

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Armi Lassander

**ORGANISAATION STRATEGIASTA JOHDETTU REKRYTOINTI
JA OSAAMISEN HALLINTA**

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2019

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2. Tutkielman rakenne	10
2. STRATEGIA JA HENKILÖSTÖPOLITIikka	11
2.1. Näkökulmia strategiaan	11
2.2. Strateginen ajattelu ja sen toteuttaminen	16
2.3. Henkilöstöstrategia ja henkilöstöstrategian keskeiset osa-alueet	19
2.3.1. Henkilöstöpolitiikka, henkilöstöstrategian operatiivinen taso	23
3. REKRYTOINNIN ROOLI STRATEGIAN TOTEUTTAMISESSA	26
3.1. Rekrytointi strategian näkökulmasta	26
3.2. Tulevaisuuden rekrytointitarpeet ja rekrytointihaasteet	28
3.3. Rekrytointi toimintoina ja prosessina	30
4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
4.1. Tutkimuksen kohde	34
4.2. Tutkimusmenetelmät	35
4.3. Aineiston hankinta	37
4.4. Aineiston analyysi	39
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET JA YHTEENVETO	41
5.1. TE-toimiston organisaatio- ja palvelumalliuudistus	41
5.2. Strategia arkitoiminnaksi yhdessä tekemällä	44
5.3. Rekrytointi ja rekrytoinnin strateginen merkitys	49
5.3.1. Rekrytointitarpeiden kartoittaminen	50
5.3.2. Rekrytointiprosessi	53

5.3.3. Rekryointipäätöksenteko ja viestintä	55
5.3.4. Rekrytoinnin haasteet ja kehittäminen	57
5.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	66
6. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	68
6.1. Tutkimustulosten yhteenveto	68
6.2. Johtopäätökset ja pohdinta	69
LÄHDELUETTELO	73
LIITTEET	
LIITE 1. Tietoa haastatteluun osallistuvalla	79
LIITE 2. Haastattelurunko	80
LIITE 3. Haastateltavat	81

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Nykyhetken ja tulevaisuuden kohtaaminen strategisessa ajattelussa	18
Kuvio 2. HR paradigman laajentaminen	24
Kuvio 3. Valtionhallinnon rekrytointiprosessi	31
Kuvio 4. Tulkinnan tasot ja tulkitsijat	36
Kuvio 5. Etelä-Pohjanmaan TE-toimiston strategia 2015–2017	44
Kuvio 6. Etelä-Pohjanmaan TE-toimiston arvot käytännössä	47
Kuvio 7. Skenaarioajattelu rekrytoinnissa	60
Kuvio 8. Organisaation strategiasta johdettu rekrytointi ja osaamisen hallinta	72
Taulukko 1. Strategiatutkimus eri aikakausina	16

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisyksikkö**

Tekijä:	Armi Lassander
Pro gradu -tutkielma:	Organisaation strategiasta johdettu rekrytointi ja osaamisen hallinta
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja:	Pirkko Vartiainen
Valmistumisvuosi:	2019

Sivumäärä: 81

TIIVISTELMÄ

Rekrytointi on moniulotteinen ilmiö, jota voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista. Tässä tutkielmassa näkökulma rekrytointiin on strateginen. Tutkielmassa tarkastellaan rekrytointia ja strategiaa ja niiden välistä suhdetta asiantuntijaorganisaatiossa. Puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla haetaan vastauksia kysymyksiin, miten strateginen ajattelu ilmenee rekrytoinnissa, millainen rekrytointi on strategisesti tärkeää ja ketkä strategisesti ovat tärkeitä toimijoita rekrytoinnissa ja miksi.

Tutkimus toteutettiin Etelä-Pohjanmaan TE-toimistossa soveltaen laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tärkeimpänä aineistokeruumenetelmänä olivat organisaation jäsenten teemahaastattelut. Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi organisaatiossa työskentelevää henkilöä. Henkilöt toimivat johtajan, esimiehen ja asiantuntijan tehtävissä, ja heillä jokaisella oli useamman vuoden ajalta kertynyt kokemusta organisaationsa rekrytoinneista. Empiirisessä tutkimuksessa keskityttiin kartoittamaan kohdeorganisaation jäsenten näkemyksiä, kokemuksia ja käytäntöjä, jotka liittyivät rekrytointiin, strategiaan ja strategiseen ajatteluun. Tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimus osoitti, että toimintaympäristön muutosvauhti ja tulevaisuuden ennakoimattomuus haastoivat monella tapaa organisaatiota. Kilpailussa menestyminen edellytti organisaatiolta monissa asioissa onnistumista sekä osaamista ja osaamisen hallintaa. Rekrytoinnin tehtävänä oli löytää organisaatioon sellaista osaamista, jota organisaatio epävarmassa tulevaisuudessa tarvitsisi. Rekrytoinnissa onnistuminen edellytti, että rekrytointeihin todella panostetaan. Rekrytointeihin panostaminen ilmeni muun muassa rekrytoinnin tarpeiden ja tarkoituksen pohtimisena ja riittävän ajan antamisena. Organisaation rekrytointitarpeet nousivat aina esiin arkityöstä ja ne olivat suhteessa siihen, mitä organisaatiossa piti pystyä tekemään. Tärkein useamman vuoden rekrytointitarpeita kartoittava menetelmä oli henkilöstösuunnitelma.

Tutkimustulosten mukaan strategia ohjaa, suuntaa ja sitouttaa organisaation rekrytointitoimintaa ja kehitystä. Rekrytoinnissa korostuvat vuorovaikutuksen, ennakoinnin sekä arvioinnin ja kehittämisen näkökulmat, kun rekrytointia lähestytään strategian ja strategisen ajattelun suunnalta. Strategisen ajattelun näkökulmasta onnistunut rekrytointi on sellainen, että se mahdollistaa vuoropuhelun, pysähtymisen, pohdinnan ja tulkinnan sekä sitä kautta strategisesti perusteltujen valintojen, päätöksien ja toimintojen tekemisen.

AVAINSANAT: strategia, strateginen ajattelu, rekrytointi, osaamisen hallinta

1. JOHDANTO

Yhteiskunnan kehitys ja työelämän muutokset haastavat organisaatioita kohtaamaan toistuvasti uusia tilanteita, uhkia ja mahdollisuuksia. Varsin usein muutokset organisaatioiden toimintaympäristössä ovat nopeita, kompleksisia ja ennalta-arvaamattomia. Tämä voi heikentää muutoksien ennustettavuutta ja organisaatioiden mahdollisuutta riskittömästi rakentaa tulevaisuuttaan. Organisaatioissa saattaa tulla eteen tilanteita, jolloin perinteisiä ajattelumalleja on vaikea soveltaa sängen nopeatempoisiin ja usein ketteryyttä edellyttäviin konteksteihin. Näissä uusissa tilanteissa tarvitaan uudenlaista ajattelua ja toimintatapoja entisten tilalle.

Pajun (2017) mukaan organisaatiot tulisi nähdä elävinä ja muuttuvina systeemeinä. Paju (2017) toteaa myös, että kompleksisuuden hallinnan ratkaisuna ei voi olla, että rakennetaan organisaatioihin päällekkäisiä rakenteita ja monimutkaisia toimintamalleja, koska ne heikentäisivät organisaatioiden kykyä vastata riittävän nopeasti muutoksien tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Sen sijaan hän pitää tärkeänä, että organisaatioissa vanhentuneiden toimintatapojen tilalle nopeasti rakennettaisiin sellaisia rakenteita ja toimintamalleja, jotka toimisivat uudessa todellisuudessa. Autonomiaa ja kokeilulla oppimista sekä kokeilukulttuurin rakentamista on esitetty mahdollisina ratkaisuna vastata kompleksisen toimintaympäristön haasteisiin (Liira, Kopteff, Elomäki ja Hellström 2017).

Kuten edellä ilmeni, tänä päivänä kilpailussa menestymiseen ei enää useinkaan riitä, että organisaatioissa tehostetaan nykyisiä toimintamalleja. Yhä useammin menestyminen edellyttää organisaatioilta ja organisaatioissa työskenteleviltä henkilöiltä uudenlaista ajattelua ja ongelmanratkaisukykyä sekä kykyä sopeutua jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. (McChrystal, Collins, Silverman & Fussell 2015: 20.) Vahvoiksi kilpailutekijöiksi Liira ym. (2017) nimeävät kyvyn oppia uutta ja kyvyn soveltaa opittua tehokkaasti. Lisäksi varsin yleisesti pidetään tärkeänä, että organisaatioissa olisi mahdollisuus kehittää ja kokeilla vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa toimintaansa ja sitä kautta luoda itselleen uudenlaisia menestystekijöitä ja kilpailuetuja sekä tehdä tulosta ja menestyä.

Työelämä, tehtävien luonteet ja työympäristö muuttuvat, mikä ilmenee muun muassa siinä, että rutiininomaiset työt vähenevät. Asiantuntijuuteen ja itsenäiseen päätöksentekoon liittyvät työt lisääntyvät, mikä on vahvistanut osaamisen ja ammattitaidon merkitystä (Salojärvi 2013b: 145). Myös ihmiset, organisaatioiden työntekijät muuttuvat. Tämän päivän työntekijät ovat edellisiä sukupolvia koulutetumpia ja osaavampia, mutta samalla vaativampia tekemänsä työn suhteen. Rutiininomaista työtä ei useinkaan koeta kiinnostavaksi, eikä mielekkääksi. Työn halutaan tarjoavan sopivasti haasteita ja työssä halutaan kehittyä. Varsin usein itsensä kehittämisen mahdollisuudet voidaan kokea yhdeksi keskeiseksi tekijäksi, kun lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan omaa työuraa ja kun nostetaan esiin työssä viihtymisen kriteereitä. Itsensä kehittämisen lisäksi voidaan pitää tärkeänä, että työssä on myös mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan ja omia taitojaan ja että omalla työpanoksella on merkitystä. Sangen yleisesti halutaan, haetaan ja tehdään sellaista työtä, joka kokonaisuudessaan koetaan itselle mielekkääksi ja omaan elämäntilanteeseen sopivaksi. Näin olleen myös työelämän osalta yhteiskunta on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti. Tämä trendi tarjoaa organisaatioille uusia mahdollisuuksia menestykseen, mutta tuo samalla myös uusia haasteita.

Kuten edellä kuvattiin, kilpailussa menestyminen ei ole itsestäänselvyys, vaan se vaatii organisaatioilta monissa asioissa onnistumista. Onnistumiseen ja menestymiseen vaikuttavia seikkoja ja haasteita ovat muun muassa, kuinka organisaatioissa kyetään tarttumaan ympärillä oleviin mahdollisuuksiin sekä miten pystytään organisoimaan organisaatiossa työskentelevät ihmiset niin, että saadaan tuloksia ja samalla organisaatiolle luodaan uusia potentiaalisia mahdollisuuksia. (Pascale & Athos 1981: 26). Kilpailussa menestyminen edellyttää tekijöitä, ihmisiä. Ilman heitä menestyminen ei ole mahdollista, minkä johdosta ihmisiä pidetään organisaatioiden tärkeimpänä resurssina (Waters 2006: 243) sekä organisaatioiden strategisen menestymisen kannalta kriittisenä tekijänä. Tänä päivänä organisaatioissa osaamisen sekä sen hallinnan ja hyödyntämisen merkitys varsin hyvin tiedostetaan ja ymmärretään (Frank & Taylor 2004: 33–41). Tästä syystä organisaatioissa tulee kiinnittää rekrytointiin ja strategiaan enemmän huomiota kuin aikaisemmin.

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella rekrytointia strategisen ajattelun ja strategian toteutumisen näkökulmasta sekä kartoittaa rekrytoinnin suhdetta strategiseen ajatteluun ja kuvata strategisen rekrytoinnin osa-alueita, rekrytointistrategiaa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä strategisen rekrytoinnin kokonaisuudesta ja merkityksestä.

Tutkimuksen kohteena oli Etelä-Pohjanmaan TE-toimisto ja tutkimus toteutettiin soveltaen laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tärkeimpänä aineistokeruumenetelmänä olivat organisaation jäsenten teemahaastattelut. Empiirisessä tutkimuksessa keskityttiin kartoittamaan kohdeorganisaation jäsenten näkemyksiä ja käytäntöjä, jotka liittyivät rekrytointiin sekä strategian ja strategisen ajattelun implementointiin organisaation rekrytoinnin näkökulmasta. Niihin liittyvät käsitteet olivat keskeisiä tutkimuksen teoreettista viitekehystä muodostettaessa.

Tutkimuksellinen mielenkiintoni tutkielman aihetta ja ilmiötä kohtaan on lähinnä käytännöllinen. Kun ryhdyin tekemään tutkielmaani, niin minulla oli kaksi lähtöoletusta. Ensiksi oletin, että parhaisiin tuloksiin organisaatioissa voidaan päästä silloin, kun koko henkilöstö saadaan mukaan. Toinen oletukseni oli, että riippumatta tehtäväkuvasta jokainen organisaation työntekijä käyttää tietoisesti ja tiedostamattaan erilaisia strategioita selviytyäkseen tehtävistään, kuten esimerkiksi rekrytoinnista. Varron (2005: 36–37) mukaan käytännöllinen mielenkiinto saa, kuten tässä tutkielmassa, tutkijan etsimään yksittäistapauksiin sopivaa aineistoa.

Tutkimuksen tehtävänä on vastata pääkysymykseen:

- Miten strateginen ajattelu ilmenee rekrytoinnissa?

Pääkysymystä täydentävät alakysymykset:

- Millainen rekrytointi on strategisesti tärkeää?
- Ketkä ovat strategisesti tärkeitä toimijoita rekrytoinnissa ja miksi?

1.2. Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen kontekstia ja merkitystä. Lisäksi siinä perehdytään tutkimuksen kohteeseen, tutkimuskysymyksiin ja tutkielman rakenteeseen. Luvut kaksi ja kolme muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luvussa neljä kuvataan empiirisen tutkimuksen kohde, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen käytännön toteutus. Empiirisen tutkimuksen aineiston analyysiin ja tuloksiin sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointiin keskitytään luvussa viisi. Viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkimusta kokonaisuutena. Esitetään tutkimustulosten yhteenveto, pohditaan tutkimuksen aikana esiin nousseita asioita ja tulkintoja sekä esitellään tutkimuksen johtopäätökset.

2. STRATEGIA JA HENKILÖSTÖPOLITIikka

2.1. Näkökulmia strategiaan

Strategia ilmiönä ja käsitteenä on varsin monimerkityksellinen (Mantere, Aaltonen, Ikkävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006: 191–192; Vuorinen 2013: 36), eikä tutkijoilla ole yksimielisyyttä siitä, mikä lopulta strategiaan kuuluu ja mikä on jotain muuta. Kysymys, miten strategiaa kuuluisi toteuttaa, jakaa tutkijoiden näkemyksiä. (Mantere ym. 2006: 191–192.) Tuomi ja Sumkin (2010: 25) kuvaavat strategiateorioita, sanastoa ja toimintaohjeita kirjavaksi ja monipuoliseksi viidakoksi. Tämän osoittaa heidän mukaansa myös arkikäytäntö. Varsin yleisesti strategia- ja visiokäsitteet koetaan hankaliksi sisäistää ja ymmärtää, mikä organisaatioissa voi ilmetä muun muassa seuraavasti: organisaation jäsenten saattaa olla vaikea kertoa organisaationsa strategiasta, visiosta tai siitä, miten he itse pyrkivät omalla toiminnallaan toteuttamaan organisaationsa strategiaa ja visiota. Sen sijaan omin sanoin he saattavat pystyä kertomaan siitä, miltä heidän organisaationsa tulevaisuus tulisi näyttää (Mantere ym. 2006: 37). Waters (2006: 20) toteaa, että sillä miksi strategioita kutsutaan tai mitä sisällytetään mihinkin strategiaan, ei oikeastaan ole suurtaakaan merkitystä. Merkitystä on sillä, että organisaatiossa tehdään pitkän aikavälin päätöksiä yhdessä ja, että organisaatio toimii tavoitteittensa mukaisesti.

Strategia voidaan määritellä organisaation valitsemaksi suunnaksi sekä valitun suunnan edellyttämiksi pelisäännöiksi, päätöksiksi ja menettelyiksi muuttuvassa toimintaympäristössä (Viitala & Jylhä 2013: 60; Viitala 2013: 48). Vaikka strategia usein ilmenee erilaisena organisaation eri tasoilla, strategian käyttämä suunta ei Tuomen ja Sumkinin (2010: 9) mukaan voi vaihdella, vaan sen on pysyttävä aina samana organisaation tasosta riippumatta. Strategia voidaan sanoa olevan myös johdonmukainen toimintamalli, tapa toimia sekä keinovalikoima, jonka avulla päämääriin pyritään. Yritystoiminnassa strategia usein ymmärretään yrityksen toimintaan liittyviksi periaatteiksi, joiden varassa yritys pyrkii menestymään asiakasmarkkinoilla ja selviytymään kilpailussa. (Viitala 2013: 48.) Strategian merkitys ilmenee Porterin (1996: 61–78) mukaan muun muassa siinä, että hyvä strategia voi mahdollistaa organisaatiolle ainutlaatuisen ja kestäväen kilpailuaseman.

Strategiaa kuvaillaan myös johdon, esimiesten ja koko organisaation yhteiseksi dynaamiseksi, kokonaisvaltaiseksi ja kehittyväksi työväliseksi, jonka avulla tulevaisuus on mahdollista organisaatiossa rakentaa ja visio toteuttaa (Tuomi & Sumkin 2010: 28). Toisaalta strategia voidaan ymmärtää myös osiensa summaksi, jolloin osat yhdessä muodostavat strategian kokonaiskuvan (emt. 61).

Tuomi ja Sumkin (emt. 28) toteavat, että strateginen pohja koostuu arvoista, toiminta-ajatuksista eli missiosta ja ydinosaamisesta. Arvot kertovat, millä periaatteella toimitaan. Missio sisältää organisaation tarkoituksen ja perustan olemassaololle (Waters 2006: 16) ja se vastaa kysymykseen, mitä varten yritys on olemassa (Tuomi & Sumkin 2010: 28). Ydinosaaminen voidaan määritellä sellaiseksi keskeiseksi tietotaidoksi ja osaamiseksi, joka luo organisaatiolle kilpailuetua ja, jonka avulla organisaation on mahdollisuus erottua kilpailijoistaan. Lisäksi ydinosaamiselle on tyypillistä, että se voidaan nähdä kehittyvän organisaatiossa ajan kuluessa ja sitä on varsin vaikea kilpailijoiden kopioida. (Viitala & Jylhä 2013: 294.) Organisaatiossa ydinosaamiseen voidaan lähteä hakemaan vastausta kysymällä, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan, jotta strategia saadaan toteutettua (Tuomi & Sumkin 2010: 28). Ydinosaamiseen ja sen kehittämiseen organisaatioissa tänä päivänä yleisesti panostetaan ja niihin ollaan myös usein tarvittaessa valmiita kohdistamaan voimavaroja (Viitala & Jylhä 2013: 294).

Strategian yhtenä keskeisenä tehtävänä on varmistaa vision toteutuminen. Tässä tehtävässä onnistuminen edellyttää strategialta, että se ohjaa organisaation arkityötä sen kaikilla toiminnan tasoilla kohti tulevaisuutta ja menestystä. Lisäksi onnistuminen vaatii muun muassa tavoitteellisuutta ja innovatiivisuutta. (Tuomi & Sumkin 2010: 14; Viitala & Jylhä 2013: 62). Menestymisen saavuttamiseen ei kuitenkaan Porterin (1996: 61–78) toteamuksen mukaan riitä, että organisaatioissa tehdään joitakin asioita erinomaisesti, vaan se edellyttää, että organisaatioissa tehdään monia asioita hyvin ja yhdistetään asioita toisiinsa. Lisäksi Boudreaun ja Ramstadin (2007: 74) mukaan menestymisen kannalta on olennaista, että organisaatioissa ymmärretään, mikä ero on tärkeällä ja keskeisellä osaamisella, ja sovelletaan tätä ymmärrystä strategiaan, sillä jos organisaatiossa tiedetään oman organisaation keskeiset tekijät kilpailijoita tarkemmin, niin organisaatiossa voidaan saada merkittävää kilpailuetua myös strategian toteuttamiseen.

Watersin (2006: 15–21) mukaan strategisia päätöksiä tehdään neljällä tasolla. Nämä tasot ovat missio ja visio, yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnalliset strategiat. Strategisten päätösten ensimmäisellä tasolla ovat missio ja visio. Tuomi ja Sumkin (2010: 52–53) toteavat missiolla olevan tärkeän toimintaa ohjaavan tehtävän, koska sen avulla organisaatiossa voidaan kohdistaa toiminta, varmistaa resurssit ja virittää organisaation rakenne toteuttamaan strategiaa. Mission tarkoituksena on ilmaista tiiviisti ja selkeästi organisaation tarkoitus ja tavoitteet. Siinä ilmenee, mitä organisaatio aikoo tehdä ja epäsuorasti, mitä se ei aio tehdä. Lisäksi missio antaa organisaatiolle vakautta osoittamalla, miten organisaatio aikoo toimia pitkällä aikavälillä. (Waters 2006: 15–16.)

Waters (emt. 16) näkee, että hyvin pohdittu ja julkaistu missio voi mahdollistaa organisaatiolle neljänlaista etua. Ensinnäkin missio pakottaa johtajat miettimään organisaationsa strategista suuntaa ja käyttämään mahdollisuuksia, minkä johdosta se samalla kannustaa keskustelemaan ja analysoimaan organisaation perimmäisiä tarkoituksia. Toiseksi missio luo organisaatioon yksimielisyyttä suunnasta ja periaatteista. Kolmanneksi se kertoo sovitusta tulevaisuuteen asetetuista tulostavoitteista ja sen avulla on mahdollista varmistaa, että jokainen organisaation työntekijä työskentelee samansuuntaisesti ja kohti samoja tavoitteita. Neljäntenä etuna Waters (emt. 16) toteaa mission antavan organisaatiolle jalustan, mikä mahdollistaa ponnistamisen seuraavalle päätöksenteon tasolle siinä vaiheessa kun johtajat alkavat kertoa yksityiskohtaisemmin organisaationsa toiminnasta.

Waters (emt. 16–17) painottaa, että strategisten päätösten ensimmäisellä tasolla on tärkeää erottaa missio ja visio toisistaan. Visio esittää organisaation tulevaisuuden ihannekuva, kun taas missio antaa realistisen tavoitteen tulevaisuuteen. Toisin sanoen visio on enemmän tahtotila, joka kuvaa ideaalitulevaisuutta, kun taas missio keskittyy enemmän siihen, mikä on saavutettavissa. Voidaan todeta, että mission tehtävänä on näyttää se reitti, mitä kulkemalla päämäärään päästään (Kesti 2010: 116) ja vision tehtävänä on esittää se suunta, mihin organisaatio pyrkii ja mihin toimintansa keskittää. Yleensä visio laaditaan 3–5 vuoden päähän nykyhetkestä ja se kytketään osaksi organisaation jokapäiväistä arkityötä erilaisten vuosisuunnitelmien avulla. (Tuomi & Sumkin 2010: 47–48.)

Lisäksi Tuomi ja Sumkin (2010: 47) tähdentävät, että organisaation menestymisen kannalta on tärkeää, että organisaation visio on uskottava, sillä silloin voidaan saada koko henkilöstö innostumaan ja toimimaan tavoitteen suuntaisesti.

Strategisten päätösten toinen taso, yritysstrategia pohjautuu missioon, johon on lisätty yksityiskohtia. Yritysstrategian tehtävänä on ilmaista, missä liiketoiminnassa organisaatio haluaa olla mukana ja miten se aikoo saavuttaa missionsa. Lisäksi yritysstrategiaan usein sisällytetään kaikki sellaiset organisaation strategiset päätökset, jotka vaikuttavat organisaatioon, kuten esimerkiksi laadulliset tavoitteet, joiden pohjalta organisaatiossa sitten määritellään määrälliset tavoitteet. (Waters 2006: 17–18; Viitala & Jylhä 2013: 66.)

Strategisten päätösten kolmannella tasolla liiketoimintastrategiassa (Waters 2006: 18–20) tarkastellaan kilpailua ja varmistetaan kilpailukyky vastaamalla kysymykseen, miten organisaatiossa kilpailuetu rakennetaan sekä säilytetään (Viitala & Jylhä 2013: 66). Liiketoimintastrategian tarkoituksena on tukea yritysstrategiaa ja siten myös organisaation missiota ja siinä määritellään tavoitteet ja metodit. Lisäksi siinä selkeästi kerrotaan pitkän aikavälin suunnitelmat tuotteista ja palveluista sekä millaisia prosesseja käytetään niiden saavuttamiseksi. (Waters 2006: 19–20.)

Vaikka strategisten päätösten neljännellä tasolla operatiivisilla eli toiminnallisilla strategioilla on Watersin (emt. 20) mukaan varsin selvä vaikutus läpi koko organisaation, niin silti niiden painopiste on vahvasti toiminnoissa. Operatiivisten strategioiden, kuten markkinointistrategian, henkilöstöstrategian, tutkimus- ja kehittämisstrategian sekä asiakaspalvelustrategian, tehtävänä on toteuttaa organisaation kilpailustrategiaa (Viitala & Jylhä 2013: 66). Viitala ja Jylhä (emt. 271) toteavat, että yrityksen kilpailustrategiassa rakennetaan raamit kaikille niille strategioille, joita eri prosesseissa, tehtäväalueilla ja yksiköissä luodaan ja, jotka pilkkovat kilpailustrategian tarkempiin osiin. Nämä tarkemmat osat toimivat suunnannäyttäjinä yksittäisille vastuualueille. Edellä mainittujen strategioiden lisäksi organisaatioissa voidaan laatia myös muun muassa tuloksikkö- ja tiimi-kohtaisia strategioita, joissa ilmenee valinnat, periaatteet ja kehittämistavoitteet organisaation liiketoimintastrategian vahvistamiseksi (emt. 66).

Viitala ja Jylhä (2013: 61–62) kuvaavat yrityksen strategioiden muodostamista erilaisten lähestymistapojen kautta. Teknis-rationaalisessa strategioiden muodostamisen lähestymistavassa laaditaan ensin tavoitteet, jonka jälkeen ne pilkotaan osatavoitteisiin. Ennen kun tavoitteita lähdetään määrittelemään, voidaan tarkastella markkinoita ja kartoittaa optimaalisia mahdollisuuksia menestyksen saavuttamiseksi. Tämän jälkeen pohditaan ja arvioidaan erilaisia vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa tavoitteet, päätetään toteutustavoista ja lähdetään toteuttamaan, jonka jälkeen taas arvioidaan ja tarvittaessa korjataan. Porter (1980) on yksi teknis-rationaalisen lähestymistavan edustaja. Strategia voidaan luoda myös organisaation voimavarojen avulla, jolloin ensiksi kartoitetaan organisaation resurssit sekä mahdollisuudet ja sen jälkeen nimetään strategia niiden pohjalta. Tällaista strategian rakentamisen lähestymistapaa kutsutaan resurssiperustaiseksi strategiaksi (resource-based approach), jonka suunnittelussa on tarkoitus hyödyntää organisaation omia kykyjä ja osaamista sekä ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Tässä lähestymistavassa strategiat muotoutuvat pitkälti toiminnan ja oppimisen kautta. Esimerkiksi Mintzberg (1994) sekä Hamel ja Prahalad (1996) ovat tämän lähestymistavan edustajia.

Yleensä organisaatioissa yrityksen strategia muodostetaan näiden kahden edellä mainitun lähestymistavan väliltä. Toisaalta olemassa olevat resurssit, erityisesti osaaminen, ovat organisaatiolle elinehto ja ne pyritään säilyttämään, mutta taas toisaalta organisaation täytyy ottaa myös huomioon toimiala ja markkinat. Tällä hetkellä, varsin epävakaa markkinatilanteessa, organisaatioilta usein edellytetään joustavuutta ja innovatiivisuutta sekä myös nopeutta reagoida ja toimia, mikä on johtanut siihen, että strategiatyö on muuttunut yhä vahvemmin prosessityyppiseksi, jonka tarkoituksena on muun muassa ydinkyvykkyksiä hyödyntäen tarjota asiakkaille lisäarvoa. (Viitala & Jylhä 2013: 61–62.)

Eri vuosikymmenien ajan strategiatutkimus ja käytännön liiketoiminta ovat toimineet lähekkäin. Vaikka strategiatutkimuksessa eri aikakausina painotukset ja näkökulmat, kuten ketkä osallistuvat strategian laatimiseen, ketä varten strategia tehdään ja millä tavalla strategia ohjaa käytännön toimintaa ja tulevaisuuden luomista, ovat vaihdelleet, niin painopiste on aina pysynyt varsin samanlaisena, miten menestyä ja pärjätä paremmin kuin kilpailijat (ks. taulukko 1). (Tuomi & Sumkin 2010: 25–27.)

Taulukko 1. Strategiatutkimus eri aikakausina (Tuomi & Sumkin 2010: 27).

Aika	1950-1960 luku	1970-luku	1980-luku	1990-luku	2000-luku	2010 ->
Huomion kohde	1. Strateginen suunnittelu 2. SWOT	1. Huomio kilpailijoihin ja toimintaympäristöön 2. Strategia asemana	1. Geneeriset strategiat 2. Arvoketjut ja prosessit	1. Resurssit, osaaminen 2. Ydinosaaminen	1. Verkostostrategiat 2. Kielellinen näkökulma	Kokonaisvaltainen strateginen ajattelu ja toiminta
Strategian laatija	Ylin johto	Ylin johto	Ylin ja keskijohto	Johto, esimiehet, henkilöstö	Johto, esimiehet, henkilöstö, sidosryhmät	Johto, esimiehet ja henkilöstö, kumppanit, asiakkaat ja asiakkaiden asiakkaat
Keskeiset tutkijat	Chandler, Ansoff	Andrews, Mintzberg	Mintzberg, Porter	Hamel & Prahalad, Stalk, Evans & Schulman, Ulrich	Mintzberg, Hamel, Prahalad	
Muutoksen ydin	Toimintaympäristön huomioiminen	Sisäiset prosessit	Organisaation osaaminen	Sisäisen ja ulkoisen ympäristön viestintä, jalkauttaminen	Strateginen johtaminen	Joustava ja dynaaminen kokonaismalli

Tänä päivänä strategiatutkimuksissa kiinnostuksen keskiössä on varsin vahvasti kokonaisvaltainen strateginen ajattelu ja toiminta. Lisäksi ajalle on tyypillistä joustavuuden ja dynaamisen kokonaisuuden korostaminen sekä se, että pidetään tärkeänä, että strategian laatimiseen osallistuisivat johdon ja esimiesten lisäksi myös työntekijät sekä mahdollisuuksien mukaan myös asiakkaat ja verkostokumppanit. (Tuomi & Sumkin 2010: 25–27.)

2.2. Strateginen ajattelu ja sen toteuttaminen

Tuomi ja Sumkin (2010: 69–70) ymmärtävät strategian mukaisella ajattelulla ja toiminnalla organisaation oman johtamisjärjestelmän muodostamista työvälineiden ja toimintamallien avulla. Lisäksi se on heidän näkemyksensä mukaan uskallusta tarvittaessa lähteä uudistamaan omaa toimintaansa. Tänä päivänä henkilöstönäkökulma ja resurssilähtöinen ajattelu ovat varsin vahvasti esillä strategia-ajattelussa, jolloin

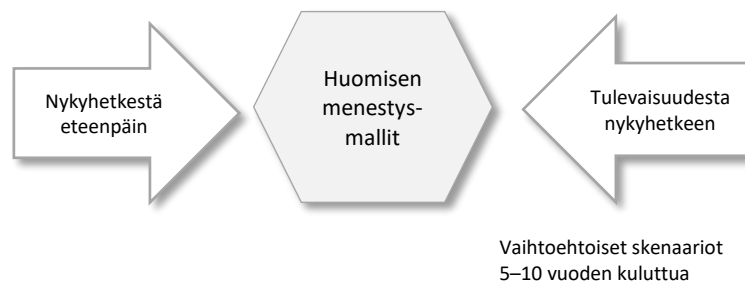
keskiössä ovat organisaation inhimilliset voimavarat eli työvoima ja sen kyvykkyydet. Sangen yleisesti nähdään, että organisaation ydinkyvykkyys syntyy organisaatiossa työskentelevien ihmisten ydinosaamisen ja strategisten prosessien yhteisvaikutuksesta. (Viitala & Jylhä 2013: 216–217, 294.)

Santalainen (2009: 20–22) kuvaa strategista ajattelua näkemykseksi ja näkemiseksi eri suuntiin ja tähdentää, että strateginen ajattelu mahdollistaa strategisen johtamisen käsitteiden ja työkalujen laajan käyttämisen. Strategisella ajattelulla voidaan tarkoittaa myös päätösten ja valintojen tekemistä strategian avulla. Tämän toteutuminen edellyttää, että kaikki valinnat ja päätökset, jotka organisaatiossa tehdään, myös perustellaan strategiaan peilaten. Perusteluiden löytäminen vaatii pysähtymistä, pohtimista ja itseltä kysymistä, kuten millä tavalla kyseessä oleva valinta voi tukea strategian suuntaista toimintaa, voiko päätös tuottaa asiakkaille lisäarvoa, onko valinta ja sen pohjalta tehty päätös arvojen ja mission mukainen sekä miten valinta ja päätös liittyvät ydinosaamiseen. (Tuomi & Sumkin 2010: 68, 70.) Strateginen ajattelu voi toteutua ja muuttua organisaatioissa toiminnaksi kysymysten ja pohtimisen kautta, jos organisaatioissa hyödynnetään strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa sekä ollaan valmiita haastamaan itseään analysoimaan tavanmukaisia vaihtoehtoja pitemmälle (Santalainen 2009: 20–22; Tuomi & Sumkin 2010: 68, 70).

Kuten edellä todettiin, strategian ja strategisen ajattelun toteutuminen edellyttää strategian mukaista toimintaa organisaation arjessa (Tuomi & Sumkin 2010: 15). Tämä on tärkeä näkökulma, sillä ellei strategioita todella toteuteta, niin Watersin (2006: 230) mukaan parhaitenkaan laaditusta strategiasta ei voi olla organisaatiolle mitään hyötyä. Lisäksi Waters (emt. 230) korostaa, että organisaation johtajan tehtävänä on vastata sekä strategian laatimisesta että myös sen täytäntöönpanosta ja implementoinnista. Waters (emt. 230) tarkoittaa implementoinnilla suunniteltujen strategioiden todelliseen toimintaan soveltamista ja täytäntöön panemista ja toteaa samalla, että Thompson ym. (2004) kuvailevat implementointia sisäiseksi toiminnalliseksi aktiviteetiksi, johon liittyy organisointia, budjetointia, motivointia, yrityskulttuurin rakentamista, ohjaamista ja johtamista, jotta strategiatyö voidaan saada toteutettua niin kuin on tarkoitettu.

Waters (2006: 230) esittää esimerkin tilanteesta, jossa johtajat eivät implementoi tai eivät osaa implementoida strategiaansa kunnolla. Jos implementoinnissa epäonnistutaan niin se saattaa hänen mukaansa vaikeuttaa niiden tavoitteiden saavuttamista, joita strategialla pyritään tavoittamaan. Toisaalta Waters (emt. 230) huomauttaa, että jos implementoinnin aikana nähdään strategiassa joitakin puutteita, niin saattaa olla mahdollista, että hyvällä implementoinnilla sekä samalla tekemällä muutoksia strategiaan voidaan joissakin tilanteissa kompensoida huonosti laaditun strategian joitakin heikkouksia. Kuitenkaan aina ei ole yksinkertaista tietää tai ymmärtää, mistä mahdollinen epäonnistuminen on johtunut. Organisaatiossa saatetaan tehdä epäonnistumisesta vääriä johtopäätöksiä ja toimia näiden väärin johtopäätöksien mukaisesti. Saatetaan lähteä muuttamaan strategiaa, vaikka todellisuudessa strategian heikkoudesta ei olisikaan ollut kysymys, vaan huonosta implementoinnista. Yhteenvedon Waters (emt. 230) toteaa, että todellisuudessa ainoa varma ja onnistunut yhdistelmä voidaan saada aikaan, kun huolehditaan siitä, että molemmat, niin strategian laadinta kuin implementointi, on hyvin hoidettu.

Santalainen (2009: 35–36) toteaa strategisen ajattelun mahdollistavan organisaation vaurautumisen erilaisiin vaihtoehtoihin (ks. kuvio 1). Hänen mukaansa parhaimmillaan strategisessa ajattelussa voidaan hyödyntää organisaation tämän hetken mahdollisuudet ja samalla huomioida, esimerkiksi skenaarioajattelun avulla, mitä mahdollisuuksia tulevaisuus voi tarjota. Tällainen strategiatyötapo voi vahvistaa ajattelevan organisaation kehittymistä ja sitä kautta edistää organisaation oppimiskykyä sekä rohkaista suunnittelemaan myös uudenlaisia huomisen menestymismalleja.



Kuvio 1. Nykyhetken ja tulevaisuuden kohtaaminen strategisessa ajattelussa (Santalainen 2009: 35–36).

Tuomi ja Sumkin (2010: 16) toteavat, että todellisuus rakentuu aina tulkinnan kautta. Tulkinnan kautta muodostetaan merkityksiä, jotka elävät ja alati muuttuvat. Myös organisaatioissa tulkitaan ja luodaan merkityksiä muun muassa silloin, kun organisaatioon kuuluvat henkilöt joka päivä muodostavat omia tulkintojaan siitä todellisuudesta, jossa tekevät työtään. Samanaikaisesti he saattavat vaikuttaa myös muiden tekemiin tulkintoihin todellisuudesta. Näin jokainen organisaation henkilö voi omalla panoksellaan vaikuttaa siihen, millainen todellisuus organisaatioon kehittyy. Kun tulkitaan strategiaa, niin silloin organisaatioissa usein korostetaan tehtyjen strategiavalintojen ja erilaisten strategisten mallien ymmärtämistä. Organisaatioissa saattaa tulla vastaan tilanteita, jolloin ymmärtäminen voi tuottaa vaikeuksia ja ongelmia niin strategian laatijalle kuin myös toteuttajalle, joskin usein erilaisia. Strategian toteuttaja voi kokea ongelmaksi esimerkiksi, osaako hän toteuttaa strategiaa niin kuin hänen kuului. Strategian laatijalla taas ongelmana saattaa olla muun muassa, saavatko kaikki organisaation jäsenet tiedon strategiasta ja lähtevätkö toteuttamaan sitä. Varsin yleisesti tällaisissa tilanteissa korostetaan palautteen ja vuoropuhelun merkitystä, jotta molempien osapuolien ymmärrys voisi vahvistua. (Mantere ym. 2006: 54–55, 58.)

2.3. Henkilöstöstrategia ja henkilöstöstrategian keskeiset osa-alueet

Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on liiketoimintastrategiaa toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä, sillä puhutaan sitten organisaation palveluista, tuotteista, strategioista, muutosvalmiuksista tai vaikkapa oppimisesta, niin aina ne ovat jonkun tai joidenkin ihmisten aikaansaannoksia. Ihmisten, jotka työskentelevät organisaatiossa ja, jotka muodostavat organisaation henkilöstön, josta toiminnan kautta voi muodostua organisaation ydinjoukkue ja samalla sen kriittinen menestystekijä. (Viitala & Jylhä 2013: 216.)

Henkilöstöstrategian (human resource strategy, HR strategy) tarkoituksena on varmistaa organisaation oikeanlaisen, oikea-aikaisen ja oikeapaikkaisen henkilöstön olemassaolo ja turvata henkilöstöön kohdistuvien linjausten ja suunnitelmien avulla organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutuminen lähivuosien aikana. Henkilöstöstrategiassa voi

ilmetä työvoiman määrään, rakenteeseen, osaamiseen ja hyvinvointiin liittyviä tavoitteita sekä keinoja, miten tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Toisin sanoen henkilöstöstrategian tehtävänä on ohjata henkilöstön hankintaa, kehittämistä, sitouttamista, palkitsemista ja työhyvinvointia vahvistavia käytännön toimintoja sekä johtamisen ja esimiestyön, työyhteisöjen ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kehittämistä. (Viitala & Jylhä 2013: 219.)

Viitala ja Jylhä (emt. 219) näkevät henkilöstöstrategian parhaimmillaan olevan kuin kartta, joka voi toimia henkilöstöratkaisujen suuntaa antavana pitkäjänteisenä pohjana organisaation eri tasoilla. Henkilöstöstrategian laatiminen voidaankin nähdä olevan olennainen osa yrityksen koko liiketoiminnan kehittämistä ja strategiaa, minkä johdosta henkilöstöön liittyviä strategisia kysymyksiä on Viitalan ja Jylhän (emt. 219) mukaan tärkeää käsitellä yhtenä osana organisaation muuta toimintaa. Kun organisaatiossa laaditaan henkilöstöstrategiaa, niin silloin pohditaan ja arvioidaan, miten organisaation tulevaisuuden kehitys vaikuttaa henkilöstöön. Samalla kun organisaatiossa arvioidaan muun muassa henkilöstön osaamiseen liittyviä kehittämistarpeita ja –tavoitteita sekä keinoja, niin on tärkeää huomioida myös liiketoiminnan sisällölliset muutokset sekä organisaation ulkoiset tekijät, kuten toimialaa koskevat työmarkkinat, ja organisaation sisäiset tekijät, kuten henkilöstön ikärakenne.

Luoma (2013: 59–60) toteaa, että hyvä henkilöstöstrategia voi sisältää neljä eri tulokulmaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen. Ensimmäisessä tulokulmassa Luoma tarkastelee henkilöstöstrategiaa yleisinä henkilöstöön liittyvinä linjanvetoina. Tällöin henkilöstöstrategiassa kuvataan tiiviisti ja selkeästi se henkilöstöjohtamisen alueen tahtotila, joka vallitsee laaditun henkilöstöstrategiajakson päättyessä sekä ne periaatteet, jotka ohjaavat organisaatiota kohti tahtotilaa. Tässä tulokulmassa kysymyksien avulla etsitään vastauksia peruskysymyksiin yleisen linjanvedon tekemistä varten. Peruskysymyksinä voivat toimia muun muassa, kuinka paljon ja minkälaista henkilöstöä organisaatiossa tulisi olla, minkälainen osaaminen on nyt ja minkälaista se voisi olla, mitä asioita arvostetaan, miten mitataan suoritusta koko yrityksen, työyhteisön ja yksilöiden tasolla, miten hyödynnetään rekrytointia tarkoituksenmukaisen henkilöstökoostumuksen aikaansaamiseksi ja säilyttämiseksi, onko yksittäisiä tehtäviä, joihin rekrytoiminen on erityisen kriittistä ja miten osaamista kehitetään tahtotilan suuntaisesti. Tällaista henkilöstöstrategian tulokulmaa,

jossa etsitään vastauksia peruskysymyksiin, ovat Luoman lisäksi korostaneet muun muassa Cooke ja Armstrong (1990). Tämän tulokulman tärkeimmäksi edunsaajaksi Luoma (2013: 60) nimeää yleisesti koko henkilöstön, sillä vastauksien avulla jokainen organisaation jäsen pystyy saamaan käsityksen yleisistä henkilöstöjohtamisen suunnista ja kohteista, joita organisaatiossa korostetaan. Näin ollen ensimmäisen henkilöstöstrategian tulokulman voidaan nähdä ulottuvan koko henkilöstöön.

Toiseksi tulokulmaksi Luoma (emt. 61–62) nostaa henkilöstöstrategian liiketoiminnan täsmentäjänä. Tässä tulokulmassa olemassa olevasta liiketoimintastrategiasta etsitään ilmauksia henkilöstön toiminnan vahvuustekijöiksi. Nämä ilmaukset voivat olla kirjoitettu suoraan tai epäsuorasti. Se, millä painoarvolla henkilöstöön liittyvät seikat ovat olleet esillä strategiaa tehdessä, valottuu tämän tulokulman pohdinnan aikana. Tässä henkilöstöstrategian tulokulmassa kilpailutekijän asemaan voi yleensä nousta vain liiketoimintastrategiasta ilmenevät seikat. Tämän henkilöstöstrategisen tulokulman tärkeä edunsaaja on Luoman (2013: 62) mukaan esimiehet, joiden tehtäviin kuuluu henkilöstöön liittyvien kilpailutekijöiden vahvistaminen ja hyödyntäminen.

Kolmas Luoman (2013: 62–64) nimeämä tulokulma tarkastelee henkilöstöstrategiaa erottuvuuden tuojana. Tässä tulokulmassa sovelletaan henkilöstöjohtamisen kautta henkilöstöstrategiaan samaa käsitystä, mikä yleisesti liitetään liiketoimintastrategiaan, organisaation strategian täytyy jollainlailla erottua kilpailevien organisaatioiden vastaavista strategioista ja sitä kautta pyrkiä luomaan organisaatiolle kilpailukykyä. Tällainen ajattelu voi Luoman (2013: 62–63) toteamuksen mukaan kuitenkin johtaa siihen, että henkilöstöstrategiasta voi tulla jonkinlainen opinkappale, jossa pyritään korostamaan tiettyjen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden suurta merkitystä ja lisäarvoa organisaation kokonaistoiminnalle verrattuna muihin osa-alueisiin. Tällöin tarkasteluun voi nousta henkilöstöjohtamisen prosessit, joiden tiedostamisesta ja listaamisesta voi muodostua yksi henkilöstöjohtamisen keskipiste. Tässä tulokulmassa nähdään usein tärkeäksi, että organisaation ylin johto ja henkilöstöjohto pääsevät yksimielisyyteen niistä prosesseista, jotka tuovat organisaation toiminnalle lisäarvoa, ja lähtevät kehittämään niitä määrätietoisesti suunnitelman avulla. Kolmannen henkilöstöstrategisen tulokulman edunsaajaksi nousee Luoman (2013: 62–64) mukaan ylin johto, sillä kun ylimmällä johdolla on näkemys siitä,

mikä organisaation henkilöstöjohtamisesta tekee erityisen, niin sen jälkeen ylin johto voi helpommin ymmärtää, miksi jotkut strategiset suunnat mahdollistavat menestyksen paremmin kuin toiset. Tällaista tulokulmaa ovat käyttäneet henkilöstöjohtamiseen muun muassa Gratton (2007) sekä Ulrich ja Brockbank (2005).

Neljäs Luoman (2013: 64–66) esiin nostama tulokulma on henkilöstöstrategia HR-funktion toiminnan kehittäjänä. Luoman (emt. 64–65) mukaan vielä tänä päivänäkin suurin osa suomalaisista organisaatioista hoitaa henkilöstöjohtamisen toiminnat ilman HR-funktiota. Jos sellainen organisaatiossa on olemassa, niin sen avulla on mahdollista jäntevöittää ja kehittää organisaation henkilöstöjohtamista. Jäntevöittämisen ja kehittämisen näkökulmasta henkilöstöstrategiassa on tärkeää tarkastella henkilöstöammattilaisten työskentelyä, kuten miten hyvin he hoitavat työnsä ja kuinka he omalla toiminnallaan henkilöstöjohtamisen kautta mahdollistavat liiketoiminnalle suuremman lisäarvon edellytykset. Tämän lisäksi henkilöstöstrategiassa on tarpeen ottaa kantaa siihen, millä tavalla organisaation HR-funktio kehittää omaa osaamistaan ja toimintatapojaan. Luoma (emt. 65–66) toteaa, että tänä päivänä korostetaan osaamisen kautta saavutettavaa tuloksellista henkilöstöjohtamista. Hyvän henkilöstöjohtamisen mahdollistavaa osaamista usein kuvataan erilaisilla kompetenssimalleilla, joissa ammattitaito on jaettu pieniin ja sitäkin pienempiin osatekijöihin, joita määrätietoisesti kehittämällä osaaminen ja ammatin hallinta on mahdollista saada paremmaksi. Myös henkilöstöjohtamisen organisoinnilla voi olla vaikutusta HR-funktion toimintakykyyn. Tällöin on olennaista varmistaa, että organisaatioissa tulevat kaikki henkilöstöjohtamiseen kuuluvat tehtäväalueet huomioiduksi ja että niillä on riittävästi resursseja. Neljännen tulokulman henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstöjohtamisen nykyinen toimintatapa sekä kuvataan, kuinka HR-funktion toimintaa kehittämällä voidaan tukea organisaation pyrkimyksiä. Neljännen tulokulman edunsaajaksi Luoma (emt. 66) nimeää HR-funktion ja siinä toimivat ammattilaiset sekä välillisesti heidän toiminnan kautta koko organisaation.

Boudreau ja Ramstad (2007: 2–3, 71) korostavat, että henkilöstöstrategioiden tulisi olla tarkasti määriteltyjä, ainutlaatuisia ja muiden organisaatioiden henkilöstöstrategioista aidosti erottuvia. Liian usein ne sisältävät samoja asioita kuin mitä kilpailijoillakin ja vain hyvin harvoin ne ovat tarkasti määriteltyjä ja ainutlaatuisia.

Henkilöstöstrategia tehdään varsin yleisesti kolmen vuoden jaksolle ja siihen kirjataan yleensä päälinjaukset siitä, kuinka toiminta käynnistetään ja mitkä ovat ne periaatteet, joiden avulla on mahdollista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta saada toiminta kilpailijoita paremmaksi. Lisäksi henkilöstöstrategiassa määritellään, miten organisaatiossa hoidetaan henkilöstöasioita. Määritellyt periaatteet konkretisoituvat organisaatiossa päivitysjohtamisen ja henkilöstökäytäntöjen kautta. (Viitala 2013: 50–52.)

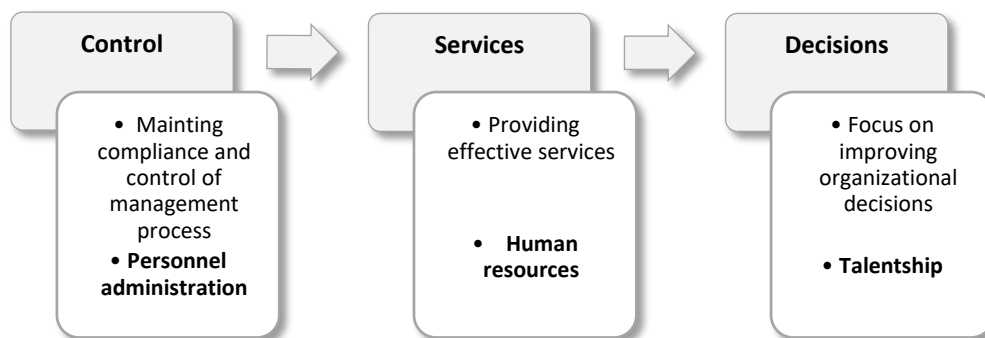
Viitala (emt. 51) nimeää henkilöstöstrategian keskeisiksi osa-alueiksi osaamisen kehittämisen, henkilöstön hankinnan, tavoitteiden määrittelyn ja arvioinnin, palkitsemisen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtimisen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittämisen. Lisäksi Viitala ja Jylhä (2013: 219) korostavat hyvän henkilöstöstrategian ilmentävän, miten henkilöstöjohtamisessa voidaan erottua kilpailijoista ja saada sitä kautta myös tarvittavaa kilpailukykyä.

2.3.1. Henkilöstöpolitiikka, henkilöstöstrategian operatiivinen taso

Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan (HR policy) kautta (Viitala & Jylhä 2013: 220). Henkilöstöpolitiikka voidaan jakaa osa-alueiksi, joita ovat muun muassa rekrytointi- ja kehittämispolitiikka. Organisaation henkilöstöpolitiikassa ilmenee käytännön eli operatiivisen tason toiminnot sekä niiden lisäksi myös muun muassa vastuut ja aikataulut. (Viitala 2013: 52.) Edellä mainittujen kautta organisaatioissa voidaan toteuttaa myös strategiatasoa, vaikka toisaalta Viitala (emt. 52) toteaa strategisen ja operatiivisen tason erikseen erottamisen hankalaksi ja osin myös tarpeettomaksikin.

Organisaation henkilöstöön liittyviä tehtäviä nimitettiin aikaisemmin yleisesti henkilöstöhallinnoksi (personnel administration). Tehtävien laajentuessa nähtiin kuitenkin tarkoituksenmukaiseksi muuttaa käsitettä ja tänä päivänä varsin usein henkilöstöön kohdistuvia tehtäviä kutsutaankin henkilöstöprosesseiksi (HR processes), sillä tämän päivän henkilöstötyöhön liittyviä tehtäviä kuvaa varsin hyvin prosessimaisuus sekä vahva liitos organisaation muihin prosesseihin. (Viitala & Jylhä 2013: 227.) Myös Boudreau ja Ramstad (2007: 21–22) näkevät, että HR:ssä on lähinnä kyse ajattelumallin laajentumisesta, eikä

esimerkiksi korvaamisesta. Heidän mukaansa henkilöstötoiminnon (HR function) tehtävänä on tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista ja päätöksien tekemistä toteuttamalla sellaisia palveluja, jotka auttavat organisaation tärkeimmän voimavaran, ihmisten johtamisessa (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. HR paradigman laajentaminen (mukaellen Boudreau & Ramstad 2007: 21).

Lehtonen (2007: 55) nimeää henkilöstöprosesseihin kuuluviksi henkilöstön hankinnan, kohdentamisen, osaamisen johtamisen, hyvinvoinnin johtamisen, suorituksen johtamisen, palkitsemisen ja tuottavuuden johtamisen, kun taas Viitala ja Jylhä (2013: 227) sisällyttävät henkilöstöprosesseihin henkilöstösuunnittelun, työntekijöiden hankinnan eli rekrytoinnin, palkitsemisen, perehdyttämisen, kehittämisen, urasuunnittelun, henkilöstön ulkoistamisen ja irtisanomistilanteisiin liittyvän tuen ja hyvinvointia edistävät toimet. Lehtonen (2007: 55) tähdentää omassa väitöstutkimuksessaan henkilöstöprosessien vahvaa kytkeytymistä toisiinsa. Ne eivät ole toisistaan irrallisesti olevia toimintoja. Lisäksi hän korostaa, että henkilöstöprosessien johtamistyössä onnistuminen edellyttää kaikkien henkilöstöprosessien kunnossa olemisen ohella myös kokonaisvaltaisia ja hyvin johdettuja henkilöstöprosesseja. Kun henkilöstöprosessien johtamistyössä onnistutaan, niin silloin sillä tulee Lehtosen (emt. 55) mukaan automaattisesti olemaan positiivisia vaikutuksia myös organisaation tuottavuuteen, vaikuttavuuteen ja taloudellisuuteen.

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan usein prosesseja, joiden avulla liiketoimintastrategiat muutetaan henkilöstötoiminnoiksi (Ulrich 2007: 232). Henkilöstösuunnittelumenettelyn tarkoituksena on myös varmistaa, että työt ja resurssit ovat määrältään ja laadultaan organisaation tehtäviin nähden tasapainossa (Lehtonen 2007: 145). Strategian pohjalta tehty henkilöstösuunnittelu ilmaisee, kuinka paljon ja minkälaista osaamista organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan ja se toimii usein organisaatiossa henkilöstön hankinnan lähtökohtana (Kauhanen 2009: 62–64).

Henkilöstösuunnittelu voi pohjautua näkemykseen organisaation tulevaisuudesta ja tavoitteista ja niiden toteuttamiseen tarvittavista voimavaroista. Tällöin suunnitelmissa otetaan kantaa organisaation tarkastelujakson rekryointitarpeisiin, kuten henkilöstön sisäisiin siirtoihin ja organisaation ulkopuolelta tapahtuvaan hankintaan, sekä mahdollisiin tehtävien uudelleenjärjestämisiin. Lisäksi usein samalla laaditaan kehittämis- ja urasuunnitelmat sekä rakennetaan sijais-, varamies- ja seuraajasuunnitelmat. Yleensä henkilöstörakenteeseen ja –määrään liittyvien suunnitelmien tarkastelujakso on organisaatioissa enintään kolmen vuoden mittainen, ja suunnitelmia tarkennetaan ja konkretisoidaan vuositason suunnitelmilla. (Viitala & Jylhä 2013: 228–229.) Henkilöstösuunnittelun haasteiksi Viitala ja Jylhä (emt. 229) nimeävät liiketoiminnassa tapahtuvat nopeat muutokset sekä lyhyet syklit, mitkä usein saattavat vaikeuttaa muun muassa riittävän varhaisessa vaiheessa henkilöstöä koskeviin toimintoihin valmistautumista.

3. REKRYTOINNIN ROOLI STRATEGIAN TOTEUTTAMISESSA

Rekrytointi voi tulla yrityksessä ajankohtaiseksi esimerkiksi silloin kun työntekijä lähtee yrityksestä tai kun hän ylenee tai siirtyy muusta syystä toisiin tehtäviin yrityksen sisällä. Myös silloin kun yritykset kasvavat, laativat uusia yritysstrategioita ja uudelleenjärjestävät tehtäviä, voi rekrytointitarvetta ilmetä. (Lepak & Gowan 2010: 150.) Tänä päivänä yhä useammin rekrytoinnin syynä on uuden osaamisen tarve, jos tätä osaamista ei ole mahdollista saada henkilöstön kehittämisen keinoin, ainakaan riittävän nopeasti (Viitala 2013: 98). Toisin sanoen rekrytointitarve ilmenee yrityksessä silloin kun siellä tunnustetaan olevan jokin sellainen tehtävä, mikä nähdään tarpeelliseksi täyttää (Lepak & Gowan 2010: 150).

3.1. Rekrytointi strategian näkökulmasta

Lepak ja Gowan (2010: 150) tarkoittavat rekrytoinnilla tietyllä ajankohdalla sijoittuvaa prosessia, jolloin organisaatio ryhtyy aktiivisesti kartoittamaan potentiaalisia työntekijöitä ja ilmoittamaan avoimesta työpaikasta. Lisäksi heidän mukaansa rekrytointiin sisältyy työntekijää ja tehtävää koskevien kriteereiden määrittäminen sekä potentiaalisten henkilöiden vakuuttuneiksi saaminen siitä, että yrityksessä avoinna olevaan paikkaan kannattaa hakea. Tässä tutkielmassa rekrytoinnilla tarkoitetaan organisaation henkilöstöhankintaa ja sen nähdään sisältävän kaikki ne toimenpiteet, joilla organisaation palvelukseen saadaan hankittua ja säilytettyä sen tarvitsemat työntekijät (Viitala 2013: 98).

Lepak ja Gowan (2010: 150) korostavat rekrytoinnin moninaista merkitystä organisaatiolle. Rekrytoinnin kautta organisaatioon pyritään saamaan sellaisia osajia, joilla tulevaisuudessa on organisaatiolle suurin lisäarvo (Lehtonen 2007: 22). Lepak ja Gowan (2010: 150) toteavat, että kun organisaation rekrytointi hoidetaan hyvin, niin organisaation muu henkilöstöhallinnollinen ja johtamiseen liittyvä toiminta vaatii yleensä vähemmän aikaa ja vaivaa, jolloin säästetään rahaa. Toisaalta jos rekrytoinnissa epäonnistutaan niin siitä saattaa joutua kärsimään monet eri tahot, kuten organisaatio, valittu henkilö sekä

myös asiakkaat (Viitala 2013: 98). Viitalan ja Jylhän (2013: 229–231) mukaan rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen toiminnan laatuun, asiakassuhteisiin, työyhteisön dynamiikkaan ja ilmapiiriin sekä yrityskulttuuriin. Sen vaikutukset ulottuvat usein myös työnantajakuvaan, imagoon ja brändiin. Edellä mainittujen lisäksi rekrytoinnin merkitystä korostaa se, että varsin usein rekrytoinnissa on kyse pitkävaikutteisesta investoinnista.

Boudreau ja Ramstad (2007: 2, 19, 145) toteavat, että rekrytoinnin tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on käytössään sopiva määrä oikeanlaatuista osaamista. Osaamisella he tarkoittavat voimavaraa, joka koostuu organisaatiossa jo työskentelevien sekä mahdollisesti sinne tulevien henkilöiden potentiaalisista ja jo toteutuneista kyvyistä ja niiden organisoinnista. Yksilöiden kykyjen lisäksi osaamisvoimavara sisältää heidän mukaansa myös yksilöiden motivaation sekä ne mahdollisuudet, joita yksilöt kohtaavat. Osaamisvoimavarakäsitteeseen voidaan sisällyttää myös käsitteet inhimillinen pääoma ja tietämys. Viitala ja Jylhä (2013: 295) määrittävät organisaation osaamiseen kuuluvaksi organisaatiossa olevien ihmisten hallussa olevan osaamisen sekä organisaation rakenteisiin, järjestelmiin, toimintatapoihin, prosesseihin ja kulttuuriin kumuloituneen kollektiivisen osaamisen.

Koska osaamisvoimavaran voidaan nähdä sisältävän sen osaamisen lisäksi, minkä organisaatio jo tunnistaa ja jota se jo mahdollisesti käyttää, myös sen mahdollisesti saatavilla olevan arvokkaan osaamisen, josta organisaatio ei ole vielä tietoinen (Boudreau & Ramstad (2007: 19), niin tunnistamalla osaamistarpeensa oikein organisaatio voi saada osajamarkkinoilla itselleen sellaisia ainutlaatuisia kilpailuetuja, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida (emt. 158). Myös virallisen strategian pinnan alta voidaan löytää sellaisia kartoittamattomia kilpailuetumahdollisuuksia, joita organisaatiossa voidaan tarvittaessa hyödyntää (emt. 2). Tosin Boudreaun ja Ramstadin (emt. 2) näkemyksen mukaan näitä kilpailuetuja voi olla vaikea organisaatiossa huomata ja käyttää hyväksi, jos organisaatiossa henkilöstöön ja heidän organisointiin liittyviä päätöksiä ei tehdä samanlaisella tarkkuudella kuin esimerkiksi muihin voimavaroihin liittyviä päätöksiä. Toisaalta on kuitenkin syytä huomioida, että usein henkilöstöstrategian ja henkilöstösuunnitelmien avulla organisaatiot pyrkivät etukäteen valmistautumaan siihen, kuinka organisaatioon voidaan

tarvittaessa saada hyviä osaajia ja millä tavalla uudet työntekijät voidaan saada mahdollisimman nopeasti sisäistämään organisaatiossa jo oleva osaaminen (Viitala & Jylhä 2013: 226). Boudreaun ja Ramstadin (2007: 2–3) mukaan henkilöstöstrategian lisäksi kartoittamattomien mahdollisuuksien löytämisessä on kuitenkin kyse siitä, miten hyvin organisaatioissa osataan yhdistää osaamiseen liittyvät päätökset organisaation keskeisiin strategisiin tavoitteisiin sekä miten organisaatiossa organisointi järjestetään.

Boudreau ja Ramstad (emt. 19–20, 158) korostavat, että osaamisen hallinnan avulla organisaatioilla on mahdollisuus parantaa ihmisten osaamiseen ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä päätöksiä. Tämä voi toteutua esimerkiksi soveltamalla osaamisen hallintaa rekrytoinneissa pohtimalla, millaista osaamista ja kohderyhmää rekrytoinnilla tavoitellaan sekä onko tarpeen rekrytointitilanteessa olla haluttu työnantaja kaikille osajille (emt. 158). Edellä mainitut kysymykset ovat Boudreaun ja Ramstadin (emt. 1–2) näkemyksen mukaan erittäin tärkeitä, sillä heidän mukaansa vain pieni osa organisaatioista näyttäisi tietävän, mitkä niiden työtehtävistä strategiselta merkitykseltään ovat oikeasti keskeisiä. Lisäksi Boudreau ja Ramstad (emt. 14–15) painottavat, miten tärkeää organisaatioissa olisi nähdä osaamis- ja organisaatiopäätöksien selkeä yhteys tulokselliseen ja strategiseen menestykseen sekä kehittää osaamiseen liittyvää päätöksentekokykyä samalla tavalla kuin markkinointi- ja taloustoiminnoissa on tehty jo pitkään. Tällaisen kehityksen kautta voidaan organisaatiossa vahvistaa sekä organisaation henkilöstötoimintoa (HR profession) että myös organisaation yleistä strategista kyvykkyyttä.

3.2. Tulevaisuuden rekrytointitarpeet ja rekrytointihaasteet

Käytännössä rekrytoinnin tarpeiden taustalta voidaan löytää kolme erilaista syytä. Nämä ovat poistuma, vaihtuvuus ja uusi työpaikka. Poistumalla tarkoitetaan poistumaa työvoimasta, kuten eläköitymistä, koulutukseen ja varusmiespalvelukseen lähtöä, pitkiä vapaita ja siirtymistä muutoin työmarkkinoiden ulkopuolelle. Vaihtuvuus ilmenee silloin, kun työssä olevat vaihtavat työpaikkaa. Uusi työpaikka on kyseessä muun muassa silloin kun rekrytoinnin syynä on tarve lisätä henkilöstöä tai kun kyse on uudesta työtehtävästä. (Valtakari, Nyman, Müller & Kesä 2014: 47; Maunu & Räisänen 2016: 3, 9–10.) Maunu ja

Räisänen (2016: 1–10) ovat tarkastelleet analyysissaan uusien työpaikkojen syntymisen ilmiötä kirjallisuuslähteiden perusteella ja vuotta 2015 myös empiirisesti. Empiirisessä osiossa he käsitelivät muun muassa työvoiman etsimiseen johtaneita syitä sekä selvittivät, millä tavalla työnantajat olivat hakeneet työvoimaa ja miten siinä onnistuneet. Aineisto pohjautui työnantajahaastatteluihin. Analyysin perusteella yleisimmät syyt rekrytointiin olivat vuonna 2015 tarve lisähenkilöstölle (34 %), sijaisuus (27 %) ja edellisen työntekijän siirtyminen toiseen työpaikkaan (17 %).

Valtakarin ym. (2014: 48) työnantajakyselyn tuloksiin perustuva tutkimus vahvistaa näkemystä, minkä useat muutkin tutkimukset ovat osoittaneet: sopivan työvoiman saataavuus on keskeinen tekijä yrityksen kilpailukyvyssä ja samalla se on yksi rekrytoinnin haasteista. Boudreau ja Ramstad (2007: 20, 158) korostavat, kuinka tärkeää ja tarpeellista on, että organisaatioilla on kyky tehokkaasti houkuttaa, kehittää ja säilyttää tarvittavat osaajat organisaatiossa. Tämä kyky korostuu heidän mukaansa entisestään silloin, kun osaajaresurssit ovat niukat. Tällöin on tärkeää kohdistaa huomio erityisesti niihin henkilöstökäytäntöihin, joiden avulla organisaatioon voidaan saada ja myös säilyttää entistä paremmin osaavaa työvoimaa. Lisäksi Boudreau ja Ramstad (emt. 20–21) pitävät tärkeänä, että organisaatioissa keskitetään voimavarat sinne, missä niillä on suurin vaikutus organisaation menestyksellistä toimintaa ajatellen.

Organisaatioiden keskeisenä resurssina pidetään varsin yleisesti henkilöstöresurssia, johon useasti liitetään osaaminen, oppiminen ja toimintatapa. 1990-luvusta alkaen yhä voimakkaammin on alettu korostaa organisaatioiden ainutlaatuisten sisäisten resurssien yhdistelmien tärkeyttä organisaatioiden kestäväen kilpailukyvyyn aikaansaajana ja säilyttäjänä. Tänä päivänä sängen voimakkaasti korostetaan yksilöitä ja inhimillisiä ominaisuuksia liiketoiminnan menestystekijöinä. Yhtenä tämän päivän ja tulevaisuuden organisaatioiden rekrytointeihin liittyvänä haasteena ja samalla myös mahdollisuutena voidaan nähdä olevan, kuinka voidaan varmistaa, että yksilöiden ominaisuudet saadaan siirrettyä nyt ja tulevaisuudessa organisaatioiden ominaisuuksiksi, kuten organisaatioiden ydinkyykydeksi ja toiminnaksi. (Luoma 2013: 46.) Luoma (emt. 46) nimeää yhdeksi keskeiseksi tekijäksi henkilöstöresurssien dynaamisuuden. Tällöin hän nostaa esiin erityisesti kehittämisen ja uudistamisen merkityksen. Hän toteaa, että koska ihmisten toiminta

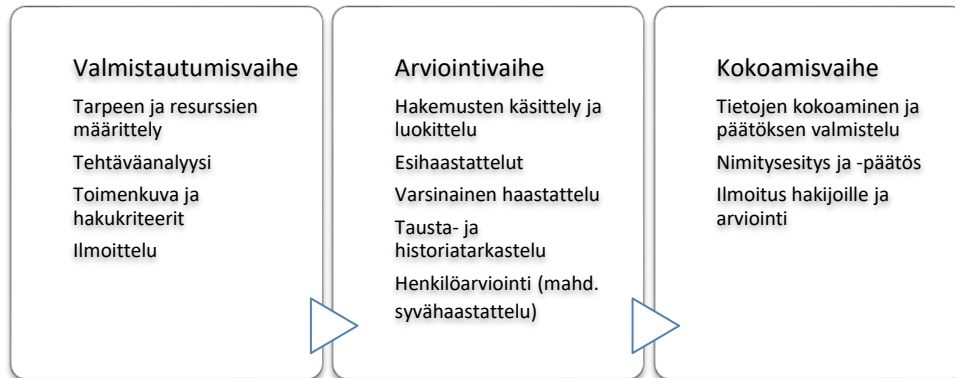
ei ole stabiili, niin kehittämällä ja uudistamalla ihmisten toimintaa, organisaatiolla on mahdollisuus edetä kohti visiota.

3.3. Rekrytointi toimintoina ja prosessina

Kuten aikaisemmin on todettu, rekrytoinnilla voidaan tarkoittaa muun muassa rekrytoinnin kokonaisprosessia (Salojärvi 2013a: 127) tai niitä toimenpiteitä, joiden avulla organisaatioon saadaan sen tarvitsemat työntekijät (Viitala 2013: 98). Lehtonen (2007: 56) toteaa, että henkilöstön hankintatoimintojen ja prosessin tehtävänä on huolehtia organisaation tarvitseman uuden ja korvaavan työvoiman rekrytoinnista, valinnasta ja palkkaamisesta. Kuitenkin on tärkeä huomioida, että eri työnantajien odotukset rekrytoinnista ja rekrytointiprosessista voivat vaihdella varsin suuresti riippuen muun muassa organisaation koosta, toimialasta ja työtehtävistä. Myös organisaatioiden rekrytointiprosessien käytännöt, esimerkiksi eri avoimien tehtävien välillä, voivat poiketa toisistaan. (Valtakari ym. 2014: 49.)

Riippumatta siitä, miten rekrytointi ja rekrytointiprosessi määritellään ja millaisia odotuksia ja käytäntöjä rekrytoinnille ja rekrytointiprosessille asetetaan, niin voidaan todeta, että rekrytointiprosessi etenee aina tiettyjen vaiheiden kautta (Viitala & Jylhä 2013: 230). Kun yrityksissä lähdetään rekrytoimaan, niin yleisellä tasolla varsin usein rekrytointiprosessi etenee seuraavasti: ensin määritellään tehtävän vaatimukset ja tehtäväkuva sekä valintakriteerit, jonka jälkeen laaditaan hakuilmoitus, valitaan hakukanavat, suoritetaan haku, käydään läpi hakemuksia, kutsutaan hakijoita haastatteluun, haastatellaan hakijoita, järjestetään tarvittaessa soveltuvuusarviointeja sekä hoidetaan muut mahdolliset valintamenettelyt, tehdään henkilövalintapäätös ja lopuksi laaditaan työsopimus. (Valtakari ym. 2014: 49; Viitala & Jylhä 2013: 229.) Suppeimmillaan rekrytointiprosessi voi sisältää toimenpiteet, joiden kautta määritellään tehtävät, huolehditaan ilmoituksista ja otetaan vastaan hakemukset organisaation arvioitavaksi. Tällöin rekrytointi ilmenee lähinnä määrittely-, ilmoittelu- ja hakemusten vastaanotto-prosessina. (Salojärvi 2013a: 127.)

Valtionhallinnossa rekrytointiprosessi on sangen monivaiheinen ja se voidaan Laineen ja Äijälän (2013) mukaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: valmistautumisvaihe, arviointivaihe ja kokoamisvaihe (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Valtionhallinnon rekrytointiprosessi (Laine & Äijälä 2013).

Valtionhallinnon rekrytointiprosessin ensimmäisestä vaiheesta, valmistautumisvaiheesta voidaan erottaa neljä eri tehtäväosiota: tarpeen ja resurssien määrittely, tehtävänälyysi, toimenkuva ja hakukriteerit sekä ilmoittelu. Tarpeen ja resurssien määrittelyssä selvitetään työtehtävän tarve nyt ja tulevaisuudessa sekä taloudelliset resurssit uuden henkilön palkkaamiseen. Lisäksi siinä arvioidaan mahdollisuutta hoitaa henkilöstötarve sisäisillä tehtäväjärjestelyillä tai hallinnon virkajärjestelyillä sekä arvioidaan avoimen uusrekrytinnin tarpeellisuus. Tehtävänälyysin tehtävänä on jäsentää valintamenettelyä. Tehtävänälyysi voidaan nähdä prosessina, jossa selvitetään, mitä työ sisältää, mitä se vaatii ja mitä siinä tulee tehdä. Tehtävänälyysi lähtee liikkeelle organisaation toiminnan arvioinnista. Arvioinnissa erityisesti huomioidaan organisaation tavoitteet ja tiedossa olevat muutokset, minkä pohjalta määritellään nykyiset ja arvioidaan tulevat tehtävät ja tehtäväalueet. Tehtävänälyysi toimii toimenkuvan laatimisen pohjana. Yleisesti toimenkuvassa kuvaillaan virkanimike, työn luonne ja sen vaatimustaso, organisatorinen asema ja vastuut, toimeen kuuluvat keskeiset tehtävät sekä vaatimukset, kuten koulutus, kokemus, taidot ja ominaisuudet. Tehtävänälyysin ja toimenkuvan tarkoituksena on kuvata tekemistä

ja lopputuloksia, jotka perustuvat organisaation tarpeisiin. Näiden pohjalta laaditaan hakukriteerit, joilla kuvataan haettavan henkilön profiilia, persoonallisuutta, motivaatiota, osaamista, taitoja, kykyjä ja kokemusta. Hakukriteereitä käytetään ilmoituksia tehtäessä ja niitä voidaan hyödyntää henkilöarviointikriteereiden määrittelyssä. Ilmoittelulla nähdään valtionhallinnossa olevan kahdenlainen tehtävä. Ensiksi siinä on kyse julkisuusvaatimuksesta ja toiseksi viestinnällisestä tehtävästä, jonka tehtävänä on houkuttaa potentiaalisia hakijoita hakemaan. Hakuilmoituksen laadinnan yhteydessä päätetään myös ilmoittelukanavista. Ensisijaisina valtion hakukanavina toimivat www.valtiolle.fi ja www.te-palvelut.fi -sivustot. Lisäksi valmistautumisvaiheeseen sisältyy selvittää säädösten asettamat vaatimukset ja varmistaa niiden sekä ohjeiden noudattaminen. (Laine & Äijälä 2013: 11–36.)

Toinen rekrytointiprosessin vaihe, arviointivaihe muodostuu hakemusten käsittelystä ja luokittelusta, esihaastatteluista, varsinaisista haastatteluista, taustatietojen tarkistamisesta sekä tarvittaessa psykologisesta henkilöarvioinnista tai jatkohaastatteluista (syvähaastattelu). Onnistuneen rekrytointiaikaansaamiseksi arviointivaiheessa korostetaan haastattelukierrosten määrää, haastattelijoiden osaamista sekä sitä, että haastattelijoina valitaan oikeat henkilöt. Hakemusten käsittely ja luokittelu edellyttävät tarkkuutta, jotta avoinna olevan tehtävän kannalta tarpeellinen ja vertailukelpoinen tieto saataisiin selville mahdollisimman hyvin. Hakijoiden yhteenvedossa kootaan hakijoista tietoja vertailun tekemistä varten etukäteen sovittujen kriteereiden mukaisesti. (Emt. 37–39.)

Esihaastatteluihin kutsutaan yleensä 5–10 potentiaalista hakijaa ja se kestää noin puoli tuntia. Esihaastattelun tarkoituksena on saada yleiskuva hakijoista, kohdata kasvokkain ja vähentää varteenotettavien hakijoiden joukkoa. Varsinaiseen haastatteluun kutsun saa tavallisesti 3–5 henkilöä. Organisaation puolelta varsinaiseen haastatteluun osallistuu vähintään tuleva esimies sekä mahdollisesti myös seuraavan tason esimies ja henkilöstötyön asiantuntija. Valintahaastattelu nähdään valintaprosessin keskeisenä työvälineenä. Sen tehtävänä on tukea valintapäätöksen tekemistä. Syvähaastattelua voidaan käyttää tarvittaessa, jos nähdään tarpeelliseksi saada lisätietoja hakijoista, esimerkiksi ylintä johtoa valittaessa. Tällöin kutsutaan haastatteluun enintään kolme hakijaa. Tausta- ja historiatieto-

jen tarkastelussa saatetaan olla yhteydessä muun muassa aikaisempiin työnantajiin ja esimihiin noudattaen työelämän tietosuojalakea. Tarvittaessa arviointivaiheessa voidaan käyttää myös henkilöarviointia, jonka avulla pyritään arvioimaan tai ennustamaan hakijan työssä suoriutumista tai kehittämistarpeita tutkimalla esimerkiksi hänen ajatteluaan, osaamistaan ja ominaisuuksiaan. (Laine & Äijälä 2013: 46–85.)

Kolmas rekrytointiprosessin vaihe, kokoamisvaihe koostuu tietojen kokoamisesta ja päätöksen valmistelusta, nimitysesityksestä ja nimityspäätöksestä sekä ilmoituksesta hakijoille ja rekrytoinnin arvioinnista. Rekrytointiprosessin aikana hakijaehdokkaista kootut tiedot käydään yhteenvetokeskustelussa vertaillen läpi peilaten hakuilmoituksessa tehtävälle määriteltyihin kriteereihin. Valtionhallinnossa nimityspäätökset perustuvat nimitysesittelyyn. Yhteenvetokeskustelun tehtävänä on valmistella valintapäätöstä päätöksen tekijän tueksi. Esittelijä esittelee nimityksen, varmistaa lainmukaisuuden ja laatii nimitysmuistion. Kun valintapäätös on tehty, niin päätös ilmoitetaan jokaisella hakijalle. Lisäksi nähdään tärkeäksi, että päätöksestä ilmoitetaan myös organisaation sisällä. (Emt. 87–90.)

Rekrytointiprosessin toimintatapojen ja henkilöstön osaamisen kehittämistä ajatellen yhtenä valtionhallinnon rekrytointiprosessiin liittyvänä keskeisenä tehtävänä nähdään rekrytoinnin arvioinnin tekeminen. Tällöin arvioijina toimivat rekrytointiprosessiin osallistuneet henkilöt. (Emt. 90.) Rekrytointiin voidaan sisällyttää ulkoisen ja sisäisen rekrytoinnin lisäksi myös osaamisen kehittäminen ja urasuunnittelu (Salojärvi 2013a: 119), jolloin rekrytointiprosessi poikkeaa edellä mainitusta prosessista.

4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1. Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) hallinnon alaan kuuluva Etelä-Pohjanmaan TE-toimisto. Ministeriön toimintaa ohjaa strateginen hallitusohjelma ja siihen liittyvä toimintasuunnitelma, joihin on koottu hallitusohjelman toimeenpanon kannalta keskeisimmät asiakokonaisuudet (Toiminnan ja talouden suunnittelu 2016). Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan eli TEM-konserniin kuuluu seitsemän keskusvirastoa, 15 ELY-keskusta, 15 TE-toimistoa, kuusi yhtiötä ja kolme rahastoa (TEM-konsernin virastot, yhtiöt ja rahastot 2019).

TE-toimistojen tehtävänä on edistää työmarkkinoiden toimivuutta turvaamalla osaavan työvoiman saatavuus ja tarjoamalla työnhakijoille mahdollisuuksia saada työtä. Lisäksi TE-toimistojen tehtävänä on vahvistaa aloittavaa yrittäjyyttä ja kehittää yritystoimintaa. (TE-toimiston uudistettu palvelumalli 2019.)

TE-toimistojen palvelumalli perustuu kolmeen palvelulinjaan: työnvälitys- ja yrityspalvelut, osaamisen kehittämisen palvelut ja tuetun työllistymisen palvelut. Työnvälitys- ja yrityspalvelut –palvelulinjan asiakkaana voi olla joko työnhakija, jonka ammattitaito ja osaaminen mahdollistavat työllistymisen suoraan työhön avoimille työmarkkinoille tai yritys- ja työnantaja-asiakas, jolla on henkilöstön rekrytointiin, kehittämiseen, vähentämiseen tai yritystoiminnan käynnistämiseen liittyvä palvelutarve. Osaamisen kehittämispalvelut –palvelulinjan asiakkaana voi olla työnhakija, jonka työllistyminen edellyttää ammatillisen osaamisen lisäämistä tai tukea tavoitteiden ja vaihtoehtojen selvittämisessä tai kotoutumisessa. Tuetun työllistymisen palvelut –palvelulinjan asiakkaana voi olla työnhakija, joka tarvitsee keskimääräistä enemmän yksilöllistä tukea ja moniammatillista palvelua avoimille työmarkkinoille työllistyäkseen. (TE-palvelujen asiakkuuslinjaukset 2013.)

4.2. Tutkimusmenetelmät

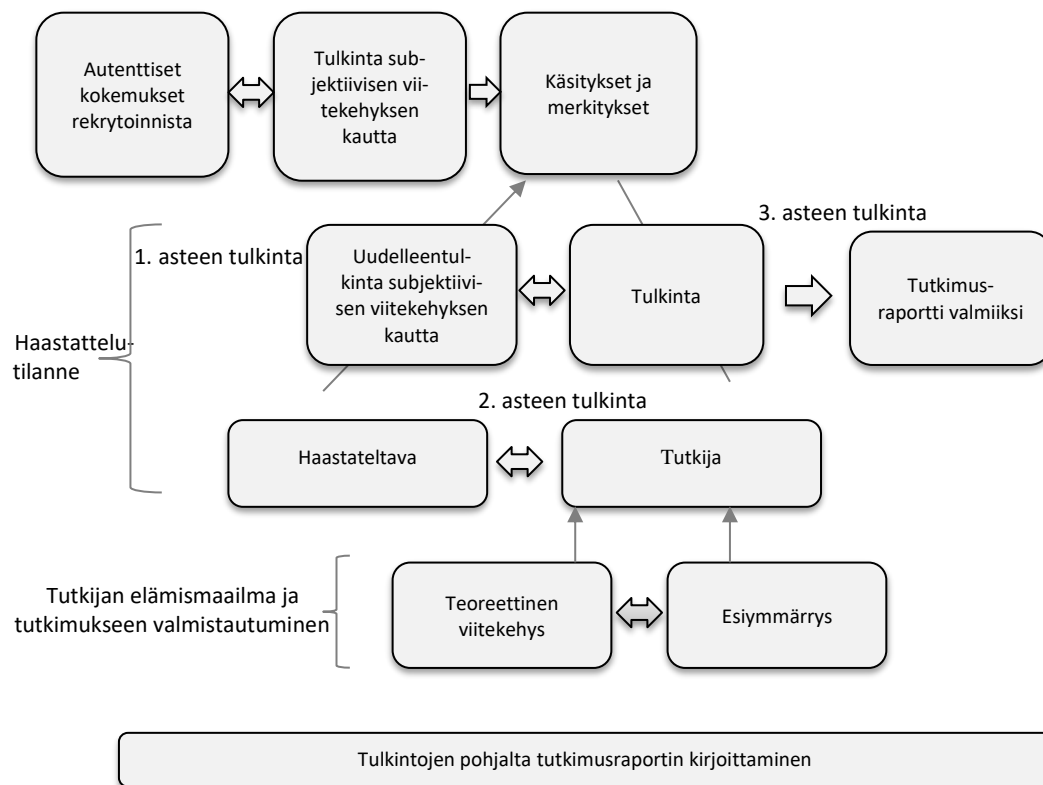
Jokainen tutkimus vaatii oman tutkimusmenetelmänsä, jonka motiivina on tutkimuskohde ja, joka usein muuttuu tutkimuksen aikana (Varto 2005: 158). Tutkimusmenetelmä valitaan sen mukaan, mitä on tarkoitus saada selville (Silverman 2001: 1), ei pikkutarkasti seuraten jotain tiettyä tutkimussuuntausta ja sen mukaisia analyysimenetelmiä (Eriksson & Koistinen 2005: 2). Tässä tutkielmassa sovelsin laadullista tutkimusmenetelmää, koska tutkielman ensisijaisena tarkoituksena oli saada esille tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsenten omia kokemuksia, tulkintoja ja näkemyksiä (Hakala 2007: 19).

Laadullisen tutkimuksen tavallisimpia aineistonkeruumenetelmiä haastattelua, kyselyä, havainnointia ja erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa voidaan käyttää joko valinnaisesti, rinnakkain tai erilaisina yhdistelminä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2013: 71). Tässä tutkielmassa käytin aineistonkeruumenetelminä dokumentteihin perustuvaa tietoa ja haastattelua, jonka toteutin yksilöllisenä teemahaastatteluna. Haastattelun ymmärsin keskusteluksi, joka sisälsi edeltä käsin määritellyn tavoitteen. Se toteutui tutkijan aloitteesta ja siinä mielessä se oli tutkijan johdattelemaa. Haastattelu oli myös interaktiivista, jolloin jokaiset, jotka osallistuivat haastatteluun, vaikuttivat toisiinsa. Menetelmänä haastattelu oli joustavaa, sillä haastattelijana pystyin kohdentamaan tiedonhankintaa tutkimuskysymyksien näkökulmasta keskeiseen suuntaan. (Puusa 2011a: 73.) Lisäksi haastattelijana pystyin tarvittaessa toistamaan kysymyksen, tarkentamaan ilmaukseni sanamuotoa ja keskustelemaan haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2013: 73). Haastattelusta teki joustavan myös se, että minulla oli haastattelutilanteessa mahdollisuus tarvittaessa pyytää haastateltavaa selventämään sanojaan (Puusa 2011a: 76) sekä se, että pystyin tarvittaessa vaihtamaan kysymyksien esittämisjärjestystä (Tuomi & Sarajärvi 2013: 73).

Haastattelun teemat olin etukäteen päättänyt. Haastattelutilanteessa minulla oli teemarunko käsiteltävistä asioista, ei etukäteen asetettuja kysymyksiä. Tehtävänäni oli huolehtia siitä, että kaikki teemat tulivat haastateltavan kanssa käydyksi läpi. Teemojen järjestys ja laajuus vaihteli. (Eskola & Vastamäki 2007: 27–28.) Johdattelin keskustelua tekemällä kysymyksiä, mutta pysyttelin johdattelemasta keskustelua liikaa (Puusa 2011a: 76), jotta

haastateltavien asioille antamat tulkinnat ja merkitykset nousisivat haastattelutilanteessa helpommin esille (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48).

Varto (2005: 99) ymmärtää tulkinnalla empiirisestä aineistosta ilmaantuvien merkityks-suhteiden aukikerimistä. Hakala (2007: 22) korostaa alituisen tulkinnan tärkeyttä, mutta tulkinta ei Varton (2005: 99) mukaan pelkästään riitä, vaan sitä on seurattava ymmärtäminen. Ymmärtämisellä voidaan tarkoittaa tutkimuskohteen tematisoivaa rakentamista uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Tutkijana kuitenkin tiedostin, etten pystyisi suoraan ilmaisemaan haastateltavien ajatuksia, vaan muodostaisin aina haastateltavien sanomista asioista oman tulkintani. Tähän tutkijana tekemääni tulkintaan vaikuttivat myös esiy-märrykseni sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys (ks. kuvio 4). (Puusa 2011a: 79–80.)



Kuvio 4. Tulkinnan tasot ja tulkitsijat (mukaellen Puusa 2011a: 79).

Tässä tutkielmassa pyrin löytämään vastauksia tutkimusongelmiin tulkitsemalla haastateltavien käsityksiä ja merkityksiä organisaationsa rekrytoinnista ja strategiasta. Haastateltavat työskentelivät kohdeorganisaatiossa johtajan, esimiehen ja asiantuntijan tehtävissä. Heille jokaiselle oli kertynyt vuosien kuluessa lukuisia kokemuksia organisaatiossaan ja organisaation rekrytoinneista, joita he haastattelutilanteessa uudelleen tulkitsivat omassa subjektiivisessa viitekehyksessään (1. asteen tulkinta). Haastateltavan puheen ja yhdessä hänen kanssaan käydyn keskustelun sekä oman esiymmärrykseni ja valitsemani tutkimuksellisen teoreettisen viitekehyksen pohjalta tulkitsin haastateltavan käsityksiä kohdeilmioista (2. asteen tulkinta). Sen jälkeen lajittelin, analysoin ja tulkitsin tuottamaani aineistoa ja kirjoitin raportin valmiiksi. Tämän 3. asteen tulkinnan muodostin tutkimuksen kokonaisuuden, oman ymmärrykseni, teoriaviitekehyksen ja keräämäni aineiston pohjalta. (Puusa 2011a: 79–80.)

4.3. Aineiston hankinta

Olin ensimmäistä kertaa yhteydessä Etelä-Pohjanmaan TE-toimiston toimistonjohtajaan joulukuussa 2014, jolloin esittelin hänelle tutkimusaiheeni ja tutkimussuunnitelmaani. Samalla kysyin kiinnostuksesta osallistua tutkimukseen tutkimuksen kohdeorganisaation roolissa ja aineistonkeruulähteenä. Toimistonjohtaja koki tutkimusaiheen mielenkiintoiseksi ja relevantiksi ja ilmaisi välittömästi kiinnostuksensa osallistua niin organisaationa kuin organisaation jäsenten kautta tutkimukseen ja haastatteluihin. Heti tämän ensimmäisen yhteydenottoni jälkeen lähetin johtajalle sovitun mukaisesti sähköpostin, jossa tiivistetysti kerroin tutkimuksesta, haastattelujen tarkoituksesta sekä siitä, kuinka olin suunnitellut haastattelut toteuttaa (ks. liite 1).

Haastattelun hyvä puoli on, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2013: 74). Tällöin, kuten esimerkiksi tässä tutkimuksessa, on kyse tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä (Puusa 2011a: 76). Sovitun mukaisesti toimistonjohtaja valitsi organisaatiostaan yhdeksän jäsentä, joilla jokaisella oli useamman vuoden ajalta kertynyt kokemusta orga-

nisaation rekrytoinneista, ja tarjosi heille mahdollisuutta osallistua haastatteluihin. Osallistuminen oli vapaaehtoista. Kuusi jäsentä ilmaisi halukkuutensa osallistua haastatteluihin. Tammikuun alussa 2015 sovin heidän kanssaan sähköpostitse ja puhelimitse haastatteluaikat. Haastattelut pidettiin 13.–15.1.2015 (liite 3).

Haastatteluihin valmistauduin huolella (Puusa 2011a: 77). Suoritin haastattelut yhtä puhelinhaastattelua lukuun ottamatta haastateltavien omissa työhuoneissaan. Näin mahdollistin haastateltavalle tutun ja turvallisen haastattelutilan. (Eskola & Vastamäki 2007: 28–29.) Haastattelukeskusteluja ohjasi etukäteen valitsemani teemat (Hirsjärvi & Hurme 2008: 66), jotka pohjautuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2013: 75). Valitut teemat olivat organisaation rekryointitarpeet, rekryointiprosessi, rekryointipäätöksenteko ja rekrytoinnin kehittäminen. Teema-alueet pidin varsin väljinä, jotta tutkittavaan ilmiöön yleensä todellisuudessa sisältyvä moninainen rikkaus saisi mahdollisuuden herkemmin paljastua (Hirsjärvi & Hurme 2008: 67). Koska haastattelujen tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa tutkitusta ilmiöstä, näin tärkeäksi lähettää teemahaastattelurungon (liite 2) jo etukäteen haastateltaville. Myös eettisesti oli perusteltua kertoa haastateltaville, mitä teemoja haastattelu koskisi (Tuomi & Sarajärvi 2013: 73) ja miten niitä käytäisiin haastattelussa läpi. Seuraavassa ote haastateltaville lähettämästäni sähköpostista:

Lähetän sinulle alustavan teemahaastattelurungon, jotta halutessasi pääset tutustumaan jo etukäteen keskusteluaihepiiriin. Tähän teemahaastattelurunkoon olen kirjoittanut myös joitakin teemoihin liittyviä kysymyksiä. Teema-aiheita ja niihin liittyviä kysymyksiä käydään läpi keskustellen, ja niitä voidaan käsitellä melko vapaasti (esimerkiksi eri järjestyksessä kuin mitä ne on teemarunkoon kirjoitettu). Liitteenä olevan teemarungon lisäksi minulla itselläni on kirjoitettuna muistiin ns. apukysymyksiä, joita tarvittaessa esitän.

Haastattelun ykköstarkoituksena on saada esiin sinun omia rekryointiin liittyviä näkemyksiäsi, kokemuksiasi, havaintojasi ja tulkintojasi. Ja haastattelu etenee pitkälti niin, että minä johdan haastattelua, olen pääosin aktiivisen kuuntelijan roolissa ja sinä saat olla äänessä. Aikaa käytetään juuri sen verran kuin on tarpeen.

Haastattelut suoritettiin 13.–15.1.2015. Niihin osallistui yhteensä kuusi henkilöä. Haastattelut kestivät 33 min. – 1 h 12 min. Nauhoitin haastattelut sekä kirjoitin puhtaaksi eli litteroin sana sanalta heti haastattelujen jälkeen. Litteroituja tekstejä tuli yhteensä 108

sivua. Koska kuudennen henkilön haastattelu ei tuonut enää mitään oleellista uutta tietoa, näin perustelluksi lopettaa haastattelut häneen. Kyse oli saturaatiosta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 60.)

4.4. Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tavoitteena on muodostaa aineistosta sellainen kokonaisuus, jota on mahdollista rikkaasti tulkita ja tehdä päätelmiä tutkimuksen ilmiöstä (Puusa 2011b: 116). Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 136) mukaan ei ole olemassa yhtä ainoa oikeaa eikä yhtä kiistattomasti muita ylivoimaisempaa analyysitapaa, vaan valittuun analyysitapaan vaikuttavat tutkimuksen tavoitteet ja millainen on tutkimuksen aineiston kokonaisuus. Lisäksi lähestymistavan valinnassa on tärkeää huomioida tutkimuskohtainen tarkoituksenmukaisuus (Puusa 2011b: 114).

Tässä tutkielmassa sovelsin teoriaohjaavaa sisällön analyysia. Teoriaohjaava analyysi ei suoraan perustu teoriaan, vaan teoriaa käytetään avuksi analyysin etenemisessä, tällöin esimerkiksi teoreettiset käsitteet tulevat valmiina, ilmiöstä jo ”tiedettynä”. Siitä, missä vaiheessa tutkija ottaa teorian ohjaamaan päättelyä, riippuu onko kyse induktiivisesta vai deduktiivisesta päättelystä. Sitä lähempänä deduktiivista päättelyä ollaan, mitä varhaisemmassa vaiheessa analyysia teoria otetaan ohjaamaan päättelyä ja toisaalta mitä pitemmällä analyysissa ollaan ennen kuin teoria tulee ohjaamaan päättelyä, sitä lähempänä induktiivista päättelyä ollaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 96, 117.)

Haastattelujen jälkeen kirjoitin nauhoitetut haastatteluaineistot puhtaaksi eli litteroin sana sanalta (Eskola & Vastamäki 2007: 41). Se, kuinka tarkasti litteroidaan, riippuu siitä, millainen on tutkimustehtävä ja tutkimusote (Hirsjärvi & Hurme 2008: 139). Analysointi edellyttää haastattelutekstiaineistoon tutustumista, jolloin aineisto usein alkaa herättää monenlaisia ajatuksia ja kysymyksiä ja jolloin samalla on myös mahdollista saada sitä ymmärrystä, mitä analyysin tekemisessä tarvitaan (Puusa 2011b: 116). Aineistoon tutustuminen tapahtui lukemalla litteroitu teksti huolellisesti useita kertoja kokonaisuutena läpi (Hirsjärvi & Hurme 2008: 143). Analyysivaiheessa teemoittelin, järjestelin, tiivistin

ja luokittelin tutkimusaineistoa, kun taas synteessin tekemisen vaiheessa muodostin aineistosta kokonaisuuden ja esittelin tutkimuskohteen uudenaikaisena kokonaisuutena (Puusa 2011b: 116).

Jos kyse on teemahaastattelusta, kuten tässä tutkielmassa, niin analysointitapana käytetään usein teemoittelua. Teemoittelulla ymmärretään aineiston erittelemistä teemojen mukaan ja sen jälkeen pelkistämistä. (Eskola & Vastamäki 2007: 42.) Tärkeä osa analyysia on myös aineiston luokittelu. Luokittelu muodostaa perustan ja kehyksen, jotka mahdollistavat haastatteluaineiston myöhemmän tulkitsemisen, pelkistämisen ja tiivistämisen. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 147.) Hirsjärven ja Hurmeen (emt. 148) mukaan luokittelun kriteerit liittyvät tutkimustehtävään, aineiston laatuun sekä tutkijan omaan teoreettiseen tietämykseen ja kykyyn käyttää luokittelusta saatavaa tietoa. Tässä tutkielmassa käytin luokittelun apuna tutkimusongelmaa, teemahaastattelun teemoja, teoriaviitekehystä sekä käsitteitä, joita oli käytetty aikaisemmissa samaa aihetta käsittelevissä tutkimuksissa. Lisäksi luokittelun tekemisen apuna hyödynsin itse aineistoa sekä omaa mielikuvitustani ja oivalluksiani.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET JA YHTEENVETO

5.1. TE-toimiston organisaatio- ja palvelumalliuudistus

Vuonna 2012 läpikäytiin Työ- ja elinkeinoministeriössä TE-toimistojen iso organisaatio- ja palvelumalliuudistus, minkä seurauksena vuoden 2013 alussa työ- ja elinkeinotoimistot organisoidiin 15 maakunnalliseksi TE-toimistoksi. Tällöin jokaisen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY) alueelle muodostettiin yksi hallinnollinen TE-toimisto ja sen alaisuuteen eri puolille maakuntaa tarvittava määrä toimipisteitä.

Haastatteluissa jokainen haastateltava nosti esiin vuoden 2013 organisaatio- ja palvelumalliuudistuksen ja totesi sen muuttaneen TE-toimistojen palveluita ja työkäytänteitä pääosin oikeaan, asiakaslähtöiseen suuntaan. Mainittiin, että arjessa uudistukset näkyivät muun muassa henkilöstön muuttuneina työtehtävinä ja uusina palvelumalleina, joita pyrittiin mahdollisuuksien ja resurssien mukaan toteuttamaan. Haastateltavat kertoivat, että uudessa palvelumallissa työnvälitys sekä työnhakija- ja työnantaja-asiakas nostettiin yhä vahvemmin TE-toimiston ydintoiminnan keskiöön. Samalla yhdeksi TE-toimiston keskeiseksi tehtäväksi tuli auttaa työnhakija-asiakkaita työmarkkinoille siirtymisessä ja työnantajia sopivan työvoiman saamisessa. Eräs haastateltavista totesi, että TE-palveluiden lähtökohtana oli ajatus siitä, että asiakkaille tarjotaan palvelutarpeittensa mukaisia palveluja, ei enempää eikä vähempää. Tämä ilmeni TE-toimiston asiantuntijan arkityössä muun muassa siinä, että ensin alkukartoituskeskustelun aikana asiantuntija tutustuu asiakkaaseensa ja hänen tarpeisiinsa, ja sen jälkeen pohtii yhdessä asiakkaan kanssa, löytyisikö TE-toimiston palveluvalikoimasta sopivia työkaluja.

”Suurin osa meidän tehtävistä on erilaista asiakkaisiin ja asiakaspalveluihin liittyvää.” (H3)

Myös sähköiset palvelut nousivat haastatteluissa varsin voimakkaasti ja useaan eri otteen esille. Ilmeni, että tänä päivänä yhä merkittävämpi osa TE-palveluista tarjotaan verkon kautta. Tämä näkyy asiakaspalvelussa muun muassa siinä, että sekä työnhakija- että työnantaja-asiakkaita ohjataan käyttämään ensisijaisesti sähköisiä palveluja sekä asioimaan verkossa, aina kun se vain on mahdollista ja tarkoituksenmukaista. Toisaalta on

tärkeää huomioida että vaikka haastatteluissa verkossa asioimista ja sähköisiä palveluja varsin voimakkaasti korostettiin ja kerrottiin että niihin panostetaan, niin samaan aikaan haastateltavat mainitsivat että TE-toimistosta on aikaisempaa käytäntöä useammin jalkautettu toimiston ulkopuolelle, esimerkiksi yrityskäynneille. Haastateltavat kertoivat, että jalkautumalla heille on tullut mahdollisuus saada autenttista tietoa paikallisista työmarkkinoista, yrityksistä ja niiden toiminnan arjesta. Lisäksi samalla heille on tullut tilaisuus keskustella kasvokkain yhdessä yrityksiensä edustajien kanssa muun muassa yrityksiensä mahdollisista rekrytointi- ynnä muista tarpeista ja ongelmista, ja tarvittaessa lähteä niistä lähtökohdista käymään läpi TE-toimiston palveluja ja mahdollisia ratkaisuehdotuksia.

”... me ollaan luultavasti aktiivisempia ulospäin kuin oltiin kymmen vuotta sitten...” (H1)

”... nythän me käydään tuolla ovelta ovelle luukuttamassa ja kyselemässä oiskoo jotain, mitä teille kuuluu, miten menee kootaan sitä ennakoititietoa tavallaan sieltä jo ja aina sieltä tulee jotain toimeksiantoja havahdutaan että tähän vois palkata jonkun henkilön tai jotain kehittämishankkeita vois sopeuttaa tähän tai sopia investointeja ynnä muuta. Me ollaan tällaisina välikätenä näihin sitten... investointituki Ely-keskus toki myöntää mutta me ollaan... ne on meidän työkalupakissa nämä ... on se muuttunu ... ja hyvään suuntaan.” (H2)

Haastatteluissa sangen vahvasti korostettiin, että näyttää siltä, että tulevaisuudessa TE-palvelut yhä vahvemmin painottuisivat sähköisiin palveluihin. Haastateltavien mukaan sähköisten palvelujen mahdollinen vahvistuminen saattaa jatkossa vapauttaa henkilöstö- ja aikaresursseja niin, että silloin voitaisiin nykyistä enemmän keskittyä juuri niihin asiakkaisiin, jotka kokisivat tarvitsevansa henkilökohtaista asiantuntijapalvelua. Tällainen muutos koettaisiin hyvänä asiana. Toisaalta sähköiset palvelut ja niiden viime vuosien voimakas esiintulo herätti haastateltavissa myös kysymyksiä ja huolenaiheita, kuten kuinka voidaan selvittää siirtymävaiheesta, kun tiedetään, että sähköisiin palveluihin liittyvät uudistustyöt vievät vielä useita vuosia ja samaan aikaan henkilökuntaa jatkuvasti vähennetään. Lisäksi haastatteluissa nostettiin esille huoli omasta ja työkavereiden työssä selviytymisestä ja arjessa jaksamisesta muun muassa siinä tilanteessa, kun lähteneen tilalle ei saada lupaa rekrytoida uutta työntekijää, kuten eräs haastateltavista huolenaiheensa lyhyesti ilmaisi:

”vaikka työntekijä lähtee, niin tehtävät jää.” (H6)

Myös koettiin epävarmuutta siitä, kuinka tulevaisuudessa oman työpaikan osalta tulisi käymään ja kenen työpanosta TE-toimistossa tulevaisuudessa tarvittaisiin.

”Läheltä liippaa tällä hetkellä ELY:n yt-neuvottelut. Pelkään, että tulevaisuudessa koskee myös meitä.” (H5)

Vaikka haastateltavat pääosin näkivät TE-toimiston muutokset oikeansuuntaisina ja mielekkäinä, joita oli varsin helppo ymmärtää ja sisäistää, niin silti muutoksien joukosta löydettiin myös sellaisia muutoksia, joiden tarkoitusta oli joko hiljaa mielessä ihmetelty tai sitten todettu yhteen ääneen, että suunta on oikea, mutta miksi vasta nyt, miksei jo vuosia aiemmin tai ainakin nyt nopeammalla aikataululla. Samalla tehtiin vertailuja muihin valtion virastoihin ja niiden tarjoamiin palveluihin, kuten Kelaan ja verotoimistoon. Tällöinkin nostettiin erityisesti esiin sähköinen asiointi:

”No kyllä tietysti periaatteessa tää sähköinen asiointi ja verkkoasiointi. Tällainen niin ku se on tullu tässä vuosien myötä tipottain. Joka osaltaan on rassannu henkilökuntaa ett sitä uudistustyötä tehdään niin ku muutaman kerran vuodess niin se on aika rasittavaa. Kun että asioita laitettais isommassa määrin kerralla kuntoon ja vertaa sitten verottajaan tai kelaan niin on meillä vielä matkaa. Täss menään niin ku tällaisia pienin askelin mutt suunta on tietysti oikea.” (H1)

Kun keskusteltiin muutoksista ja tulevaisuudesta, niin haastateltavat ilmaisivat sekä huolensa että ymmärryksensä yhteiskunnan tilanteeseen ja työelämän muutoksiin:

”Huolestuttavahan tää tilanne on mutta käsitän tään tilanteen että tää yleinen taloudellinen tila mikä tällä hetkellä on huono. Ei julkista hallintoakaan ehkä voida pitää tällä tasolla mikä se on ollut ja mikä se on tällä hetkellä ja koska palvelu ja palvelut painottuu jatkossa sähköisiin palveluihin niin ei välttämättä väkee näin paljon pidä olla töissä” (H5)

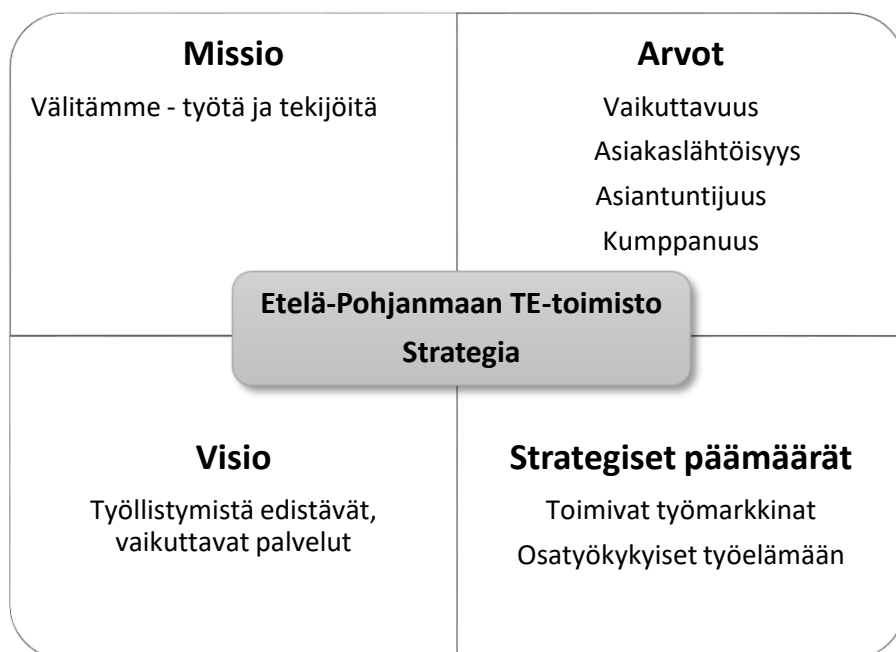
Toisaalta muutokset nähtiin myös mahdollisuuksina. Eräs haastateltavista totesi, että muutos voi tarjota myös mahdollisuuden, esimerkiksi silloin kun ensin pysähdytään pohtimaan, mikä on organisaation ydintehtävä ja sen jälkeen keskitytään tekemään vain niitä ydintehtäviä sekä luovutaan ”kaikesta pienestä sälästä”, kuten hän asian ilmaisi. Näin

olisi mahdollisuus selkeyttää organisaation toimintoja ja keskittyä entistä vahvemmin keskeisten töiden tekemiseen.

”--- saatais tehtäviä selkeemmiksi ja niitä ydintehtäviä vain tehtäis nyt meillä on niin mahdottoman paljon sitä kaikkee pientä sälää siellä mukana että ... mutt se pitäis tulla tuolta ylempältä taholta Temistä selvät sapluunat että mitkä on meidän ydintehtäviä niin ne tehdään. Silloin se on mahdollisuus.” (H5)

5.2. Strategia arkitoiminnaksi yhdessä tekemällä

Etelä-Pohjanmaan TE-toimiston strategia päivitettiin vuonna 2014. Tällöin strategia ja strategiatyö vietiin konkreettisesti käytännön lähelle, kun strategian laatimiseen osallistuivat johdon ja esimiesten lisäksi myös henkilöstö. Strategian pohjana toimi TEM:n strategia, jota esimiesryhmissä, palvelulinjoilla ja erilaisissa henkilöstötilaisuuksissa ja toimistokokouksissa aukaistiin, työstettiin ja käytiin läpi useita kertoja ennen kuin tehtiin päätös TE-toimiston oman strategian lopullisesta sisällöstä (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Etelä-Pohjanmaan TE-toimiston strategia 2015–2017 (mukailten Etelä-Pohjanmaan strategia-asiakirja).

Samalla TE-toimiston strategia dokumentoitiin tiiviiseen muotoon. Aikaa strategian laatimiseen käytettiin vuosi.

”Me ollaan tehty strategia vuodelle 2017. Me ollaan tehty sitä yhdessä henkilöstön kanssa, miks’ me ollaan olemassa, mitä tehdään ja miten me tehdään.” (H4)

”Kyllähän meille tietysti ylhäältä annetaan ministeriön kautta että eihän se kovin paljon erilainen voi olla kullakin TE-toimistolla.” (H6)

”Meidän lähtökohta oli se, että me ei kirjoiteta mitään paksua nivaskaa. Se on nopeasti vilkaistu.” (H4)

Vaikka osa haastateltavista koki itse strategiakäsitteen määrittämisen varsin hankalaksi, niin silti jokainen haastateltava pystyi omin sanoin kuvailemaan, mistä strategiassa on kyse. Kerrottiin, että TE-toimiston strategiassa ilmenee, miksi TE-toimisto on olemassa, mitä tehdään ja miten tehdään. Lisäksi todettiin, että riippumatta palvelulinjasta yhteinen strategia ohjaa aina palvelulinjan toimintaa ja toimenpiteitä strategiassa osoitettuun suuntaan. Eräs haastateltavista vertasi strategiaa karttaan, minkä mukaan toimitaan. Strategiaa kuvattiin myös taustalla olevaksi isoksi raamiksi, joka kehystää toimintaa ja, johon muun muassa henkilöstöasioita peilataan ja pohditaan. Strategian todettiin olevan organisaation, palvelulinjojen ja työntekijöiden kaiken toiminnan perusta ja sisältävän eri osa-alueita, jotka yhdessä muodostavat kokonaiskuvan strategiasta. Lisäksi haastattelussa varsin voimakkaasti korostettiin strategian olemassa olon ja merkityksen tärkeyttä sekä mainittiin lukuisia kertoja, että Etelä-Pohjanmaan TE-toimiston oma strategia työstettiin ja tehtiin yhdessä, jonka ansiosta organisaatiossa löydettiin yhteinen kieli ja ymmärrys. Yhteiset tilaisuudet, yhdessä tekeminen sekä yhteinen kieli ja ymmärrys nähtiin mahdollistaneen sen, että jokaisella organisaation jäsenellä oli mahdollisuus ja hyvät valmiudet osallistua strategiakeskusteluun, jos vain sitä itse halusi.

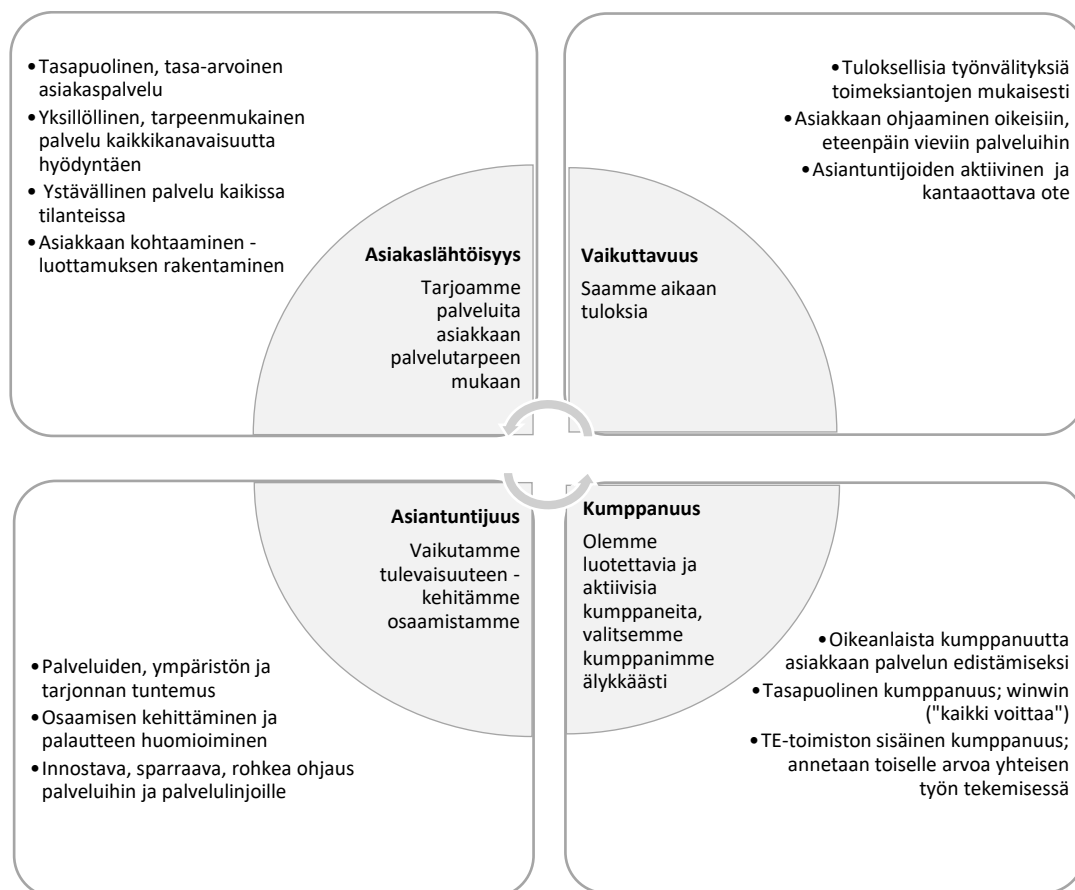
”Mä luulen että siinä vaiheessa kun meillä on lähdetty strategiaa aukasemaan niin voi olla että on ollu yllättävääkin se, kuinka yksinkertaisista asioista on kyse.” (H6)

”Totta kait se on hirveen tärkeä olemassa. Meillä on yhteinen strategia olemassa ja mehän suuntaamme toimenpiteet tiettyyn suuntaan. Me niin ku tuotetaan avoimille sektoreille osaavaa työvoimaa myös palvelulinjalta kolme. Me ollaan yhdessä työstetty se ja se on ihan perusasia.” (H2)

Mantere ym. (2006: 29) toteavat, että sekä strategian että vision luominen kuin myös niiden sisäistäminen ja omaksuminen vaatii oman aikansa. Lisäksi strateginen työ edellyttää tiedon käsittelemistä, erilaisten näkemysten vaihtoa ja tulkintaa. Päätöksien tiedottamisen ohella on tärkeää varmistaa strategia-asioiden ymmärtäminen ja strategian toteuttamiseen sitoutuminen. Useinkaan pelkkä passiivinen osallistuminen ei voi olla riittävä ymmärryksen ja sitoutumisen aikaansaamiseksi, vaan tarvitaan omakohtaisia oivalluksia ja elämyksiä. Tuomen ja Sumkinin (2007: 7) mukaan riippumatta siitä onko kyseessä strategian laatiminen tai toteuttaminen, niin aina on kyse organisaation yhteisestä oppimisprosessista, joka koskettaa koko organisaatiota. Usein strategiaan kuuluvat keskeiset osat ovat organisaatioissa toisistaan irrallaan, ilman että ne muodostaisivat yhtenäisen kokonaisuuden, jolloin niiden on vaikea toimia organisaation tulevaisuuden perustana. Organisaatioissa voidaan myös osata varata strategian ja vision luomiseen riittävästi aikaa. Yleisesti strategian sisäistämisen odotetaan sujuvan helposti ja nopeasti. (Mantere ym. 2006: 29.)

Dokumentoidun strategian mukaisesti Etelä-Pohjanmaan TE-toimiston tavoitteena on tukea ja edistää toimivia työmarkkinoita, tarjota työmarkkinoille osaavaa työvoimaa sekä edistää osatyökykyisten työelämään pääsyä (Yhteistyökumppaneille 2016). Haastattelussa TE-toimiston yhdeksi keskeiseksi päämääräksi nimettiin työmarkkinoiden toimivuuden turvaaminen huolehtimalla työvoiman saatavuudesta tehokkaasti ja taloudellisesti, ja ydintehtäväksi yhdellä sanalla ilmaistuna työnvälitys, millä tarkoitettiin työnhakijoiden ja työnantajien kohtaamista niin, että työnhakijat saavat töitä ja työnantajat työntekijöitä.

Haastatteluissa nostettiin arvot yhdeksi tärkeäksi osaksi Etelä-Pohjanmaan TE-toimiston strategiaa mission ja vision ohella. Vuoden 2014 aikana organisaatiossa ensin arvoja pohdittiin ja avattiin omaan ja tiimin arkityöhön peilaten jokaisella palvelulinjalla erikseen ja sen jälkeen palvelulinjojen tuotoksista työstettiin ja muodostettiin toimiston yhteiset arvot (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Etelä-Pohjanmaan TE-toimiston arvot käytännössä

Myös henkilöstöasiat ja resurssien käyttö nähtiin keskeisiksi osiksi strategiaa, koska niiden avulla on mahdollista saavuttaa tavoitteet, joita strategia tuo mukanaan. Henkilöstöasioiden esiin nostaminen strategiassa osoittaa, että organisaatiossa tunnistetaan henkilöstöasioiden tärkeys organisaation johtamisen kokonaisuudessa. (Viitala 2016: 18). Organisaation strategia ja visio määrittelevät, minkälaisia osaajia ja kykyjä tulevaisuudessa organisaatiossa tarvitaan (Janakka 2013: 177). Haastateltavien mukaan TE-toimiston strategian toteuttaminen edellyttää henkilöstöasioiden ja resurssien lisäksi erilaisia suunnitelmia, tavoitteita ja konkreettista toimintaa. Organisaation suunnitelmista mainittiin henkilöstösuunnitelma sekä vuosittain tehtävä vuosisuunnitelma ja tavoitteista muun muassa tulostavoitteet sekä palvelulinjakohtaiset ja työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet. Organisaatiossa organisaatio-, työntekijä- ja tehtävätasolla konkreettista toimintaa

toteutetaan päivittäin jokaisella palvelulinjalla sekä eri palvelulinjojen välisenä yhteistyönä. Strategian toteuttaminen vaatii haastateltavien mukaan myös, että organisaatiossa seurataan mitä ympäristössä tapahtuu ja tarvittaessa reagoidaan. Lisäksi todettiin, että strategian toteuttaminen edellyttää, että organisaatiossa seurataan ja arvioidaan säännöllisesti, miten strategia on toteutunut ja tarpeen mukaan päivitetään strategiaa.

”Tää [strategia] on niin ku kaiken pohja ja sitt henkilöstösuunnitelma ja sitt me tehdään vuosittain vuosisuunnitelma ja siinähen mennään niin että ne tulostavoitteet, jotka saadaan vuosittain. Vuosisuunnitelmassa kirjoitetaan auki, miten niihin päästään ja siinä henkilöstö on tosi vahvasti mukana.” (H4)

”Parhaamme mukaan yrittää, parasta tehdään mitä näillä resursseilla ja tässä työmarkkinatilanteessa kyetään, mutta ei niitä tietenkään pystytä lähimainkaan saavuttamaan niitä tavoitteita.” (H3)

”Vaatimukset on muuttunu että tietysti meille asetetaan kaikki tulostavoitteet ja ne oli aikaisemmin pelkästään toimistokohtaisia. Nyt ne on hajautettu palvelulinjoille ja vielä jopa yksilötasolle. Sekin on hyvä asia.” (H5)

”Toki tätä [strategiaa] joudutaan päivittää sitten ku maailma muuttuu, mutta tästä on nyt lähdetty liikkeelle.” (H4)

Etelä-Pohjanmaan TE-toimistossa visioita aukaistiin vuonna 2014 palvelulinjoittain ja siinä mielessä haastateltavat pitivät varsin luontevana ajatuksena sitä, että jokainen organisaation työntekijä voi hyvinkin ymmärtää, mistä TE-toimiston omassa visiossa oli kyse, vaikka ministeriön asettamat strategiat, visiot ja tavoitteet saatettaisiinkin kokea sangen kaukaisiksi. Kun keskusteltiin siitä, mikä on TE-toimiston visio, niin suurin osa haastateltavista vastasi vision olevan osaavan työvoiman tuottamista avoimille työmarkkinoille riippumatta siitä, millä palvelulinjalla työskentelisi. Visiota kuvailtiin myös laadukkaamman työn tekemisenä vähemmällä väellä, mihin jokaisen TE-toimiston ja työntekijän oli sopeuduttava. Yksi haastateltavista painotti, että on hyvä muistaa, että yleensä arkityötä tehdään tehtävänkuvauksen mukaisesti miettimättä sen enemmän taustalla olevia strategioita ja visioita. Toisaalta haastatteluissa myös ilmeni, että osa työntekijöistä voi hyvin mieltää strategian päivittäiseksi työkaluksi, jonka avulla voidaan perustella omia tekemisiä.

Haastatteluissa ilmeni, että TE-toimistossa pyritään siirtämään strategiaa, visiota ja missiota toiminnan kautta arkityöhön, mutta kuinka siinä käytännössä onnistutaan, koettiin osittain varsin isona haasteena. Missio ”turvata työmarkkinoiden toimivuus” kerrottiin olevan juuri sitä, mitä TE-toimistossa päivittäin tehdään ja toteutetaan ja näin ollen mission implementointi nähtiin onnistuneen varsin hyvin. Vision kohdalla implementointi ja siinä onnistuminen ei sitten enää ollutkaan haastateltavien mukaan yhtä selkeää. Todettiin, että visio pohjautui hallitusohjelmaan. Ensin visio valui ministeriön kautta ELY-keskukseen ja sieltä sitten viimein TE-toimistoon. Samalla TE-toimistolle annettiin isot raamit ja tavoitteet. Eräs haastateltavista totesi, että vaikka TE-toimistoissa oli olemassa niin sanotut isot raamit, jotka olivat yhteiset koko maassa, niin silti jokaisella TE-toimistolla ja alueella oli mahdollisuus vaikuttaa siihen, mihin kohdentaa ja miten käyttää voimavarojaan, kuten esimerkiksi erilaisten palvelujen hankintaan liittyviä määrärahoja, jotka tulevat TE-toimistolle könttäsummana. Toisin sanoen hänen mukaansa määrärahojen puitteissa jokaisella TE-toimistolla oli varsin hyvät mahdollisuudet priorisoida ja organisoida omaa työtänsä.

5.3. Rekrytointi ja rekrytoinnin strateginen merkitys

Jokainen haastateltava nosti useaan kertaan esille rekrytoinnin laaja-alaisen merkityksen. Haastateltavat eivät nähneet rekrytoinnin olevan vain uuden työntekijän valitsemista ja palkkaamista, vaan siihen liitettiin paljon muutakin.

Yleisesti todettiin, että henkilöstö on ehdottomasti organisaation tärkein resurssi, koska ilman henkilöstöä töitä ei voida tehdä, eikä tavoitteita saavuttaa. Lisäksi mainittiin, että rekrytoinnin avulla voidaan saada organisaatioon organisaation tärkeintä resurssia ja siksi koettiin tärkeäksi, että rekrytoinneissa aina onnistutaan. Onnistuminen taas edellyttää, että rekrytointeihin todella panostetaan. Rekrytointeihin panostaminen ilmenee muun muassa rekrytoinnin tarpeiden ja tarkoituksen pohtimisena ja riittävän ajan antamisena.

"Tärkein resurssi missä tahansa organisaatiossa on se henkilöstö ja tota siihen pitää panostaa ja käyttää aikaa " (H4)

”Se on äärimmäisen tärkeä osa tietysti sitä yrityksen toimintaa, että se rekrytointi onnistuu, että siihen kannattais panostaa ...panostaa todella paljon aikaa ja poh-tia niitä tarpeita ja mihinkä tarkoitukseen.” (H6)

Haastatteluissa kuvattiin TE-toimiston yleistä rekrytointitilannetta seuraavasti. Rekrytoinnin taustalla täytyy aina olla jokin todellinen tarve. Rekrytointitarpeita tulee esiin säännöllisesti joka palvelulinjalla. TE-toimistossa kartoitetaan mahdollisia rekrytointitarpeita erilaisilla menetelmillä, kuten henkilöstösuunnitelmalla. Rekrytointitarpeita tulee esille myös arkityötä tehdessä, muun muassa silloin kun huomataan, ettei esimerkiksi mahdollisista sairauslomista, valtiolta tulleista uusista tehtävistä tai asiakasmäärien kasvusta johtuen pystytä selviytymään annetuista tehtävistä senhetkisellä henkilöstövahvuudella. Lisäksi todettiin, että jokaiseen rekrytointitarpeeseen organisaatiossa reagoidaan, mutta kaikki rekrytointitarpeet eivät johda rekrytointiin. Siihen ei ole rahaa, eikä mahdollisesti aina edes tarvettakaan. Lisäksi todettiin, että tällä hetkellä TE-toimistoissa joudutaan elämään niukkuuden keskellä, sillä valtion talous pitää saada kuntoon ja rahaa ei ole. Tämä tarkoitti haastateltavien mukaan sitä, että henkilöstöä enemmän vähennetään kuin mitä lisätään ja jokainen rekrytointi täytyy hyvin perustella. Ne rekrytoinnit, joita viime vuosina oli voitu tehdä, olivat haastateltavien mukaan painottuneet ensisijaisesti määräaikaisiin rekrytointeihin.

5.3.1. Rekrytointitarpeiden kartoittaminen

Haastatteluissa ilmeni, että TE-toimiston rekrytointitarpeet nousevat aina esiin arkityöstä ja ne ovat suhteessa siihen, mitä TE-toimistossa pitää pystyä tekemään. Haastateltavien mukaan organisaation tärkein useamman vuoden rekrytointitarpeita kartoittava menetelmä on henkilöstösuunnitelma, joka Etelä-Pohjanmaan TE-toimistossa päivitettiin vuoden 2014 loppupuolella. Henkilöstösuunnitelman päivittämistä tehtiin kartoittamalla ja arvioimalla tulevia henkilöstömuutoksia ja pohdiskelemalla tulevia tarpeita pääosin esimiesryhmässä, mutta osittain myös palvelulinjoilla. Vuoden 2017 loppuun asti voimassa oleva TE-toimiston henkilöstösuunnitelma on jaettu kahteen eri osioon, laadulliseen ja määrälliseen osioon. Henkilöstösuunnitelman laadullisessa osiossa on nostettu esiin organisaation strategiset valinnat, kuten mitkä ovat organisaation ydintehtävät, millaista

osaamista organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevana vuosina sekä kuinka paljon henkilötyövuosina osaamista tarvitaan, jotta tehtävistä pystytään selviytymään. Lisäksi laadullisessa osiossa on otettu kantaa siihen, mitkä, esimerkiksi eläköitymisen johdosta, vapautuvat virat nähdään tärkeäksi täyttää ja mihin tehtäviin sekä milloin lähtevän tilalle todennäköisesti ei rekrytoida uutta työntekijää. Laadullisessa osiossa on myös pohdittu sitä, millaisia mahdollisia vaikutuksia organisaatioon ja organisaation toimintaan saattaa aiheutua siitä, jos vapautuvaa virkaa ei täytetä.

”Esimiesryhmä on käynyt niitä läpi, että tavallaan tietää jokainen toistensa tilanteen. Ja sitten ollaan mietitty siinä kohtaa, kun on tullu ne rekryointitarpeet jokaiselle ja tiedetään, ettei pystytä jokaisen linjan rekryointitarvetta täyttämään ... sitten jo mietitty siinä kohtaa mitenkä.” (H6)

Määrälliseen henkilöstösuunnitelman osioon on merkitty muun muassa tiedossa olevat henkilöstösuunnitelman mukaiset vuosittaiset henkilöstöpoistumat, kuten milloin ja ketkä organisaatiossa ovat jäämässä eläkkeelle, laskennallisen eläkeiän ollessa 64 vuotta. Näin organisaatiossa voidaan jo hyvissä ajoin ennakoida mahdolliset osaamisen poistumat ja rekryointitarpeet.

Haastateltavat totesivat, että henkilöstösuunnitelmasta saadaan selville lähivuosien vuosittaiset henkilöstösuunnitelman mukaiset rekryointitarpeet, mutta niiden lisäksi organisaatiossa oli varsin usein tullut eteen muitakin tilanteita, jolloin rekryointitarvetta oli ilmennyt. Tällainen tilanne oli syntynyt esimerkiksi silloin, kun TE-toimisto oli saanut valtiolta uusia työtehtäviä tai lisätehtäviä, ja oli todettu, että nykyisellä henkilöstöllä ei pystytä selviytymään tehtävistä.

TE-toimistossa palvelujohtajien ja palveluesimiesten tehtävänä on kartoittaa palvelulinjojen resursseja, kuten kuka tekee ja mitä tekee, sekä samalla tehdä havaintoja mahdollisista kuormituspaineista ja resurssitarpeista ja nostaa niitä tarpeen mukaan esille joko omissa tiimipalavereissa tai esimiesryhmässä. Lisäksi jokaisella palvelulinjalla seurataan, kuinka pystytään vastaamaan palvelulupauksiin eli asiakkaiden tarpeisiin lain määräämissä rajoissa. Haastateltavien mukaan palvelulupauksissa on osittain onnistuttu ja osittain ei. Välillä on tullut eteen muun muassa ruuhkista, sairauslomista ja uusista työtehtävistä johtuen tilanteita, jolloin on jouduttu esimerkiksi keventämään palveluja, koska ei

ollut ollut riittävästi työntekijöitä palvelemaan senhetkisiä asiakkaita. Lisäksi rekrytointitilanteesta kerrottiin seuraavaa:

"Kyllähän kaikki tietää, että tarvittais lisää väkeä hoitamaan, esimerkiksi tämän hetken ruuhkia, mutta kun ei oo rahaa niin ei oo rahaa, eikä lupaa ottaa lisää väkeä" (H5)

Kuten aikaisemmin jo todettiin, TE-toimiston rekrytoinnin taustalla on aina todellinen työvoiman ja osaamisen lisätarve. Tarpeeseen etsitään ratkaisua organisaation sisällä yhdessä pohdiskellen ja eri vaihtoehtoja kartoittaen. Ratkaisuina rekrytoinnin sijaan, lisäksi tai ohella voi olla esimerkiksi töiden priorisointi, palveluiden keventäminen, hetkellinen apu toisesta yksiköstä tai edellisten yhdistelmä ja ketjutus.

"Joo-o kyllä meillä on joskus ihan hiljainkin tapahtunut että puhelinpalvelut uudistui että siihen tarvittiin, siihen palveluun lisää henkilöitä ja [palvelu]linjalla ei ollu itellään. Se on koko toimiston palvelua, sitten siihen siirtyi toiselta palvelulinjalta työntekijä. Nyt eletään vielä siinä tilanteessa että meillä ei oo sille henkilölle, joka on siirtynyt, ei oo paikkaajaa ja on sitten jaettu asiakkaat jäljelle jääville ja tuota niin niin haastavia. Että sitten se aiheuttaa sellaisen prosessin muutoksen väkisinkin siinä linjassa, josta se lähtö tapahtuu." (H6)

Johtajien ja esimiesten lisäksi myös työntekijä voi kohdeorganisaatiossa toimia rekrytointitarpeen kartoittajana ja mahdollisen rekrytoinnin aloitteentekijänä. Sellaisessa tilanteessa kun työntekijä esimerkiksi huomaa, ettei hän itse tai tiimi pysty enää täyttämään palvelulupaustaan ja selviytymään tehtävistään, hän voi mennä siitä keskustelemaan esimiehensä kanssa. Haastatteluissa tuli esille, että esimiehille tulee henkilökunnalta lähes päivittäin työnteon kuormitukseen ja työssä selviytymiseen liittyviä viestejä, joihin on syytä heti reagoida. Viesti voi kohdistua yhden henkilön kokemaan kuormitukseen tai sitten se voi koskea esimerkiksi koko tiimiä. Tällaisessa tilanteessa esimies ottaa viestin vastaan ja lähtee ensin oman tiimensä kanssa miettimään ratkaisua tilanteeseen. Jos ratkaisua ei sitä kautta löydy, niin sen jälkeen esimies nostaa asian esiin esimiesryhmässä. Samalla tavalla toimitaan myös silloin, kun joku työntekijä on jäänyt sairauslomalle ja tiedetään, ettei ainakaan heti voida rekrytoida sijaista. Silloin rekrytoinnin sijaan lähdetään etsimään mahdollisimman hyvää muuta ratkaisua siihen, miten selviydytään palvelulupaustista ja tehtävistä, kun suoritettavia tehtäviä on enemmän kuin työntekijöitä. Ratkaisu tähän voi olla esimerkiksi jokin seuraavasta:

"Siinä vaiheessahan me katotaan prosessia uusiksi ja sitten mietitään se, että onko kukin oikeella paikallaan ja onko jollakin sellaista tilaa tai jotakin tehtävää, jonka voi jättää vähemmälle tai onko jotain jota voi jättää pois. Jotain, jolla on haettu sitä jotain ylimääräistä lisäarvoa palveluille, että jätetäänkö sitä sitten vähemmälle tai pois. Ja sitten siirretään, otetaan sieltä sitä resurssia. Kyllähän se koko ajan on sitä resurssien kartoittamista, että kuka mitäkin tekee ja miten tehdään. Prosesseissa sitten paljon muutetaan sitä sen väkimäärän mukaisesti ketä on siihen tehtävään tai palvelua pystyy antamaan." (H6)

TE-toimistossa on myös varauduttu mahdollisiin tuleviin toimipisteiden vähentämisiin ja alustavasti pohdittu, kuinka siinä tapauksessa toimittaisiin. Tällöin hyödynnettäisiin muun muassa kumppanuutta:

"Me hyödynnetään sitte yhteispalvelupisteitä, jos me laitetaan kiinni, entistä enemmän." (H4)

5.3.2. Rekrytointiprosessi

Etelä-Pohjanmaan TE-toimiston rekrytointikäytännöt muuttuivat vuoden 2015 alussa, jolloin osa rekrytointiprosessin hallinnollisista ja henkilöstöasioihin liittyvistä tehtävistä siirtyi KEHA-keskukseen. Haastateltavat kuvasivat TE-toimiston rekrytointiprosessia varsin pitkäksi, monivaiheiseksi ja monitasoiseksi. Se, mitä vaiheita ja tasoja siinä kulloinkin on ja kuinka kauan prosessi kestää, riippuu muun muassa siitä, onko kyseessä sisäinen vai ulkoinen rekrytointi.

Kun pyysin haastateltavia kertomaan organisaationsa rekrytointikäytännöistä ja prosesseista, niin huomasin, että haastateltavien rekrytointiprosessikuvaukset poikkesivat jonkin verran toisistaan. Osa haastateltavista totesi suoraan, ettei tiedä tarkalleen, miten rekrytointiprosessi TE-toimistossa etenee. Tästä huolimatta myös he olivat valmiita kertomaan oman näkemyksensä rekrytointikäytännöistä. Haastateltavat kertoivat, että kun rekrytointitarve organisaatiossa todetaan, niin TE-toimiston johtaja tekee päätöksen mahdollisesta rekrytoinnista ja siitä mille palvelulinjalle henkilö rekrytoidaan, ja ELY-keskus antaa täyttöluvan. Jos TE-toimisto saa täyttöluvan, niin siinä tapauksessa ennen kuin paikka laitetaan varsinaisesti auki, tehdään muun muassa tehtävän analysointi, jotta tiedetään, millaista henkilöä haetaan.

Kun rekrytointipäätös on tehty, niin Fleischerin (2015) mukaan työnantajan seuraavana askeleena on laatia kuvaus tehtävästä. Tarkka ja hyvin auki kirjoitettu kuvaus tehtävästä on korvaamaton työkalu monesta syystä. Tehtäväkuvaus antaa toimivan viitekehyksen rekrytoinnille. Se auttaa tunnistamaan, mitkä taidot ja pätevyudet ovat niitä, joita ehdokailta vaaditaan. Lisäksi se varmistaa sen, että kaikki potentiaaliset ehdokkaat saavat samat tiedot tehtävästä. Se myös antaa kriteerit, joihin jokaista hakijaa voi verrata.

Ilmeni, että palvelulinjojen palvelujohtajat vastaavat kokonaisuudessaan organisaation rekrytointiprosesseista. Heidän tehtävänä on pohtia ja päättää, mihin palvelulinjan tehtävään rekrytoitava henkilö tarvitaan ja mitä tehtävä tarkemmin sisältää. Lisäksi heidän tehtävänä on myös muun muassa tehdä hakuilmoitukset. Ennen kuin palvelujohtaja lähettää hakuilmoituksen KEHA-keskukseen, jonka tehtävänä on muun muassa julkaista hakuilmoitus, niin hän keskustelee ilmoituksesta vielä johtajan kanssa. Tämän jälkeen rekrytointiprosessissa voidaan edetä esimerkiksi seuraavanlaisesti: KEHA-keskuksessa laitetaan paikka auki ELY-intraan 14 päiväksi. Tällöin paikkaa voi hakea vain TEM:n vakituinen henkilöstö. Näin annetaan muun muassa TEM:stä irtisanotuille ja irtisanomisuhanalaisille mahdollisuus hakea muihin TEM:n tehtäviin. Jos paikkaan tätä kautta ei tule hakemuksia tai jos henkilö ei ole tätä kautta valittavissa, niin sen jälkeen paikka laitetaan auki seitsemäksi päiväksi Heli-järjestelmään valtiolle.fi -sivuille. Tällöin haku kohdistuu tapauskohtaisesti joko vain vakituisiin tai sitten sekä vakituisiin että määräaikaisiin valtionhallinnon työntekijöihin. Jos sieltäkään ei löydy sopivaa henkilöä niin sen jälkeen paikka voidaan laittaa julkiseen hakuun valtiolle.fi – ja te-palvelut.fi –sivuille.

”Nyt tavallaan kapeutu se että nyt pitää [asettaa] ensin ne valtion muut työntekijät etusijalle. Sitten joskus esimerkiksi meillä tällä hetkellä hyviä määräaikaisia työntekijöitä niin he ei voi hakea meille paikkaa. Nehän on ne haasteet, mutt sitt taas mä ymmärrän Elyn työntekijöitä, joilla uhkaa se irtisanominen että on tällainen mahdollisuus.” (H4)

On tärkeää todeta, että kun käytetään monia erilaisia rekrytointikanavia, niin se voi sisältää riskin työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamiselle, koska työnantajat, työpaikkailmoitukset ja työnhakijat hajaantuvat monikanavaisesti (Valtakari ym. 2014: 83).

Valtiolla on käytössä sähköinen hakujärjestelmä, jota kautta ohjataan hakemaan avoimiin paikkoihin. Kun hakuaika on päättynyt, niin sähköisestä hakujärjestelmästä saadaan hakemukset sekä koontilista hakijoista. Palvelujohtaja käy palveluesimiehen kanssa koontilistan ja hakemukset tarkasti läpi ja tekevät esikarsinnan. Tällöin he myös päättävät siitä, ketkä hakijoista kutsutaan haastatteluun sekä pohtivat haastattelukysymyksiä hakuilmoituksen pohjalta. Samalla he sopivat haastatteluajankohdasta sekä siitä, ketkä organisaatiosta osallistuvat haastatteluun. Yleensä haastatteluun osallistuvat rekrytointia koskevan palvelulinjan palvelujohtaja ja palveluesimies.

Jokainen haastateltava nosti uuden työntekijän sisäänajon ja perehdytyksen yhdeksi tärkeäksi osaksi rekrytointiprosessia. Haastatteluissa ilmeni, että TE-toimistossa perehdyttämisen runko on kaikilla palvelulinjoilla samanlainen, mutta osittain perehdytys voi olla myös palvelulinjakohtainen. Se, kuinka perehdytys käytännössä toteutetaan, riippuu kuitenkin perehdyttäjistä ja perehdytettävästä sekä siitä, kuinka paljon siihen on mahdollista käyttää aikaa.

5.3.3. Rekrytointipäätöksenteko ja viestintä

Jokaisella haastateltavalla oli useita omakohtaisia kokemuksia organisaationsa rekrytointeihin liittyvästä päätöksenteosta ja viestinnästä niin oman työnsä kautta kuin myös tilanteista, kun itse on hakenut organisaatiostaan töitä. Kuten edellisessä luvussa ilmeni, TE-toimiston johtaja tekee päätöksen rekrytoinnista, mutta ennen kuin paikka voidaan laittaa auki niin TE-toimiston täytyy saada ELY-keskuksesta lupa täyttää paikka. Haastateltavien mukaan sijaisia on viime vuosien aikana voitu palkata vain hyvin harvoin, pääasiallisesti akuuttitilanteeseen. Toisaalta jos kyseessä on ollut pidempiaikainen virka niin silloin on aina pyritty katsomaan kokonaisuutta ja tulevaisuutta, mistä syystä rekrytointeja on voitu tehdä esimerkiksi niin, että henkilö on lähtenyt eri palvelulinjalta kuin mihin paikka on tullut auki.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä rekrytoinnissa korostettiin. Hyvin toteutettu viestintä nähtiin hyvänä työnantajatapana. Todettiin myös, että sen avulla organisaation on mahdollisuus rakentaa omaa imagoaan sekä rakentaa potentiaalisten työnhakijoiden,

henkilöstön ja myös asiakkaidensa mielikuvaa ja kiinnostusta organisaatiosta. Lisäksi korostettiin, että niin työnhakijoilla kuin myös henkilöstöllä on omat oikeutensa ja intressinsä saada tietää rekrytoinneista, rekrytointiprosessien etenemisestä, valintapäätöksistä sekä mahdollisuudesta kehittää omaa uraansa. Pidettiin myös hyvin tärkeänä, että viestintä hoidetaan aina hyvin ja siihen panostetaan ja sitä myös kehitetään.

”Joo, mun mielestä se on hyvä työnantajatapa. Se on sitä imagotyötä että hoidetaan kunnolla.” (H4)

”Sitten mieltii aina sitä että jos itte olis työnhakijana...eikä mitään kuulu... eikä tuu kirjeitä eikä mitään niin onhan se.” (H4)

Haastatteluissa ilmeni, että heti valinnan jälkeen valtiolle.fi –järjestelmästä lähetetään niin sanottuna massapostituksena kaikille hakijoille kirjeitse tieto henkilövalintapäätöksistä. Niille hakijoille, jotka osallistuvat haastatteluun, TE-toimistosta myös soimitaan ja kerrotaan valintatuloksista, jotta heillä olisi halutessaan mahdollisuus keskustella tarkemmin päätöksestä ja sen perusteista. Myös henkilökunnalle kerrotaan valintapäätöksestä. Se tapahtuu sähköpostitse. Sähköpostin lähettää toimistonjohtaja. Henkilökunnalle kerrotaan muun muassa, paljonko oli hakijoita, ketkä haastateltiin ja kuka valittiin. Lisäksi jokaisesta rekrytoinnista tehdään aina valintapäätösmuistio. Se löytyy kirjaamosta, jonne kuka tahansa voi mennä sitä lukemaan.

Haastateltavien mukaan valintapäätökset kiinnostavat henkilökuntaa ja niistä keskustellaan varsin paljon valintojen jälkeen. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että heti sen jälkeen kun valinta on tehty ja haastatteluun osallistuneet ovat saaneet tiedon siitä, kuka on valittu, niin myös henkilöstölle kerrotaan päätöksestä perusteluineen.

”No kyllä ainakin viimeisen valinnan jälkeen mikä meillä syksyllä tehtiin niin tuli aivan selkeesti esiin [perustelut], ainakin mulle. Mun mielestä se on hyvä käytäntö.” (H5)

Lisäksi haastateltavat totesivat, että on tärkeää, että johtajien ja esimiesten ohella myös työntekijät saavat tiedon keskeneräisistä rekrytointiasioista sekä mahdollisimman varhain tulevista rekrytoinneista ja mahdollisista työkiertomahdollisuuksista, koska ne kiinnos-

tavat työntekijöitä muun muassa oman työuran kehittämisen kannalta. Työntekijöitä kiinnostaa myös tietää, mitä paikkoja saattaa tulla auki ja ketkä niihin voivat hakea. Myös täyttämättömästä tehtävästä henkilöstölle viestittäminen koettiin erittäin tärkeäksi. Ilmeni, että jos jollekin palvelulinjalle auki tullutta tehtävää ei ollut saatu täyttää, niin siitä on aina keskusteltu esimiesryhmässä. Lisäksi tästä on pyritty kertomaan myös henkilöstölle, mutta kuinka siinä on organisaatiossa onnistuttu ja toimittu, sai erään haastateltavan pohtimaan asiaa tarkemmin:

”Jäin miettimään, että tuleekohan se niin selvästi meidän henkilöstölle. Se voi olla, että sinne se viesti ei mee niin hyvin, mikä tietysti olis äärimmäisen tärkeää, koska silloin sitten taas ollaan niin että joku linja jää, on joutunut jäämään sitten ehkä pidemmäksi aikaa tekemään vajaalla miehityksellä jotain tehtävää, eikä ole sijaisuuksia täytetty ja toiselle linjalle ehkä se sijaisuus täytetään heti. Niin henkilöstön osalta kyllä se ei varmaan se viesti mee.” (H6)

Haastateltavat korostivat, että kun uusi työntekijä aloittaa työt niin on tärkeää mahdollisimman pian tutustuttaa ja esitellä hänet työyhteisölle, esimerkiksi toimistokokouksessa. Samalla uudelle työntekijälle tulee tilaisuus tutustua työkavereihinsa.

Haastattelut osoittivat, että TE-toimistossa on yhteisesti sovittu viestintäpelisäännöt muun muassa siitä, kuinka ja milloin henkilöstölle ilmoitetaan. Lisäksi todettiin, että viestintä henkilöstölle toimii varsin hyvin, joskin vastaan on tullut myös tilanteita, jolloin ei ollut toimittu aivan pelisääntöjen mukaisesti, mistä syystä osa haastateltavista nimesi henkilökunnalle viestittämisen käytännöt yhdeksi tärkeäksi rekrytoinnin kehittämiskohdeksi. Eräs haastateltavista kertoi, että hän on antanut palautetta, kun hän oli havainnut organisaatiossaan sellaisia viestintään liittyviä asioita, joihin hänen mukaansa olisi hyvä kiinnittää huomiota.

5.3.4. Rekrytoinnin haasteet ja kehittäminen

Kun pyysin haastateltavia kertomaan, mitä heidän mielestään onnistunut rekrytointi sisältää niin kysymys sai osan haastateltavista varsin mielteliääksi ennen kuin he rupesivat kertomaan omia ajatuksiaan. Onnistunutta rekrytointia kuvailtiin muun muassa vuorovai-
kutteiseksi win-win– tilanteeksi, jossa molemmat osapuolet voittavat:

”Onnistunut rekrytointi. Siinä saa kumpikin osapuoli sitä mitä on halunnut eli työnantaja saa tekijän, joka on tehtävään juuri nappi ja sitten kun se on vielä työyhteisöön oikein nappi niin se on oikein hyvä ja sitten taas työntekijä saa työn, josta on innostunut ja tekee sitä ilolla.” (H6)

Myös seuraavasti onnistunutta rekrytointia kuvattiin:

”Onnistunu silloin kun näkee vielä muutaman kuukauden kuluttua uuden työntekijän hymyilevän ja olevan hyvällä tuulella ja näkee, hänestä aistii työniloa ja työkaverit on myös tyytyväisiä, ei yksin esimiehet.” (H5)

”--- saadaan semmoinen tunne ittellemme että me on niin ku onnistuttu tässä että tää hallitsee ja pystyy viemään prosesseja eteenpäin ja että hommat hoituu.” (H3)

Lisäksi haastateltavien mukaan rekrytoinnissa on onnistuttu, kun organisaatioon on saatu sellainen työntekijä, joka antaa organisaatiolle enemmän kuin vain sen työtehtävän suorittamisen verran ja, joka kokee itsensä ja oman työpanoksensa työyhteisössä merkitykselliseksi. Nähtiin myös tärkeäksi, että uudesta työntekijästä tulee mahdollisimman pian yksi tärkeä osa työyhteisöä ja että hän on sosiaalinen, joustava ja sitoutunut sekä hänellä on kiinnostusta, osaamista ja kykyä yhteistyöhön, työtehtävien suorittamiseen, uusien asioiden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen sekä hän oma-aloitteisesti ottaa asioista selvää, mutta tarvittaessa osaa myös pyytää apua. Organisaation toimintaa ja kehittämistä ajatellen koettiin tärkeäksi, että uusi työntekijä tuo mukanaan organisaatioon uusia hyviä työkäytänteitä ja omia ideoita, joita voidaan lähteä yhdessä pohtimaan ja ottamaan tarpeen mukaisesti käyttöön.

”[Saadaan] sellainen, joka tulee toisten kanssa toimeen ... kyllä tää kaikki on sel-laista yhteispeliä ... tietysti tulee työkavereiden kanssa toimeen mutt erityisesti tulee asiakkaiden kanssa toimeen.” (H1)

” Me saadaan --- semmoista osaamista, jota me ollaan ajateltu--- ja pystyy ottamaan kohtuu nopeasti haltuun ne työt. --- voi tuoda hyviä uusia työkäytänteitä ja ideoita, joita voidaan lähteä pohtimaan ja ottamaan käyttöön --- istuu sinne, siihen työhön ja työyhteisöön --- se on todella yhden henkilön työpanos niin arvokas.” (H3)

” Joka tuota kokee ittensä tarpeelliseksi kanssa tässä alusta asti tässä yhteisössä. Näin niin kuin ajattelin. Puolin ja toisin sitä tyytyväisyyttä --- että näkee että on sitoutunut ja haluaa päästä äkkiä työn syrjään kiinni.” (H3)

Rekrytoinnissa ja henkilövalinnassa koettiin epäonnistuneen silloin, kun henkilövalinnan ja töiden aloittamisen jälkeen huomataan, että organisaation tarpeet ja odotukset sekä uuden työntekijän persoona, osaaminen ja odotukset eivät kohtaa. Kuten yksi haastateltavista asian totesi ja samalla nosti esiin avoimen keskustelun ja vuorovaikutteisen viestinnän merkityksen työhaastatteluissa:

”Silloin rekrytointi on epäonnistunut kun ei oo kohdattu ne tarpeet ja osaaminen ja muut.” (H4)

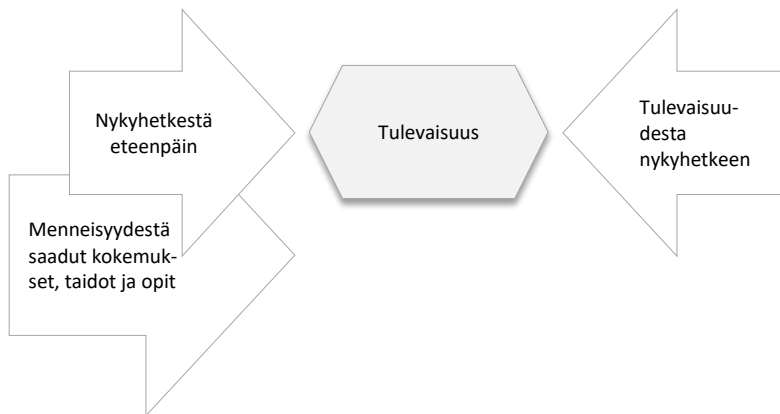
Hän totesi, että hyvän lopputuloksen varmistamiseksi on tärkeää, että sen lisäksi kun haastatteluissa kysymyksiä ja keskustelun kautta tutustutaan hakijoihin niin myös hakijoille avoimesti kerrotaan organisaatiosta, henkilöstöstä sekä siitä, millaista on työskennellä TE-toimistossa, jotta hakijoille muodostuisi riittävän selkeä mielikuva siitä, millaiseen työpaikkaan he ovat hakeneet ja mitä odotusarvoja organisaatio asettaa uudelle työntekijälle. Näin haastattelijat ja hakijat pystyisivät muodostamaan omat tulkintansa ja näkemyksensä siitä, kuinka organisaation ja hakijan henkilökohtaiset tarpeet, kyvyt ja odotukset kohtaavat. Tulkinnoista ja näkemyksistä olisi myös hyvä keskustella yhdessä. Lisäksi todettiin, ettei riitä, että haastatteluissa kerrotaan organisaatiosta ja työpaikasta sekä siitä, mihin tarpeeseen haetaan rekrytoinnin kautta ratkaisua, vaan niistä pitäisi kertoa myös työpaikkailmoituksissa.

”Sen takia mä painotan sitä vuorovaikutustilannetta enemmän, että puhuttaisiin avoimesti ja kerrotais meidän organisaatiosta. Ne on aika pitkiä ne haastattelut sen takia, että mä haluan kertoa, mitä meidän työ on ja miten me toimitaan ja paljoko meitä on ja missä meitä on.” (H4)

Haastatteluissa keskusteltiin varsin laajasti organisaation rekrytointiin liittyvistä haasteista. Aivan aluksi on kuitenkin syytä todeta, että kun keskustelimme haasteista niin osa haastateltavista korosti sitä, että samalla tavalla kun organisaatiot ja toimintaympäristöt niin myös organisaation kokemat haasteet elävät ja muuttuvat ajassa ja paikassa, mikä voi ilmetä muun muassa siinä, että se, mitä menneenä aikana organisaatiossa on saatettu pitää haasteena, ei saata olla enää tänä päivänä haaste tai sitten se on saattanut muuttua uudentyyppiseksi haasteeksi, kuten eräs haastateltavista kertoi:

”Haasteet on aivan uudentyyppisiä. Nyt pitää löytää se, että nyt mennään näillä kuvioilla ja nyt pitäis jotenkin tätä työtä ja toimintaa ja osaamista suunnata tämän tyyppiseksi, että vähä mieltä, että mitä me vuoden päästä, mitä me painotetaan vuoden päästä tai kahden vuoden päästä. Se on aikamoista ennustamista.” (H3)

Haastattelut osoittivat, että samanaikaisesti kun organisaatioissa eletään ja toimitaan varsin vahvasti tässä hetkessä ja toteutetaan niitä asioita, jotka tällä hetkellä ovat agendalla ja, joita on tarpeen tehdä tätä hetkeä ajatellen, niin toisaalta samaan aikaan myös valmistaudutaan tulevaan muun muassa pohtimalla, suunnittelemalla ja toteuttamalla sellaisia asioita, joiden kautta tulevaisuutta voidaan rakentaa ja jotka tulevaisuudesta katsoen nähdään jo tällä hetkellä tärkeiksi. Haastattelujen perusteella TE-toimistossa toteutetussa strategisessa ajattelussa ja toiminnassa voidaan nähdä olevan samantapaisia piirteitä kuin mitä Santalainen (2009) on kuvannut ”huomisessa menestysmallissaan” (ks. sivut 18–19), jossa tulevaisuutta rakennetaan niin nykyhetkestä eteenpäin kuin tulevaisuudesta nykyhetkeen, kun tähän malliin liitetään vielä menneisyyden näkökulma, menneisyydestä saadut kokemukset, taidot ja opit, sillä myös menneisyys voidaan nähdä olevan sangen monimuotoisesti läsnä tässä hetkessä ja tulevassa.



Kuvio 7. Skenaarioajattelu rekrytoinnissa (mukaellen Santalainen 2009: 35–36).

Varsin yleisesti tänä päivänä organisaatioissa käytetään sähköistä rekrytointia, mikä usein voi nostaa hakijoiden määriä ja sitä kautta myös valintavaiheeseen liittyviä kustannuksia

(The Pros and Cons of Online Recruiting 2004). TE-toimistossa on käytössä sähköinen hakumenettely. Haastateltavat kertoivat, että jos uutta työntekijää haetaan organisaatioon ulkoisen haun kautta, niin riippumatta siitä, onko kyseessä määräaikainen tai vakituinen virka, niin yleensä hakijoita on paljon. Runsas hakijamäärä koettiin toisaalta hyvänä asiana, sillä se osoittaa, että valtion työt kiinnostavat ja on mistä valita. Toisaalta se koettiin myös haasteena, sillä pelkästään jo hakemuksien läpikäyminen vie varsin paljon aikaa, mikä nähtiin muun muassa aikaresurssien osalta haasteena sekä organisaatiota ja työntekijöitä kuormittavana asiana. Lisäksi runsas hakijamäärä tuo valitsijoille myös muunkinlaisia haasteita ja pohdittavaa, kuten kuinka voidaan varmistua siitä, että suuresta potentiaalisesta hakijamäärästä löydetään ja valitaan juuri se oikea, sillä

”Takuulla sinne ulkopuolelle niitä hyviä jää.” (H5)

*”Potentiaalisia hakijoita [jää] pelkästään haastattelun ulkopuolelle puhumatta-
kaan valinnan ulkopuolelle.” (H1)*

Boudreau ja Berger (1985: 581–621) korostavat, että rekrytointiprosessin perimmäisenä tarkoituksena ei tulisi olla mahdollisimman suuri hakijamäärä tai korkein pätevyys, vaan sen pyrkimyksenä on optimoida hakijoiden määrä ja laatu. Lisäksi on tärkeää, että määrän ja laadun optimointi pohjautuu organisaation omiin ainutlaatuisiin tarpeisiin (Boudreau & Ramstad 2007: 147). Haastatteluissa todettiin, että TE-toimistossa yhdessä pohditaan, miten voidaan saada riittävän hyvä näkemys siitä, millaista henkilöä haetaan ja millä menetelmillä voidaan parhaiten saada selville, miten hakija selviytyy tehtävistä. Strategisen ajattelun mukaisesti riittävän hyvän näkemyksen saaminen, esimerkiksi mihin tarpeeseen rekrytoinnin kautta on tarkoitus hakea ratkaisua, edellyttää joka kerran pysähtymistä ja itseltä kysymistä, kuten, onko valinta ja päätös, joka aiotaan tehdä, organisaation vision suuntainen sekä arvojen ja mission mukainen ja millaista lisäarvoa päätös voi tuottaa asiakkaille (Tuomi & Sumkin 2010).

Kun haastatteluissa keskusteltiin rekrytointiin liittyvistä haasteista, niin ilmeni, että aina kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä, niin myös se tuo mukanaan organisaatioon monia haasteita ja riskejä, mutta toisaalta myös mahdollisuuksia, mitä haastateltavat varsin vahvasti myös korostivat. Haasteina nostettiin esiin muun muassa, miten uusi työntekijä sopeutuu ja soveltuu työyhteisöön sekä kuinka työyhteisö ottaa uuden työntekijän vastaan.

Myös se, kuinka onnistutaan uusi työntekijä ajamaan mahdollisimman nopeasti tehtäviin ja työyhteisöön sisään, koettiin haastavana asiana.

”Ainahan se on varsinkin kun jos valitsee ulkopuolisen henkilön joka ei oo aikaisemmin ollut esimerkiksi hallinnossa eikä oo tarkempaa tuntemusta henkilöstä ainahan se on tietty riski.” (H3)

”Kun työyhteisöön tulee uus työntekijä niin se tuo tosi paljon haasteita. Ensinnäkin se, miten hän sopeutuu, soveltuu sinne työyhteisöön, koska yksikin tämmöinen hankala tapaus voi pilata koko työyhteisön.---- vaatii meiltä, täältä olevilta jo vastaanoton että täytyy olla positiivinen ja ---- meidän pitää vain avoimin mielin ottaa ja ensimmäiset kuukaudet olla hyvin auttavaisia ja neuvoa. Minä ainakin olen sanonut kaikille, että muista sitten että tyhmää kysymystä ei ole, että voit tulla kysymään ihan mitä vaan ja koska vaan. Pitäis saada ajettua sisään siihen työyhteisöön mahdollisimman nopeasti.” (H5)

Haastateltavat näkivät perehdytyksen merkityksen niin ”sisäänajovaiheessa” kuin koko rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkeäksi. Ilmeni, että työsuhteen alkuvaiheessa tehdään jokaiselle uudelle työntekijälle perehdyttämissuunnitelma, jota lähdetään toteuttamaan. Perehdytyksen aikana seurataan ja arvioidaan muun muassa, kuinka uusi työntekijä on omaksunut työtehtävänsä. Samalla voidaan arvioida, kuinka perehdyttämisessä ja rekrytoinnissa on onnistuttu. Haastateltavien mukaan organisaatiossa perehdyttäminen toteutuu varsin hyvin niihin tehtäviin, mihin uusi työntekijä on valittu, mutta palvelulinjojen välisen perehdyttämisen osalta koettiin, että se ei vielä aivan toteudu, esimerkiksi yhteistyön osalta, sillä tavalla kuin se nähtiin tarpeelliseksi. Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että perehdyttämiseen olisi usein tarpeen käyttää enemmän aikaa kuin mitä siihen käytetään tai voidaan käyttää. Perehdyttäminen herätti seuraavanlaisia ajatuksia ja kehittämistarpeita:

”Meillä ei varmastikaan panosteta siihen [perehdytykseen] aikaa tarpeeksi tai ei pystytä ja siinä ei ole sitä ole sitä [palvelu]linjojen välistä yhteistyötä vielä sillä tavalla kun pitäisi olla. Tavallaan pystytään perehdyttämään ja olemaan siinä mukana mihin tehtävään on tullut ja se oma [palvelu]linja, mutta sitten se [palvelu]linjojen välinen ei välttämättä toteudu vielä...” (H6)

”Kun se [perehdyttäminen] on läpi käyty niin onko se onnistunut se perehdyttäminen, onko siinä tullut jotain ongelmakohtia kenties tai muuta. Näen että silläkin on aika iso merkitys siinä että pystytään havainnoimaan sitä, että onko se rekrytointi onnistunut että onko se pystynyt omaksumaan ne tehtävät ja perehdyttäminen onnistunut. Toki perehdyttämisessä voi olla myös perehdyttäjistä johtuvia

seikkoja minkä takia ei ole onnistunut mutta ne tiedostetaan sitten, jos siinä on menty pieleen.” (H6)

Kun haastatteluissa keskusteltiin siitä, millaisia rekrytointiin ja rekrytointiprosessiin liittyviä haasteita ja kehittämistarpeita organisaatiossa oli kohdattu, niin jo aikaisemmin mainittujen lisäksi tuli esiin myös rekrytointiprosessin pitkä ajallinen kesto, rekrytoinnin kalleus investointina ja lupakäytäntö. Työssä jaksamisen ja tehtävistä selviytymisen kannalta koettiin haastavana asiana se aika, kun odotetaan ja ollaan epätietoisuudessa, saadaanko lupa rekrytoimiseen. Myös se, ettei sijaisuuksiin juurikaan ollut saatu täyttölupaa, toi organisaatioon työtehtävissä selviytymiseen ja jaksamiseen liittyviä haasteita.

”Tämä aikajänne. Se on hirveen pitkä se [rekrytointi] prosessi.” (H4)

”Jos nyt otetaan ulkopuolelta kuin meidän niin tämmöiselle pienelle firmalle se olis niin yks kalleimmista investoinneista” (H5)

”Itse rekrytoinnissa on haastavaa se että kun ne kaikki on aina lupien takana ja että saadaanko vai eikö saada ja jännätä sitä kuinka ne tehtävät hoidetaan sen aikaa ja sitten jos saadaan niin saadaanko koko ajalle vai osalle aikaa ja että sijaisuuksia ei juurikaan oo saatu. Kun se ei oo niin kuin omissa käsissä se rekrytoinnista päättäminen.” (H6)

”Ihmiset on uupumisen rajoilla ja sitten vielä meet lisäämään sinne työtehtäviä, vaikka kuinka yritetään yhdessä miettiä kehittämispäivien aikana mitenkä näitä vois helpommin tehdä ja mitenkä vois yksinkertaistaa ja mitenkä sais tehokkaammin sen asian eteenpäin viedyksi.” (H2)

Toisaalta haastateltavat ilmaisivat myös kiitoksensa jokaisesta rekrytointimahdollisuudesta:

”Mun mielestä kaikki siinä vaiheessa saa kiitollisena tehdä töitä, kun saa rekrytoida uutta henkilöstöä lisää. Varsinkin kun saadaan lupa ottaa uus sijainen kun on joku ollu pitkään pois.” (H2)

Vaikka haastateltavat pitivät organisaation rekrytointikäytänteitä varsin toimivina ja onnistuneina, niin silti sängen yleisesti he kokivat tarvetta myös kehittää niitä. Lisäksi he näkivät tärkeäksi, että rekrytoinnin kehittämiseen osallistuvat johdon ja esimiesten lisäksi myös henkilöstö, jolloin yhdessä voidaan pohtia muun muassa organisaation

tulevaisuuden osaamisen tarpeita sekä sitä, miten voidaan varmistaa, että työkäytänteet ovat yhtenevät koko organisaatiossa.

”Nyt meidän on täytyy miettiä henkilökunnan kanssa yhdessä ja miettiä mitä osaamista me tarvitaan lisää.” (H3)

”Nyt toimitaan uudella tavalla ja täytyis opetella uudenlaisia työkäytäntöjä” (H3)

Eräs haastateltavista totesi, että henkilöstösuunnitelman avulla organisaatiossa on mahdollisuus kehittää rekrytointia pitemmällä aikavälillä, mutta sen lisäksi olisi hänen mielestään tärkeää myös kehittää äkillisiä ja määräaikaista rekrytointeja, erityisesti rekrytointiprosessien ja päätöksenteon osalta, jotta esimerkiksi määräaikaista rekrytoinnit pystytäisiin ja onnistuttaisiin kohdentamaan entistä paremmin sinne, missä kokonaisuus huomioon ottaen kulloinkin on suurin ja akuutein rekrytointitarve. Hänen mukaansa rekrytointeissa on aina tärkeää huomioida kokonaisuus, myös määräaikaista rekrytointeissa. Mahdollisina rekrytoinnin kehittämiseen liittyvinä ratkaisuinä hän esitti rekrytointiprosessin selkeyttämistä sekä palvelulinjojen välistä avointa keskustelua joka kerran kun tulee rekrytointitarve. Näin hänen mukaansa olisi mahdollisuus saada palvelulinjoittain rekrytointiin liittyvät käytännöt ja pelisäännöt yhteneväisiksi, avoimiksi ja selkeiksi. Edellä mainitut asiat hän koki tärkeiksi niin rekrytoijien kuin henkilöstön kannalta. Myös työnhakijat tästä hyötyisivät. Tuomi ja Sumkin (2010: 15) näkevät strategian toteuttamisen kannalta tärkeäksi puheen ja toiminnan yhdenmukaisuuden. Lisäksi strategian toteuttaminen edellyttää jokaisen organisaatiojäsenen sitoutumista ja toimintaa, jota jokainen jäsen toteuttaa omassa arjessaan muun muassa keskustelujen, pohdintojen, valintojen ja päätösten kautta.

Useat muutkin haastateltavat nimesivät henkilöstösuunnitelman yhdeksi sellaiseksi välineeksi, jonka avulla voidaan seurata, arvioida ja kehittää rekrytointia sekä organisaation muuta toimintaa pitemmällä aikavälillä. He kertoivat, että henkilöstösuunnitelman määrällisessä osiossa ennakoitaan useampia vuosia eteenpäin olevia rekrytointitarpeita, jotka syntyvät luonnollisten poistumien, kuten eläköitymisten, johdosta. Lisäksi henkilöstösuunnitelman laadullisessa osiossa pohditaan ja käydään perustellen läpi henkilöstöpoistumia ja henkilöstötarpeita strategisten toimintojen näkökulmasta, kuten esimerkiksi

mitkä rekrytoinnit pitää saada tehtyä, jotta pystytään toimimaan ja saavuttamaan strategias-
assa asetetut tavoitteet. Vaikka organisaatiossa, esimerkiksi esimiesryhmissä ja henkilös-
tösuunnitelman kautta, käydään strategiaan ja rekrytointiin liittyviä asioita yhdessä läpi,
niin silti haastatteluissa painotettiin, että se ei vielä riitä, vaan sen lisäksi organisaatiossa
pitäisi syventyä vielä tarkemmin pohtimaan rekrytointiin liittyviä asioita, kuten rekrytoin-
tia osana koko strategiaa ja eri palvelulinjojen yhteneviä rekrytointikäytänteitä.

*”Se [henkilöstösuunnitelma] on tosi hyvä pohja sitten kun tehtiin. Se on sem-
moista pidemmän aikavälin rekrytoinnin kehittämistä.” (H6)*

*”Meidän pitäisi miettiä sitä [rekrytointia] osana koko strategiaa vielä tarkemmin.
Nyt me on oikeestaan toimittu aina sen tilanteen mukaan mikä on hyvältä tun-
tunu.” (H3)*

*”Meillä nyt muutoinkin alkaa tässä johdon koulutusta ja johdon coachaamista ja
mä luulen että nää tulee olemaan yhtenä asiana siellä että pohditaan myös näitä
rekrytointiin liittyviä asioita --- että ne olisivat riittävät selkeitä meidän henkilös-
tölle, miten missäkin tilanteessa toimitaan. Ja myös ittelle kun niitä asioita joutuu
hoitamaan että se prosessi on jotenkin selkeä, mutta vaatii pohdintaa mun mie-
lestä tässä tilanteessa.” (H3)*

Kun keskustelin erään haastateltavan kanssa rekrytoinnin seurannasta, niin hän jäi ensin
hetkeksi miettimään, seurataanko organisaation rekrytointia ollenkaan ja onko sitä edes
tarpeen seurata, koska hän koki sen varsin selkeänä ja usein kiireellisenä prosessina, joka

”--- menee omaa latuaan eteenpäin.” (H4)

*”Jokainen tietää missä vaiheessa jonkin pitää tehdä seuraava siirtovaihe ja me-
hän yritetään nämä kauheen nopeasti viedä eteenpäin. Siinä vaiheessa kun rekry-
toidaan, on jo hirveä kiire.” (H4)*

Toisaalta hän näki tärkeäksi, että rekrytointia arvioitaisiin rekrytoinnin jälkeen nykyistä
laajemmin ja avoimemmin, sillä rekrytoinnissa voi tapahtua hänen mukaansa myös epä-
onnistumisia huolellisesti tehdyistä ennakkovalmisteluista ja toiminnoista huolimatta.

Rekrytinnin seuranta-, arviointi- ja kehittämismenetelmiksi ja välineiksi nimettiin henkilöstösuunnitelman ja perehdyttämisen lisäksi henkilöstöbarometri, laatujärjestelmä, ministeriöstä tulevat kyselyt, vuosittain toteutettavat kehityskeskustelut, suoritusarvioinnit ja vakituisilla koeajat.

5.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimus elää ja muuttua jatkuvasti muotoaan (Hakala 2007: 22). Tämä vaati minulta tutkijana jatkuvaa menetelmien täsmentämistä, tarkistamista ja kohdentamista (Varto 2005: 161). Koska tutkimus jatkuvasti elää, niin laadullisen tutkimuksen kriteerinä Hakalan (2007: 18–19) mukaan ei voi olla kerätyn datan määrä, vaan analyysin kelvollisuus, se mitä tutkija saa aineistosta esille ja millaisiin johtopäätöksiin tulkinnoilla päätyy. Näin ollen joka kerran, kun tutkijana tulkitsin, laitoin itseni ja tulkin-tani kelvollisuuden alttiiksi (Takala & Lämsä 2001: 387–388). Tutkimuksen luotetta-vuutta pyrin lisäämään mahdollisimman tarkalla tutkimusprosessin kuvauksella, erityi-sesti tutkimusmenetelmiä koskevassa luvussa. Lisäksi luotettavuutta pyrin parantamaan litteroimalla haastatteluaineiston sanasta sanaan sekä lukemalla litteroidun aineiston huo-llellisesti moneen kertaan kokonaisuutenaan läpi analyysin ja tulkintojeni tekemisen vai-heessa.

Luostarisen ja Väliiverrosen (1991: 66) toteamuksen mukaisesti tutkimukseni tekemisen kulkua voin hyvin kuvailla prosessiksi, jossa tämän tästä tein tutkimuskohteelleni kysy-myksiä, mutta ennen kuin pystyin esittämään kysymyksiä minun piti ensin pyrkiä selvit-tämään itselleni tutkimusaiheeni. Tämä edellytti käsitteitä, joita minulle ei ollut annettu valmiina, vaan ne minun piti itse etsiä, oivaltaa ja löytää, mikä johdatti minut tutustumaan tutkimusaihetta koskeviin lähteisiin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Käsitteet eivät antaneet minulle valmiita vastauksia tutkimusongelmiini, vaan ne antoivat minulle perustan, jonka avulla pystyin rakentamaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja, jonka avulla yhdessä empirian kanssa pystyin muodostamaan itselleni tutkimukseen liittyviä kysymyksiä. Tutkielmassani määrittelin vain ne käsitteet, jotka tutkimuksen kannalta ovat tärkeitä.

Muut käsitteet jätän intuitiivisesti tajuttaviksi. Lisäksi huomioin, että vasta kontekstuaalisuus määrittelee käsitteiden lopullisen merkityksen. (Takala & Lämsä 2001: 383; Luostarinen & Väliaverron 1991:66.)

6. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1. Tutkimustulosten yhteenveto

Haastattelut osoittivat, että rekrytoinnin tehtävänä on löytää organisaatioon sellaista osaamista, jota organisaatio epävarmassa tulevaisuudessa tarvitsee. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että rekrytointi on sangen moniulotteinen ilmiö, jossa korostuvat vuorovaikutuksen, ennakoinnin sekä arvioinnin ja kehittämisen näkökulmat, kun rekrytointia lähestytään strategian ja strategisen ajattelun suunnalta.

Toimintaympäristön jatkuvat muutokset ja tulevaisuuden ennakoimattomuus nousivat varsin vahvasti esiin haastatteluissa, ja ne koettiin yhtenä rekrytoinnin haasteena rekrytoinnin onnistumista ajatellen. Lisäksi haastattelut osoittivat, että kun organisaatiossa on avoimesti yhdessä keskusteltu esimerkiksi tiimien kuormitus- ja rekrytointitarpeista ja pohdittu arkityön, työyhteisön ja strategian kontekstissa, niin usein mahdollisesti aluksi sangen vaikeiksikin koettuihin asioihin ja kysymyksiin on alkanut löytyä vastauksia, ymmärrystä ja ratkaisuja, jolloin sitoutuminen on lisääntynyt ja toteutuskin on voinut helpottua. Lisäksi yhteisen pohdiskelun ja arvioinnin kautta on ollut mahdollista saada yhteistä näkemystä siitä, tehdäänkö organisaatiossa oikeita asioita, mihin asioihin tulee jatkossa keskittyä, mitkä voidaan jättää vähemmälle ja mitä tulee kehittää.

Yhdessä vuorovaikutteisesti keskustelemalla on ollut mahdollista myös saada ennakointia varten tärkeää tietoa ja näkemyksiä. Ennakointi on tarpeen niin strategiatyössä kuin rekrytoinnissakin, sillä sen avulla organisaatiossa voidaan varautua ja valmistautua tulevaisuuteen. Sitä tarvitaan, jotta voidaan tehdä sellaisia osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä päätöksiä, jotka mahdollistavat strategiaan sisältyvien tavoitteiden toteutumisen. Ennakointi on proaktiivista ja perustuu kerättyyn ja analysoituun tietoon. Haastateltavat nimesivät ennakoinnin keskeisimmiksi tiedonlähteiksi strategian kokonaisuudessaan, henkilöstösuunnitelman sekä henkilöstöbarometrin, kehityskeskustelut ja osamistarpeiden kartoitukset. Ennakointitietoa saadaan myös yrityskäynneiltä sekä tarkkailemalla ja havainnoimalla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

6.2. Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkimustyössä tarkastellaan rekrytointia asiantuntijaorganisaatiossa strategian ja strategisen ajattelun näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan rekrytoinnin suhdetta strategiseen ajatteluun ja kuvaamaan strategisen rekrytoinnin osa-alueita, rekrytointistrategiaa. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä strategisen rekrytoinnin kokonaisuudesta ja merkityksestä. Puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla haettiin vastauksia tutkimusongelmiin, miten strateginen ajattelu ilmenee rekrytoinnissa, millainen rekrytointi on strategisesti tärkeää ja ketkä strategisesti ovat tärkeitä toimijoita rekrytoinnissa ja miksi.

Tutkimus toteutettiin Etelä-Pohjanmaan TE-toimistossa soveltaen laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineisto koostui haastatteluista ja dokumenteista. Tärkeimpänä aineistokehityksenä olivat organisaation jäsenten teemahaastattelut. Haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista näytettä. Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi organisaatiossa työskentelevää henkilöä. Henkilöt toimivat johtajan, esimiehen ja asiantuntijan tehtävissä, ja heillä jokaisella oli useamman vuoden ajalta kertynyt kokemusta organisaationsa rekrytoinneista. Yhtä puhelinhaastattelua lukuun ottamatta haastattelut suoritettiin haastateltavien omissa työhuoneissa. Haastattelut suoritettiin tammikuussa 2015 ja ne kestivät 33 min. – 1 h 12 min. Haastattelut nauhoitettiin, ja heti haastattelujen jälkeen ne litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sana sanalta. Litteroituja tekstejä tuli yhteensä 108 sivua.

Tutkimukseen osallistuneille luvattiin anonymiteetti, joten tutkimukseen osallistuneet numeroitiin sattumanvaraisesti, ja tutkimukseen osallistujien nimet annettiin vain tutkielman tarkastajille.

Etelä-Pohjanmaan TE-toimiston vuosille 2015–2017 kohdistuvaa strategiaa työstettiin ja pohdittiin vuoden ajan vuonna 2014 organisaation eri tasoilla, erilaisilla kokoonpanoilla ja erilaisissa tilaisuuksissa sekä eri näkökulmista ennen kuin organisaation oma strategia hyväksyttiin ja dokumentoitiin tiiviiseen muotoon. Yhteisille tilaisuuksille oli asetettu

selkeä tehtävä ja tavoite: yhdessä ymmärtää, tulkita ja tehdä organisaation strategia kolmeksi vuodeksi eteenpäin. Varsinaisen strategian ymmärtämisen ja laadinnan lisäksi strategiatyöhön osallistuneille avautui mahdollisuus jakaa ajatuksia, ideoita ja kokemuksia sekä rakentaa ja kehittää työyhteisöä, yhteisiä toimintatapoja ja sitoutumista. Tilaisuuksiin jokaisella organisaation jäsenellä oli mahdollisuus osallistua ja ne toteutettiin vuorovaikutteisesti yhdessä. Näin organisaatiossa löydettiin strategialle yhteinen kieli, ymmärrys ja merkitys. Tämän tutkimuksen tulokset noudattavat Sorsan, Pällin, Vaaran ja Peltolan (2010) kuntaorganisaatioon kohdistuneen strategiatutkimuksen tuloksia: strategia voidaan nähdä monella tapaa kollektiivisten merkitysten etsimisenä.

Haastateltavat korostivat strategian moninaista merkitystä itselleen, omalle tiimilleen ja organisaatiolleen sekä organisaation eri sidosryhmille. Strategia nähtiin yhtenä organisaation arkeen, toimintaan ja päätöksentekoon kuuluvana keskeisenä osana. Ilmeni, että strategian tehtävänä oli saada aikaan muutoksia arvottamalla, ohjaamalla ja sitouttamalla organisaatiota sekä sen jäseniä, sidosryhmiä ja toimintaa.

Organisaation strategiassa määriteltiin organisaation olemassa olon raamit ja tulevaisuuden suunta, toisin sanoen organisaation periaatteet, tahtotila, tavoitteet, tehtävät ja keinot. Nämä sisältyivät organisaation visioon, missioon, arvoihin, päämääriin, toiminta- ja henkilöstöstrategioihin sekä henkilöstö- ja vuosisuunnitelmiin.

Organisaation strategiassa, visiossa, missiossa ja arvoissa sekä toiminta- ja henkilöstöstrategiassa sekä henkilöstösuunnitelmassa tuotiin vahvasti esille henkilöstön ja henkilöstöasioiden tärkeä rooli ja merkitys ja kuinka henkilöstön tulee strategiaa toteuttaa. Niissä myös määriteltiin ne strategiset osaamisalueet, jotka organisaation toiminnan ja kehittämisen kannalta ovat keskeisiä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että henkilöstö ja henkilöstön osaaminen ja niiden hyödyntäminen, sitouttaminen ja kehittäminen ovat strategisesti ja operatiivisesti organisaation kriittisiä menestystekijöitä, joten ei ole yhdentekevää, ketkä organisaatiossa työskentelevät. Rekrytoinnin avulla organisaatioon on mahdollista saada tarvittavaa tulevaisuu-

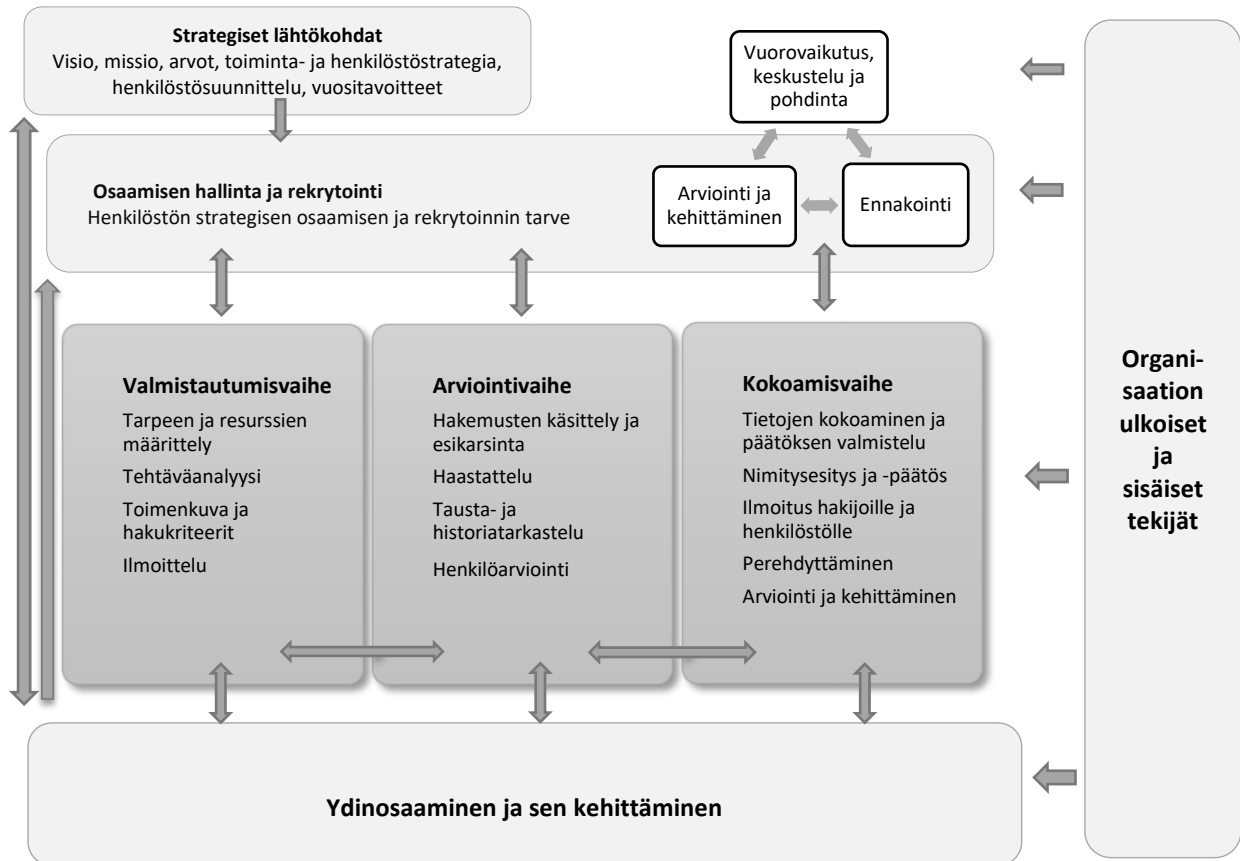
den osaamista ja muuta lisäarvoa. Lisäksi rekrytointi on tärkeä prosessi organisaation sisällä ja suhteessa ulkopuolisiin ja siinä huomioidaan organisaation strategiset lähtökohdat sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät (ks. kuvio 8). Rekrytointi on aina ainutlaatuinen ja räätälöity kokonaisuus ja se etenee organisaatiossa vaihe vaiheelta. Ensimmäisenä pysähdytään pohtimaan rekrytoinnin tarvetta. Tällöin on tärkeää tunnistaa kokonaisuudessaan organisaation nykyiset, potentiaaliset ja tulevat tarpeet sekä organisaation vahvuudet ja osaaminen. Jos rekrytointiin päädytään, niin sen jälkeen lähdetään miettimään varsinaista rekrytointiprosessia.

Organisaation osaamis- ja rekrytointitarpeita voidaan katsella ja pohtia eri näkökulmista, eri tavoite- ja aikaperspektiivein, eri ratkaisuvaihtoehdoin ja eri sidosryhmien ja toimijoiden silmin. Ja tätä kautta pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan sekä perustelemaan mahdollista rekrytointia ja sitä, millaista muutosta organisaatiossa strategisesti tarvitaan, jotta organisaatio voisi toteuttaa omaa tehtäväänsä, ja jotta organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuisi. Haastattelut osoittivat, että strategia ohjaa, suuntaa ja sitouttaa organisaation rekrytointitoimintaa ja kehitystä.

Tutkimuksessa myös ilmeni, että kun yhdessä laadittua strategiaa lähdetään uudelleen tulkitsemaan rekrytoinnin kontekstissa, niin strategia voi alkaa saada uusia tulkintoja ja merkityksiä, joiden avulla voidaan perustella rekrytoinnin mahdollista tarpeellisuutta sekä tehtyjä valintoja ja päätöksiä. Voidaankin nähdä, että strategisen ajattelun näkökulmasta onnistunut rekrytointi on sellainen, että se mahdollistaa vuoropuhelun, pysähtymisen, pohdinnan ja tulkinnan sekä sitä kautta strategisesti perusteltujen valintojen, päätöksiä ja toimintojen tekemisen. Lisäksi organisaation ymmärrys omasta toiminnastaan, organisaatiostaan ja toimintaympäristöstään sekä tulevaisuudestaan voi rekrytoinnin tuloksena vahvistua ja tuoda organisaatioon kilpailukyvyyn vahvistumista.

Rekrytoinnin avulla organisaatioon pyritään saamaan sellaista osaamista, jota organisaatio nyt ja tulevaisuudessa tarvitsee. Rekrytoinnissa avataan ja pohditaan strategiassa soveltuvia asioita sekä konkretisoidaan ne asiat, jotka rekrytoinnin avulla halutaan muuttuvan sekä mihin ja miten toimintaa ja kehitystä halutaan ohjata. Kuviossa 8. esittelen tutkimuksen tulosten keskeisten käsitteiden välistä vuorovaikutusta ja tuon esille niiden

välisiä suhteita. Perustaksi muodostuu ydinosaaminen ja sen kehittäminen, johon vaikuttavat organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät sekä strategiset lähtökohdat eri tasoilla.



Kuvio 8. Organisaation strategiasta johdettu rekrytointi ja osaamisen hallinta (mukaanlenn Tuomi & Sumkin 2010; Viitala & Jylhä 2013; Boudreau & Ramstad 2007; Laine & Äijälä 2013).

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kun rekrytointi on organisaation strategiasta johdettu ja rekrytointiprosessissa huomioidaan ja hyödynnetään organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä vuorovaikutuksen, ennakoinnin sekä arvioinnin ja kehittämisen näkökulmat niin rekrytointiprosessin tuloksena organisaatioon voidaan saada sellaista keskeistä ydinosaamista, joka mahdollistaa organisaation ydinosaamisen edelleen kehittämisen ja strategiaan kirjattujen tavoitteiden saavuttamisen.

LÄHDELUETTELO

- Boudreau, John W. & Cris J. Berger (1985). Decision Theoretic Utility Analysis Applied to Employee Separations and Acquisitions. *Journal of Applied Psychology* 70: 3, 581–612. Saatavissa 23.4.2017: <http://web.b.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=a20bc719-771d-4909-9456-3b2feb09e0cf%40pdc-v-sessmgr06>.
- Boudreau, John W. & Peter M. Ramstad (2007). *Beyond HR. The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eriksson, Päivi & Katri Koistinen (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Jaana Vastamäki (2007). *Teemahaastattelu: opit ja opetukset*. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 25–43. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Fleischer, Charl (2005). *Complete Hiring and Firing Handbook*. Naperville: Sphinx Publishing. Saatavissa 16.4.2017: <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=3035117>.
- Frank, Frederick & Craig Taylor (2004). Talent management: trends that will shape the future. *Human Resource Planning Journal* 27, no. 1 (2004): 33–41. Saatavissa 11.6.2016: <http://web.a.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=56aa5a92-bb5e-4178-99e3-41aece079ec3%40sessionmgr4005&hid=4107>.

- Hakala, Juha T. (2007). Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 12–24. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Janakka, Tuija (2013). Kyvykkyyksien johtaminen. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, 173–192. Toim. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, Juhani (2009). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kesti, Marko (2010). Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Laine, Kari & Kirsi Äijälä (2013). Valitse oikein: Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin. Valtionvarainministeriö. Saatavissa 21.11.2016: <http://vm.fi/documents/10623/307715/Valitse+oikein+-+Pikaopas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin/ccf7505c-1130-4218-94e4-32961d29ace7>.
- Lehtonen, Veli-Matti (2007). Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla: empiirinen tutkimus Suomen valtionhallinnossa tuotettavan henkilöstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration Nr 173. Väitöskirja. Helsinki: Svenska handelshögskolan.
- Lepak David ja Mary Gowan (2010). Human Resource Management. Managing employees for competitive advantage. Internat. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

- Liira, Panu, Mikael Kopteff, Mari Elomäki & Jani Hellström (2017). Kokeileva organisaatio kukoistaa kompleksisessa maailmassa. Teoksessa: Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Frank Martela & Karoliina Jarenko. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa 28.3.2019: <http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAEBBXXTBBAED>.
- Luoma, Mikko (2013). Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, 37–71. Toim. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum.
- Luostarinen, Heikki & Esa Väliaverron (1991). Tekstinsyöjät: yhteiskuntatieteellisen kirjallisuuden lukutaidosta. Tampere: Vastapaino.
- Mantere, Saku, Petri Aaltonen, Heini Ikävalko, Virpi Hämäläinen, Kimmo Suominen & Veikko Teikari (2006). Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön. Edita Publishing Oy.
- Maunu, Tallamaria & Heikki Räisänen (2016). Minne uudet työpaikat syntyivät vuonna 2015? TEM-analyyseja 72/2016. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- McChrystal, Stanley, Tatum Collins, David Silverman & Chris Fussell (2015). Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World. Portfolio Penguin.
- Paju, Sami (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa: Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Frank Martela & Karoliina Jarenko. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa 28.3.2019: <http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAEBBXXTBBAED>.
- Pascale, Richard Tanner & Anthony G. Athos (1981). The art of Japanese management. London: Penguin Books.

Porter, Michael E., (1996). What is strategy? Harvard Business Review, November-December 1996: 61–78. Saatavissa 11.6.2016: <http://web.b.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=5e85daf4-58bd-4dd6-80ea-ce5723ea8985%40sessionmgr104&hid=109>.

The Pros and Cons of Online Recruiting. HR Focus 81, no. 4 (2004): S2. Saatavissa 11.6.2016: <http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/206796227/950C5C4931F74521PQ/19?accountid=14797>.

Puusa, Anu (2011a). Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, 73–87. Toim. Anu Puusa & Pauli Juuti. Johtamistaidon opisto.

Puusa, Anu (2011b). Laadullisen aineiston analyysi. Teoksessa: Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, 114–125. Toim. Anu Puusa & Pauli Juuti. Johtamisen opisto.

Salojärvi, Sari (2013a). Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, 117–142. Toim. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum.

Salojärvi, Sari (2013b). Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, 143–172. Toim. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum.

Santalainen, Timo (2009). Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Silverman, David (2001). Doing qualitative research. A Practical Handbook. London: SAGE Publication Ltd.

Sorsa, Virpi, Pekka Pälli, Eero Vaara & Katja Peltola 2010. Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa: kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta. Hanken

School of Economics Research Reports 70. Helsinki: Svenska handelshögskolan. Saatavissa 19.10.2016: <https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/619/70-978-952-232-083-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Takala, Tuomo & Anna-Maija Lämsä (2001). Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. LTA 3/01, 371–390. Saatavissa 27.7.2015: http://lta.hse.fi/2001/3/lta_2001_03_a4.pdf.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Lauri & Tuula Sumkin (2010). Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016). Etelä-Pohjanmaan TE-toimisto. Yhteistyökumppaneille. Saatavissa 19.7.2016: <http://toimistot.te-palvelut.fi/etela-pohjanmaa/yhteistyokumppaneille>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM-konsernin virastot, yhtiöt ja rahastot. Saatavissa 26.3.2019: <https://tem.fi/konsernin-virastot-ja-laitokset>.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2013). TE-palvelujen asiakkuuslinjaukset. Saatavissa 22.11.2016: <http://docplayer.fi/147875-Te-palvelujen-asiakkuuslinjaukset.html>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. TE-toimiston uudistettu palvelumalli. Saatavissa 26.3.2019: <http://docplayer.fi/3035570-Te-toimiston-uudistettu-palvelumalli.html>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Toiminnan ja talouden suunnittelu. Saatavissa 22.11.2016: <http://tem.fi/strategiat-ja-toiminnan-suunnittelu>.

Ulrich, Dave (2007). Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

- Valtakari, Mikko (2015). Työelämä 2020 –hankkeen erillisselvitys. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu ja TEM raportteja 26/2015. Tempo Economics Oy.
- Valtakari, Mikko, Juho Nyman, Jan-Erik Müller & Mikko Kesä (2014). Työ ja työvoiman kysyntä muuttuvat: uudistuuko julkinen työnvälitys rekrytointipalveluna? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu ja Työ ja yrittäjyys 37/2014.
- Varto, Juha (2005). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Metodologia tutkii menetelmien perusteita ja oletuksia. Elain Vital. Saatavissa 1.11.2014: http://art.ed.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf.
- Waters, Donald (2006). Operations strategy. London: Thomson Learning.
- Viitala, Riitta (2013). Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta (2016). Henkilöstöjohtamisen resurssit ja organisointi. Teoksessa: Riitta Viitala, Susanna Kultalahti & Jenni Kantola (Toim.), 7–28. Työsuojeluhankkeen loppuraportti nro 114136. Vaasan yliopiston julkaisu ja selvityksiä ja raportteja 211.
- Viitala, Riitta & Eila Jylhä (2013). Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vuorinen, Tero (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

TIETOA HAASTATTELUUN OSALLISTUVALLE

Pro Gradu -tutkielman nimi:

Rekrytointi strategia-ajattelun käytäntönä.
Tutkimuksessa käsitellään rekrytointia organisaation strategian näkökulmasta.

Tutkielman tekijä:

Vaasan Yliopisto, Hallintotieteet, Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Armi Lassander, YTK
Sähköposti: armi.lassander@student.uvas.fi
Puh. 050 566 6733

Työn ohjaaja:

Professori Pirkko Vartiainen

Haastattelujen tarkoitus:

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää organisaation ja organisaation jäsenten näkemyksiä ja kokemuksia rekrytoinnista.

Haastattelumateriaalin käyttö ja säilytys:

Haastattelumateriaalia käytetään ainoastaan tutkimuksen tekemiseen.
Haastattelut toteutetaan täysin luottamuksellisesti.
Tutkielman valmistuttua nauhoitettu materiaali tuhoetaan.



LIITE 2. Haastattelurunko

TEEMARUNKO**1. Organisaation rekryointitarpeet**

- Miten organisaationne rekryointitarpeet kartoitetaan?
- Millainen on tämän hetken rekryointitarpeen ja miten uskot sen kehittyvän viiden seuraavan vuoden aikana?
- Kuka tai ketkä tekevät rekryointipäätöksen?

2. Rekryointiprosessi

- Millainen organisaatiossanne rekryointiprosessi on?
- Millaista tietoa rekryointiin osallistuvat tarvitsevat?

3. Rekryointipäätöksenteko

- Miten henkilövalintapäätös tehdään?
- Miten valintapäätöksestä ilmoitetaan?

4. Rekrytoinnin kehittäminen

- Miten rekryointia ja rekrytoinnin toteutumista seurataan ja arvioidaan?
- Millaisia rekryointiin liittyviä haasteita ja ongelmia olette organisaatiossanne kohdanneet?
- Miten organisaatiossanne pyritään kehittämään rekryointia?

LIITE 3. Haastateltavat

Nimi	Päivämäärä ja paikka
------	----------------------