön, kannattaa yrityksen seurata viestintää eri kanavissa ja ottaa esitetyistä asioista kiinni ja kehittää niitä. Tällä tavoin sosiaalista mediaa voidaan käyttää sisäisen työnantajakuvan kehittäjänä.

Korpi ym. (2012, 76) mukaan, kun yrityksellä on hyvä työnantajakuva, avoimien hakemusten määrä kasvaa ja hakemusten taso avoimiin työpaikkoihin paranee. He jatkavat, että kun todellinen kokemus ja ennalta saadut mielikuvat ovat yhteneväiset ja näin ollen pettymyksiä ei synny, työtehtävien oppiminen, aloittaminen ja tiimiytyminen nopeutuu. Tällöin myös henkilöstö viihtyy työsuhteessa pidempään ja palkan merkitys työsuhteessa pienenee. Heidän mukaansa tällöin asenne työntekoon on positiivisempi ja sitä kautta tappiot ja pettymykset kestetään paremmin. Positiivinen

viestintä ja työyhteisön avoimissa kanavissa kertomat tarinat saattavat heidän mukaansa nostaa yrityksen julkisuusarvoa ja medianäkyvyyttä, viime kädessä kaikilla mainitut seikat tarkoittavat tuottavampaa organisaatiota. He toteavat, että positiivinen työnantajakuva antaa lähtökohdan menestyksekkäämmälle, kannattavammalle liiketoiminnalle.

Toimeksiantajayrityksellä on hyvä maine toimialalla. Sillä on paljon pitkiä kumppanuussuhteita niin toisten yritysten kuin työntekijöidenkin kanssa. Yritys itse arvostaa kumppanuussuhteet todella suureen arvoon. Yrityksen tulisi saada tämä asia isommin esiin kotisivuillaan työnhakijoille. Heillä on hyvin referenssejä asiakkailtaan kotisivuillaan esillä. Kotisivuilla on myös haastateltu kahta työntekijää, jotka ovat kertoneet työsuhteestaan. Rekrytointitilanteessa nämä kotisivut ja siellä sijaitsevat referenssit tulisi tuoda työnhakijalle ilmi.

3 TYÖVOIMAPULA

3.1 Mistä työvoimapula johtuu

Surakka (2009, 23) toteaa, että tämän päivän nuorilla on paljon enemmän vaihtoehtoja kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Heidän on mahdollista jatkaa opiskeluaan suoraan peruskoulusta, ylioppilaskirjoitusten jälkeen tai myöhemmin elämässä. Koskaan aiemmin kouluttautuminen ei ole ollut näin helppoa. Surakka jatkaa, että kun elinikäinen opiskelu on mahdollista, moni etsii omaa alaansa ja paikkaansa yhteiskunnassa aikaisempaa pidempään. Hän myös toteaa, että moni hankki koulutusta usealla alalla ja valitsee työpaikkansa sen mukaan, mikä sillä hetkellä on mielenkiintoisin tai parhaiten palkattu työpaikka.

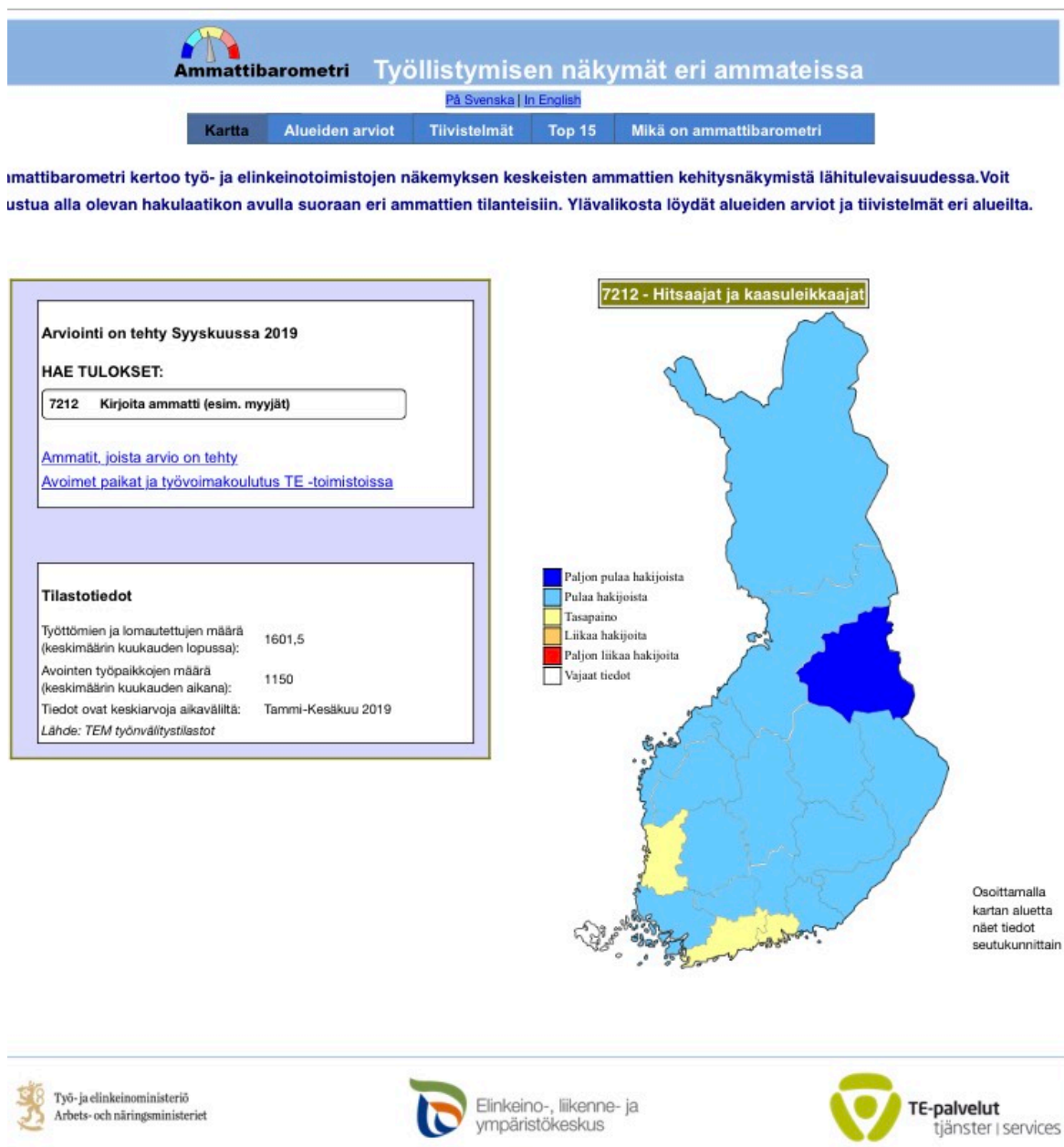
Ajat ovat muuttuneet, ja tänä päivänä elinikäinen opiskelu on melkein välttämätöntä. Yhä useammalla alalla kouluttaudutaan jatkuvasti, sillä alat muuttuvat maailman mukana ja tämän takia myös alojen osaamisvaatimukset muuttuvat. Henkilöstön täytyy tällöin pysyä kehityksen mukana ja kouluttautua. Uudelleen kouluttautuminen on myös tänä päivänä paljon yleisempää, sillä ihmiset pystyvät kesken työelämänsä kouluttautumaan uudestaan ja näin vaihtamaan alaa. Tämän mahdollistaa kehittynyt koulutus, jota pystyy tänä päivänä toteuttamaan monimuoto-toteutuksena, jolloin opiskelu onnistuu työn kanssa yhtä aikaa. Myös erilaiset tuet, kuten aikuiskoulutustuki auttavat uudelleen kouluttautumista.

Surakka (2009, 23) toteaa myös, että yhä useampi työntekijä haluaa lähteä mahdollisimman aikaisin eläkkeelle, sillä he kokevat työelämän liian haastavaksi. Heistä tuntuu, etteivät he pysy kehityksessä kärryillä eivätkä esimerkiksi halua opetella uusia ATK-ohjelmia. Surakka jatkaa, että muita lähtöihin vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi kiire, työn raskaus, arvostuksen puute sekä vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön. Tietysti tämäkin asia on toimialakohtainen; toisella toimialalla vaikuttaa toinen tekijä enemmän ja toinen vähemmän. Surakka myös toteaa, että haasteita asettaa suurien ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle. Työyhteisöissä on monenlaisia normeja ja tietoa, jotka eivät automaattisesti siirry seuraavalle sukupolvelle perehdytyksen myötä. Surakan mukaan tarvitaankin asioiden tiedostamista ja ”hiljaisen tiedon” arvostamista ja esille tuomista.

Nykymaailma on muuttunut viime vuosikymmenten aikana todella radikaalisti ja se on vaikuttanut paljon työelämään. Digitalisaatio ja teknologia ovat muuttaneet useaa alaa todella radikaalisti. Muutos on monelle työntekijälle todella rankka. He ovat koko työelämän työskennelleet samoilla työtavoilla ja nämä suuret muutokset ovat monessa työpaikassa muokanneet työtapoja ja -tekniikoita todella suuresti. Joillekin työtekniikoiden muutos on liian suuri asia ja he eivät halua muuttaa työskentelytapojaan. Tällöin helposti jäädään pois työelämästä.

3.2 Työvoimapulan tilanne ja vaikutus Suomessa

Työ- ja elinkeinoministeriön Ammattibarometri (2019) kuvaa ammattikuntien työllistymistilannetta. Tarkkailtaessa hitsaajien ja kaasuleikkaajien työllisyystilannetta, voidaan todeta heistä olevan suuresti pulaa koko Suomessa. Vain Uudenmaan ja Satakunnan ELY-keskusten alueella on tilanne, jossa tarjonta vastaa kysyntää. Muualla Suomessa osaajia tarvitaan ja esimerkiksi Kainuun ELY-keskuksen alueella on paljon pulaa osaajista. Ammattibarometrin tiedon on kerätty tämän vuoden tammikuun ja kesäkuun väliltä.



Kuva 2. Ammattibarometri hitsaajat ja kaasuleikkaajat (Ammattibarometri. 9/2019 Työllistymisen näkymät eri ammateissa).

Hannukselan (2019) mukaan suomalainen metalliteollisuus ja konepajateknologia ovat huipputasoa. Laatuvaatimukset ovat tiukat, mutta Suomi pystyy hiotulla valmistusprosessilla vastaamaan alan kansainväliseen kilpailuun. Artikkelissa haastateltavan Outi Pikkusillan mukaan Suomen valtteina on korkean laadun lisäksi myös joustavuus sekä kyky löytää ratkaisut asiakkaiden ongelmiin heidän kanssaan.

Luodonpää (2009) haastattelee artikkeliinsa paltamolaista metallialan yrittäjää Martti Järvelää. Järvelä on yhdessä vaimonsa kanssa pyörittänyt Korsun Teräs Oy:tä jo vuosikymmenen ajan. Järvelän mukaan ennen miehet tulivat kysymään yrityksestä töitä, mutta sittemmin tilanne on kääntynyt niin, että yrittäjät joutuvat epätoivoisesti kyselemään miehiä töihin. Asiakkaita ja töitä Järvelän mukaan olisi, mutta tekijöitä ei, ja tämän takia asiakkaille pitää välillä myydä ei-oota, kun ei ole takeita, pystytäänkö tilaus hoitamaan ajoissa perille. Korsun Teräs Oy on jo nyt turvautunut ulkomaalaiseen vuokratyövoimaan. Yrittäjän mukaan heti olisi töitä ainakin kahdelle. Järvelän mukaan vuokrafirman kautta työllistäminen tulee kalliimmaksi, mutta muuta vaihtoehtoa ei ole. Järvelän mukaan yksi syy työvoiman uupumiseen on byrokratia ja koukerot. Hänelle on potentiaalinen työntekijä vastannut, ettei töihin kannata tulla ainakaan kauemmaksi, kun lähes saman rahan saa kotona. Martti Järvelä on huomannut aktiivisuusmallin vaikutuksen, sillä sen myötä Korsun teräskin on saanut paljon yhteydenottoja. Kyseinen ala vaatii kuitenkin osaamista, oma-aloitteisuutta ja kykyä itsenäiseen työskentelyyn, ja tämän takia ei Järvelän mukaan voi töitä tulla vain kokeilemaan aktiivisuusmallin takia.

Tällä paltamolaisella yrittäjällä on todella samankaltainen tilanne kuin toimeksiantajayrityksellä. Hänkin otti haastattelussaan esille ammattitaidon vaatimukset, jotka tuovat oman haasteensa työvoiman saatavuudelle. Työpaikalla vaatimukset poisulkevat työn kokeilumahdollisuudet. Toimeksiantajayritys toteuttaa haastavia kokonaisuuksia, jotka vaativat hitsausluokkien suorittamista eli tietynlaista hitsausammattitaitoa.

Luodonpään (2009) mukaan työvoimapula on jatkuvasti koko Suomea koskeva ongelma. Nousu on ollut merkittävää jo parin viimeisen vuoden ajan. Hän jatkaa, että maaliskuun lopulla julkaistun tuoreen ammattibarometrin mukaan työvoimapulasta kärsii 54 ammattia. Vielä 2018 luku oli vain 39, kun taas vuonna 2017 vain 24 ammattia. Luodonpää on artikkelissaan haastatellut myös Työ- ja elinkeinoministeriön neuvottelevaa virkamiestä, Mika Tuomalaa. Tuomala oli yllättynyt ammattibarometrin tuloksista. Tuomalan mukaan taustalla on koulutuspoliittisia tekijöitä, mutta hänen mukaansa nyt alkaa näkyä myös määrällinen vaikutus. Hänen mukaansa työ-

voimaa ei ole enää samalla tavalla tarjolla. Tuomala on itse sitä mieltä, että robotisaatio ei ole vaikuttanut niin paljon kuin aiemmin uumoiltiin. Hänen mukaansa robotisaatio näkyy siinä, että teollisuuden työpaikat eivät ole enää listan kärjessä.

Luodonpään (2019) artikkelissa haastatellaan myös elinkeinoministeri Mika Lintilää, jonka mielestä Suomen kasvun kannalta suurin yksittäinen ongelma on se, että vuosittain jää lähes 70 000 työpaikkaa täyttämättä. Lintilän mukaan työvoima on niin pitkälle edennyt ilmiö, että sitä on vaikea tilkitä millään yksittäisellä toimenpiteellä.

Työvoimapula vaikuttaa suuresti alan yrityksiin. Usealla yrityksellä työvoimapula on esteenä kasvuille. Työvoimapulan takia asiakkaita joudutaan joskus kääntämään ovella takaisin päin, sillä yrityksellä ei ole aikaa tehdä heidän tilaustaan aikataulussa. Työvoimapula vaikuttaa yrityksissä myös kiireen ja stressin kertymiseen. Kun kaikki mahdolliset, yritykseen mahtuvat tilaukset yritetään valmistaa, on kiire läsnä yrityksissä. Työvoimapula on esteenä Suomen talouden kasvuille ja myös monen alan kasvuille ja kehittymiselle. 70 000 täyttämätöntä työpaikkaa Suomessa tuottaa omat haasteensa.

3.3 Työkalut työvoimapulaa vastaan

Hannuksela (2009) toteaa, että Etelä-Karjalassa on perustettu metallialan verkosto, jonka osaamista voitaisiin hyödyntää Suomessa laajemminkin. Etelä-Karjalaan ollaan myös aloittamassa rekrytointikampanja, jossa metallialan yritysten lisäksi mukana on myös alan oppilaitoksia ja esimerkiksi Lappeenrannan kaupunki. Hän jatkaa, että Lappeenrannan kaupungilla on jo kokemusta vastaavista kampanjoista, kun Etelä-Karjalaan haettiin muun muassa ICT-alan osaajia.

Etelä-Karjalan esimerkkiä tulisi hyödyntää myös muualla Suomessa. Voitaisiin muodostaa valtakunnallinen metallialan verkosto, joka sitten paloiteltaisiin alueiden omiin lohkoihin. Yhteistyöllä tässäkin tapauksessa saataisiin tuloksia. Yhdessä metalliala saataisiin näkyville ja siitä voitaisiin muodostaa mediaseksikkäämpi ala erilaisten markkinointikampanjoiden avulla.

Leiwo (2019) haastattelee artikkelissaan teollisuusliiton järjestötoimitsija Nina Wessneriä, joka kuuluttaa lisää koulutusta metallialalle. Alanvaihtajille tarjotaan hänen mukaansa jo nyt uudelleen koulutautumista, mutta asiaa pitäisi hänen mukaansa tarkastella pitkäkestoisemmin. Leiwon mukaan Vaasan ja Uumajan väliseen liikenteeseen tuleva uusi autolautta rakennetaan Raumalla. Rauma Marine Constructionin mukaan tämä tarkoittaa noin 800 henkilötyövuotta ja tätä osaajien määrää ei hänen mukaansa Suomesta löydy, vaan tarvitaan työvoimaa rakentamiseen ulkomailta. Rauma Marine Constructionin toimitusjohtajan Jyrki Heinimaan mukaan suunnittelutyö autolautalle on kotimaista, mutta rakentamiseen ei työvoimaa Suomessa yksinkertaisesti riitä. Heinimaan mukaan ulkomaista työvoimaa lähdetään etsimään esimerkiksi Baltian maista, Saksasta ja Puolasta. Hänen mukaansa tähän tilanteeseen on johtanut palkkakehitys ja koulutuspolitiikka. Heinimaan sanoin se ei ole hyvää kehitystä ja sitä vastaan on taisteltava. Leiwon on haastatellut artikkeliansa myös teollisuusliiton järjestötoimitsija Nina Wessbergiä. Wessbergin mukaan metallialan osaajien määrän romahtaminen Suomessa on valitettavaa ja ollut nähtävissä jo pidemmän aikaa. Hänen mukaansa joitakin vuosia sitten sanottiin, ettei Suomessa tulla enää rakentamaan aluksia ja tämän Wessberg uskoo vaikuttaneen nuorien ammatinvalintaan, tarkemmin siihen, etteivät nuoret valitse enää kone- tai metallialaa.

Huolestuttava tosiasia on metallialan osaajien määrän romahtaminen. Tämän ilmiön syitä tulisi tutkia ja sen jälkeen pyrkiä kehittämään alaa ja alan koulutusta siihen suuntaan, että osaajien määrä saataisiin tarvittavalle tasolle. Alan koulutusta ja työllistymismahdollisuuksia tulisi saada esille niin, että mahdolliset koulututtajat ja tulevaisuuden työntekijät kiinnostuisivat alasta.

3.3.1 Uusien työntekijöiden koulutautuminen

Studentumin [20.10.2019] sivujen mukaan Etelä-Pohjanmaan alueella metallialan ammattitutkintoa pystyy opiskelemaan kahdessa eri oppilaitoksessa, neljällä eri paikkakunnalla. Yrityksessä tarve on levyseppähitsaajalle ja tulevaisuudessa teknologien kehittyessä koneistajalle. Levyseppähitsaajaksi ja koneistajaksi pystyy opiskelemaan Ähtärissä, Seinäjoella, Lapualla ja Kauhajoella. Ähtärin oppilaitoksen

kanssa yritys on toiminut yhteistyössä ja tästä oppilaitoksesta yrityksessä on ollut työharjoittelussa opiskelijoita. Näistä työharjoittelijoista useampi on jäänyt yritykseen työskentelemään.

Tiivis yhteistyö Jarte Steel Oy:n ja oppilaitosten kanssa hyödyttäisi molempia. Yritys pystyisi tarjota oppilaitokselle mahdollisesti projekteja, työharjoittelupaikkoja ja osaamistaan mentoroinnin näkökulmasta. Yritys pystyisi tarjoamaan opiskelijoille käytännön näkökulmaa työelämästä ja kertomaan, millaista arki alalla on. Tällaista pystyisi oppilaitos myös hyödyntämään markkinoidessaan ammattitutkintoa mahdollisille opiskelijoille. Yritys puolestaan saisi tästä ammattitaitoista työvoimaa, jonka koulutukseen ja osaamiseen se on pystynyt itse vaikuttamaan.

Tampereen aikuiskoulutuskeskus [11.11.2019] on nettisivuillaan kertonut Tampereen Teollisuusoppilaitoksen yhteistyöstä yritysten kanssa. Tampereen Teollisuusoppilaitos toimii tiiviissä yhteistyössä eri yritysten kanssa. Tämän ansiosta oppilaitoksen oppilaat pääsevät opiskelemaan aidossa työelämässä. Oppilaitoksessa on myös koottu neuvottelukunnat ja yhteistyöfoorumit, joka kokoavat alan toimijat: työnantajat, työ- ja elinkeinopalvelut, sekä oppilaitoksen yhteisten teemojen ääreen.

Näiden neuvottelukuntien ja yhteistyöfoorumien kautta pystytään kehittämään alaa ja sen koulutusta yhteistyössä. Tärkeää on, että alan koulutus ja työvoiman tarve kohtaavat. Alalle koulutetaan sellaisia ammattilaisia, joita tarvitaan. Toimialat kehittyvät maailman mukana ja on tärkeää, että koulutus muovaantuu toimialan mukaiseksi. Jarte Steel Oy ja alueen oppilaitokset voisivat kehittää alueelle samankaltaista toimintaa oppilaitoksen ja yritysten välille. Tällaiset neuvottelukunnat ja yhteistyöfoorumit kehittäisivät varmasti toimialaa alueella ja niiden avulla voitaisiin yhdessä löytää ratkaisuja työvoimapulaan.

Oppisopimuskoulutus voisi toimia, mutta yrittäjän mukaan toteutuakseen se tarvitsisi oikeanlaisen kohdan töiden ohessa, jolloin jollakin olisi aikaa opettaa uutta työntekijää. Usein yrityksessä on niin kova kiire, ettei tietämätöntä työntekijää ehditä kouluttaa. Koulusta työharjoitteluun saapuvat opiskelijat pystytään ottamaan yritykseen opiskelemaan ja töihin, sillä heillä on jo osaamista ja pystyvät sillä osaamisella tekemään jo itsenäisesti yrityksen helpompia töitä. Oppisopimuksella tuleva työntekijä, jolle työ ei olisi mitenkään tuttua, tarvitsisi todella paljon ohjausta ja opetusta.

Tämä ohjaus ja opetus taas veisi ammattitaitoisen työntekijän pois omien töidensä parista. Tällöin yrityksen tehokkuus hetkellisesti laskisi. Tietysti tästä seuraisi se, että hetken päästä yrityksessä olisi yksi uusi osaaaja. Oppisopimuskoulutuksella tuleva osaaaja vaatisi siis sen, että löytyisi hetkiä, jolloin häntä ehdittäisiin opettaa ja ohjata tarpeeksi. Yrittäjän mielestä ihannetilanne olisi se, että uudelleen koulutettajat pystyisivät opiskelemaan jossakin oppilaitoksessa alan perusasiat ja tulisivat tämän jälkeen opettelemaan työn haastavampia asioita yritykseen. Tällöin yritys pystyisi muovaamaan työntekijästä yrityksen näköisen osaaajan.

3.3.2 Vuokratyövoiman käyttö tuo joustavuutta

Vuokratyövoima on yksi paljon alalla käytetty keino hankkia lisää työvoimaa tarvittaessa. Vuokratyön avulla pystytään paikkaamaan työvoimaan nopeankin tarpeeseen. Yrityksessä on hetkiä, jolloin tilauksia on yrityksessä niin paljon sisällä, ettei niitä pystytä toimittamaan sovittuun hetkeen mennessä lisäämättä työvoimaa. Etelä-Pohjanmaan alueella toimii muutama suurempi vuokratyöyritys, joka tarjoaa työntekijöitä usealle eri alalle.

Forsten-Astikainen ym. (2017, 51) kertovat vuokratyöstä, jossa on tavallisesta työsopimuskuvioista poikkeava seikka, niin sanottu kolmikantasuhde. Vuokratyösuhteessa on kolme osapuolta, jotka ovat vuokratyöntekijä, vuokratyöyritys ja käyttäjäyritys. Tässä vuokratyösuhteessa jokaisella osapuolella on omat roolinsa mukaiset oikeudet ja velvoitteet. Vuokratyössä yritys, joka kaipaa lisää työntekijöitä, tekee sopimuksen vuokratyöyrityksen kanssa työntekijöiden vuokraamisesta. Yritystä, joka tarvitsee työntekijöitä, kutsutaan käyttäjäyritykseksi. Vuokratyöyritys toimittaa käyttäjäyritykselle työvoimaa, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että se voi vuokrata työntekijöitä käyttäjäyritykselle tai etsiä saamansa toimeksiannon perusteella uuden työntekijän ja vuokrata tämän yritykselle. Vuokratyöyrityksestä käytetään myös nimitystä henkilöstöpalveluyritys ja toimialapalveluyritys.

Forsten-Astikainen ym. (2017, 52) kertovat vuokratyösuhteen haastavan perinteisen työkuulttuurin, jossa perusarvoina on nähty pitkä, pysyvä työsuhde, yksi työnantaja ja kuuluminen organisaatioon. Heidän mukaansa vuokratyövoimalla on myös usein käänttöpuolensa, jotka henkilöstöjohdon tulee kohdata realistisesti ja pohtia niiden ratkaisukeinoja. Vuokratyöryitykset ovat nykypäivänä monelle yritykselle tuki, jonka kautta rekrytointi hoituu hallitusti ja uusia työntekijöitä päästään testaamaan yritykseen sopiviksi. Tällaisessa tilanteessa säästetään rekrytointi- ja muita henkilöstöhallinnon resursseja ja samalla tuodaan joustavuutta uusiin palkkauksiin ja henkilöstöarviointiin.

Pienissä yrityksissä, joissa ei välttämättä ole ollenkaan henkilöstöosaamista, pystytään vuokratyöryityksestä saamaan tukea ja osaamista rekrytointiin. Vuokratyöryityksen työntekijät osaavat etsiä oikeanlaisia osaajia oikeasta paikasta. Henkilöstöä tarvitsevan yrityksen täytyy olla tarkka, että he osaavat kertoa minkälaisen osaajan tarvitsevat. Heidän täytyy itse yrityksenä tiedostaa tarpeensa ja sitä kautta tietää, minkälaisen osaajan tarvitsevat.

Forsten-Astikainen ym. (2017, 52) toteavat myös, että vuokratyövoiman käyttö on otettu yrityksissä ristiriitaisesti tuntein vastaan. Joissakin tapauksissa henkilöstö on huolestunut, että heidät tullaan korvaamaan vuokratyövoimalla. Tämän takia on tärkeää viestiä tarkkaan kaikille organisaation jäsenille, miksi vuokratyövoimaa käytetään ja miten se tulee vaikuttamaan kaikkiin työntekijöihin. Vuokratyövoimaa käytettäessä vastuu perehdyttämisestä kasaantuu muulle henkilöstölle ja tällöin tuleekin pitää mielessä, miten se kuormittaa heitä. Forsten-Astikainen ym. jatkavat, että jos vuokratyövoiman käyttö pitkittyy ja vakiintuu, saattaa työpaikalla alkaa näkyä sen vaikutukset. Vuokratyövoiman käyttö saattaa viestiä henkilöstölle työntekijän haluttomuudesta sitoutua työntekijöihin.

Forsten-Astikaisen ja muiden (2017, 53) mukaan vuokratyövoiman käyttöä ei ole juurikaan tutkittu. He toteavat, että tutkimuksissa on kuitenkin saatu vihjauksia siitä, että vuokratyöntekijän jäsenyys työpaikan yhteisössä ei määrity yhtä selvästi kuin vakituisten työntekijöiden. Tästä johtuen vuokratyöntekijöiltä puuttuu usein tietoisuus kuulumisesta samaan organisaatioon. Monesti myös vuokratyöntekijöiden palkitseminen, kehittymismahdollisuudet ja työsuhde-edut ovat erilaisia, joka aiheuttaa eriarvoisuuden tunnetta työyhteisössä.

Työyhteisössä on tärkeää tuntea samanarvoisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Vuokratyöntekijöiden mahdolliset ulkopuolisuuden tuntemukset voivat vaikuttaa koko työyhteisöön negatiivisesti. Tämän takia on todella tärkeää, että vuokratyövoimaa käytettäessä pidetään huolta, että näitä ongelmia pystyttäisiin välttämään.

Toimeksiantajayritykselle on tullut paljon tarjouksia ulkomaalaisesta työvoimasta. Yrittäjän mukaan hänelle on paljon tarjottu työvoimaa eri yritysten kautta. Työvoimaa on tarjottu myös Suomesta, mutta suurin osa vuokratyövoimasta tulee Virosta, Latviasta ja Liettuasta. Lähialueen metallialan yritykseen on vuokratyövoimaa tullut myös Kiinasta. Yrittäjän mukaan ilmiö on tässä muutaman vuoden sisään suurentunut todella paljon, ja ulkomaalainen työvoima voi yleistyessään ratkaista työvoimapulan tällä alalla. Monella yrittäjällä voi olla vielä ennakkoluuloja koskien ulkomaalaista työvoimaa, mutta ennakkoluulojen jäädessä pois, on ulkomaalainen työvoima helppo ratkaisu. Ulkomaalainen työvoima vuokratyövoimasta on helppo ratkaisu tilanteisiin, joissa työvoimaa tarvitaan nopeasti ja tilapäisesti. Yritykset toimittavat ammattitaitoisen työvoiman paikalle, kun on sovittu ja sitten kun työvoimaa ei enää tarvita, lähtevät työntekijät takaisin kotiin. Työvoimaa tarvitseva yritys maksaa vuokratyöntekijälle, joka taas maksaa työntekijöille palkan. Ulkomaalainen työvoima on myös huomattavasti edullisempaa kuin suomalainen työvoima. Ulkomaalainen työvoima voi olla ratkaisu monen yrityksen työvoimapulaan, mutta se voi myös vaikuttaa myös negatiivisesti. Ulkomaalainen työvoima vie yleistyessään työpaikkoja suomalaisilta työttömiltä. Voiko ulkomaalainen työvoima olla tosiasiaa uhka suomalaisille työntekijöille?

Toimeksiantajayritys pystyisi tarpeen mukaan hyötymään vuokratyövoimasta. Alalla tilaukset määrittävät työvoiman tarvetta todella paljon ja yritykselle on ominaista se, että välillä on todella kiire tilausten kanssa. Yritykselle toimitusvarmuus sovittuna ajankohtana on todella tärkeä asia, ja sitä he haluavat vaalia viimeiseen asti. Tällaisina hetkinä, kun tilauksia on kasaantunut todella paljon esimerkiksi seuraavalle kolmelle kuukaudelle, voisi vuokratyövoima olla yrityksessä tarpeen – vuokratyöläiset auttaisivat yritystä selvittämään ruuhka-ajan. Tähän tarkoitukseen yrityksessä onkin jo kaksi omalla toiminimellä toimivaa työntekijää, jotka satunnaisesti tarpeen tullen tulevat työskentelemään. Yrittäjä on kuitenkin todennut, että välillä tarvittaisiin

enemmän kuin kaksi työntekijää auttamaan. Omalla toiminimellä toimivilla työntekijöillä on myös toiset työmaat olemassa ja tämä vaikuttaa siihen, että he eivät ole aina vapaana.

Toimeksiantajayrityksen olisi hyvä löytää yksi vuokrayritys, jonka kanssa he pystyisivät muodostamaan yhteistyötä niin, että tarpeen tullen vuokrayrityksen kautta yritys saisi lisää työvoimaa. Kun aina käytettäisiin hyväksi todettua vuokrayritystä, voitaisiin luottaa siihen, että saataisiin oikeanlaista henkilöstöä. Vuokrayritys oppisi tuntemaan käyttäjäyrityksen tarpeet, osaamisvaatimukset ja työyhteisön. Näiden tietojen avulla vuokrayritys osaisi etsiä oikeanlaista työvoimaa käyttäjäyritykseen.

3.3.3 Rekrytointikampanja

Hannuksela (2019) kirjoittaa artikkelissaan Etelä-Karjalan alueella toteutetusta rekrytointikampanjasta, joka on onnistunut piristämään alaa toteutusalueellaan. Kampanjassa Lappeenranta, Imatra ja eteläkarjalaiset metallialan yritykset ovat yhdessä pyrkinneet selättämään työvoimapulan. Kampanjan tarkoitus oli houkutellessa valtakunnallisesti työntekijöitä metallialan yrityksiin. Kampanjan kohderyhmä oli 25-50-vuotiaat miehet. Kampanja on ollut näkyvillä sosiaalisen median eri kanavissa.

Hannuksela (2019) haastatteli artikkeliinsa Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen koulutusasiantuntija Jaana Komia ja lappeenrantalaisen Jotex Works -osakeyhtiön toimitusjohtajaa Outi Pikkusiltaa, jotka molemmat olivat todella tyytyväisiä rekrytointikampanjan onnistumiseen. Metallialan työvoimakoulutusten hakijamäärä nousi, ja yli 70 prosenttia täydennyskoulutuksen käyneistä on päässyt suoraan metallialan töihin. Osa on jatkanut alan jatko-opintoihin. Kokonaissijoittuminen alalle on 83 prosenttia, ja sitä voidaan pitää erinomaisena. Outi Pikkusilta kertoo iloitsevansa siitä, että rekrytointikampanja on päivittänyt erityisesti nuorten käsitystä metallialasta. Metalliala mielletään helposti hitsauskipinöiksi, vaikka alalla on paljon myös muutaakin. Näitä ovat esimerkiksi monipuliset asennustehtävät, koneistustehtävät, robotiikkaan ja automaatioon liittyvät tehtävät ja CNC-ohjelmointi, Pikkusilta luettelee artikkelissa.

Kampanjan lopulliset vaikutukset tulevat todennäköisesti näkymään viiveellä, mutta Pikkusillan mielestä positiivista liikehdintää rekrytoinneissa näkyi jo nyt. Pikkusillan mielestä tällaista kampanjointia tarvitaan lisää, sillä teknologiateollisuus kokonaisuutena tulee tarvitsemaan merkittävästi lisää työvoimaa tulevien vuosien aikana. Etelä-Karjalassa on tälläkin hetkellä kymmeniä metallialan työpaikkoja, mutta osajat puuttuvat. Suuret ikäluokat ovat eläköityneet, eikä metallialan teknologioiden osaajia ole koulutettu tarpeeksi. Metallialan vetovoima ei ole myöskään ollut paras mahdollinen. Kaakkois-Suomen ELY-keskus rahoittaa metallialan jatko- ja täydennyskoulutusta Etelä-karjalassa 400 000 eurolla.

Etelä-Pohjanmaan alueelle voitaisiin toteuttaa samanlainen rekrytointikampanja. Tällaisen rekrytointikampanjan ansiosta voitaisiin Etelä-Pohjanmaallakin kiinnittää ihmisten huomiota metallialaa kohtaan ja näin saada näkemystä alaa kohtaan muuttamaan. Etelä-Pohjanmaan alueella yritykset voisivat yhdessä esimerkiksi metallialan oppilaitosten kanssa toteuttaa kampanjan, jonka avulla saataisiin metallialaa kiinnostavammaksi ja näin enemmän opiskelijoita alalle. Tällainen yhteistyö toisi kaikille osapuolille hyötyä. Oppilaitos saisi opiskelijoita ja yritykset työntekijöitä.

4 KEHITTÄMISMENETELMÄT JA TIEDONHANKINTAMENETELMÄT

4.1 Benchmarking

Vuorinen (2013, 158) toteaa, että benchmarking-toiminnan tarkoituksena on kerätä toisilta yrityksiltä tietoja ja taitoja, joita voidaan soveltaa omassa toiminnassa. Kehittämistyö kohdistetaan yleensä johonkin tiettyyn liiketoiminnan osa-alueeseen. Omaa toimintaa verrataan valitun osa-alueen suhteen tässä asiassa valioluokkaa edustaviin organisaatioihin. Benchmarkingia voidaan käyttää myös yksittäisen specifin ongelman ratkaisemiseen. Toiminnan tavoitteena ei ole kopiointi, vaan toisilta opittujen asioiden soveltaminen.

Vuorinen (2013, 159) jakaa benchmarkingin toteuttamisvaihtoehdot neljään päälinjaan. Ensimmäinen on sisäinen benchmarking, jossa yritys vertailee oman tekemisen tasoa eri toiminnoissaan tai eri yksiköissään. Toisessa päälinjassa, kilpailija-benchmarkingissa yritys etsii oman alansa huippuorganisaation vertailukohtaksi itselleen. Kilpailijabenchmarking edellyttää luottamuksellista yhteistyösuhdetta yritysten välille. Yhteistyösuhteen tulee tähdätä molempien osapuolien hyötyyn. Nykyään useat yritykset ovat tämän ansiosta samalla kilpailijoita ja yhteistyökumppaneita. Kolmannessa päälinjassa, toiminnallisessa benchmarkingissa yritys pyrkii kehittämään jonkin osa-alueen toimintaa tekemällä vertailua oman toimialansa ulkopuolisiin yrityksiin. Viimeisenä päälinjana on toimialan benchmarking, jossa etsitään yritysryhmässä toimialan parhaita käytänteitä. Keskittymällä laajemmin koko toimialaan saadaan kokoon enemmän tietoa pienemmällä kilpailijakonfliktin riskillä. Ideaalitulanteessa ryhmässä pystytään jakamaan menetelmiään muiden tietoon. Tällöin kaikki voivat oppia jotakin uutta ilman vaaraa liian yksityiskohtaisen tiedon levittämisestä.

Toimeksiantajayrityksen tilanteessa voitaisiin hyödyntää benchmarkingin useam- paakin päälinjaa. Toimialan benchmarkingissa voitaisiin koota yhteen metalliteollisuuden yritykset yhdessä pohtimaan työvoimapulaa. Yritykset voisivat yhdessä pohtia työvoimapulan aiheuttajia ja siihen vaikuttamista. Yrittäjät voisivat jakaa tietonsa, jonka kautta he voisivat löytää ratkaisuja ongelmaan.

Toimeksiantajayritys voisi hyödyntää rekrytoinnin kehittämiseensä toiminnallista benchmarkingia, jossa he voisivat verrata omaa rekrytointia ja rekrytointiprosessiin johonkin toisella toimialalla toimivaan yritykseen. Tästä yhteistyöstä voisivat molemmat yritykset hyötyä ottamalla mallia ja oppimalla toistensa käytänteistä. Toisella toimialalla käytänteet saattavat erota toisistaan huomattavasti.

Vuorinen (2013, 160) kertoo benchmarking-prosessin alkavan omien kehitystarpeiden määrittelyllä ja nykytoiminnan mahdollisimman tarkalla kuvauksella. Tästä määrittelystä voidaan selvittää, mistä löytyvät yrityksen tärkeimmät kehittämistarpeet. Seuraavaksi yrityksen tulee etsiä itselleen vertailukohde ja päästä sen kanssa yhteistyöhön. Hedelmällisen yhteistyön synnyttämiseksi tulee myös miettiä, mitä se voisi tarjota kumppanille. Kumppanin löytymisen jälkeen päästään kehittämisvaiheeseen, jonka tavoitteena on tuoda esille toiminnan keskeiset erot ja sen jälkeen syyt erojen taustalla. Toiminnallisten erojen ja merkittävimpien suorituskykyyn liittyvien kuilujen löydyttyä organisaatio voi ryhtyä soveltamaan kumppanilta saatuja oppeja omassa toiminnassaan.

Toisilta yrityksiltä saatu oppi on todella arvokasta. Kun suhde on luottamuksellinen ja molemmat osapuolet kertovat omista hyväksi todetuista tavoista, pystyvät molemmat mahdollisesti kehittämään omaa toimintaa. Jakamalla kokemuksia toisten yritysten kanssa, pystyvät yritykset oppimaan toisiltaan arvokkaita asioita. Kokemuksen kautta opitaan usein sellaisia asioita, mitä ei voi oppia kirjoista. Kokemus on arvokkainta oppia.

Vuorinen (2014, 164) korostaa, että mikäli benchmarkingin avulla yritetään oppia muiden toimialojen käytänteistä, voi menetelmien avulla yritys saavuttaa täysin uusia kilpailuetuja ja kehityshyppyjä. Tämän saavuttaakseen, tulee yrityksen miettiä perusteellisesti yrityksen kilpailukykyä ja sen taustalla olevia resursseja ja toimintatapoja.

Toimeksiantajayritys, pystyisi benchmarkingin avulla saavuttamaan huomattavaa kilpailijaetua työnantajamarkkinoilla. Yrityksen toimialalla ei kovinkaan moni yritys panosta rekrytointiin ja työnantajakuvaan, mikäli kohdeyrityksemme siihen panostaisi, yritys saisi etua verrattuna muihin yrityksiin.

4.2 Employer Branding

Vuorinen (2013, 190–191) kirjoittaa, että *employer brandingin* eli työnantajamielikuvan kehittämisen ideana on rekrytoinnin tehostaminen sekä työntekijöiden sijoittaminen ja motivointi. Mielikuvan kehittäminen on työnantajan markkinointia. Työnantajan markkinoinnissa asiakas on potentiaalinen työntekijä ja myytävänä tuotteena on organisaatio. Vuorinen jatkaa, että työnantajabrändin tulee antaa kuvaa siitä, kenelle töitä tehdään. Työnantajamielikuvan kehittämällä pyritään vaikuttamaan siihen, miten päteviä työntekijöitä organisaatiossa työskentelee nyt ja tulevaisuudessa. Vuorinen muistuttaa, että menetelmän ideana ei ole tehdä katteettomia lupauksia, sillä kuluttajabrändin kaunisteltu totuus paljastuu yleensä ennemmin tai myöhemmin. Tässä tilanteessa totuus paljastuu vielä varmemmin, sillä työntekijät tekevät havaintoja työpaikastaan koko ajan. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa kaikki organisaation tekemiset, kuten organisaation tuotteet, palvelut, toimiala, fyysiset rakennukset, työntekijät, johto, uutiset, asiakaspalvelu ja rekrytointiviestintä. Erityisesti mielikuvaan vaikuttavat omat tai tuttavien kokemukset työntekijänä, asiakkaana tai yhteistyökumppanina. Työnantajamielikuvan tulisi olla pitkäjänteistä kehittämistyötä, joka yhdistää HR-toiminnot ja strategian.

Vuorinen (2013, 191) jakaa työnantajamielikuvan kehittämisen viisivaiheiseen prosessiin. Ensimmäisessä vaiheessa pohditaan, mitä yrityksestä mietitään työnantajana. Tämä vaihe on aloitettava arviolla nykytilanteesta. Apuna arviossa voi olla esimerkiksi erilaiset työnantajamielikuvatutkimukset ja -selvitykset. Nykytilannetta pysyy tarkastelemaa myös nykyisten työntekijöiden kautta pohtimalla esimerkiksi sitä, millaista työvoimaa organisaatio on houkutellut ja mistä työntekijät organisaatiossa pitävät tai eivät pidä.

Vuorisen (2013, 192) mukaan toisessa vaiheessa mietitään, mitkä ovat yrityksen tulevaisuuden henkilöstötarpeet. Tulevaisuuden henkilöstötarpeiden analysoimisen tulee perustua Vuorisen mukaan strategiaan. Organisaation tulee miettiä, minne se haluaa edetä, miten sinne päästään ja millaista henkilöstöä matka sinne vaatii. Vuorinen kannustaa peilaamaan nykytilannetta vasten ja miettiä, mitä ristiriitoja työnantajamielikuvan ja henkilöstötarpeiden väliltä löytyy.

Vuorinen (2013, 192) toteaa, että kolmannessa vaiheessa pohditaan, millaisia työntekijöitä yritys tavoittelee. Tätä kysymystä pohtimalla tulisi syntyä profiili siitä, millainen on rekrytoinnin kohderyhmä ja mitä tämä kohderyhmä työnantajassa erityisesti arvostaa. Tulee tarkasti määrätä, millaisia henkilöitä organisaatio haluaa palkata. Seuraavaksi yrityksen tulee selvittää, minkälainen käsitys kohdejoukolla on hyvästä organisaatiosta. Tätä käsitystä verrataan nykyiseen mielikuvaan, jonka avulla saadaan tavoitteet.

Vuorinen (2013, 192–193) kirjoittaa, että neljännessä vaiheessa pohditaan, mikä on yrityksen viesti työnantajana. Työnantajaviestin tulee olla todenmukainen organisaation kulttuuria kohtaan. Viestissä olisi hyvä tulla esiin organisaation tarjoamia etuja, ja sen on hyvä olla erottuva ja puhutella erityisesti rekrytoinnin kohderyhmää. Oikeanlainen viesti rakentuu organisaatiosta sisältä ulos, korostaa organisaatiokulttuurin vahvuuksia ja osuu organisaation tavoittelemiin avainpelureihin.

Vuorinen (2013, 193-194) kertoo viidennen kohdan käsittelevän sitä, miten yritys vie viestinsä tehokkaasti perille. Tämä tarkoittaa niitä käytännön toimia, joilla yrityksen viesti välitetään kohderyhmälle. Tehokkain viesti tulee olennaisesti yrityksen työntekijöiden kautta: mitä he kertovat yrityksestä, miten he viihtyvät työssä ja millaisista arvoista ja työkulttuurista he viestittävät. Organisaation tulisi myös pohtia, miten se voisi lisätä omaa arvostustaan kohderyhmän keskuudessa.

Toimeksiantajayritys on jo hieman sivuuttanut vaihetta viisi, sillä heidän omalla kotisivuillaan on työntekijöiden haastatteluja. Tässä kohdassa yrityksen kaksi työntekijää on kertonut työsuhteestaan ja siitä, mistä asioista he pitävät työpaikassaan.

Työnantajamielikuvan kehittämiseksi olisi toimeksiantajayritykselle apua rekrytointiin. Toimeksiantajayrityksen tulisi käydä tämä viisivaiheinen prosessi läpi ja kytkeä se omaan toimintaansa. Yrittäjä voisi yhdessä työntekijöiden kanssa pohtia nämä vaiheet läpi, sillä työntekijöiltä voisi tulla sellaisia huomioita, mitä yrittäjä ei itse huomioi. Myös alan ammattilainen osaisi olla tilanteessa avuksi ja kysyä juuri oikeita kysymyksiä työnantajalta ja työntekijöiltä, jonka kautta jokaista kohtaa pohdittaisiin tarpeeksi syvällisesti. Työnantajamielikuvan kehittäminen vaikuttaa myös asiakassuhteisiin ja muihin kumppanuuksiin. Kun yrityksestä hehkuu miellyttävä ja luokseen kutsuva työnantajakuva, halutaan yritykseen hakeutua töihin.

4.3 Tiedonhankinnan toteutus

Tutkimusmenetelmänä työhön käytettiin paljon kirjallista painettua materiaalia. Tietoa löytyi pääasiassa erilaisista kirjoista ja artikkeleista. Toisena tutkimusmenetelmänä oli haastattelut, joissa haastateltiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa ja kahta työntekijää. Haastattelu oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 11–14) toteavat, että kehittämistyössä hyödynnetään jo olemassa olevaa tietoa ja sen avulla kehitetään liiketoimintaa. Tässä kehittämistyössä keskitytään henkilöstöjohtamisen ja erityisesti rekrytoinnin kehittämistä. Kehittämistyössä tarkoitus on olla myös menetelmäosaamista tutkimuksen lisäksi. Ojasalo ja muut korostavat, että kehittämistyötä ovat suunnitelmallisuus, järjestelmällisyys, tiedon ja keskeisimpien käsitteiden tunteminen, tuloksien kriittinen arviointi ja itsenäinen ajattelu.

Ojasalon ym. mukaan havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien toimintaympäristöön, jonka avulla voidaan saada monipuolista tietoa siitä, kuinka toiminta todellisuudessa tapahtuu. Tämän takia kehittämistyön tuottamisen aineistona käytettiin myös laatijan omakohtaista näkemystä. Näkemykseni perustuu opittuun tietoon henkilöstöjohtamiseen liittyvissä opinnoissa.

Kehittämistyön kannalta oli todella tärkeää kerätä paljon kehittämistyöhön liittyvää teoriaa, tulosten tueksi. Toimeksiantajayritys hyötyy myös työn teoriaosuudesta, jonka avulla yritys voi kerryttää tietoaan strategisesta johtamisesta ja työvoimapolusta. Teorian lähteitä etsiessä korostettiin kirjallisen materiaalin pätevyyttä ja tuoreutta.

4.4 Haastattelun toteutus

Työhön haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa ja kahta yrityksen työntekijää, jotka ovat olleet erilaisissa työtehtävissä ja tulee erilaisella taustalla töihin yritykseen. Haastateltavien määrää vaikutti se, että työpaikalla oli haastatteluajankohtana kova

kiire, jonka takia muiden työntekijöiden täytyi keskittyä työhönsä. Työssä pidettiin tärkeänä useamman työntekijän mielipiteen kuulemistakin. Haastateltavaksi kuitenkin saatiin yrityksen toimitusjohtaja, pitkäaikaisin työntekijä ja työntekijä, joka on yrityksessä kouluttautunut alan osaajaksi.

Haastattelut toteutettiin työpaikan kahvihuoneessa kasvotusten. Oli tärkeää mennä työpaikalle kasvotusten haastattelemaan haastateltavia, näin saadaan mahdollisimman realistinen kuva työpaikasta, sillä pidettiin tärkeänä lukea myös haastateltavan elekieltä. Haastattelun aikana vastaukset kirjattiin tietokoneelle tyhjään asiakirjaan ja välittömästi haastattelun jälkeen kirjoitettiin laajempia muistiinpanoja kyseiseen asiakirjaan, jotta kaikki oleellinen tuli kirjoitettua ylös vielä, kun se oli tuoreena muistissa. Yrittäjän kanssa haastattelu tilanne kesti 45 minuuttia. Työntekijöiden haastattelut kestivät noin 20 minuuttia.

Yrittäjän haastattelu teemoina oli yritys, yritys työpaikkana, henkilöstöjohtaminen ja työvoimapula. Työntekijöiden teemana oli yritys työpaikkana ja sen vahvuudet ja haasteet. Yrittäjältä kysyttiin yhteensä 18 kysymystä eri teemoista. Analysoinnissa pohdittiin vastauksia henkilöstöjohtamisen ja työvoimapulan näkökulmista.

5 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Kehittämishankkeen tarkoitus oli löytää toimeksiantajayrityksen rekrytointiin uusia ratkaisuja ja keinoja tehostaa rekrytointiprosessia. Metallialalla vaikuttaa tällä hetkellä työvoimapula, joka tuo omia haasteitaan yrityksille. Jarte Steel Oy:ssä ei ole aikaisemmin toteutettu samantapaista kehittämishanketta. Työvoimapulaan lähdettiin hakemaan ratkaisuja henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin kautta. Toimeksiantajayritys halusi löytää keinoja oikeanlaisen työvoiman hankkimiseen. Työvoimapula on tuottanut koko yrityksen toimialalle tilanteen, jossa työvoimapula rajoittaa monen yrityksen kasvua. Työvoimapula on myös toimeksiantajayrityksen kasvun tiellä.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta työvoimapula aiheuttaa haasteita ja vaikuttaa paljon työvoiman saatavuuteen. Suuret ikäluokat ovat lähitulevaisuudessa eläköitymässä, joka vaikeuttaa tilannetta entisestään. Tämän kehittämishankkeen tietoa voidaan soveltaa usealle eri toimialalle yrityksiin, jotka haluavat parantaa rekrytointiaan ja henkilöstöjohtamistaan. Erityisesti työ hyödyttää yrityksiä, jotka ovat havainneet haasteita oikeanlaisen työvoiman saavuttamisessa.

Oikeanlainen henkilöstöjohtaminen on todella tärkeässä asemassa työntekijöiden tyytyväisyyden kanssa. Työntekijöiden tyytyväisyys korreloi suoraan asiakkaiden tyytyväisyyteen. Ilman työntekijöiden tyytyväisyyttä ei yritys pysty parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Työntekijöiden tyytyväisyys näkyy myös työnantajaku- vassa, joka vaikuttaa paljon uuden työvoiman kiinnostukseen yritystä kohtaan. Tärkeässä osassa henkilöstöjohtamisessa ja rekrytoinnissa on myös suunnitelmallisuus.

Yrittäjän haastattelussa käytettiin syvähaastattelua, joka on ääripäässään täysin strukturoimaton. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kirjoittavat kirjassaan, että syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja haastattelun aihe on määritelty valmiiksi. Syvähaastattelusta käytetään myös nimitystä keskusteluomainen haastattelu, joka kuvaa työn haastattelun luonnetta. Tuomi ja Sarajärvi jatkavat, että syvähaastattelussa korostuu tutkittavan ilmiön mahdollisimman perusteellinen avaaminen. Tällöin ei ole harvinaista, että haastateltavia on vain muutama. Yrittäjän kanssa pystyttiin toteuttamaan syvähaastattelua, sillä haastattelijalla ja yrittäjällä on luottamuksellinen suhde, jonka ansiosta haastattelun aikana päästiin syventymään käsiteltäviin

asioihin. Luottamuksellisen suhteen ansiosta yrittäjän kanssa pystyttiin keskustelemaan rehellisesti ja suorasti. Työntekijöiden haastattelussa käytettiin teemahaastattelua, joka on Tuomen ja Sarajärven mukaan samankaltainen kuin syvähaastattelu. Teemahaastattelussa on heidän mukaansa valittu teema, jota käsitellään haastattelussa avoimin kysymyksin. Teemahaastattelussa ei päästä syvähaastattelun tavoin käsittelemään aiheita yhtä syvällisesti. Työntekijöiden kanssa haastattelijalla ei ollut yhtä luottamuksellista suhdetta. Myös aika rajoitti työntekijöiden haastattelua, jolloin teemahaastattelu valikoitui välineeksi.

5.1 Haastattelun tulokset

5.1.1 Yrittäjän haastattelu

Yrittäjän haastattelussa selvisi, että yrityksen on perustanut vuonna 1987 perustanut nykyinen yrittäjä ja hänen isänsä. Yritys on toiminut jo 32 vuotta. Yritys on koko toimiaikansa ollut samalla alalla, tuotteet ovat muokkaantuneet matkan varrella. Jarte Steel Oy:n päätuotteena on ruostumaton ja haponkestävä alumiininen monikerrossäiliö. Yritys toimii myös vakuutusyhtiöiden hyväksymänä alumiiniveneiden korjaajana. Yrityksessä toteutetaan myös sopimuksen mukaan kuljettimia, ohutlevytuotteita ja muita hitsaustöitä. Yritys on toimittanut myös erilaisia koelaitteistoja täysin valmiina ja asennettuina.

Jarte Steel Oy:n toimintaa ohjaa yrittäjän mukaan neljä eri arvoa, jotka näkyvät yritykset strategiasta kaikkialle. Ensimmäisenä arvona on asiakastyytyväisyys, joka on heille toiminnan ydin. Toisena asiana on toimitusvarmuus ja aikataulussa pysyminen. Kolmantena on aina priima laatu ja neljäntenä osaava henkilökunta.

Yrityksen vahvuudeksi yrittäjä viittaa aiemmin mainittuihin neljään arvoon, joiden mukaan toimiminen tuo yritykselle menestystä ja luo yritykselle toimivan toimintamallin. Yrittäjä korostaa myös yrityksen osaavia työntekijöitä, jotka yrittäjän mukaansa tekevät tästä kaikesta mahdollista. Suurimmaksi haasteeksi yrittäjä sanoo

alalla vallitsevan työvoimapulan, joka hankaloittaa yrityksen kasvumahdollisuuksia. Osaavan työvoiman puute tuottaa yritykselle tällä hetkellä suurimman haasteen.

Työpaikka on yrittäjän mukaan työntekijää sitouttava ja kehittävä. Yrittäjän mukaan tästä kertovat pitkät työsuhteet ja työntekijöiden kouluttautuminen. Yrittäjä kertoo esimerkkinä, että pisin työsuhde talossa on kestänyt 20 vuotta. Yritys on kouluttanut työntekijöitä muilta aloilta. Yrityksessä yrittäjän mukaan työskentelee entinen puuseppä, joka on opetellut yrityksessä levyseppähitsaajan tarvittavan osaamisen ja hitsannut hitsausluokat. Myös yrityksen raskaan kaluston kuljettaja on hitsannut itsellensä hitsausluokat ja pystyy myös tarvittaessa hitsaamaan. Yrittäjä kertoo myös, että ilmapiiri työpaikalla on rento ja mukava. Yrityksen työntekijät virkistäytyvät myös yhdessä joka juhannuksena pidettävän virkistysillan merkeissä. Yrityksessä on myös joka vuosi pikkujoulut. Työporukka on käynyt yrittäjän mukaan esimerkiksi yhdessä lentämässä pienkoneella ja urheilemassa.

Yrityksessä on tällä hetkellä 11 työntekijää. Yrittäjän mukaan yrityksen työntekijöiden vaihtuvuus on pieni, yrityksestä on koko elinkaaren aikana lähtenyt alle viisi työntekijää. Pisimmät työsuhteet ovat kymmeniä vuosia. Yrittäjän hyvää työilmapiiriä ylläpidetään ja rakennetaan yhteisellä tekemisellä ja ajatuksella, että kaikki ovat yrityksessä saman arvoisia ja kaikki mahdollistavat omalla toiminnallaan yrityksen menestyksen.

Yrittäjän mukaan yrityksen henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat hoitaa yrittäjä itse ja yrittäjän mukaan yrityksessä ei ole henkilöstöjohtamisen osaamista. Yritys ei ole ikinä käyttänyt apuna henkilöstöjohtamisen ammattilaista. Rekrytointi on yrittäjän mukaan hoidettu aina kasvotusten, eli yrittäjä on henkilökohtaisesti tavannut työnhakijan ja palkannut hänet siinä samassa hetkessä. Usea työntekijä on kuullut työpaikasta lähipiirinsä kautta, niin että potentiaalisen työntekijän lähipiiriin on ilmaantunut tieto yrityksessä olevasta työpaikasta, johon potentiaalinen työntekijä on tarttunut ja mennyt paikan päälle keskustelemaan asiasta yrittäjän kanssa. Yrittäjä on palkannut työvoimaa myös suoraan koulunpenkiltä työharjoittelun yhteydessä ja tämän toimintatavan yrittäjän on todennut todella hyväksi. Haasteena rekrytoinnissa ja henkilöstöjohtamisessa on yrittäjän mukaan osaamisen ja ajan puute. Yrittäjällä itsellä on todella vähän ylimääräistä aikaa, eikä hänellä ole sen suurempaa osaamistaan rekrytointia ja henkilöstöhallintoa kohtaan. Yrittäjän mukaan yrityksen ei

ole taloudellisesti mahdollista palkata alan osaajaa kokoaikaiseksi yritykseen, vaikkakin se olisi ajoittain tarpeen. Suurta haastetta tuo myös työvoimapula yrittäjälle. Yrittäjä toteaa, ettei ole oikeastaan ikinä panostanut henkilöstöjohtamiseen sen suuremmin, sitä ei ole sen kummemmin esimerkiksi suunniteltu se vain

Yrittäjän mukaan Jarte Steel Oy kärsii työvoimapulasta. Yrityksellä olisi mahdollisuus laajentaa toimintaansa, jos osaavia työntekijöitä olisi enemmän tarjolla. Välillä yrittäjä on työvoimapulasta johtuen joutunut sanomaan ei asiakkaille. Koska yrittäjä vastaanottaa kaikki mahdolliset projektit, jotka onnistutaan tuottamaan, on yrityksessä usein kiire saattaa projektit valmiiksi toimituspäivään mennessä.

Yrittäjä kertoo, että yritys on ollut mukana projektissa, jossa yritys yhdessä muiden toimialan yritysten ja paikallisen työtoimiston kanssa koulutti työttömiä työnhakijoita metalliteollisuuden osaajiksi. Yrittäjä ei kuitenkaan saanut projektin kautta uusia työntekijöitä ja yrittäjän mukaan projektissa oli kehitettävää. Yrittäjän mukaan projekti oli muuten mieluinen. Yritys on toiminut yhteistyössä Ähtärin ammattiopiston kanssa. Yritys on ottanut oppilaitoksesta oppilaita työharjoitteluun ja palkannut opiskelijoita heidän valmistuttuaan. Yrittäjän mukaan tämä on yritykselle todella hyödyllinen yhteistyö, sillä he pystyvät kouluttamaan opiskelijoista yrityksensä tarpeisiin sopivia.

5.1.2 Työntekijöiden haastattelu

Työntekijöiden haastattelussa keskityttiin yritykseen työnantajana. Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin työntekijöitä kuvaamaan Jarte Steeliä työnantajana. Ensimmäinen haastateltava kuvaili työpaikkaa monipuolisena paikka toteuttaa itseään. Työntekijä sanoi myös pistävänsä siitä, että työpaikalla näkee oman työn jälkensä, saa kannustusta ja ohjausta ja pystyy kehittämään itseään. Toinen haastateltava työntekijä kertoo, että Jarte Steelin porukkahenki ja laadukas ja joustava työympäristö nostavat työntekijän mielestään työviihtyvyyden aivan omaan luokkaansa. Työntekijä pitää myös siitä, että erilaiset työkohteet tuovat vaihtelua ja haasteita työhön, josta hän pitää.

Seuraavaksi keskusteltiin työntekijöiden kanssa siitä, miten he ovat päätyneet yritykseen töihin ja kauanko ovat olleet yrityksen palveluksessa. Ensimmäinen työntekijä on yrityksen pitkäaikaisin työntekijä, jolla on yli 20 vuoden työsuhde takana yrityksessä. Työntekijä on tutustunut yrittäjään saman alan töissä. Yrittäjä kysyi työntekijää heti yritykseensä töihin, kun ulkopuolisen työvoiman palkkaaminen tuli ajankohtaiseksi yrityksen kasvun myötä. Toinen haastateltava on ollut yrityksen palveluksessa jo yli kymmenen vuotta. Yrittäjä on ottanut toiseen työntekijään yhteyttä tuottavansa suosittelun perusteella. Työntekijä oli kouluttautunut puusepäksi, mutta on yrityksessä opetellut metalliteollisuuden osaajaksi.

Molemmat haastateltavat olivat todella samoilla linjoilla pohtiessaan työnantajansa vahvuuksia. Molemmat pitivät yrityksen menestyksenä sen asiakaslähtöisyyttä ja sitä, miten yritys ja sen työntekijät tekevät kaikkensa, että asiakas on lopputulokseen tyytyväinen. Ensimmäinen haastateltava mainitsi myös yrityksen monipuolisen osaamisen ja sen että yrityksellä on paljon kokemusta erilaisista projekteista.

Yrityksen vahvuudet työnantajana oli ensimmäisen työntekijän mukaan työpaikan monipuolisuus, mitä haastateltava korosti myös ensimmäiseen kysymykseen. Ensimmäinen haastateltava pitää yrityksen vahvuutena myös motivoivaa työympäristöä, missä saa toteuttaa itseään, saa palautetta ja pystyy kehittymään. Toinen haastateltava korostaa yrityksen porukkahenkeä, joka tekee työskentelystä mukavaa.

Neljännessä haastattelukysymyksessä pohditaan yrityksen suurimpia haasteita. Tähän kysymykseen molemmat haastateltavat olivat samaa mieltä. Molemmat pitivät yrityksen haasteena työvoimapulaa ja töiden epätasaista jakautumista. Toimialalle on yleistä, että ensin saattaa olla jopa töistä pulaa ja henkilöstö on vaarassa joutua lomautetuksi. Hetkessä tilanne voi muuttua niin, että työntekijöitä tarvittaisiin neljä lisää, että kaikki tarjoukset voitaisiin ottaa vastaan. Tämä on kuitenkin kummankin työntekijän mielestä asia, mihin yritys ei voi paljoa vaikuttaa. Aina voi tietysti yrittää saada mahdollisimman paljon projekteja. Työvoimapula vaikuttaa heidän työhönsä kiireenä. Yrityksessä on viime vuosien aikana ollut todella paljon kiireisiä hetkiä, kun on pyritty hoitamaan kaikki urakat asiakkaan asettaman aikataulun mukaisesti.

Viidennessä kysymyksessä pohditaan yrityksen työilmapiiriä. Ensimmäinen haastateltava kuvailee työilmapiiriä rennoksi ja mukavaksi. Työntekijä on ollut monen työntekijän kanssa jo kymmenen vuotta työkavereina, siinä ajassa oppii tuntemaan toisen jo hyvin. Nopeasti hänen mukaansa on tutustuttu muidenkin työntekijöiden kanssa ja kaikki tulevat työntekijän mukaan hyvin toimeen. Toinen työntekijä luonnehtii työilmapiirin kannustavaksi, rennoksi ja kehittäväksi. Työkaverilta voi aina kysyä työntekijän mukaan apua ja palautetta. Se on ollut hänen mukaansa todella tärkeää, sillä hän on tullut tähän yritykseen toisista työtehtävistä.

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin haastateltavien pohjakoulutusta. Ensimmäisellä haastateltavalla pohjakoulutuksena on levyseppähitsaajan koulutus ja toisella haastateltavalla on puusepän koulutus, mikä tuli esille myös muissa vastauksissa.

5.2 Haastattelun analysointi

Yrittäjän haastattelussa saatiin kokonaisvaltaista kuvaa yrityksestä, sen henkilöstöjohtamisesta ja rekrytoinnista ja sen suhteesta työvoimapulaan. Yrityksen henkilöstöhallintoon ei ole panostettu kovin paljoa missään vaiheessa. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat ovat jääneet vailla tarvitsemaansa panostusta. Yrityksen tulee kiinnittää henkilöstösuunnitteluun huomiota. Henkilöstön suunnittelu vaikuttaa myös positiivisesti rekrytointiin, joka yrityksessä kaipaa myös parannusta. Yrityksen olisi hyvä ottaa suunnitteluun mukaan alan ammattilainen, joka pystyisi ohjaamaan suunnittelua oikeille raiteille. Suunniteltu rekrytointi ylittää parempiin loppu tuloksiin. Silloin pystytään saavuttamaan suurempi joukko potentiaalisia työntekijöitä. Hyvän työpaikkailmoituksen avulla voidaan kiinnittää potentiaalisten työntekijöiden huomio yritykseen. Yrityksessä henkilöstö voi hyvin ja se pystyy kehittymään työssään. Tällaiset asiat tulee kertoa työpaikkailmoituksessa.

Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi työvoimapulan haaste. Tähän haasteeseen yrityksen on hyvä löytää ratkaisuja, sillä pitkällä tähtäimellä kiire rasittaa todella paljon nykyisiä työntekijöitä ja voi tällä tavoin vaikuttaa yritykseen negatiivisesti. Työntekijät ottivat esille myös töiden epätasaisen jakautumisen, johon yrittäjän tulee kiinnittää huomiota ja löytää ratkaisuja. Tähänkin ongelmaan pystytään vaikuttamaan

henkilöstön suunnittelulla. Tietysti täytyy ottaa huomioon, että kaikki ei ole vain yrityksestä kiinni, vaan tämä on ongelma tällä toimialalla, jossa tilaukset tehdään juuri kyseisen asiakkaan tarpeisiin ja mikään tuote ei ole sarjatuotannossa. Yrittäjä varmasti yrittää saada työt jakaantumaan säännöllisesti. Henkilöstönsuunnittelun kautta yritys pystyisi paremmin hallinnoimaan henkilöstöään.

Yrityksessä on suuressa osassa työntekijän kehittyminen ja siihen kannustetaan paljon. Yrityksellä on paljon kokemusta henkilöstön opettamisesta alalle. Yrityksessä on koulutettu paljon työntekijöitä juuri yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Tässä on yritykselle yksi suuri työkalu työvoimaa vastaan. Tähän työkaluun se voi yhdistää yhteistyön ammattioppilaitosten kanssa, josta yrityksellä onkin paljon kokemusta. Tällaisen yhteistyön avulla yritys voi saada paljon työvoimaa suoraan koulunpenkiltä.

Työntekijöiden mielipiteet yrityksestä työpaikkana ja sen työilmapiiristä tulisi saattaa yritysten ulkopuolisten ihmisten tietoon. Tällaiset asiat rakentavat hyvin työnantajakuvaa. Strategia työkalun Employer brandingin kautta yritys pystyy jalostamaan nämä työntekijöiden kokemukset rakentamaan ja ylläpitämään työnantajakuvaa, joka pystyy vaikuttamaan yrityksen rekrytointiin positiivisesti. Työnantajakuva vaikuttaa paljon potentiaaliin työntekijöihin ja se saattaa olla juuri se asia, joka herättää heidän mielenkiintonsa. Metalliteollisuuden yritykset eivät panosta hirveästi työpaikkailmoituksiin tai sosiaaliseen mediaan. Tämän ansiosta, jos jokin alalla oleva yritys panostaisi esimerkiksi sosiaaliseen mediaan, saisi yritys erilaista huomiota itseensä. Tällainen toiminta voisi herättää esimerkiksi nuorison huomion yritystä kohtaan.

Benchmarking työkalua yritys pystyisi hyödyntämään monellakin eri yrityksen osa-alueella. Yritykselle tärkeää, olisi löytää ratkaisuja henkilöstönsuunnitteluun ja töiden epätasaisen jakautumisen. Tässä asiassa yritys voisi kehittää itseään muodostamalla luottamuksellisen suhteen, jonkun yrityksen kanssa, joka osaa käsitellä asiaa eri tavalla. Yrityksen tulisi etsiä yhteistyökumppani, joka omaisi samankaltaisen toimintatavan koskien heittelevää tilauskantaa. Tällöin yritykset voisivat jakaa hyväksi todetut toimintatavat työn tasaisempaan jakautumiseen. Toimeksiantajayrityksen tilanteessa olisi hyvä, että toinen yritys olisi löytänyt itselleen hyviä työkaluja

töiden jakautumisen suhteen. Tällöin toimeksiantajayritys voisi sisällyttää näitä toimintatapoja omaan toimintaan.

5.3 Toimenpidesuunnitelma

Selkeyttämään opinnäyteyön hyötyjä työnantajalle, tässä osiossa on laadittu yritykselle toimenpidesuunnitelman kehittämään yrityksen henkilöstöjohtamista ja rekrytointia. Toimenpidesuunnitelman tavoitteena on myös toimia työkaluna työvoimapuula vastaan. Tärkeimpänä asiana on yrittäjän suhtautumisen muutos henkilöstöjohtamiseen. Yrittäjä ei ole aiemmin panostanut voimavarojaan henkilöstöjohtamiseen. Tähän yrittäjällä tulee suurin muutos, tulevaisuudessa yrittäjä alkaa panostamaan henkilöstöjohtamiseen ja ajattelemaan henkilöstöä yrityksen menestyksen avainkijänä. Toimintapide suunnitelma on laadittu yhdessä yrittäjän kanssa.

Yritys laatii itselleen kattavan henkilöstöstrategian, joka pohjautuu yrityksen strategiaan eli neljään yrityksen määrittelemään pääseikkaan. Asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuus, priima laatu ja osaava henkilökunta on yrityksen toiminnan neljä pilaria, jotka otetaan huomioon myös henkilöstöstrategian ja -suunnittelun. Yrityksen henkilöstösuunnitelmassa yksilöidään, millaisia henkilöstövoimavaroja seuraavan vuoden aikana tavoitteiden toteuttamiseen tarvitaan ja voidaan resurssien puitteissa ylläpitää, millä konkreettisilla toimenpiteillä henkilöstön määrää ja rakennetta säädelään, miten henkilöstöä kehitetään ja hankitaan. Yritykselle laaditaan henkilöstösuunnitelma kahden vuoden aikajänteellä. Tarkasti suunnitelmaan jäsenellään tuleva vuosi, seuraava vuosi luonnostellaan suunnitelmaan niin tarkasti kuin se siinä kohtaa pystytään. Yritykselle on hankala suunnitella henkilöstöä tarkasti sinne saakka, sillä tilausten tilanne vaikuttaa sen toimintaan suuresti. Suunnitelma laaditaan yritykselle kasvun näkökulmasta, siinä otetaan huomioon yrityksen kasvusuunnitelmat. Ensimmäinen henkilöstösuunnitelma laaditaan vuodesta 2020 eteenpäin. Vuodelle 2020 tarkasti ja vuodelle 2021 niin tarkasti kun pystytään.

Suunnittelun henkilöstön kautta yrityksen on helpompi jäsenellä henkilöstön hankinta tarpeet. Tämän ansiosta yritys tietää minkälaista osaamista se tarvitsee ja minkä verran. Rekrytointiprosessi on yritykselle huomattavasti helpompi suunnitella

näiden tietojen avulla. Yritys alkaa suunnittelemaan välittömästi työpaikkailmoituksen laatimista alan osaajan kanssa. Tavoitteena löytää yksi uusi osaaja vuodelle 2020. Nykyisellä henkilöstöllä yritys pystyy toteuttamaan nykyisen tilauskannan vuoden 2019 loppuun. Valmis työpaikkailmoitus levitetään yrityksen eri kanaviin, eli kotisivuille ja LinkedIn profiliin. Työpaikkailmoitus laitetaan myös TE-palveluiden sivulle. Avoimesta työpaikasta ilmoitetaan myös Etelä-Pohjanmaan alueen ammattikouluihin. Yrittäjä toteuttaa potentiaalisten työntekijöiden haastattelun itse työpaikalla. Tarvittaessa yrittäjä ottaa haastatteluihin mukaan alan ammattilaisen.

Yrittäjä ottaa yhteyttä ammattioppilaitoksiin ja tavoittelee heidän kanssaan tiivistä yhteistyötä, josta hyötyisivät molemmat osapuolet. Yrittäjä tavoittelee yhteistyön kautta työvoimaa, jonka koulutukseen ja osaamiseen yrittäjä ja yritys pystyvät vaikuttamaan. Yrittäjä kartoittaa yhteistyömahdollisuuksia myös muiden ammattiopistojen kanssa, ensisijaisesti yritys tiivistää yhteistyötään lähinnä olevaan ammattioppilaitokseen. Yrittäjä kartoittaa oppilaitoksen kanssa myös muista yhteistyömahdollisuuksista. Yritys kartoittaa mahdollisuuksia vuokratyövoiman mahdollisuuteen, mutta yrittäjä ei halua vielä turvautua vuokratyövoimaan. Etupäässä yrittäjä haluaa tavoitella omia työntekijöitä, sillä yritys haluaa kehittää työntekijöistä sopivia yrityksen tarpeisiin. Yrittäjän mielestä on selkeämpää, että mukana ei ole ainakaan vielä kolmatta osapuolta. Jos yrittäjä ei itse löydä ja tavoita tarvittavaa työvoimaa, harkitsee yritys uudestaan vuokratyövoiman mahdollisuutta.

Yritys lähtee kartoittamaan mahdollisuuksia benchmarking yhteistyöstä toisen yrityksen kanssa. Yritys tavoittelee yhteistyössä kokonaisvaltaista henkilöstöjohtamisen kehittämistä. Yrityksessä henkilöstöjohtaminen ei ole saanut tarvittavaa panostusta. Yhteistyö yrityksen tulee olla yritys, joka panostaa henkilöstöjohtamiseen ja on hankkinut siihen jollain keinolla osaamista. Tärkeää on, että toimeksiantajayritys pystyy hyötymään yhteistyöyrityksen neuvoista ja toimintatavoista. Ja pystyy niiden avulla kehittämään henkilöstöjohtamista ja hankkia siihen osaamista. Yhteistyö yrityksen ei tarvitse olla täsmälleen samalla alalla, mutta sen tulisi olla samankaltainen yritys. Yrityksen tulisi omata samankaltainen yritys rakenne, jotta toimeksiantajayritys pystyy hyödyntämään vinkkejä omaan toimintaansa.

Employer branding työkalua varten yritys kokoaa työryhmän, joka koostuu toimitusjohtajasta, muutamasta työntekijästä ja yhdestä alan ammattilaisesta. Toimitusjohtaja ja työntekijät pystyvät pohtimaan viisi vaiheisen prosessin eri teemoja yrityksen näkökulmasta. Alan ammattilainen pystyy herättämään oikeanlaista keskustelua asiasta ja ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Projekti toteutetaan prosessina, jonka tuloksena on rekrytoinnin tehostaminen sekä työntekijöiden sijoittaminen ja motiivointi.

Kaikki nämä toimenpiteet tähtäävät samaan lopputulokseen. Yrityksen henkilöstöjohtaminen on suunnitelmallisempaa, jolloin se tehostaa yrityksen toimintaa ja antaa arvokkaita työkaluja työvoimapulaa vastaan. Työvoimapulaa vastaan löydettiin useita ratkaisuja.

6 OPINNÄYTETYÖN KRIITTINEN ARVIOINTI

6.1 Aineiston luotettavuus

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys toimii kehittämishankkeen johtopäätösten perustana. Teoreettisen viitekehysten lähteet on koottu verkkolähteistä ja kirjallisista lähteistä. Lähteiden valintaan on vaikuttanut lähteiden tuoreus ja asiantuntijuus. Tärkeää lähteitä etsiessä oli monipuolisuus ja toisten lähteiden tukeminen, jotta teoreettisesti viitekehyksestä saataisiin mahdollisimman luotettava. Lähteet olivat suomenkielisiä. Lähteinä käytettiin myös luotettavia verkkolehtiasiantuntijoita, joissa haastateltiin alan asiantuntijoita.

Henkilöstöjohtamista ja rekrytointia koskevien lähteiden katsotaan olevan suomenkielisiä yleisteoksia aiheesta. Teoksien kirjoittajien asiantuntijuuden katsotaan olevan luotettavalla tasolla. Työvoimapulaa käsitteleviä lähteitä oli todella hankala löytää, sillä ilmiö on vielä todella tuore. Työvoimapulaa käsittelevät lähteet ovat verkkolähteitä, artikkeleita. Työvoimapulaa käsittelevien artikkeleiden katsotaan olevan luotettavia, sillä artikkeleissa on haastateltu alan ammattilaisia.

Tiedonhakumenetelmänä haastattelu oli luonnollinen valinta. Haastatteluiden avulla työtä varten saatiin paljon luotettavaa tietoa organisaatiosta. Haastatteluiksi valikoitu haastattelut kasvotusten avoimilla kysymyksillä. Näin haastateltavat pystyvät kertomaan oman mielipiteensä avoimesti, ilman minkäänlaista rajausta. Työtä varten ei ollut mahdollista haastatella useampaa henkilöä, sillä toimeksiantajayrityksessä oli kiire. Tieto olisi ollut luotettavampaa ja sitä olisi mahdollisesti saatu laajemmin, mikäli haastatteluihin olisi voinut osallistua useampi työntekijä.

Haastattelun vastaukset ovat luotettavia, sillä ne ovat haastattelu tilanteessa ja hetken jälkeen kirjoitettu ylös. Haastatteliija kävi myös jokaisen kysymyksen jälkeen haastateltavan kanssa vastauksen läpi. Näin varmistettiin, että haastatteliija sai haastateltavan vastauksen oikein ylös. Haastattelun tuloksia ja analyysiä olisi parantanut haastattelujen äänittäminen, jolloin tuloksia olisi voinut pohtia vielä haastattelun jälkeen.

Kehittämistyökalut ovat hyvä keino yritykselle kehittää toimintaansa. Työssä on esitelty kaksi arvostettua strategiatyökalua, joista löytyy paljon alan ammattilaisten kirjoittamaa materiaalia. Työkaluja on käytetty paljon ja kirjallisuudessakin on niistä esimerkkejä.

6.2 Onnistumisen arviointi

Kehittämishankkeen tavoitteena on tutkia henkilöstöjohtamista ja rekrytointia ja löytää sieltä ratkaisuja onnistuneeseen henkilöstöjohtamiseen ja rekrytointiin. Tavoitteena on löytää ratkaisuja työvoimapulaan.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin. Yritykselle löydettiin keinoja parantaa henkilöstöjohtamistaan, joka auttaa yritystä vastaamaan työvoimapulan haasteeseen toimialalla. Työssä löydettiin useita eri ratkaisuja työvoimapulaa vastaan. Konkreettisenä tuloksena yritykselle on tämä työ kokonaisuudessaan. Työ sisältää yritykselle paljon hyödyllistä teoriaa ja toimenpidesuunnitelman, missä on määritelty yrityksen toimenpiteen seuraavalle vuodelle.

7 POHDINTA JA JATKOTOIMET

Jatkossa toimeksiantajayritys toteuttaa suunniteltua henkilöstöjohtamista. Yritys noudattaa tässä työssä määriteltyä toimenpidesuunnitelmaa. Yritykselle laaditaan suunnitelma, jossa on henkilöstöstrategia ja -suunnitelmaelementtejä. Suunnitelmaan määritellään eri henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Toimeksiantajayritys ottaa kantaa tarvittavan henkilöstön osaamiseen, määrään, rakenteeseen ja siihen, miten yritys varmistaa tarvittavan työvoiman. Henkilöstöstrategiaan yhdistetään myös henkilöstösuunnittelu, jonka tavoitteena on varmistaa, että toimeksiantajayrityksessä on nyt ja tulevaisuudessa tarvittava määrä oikeanlaista työvoimaa, joka voi hyvin. Suunnitelmassa määritellään työntekijöiden kehittäminen, palkitseminen, henkilöstön hankinta, tavoitteet, hyvinvointiasiat, työntekijöiden arviointi, motivaatio ja sitoutuminen.

Suunnitelmassa määritellään asioita silmällä pitäen yrityksen neljää strategista kohokohtaa ja sitä, että huipputyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen toiminnan ydin. Yrityksen henkilöstökin tulee suunnitella sillä ajatuksella, että tavoitteena on huipputyytyväiset asiakkaat. Työntekijöiden tyytyväisyys vaikuttaa todella paljon asiakkaiden tyytyväisyyteen, ja toimeksiantajayrityksen onkin pidettävä hyvä huoli henkilöstöstänsä, jotta se voi tavoittaa toiminnan ytimensä, huipputyytyväiset asiakkaat.

Toimeksiantajayrityksen tavoitteena on tehdä henkilöstöstään tärkein menestystekijä ja tähän tulee käyttää hyväksi Luoman, Heilmanin & Uotilan (2017) määrittelemää kolmiota ja sen kolmea tärkeintä seikkaa. Jotta yritys pystyy tekemään henkilöstöstään tärkeimmän menestystekijän, tulee sen käsitellä ja ymmärtää kolmion kolme tärkeää kulmaa. Tähän toimeksiantajayritys voi käyttää apunaan henkilöstöjohtamisen ammattilaisia.

Kun toimeksiantajayritys on suunnitellut henkilöstönsä, pystyy yritys näkemään rekrytointitarpeensa tarkasti. Tulevaisuuden rekrytoinnit hoidetaan suuremmalla panostuksella. Tähän asti yritys ei ole panostanut rekrytointiin, joten tulevaisuudessa yrityksen rekrytointiin panostetaan eri tavalla. Tulevaisuudessa yritys tekee työpaikkailmoituksen erilaisille työnhakusivustoille. Työpaikkailmoituksen tekemiseen ja haastatteluiden toteuttamiseen he tarvittaessa palkkaavat henkilöstöjohtamisen ammattilaisen avuksi.

Toimeksiantajayritys tiivistää yhteistyötään ammattioppilaitoksen kanssa ja hankkii samankaltaisia yhteistyötä myös toisten ammattioppilaitosten kanssa. Yhteistyössä ammattikoulujen kanssa toimeksiantaja on mukana opiskelijoiden ammattitaidon kehittämisessä ja tarjoaa heille mahdollisuuden työharjoitteluun. Tästä yhteistyöstä yritys saa mahdollisesti uusia potentiaalisia työntekijöitä, joiden ammattitaidon kehittämiseen yritys on pystynyt vaikuttamaan.

Vuorinen (2013, 35) kirjoittaa, että kun yritys hyödyntää laajasti erilaisia strategisia työkaluja, yritys ymmärtää ympäristöään ja sen tarjoamia mahdollisuuksia ja uhkia paremmin. Strategiatyökalujen avulla yritys osaa katsoa paremmin tulevaisuuteen kuin kilpailijayritykset. Strategiatyökalujen avulla yritys oppii myös tuntemaan itsensä, asiakkaansa ja kilpailijansa paremmin. Vuorinen jatkaa, että strategiatyökalut myös auttavat hahmottamaan liiketoimintalogiikoiden ja arvoketjujen muutokset. Vuorisen mukaan ihannetilanteessa työkaluja menestyksekkäästi soveltava yritys näkee paremmin, valitsee viisaammin ja toimii tehokkaammin.

Strategiatyökalut ovat toimeksiantaja yritykselle hyvä työkalu kaikkiin yrityksen osa-alueisiin. Strategiatyökalujen avulla toimeksiantajayritys pystyy kehittämään erityisesti henkilöstöjohtamisen osa-aluetta yrityksessään.

Toimeksiantajayrityksen käyttöön valittiin kaksi strategiatyökalua, jota he pyrkivät käyttämään hyödykseen tulevaisuudessa. Benchmarking-työkalun avulla yritys ottaa yhteyttä omalla alalla toimivaan yritykseen, josta he pystyvät ottamaan mallia ja jonka toimintatapoja he voisivat hyödyntää omassa toiminnassaan. Yritykseksi valitaan yritys, jonka kanssa toimeksiantajalla on samankaltaiset tuotteet ja työskentelymenetelmät. Toivottavaa olisi, että yritys olisi suurempi kuin toimeksiantajayritys, jolloin samalla voitaisiin saada vinkkejä myös kasvuun. Tässä Benchmarking-työkalussa voidaan kehittää yrityksen eri osa-alueita. Toinen Benchmarking-työkalu on ottaa yhteyttä toisella toimialalla toimivaan yritykseen, jonka kanssa yritys voi keskustella. Tässä työskentelytavassa molemmat yritykset jakavat omia toimintatapojaan ja molemmat ottavat toistensa tavoista oppia. Rekrytoinnin ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen tällä työskentelytavalla on toimeksiantajalle todella kehittävä.

Toinen työkalu on Employee Branding, jonka ideana on kehittää työnantajakuva viisi vaiheisella prosessilla. Toimeksiantajayritys käy tämän viisivaiheisen prosessin työryhmän kanssa läpi. Työryhmään kootaan yrityksen toimitusjohtaja, muutama työntekijä eri työtehtävistä ja asian asiantuntija yrityksen ulkopuolelta. Prosessissa työryhmä käsittelee ja pohtii annettuja teemoja. Asian asiantuntija osaa ohjata työryhmän toimintaa oikeaan suuntaan. Tämän työkalun avulla toivotaan parantamaan yrityksen työnantajakuva ja sen avulla parantamaan rekrytointia.

Toimeksiantajayritys lähtee kehittämään ajatusta, jonka tavoitteena olisi koota työryhmä yrittäjistä ja metallialan vaikuttajista. Työryhmän tarkoituksena olisi yhdessä parantaa metalliteollisuuden työvoiman tilannetta. Työryhmä pyrkii vaikuttamaan metalliteollisuuden koulutuksen oppilasmäärän kasvuun.

Näiden toimintaohjeiden avulla pyritään siihen, että yrityksen henkilöstöjohtaminen ja rekrytointi paranee. Asioiden paranemisen toivotaan vaikuttamaan myös työvoiman saatavuuteen. Nämä jatkotoimet kannustavat siihen, että toimeksiantajayrityksen henkilöstöllä olisi mahdollisimman hyvä olla, työntekijöiden osaaminen olisi oikeanlaista ja sitä kehitettäisiin jatkuvasti.

LÄHTEET

- Ammattibarometri. 9/2019. Työllistymisen näkymät eri ammattiteissa. [Verkkosivu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 5.10.2019]. Saatavana: <https://www.ammat-tibarometri.fi>
- Forsten-Astikainen R., Henttonen K., Ekman K., Kantola J., Sihto V. & Uotila T-P. 2017. Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen: Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yri-tyksissä. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Hannuksela, T. 2019. ”Metalli mielletään helposti hitsauskipinöiksi, vaikka alalla on tarjota paljon muutakin” – rekrytointikampanjalla yritettiin paikata metallialan työvoimapulaa. [Verkkolehtiartikkeli]. Yle 15.10.2019. [Viitattu 5.11.2019]. Saa-tavana: <https://yle.fi/uutiset/3-11020829>
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hel-sinki: Talentum.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. Helsinki: WSOYpro.
- Koneet / teollisuus, ammatilliset perustutkinnot – Etelä-Pohjanmaa. Ei päiväystä. Studentum.fi. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.11.2019]. Saatavana: <https://www.stu-dentum.fi/koulutushaku/amatilliset-perustutkinnot-koneet-teollisuus-etela-poh-janmaa/a308-c868-d87049>
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytointin suhteellisuusteoria. Hel-sinki: Management Institute of Finland MIF.
- L 8.8. 1986. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L 13.8.2004/759. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä.
- Leiwo, H. 2019. Metallialan osaajista on huutava pula – Merenkurkun uusi auto-lautta rakennetaan osin ulkomaalaisvoimin. [Verkkolehtiartikkeli]. Yle 15.1.2019. [Viitattu 9.10.2019]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-10595188>

- Luodonpää, R. 2019. ”Asiakkaille pitää välillä myydä eioota” – Maakuntia jäytävä työvoimapula uhkaa jo talouskasvua. [Verkkolehtiartikkeli]. Suomenmaa 1.5.2019. [Viitattu 9.10.2019]. Saatavana: <https://www.suomenmaa.fi/uutiset/34asiakkaille-pitaa-valilla-myyda-eioota34--maakuntia-jaytava-tyovoimapura-uhkaa-jo-taloukasvua-6.3.497651.f4da8f7ff9>
- Luoma, M., Heilmann P. & Uotila T-P. 2017. Katveesta kilpailukyvyn ytimeen: Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Sillanpää, M. 2019. Valtava työvoimapula vaivaa metallialaa – muutamassa vuodessa tarvitaan 53 000 uutta työntekijää. [Verkkolehtiartikkeli]. Yle 11.1.2019. [Viitattu 6.10.2019]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-10588878>
- Studentum. Ei päiväystä. Koneet / teollisuus, ammatillinen koulutus – Etelä-Pohjanmaa. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu: 20.10.2019]. Saatavana: <https://www.studentum.fi/koulutushaku/ammattillinen-koulutus-koneet-teollisuus-etela-pohjanmaa/a40-c868-d87049>
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkojulkaisu]. Ei päiväystä. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu: 22.10.2019]. Saatavana: <http://www.stat.fi/til/tyti/index.html>
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla: Näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.
- Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. Ei päiväystä. Yrityksille: Rekrytoinnin tuleva huippuammattilainen. Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.11.2019]. Saatavana: <https://www.takk.fi/yrityksille/yritysyhteisty/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työmarkkinat. 12.2.2019. Tilastokeskus. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.11.2019]. Saatavana: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_tyolama.html
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 20.9.2018]. Saatavana Ellibs-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 1. Haastattelukysymykset

YRITTÄJÄN HAASTATTELU

JARTE STEEL OY

1. Mitkä asiat luokittelisit yrityksen vahvuudeksi?
2. Mitkä asiat luokittelisit yrityksen suurimmaksi haasteeksi tällä hetkellä?
3. Mitkä ovat Jarte Steel Oy:tä ohjaavat arvot?
4. Millainen historia Jarte Steel Oy:llä on?
5. Millaisia tuotteita Jarte Steel Oy tuottaa?

JARTE STEEL TYÖPAIKKANA

1. Millainen työpaikka Jarte Steel Oy on?
2. Millainen työympäristö ja -ilmapiiri yrityksellä on?
3. Paljonko yrityksessä on henkilöstöä tällä hetkellä?
4. Onko yrityksen henkilöstön vaihtuvuus ollut suuri?
5. Millä tavoin ylläpidätte ja rakennatte työilmapiiriä?

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

6. Millä tavalla olette rekrytoineet työvoimaa?
7. Kuka yrityksessä hoitaa henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat?
8. Onko yrityksessä Henkilöstöalan ammattilaista?
9. Oletteko käyttäneet yrityksen apuna henkilöstöalan ammattilaista?
10. Mitä haasteita on yrityksen henkilöstöjohtamisessa? entä rekrytoinnissa?

TYÖVOIMAPULA

1. Kärsiikö Jarte Steel Oy työvoimapulasta
2. Miten toimialalla vaikuttava työvoimapula vaikuttaa yritykseen?
3. Oletteko toimineet erilaisissa projekteissa ja/tai yhteistyössä työvoimapulaa vastaan?

TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELU

1. Miten kuvailisit Jarte Steel Oy:tä työpaikkana
2. Miten päädyit työskentelemään Jarte Steel Oy:lle ja kauanko olet työskennellyt yrityksessä?
3. Mitkä luokittelisit yrityksen vahvuuksiksi työnantajana ja yrityksenä?
4. Mitkä asiat ovat mielestäsi yrityksen suurimmat haasteet?
5. Millaisena koet Jarte Steel Oy:n työilmapiirin?
6. Mikä on pohjakoulutuksesi?