

**LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO**

Kauppatieteiden osasto

Johtaminen ja organisaatiot

## **Työvoimapula ja osaaminen: analyysi mediateksteistä**

Tutkielman aihe on hyväksytty osastoneuvostossa 13.6.2006

Työn tarkastajat Janne Tienari ja Iiro Jussila

Heinolassa 22.9.2006

Eija Räsänen

Käpytie 18

18120 Heinola

p. 050- 4114448

## TIIVISTELMÄ

Tekijä: Eija Räsänen  
Tutkielman nimi: Työvoimapula ja osaaminen: analyysi mediateksteistä  
Osasto: Kauppatieteet  
Vuosi: 2006

Pro Gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

131 sivua ja 11 kuvaa

Ohjaajat: Professori, KTT Janne Tienari  
Projektipäällikkö, KTM Iiro Jussila

Tarkastajat: Professori, KTT Janne Tienari  
Projektipäällikkö, KTM Iiro Jussila

Hakusanat: Työvoimapula, osaaja, osaaminen, henkilöstöhankinta  
Keywords: labour shortage, competence, talent, recruitment

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten Talouselämä-lehti tuo esille yritysten kokemaa työvoimapulaa ja sen hallintakeinoja erityisesti osaa- ja näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tulkita Talouselämä-lehden artikkeleihin perustuvan empiirisen aineiston perusteella sekä aikaisemman kirjallisuuden perusteella, millä keinoilla yritykset voivat varautua työvoimapulaan ja menestyä kilpailussa niukoilla työmarkkinoilla. Tutkimus tuo esille myös Talouselämä-lehden representoiman osaaajan profiilin. Tutkimus on laadullinen tutkimus. Aineisto koostuu Talouselämä-lehden vuoden 2002 ja toukokuun 2006 välisenä aikana ilmestyneistä artikkeleista. Tuloksina saatiin selville, että Talouselämä-lehti tuo esille työvoimapulaa laadullista ja määrällistä työvoimapulaa kuvaavien ja asiantuntijoiden varoittavien ja neuvovien puheiden kautta. Tutkimuskontekstin sisällä osaavan työvoiman pula koetaan merkittävämpänä ongelmana kuin määrällinen työvoimapula. Yritysten tulee varautua henkilöstöstrategian kautta siihen, että yrityksen osaamistarpeet täyttyvät tulevaisuudessa. Osaajien houkutteluun tulee keksiä luovia ja yksilöllisiä keinoja sekä myydä avoimet työtehtävät osaajille markkinoinnillisin keinoin.

## **ABSTRACT**

Author: Eija Räsänen  
Title: Labour shortages and competence: analysis of media texts  
Department: Business Administration  
Year: 2006

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology.

131 pages and 11 pictures

Instructors: Professor D.Sc. (Econ.) Janne Tienari  
Project Manager M. Sc. (Econ. & Bus. Adm.)  
Iiro Jussila

Examiners: Professor D.Sc. (Econ.) Janne Tienari  
Project Manager M. Sc. (Econ. & Bus. Adm.)  
Iiro Jussila

Keywords: labour shortage, competence, talent, recruitment

The aim of this thesis is to find out and describe how Talouselämä-magazine represents Finnish companies' experiential labour shortages and device for control managing especially in competence perspective. The objective is to find out from empirical material, based by Talouselämä-magazine articles and earlier literature, how companies can be prepared for labour shortages and succeed while competing in niche labour market. The report brings out also Talouselämä-magazines represented profile of the talented employee. This thesis is qualitative study. The empirical material consists between years 2002 and may 2006 published articles by Talouselämä-magazine. The result was Talouselämä-magazine represents labour shortages by discourses of quantitative and qualitative labour shortages and discourse of warning and advising specialists. In Talouselämä-magazine represented context, companies experience shortages of talented employee more significant problem than quantitative labour shortages. The employers need to get prepared by a human resource strategy that the companies need for certain competencies will be secured. Companies must find out creative and individual way to attract talented workforce and sell their open vacancies to them by marketing oriented way.

## **ALKUSANAT**

Kiitän professori, KTT Janne Tienaria ja KTM Iiro Jussilaa tutkielman tarkastamisesta sekä opastavista ja kannustavista ohjeista työn eri vaiheissa.

Erityiset kiitokset haluan esittää lapsilleni Mariannelle, Tiialle ja Santerille. Kiitos kärsivällisyydestänne niinä hetkinä, jolloin olen uppoutunut työn ääreen. Toivottavasti olen saanut annettua myös teille ehtymättömän kipinän uusien asioiden opiskeluun ja oppimisen iloon. Kiitos miehelleni Janille, kun innostit minut opiskelemaan ja olet tukenut minua tavoitteideni saavuttamisessa.

Heinolassa syyskuussa 2006

Eija Räsänen

## Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	1
1.2. Tutkimuskohteen esittely .....	2
1.3. Käsitteiden määrittely .....	4
1.4. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusraportin rakenne .....	7
<b>2. MEDIATEKSTIT TUTKIMUKSEN KOHTEENA .....</b>	<b>9</b>
2.1. Mediatekstien rakentuminen .....	9
2.2. Mediatekstien rooli yhteiskunnassa – Miksi mediatekstien tutkiminen on tärkeää? .....	11
2.3. Mediatekstien tutkimus talouden lähtökohdista .....	13
2.4. Mediatutkimuksen merkitys tämän tutkimuksen kannalta .....	16
<b>3. OSAAJAT JA OSAAVAN HENKILÖSTÖN HANKINTA .....</b>	<b>18</b>
3.1. Osaaminen .....	19
3.1.1. Osaaminen yrityskontekstissa .....	19
3.1.2. Osaajat .....	21
3.2. Henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	27
3.2.1. Henkilöstöstrategia .....	27
3.2.2. Rekrytointistrategia ja henkilöstön hankintakanavat .....	32
3.2.3. Yrityksen houkuttelevuus .....	42
3.3. Teoreettisen viitekehyksen muodostuminen .....	46
<b>4. LAADULLINEN TUTKIMUS NÄYTENÄKÖKULMASTA .....</b>	<b>48</b>
4.1. Tutkimusprosessin kuvaus .....	48
4.2. Aineisto ja analyysi .....	49
4.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	52
<b>5. TALOUSELÄMÄ-LEHDEN ESILLE TUOMA TYÖVOIMAPULA JA OSAAJAT .....</b>	<b>54</b>
5.1. Tutkimuskontekstin kuvaus .....	54
5.1.1. Työmarkkinat .....	55
5.1.2. Työvoimapula .....	58

5.2.	Talouselämä-lehden esille tuoma työvoimapula .....	62
5.2.1.	Työvoimapula lehtiteksteissä .....	62
5.2.2.	Työvoiman tarjontaan vaikuttavat tekijät .....	67
5.3.	Talouselämä-lehden esille tuoma osaajaprofiili.....	79
5.3.1.	Osaajien ammattitaidon rakentuminen.....	79
5.4.	Talouselämä-lehden kuvaama henkilöstöhankinta .....	92
5.4.1.	Henkilöstön hankintakeinot ja -kanavat.....	92
5.4.2.	Yrityksen houkuttelevuus .....	101
<b>6.</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>109</b>
6.1.	Työvoimapula Talouselämä-lehden esille tuomana .....	109
6.2.	Talouselämä-lehden esille tuoma osaajaprofiili ja osaavan henkilöstön hankinta .....	112
	<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>118</b>
	<b>Liite 1 .....</b>	<b>129</b>

## Kuvat ja taulukot

- Kuva 1. Teoreettisen viitekehyksen muodostuminen
- Kuva 2. Osaamispyramidi. (Lähde: Viitala 2005, 116)
- Kuva 3. Osaajien roolit. (Lähde: Helakorpi 2003, 58.)
- Kuva 4. Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Lähde: Strömmer, 1999 13).
- Kuva 5. Henkilöstöstrategian yhdistyminen kilpailustrategiaan. (Lähde: Boxall & Purcell 2003, 53).
- Kuva 6. Rationalisoitu lähestymistapa henkilöstösuunnitteluun. (Lähde: Bratton & Gold 2003 194).
- Kuva 7. Ulkoisiin työmarkkinoihin vaikuttavat tekijät (Lähde: Cole, 1993 156).
- Kuva 8. Väestön jakautuminen työvoimaan ja työvoiman ulkopuoliseen väestöön. (Lähde: Koistinen 1999, 90)
- Kuva 9. Poistuma ja avautuvat työpaikat 2000- 2015 perusura kehityksessä (Lähde: Työvoima 2020 raportti 2003, 187)
- Kuva 10. Poistuma ja avautuvat työpaikat 2000- 2015 osaamisen ja työllisyyden vaihtoehdossa. (Lähde: Työvoima 2020 raportti 2003, 188)
- Kuva 11. Osaajaprofiloinnin osa-alueiden sijoittuminen osaamispyramidissa.

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten Talouselämä-lehti tuo esille yritysten kokemaa työvoimapulaa ja sen hallintakeinoja. Tutkimuksen kohteena ovat Talouselämä-lehden julkaisemat työvoimapulaa ja osaamista käsittelevät mediatekstit. Tutkimuksen tavoitteena on tulkita Talouselämä-lehden artikkeleihin perustuvan empiirisen aineiston ja kirjallisuuden perusteella, miten yritykset varautuvat tai voivat varautua työvoimapulaan, sekä menestyä niukoilla työmarkkinoilla kilpailussa osaavasta työvoimasta. Tavoitteena on tarkastella työvoimapulaa erityisesti osaajanäkökulmasta. Tavoitteen saavuttamiseksi selvennetään osaamisen merkitystä yrityksille ja Talouselämä-lehden esille tuomia osaajaprofiiliin vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on ”**Miten Talouselämä-lehti tuo esille yritysten kokemaa työvoimapulaa ja sen hallintakeinoja**”. Lisäksi halutaan vastauksia siihen 1) Mitä keinoja Talouselämä-lehti tuo esille varautumisessa niukkenevaan työvoiman tarjontaan ja 2) menestymiseen kilpailussa osaavasta työvoimasta. Osaamisen näkökulmasta tarkasteltuna halutaan kuvailla 3) Ketkä ovat Talouselämä-lehden mukaan osaajia ja minkälaista osaamista heillä on.

Edellä mainittuihin kysymyksiin vastaaminen on tärkeää siksi, että osaajat ovat liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeitä tekijöitä. Viitalan & Jylhän (2006, 228) mukaan monille yrityksille työvoiman hankinnasta on muodostunut henkilöjohtamisen kriittinen haaste. Työvoiman hankinta on vaikeutunut suurten ikäluokkien eläköitymisestä ja korvaavien ikäluokkien pienenemisestä sekä yritysvaltaisten alueiden työvoimakilpailun takia. Lampikosken (2005, 150) mukaan osaaminen nähdään usein yhtenä tärkeimmistä kilpailutekijöistä, jonka avulla yritys voi menestyä. Osaajien houkuttelevuus, rekrytointi ja



heidän osaamisensa hyödyntäminen on pitkällä tähtäimellä merkittävä tekijä organisaation elinkelpoisuudelle (Ruohotie & Honka 1999, 190). Jos yritykset eivät kykene hankkimaan uutta osaamista, ei niillä ole todellisia toiminta- tai kilpailuedellytyksiä uuden talouden osaamisintensiivisessä ja kiristyvässä kilpailussa (Viljanen 2003, 205). Tutkimustulosten kautta on mahdollista saada Talouselämä-lehden esille tuoma kuvaus siitä, keitä osaajat ovat ja miten heitä saadaan houkutelua yritykseen. Tulosten avulla voidaan edesauttaa yrityksiä varautumaan tulevaan työvoimapulaan ja selviytymään siitä menestyksekkäästi, tarjoamalla arvioitavaksi ja sovellettavaksi erilaisia keinoja ja näkökulmia osaavan henkilöstön hankintaan.

## **1.2. Tutkimuskohteen esittely**

Talouselämä-lehti on mediayhtiö Talentumin julkaisema talousaikakausilehti, jonka kohderyhmänä ovat talouselämän ammattilaiset. Talouselämä-lehteä on julkaistu jo vuodesta 1938 ja se kuuluu kiistatta Suomen arvostetuimpiin talouslehtiin. Sen levikki on tällä hetkellä 76 942 ja lukijoita sillä on arviolta 220 000. Lehti ilmestyy viikoittain ja siinä käsitellään yritys- ja talouselämän ajankohtaisia aiheita.<sup>1</sup> Tutkimuksen aineistona ovat Talouselämä-lehden lehtiartikkelit, jotka käsittelevät suomalaista työvoimapulaa, henkilöstöhankintaa ja osaamista. Tutkittavat mediatekstit on julkaistu vuoden 2002 ja toukokuun 2006 välisenä aikana.

Työvoimapula on epätasapainon ilmentymä. Työvoimapula voi olla työvoiman määrällistä puutetta tai työntekijä vajetta tietyllä toimialalla. Työvoimapula voi ilmetä myös työvoiman laadullisena tai alueellisena puutteena. Laadullisessa työvoimapulassa hakijatyövoiman osaaminen tai ominaisuudet eivät vastaa työnantajan tarpeita. Alueellisessa työvoimapulassa sopivaa työvoimaa on tarjolla muilla alueilla, mutta työntekijät ovat haluttomia erilaisten sidonnai-

---

[www.talouselämä.fi](http://www.talouselämä.fi) luettu 29.8.2006<sup>1</sup>

suustekijöiden vuoksi muuttamaan työn perään toiselle alueelle (Lampikoski 2005, 56). Työvoimapula voi johtaa paitsi erilaisiin häiriöihin työmarkkinoilla, muun muassa palkankorotusten kasvuun ja inflaation kiihtymiseen, sekä myös siihen, ettei työpaikkaa perusteta lainkaan tai että työpaikat syntyvät ulkomaille. (Työhallinnon julkaisu nro 320 16–17).

Työvoimapula on ajankohtainen aihe suomalaisessa talouselämässä, koska tulevana vuosina työvoiman saantiin vaikuttaa merkittävästi suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen johdosta aiheutuva työvoiman määrän aleneminen. Uudet, työelämäänsä siirtyvät ikäluokat eivät riitä korvaamaan työvoimasta menetettyjä ikäluokkia (Työvoima 2020 raportti 2003, 9). Työvoima 2020 raportin (s.185) mukaan seuraavan viidentoista vuoden aikana Suomen työvoimasta poistuu noin 894 000 työntekijää. Tämä vastaa noin 40 %:a vuoden 2000 työllisten määrästä. Työvoimasta tulee poistumaan määrällisesti eniten työntekijöitä vuosien 2011 ja 2012 aikana, jolloin noin 71 000 henkilöä siirtyy vuosittain pois työelämästä.

Globaalissa kontekstissa työvoiman ikääntyminen on erityisesti Euroopan tulevaisuutta koskeva ilmiö (Aaltonen & Wilenius 2002, 50). Kuitenkin Euroopan maista Suomi on se maa, joka kohtaa ensimmäisten joukossa työelämän rakennemurroksen. Monissa Euroopan maissa suurimmat ikäluokat syntyivät 1960-luvulla, kun taas Suomessa suuret ikäluokat ovat syntyneet 1940-luvulla (Markkanen 2005, 27). Ikääntyvä työvoima on ongelmana myös Yhdysvalloissa. Arvioiden mukaan vuonna 2020 puolet Yhdysvaltojen työvoimasta on yli 55-vuotiaita (Rappaport et al. 2003, 55).

Kiristynyt työmarkkinatilanne tuo yrityksille tilanteen, jossa ei enää kilpailla vain asiakkaista, mutta myös työntekijöistä. Kilpailua työvoimasta, varsinkin osaavasta työvoimasta, esiintyy erityisesti toimialojen ja tietyn maantieteellisen työssäkäyntialueen sisällä ja globalisoitumisen myötä myös kansainvälisesti (Gardner 2002, 226).

### **1.3. Käsitteiden määrittely**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu osaamista ja henkilöstövoimavarojen johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Keskeisinä käsitteinä ovat osaaminen, jota käsitellään yksilö ja organisaatio tasoilla ja henkilöstövoimavarojen johtaminen, josta käsitellään henkilöstöstrategian kautta henkilöstöhankintaan vaikuttavia asioita. Lisäksi käsitellään yrityksen houkuttelevuutta potentiaalisille työnhakijoille. Alasuutarin (1999, 79–83) mukaan tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan siinä mielessä aina johtolankoina, että niitä tarkastellaan vain ja ainoastaan tietystä, eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta. Tällaista erityistä näkökulmaa nimitetään *teoreettiseksi viitekehyyksi*. Teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja minkälaista menetelmää sen analyysissa käyttää. Tai päinvastoin, niin kuin tässä tutkimuksessa on tehty, aineiston luonne asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla ja minkälaisia metodeja voi käyttää. Teoreettisen viitekehyyksen kautta voidaan tulkita ja ymmärtää aineistossa rakentuvaa todellisuutta.

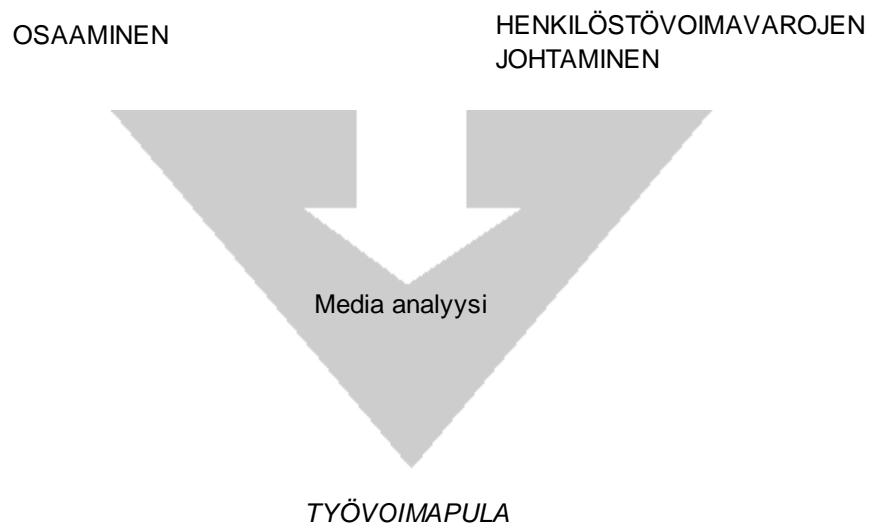
Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu *Talouselämä*-lehden työvoimapulaa ja osaamista käsittelevistä artikkeleista. Median ja sen tuotteiden analyysi tarjoaa mielenkiintoisen perspektiivin yhteiskunnan ja kulttuurin muutosten tutkimiseen. Julkisen diskurssin keskeisenä muodostajana tiedotusvälineet, sekä mediatekstit niiden osana, tarjoavat yleisen käsityksen yhteiskunnallisten tapahtumien malleista. Joukkotiedotus määrittelee, mitkä tapahtumat, ilmiöt ja prosessit ovat keskustelemisen arvoisia (Hemánus 1990, 30–32). Tiedotusvälineet heijastavat yhteiskunnassa ja kulttuurissa käynnissä olevaa nopeatahista ja jatkuvaa muutosta. Mediatekstit ovat sosiokulttuuristen muutosten herkkä mittari ja ne tulisivat nähdä arvokkaaksi materiaaliksi, kun näitä muutoksia tutkitaan (Fairclough 1997, 73, 83).

Tutkimuksessa käsitellään osaamista osaamisen eri tasojen kautta, koska näin saadaan selvennettyä osaamisen ja osaavan henkilöstön merkitystä yrityksille sekä profiloitua yrityksen osaaja. Osaamisesta puhuttaessa on aina määriteltävä mistä näkökulmasta osaamista lähestytään. **Organisaation osaamista** voidaan kuvata ketjuna, joka lähtee liikkeelle yksittäisestä työntekijästä eli osaajasta. Yksilön osaaminen muuntuu vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden kanssa käsitteelliseksi työryhmää palvelevaksi osaamiseksi ja tätä kautta koko organisaatioon kiinnittyneeksi tiedoksi. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 48–53).

**Yksilön osaaminen** on konkreettista. Englanninkielisissä teksteissä käytetyt käsitteet ovat useimmiten ”*skills*”, ”*competencies*” ja ”*capabilities*”. Suomenkieliset vastineet näille ovat *taidot*, *pätevyys* ja *kyvykkyys* (Viitala 2005, 113). Helakorpi (2005, 56) määrittelee yksilön osaamisen tarkoittavan ihmisten käyttäytymiseen liittyviä kykyjä ja valmiuksia. Osaaminen on taitojen soveltamista sosiaalisessa kontekstissa. Osaamiseen liittyy myös hiljainen tieto, joka on usein tiedostamatonta ja subjektiivisiin kokemuksiin perustuvaa ymmärrystä ja tulkintaa. Niitamon (2005, 151) mukaan yksilön osaaminen voidaan jakaa henkilökohtaiseen ja tekniseen osaamiseen. Henkilökohtainen osaaminen on tehtävästä, toimialasta tai organisaatiosta riippumatonta osaamista. Tekninen osaaminen on tietyssä tehtävässä vaadittavan osaamisen hallintaa. **Ammatillisen osaamisen** peruskäsitteitä ovat kvalifikaatio ja kompetenssi. *Kvalifikaatio* tarkoittaa niitä vaatimuksia, joita johonkin työhön tai ammattiin edellytetään. Kvalifikaatiot koostuvat tiedoista, taidoista ja asenteista sekä motivaatiosta. *Kompetenssi* tarkoittaa työntekijän valmiuksia eli kykyjä ja ominaisuuksia suoriutua tietyistä tehtävistä. Se on henkilökohtaista osaamista. Henkilöllä voi olla kompetenssia useisiin eri työtehtäviin (Helakorpi 2005, 62).

Henkilöstövoimavarojen johtamista käsitellään tutkimuksessa henkilöstöstrategian kautta keskittyen erityisesti henkilöstöhankintaan. **Henkilöstövoimavarojen johtamiseksi** nimitetään yrityksen tehtäväkokonaisuutta, jossa huo-

lehditaan siitä, että yrityksessä on oikeanlainen ja riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. (Viitala & Jylhä 2006, 220). **Henkilöstöstrategian** ennakkoiva rooli organisaatioiden menestyksen turvaajana korostuu niukkenevilla työmarkkinoilla, joilla henkilöstön liikkuvuus voimistuu huomattavasti (Markkanen 2005, 15). Henkilöstöstrategia lähtee liikkeelle yrityksen visiosta ja tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Se on yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka se aikoo huolehtia, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä juuri oikeanlainen joukko ihmisiä (Strömmer 1999, 13). Cole (1993, 239) määrittelee **henkilöstöhankinnan** tarkoittavan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka on suunnattu potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseen hakea työtä organisaatiosta. **Henkilöstön hankintakannavilla** tarkoitetaan niitä yrityksen työvoiman hankinnan kontakteja, välineitä ja menetelmiä, joiden avulla yritys pyrkii tavoittamaan tiettyyn kohderyhmään kuuluvia potentiaalisia ehdokkaita (Räisänen 2001, 33). Mahony et al. (2005, 451) mukaan **yrityksen houkuttelevuus** kuvaa sitä astetta, miten paljon yksilö haluaa työskennellä kyseisessä yrityksessä. Yrityksen houkuttelevuuteen vaikuttavat yksilön kokema hyöty, maantieteellinen sijainti, henkilöstöpolitiikka, rekrytointikäytännöt ja yrityksen maine hyvänä työnantajana



Kuva 1. Teoreettisen viitekehyksen muodostuminen

#### **1.4. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusraportin rakenne**

Tutkimus on laadullinen tutkimus ja sitä lähestytään media analyysin kautta näytenäkökulmasta. Laadullinen tutkimus perustuu yleensä aina tarkoituksenmukaisesti poimituihin näytteisiin. Tutkimusaineisto valitaan niin, että se on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta (Koskinen et al. 2005, 275). Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto koostuu neljästäkymmenestä neljästä (44) työvoimapulaa käsittelevästä Talouselämä-lehden artikkelista.

Aineisto kerättiin Talentumin sähköisestä artikkelitietokannasta vuoden 2006 kevään aikana, siten että suurin osa aineistosta kerättiin helmikuussa. Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi, sitä täydennettiin tutkimusprosessin aikana esille tulleilla artikkeleilla. Viimeinen artikkeli ajoittuu näin ollen toukokuuhun 2006. Artikkeleiden sisältö koostuu pääosin yritysten henkilöstöasioista vastaavien henkilöiden haastatteluista ja erilaisista selvityksistä työvoimapulasta, osajapulasta tai osajien ominaisuuksista.

Tässä tutkimuksessa aineistosta etsittävien johtolankojen valinta perustuu teoriakirjallisuudesta esiin tulleisiin asioihin; osaamiseen, henkilöstön hankintaan ja työvoimapulaan, sekä myös asiantuntijoiden käsityksiin ja julkiseen keskusteluun aiheesta. Tämä on perusteltua siksi, että tutkimuksen aihealue on tullut esiin vasta viimeaikoina eikä pelkän teoriapohjaisen tarkastelun kautta voida saada tuoreinta ja laaja-alaisinta käsitystä työvoimapulan, osajien ja henkilöstöhankinnan erityispiirteistä.

Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi, tekstiä tulkittiin media analyysin lähtökohdista. Mediatekstit heijastelevat nopeasti yhteiskunnan ja kulttuurin muutoksia ja tarjoavat näin arvokasta materiaalia näiden muutoksien tutkimiseen (Fairclough 1997, 73, 83). Karvosen (1999, 21–22) mukaan media voidaankin nähdä tiedon valtatieenä. Media valitsee ja tuo esiin ajankohtaisia kysymyksiä

ja näin muotoilee sen, mikä on olennaisinta ja tärkeintä. Huomioitavaa kuitenkin on, että median esittämä todellisuus voi usein näyttää todellisemmalta kuin objektiivisempi todellisuus: se on ihmisten tietoisuudessa vahvempi.

Tutkimusaineisto analysoitiin ensin tematisoimalla. Tematisoinnissa erotettiin omiksi osikseen työvoimapulaan, osaajapulaan, osaajiin ja hankintakeinoihin liittyneet tekstisisällöt. Alustavan teemoittelun jälkeen, kunkin teeman mediatekstit analysoitiin uudestaan tarkemman teemoittelun ja diskursiivisen jaottelun kautta, sekä tulkitsemalla niiden sisältöä. Osaajien profiilin analysoinnissa käytettiin lisäksi Viitalan (2005, 116) esittämää osaamispyramidia.

Tutkimusraportti rakentuu siten, että ensin käsitellään media analyysia ja mediatekstien roolia tutkimusaineistona. Media analyysin ja mediatekstien tarkastelun jälkeen selvitetään osaamisen merkitystä yrityksissä ja pyritään tuomaan esille teoriakirjallisuuden kautta osaajaprofiiliin vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen tarkastellaan niitä asioita, jotka vaikuttavat yrityksissä näiden osaajien hankintaan. Empiria osuudessa tuodaan tarkemmin esille työvoimapula ja ikääntyvän työvoiman vaikutus niukkeneviin työmarkkinoihin. Vastauksia pyritään saamaan Talouselämä-lehden esille tuomista artikkeleista, joissa käsitellään niukentunutta työvoiman tarjontaa ja yritysten varautumista kiristyneeseen kilpailuun osaavasta työvoimasta. Aineistosta etsitään edelleen Talouselämä-lehden kuvaamaa, yritysten menestyksen takana olevaa osaajaprofiilia, sekä keinoja näiden osaajien houkutteluun.

## 2. MEDIATEKSTIT TUTKIMUKSEN KOHTEENA

### 2.1. *Mediatekstien rakentuminen*

Median keskeinen tehtävä on tiedon välittäminen ja sitä kautta yhteiskunnallisen päätöksenteon valvominen. Media pyrkii auttamaan kansalaisia ymmärtämään ympäröivää maailmaa ja sen ilmiöitä. Tähän se pyrkii valinnoillaan ja journalistisella työllä (Juholin 2001, 184).

Mediatekstit ovat Faircloughin (1997, 67) mukaan osa yhteiskunnallista valvontaa ja yhteiskunnallisen uudistamisen ideologiaa. Tämän lisäksi mediatekstit voidaan käsittää kilpailumarkkinoiden kulttuurihyödykkeiksi osana viihdeteollisuutta. Poliittisesti ja yhteiskunnallisesti mediatekstit on suunniteltu pitämään ihmiset ajan tasalla. Kulttuurillisesti ne heijastelevat kulttuurien arvojen ja identiteettien muutoksia ja tuovat myös oman osansa niihin.

Nykyaikainen media on tiedon valtatie. Media valitsee ja tuo esiin ajankohtaisia kysymyksiä ja näin muotoilee sen, mikä on olennaisinta ja tärkeintä. Media voidaan nähdä ”yhteiskunnan tietoisuutena”, joka vaikuttaa ajatuksiimme ja toimintaamme, tekemällä meidät tietoisiksi tietyistä asioista. Media luo kuvia, joita kaikkien on helppo omaksua: se määrittelee käsitteitä ja täyttää ne sisällöllä. Median esittämä todellisuus voi usein näyttää todellisemmalta kuin objektiivisempi todellisuus: se on ihmisten tietoisuudessa vahvempi. Media ei kuitenkaan tuota kansalaisten mielipiteitä suoraan tietynlaisiksi, mutta sillä on merkittävä osuus tilannemääritelmien synnyssä. Kansalaisten on helpompi tulkita maailman tapahtumia soveltamalla näitä median esille tuomia tilannemääritelmiä (Karvonen 1999, 21–22).

Faircloughin (1997, 13–14, 29–30, 66) mukaan mediateksteissä on aina kyse samanaikaisesti representaatioista, suhteista ja identiteeteistä. Mediatekstit muodostuvat tiedotusvälineiden ja niiden toimijoiden valinnoista erilaisten



vaihtoehtojen välillä. Valintoja tehdään muun muassa kielellisten muotojen ja sanastollisten sekä kieliopillisten vaihtoehtojen välillä. Muodolliset ratkaisut määräävät sen, mikä merkitys valitaan, kuinka tiettyä tapahtumaa tai asiailmaa representoidaan ja millä tavoin teksti osoitetaan jollekulle ja mitä identiteettejä tuodaan esiin. *Representaatioihin* sisältyy aina tiettyjä näkökulmia, arvoja ja tarkoitusperiä. Representaatioissa valitaan se, mitä kuvaukseen sisällytetään ja mitä jätetään pois. Ne käsittelevät sitä, miten media esittää maailman tapahtumia ja yhteiskunnallisia ilmiöitä. *Suhteilla* tarkoitetaan sitä, millaisia suhteita eri toimijoiden (esimerkiksi kirjoittajan ja lukijan) välille muodostuu, eli onko joku tietty uutinen etäinen vai koskettaako se vastaanottajaa läheisesti. *Identiteetit* kuvastavat puolestaan sitä, millaisia identiteettejä on annettu niille, jotka esiintyvät kyseisessä mediatekstissä. Identiteettejä voivat olla esimerkiksi toimittaja, asiantuntija sekä yleisö.

Mediatekstejä luettaessa ja tutkittaessa on syytä muistaa, että median harjoittama tiedonvälitys on osa viestintäbisnestä ja se pyrkii myymään sisältöään yleisölle ja mainosalaa mainostajille. Median on journalististen velvoitteiden lisäksi ajateltava myös liiketaloudellisia näkökohtia. Se pyrkii löytämään aiheita, joilla se turvaa markkina-asemaansa, mutta samalla se pyrkii myös nostamaan esiin tai jättämään julkaisematta asioita, niin omien intressiensä kuin muidenkin tahojen intressien mukaan. Medialla on kaupallisena organisaationa omat valtarakenteensa ja kytkentänsä muihin instituutioihin (Ikävalko 1996, 38.)

Julkisen diskurssin keskeisenä muodostajana tiedotusvälineet, sekä mediatekstit niiden osana, tarjoavat yleisen käsityksen yhteiskunnallisten tapahtumien malleista. Tiedotusvälineet kykenevät asettamaan kansakunnan ”päiväjärjestykseen”. Joukkotiedotus määrittelee, mitkä tapahtumat, ilmiöt ja prosessit ovat keskustelemisen arvoisia (Hemánus 1990, 30–32).

## **2.2. Mediatekstien rooli yhteiskunnassa – Miksi mediatekstien tutkiminen on tärkeää?**

Mediasta, sen välineistä ja representaation tottumuksista on Kuneliuksen (2003, 206) mukaan tullut entistä ohittamattomampi ympäristö, jossa toimitaan. Yhteiskunnan medioituminen muuttaa sääntöjä, joiden mukaan ihmiset ja instituutiot toimivat. Julkisuudesta on tullut yhteiskunnallisten toimijoiden toimintaympäristö. Journalistien tekemät kielelliset valinnat todentuvat mediateksteillä laajalle yleisölle, ja siten niillä on mahdollisuus vaikuttaa laajan yleisön tapaan tehdä valintoja. Journalistien tekemät valinnat kertovat todellisuudesta, jossa elämme, ja toisaalta ne vaikuttavat elämäämme todellisuuteen. Teksteistä luettavissa olevien valintojen tarkastelu onkin olennaista implisiittisten ideologisten merkitysten osoittamisessa (Heikkinen 1999, 12).

Karvosen (1999, 79) mukaan mediaa tulee ajatella enemmänkin aktiivisena toimijana, kuin informaation siirtokanavana. Se toimii tehokkaana tiedusteluelimenä, suodattimena, muuntajana ja vahvistimena, joka tulkitsee lähteestä tulevaa informaatiota omien tietorakenteidensa pohjalta, omia tarkoitusperiään varten. Media muotoilee asiat uudelleen ja tuottaa valikoiden tekstin, jonka se tarjoilee yleisölle tulkittavaksi. Media voi vahvistaa valintansa mukaan pienen risahduksen valtavaksi jylinäksi tai vaieta asian kuoliaaksi.

Faircloughin (1997, 10, 136) mukaan joukkotiedotusvälineillä on kyky vaikuttaa tietoon, uskomuksiin, arvoihin, sekä sosiaalisiin suhteisiin ja sosiaalisiin identiteetteihin. Tiedotusvälineiden vaikutusvallan luonne on nimenomaan kielellistä ja diskursiivista. Fairclough korostaa sitä, millä tavoin asiat representoidaan teksteissä. Lähtökohtana tälle ajatukselle on se, että mediatekstit eivät ainoastaan heijasta todellisuutta, vaan ne pikemminkin rakentavat todellisuudesta omia muunnelmiaan, jotka vaihtelevat tekstien tuottajien yhteiskunnallisen aseman, etujen ja päämäärien mukaan.

Mediatekstit ovatkin Väliwerrosen (1998, 32) mukaan viestintäprosessien materialisoituneita jälkiä, joita seuraamalla voimme tutkia niiden taustalla olevia viestinnän ja merkityksenannon prosesseja. Teksteihin on jäänyt jälkiä niiden tekijöistä, instituutioista, toisista teksteistä, lajityypeistä ja oletetuista lukijoista. Jälkien seuraamista voidaan kuvailla kontekstien etsimiseksi ja määrittelyksi. Faircloughin (1997, 59, 104) mukaan suuri osa uutisista, ajankohtaisohjelmista ja dokumenteista on julkisen elämän eri alueilta tulleiden asiantuntijoiden, poliitikkojen tai virkavallan puheen tai kirjoituksen välitystä. Joskus he puhuvat omasta puolestaan, mutta usein toimittaja representoi heidän diskurssinsa. Mediaviestit muodostuvat silloin representaatioiden representaatioista. Viestintätilanteet kontekstualisoidaan uudelleen eri tavoin, riippuen kulloinkin kyseessä olevan viestinnän päämääristä, arvoista ja painotuksista. Tekstejä analysoitaessa voidaan erotella näitä representaatioiden eroja puhumalla eri diskursseista. Diskurssi tarkoittaa tässä yhteydessä erityistä kieltä, joka liittyy tiettyyn representaatioon tai tiettyyn sosiaaliseen käytäntöön. Tällaisia erityisiä diskursseja voi olla useita. Foucaultin (1972) mukaan diskurssin voi määrittellä tietyksi puhetavaksi tai kielenkäytön tavaksi tai käytännöksi, jotka muokkaavat systemaattisesti niitä objekteja, joista ne puhuvat (Väliwerrosen 1998, 25).

Tiedotusvälineiden diskurssi muotoutuu toisista yhteiskunnallisista diskurssi-järjestyksistä, mutta se voi myös vaikuttaa näihin. Esimerkiksi uutisissa voidaan nimetä konnia ja sankareita sanallisten valintojen perusteella. Tähän voidaan käyttää useita diskursseja yhtä aikaa, vaikkakin eri tarkoituksissa. Käytetyn vaihtoehdon valinta käsillä olevista diskursseista sekä diskurssien artikulointi keinojen valinta ovat ideologisia valintoja, jotka on syytä pitää mielessä tulkitessa mediatekstejä. Näin ollen uutiset eivät ole kuva todellisuudesta, vaan uutisten tekeminen on todellisuuden konstruointia (Fairclough 1997, 87, 132–135).

Mediatekstien tutkiminen ja kriittinen tarkastelu on tärkeää siksi, että yhteiskunnassa ja kulttuurissa on käynnissä nopeatahtinen jatkuva muutos. Tiedotusvälineet heijastavat yhteiskunnassa ja kulttuurissa käynnissä olevaa nopeatahtista ja jatkuvaa muutosta sekä stimuloivat niitä yhä yleisemmiksi prosesseiksi. Tiedotusvälineiden tekstit ovat sosiokulttuuristen muutosten herkkä mittari ja mediatekstit tulisikin nähdä arvokkaaksi materiaaliksi, kun näitä muutoksia tutkitaan (Fairclough 1997, 73, 83). Median ja sen tuotteiden analyysi tarjoaa mielenkiintoisen perspektiivin yhteiskunnan ja kulttuurin muutosten tutkimiseen. Lisäksi mediatuotteiden analyysi antaa hyvän pohjan media-kriitikille ja mediakasvatukselle, koska ilman analyysia ne jäävät helposti yleiseksi fraaseiksi ja omien ennakkokäsitysten todisteluksi (Kantola et al. 1998, 6).

### ***2.3. Mediatekstien tutkimus talouden lähtökohdista***

Mediaa ja median välittämien mediatekstien vaikutusta voidaan tutkia myös talouden lähtökohdista. Käsittelen tässä esimerkkejä talouselämään ja liiketalouteen liittyvistä tutkimuksista, pääsääntöisesti yliopistoissa tehtyjen opinnäytteiden kautta.

Talousjournalismin näkökulmasta muun muassa Tampereen yliopiston tiedotusopinlaitoksella on tehty väitöskirja valtion budjettijournalismista. Reunasen (2003) tekemä väitöskirja tutki tekstianalyttisiä näkökulmia suomalaisessa ja ruotsalaisessa budjettikirjoittelussa. Pro graduja on tehty tähän aihepiiriin liittyen esimerkiksi talouskasvun representoimisesta Helsingin Sanomien talousuutisissa (Uusitalo, 2004) ja globalisaation representoimisesta suomalaisissa sanomalehdissä (Lounasmeri, 2003). Tienari et al. (2003) ovat käsitelleet puolestaan kansalliset rajat ylittävää yritysostoa tutkimuksessaan "Global capitalism meets national spirit: Discourses in media texts on a cross-border acquisition".

Mediatekstien kautta voidaan tutkia myös innovaatioita. Teknologian kehittämisskeskus Tekesin ja Tampereen yliopiston yhteistyönä on valmistumassa tutkimus, jossa tutkitaan ja kehitetään innovaatioita koskevaa journalismia. Tämän tutkimusprojektin osana kartoitetaan innovaatiojournalismia suomalaisissa viestimissä<sup>2</sup>. Mediatutkimus antaa uusia näkökulmia myös yrittäjyyden tutkimiseen. Esimerkiksi Jaana Veikkola-Virtanen (2006) on tehnyt pro gradu tutkielmanaan analyysin Helsingin Sanomien yrittäjyyttä käsittelevästä kirjallisuudesta.

Yrityskuvan ja maineen tutkimus on yksi tärkeä osa-alue liiketaloudellista mediatutkimusta. Jyväskylän yliopistossa on valmistunut useita tähän aihealueeseen kuuluvia tutkimuksia. Lisensiaattitöinä ovat valmistuneet esimerkiksi tutkimukset pörssiyritysten maineen hallinnasta (Tervo & Vaara, 2004) ja mainepääoman merkityksestä organisaation kilpailuetuna (Ollitervo, 2003). Turussa on tutkittu Pro gradu tutkielmana maineen muodostumista. Tutkimuskohteena ja aineistona tässä tutkimuksessa toimi TietoEnator Oyj. ja sitä koskevat mediatekstit (Helin, 2004).

Yritys- ja organisaatiotasolla mediatutkimusta voidaan käyttää hyväksi useissa eri muodoissa. Esimerkiksi Koljonen & Heikkilä (2002) tutkivat mediatekstien kautta, miten Elcoteqia, sen toimintaa ja johtohenkilöitä on kuvattu journalismissa vuosien 1997–2001 aikana. Tutkimusaineistona tässä tutkimuksessa oli viisi valtakunnallisesti merkittävää sanomalehteä. Samoin on tutkittu Talousuutisten riippumattomuutta yrityksille (Ahtiainen 2001). Vehkaperä (2003) on puolestaan tutkinut yritysetiikka ja yrityksen yhteiskuntavastuun representointia Talouselämä-lehdessä 1990-luvulla. Organisaatiotasosta media analyysia voidaan tehdä myös organisaation sisäisen viestinnän tutkimisen kautta. Esimerkiksi Jyväskylän yliopistossa tehty lisensiaatti tutkielma tutki johtamiseen ja strategiaan liittyvää viestintää (Maula, 2004). Tämän tut-

---

<sup>2</sup> <http://www.uta.fi/jourtutkimus/tutkimus.html#INNOVAATIO> luettu 8.6.2006

kimuksen kannalta mielenkiintoisia ovat erityisesti rekrytointiviestintään liittyvät mediatekstien analyysit. Jyväskylässä onkin tutkittu lisensiaattitutkimuksena muun muassa yritysten rekrytointiviestintää (Tuhkio, 2002) sekä verkkosivuilla tapahtuvia rekrytointipalveluita (Neittaanmäki, 2003).

Media analyysia ja mediatekstien tutkimusta voidaan käyttää liiketaloudellisissa tutkimuksissa hyvin monipuolisesti. Esimerkiksi Koski (2004) on tutkinut huippujohtajan ominaisuuksia lisensiaattityössään: ”Johtajan työssä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä asiantuntijaorganisaatiossa”. Mediateksteistä voidaan tutkia myös median välittämää johtajuuden kuvaa erilaisissa sukupuolistuneissa diskursseissa. Esimerkiksi Lämsä & Tiensuu (2000) ovat tutkineet naisjohtajien kuvan rakentumisesta liike-elämän ammattilehtien artikkeleissa ja Tienari et al. (2004) naiskiintiöiden ilmenemisestä mediassa. Tutkimus tuo mielenkiintoisia näkökulmia myös tämän tutkimuksen aihepiiriin, koska siinä nousi keskeiseksi keskustelua ohjaavaksi käsitteeksi pätevyysdiskurssi. Pätevyys voidaan rinnastaa osaajan keskeiseksi olemukseksi. Lisäksi naiskiintiö paikat ja naisten nouseminen perinteisesti miesvaltaisiin työtehtäviin ovat mielenkiintoisia aiheita, joita myös Työministeriön tulevaisuuskatsaus ”Hyvää työtä ja osaavaa työvoimaa” (2006, 30) heijastelee. Katsauksen mukaan yksi keino varautua työvoimapulaan on vähentää työmarkkinoiden sukupuolen mukaista jakautumista eli segregatiota nais- ja miesvaltaisiin aloihin.

Käytännön yritystasolla media analyysia voidaan tehdä, ja tehdäänkin, mediaseurantayritysten välityksellä mediaseurannan kautta. Mediaseuranta voidaan jakaa kahteen toisiinsa liittyvään osaan, kokonaisviestinnän hallintaan ja toimintaympäristön luotaukseen. Mediaseurantayritykset voivat myös analysoida vastaako julkisuus yrityksen toiveita keräämällä ja analysoimalla yrityksestä julkaistua media-aineistoa. Esimerkiksi yritys nimeltä Observer myy media- ja markkinointitietoa, jota tarvitaan yritysten viestintään, myyntiin ja markkinointiin sekä sijoittajaviestintään. Observer kaupaa myös kohderyh-

mätietoa, jolloin mediatietokannasta poimitaan tietoja journalistien työpaikoista ja kiinnostuksen kohteista. Tämän avulla yritykset voivat kohdistaa tiedotteensa juuri niille toimittajille, jotka ovat potentiaalisesti kiinnostuneita yrityksen toiminnasta ja tuotteista (Journalistilehti 8/2006).

#### **2.4. Mediatutkimuksen merkitys tämän tutkimuksen kannalta**

Kuten Hemánus (1990, 30–32) toteaa, julkisen diskurssin keskeisenä muodostajana ovat tiedotusvälineet, sekä mediatekstit niiden osana. Joukkotiedotus määrittelee, mitkä tapahtumat, ilmiöt ja prosessit ovat keskustelemisen arvoisia. Julkinen keskustelu työvoimapulasta on ollut kiihtyvää viime vuosien aikana. Media on luonut uhkaavasta työvoimapulasta kuvan, joka on helppoa ja jopa lohdullista omaksua. Median esittämä todellisuus voi kuitenkin Karvosen (1999, 21–22) mukaan usein näyttää todellisemmalta kuin objektiivisempi todellisuus. Media ei kuitenkaan tuota kansalaisten mielipiteitä suoraan tietynlaisiksi, vaan se pikemminkin ohjaa niitä tarjoamalla median esille tuomia tilannemääritelmiä.

Suuri osa uutisista, sekä tämän tutkimuksen aineistosta, on julkisen elämän eri alueilta tulleiden asiantuntijoiden, poliitikkojen tai virkavallan puheen tai kirjoituksen välitystä. Joskus he puhuvat omasta puolestaan, mutta usein toimittaja representoi heidän diskurssinsa. Mediaviestit muodostuvat silloin representaatioiden representaatioista. Viestintätilanteet kontekstualisoidaan uudelleen eri tavoin, riippuen kulloinkin kyseessä olevan viestinnän päämääristä, arvoista ja painotuksista. Tekstejä analysoitaessa voidaan erotella näitä representaatioiden eroja puhumalla eri diskursseista. Diskurssi tarkoittaa tässä yhteydessä erityistä kieltä, joka liittyy tiettyyn representaatioon tai tiettyyn sosiaaliseen käytäntöön (Fairclough 1997, 59, 104).

Tämän tutkimuksen aineiston teemana olevan työvoimapulaa heijastavan diskurssin taustalla voidaan olettaa vaikuttavan poliittisten viranomaisten,

ammattiyhdistysten ja koulutusjärjestelmän esittämät diskurssit sekä yrittäjien tai heidän edustajiensa muodostamat diskurssit. Faircloughin (1997, 10) mukaan tiedotusvälineiden vaikutusvallan luonne on nimenomaan kielellistä ja diskursiivista. Käytetyn vaihtoehdon valinta käsillä olevista diskursseista sekä diskurssien artikulointi keinojen valinta ovat ideologisia valintoja, jotka on syytä pitää mielessä tulkitessa mediatekstejä. Näin ollen uutiset eivät ole kuva todellisuudesta, vaan uutisten tekeminen on todellisuuden konstruointia (Fairclough 1997, 87,132–135).

Median harjoittama tiedonvälitys on osa viestintäbisnestä. Ikävalkon (1996, 38) mukaan media pyrkii löytämään aiheita, joilla se turvaa markkina-asemaansa, pyrkien samalla nostamaan esille tai olla julkaisematta asioita omien ja muiden tahojen intressien mukaan. Media pyrkii myymään sisältöään yleisölle ja mainosalaa mainostajille. Mediatekstejä lukiessa ja tulkittaessa on muistettava, että journalististen velvoitteiden lisäksi on ajateltava myös liiketaloudellisia näkökohtia.

Mediatekstien tutkimus avaa liiketaloudelliseen tutkimukseen uusia näkökulmia. Sen avulla voidaan tarkastella median representoimia yhteiskuntaan ja kulttuuriin vaikuttavia muutoksia. Työvoimapulan tutkimukselle media analyysi antaa uuden mielenkiintoisen ja kriittisen näkökannan, jonka kautta voidaan arvioida työvoimapulan olemusta Talouselämä-lehden esittämässä kontekstissa. Liiketaloudellisista lähtökohdista media analyysia voidaan käyttää myös hyvin käytännönläheisissä tutkimuksissa. Sen avulla voidaan esimerkiksi tutkia yrityksen julkisuuskuvaa. Lisäksi mediatuotteiden analyysi mahdollistaa realistisiin näkökantoihin perustuvan mediakritiikin.



### 3. OSAAJAT JA OSAAVAN HENKILÖSTÖN HANKINTA

Henkilöstön osaaminen on merkittävä tekijä organisaation tulevaisuudelle. Viljasen (2003, 205) mukaan henkilöstön osaamisesta on muodostunut tärkeä kilpailukyvyyn lähde ja voimavara monille nykyorganisaatioille. Osaamisen merkitys korostuu erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa, joissa henkilöstö on paitsi keskeisin, mutta usein myös organisaation ainoa resurssi.

Ollakseen arvokasta, henkilöstön osaamisen tulee vastata yrityksen tarpeita, jotka määrittyvät yrityksen liiketoimintastrategian ja vision kautta (Wood & Payne 2004, 27). Rastas & Einola-Pekkinen (2001, 48–53) kuvaavat organisaation osaamista ketjuna, joka lähtee liikkeelle yksittäisestä työntekijästä eli osajasta. Yksilön osaaminen muuntuu vuorovaikutuksessa toisiin työntekijöihin henkilöstön osaamiseksi ja tätä kautta koko organisaation osaamiseksi. Helakorven (2005, 56) mukaan yksilötasolla osaaminen on ihmisen käyttäytymiseen liittyviä kykyjä ja valmiuksia, jotka ovat pitkälti sidoksissa sosiaaliseen toimintaympäristöön, kuten esimerkiksi työorganisaatioon.

Niukoilla työmarkkinoilla työnantajayritysten tulee arvioida tarkasti, miten työmarkkinoiden muutokset vaikuttavat sen toimintaan ja osaavien työntekijöiden tarjontaan (Rappaport et al. 2003, 60). Monien organisaatioiden henkiinjääminen riippuu siitä, miten ne pystyvät löytämään kyvykkäitä ja osaavia ihmisiä, sekä huolehtimaan heistä niin, että he pysyvät organisaation palveluksessa. Osajien houkuttelevuus, rekrytointi, kehittäminen ja motivointi sekä heidän osaamisensa hyödyntäminen ovat pitkällä tähtäimellä merkittävien tekijä, joka määrää organisaation elinkelpoisuutta (Ruohotie & Honka 1999, 190).

### **3.1. Osaaminen**

#### **3.1.1. Osaaminen yrityskontekstissa**

**Organisaation osaamista** voidaan kuvata ketjuna, joka lähtee liikkeelle yksittäisestä työntekijästä eli osaajasta. Yksilön osaaminen muuntuu vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden kanssa käsitteelliseksi työryhmää palvelevaksi osaamiseksi ja tätä kautta koko organisaatioon kiinnittyneeksi tiedoksi. Organisaation osaamista voidaan, ainakin tiettyyn pisteeseen asti, hallita samoin kuin muita resursseja. Verkostotalouteen siirtymisen johdosta, osa organisaation osaamisesta voi sijaita myös yrityksen ulkopuolella yritysverkostoissa. (Rastas & Einola- Pekkinen 2001, 48–53).

Henkilöstön osaaminen tuo organisaatiolle arvoa. Motivoitunut henkilöstö, jolla on sopivassa suhteessa osaamista ja välineitä osaamisen hyödyntämiseen, on avainasemassa kehitettäessä prosesseja, vastattaessa asiakkaiden tarpeisiin ja tuottaessa taloudellista tulosta (Kaplan & Norton 1996, 127). Kirjavaisen (2003, 54) mukaan useilla aloilla tiedosta ja osaamisesta on tullut yritykselle tärkeimpiä tuotannon tekijöitä. Osaaminen nähdään usein myös yhtenä tärkeimmistä kilpailutekijöistä, jonka avulla yritys voi menestyä (Lampikoski 2005, 150).

Hamel ja Prahalad (1998, 48–49) esille tuoman organisaatioiden ydinkompetenssimallin mukaan organisaatioiden menestyminen globaaleilla markkinoilla ja kiihtyvässä kilpailussa, on mahdollista vain fokusoimalla riittävästi toimintaa ja löytämällä organisaation ainutlaatuiset osaamisen alueet. Ydinosoaminen on organisaation toimintamalliin monimuotoisesti sitoutuvaa ja pitkän ajan kuluessa kehittyntä kollektiivisen oppimisen tulosta. Tämä organisaation ydinosoaminen luo yritykselle kilpailuetua. Ydinosoaminen on ainutlaatuista, jota ei voi kopioida ja se lisää merkittävästi asiakkaan kokemaa hyötyä.

Kaikki tieto ja osaaminen eivät kuitenkaan ole organisaation näkökulmasta yhtä tärkeää. Organisaation näkökulmasta osaamisella on arvoa, vain jos se liittyy organisaation päämäärätietoiseen toimintaan (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 23). Organisaation osaamisen liittyvien valintojen, kuten hankinnan, kehittämisen ja suuntaamisen tuleekin Määtän ja Virtasen (2002, 138–139) mukaan olla välittömässä yhteydessä organisaation strategiaan.

Se, miten osaamista ja tietoa organisaatiossa käsitellään, on pitkälti riippuvainen organisaation arvopohjasta ja kulttuurista. Rastas ja Einola-Pekkinen (2001, 95–96) esittävät, että se minkälainen näkemys organisaatiolla on tulevaisuudestaan, vaikuttaa organisaation käsitykseen tiedosta ja osaamisesta sekä niiden hallinnasta ja hallittavuudesta.

*Tulevaisuuteen ajautuvassa* organisaatiossa osaamisella ja tiedolla ei ole hahmotettu olevan erityistä asemaa organisaatiossa. Osaamista ei pidetä kilpailutekijänä eikä tietoa ole tuotteistettu. Osaamista ei kehitetä järjestelmällisesti eikä osaamisen kehittäminen ole kytköksissä organisaation strategiaan. Tulevaisuuteen ajautuvassa organisaatiossa osaamisen kehittäminen on lähinnä henkilöstön satunnaista osallistumista kiinnostuksen kohteiden mukaisiin koulutustilaisuuksiin. Tällaisissa organisaatioissa henkilöstöfunktio on ydintoiminnoista etäällä oleva toiminto, jolla tuetaan vain olemassa olevia toimintoja.

*Tulevaisuuteen sopeutuva* organisaatio on ymmärtänyt, että sen arvo on työntekijöiden osaamisessa ja tieto on pääomaa, joka ei ole helposti korvattavissa. Organisaatio tarkastelee ja kehittää toimintaansa prosessilähtöisesti ja osaaminen on kiinni sen ydinprosesseissa. Henkilöstöfunktio toimii yhteistyössä organisaation johdon kanssa, jotta se pystyy paremmin tuottamaan sen haluamia palveluita. Tulevaisuuteen sopeutuva organisaatiossa strategiaprosessi on johdon hallinnassa ja johdon tehtävänä on viestiä strategiaa ja sen toteutumista edistäviä toimenpiteitä organisaation eri tasoille.

*Tulevaisuuttansa tekevä* organisaatio luo toiminnallaan uutta tietoa ja osaamista. Osaaminen on organisaation keskeinen kriittinen menestystekijä ja tiiviisti kiinni organisaation strategiapohjassa: arvoissa, visiossa ja missiossa. Organisaation osaamista tarkastellaan osana strategiaprosessia ja osaamistarpeiden määrittelyt tehdään aina strategian pohjalta. Henkilöstöfunktio on organisaation strateginen kumppani ja tulevaisuuden suunnannäyttävä. Sen toimivuus nähdään organisaation ydintoimintaan vaikuttavana toimintona sekä menestyksen ja henkilöstön pysyvyyden varmistavana kilpailutekijänä.

Yrityksen menestyksen perustana oleva osaaminen on kuitenkin hienosyisiä ja hierarkkisia yksilöiden osaamisten yhdistelmiä, joissa osaamisen eri komponentit kytkeytyvät toisiinsa monimutkaisella tavalla. Näistä yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu organisaatiolle henkilöstön osaamisten varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa muovautunut tietämys kehittyy näkyväksi (Viitala 2005, 109). Organisaatiot eivät kuitenkaan voi omistaa inhimillistä pääomaa, jonka lähteenä ovat organisaation työntekijät. Osaaminen kuuluu ihmisille ja sen hyödyntäminen organisaatiossa on kaksipuolinen prosessi. Yritys hyödyntää osaamista toiminnassaan ja antaa vastalahjaksi paitsi palkkaa, myös mahdollisuuden kehittää ja kasvattaa osaamista (Aaltonen & Wilenius 2002, 52).

### **3.1.2. Osaajat**

Yksilötason osaamisesta puhutaan useilla eri käsitteillä. Englanninkielisissä teksteissä käytetyt käsitteet ovat useimmiten ”*skills*”, ”*competencies*” ja ”*capabilities*”. Suomenkieliset vastineet näille ovat *taidot*, *pätevyys* ja *kyvykkyys*. Näiden osaamista kuvaavien käsitteiden käyttö on sekavaa, niin kirjoituksissa kuin käytännön puheissakin. Suomenkielessä on työtehtävien edellyttämistä valmiuksista puhuttaessa vakiintunut sana *kompetenssi*. Kompetenssin käsite on jättänyt varjoonsa vanhan ammattitaidon käsitteen, jolla viitataan pitkälle edistyneen osaajan varmaan ja taitavaan työskentelyyn (Viitala 2005, 113).

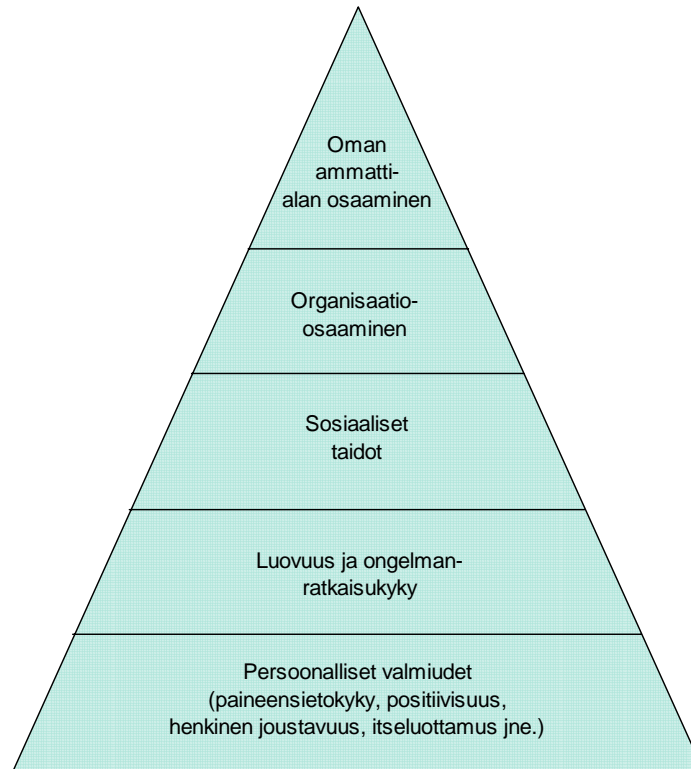
Helakorpi (2005, 56) määrittelee osaamisen tarkoittavan ihmisten käyttäytymiseen liittyviä kykyjä ja valmiuksia. Osaaminen on taitojen soveltamista sosiaalisessa kontekstissa, kuten esimerkiksi työorganisaatiossa. Osaamiseen liittyy myös hiljainen tieto, joka on usein tiedostamatonta ja subjektiivisiin kokemuksiin perustuvaa ymmärrystä ja tulkintaa.

Niitamon (2005, 151) mukaan yksilön osaaminen voidaan jakaa henkilökohtaiseen ja tekniseen osaamiseen. Henkilökohtainen osaaminen on tehtävästä, toimialasta tai organisaatiosta riippumatonta osaamista, jotka koskevat lähinnä yleistä ongelman ratkaisukykyä, vuorovaikutusta ja johtamista. Henkilökohtainen osaaminen on joustavampaa ja laaja-alaisempaa kuin tekninen osaaminen. Tekninen osaaminen on tietystä tehtävässä vaadittavan osaamisen hallintaa. Teknisten osaamisten vaihtelualue on suuri. Eri toimialojen ja tehtävien kautta teknisiä osaamisasia voidaan periaatteessa määritellä lähes rajaton määrä. Niitamo korostaa myös persoonallisuuden vaikutusta yksilön osaamiseen. Persoonallisuus muodostaa kaikelle osaamiselle sitä liikkeelle sysäävän ja ohjaavan ytimen. Se ohjaa osaamisen elementtejä: tietoa, taitoa ja kykyä, vaikuttamalla siihen miten ja mihin henkilö niitä lopulta käyttää.

Ammatillisen osaamisen peruskäsitteitä ovat kvalifikaatio ja kompetenssi. *Kvalifikaatio* tarkoittaa niitä vaatimuksia, joita johonkin työhön tai ammattiin edellytetään. Kvalifikaatiot koostuvat tiedoista, taidoista ja asenteista sekä motivaatiosta. *Kompetenssi* tarkoittaa työntekijän valmiuksia eli kykyjä ja ominaisuuksia suoriutua tietystä tehtävästä. Se on henkilökohtaista osaamista, joka voi kohdistua useisiin eri työtehtäviin (Helakorpi 2005, 62).

Viitala (2005, 116) havainnollistaa ammattitaidon rakentumista osaamispyramidin avulla. Pyramidin kerrokset edustavat kukin erityyppisiä ammattitaidon osa-alueita. Mitä lähempänä pyramidin perustaa jokin kvalifikaatio on, sitä lähempänä se on persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja metavalmiuksia. Metavalmiudet ovat niitä, joita tarvitaan työelämässä toimialasta ja tehtävästä

riippumatta. Mitä lähempänä taas ollaan pyramidin huippua, sitä läheisemmin kvalifikaatio liittyy suoritettavaan tehtävään.



Kuva 2. Osaamispyramidi. Lähde: Viitala 2005, 116

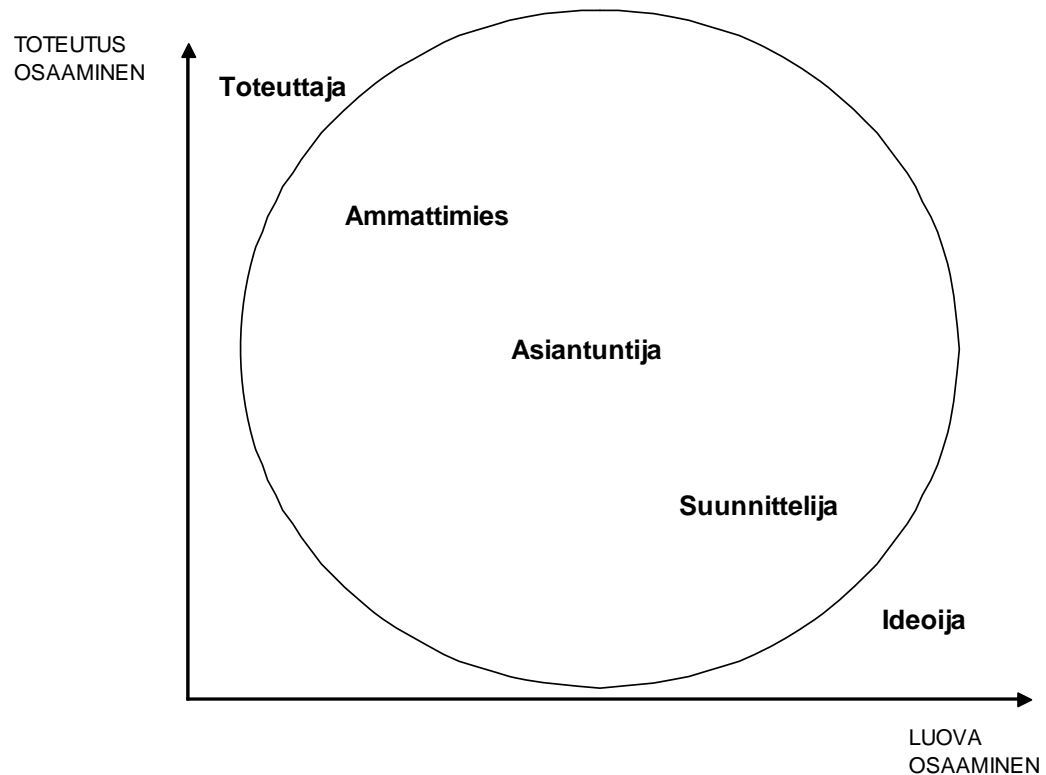
Osaamispyramidissa ylimpänä oleva *oman ammattialan osaaminen* voidaan jakaa teknisiin perusvalmiuksiin ja liiketoimintaosaamiseen. Tekniset perusvalmiudet koostuvat alaa koskevasta teoreettisesta tiedosta, keskeisten menettelytapojen ja työkalujen tuntemuksesta sekä niiden soveltamistaidosta käytännön työssä. Esimerkkeinä näistä taitoalueista voivat olla tietotekniikka ja koneautomaatio. Näiden taitoalueiden pätevyysalue voi keskittyä vielä suppeampiin osa-alueisiin. Nämä erityiset osa-alueet ovat usein rekrytoinnin kynnyskriteereitä. Tällöin tietyn pätevyysalueen tulee olla riittävällä tasolla, jotta tehtävän voi suorittaa. Liiketoimintaosaaminen on yleensä tarpeen kaikille yrityksen toimijoille, ja sitä pidetäänkin usein yrityksessä toimivilta vaadittavana yleissivistyksenä.

*Organisaatio-osaaminen* käsittää juuri kyseisen yrityksen liikeidean, strategioiden, historian, rakenteen ja systeemien tuntemusta. Organisaatio-osaaminen ratkaisee usein, miten tehokkaasti henkilön oman alan osaaminen kanavoituu organisaation hyödyksi. Mitä paremmin henkilö tietää miten ja kenen kanssa yrityksessä saa tehokkaimmin hoidettua ja kehitettyä asioita, sitä paremmin ja saumattomammin hänen osaamisensa yhdistyy yrityksen muuhun osaamiseen.

*Sosiaalisiin taitoihin* sisältyvät muun muassa vuorovaikutustaidot ja ristiriitojen ratkaisukyky. Sosiaaliset taidot ratkaisevat, kuinka henkilö toimii erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Ne määrittelevät myös sitä, miten henkilö kykenee ymmärtämään, ohjaamaan ja motivoimaan toisia sekä sen, miten henkilö pystyy yhteistyöhön niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. *Luovuuteen ja ongelman ratkaisukykyyn* liittyvien taitojen vaatimus organisaatioissa on korostunut viime vuosikymmenien aikana. Luovuus on kykyä ratkaista ennestään tuntemattomia ongelmia uusissa tilanteissa.

*Persoonalliset valmiudet* eli normatiiviset kvalifikaatiot koostuvat motivoituneisuudesta, oma-aloitteellisuudesta, proaktiivisuudesta ja itseluottamuksesta. Tämän päivän työelämässä korostuu usein vaade epävarmuuden ja paineen sietokyvylle. Normatiivisten kvalifikaatioiden kehittymiseen ihmisessä ei voi vaikuttaa yhtä suoraviivaisesti kuin kognitiivisten taitojen kehittämisessä, vaan ne ovat monien asioiden summa. Ihminen voi kuitenkin tulla näistä asioista tietoisemmaksi ja siten auttaa itseään henkisessä kasvussa.

Helakorven (2005, 35,58) mukaan organisaation osaajien ammattiosaamisessa korostuvat yhä enemmän vuorovaikutustaidot, oppimiskyky sekä muutoksen ja erilaisuuden sietokyky. Hänen mukaansa osaajat voidaan jakaa erilaisiin osaajarooleihin toteutusosaamisen ja luovan osaamisen kautta. Osaajarooleina ovat mallin mukaan toteuttaja, ammattimies, asiantuntija, suunnittelija ja ideoija.



Kuva 3. Osaajien roolit. Lähde: Helakorpi 2003, 58.

Toteutusosaaminen on suurinta toteuttajalla ja ammattimiehellä, mutta heiltä puuttuu luovaa osaamista. Luovaa osaamista on puolestaan eniten ideoijalla ja suunnittelijoilla. Heiltä kuitenkin puuttuu toteuttajilla ja ammattimiehillä olevaa toteutusosaamista. Mallin keskelle jäävällä asiantuntijalla puolestaan on riittävästi molempia, toteutusosaamista ja luovaa osaamista.

Helakorpi (2003, 71) korostaa erityisesti sitä, että osaajien ammattiosaaminen kehittyy työkokemuksen kautta. Tämän päivän työssä korostuu usein monipuolisen osaamisen vaatimus. Osaajat vastaavat tähän vaatimukseen päivittämällä osaamistaan sekä laajentamalla ja monipuolistamalla osaamisalueitaan. Yksilöille itselleen osaamisesta on tullut tärkeä selviytymiskeino ja oikeastaan ainoa työsuhdeturva. Yksilön osaaminen määrittelee yksilön työmarkkina-arvon ja ainoa keino yksilölle taata oma työllistettävyytensä, on pitää huolta omasta osaamisestaan (Sydänmaalakka 2003, 158).



Edellä esitettyjen määritelmien lisäksi osaajia voidaan määritellä myös heidän kompetenssiensa perusteella. Wood & Payne (2004, 24–27) viittaavat Boyatzisin 1982 esittämään malliin, jonka mukaan kompetenssit ovat henkilön sisäisiä piirteitä, joiden tuloksena on henkilön tehokas ja ensiluokkainen työsuoritus. Boyatzisin mukaan kompetenssi ei rajoitu yhteen ihmisen ominaisuuteen, vaan kompetenssit voivat koostua motiiveista, käyttäytymispiirteistä, arvoista, taidoista, sosiaalisista rooleista, tiedoista tai kaikkien niiden yhdistelmästä. Tämän perusteella Wood & Payne esittävät, että kaksitoista osaajien yleisintä kompetenssia ovat:

- kommunikointitaidot
- tuloshakuisuus
- asiakaslähtöisyys
- tiimityötaidot
- ihmisten johtamistaidot
- suunnittelu- ja organisointitaidot
- liiketoimintaosaaminen
- joustavuus ja omaksumiskykyisyys
- muiden kehittämistaidot
- ongelmanratkaisukyky
- analyyttinen ajattelutapa
- suhteiden rakentamistaito

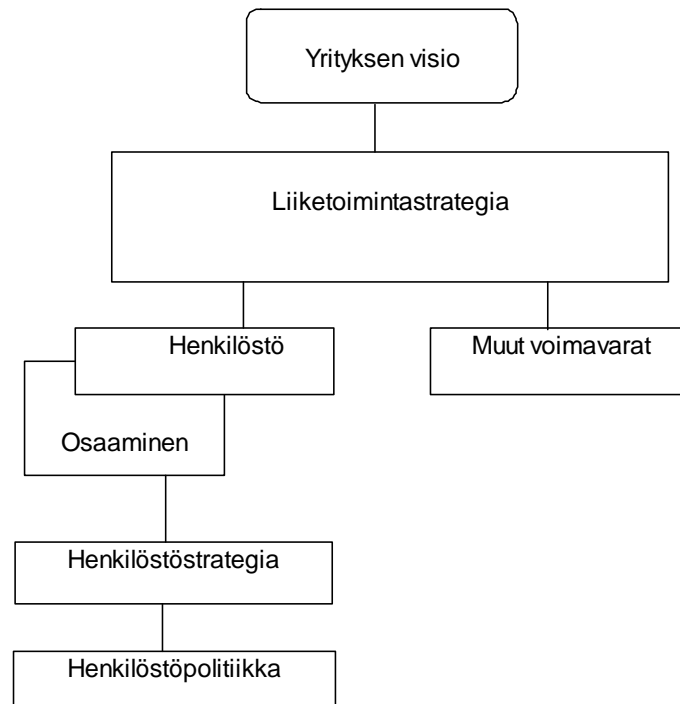
Kompetenssien tulee kuitenkin heijastaa työllistävän organisaation visiota ja strategiaa ollakseen osaajan houkuttelevuutta lisääviä ja organisaatiolle hyötyä tuovia ominaisuuksia ja taitoja (Wood & Payne 2004, 24–27). Ymmärtämällä mitä liiketoimintastrategian toteuttamiseen tarvittavaa osaamista yrityksessä on tai mitä voidaan sisäisesti hankkia, voi yritys tunnistaa myös ne osaamisen alueet jotka ovat alttiina osaamispuutteelle. Kun nämä alueet on tiedostettu, tulee yrityksen huomioida nämä alueet rekrytointistrategiassaan (Rappaport et al. 2003, 60).

## **3.2. Henkilöstövoimavarojen johtaminen**

### **3.2.1. Henkilöstöstrategia**

Yrityksessä tehtäväkokonaisuutta, jossa huolehditaan siitä, että yrityksessä on oikeanlainen ja riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, nimitetään henkilöstövoimavarojen johtamiseksi. (Viitala & Jylhä 2006, 220). Monien organisaatioiden henkiinjääminen riippuu siitä, miten ne pystyvät löytämään kyvykkäitä ja osaavia ihmisiä, sekä huolehtimaan heistä niin, että he pysyvät organisaation palveluksessa. Osaajien houkuttelevuus, rekrytointi, kehittäminen ja motivointi sekä heidän osaamisensa hyödyntäminen ovat pitkällä tähtäimellä merkittävät tekijät, jotka määräävät organisaation elinkelpoisuutta (Ruohotie & Honka 1999, 190). Rekrytointiongelmien johtavat puolestaan siihen, että yritykset eivät kykene kehittämään toimintaansa kannattavammaksi ja elinvoimaisemmaksi. Säilyttääkseen elinvoimaisuutensa on organisaatioiden nähtävä sen tarvitsemat osaamiset ja resurssit strategisina voimavaroina. Strategiset liiketoimintatavoitteet määrittävät sen, mitä osaamista yritys tarvitsee täyttääkseen nämä tavoitteet (Boxall & Purcell 2003, 31).

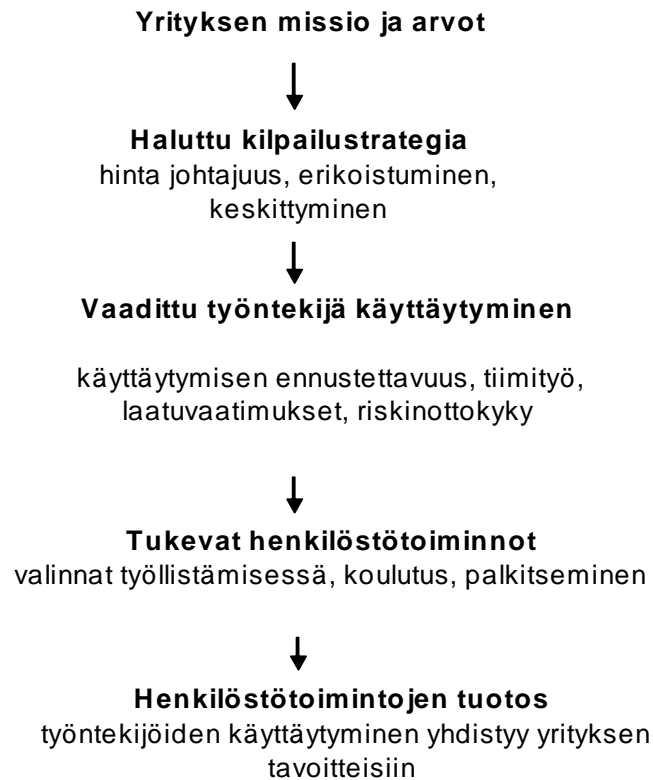
Niukkenevilla työmarkkinoilla henkilöstön liikkuvuus voimistuu huomattavasti ja henkilöstöstrategian ennakoiva rooli korostuu organisaatioiden menestyksen turvaajana (Markkanen 2005, 15). Henkilöstöstrategia lähtee liikkeelle yrityksen visiosta ja tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Se on yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka se aikoo huolehtia, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Henkilöstöstrategian kautta määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset, rakenteelliset ja osaamiseen sekä hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Se ottaa kantaa myös siihen millaisilla keinoilla ja aikatauluilla nämä tavoitteet aiotaan saavuttaa. Seuraavalla sivulla esitettävästä kuvasta 4. voidaan nähdä, miten henkilöstöjohtaminen, osaaminen ja henkilöstöstrategia ja -politiikka yhdistyvät yrityksen liiketoimintastrategiaan (Strömmer 1999, 13).



Kuva 4. Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. Lähde: Strömmer 1999, 13.

Se miten henkilöstöstrategia sisällytetään liiketoimintastrategiaan voi vaihdella suuresti. Schuler ja Jackson (1987) ovat esittäneet, että henkilöstöstrategian tulee vahvistaa valitun kilpailustrategian mukaista käyttäytymistä. Mallia havainnollistaa seuraavalla sivulla esitettävä kuva 5. Tämän "best fit" eli paras sopivuus-koulukunnan mukaan, yrityksen tulee valita *hintajohtajuuden* (pienimmät yksikkökustannukset sektorilla), *erikoistumisen* (ylivoimainen laatu tai palvelu) ja *keskittymisen* (tietyt niukat ja erikoistuneet markkinat, hinnan tai erikoistumisen kautta) väliltä oma kilpailustrategiansa, jota toteuttaa. Esimerkiksi yrityksen valitessa erikoistumisen tuoteinnovaatioiden kautta, tarvitaan paljon luovuutta, riskinottoa ja yhteistyötaitoja. Tällöin yrityksen tulee valita työntekijöiksi erittäin osaavia yksilöitä ja tarjota heille minimaalista kontrollia ja pitkän aikavälin tähtäimiä. Samoin, jos halutaan saavuttaa hintajohtajuus, pyritään suunnittelemaan helposti toistettavia töitä, kouluttaa henkilöstöä

mahdollisimman vähän, työllistää minimimäärä ihmisiä ja palkita vain maksimitulosta ja ennakoitavaa käyttäytymistä (Boxall & Purcell 2003, 54).



Kuva 5. Henkilöstöstrategian yhdistyminen kilpailustrategiaan. Lähde: Boxall & Purcell 2003, 53.

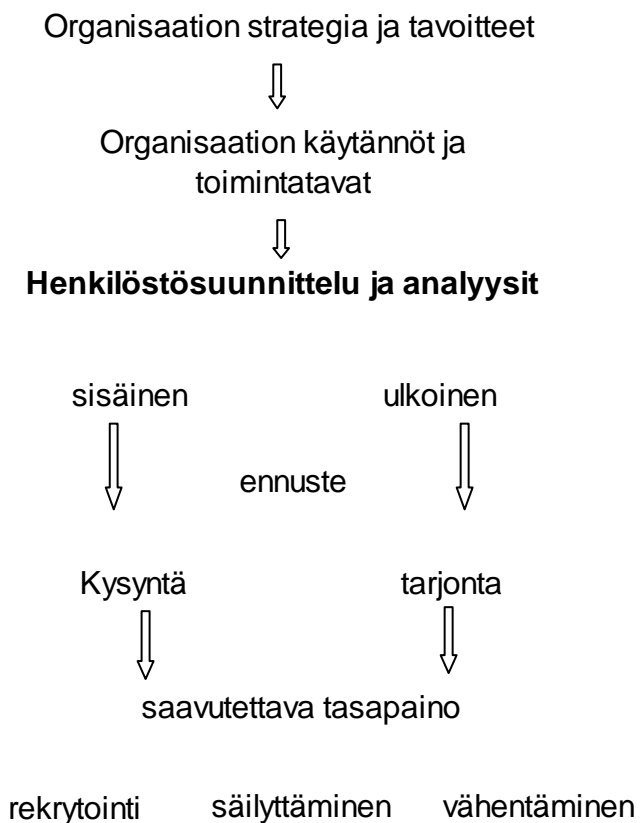
Henkilöstöstrategia voi tukea liiketoimintastrategiaa myös resurssiperusteisella lähestymistavalla. Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan yritykset muodostavat ainutlaatuisia inhimillisten ja teknisten resurssien yhdistelmiä, jotka muodostavat yritykselle kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Resurssiperusteisessa näkemyksessä annetaan merkittävä rooli myös yrityskulttuurille ja johtamisprosesseille. Näkemyksen mukaan resurssit eivät kuitenkaan yksinään ole arvokkaita. Ne ovat arvokkaita siksi, että ne mahdollistavat yrityksen kilpailuetua luovat toiminnot. Ollakseen hyödyllisiä resurssien tulee olla myös oikeassa kontekstissa oikean laatuina (Boxall & Purcell 2003, 72–73).

Hamel & Prahaladin (1998, 48–49) mukaan kilpailuedun muodostaminen pitkällä tähtäimellä tulee perustua yrityksen ydinkompetensseihin. Organisaatioiden menestyminen globaaleilla markkinoilla ja kiihtyvässä kilpailussa on mahdollista vain fokuoimalla riittävästi toimintaa ja löytämällä organisaation ainutlaatuiset osaamisen alueet. Ydinkompetenssit ovat ainutlaatuisia osaamisia, jotka kehittyvät pitkän aikavälin kuluessa ja sitoutuvat yrityksen toimintamalliin monimuotoisesti.

Yrityksen ydinkompetenssit koostuvat organisaatiossa työskentelevien yksilöiden kompetenssien yhdistelmästä. Ne määrittelevät mitä organisaatio osaa ja voi tehdä (Ulrich 1998, 7). Kompetenssiperusteisessa rekrytoinnissa huomio kiinnittyy organisaatiossa tarvittaviin kompetensseihin, pikemmin kuin tiettyyn työhön tai asemaan. Työntekijä valitaan täyttämään organisaation tarve tiettyihin kompetensseihin, jotka ovat tulleet esille strategisessa suunnittelussa. Yhdistämällä kompetenssi- ja resurssiperusteisen ajattelun strategiseen suunnitteluun, organisaatio pystyy paremmin varautumaan tulevaisuuden haasteisiin ja osaamistarpeisiin (Wood & Payne 1998, 21). Uudessa strategisessa johtamisessa painotetaan ydinprosessien ja kompetenssien paikantamista ja kehittämistä pitkällä tähtäimellä. Yrityksen kilpailukykyä rakennetaan yhä useammin sisäisille, monesta palasesta syntyville kyvykkyyksille, jolloin niiden jäljittely on yleensä vaikeampaa ja hitaampaa (Vanhala et al. 1997, 99).

Markkasen (2005, 15, 20) mukaan lähitulevaisuudessa henkilöstöstrategian painopistealueina korostuvat henkilöstösuunnittelu, toimenkuvien määrittely ja hankintakeinot. Ne yritykset, jotka ovat varautuneet tulossa olevaan kokonaisyömarkkinoiden muutokseen, kehittämällä henkilöstöstrategiansa ja henkilöstösuunnittelun vastaamaan uutta tilannetta, menestyvät parhaiten henkilöstöresursseista kilpailtaessa.

Henkilöstösuunnittelu on henkilöstöstrategian osa-alue, jonka tavoitteena on taata, että organisaatiossa on liiketoimintastrategian asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava määrä oikeanlaisia henkilöitä ja oikeanlaista osaamista. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan saavuttaa tasapaino tarvittavien työntekijöiden ja osaamisen kysynnän sekä tarjonnan välillä. Suunnittelun pohjalla on jo olemassa olevan työvoiman ja osaamisten arviointi, sekä niiden säilyminen organisaatiossa. Tämän jälkeen arvioidaan tuleva osaamisen ja työvoiman tarve, jota tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja se, onko työvoimaa ja osaamista saatavissa tarvittuna ajankohtana sisäisiltä tai ulkoisilta työmarkkinoilta (Bratton & Gold 2003, 194).



Kuva 6. Rationalisoitu lähestymistapa henkilöstösuunnitteluun. Lähde: Bratton & Gold 2003, 194.

### 3.2.2. Rekrytointistrategia ja henkilöstön hankintakanavat

Cole (1993, 239) määrittelee rekrytoinnin eli henkilöstöhankinnan tarkoittavan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka on suunnattu potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseen hakea työtä organisaatiosta. Vaikka rekrytointi on perinteisesti nähty avoimien paikkojen mahdollisimman nopeana täyttämisenä, se antaa kuitenkin myös muita mahdollisuuksia yritykselle. Yrityksen tuleekin jo ennen rekrytointiprosessin alkamista pohtia henkilöstö- ja rekrytointistrategioiden kautta, mikä on yritykselle ja sen tulevaisuudelle tärkeää. Strategiaa tukevilla tehtäväprofiileilla ja rekrytoinneilla voidaan tukea yrityskuvaa sekä sisäisesti että ulkoisesti (Koivisto 2004, 27).

Russon (1996, 25–35) mukaan rekrytointistrategiat rakentuvat

- Henkilöstön hankintakanavien valinnasta
- vaiheittain etenevästä etsintästrategiasta, jonka ajallinen kesto riippuu ehdokkaiden valintatoimenpiteistä ja päätöksenteon aikataulusta
- työnantajan etsintäintensivisyydestä
- etsinnän alueellisesta laajuudesta, ulkoisesta toimintaympäristöstä ja kilpailusta

Windolf (1986, 238–246) luokittelee rekrytointistrategioita työnantajan markkina-aseman, henkilöstöhallinnon ja käytössä olevien rekrytointityökalujen mukaan. *Status quo -strategiassa* etsitään mahdollisimman samankaltaisia työntekijöitä kuin nykyiset, koska tarkoituksena on säilyttää vallitseva tilanne. Tavoitteena ei ole löytää uusia kykyjä tai uutta osaamista, vaan mahdollisimman samankaltaisia työyhteisöön sopeutuvia työntekijöitä. Tämän strategian valinneille yrityksille usein riittää, että rekrytoinnissa käytetään epämuodollisia ja suoria kontakteja.

*Autonomisessa strategiassa* työnantajalla on johtava asema markkinoilla. Suhdannetilanteesta riippumatta työnantajan palvelukseen on aina tulossa työnhakijoita, ja se voi kuoria työmarkkinoiden kerman itselleen. Nämä työnantajat voivat valita erilaisia rekrytointikanavia tilanteen, henkilön hakuprofiilin ja työn vaativuuden mukaan. *Joustavaa strategiaa* käyttävä työnantaja joutuu sopeutumaan vaihteleviin työmarkkinatilanteisiin. Täystyöllisyyden aikana sen on vaikea löytää työvoimaa ja se joutuu usein tyytymään niihin työntekijöihin, joita sattuu saamaan.

*Innovatiivisia ja aktiivisia strategioita* käyttävät yritykset pitävät tärkeänä rekrytoida uusia osaajia organisaation ja yhteisön ulkopuolelta. Nämä yritykset pyrkivät muuttamaan teknologiaansa tai tuotteitaan, sekä houkuttelemaan uusia asiakkaita. Samalla ne kehittävät rekrytointiin uusia työvälineitä ja menetelmiä houkutellakseen haluamaansa työvoimaa. Rappaportin et all. (2003, 62) mukaan käyttäessään innovatiivisia rekrytointistrategioita yritysten kannattaa etsiä tarvitsemaansa osaamista ei-tavanomaisista lähteistä. Näillä lähteillä tarkoitetaan sellaisia osaamisresursseja, jotka eivät suoraan liity kyseiseen alaan, mutta osaamista voidaan hyödyntää myös kyseisellä alalla. Esimerkiksi lentoliikenneteknikon osaaminen täyttää sairaalan radiologian tekniikon ammattitaitovaatimukset. Tällaisen strategian käyttöönotto vaatii yrityksiltä tehtävien vaatimien avaintietojen, taitojen ja kykyjen selvittämistä ja niiden ammattiryhmien tunnistamista, jotka täyttävät nämä vaatimukset. Innovatiivisia rekrytointistrategioita käyttävät yritykset voivat laajentaa rekrytoitavien kandidaattiansa valikoimaa koskemaan myös laajempaa ikäryhmää nuorten alalle tulijoiden lisäksi. Rekrytointitoimenpiteitä voidaan kohdistaa siis myös keskiuralla ja lähellä eläkeikää olevia työntekijöihin.

Kiristynyt työmarkkinatilanne on tuonut yrityksille tilanteen, jossa ei enää kilpailla vain asiakkaista vaan myös työntekijöistä. Esimerkiksi Gardner (2002) kutsuu tätä kiristynyttä kilpailua osaajasodaksi. Englanninkielinen termi sille on "The War for Talent". Gardnerin (2002, 226–228) mukaan osaajasota tulisi



ottaa huomioon jo rekrytointistrategiassa ja päättää, miten yrityksessä siihen suhtaudutaan ja mitä keinoja yritys käyttää selviytyäkseen sodassa. Yrityksen tulee olla selvillä kilpailijoiden toimenpiteistä ja aikomuksista ja vastata niihin valitun strategian mukaisesti. Kilpailua osajista esiintyy erityisesti toimialojen ja tietyn maantieteellisen työssäkäyntialueen sisällä, mutta globalisoitumisen myötä myös kansainvälisesti.

Osaajasodan kiristyessä yritykset pyrkivät saamaan osajia palkkalistoilleen suoraan kilpailijoilta. Rekrytointia suoraan kilpailevalta yritykseltä tapahtuu pääasiassa kahdella eri tavalla. Salametsästyksessä ("poaching") kilpailevalta yritykseltä rekrytoidaan yksi tai kaksi avainosaajaa. Yllätyshyökkäyksessä ("a raid") kohteena on isompi kilpailevan yrityksen työntekijä joukko, joille kohdistetaan systemaattisia houkuttelu ja rekrytointi pyrkimyksiä. Esimerkiksi Netscapen työntekijät saivat joitain vuosia sitten kirjeitse ja sähköpostin kautta rekrytointitarjouksia muilta yrityksiltä. Yritysten tulee tunnistaa nämä hyökkäykset ja pyrkiä vastaamaan niihin mahdollisimman nopeasti. Yksi keino tunnistaa näitä hyökkäyksiä on tehdä lähtöhaastatteluita pois lähteville työntekijöille. Vastaminen näihin hyökkäyksiin voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäisesti vastattaessa yritys pyrkii muuttamaan organisaation sisällä vaikuttavia asioita, kuten esimerkiksi parantaa kommunikointia tai antaa palkankorotuksia. Ulkoisesti vastattaessa yritys pyrkii vaikuttamaan hyökkäävän yrityksen nykyiseen ja tulevaan käyttäytymiseen yhteydenotoilla tai jopa lakisyytteillä. Netscape vastasi saamaansa hyökkäykseen rekrytoimalla työntekijöitä näiltä samoilta yrityksiltä, jotka yrittivät rekrytoida sen työntekijöitä (Gardner 2002, 226–228).

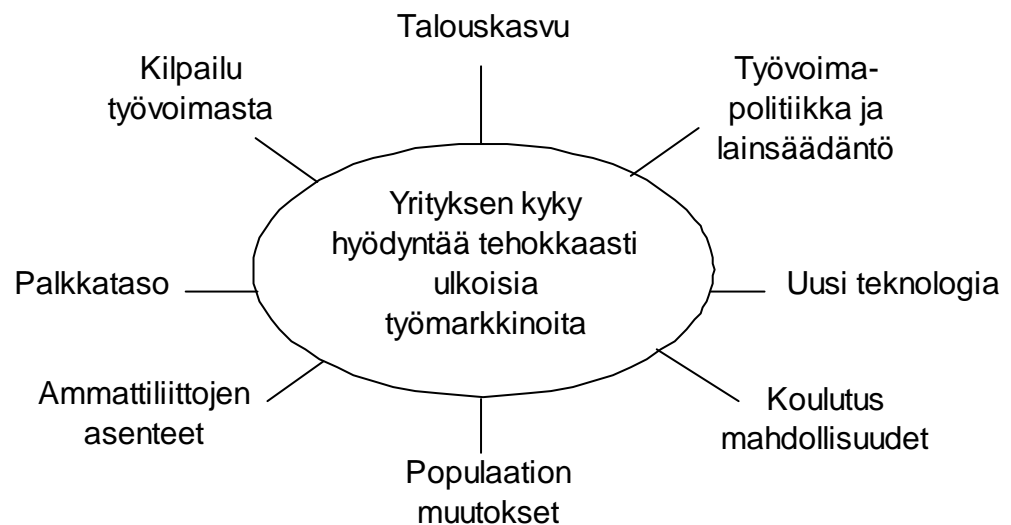
Rekrytointistrategiset valinnat, joita ovat henkilöstön hankintakanavien valinta, etsintästrategiat, etsintäintensiivisyys ja etsinnän alueellinen laajuus, vaikuttavat siihen, miten työnantajat tavoittavat riittävän määrän sopivia ehdokkaita, jotka ovat halukkaita tulemaan sen palvelukseen (Rynes et al. 1991, 511). Ollakseen hyödyllinen, rekrytointistrategian on tuettava yrityksen omaa liiketoimintastrategiaa ja yrityskulttuuria. Se mikä käy toiselle yritykselle, ei

todennäköisesti käy toiselle. Benchmarking ei sovellu rekrytointistrategian luomiseen. Kiristyneen työvoimakilpailun aikana yritysten tulee panostaa innovatiivisiin rekrytointistrategioihin (Branham 2005, 57–58).

Henkilöstön hankintakanavilla tarkoitetaan niitä yrityksen työvoiman hankinnan kontakteja, välineitä ja menetelmiä, joiden avulla yritys pyrkii tavoittamaan tiettyyn kohderyhmään kuuluvia potentiaalisia ehdokkaita (Räisänen 2001, 33). Henkilöstön hankintakanavia voidaan luokitella esimerkiksi institutionaalisen näkökulman tai työmarkkinoiden segmentoitumisen asteen mukaan. Institutionaalista näkökulmasta henkilöstön hankintakanavat jaetaan muodollisiin ja epämuodollisiin hankintakanaviin. Muodollisissa henkilöstön hankintakanavissa käytetään apuna institutionaalisia toimijoita, kuten julkista tai yksityistä työnvälityspalvelua ja ilmoittelua eri medioissa. Epämuodollisissa kanavissa informaatio avoimista työpaikoista kulkee sisäisillä ja ulkoisilla työmarkkinoilla sosiaalisten kontaktien ohella (Russo 1996, 19). Tyypillisimmin kirjallisuudessa esitetty segmentoitumisen astetta kuvaava malli jakaa työmarkkinat sisäisiin ja ulkoisiin työmarkkinoihin. Tämän mallin perusteella jakoa voidaan yksinkertaisimmillaan ajatella operatiiviseksi tehdä tai ostaa päätökseksi.

*Sisäisillä työmarkkinoilla* tarkoitetaan yrityksen työpaikkojen ja yritykseen kuuluvan henkilökunnan muodostamia työmarkkinoita. Suurissa yrityksissä on erilaisia työpaikkoja, kilpailua paremmista paikoista ja mahdollisuuksia siirtää henkilöstöä tuotantoyksiköistä ja tehtävistä toiseen. Yritykset käyttävät sisäisiä työmarkkinoita sopeuttaakseen työvoimaa tuotannon muutoksiin ja kouluttaakseen henkilöstöään vaativimpiin työtehtäviin (Koistinen 1999, 51). Sisäisestä rekrytoinnista on tehty monissa yrityksissä henkilöstöstrateginen valinta. Sen etuna on motivoivuus ja edullisuus. Haittapuolena on kuitenkin, että se aiheuttaa usein rekrytointiketjun, joka vie aikaa ja aiheuttaa lisäkustannuksia (Strömmer 1999, 247).

*Ulkoiset työmarkkinat* koostuvat potentiaalisista työntekijöistä, paikallisesti, alueellisesti tai kansallisesti, joilla on organisaatiossa tarvittavaa osaamista tiettyä aikana. Ulkoisten työmarkkinoiden koko ja luonne vaihtelevat taloudellisen ja sosiaalisen tilanteen mukaan. Niiden tehokkaaseen hyödyntämiseen vaikuttavat: kilpailu työntekijöistä, palkkataso, ammattiliittojen asenteet, populaation muutokset, koulutus mahdollisuudet, uusi teknologia, työvoimapolitiikka ja lainsäädäntö sekä talouskasvu (Cole 1993, 156).



Kuva 7. Ulkoisiin työmarkkinoihin vaikuttavat tekijät. Lähde: Cole 1993, 156.

*Sisäisistä henkilöstön hankintakanavista* rekrytoitaessa julistetaan usein avoin haku yrityksen sähköisessä informaatiokanavassa, lehdessä tai ilmoitustaululla. Haun tulisi tapahtua ennen tai viimeistään samaan aikaan, kuin ulkoinen haku. Sisäistä henkilöstöhankintaa tuetaan parhaiten jatkuvan urasuunnittelun avulla. Yrityksissä voidaan koota informaatiota tietopankkiin henkilöiden työtehtävistä, työssä menestymisestä, uratavoitteista ja kouluttautumisesta sekä muista työssä kehittymistä edistävästä toimenpiteistä (Viitala 2005, 242).

Sisäisen potentiaalin kartoittaminen painottuu erityisesti niukkenevilla työmarkkinoilla. Sisäinen siirto ei kuitenkaan usein poista rekrytoinnin tarvetta, vaan siirtää sen helpommin korvattavissa olevalle tasolle. Merkittävää etua se tuo kuitenkin eläkkeelle siirtymisestä aiheutuvan rekryointitarpeen tapauksessa, jolloin sisäinen haku voidaan toteuttaa ennakoidusti useita kuukausia ennen eläkkeelle siirtyvän henkilön pois lähtöä. Sisäinen rekryointi on helppointa toteuttaa kohtuullisen suurissa organisaatioissa, joissa on paljon erilaista osaamista (Markkanen 2005, 63).

*Ulkoisen rekryointi* kohdistuu työmarkkinoilla jo oleviin henkilöihin, sekä koulutuksessa ja valmistumisvaiheessa oleviin henkilöihin. Ulkoisen rekrytoinnin avulla yritykseen saadaan uutta osaamista ja tietotaitoa (Heinonen & Järvinen 1997, 132). Ulkoista rekryointia voidaan pitää äärivaihtoehtona, kun yrityksen sisältä ei löydy henkilöä avautuvaan paikkaan. Sitä tarvitaan usein myös yrityksen laajentuessa uusille liiketoiminta-alueille tai hankkiessa kilpailuetua etsimällä sopiva henkilö asiakas- tai kilpailijayrityksestä (Strömmer 1999, 250). Ulkoisessa rekryoinnissa yritys voi valita hoitaako se koko prosessin itse alusta loppuun tai ostaako se palvelun ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Perinteisiä henkilöstön ulkoisia hankintakanavia ovat:

- lehti-ilmoittelu (sanoma- ja aikakauslehdet, ammattilehdet)
- radio, TV, internet
- asiakkaat, alihankkija- ja toimittajayritykset, kilpailijat sekä muut sidosryhmät
- työvoimatoimistot sekä työvoiman hankinta-, välitys-, ja vuokrauspalveluja tarjoavat yritykset
- rekryointimessut
- korkeakoulut ja oppilaitokset sekä niiden rekryointipalvelut
- ammattiliittojen henkilöpörssit
- omissa tiloissa ja julkisilla paikoilla olevat ilmoitukset (Strömmer 1999, 251)

Markkasen (2005, 88–95) mukaan internetin asema henkilöstön hankinnassa tulee voimistumaan kohti globaaleja työmarkkinoita siirryttäessä. Internetin avulla suomalaiset yritykset pystyvät hankkimaan osaamista globaaleilta työmarkkinoilta ja suomalaiset osaajat pääsevät kansainvälisen työpaikkatarjonnan ytimeen. Internet on henkilöstön hankintakanavana huokea, nopea ja joustava. Internetissä julkaistu rekrytointi-ilmoitus toimii houkuttimena ja suuntaviittana yrityksen kotisivuille, josta hakija saa nopeasti ja vaivattomasti lisäinformaatiota yrityksestä. Rekrytointiportaaleilla on tarjolla myös erilaisia cv-pankkeja, joita työnantajat voivat etsiä tarvitsemiaan osaajia, ilman erillistä ilmoittelua.

Rekrytointi-ilmoituksia julkaisevien sivustojen lisäksi, internet tarjoaa yrityksille mahdollisuuden hoitaa rekrytointiaan suoraan omien kotisivujen kautta. Yrityksen kotisivuille sijoitettava linkki avoimiin työpaikkoihin helpottaa työnhakijaa ja viestii työnantajan aktiivisuudesta. Tulevaisuudessa yhä suurempi osa sellaisesta työvoimasta, jolla on erityisosaamista suuntaa omaa työuraansa henkilökohtaisten, aktiivisten pyrkimysten kautta. Avoimen hakemuksen kautta työntekijä voi markkinoida oma-aloitteisesti osaamistaan. Kriittisenä tekijänä yrityksille muodostuu kuitenkin brandi ja tunnettavuus. Saadakseen potentiaalisia hakijoita kotisivuilleen, on yrityksen oltava tunnettu ja houkutella erilaisin keinoin hakijoita sivustoilleen (Markkanen 2005, 107–108). Uutena ilmiönä on Lampikosken (2005, 191) mukaan se, että yhä useammat työskentelevät perinteisen palkkatyön ja yrittäjyyden välimaastossa itsenäisinä ammatinharjoittajina, tarjoten työpanostaan samanaikaisesti useammalle työnantajalle.

Internetin ohella myös työvoimanvuokraustoimistot ovat vahvistaneet asemaansa henkilöstön hankintakanavana. Työvoiman vuokrauksella voidaan tyydyttää erityisesti akuutti työvoimantarve. Yritysten kannalta mielekkäitä vuokratyöntekijän käyttökohteita ovat projektitehtävät, lomansijaisuudet ja ruuhkien purku. Määräaikainen työtehtävä on myös työntekijälle näytön paik-

ka. Usein hyväksi osoittautunut vuokratyöntekijä halutaan palkata yritykseen vakituiseen työtehtävään (Koivisto 2004, 88, 99). Yritysten johto- ja asiantuntijatehtäviin rekrytoitaessa käytetään perinteisesti suorahakua. Suorahaulla (head hunting) tarkoitetaan sitä, että yritys toteuttaa rekrytointiprosessin ilman julkista ilmoittelua sanomalehdissä tai verkossa, suorahakuihin erikoistuneen yrityksen kautta (Markkanen 1999, 74).

Lampikosken (2005, 189) mukaan yksi yleisimmin käytettyjä keinoja varmistaa osaavan työvoiman saanti on ulkoistaminen. Ulkoistamisen käytön kärjessä ovat IT:n käyttö ja kehitys, tuotanto, tuotekehitys, palkanlaskenta sekä talous- ja laskentatoimi. Yritys voi ulkoistaa esimerkiksi jonkun näistä edellä esitetyistä toiminnoista henkilöstövuokraus yritykseen tai alihankkijalle. Ulkoistaminen perustuu näkemykseen, jonka mukaan kussakin arvoketjun osiossa tulee olla parhaimmat ja osaavimmat asiantuntijat. Riskinä ulkoistamisessa on sen aiheuttama epävarmuus, jonka seurauksena innovatiiviset osaajat voivat lähteä yrityksestä. Sitouttaminen on avainasemassa näiden osaajien säilyttämisessä. Yritys voi myös ostaa tai fuusioitua sellaisen yrityksen kanssa, jossa on osaamista.

Etupainotteinen rekrytointi on yleistä erityisesti Yhdysvalloissa ja Japanissa. Myös kansainvälistyneet suuryritykset käyttävät rekrytoinneissaan paljon suoraan oppilaitoksista valmistuvien palkkaamista. Ennakoiva, etupainotteinen rekrytointi kohdistuu pääasiassa nuoriin valmistumassa oleviin tai vasta valmistuneisiin opiskelijoihin. Kun yrityksellä on nimeä ja imua, se voi ikään kuin kuoria kerman päältä ja palkata tulevat oman alansa huippuosajat suoraan koulupenkiltä kasvamaan korkoa yrityksen sisälle. Etuna näillä nuorilla on se, että heillä on tuoreet, ajan tasalla olevat tiedot ja innostunut asenne. Todennäköisesti he ovat myös valmiita ja halukkaita kansainvälisiin tehtäviin, sillä usein perhe ei vielä aseta heille omia rajoituksiaan (Koivisto 2004, 92). Etupainotteisen rekrytoinnin yleisin keino on palkata nuori yritykseen harjoittelijaksi tai opintoihin kuuluvan opinnäytteen, esimerkiksi Pro gradu tutkielman

tekijäksi. Muita keinoja ovat esimerkiksi erilaisten avointen ovien päivien järjestäminen, stipendien myöntäminen, yritysvierailut, oppilaitosten sponsorointi, rekrytointimessut, yhteiset projektit ja kehittämishankkeet tai kummijärjestelmät. Oppilaitoksia voidaan lähestyä myös suurin markkinointitoimenpitein toimittamalla niille erilaisia markkinointi- ja oppimateriaaleja (Lampikoski 2005, 181).

Työikäisen väestön ikääntyessä yritysten haasteeksi tulee ikääntyneiden työntekijöiden säilyttäminen ja takaisinrekrytointi yritykseen. Ikääntyneiden työntekijöiden eläköityminen aiheuttaa moniin organisaatioihin merkittävän osaamisvajeen, jos siihen ei ole varauduttu riittävän ajoissa. Osaamisvajetta esiintyy myös tietyillä aloilla, joko koulutuksen ja työvoimantarpeen vastaimattomuuden tai alan houkuttelemattomuuden takia. Saadakseen ja säilyttääkseen yrityksen strategian toteutumiseksi tärkeää ja tarjonnaltaan niukkaa osaamista, yritysten tulee etsiä aktiivisesti ratkaisuja, miten se voi pitää mahdollisimman pitkään ikääntyneet työntekijät palveluksessaan, sekä kohdistaa jo yrityksen jättäneisiin heidän tarpeisiinsa kohdennettuja rekrytointitoimenpiteitä (Rappaport et al. 2003, 59).

Globaalien yritysten myötä ulkomaiden rooli henkilöstön hankintakanavana on kasvanut. Ulkomaisen työvoiman käyttö tapahtuu, joko rekrytoimalla ulkomailta työntekijöitä tai siirtämällä toimintoja ulkomaille. Eurooppalaiset globaalit suuryhtiöt, kuten Nokia, ovat investoineet tutkimus- ja kehitystyöhön Euroopan ulkopuolisissa maissa ja siirtävät muutenkin toimintonsa esimerkiksi Kiinaan ja Intiaan, joissa osaajaresurssien oletetaan riittävän. Usein myös taloudelliset seikat tukevat työtehtävien siirtämistä työkustannuksiltaan halvempiin maihin. Rekrytointi suoraan ulkomailta vaatii yrityksiltä monikulttuurisuuden kehittämistä. Monikulttuurisessa yrityksessä työntekijät, asiakkaat ja alihankkijat edustavat moninaisia kansallisia, etnisiä ja kulttuurisia taustoja. Tätä moninaisuutta voidaan pitää myös yhtenä potentiaalisena menestystekijänä kilpailussa osaavasta työvoimasta. Kokemusten mukaan Suomen on kuitenkin

kin vaikea houkutella huippuosaajia. Tärkeimpinä syinä ovat työlainsäädännölliset ongelmat, erilaiset verotuskäytännöt, korkea verotus ja kielitaidon puute. Näin ollen Suomen vetovoima ei näytä ulottuvan Viroa kauemmaksi (Lampikoski 2005, 90–109).

Yksi innovatiivinen keino yrityksille hankkia osaavaa työvoimaa on käyttää hyödykseen toimialayhteistyötä. Saman alan yritykset voivat elää eri suhdanteita, toinen kasvaa nopeasti, toinen on staattisessa vaiheessa. Edellinen voi vuokrata henkilöitä jälkimmäisestä samalla tavalla, kuin jääkiekkjoukkueet vuokraavat pelaajiaan. Vuokraava yritys pystyy silti säilyttämään etunsa, vaikka se on panostanut henkilöiden kehittämiseen ja palkkaamiseen. Vuokraava yritys hyötyy, koska palaavat ammattilaiset osaavat enemmän. Esimerkiksi Cascade Engineering ja Burger King vaihtavat henkilöstöä. Edellinen tarvitsee kehityskykyisiä henkilöitä jälkimmäisestä ja voi ”lahjoittaa” sopimattomaksi osoittautuvia jälkimmäisen yrityksen vähemmän vaativiin tehtäviin. Lisäksi eri yritysten ja yhteisöjen väliset lahjakkuuspankit ovat mahdollisia keinoja saada osaajia. Yhtenä esimerkkinä on Talent Alliance, johon on sijoitettu sopivia henkilöitä suhdanteiden mukaan partnerien keskinäisesti palkattavaksi (Cappelli 2001, 43).

Yritysten on kuitenkin syytä muistaa, että osaaminen ja osaajat voivat sijaita missä tahansa ja hyvän osaamisen tarjonta on yleensä niukkaa. Yritysten tulee olla kokoajan avomielisiä sen suhteen, mistä sen tarvitsemaa osaamista on mahdollista löytää. Parhaat osaajat ovat yleensä liikkuvimpia, valikoivimpia ja vaativimpia valitessaan työpaikkaansa. Yritysten haasteena on tehdä osajille organisaatiosta ja toimialasta mahdollisimman houkutteleva (Davidson 2004, 25).



### 3.2.3. Yrityksen houkuttelevuus

Yrityksen houkuttelevuus kuvaa sitä astetta, miten paljon yksilö haluaa työskennellä kyseisessä yrityksessä. Yrityksen houkuttelevuuteen vaikuttavat muun muassa yksilön kokemana hyöty, maantieteellinen sijainti, henkilöstöpolitiikka, rekrytointikäytännöt ja yrityksen maine hyvänä työnantajana (Mahony et al. 2005, 451).

*Työnantajakuva* on yrityksen tietoisten pyrkimysten heijastuma kohderyhmässä (Markkanen 2005, 99). Työnantajakuva voi ja pitää kehittää sekä vahvistaa. Työnantajakuvan kehittämisen tärkein keino on henkilöstöjohtamisen kehittäminen yrityksen sisällä (Strömmer 199, 245). Työnantajakuvaan panostamalla ja pitämällä sen kirkkaana, pysyy yritys houkuttelevana työnantajana, joka viestii mitä se pystyy työntekijälle tarjoamaan ja miten se erottuu vastaavista työnantajista (Pitkänen 2001, 15, 76–77).

Herman & Gioia-Herman (2001, 35) kuvaavat työntekijöitä houkuttelevaa ja säilyttävää yritystä toimialalla kunnioitetuksi yritykseksi, jonka yrityskulttuuri ja käytännöt kannustavat työntekijöitä kehittymään ja kehittämään itseään. Houkutteleva yritys panostaa yhdenmukaiseen palkka ja palkitsemisjärjestelmään. Yritykset, joilla on hyvä maine, saavat aina eniten hakemuksia ja vetävät lahjakkuuksia puoleensa. Ne, joilla mainetta ei ole, joutuvat taistelemaan osaajista. Yritykset kehittyvät maineensa mukaisesti, mikäli osaavat kohdistaa sanomansa oikealla tavalla oikealle kohderyhmälle. Menestyvät yritykset osaavat pitää mielikuvansa todellisuutta vastaavana. Pelkkä komean brandin rakentaminen ei riitä pitämään työvoimaa talossa, mikäli todellisuus ja maine ovat ristiriidassa keskenään (Markkanen 2002, 111). Lampikosken (2005, 188) mukaan, myös organisaation julkistamalla *arvoilla* on merkitystä työpäivän valinnoissa. Hänen mukaan nuoret kysyvät usein rekrytointitilanteissa, millaisia yrityksen arvot ovat, ja vertailevat eri yritysten arvoja keskenään, tut-

kimalla niitä yritysten verkkosivuilta. Nuoret haluavat tehdä työtä yrityksessä, jonka arvot vastaavat heidän omiaan.

*Alueiden ja paikkakuntien imagolla* on merkitystä työvoiman houkutteluun työvoimantarjonnan kautta. Osaava työvoima sijoittuu vetovoimaisille alueille, joissa on vahva elinkeinoelämä ja monipuolisia koulutusmahdollisuuksia. Yritysten sijoittuminen toisten yritysten läheisyyteen luo positiivisia ulkoisvaikutuksia, jotka parantavat alueen kilpailukykyä muihin nähden. Tämä puolestaan tekee alueen yhä houkuttelevammaksi yritysten sijoituskohteeksi. Työvoimankysynnän kasvu kasvattaa alueen palkkatasoa, mikä puolestaan houkuttelee alueelle työntekijöitä muilta alueilta. Tuotanto ja väestö keskittyvät sitä voimakkaammin, mitä enemmän yritykset houkuttelevat alueelle työntekijöitä ja mitä suurempia ovat keskittymisen tehokkuusvaikutukset (Hämäläinen 2004, 63).

Yrityskuvaa ja työnantajakuva keskeisempikin tekijä rekrytoinnin onnistumisessa ja potentiaalisten hakijoiden houkuttelussa on tarjotun *työn sisältö*. (Heinonen & Järvinen 1997, 130). Koiviston (2004, 141) mukaan huippuosajat hakevat etupäässä motivoivaa työtä, kannustavaa työympäristöä ja haasteita. Tärkeää on myös työpanoksen ja ansiotason selkeä yhteys. Osaavat työntekijät haluavat työskennellä yrityksessä, jossa he kokevat tyytyväisyyttä työhönsä. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat, Smith, Kendall & Hulin (1967) työtyytyväisyyttä mittaavan JDI mallin mukaan: palkka, urakehitysmahdollisuudet, työtoverit, esimiehet sekä työ itsessään (Saari & Judge 2004, 400). Työtyytyväisyyttä ja työn houkuttelevuutta voidaan lisätä muokkaamalla työn sisältöä vastaamaan yksilön tai tietyn työntekijäryhmän tarpeita (Cappelli 2001, 35). Juuti (1989, 287) kuvaa osaamisyhteiskunnan tuomien työn uusien ominaisuuksien korostavan sitä, että ihmisiä arvostetaan ja kunnioitetaan työssä. Työn tulee olla mielenkiintoista ja vaihtelevaa, jossa voi oppia jatkuvasti uutta. Työssä on oltava myös paljon toiminnanvapautta ja siitä on saatava välitöntä palautetta.

Lampikosken (2005, 259) mukaan tulevaisuuden tekijät ja huippuosaajat haluavat työskennellä mahdollisimman kiinnostavissa ja innovatiivisissa toimintaympäristöissä. He haluavat organisaatioiltaan tilaisuuksia uusiin saavutuksiin ja mahdollisuuksia luoda uutta ja aikaan saada innovaatioita. Yksilöt puolestaan luovat toiminnalle kasvot ja imagon sille yritykselle, jonka palveluksessa työskentelevät. Osaajat haluavat työskennellä yhdessä parhaiden ammattilaisten kanssa. Tämän takia alan johtavat yritykset pystyvät houkuttelemaan parempia osaajia kuin kilpailevat yritykset. Esimerkiksi Microsoftin houkuttelevuus perustuu suurelta osin siihen, että ohjelmoijat uskovat Microsoftin määrittävän mihin suuntaan ala on menossa. Osaajille on tärkeää olla mukana kehityksen veturina olevassa yrityksessä (Quinn et al. 1998, 256). Microsoftin houkuttelevuus on jopa niin suurta, että se vastaanottaa yli 12 000 hakemusta kuukaudessa (DeCenzo & Robbins 1999, 157).

*Palkitsemalla* on perinteisesti pyritty houkuttelemaan yritykseen halutunlaista henkilöstöä, saada heidät pysymään talossa ja motivoida heitä hyviin suoriin. Palkitsemisessa on kuitenkin tiedostettava, että palkka ja edut eivät yksin riitä houkuttelemaan osaavia henkilöitä yritykseen. Houkutteluun tarvitaan palkitsemisen kokonaisuuden lisäksi myös muita houkuttelevia tekijöitä, joista kaikki ei edes aina ole työnantajan vaikutuspiirissä (Hakonen et al. 2005, 57).

Palkan ja taloudellisen palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon ja yrityksen houkuttelevuuteen ei kuitenkaan saa aliarvioida. Rynes et al. (2004, 386–389) tekemän tutkimuksen mukaan taloudellisilla palkitsemiskeinoilla ja palkalla on merkitystä erityisesti työntekijöiden houkuttelussa. Palkitsemisen houkutteleva vaikutus vaihtelee kuitenkin eri yksilöiden ja tilanteiden välillä. Houkutteleva palkitseminen on suuruudeltaan vähintään samantasoista, kuin muissa vastaavissa yrityksissä ja vastaavissa työtehtävissä. Motivoituakseen palkitsemisesta, yksilön on uskottava paremman suorituksen vaikuttavan selkeästi saamaansa taloudelliseen hyötyyn. Viitalan (2005, 248–249) mukaan

osaamisen noustua yhä selvemmin ratkaisevaksi kilpailutekijäksi, ovat perinteiset palkkausjärjestelmät osoittautuneet huonoiksi. Ne palkitsevat pahimmillaan ammattilaisia vain ajasta, hierarkkisesta asemasta organisaatiossa ja kokemusvuosista. Palkkaus ja palkitsemisperusteiden on oltava tasapuolisia ja sidoksissa työnvaativuuteen ja osaamistasoon.

Arvostus erilaisten kannustimien välillä vaihtelee suuresti työntekijäryhmien, työntekijöiden eri elämäntilanteiden, urakehityksen ja kulttuurien välillä. Esimerkiksi vastavalmistuneet arvostavat aivan eri asioita, kuin jo pidemmälle urallaan ehtineet työntekijät (Roehling et al. 2000, 312). Yritysten tulee Zeyed-Mahmoudin (2003, 202–203) mukaan olla luovia keksiessään houkuttelevia palkitsemistapoja. Suoraa taloudellista hyötyä tuovien palkitsemistapojen lisäksi yrityksillä on mahdollisuus käyttää myös muunlaista palkitsemista. Palkitsemistapojen tulee kuitenkin kohdata yksilöiden jatkuvassa muutoksessa olevat tarpeet ja toiveet palkitsemisen suhteen. Houkuttelevin ja motivoivin palkitseminen voidaan järjestää siten, että yksilö voi valita itse, ikään kuin ruokalistalta, mitä palkitsemismuotoja haluaa.

Davidsonin (2004, 26–27) mukaan työntekijää voidaan houkuttaa tarjoamalla esimerkiksi perheellisille lyhyempää työaika, lastenhoitopalvelua tai mahdollisuutta työskennellä kotona. Erikoisimpia kirjallisuudessa esitettyjä palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi pyykinpesupalvelu, valmiiksi maksetut lomat, lepo-, urheilu- tai ulkoiluhetkien järjestäminen työajalla, lasten sairaanhoidon järjestäminen, ilmaiset kauneushoitopalvelut ja jopa koiranruokien hankinta. Tärkeintä on, että ne täyttävät yrityksen strategian toteutumisen kannalta tärkeiden osaamisalueiden osaajien tarpeita ja houkuttelevat heitä tulemaan yrityksen palvelukseen sekä pysymään yrityksessä riittävän pitkän ajan (Branham 2005, 60–64).

### **3.3. Teoreettisen viitekehysten muodostuminen**

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu edellisissä kappaleissa esitettyjen osaamiseen ja henkilöstöhankintaan liittyvästä kirjallisuudesta ja käsitteistä. Käsitteet on käyty tarkasti läpi edellisissä kappaleissa ja tiivistetty tässä kattamaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä.

- Media valitsee ja tuo esiin ajankohtaisia kysymyksiä ja näin muotoilee sen, mikä on olennaisinta ja tärkeintä. Media vaikuttaa ajatuksiimme ja toimintaamme tekemällä meidät tietoisiksi tietyistä asioista. Journalistien tekemät kielelliset valinnat todentuvat mediateksteillä laajalle yleisölle, ja siten niillä on mahdollisuus vaikuttaa laajan yleisön tapaan tehdä valintoja. Journalistien tekemät valinnat kertovat todellisuudesta, jossa elämme, ja toisaalta ne vaikuttavat elämäämme todellisuuteen.
- Yksilön osaaminen eli kompetenssi pitää sisällään hänen tietonsa, taitonsa, asenteensa, kokemuksensa ja kontaktiverkkonsa. Yritystasolla puhuttaessa osaaminen on yleisempää ja melko abstraktia. Tällöin puhutaan usein ydinosaamisesta tai ydinkompetensseista. Useilla aloilla tiedosta ja osaamisesta on tullut yritykselle tärkeimpiä tuotannon tekijöitä ja osaaminen nähdään usein yhtenä tärkeimmistä kilpailutekijöistä.
- Henkilöstöstrategian ennakoiva rooli organisaatioiden menestyksen turvaajana korostuu niukkenevilla työmarkkinoilla. Henkilöstöstrategia lähtee liikkeelle yrityksen visiosta ja tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Se on yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka se aikoo huolehtia, että liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä oikea määrä tarvittua osaamista omaavaa henkilöstöä.

- Henkilöstöhankinta kattaa kaikki ne toimenpiteet, jotka on suunnattu potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseen hakea työtä organisaatiosta. Henkilöstön hankintakanavia ovat ne yrityksen työvoiman hankinnan kontaktit, välineet ja menetelmät, joiden avulla yritys pyrkii tavoittamaan tiettyyn kohderyhmään kuuluvia potentiaalisia ehdokkaita. Henkilöstön hankintakanavan valinta tulee pohjautua siihen, minkälaisista työvoimaa yritys haluaa houkutella.

Viitekehys rakentuu siten, että sen kautta voidaan tulkita ja ymmärtää aineistossa rakentuvaa todellisuutta työvoimapulasta, osaamisesta ja henkilöstöhankinnasta. tukee. Teoreettisen viitekehyyksen tarkoituksena on myös selvittää mediatekstien luonnetta tutkimusaineistona ja edesauttaa lukijaa ymmärtämään osaamisen merkitystä liiketoiminnalle.

## 4. LAADULLINEN TUTKIMUS NÄYTENÄKÖKULMASTA

### 4.1. *Tutkimusprosessin kuvaus*

Työvoimapulasta on tullut viimeaikoina paljon esitetty aihe eri medioissa. Myös työmarkkinoiden asiantuntijat kehottavat vakavasti yrityksiä varautumaan tulevaan suurten ikäluokkien työmarkkinoilta poistumisesta aiheutuvaan työvoimapulaan. Tutkimuksellisesta näkökulmasta on mielenkiintoista selventää, miten Talouselämä-lehti tuo esille yritysten kokemaan työvoimapulaa. Esittääkö Talouselämä-lehti työvoimapulan todellisena uhkana ja tarjoaako se yrityksille tietoa ja keinoja selviytyä siitä? Koska Suomessa on kuitenkin myös rakenteellista työttömyyttä, joka toimii ainakin periaatteellisesti potentiaalisena työvoimavarantona, käsittelin työvoimapulaa erityisesti osaavan työvoiman näkökulmasta. Kiristyneillä työmarkkinoilla osaavan henkilöstön saaminen on vaikeaa. Tämän takia pyrin tulkitsemaan, mitä keinoja lehtitekstit tuovat esille näiden osaajien hankkimiseen. Työvoimapulan ja henkilöstöhallinnan tarkastelu osaajanäkökulmasta edellyttää perehtymistä osaamiseen. Tämän takia tutkimuksessa on oleellista kuvata minkälaisia ominaisuuksia ja osaamisalueita Talouselämä-lehti kuvaa osaajille.

Tutkimus on laadullinen tutkimus ja lähestyn sitä media analyysin keinoin, näytenäkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen etuna on se, että tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä. Hypoteesittomuus laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. (Eskola & Suoranta 1998, 19).

Näytenäkökulmasta lähestyttäessä näytteitä tutkitaan, koska niitä pidetään esimerkkeinä jostakin laajemmasta todellisuudesta. Aineisto on siten pala tutkittavaa todellisuutta, näyte siitä. Havainnot ja tulkinnat ovat näytenäkökulmassa kuitenkin havainnot vain ja ainoastaan tutkimusaineistosta. Tämä

mahdollistaa sen, että tehdyt tulkinnat ovat kenen tahansa muun tutkijan koeltavissa. Tutkimalla näytteen erilaisia ominaisuuksia voidaan kuitenkin tehdä päätelmiä myös siitä laajemmasta kokonaisuudesta, josta näyte on peräisin (Koskinen et al. 2005, 64–70). Huomion arvoista on myös se, että näyte voi edustaa kokonaisuutta huonosti, tai olla teknisesti huono, mutta näyte ei voi tarjota väärää tietoa (Alasuutari 1999, 114). Tämän tutkimuksen näytteet koostuvat Talouselämä-lehden työvoimapulaa, henkilöstöhankintaa ja osaamista käsittelevistä mediateksteistä ja tulkinnat koskevat siten vain Talouselämä-lehden esittämää kontekstia näistä asioista.

#### **4.2. Aineisto ja analyysi**

Laadullinen tutkimus perustuu yleensä aina tarkoituksenmukaisesti poimittuihin näytteisiin. Tutkimusaineisto valitaan niin, että se on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta (Koskinen et al. 2005, 275). Mediaanalyysin näkökulmasta katsottuna mediatekstit heijastelevat nopeasti yhteiskunnan ja kulttuurin muutoksia ja tarjoavat näin arvokasta materiaalia näiden muutoksien tutkimiseen (Fairclough 1997, 73, 83). Media valitsee ja tuo esiin ajankohtaisia kysymyksiä ja näin muotoilee sen, mikä on olennaisinta ja tärkeintä (Karvonen 1999, 21). Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto koostuu neljästäkymmenestä neljästä (44) työvoimapulaa, osaamista ja henkilöstöhankintaa käsittelevästä Talouselämä-lehden artikkelista. Keräsin aineiston Talentumin sähköisestä artikkelitietokannasta vuoden 2006 kevään aikana, siten että suurin osa aineistosta kerättiin helmikuussa ja aiheen ajankohtaisuuden vuoksi, täydensin sitä tutkimusprosessin aikana esille tulleilla artikkeleilla. Viimeiset artikkelit ajoittuvat toukokuuhun 2006.

Alkuperäisen aineistohaun rajasin koskemaan vuosia 2000 – 2006 tammi-kuun loppuun julkaistuja artikkeleita. Aineistoon tutustumisen jälkeen tuli esille kuitenkin se, että vuosien 2000 ja 2001 artikkelit koskivat pääasiassa vuosituhannen vaihteen ICT-huuman aiheuttamaa työvoimapulaa. Tämän jälkeen



tein aineistolle uuden rajauksen alkamaan vuodesta 2002. Tämä ajanjakso on tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisempi, koska nämä artikkelit liittyvät työvoimapulaan ja osajapulaan yleisemmin useilla aloilla ja niissä puhutun työvoimapulan taustalla on usein väestön ikääntyminen ja työvoiman laadullinen vastaamattomuus työelämän tarpeisiin. Artikkeleiden sisältö koostuu pääosin yritysten henkilöstöasioista vastaavien henkilöiden haastatteluisista ja erilaisista selvityksistä työvoimapulasta, osajapulasta tai osajien ominaisuuksista.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Tämän takia aineiston koolle ei ole olemassa mitään tarkkoja mekaanisia sääntöjä (Eskola & Suoranta 1998, 62–63). Grounded theoryn -mallin mukaan otantaa jatketaan niin kauan kuin uusia tapauksia tutkimalla saadaan uutta tietoa. Tämä edellyttää, että tutkija tulkitsee aineistoaan koko ajan ja, että uutta aineistoa verrataan jatkuvasti aiempaan aineistoon miettimällä samalla löytyykö poikkeavia tapauksia (Koskinen et al. 2005, 275–276). Tässä tutkimuksessa aineiston erityispiirteenä oli se, että artikkeleiden määrä oli ajan kuluessa selkeästi nouseva. Tutkimuksen aihe on noussut yhä voimakkaammin esille vuosien 2005 ja 2006 aikana. Tästä syystä jatkoin aineiston keräämistä lähes koko tutkimusprosessin ajan. Tulkitsin aineistoa koko tutkimusprosessin ajan ja vertasin uutta aineistoa aikaisempaan aineistoon. Tämä mahdollisti sen, että tutkimuksessa pystyttiin käyttämään hyväksi mahdollisimman ajantasaista ja selkeää aineistoa. Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Informaatiota pyritään pikemmin kasvattamaan luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä (Eskola & Suoranta 1998, 138).

Tutkimusta tehtäessä kenties tärkein valinta liittyy siihen, mitkä aineiston sisältämät johtolangat poimitaan yksityiskohtaiseen tarkasteluun. Yleensä va-

linnat tehdään teoreettisilla perusteilla tai vähintäänkin tutkimuskirjallisuudessa käydyn keskustelun pohjalta. Yhteiskuntatieteissä ja liiketaloustieteessä valintoihin vaikuttavat myös tieteen ulkopuolella olevat seikat, kuten kansalaiskeskustelu ja päätöstentekijöiden tai asiantuntijoiden käsitykset (Koskinen et al. 2005, 230). Tässä tutkimuksessa aineistosta etsimieni johtolankojen valinta perustuu teoriakirjallisuudesta esiin tulleisiin asioihin; osaamiseen, henkilöstön hankintaan ja työvoimapulaan, sekä myös asiantuntijoiden käsityksiin ja julkiseen keskusteluun aiheesta. Tämä on perusteltua siksi, että tutkimuksen aihealue on tullut esiin vasta viimeaikoina, eikä pelkän teoriapohjaisen tarkastelun kautta voida saada tuoreinta ja laaja-alaisinta käsitystä työvoimapolan, osaajien ja henkilöstöhankinnan erityispiirteistä. Teoria on rakennettu empiria aineiston perusteella. Aineistolähtöisessä analyysissä teoria rakennetaan ikään kuin alhaalta ylöspäin, jolloin empiria ohjaa teoreettisen viitekehysten muodostumista (Eskola & Suoranta 1998, 19). Näin ollen voidaan sanoa empirian ja teorian ohjaavan tutkimusta eteenpäin vuorovaikutuksen avulla.

Tematisoinnin avulla aineistosta voidaan nostaa esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tekstiaineistosta saadaan siten esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin (Eskola & Suoranta 1998, 175, 180). Tämän tutkimuksen tematisoinnissa erottelin omiksi osikseen työvoimapolan, osaajapolan, osaajiin ja henkilöstön hankintakeinoihin liittyneet tekstisisällöt. Näistä alueista muodostin myös tutkimuksen teoreettisen viitekehksen. Alustavan teemoittelun jälkeen, analysoin kunkin teeman mediatekstit uudestaan tarkemman teemoittelun ja diskursiivisen jaottelun kautta. Löytäessäni erilaisia johtolankoja pyrin niitä tulkitsemalla pääsemään havaintojen taakse ja tulkintoihin. Osaajaprofiilin analysoinnissa käytin lisäksi Viitalan (2005, 116) esittämää osaamispyramidia.

### **4.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen ja tutkimusprosessin luotettavuus on keskeinen asia. Tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti. Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista, että myönnetään tutkijan olevan tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline. Tästä seuraa, että tutkimuksessa luotettavuuden pääasiallinen kriteeri on tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 211).

Tässä tutkimuksessa keräsin tutkimuksen aineistoa koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusaineistoa täydentämällä yhä uudemmillä teksteillä pyrin saamaan mahdollisimman ajankohtaisen kuvan aiheesta. Samalla olen lukenut aineistoa yhä uudestaan ja uudestaan ja saanut näin aina uusia näkökulmia aiheeseen. Aiheeseen syventyminen, vertailemalla uudempia tutkimusaineiston osia vanhempiin jo alustavasti analysoituihin lehtiteksteihin, on ollut intensiivistä koko tutkimusprosessin ajan. Alustavaa analyysiä tein teemoittamalla lehtitekstejä esille tulleisiin aihealueisiin eli työvoimapulaa, osaamista ja henkilöstön hankintaa käsitteleviin teemoihin.

Aiheen ajankohtaisuuden ja viimeaikaisen esilletulon vuoksi tulkitsin tekstiä media analyysin lähtökohdista. Mediatekstit heijastelevat nopeasti yhteiskunnan ja kulttuurin muutoksia ja tarjoavat näin arvokasta materiaalia näiden muutoksien tutkimiseen (Fairclough 1997, 73, 83). Karvosen (1999, 21–22) mukaan media voidaankin nähdä tiedon valtatieenä. Media valitsee ja tuo esiin ajankohtaisia kysymyksiä ja näin muotoilee sen, mikä on olennaisinta ja tärkeintä. Alustavan teemoittelun jälkeen, analysoin kunkin teeman mediatekstit uudestaan tarkemman teemoittelun ja diskursiivisen jaottelun kautta. Tähän vaiheeseen kuului olennaisesti myös sisällön alustava tulkinta. Kuten jo aiemmin on tullut ilmi, osaajien profiilin analysoinnissa käytin Viitalan (2005, 116) esittämää osaamispyramidia. Osaamispyramidin kautta mahdollistui

osaajaprofiilin tarkastelu eri elementtien kautta, jolloin pystyin myös vertailemaan eri osa-alueiden merkitystä osaajaprofiilissa.

Tutkijan tulee antaa lukijalle riittävästi tietoa siitä, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. Tutkimusprosessin kokonaisvaltaisen kuvauksen kautta, lukija saa mahdollisimman tarkan kuvan tutkimuksen etenemisestä ja voi muodostaa itse käsityksen tutkimuksen luotettavuudesta ja uskottavuudesta. Näytenäkökulmasta katsoen luotettavuuden arvioinnissa on oleellista myös tulkinnan rikkaus ja paljastavuus. Näytteen yksityiskohtainen erittely tuottaa uusia näkökulmia ja tulkintoja, jotka sisältävät tieteellisiin keskusteluihin yhdistettynä tietoa eteenpäin vievää informaatiota (Koskinen et al. 2005, 73, 258).

Tämän tutkimuksen tulkinnassa hyödynsin teoriakirjallisuudesta esille tulleita asioita, joita on myös vertailtu empiirisessä aineistossa esille tulleeseen asiantuntijatasen puheeseen. Tällä tavalla pyrin saamaan mahdollisimman luotettavan ja kattavan tulkinnan aiheesta. Lukijalla on mahdollisuus arvioida tuloksia ja niiden tulkintaa tutkimuksessa esitettyjen aineistonäytteiden avulla. Aineistonäytteet valitsin siten, että ne ovat tulkinnan kannalta olennaisesti vaikuttavia otteita lehtiteksteistä. Lukijoiden on kuitenkin syytä huomioida, että lehtiteksteistä tehdyt tulkinnat koskevat vain Talouselämä-lehden esille tuomaa kontekstia aiheesta, eivätkä tulokset ole sellaisenaan yleistettävissä tai siirrettävissä koskemaan aiheen muita konteksteja tai laajempia tulkintoja. Lehtitekstien tulkinnassa on syytä myös tiedostaa, että mediatekstit ovat usein representaatioiden representaatioita (Fairclough 1997, 59, 104). Representaatioiden seurausena teksteihin on jäänyt jälkiä niiden tekijöistä, instituutioista, toisista teksteistä, lajityypeistä ja oletetuista lukijoista (Väliverronen 1998, 32).

## **5. TALOUSELÄMÄ-LEHDEN ESILLE TUOMA TYÖVOIMAPULA JA OSAAJAT**

### **5.1. Tutkimuskontekstin kuvaus**

Työvoimapulan uutisotsikointi on lisääntynyt voimakkaasti viime aikoina. Julkinen puhe niin maailmanlaajuisesta, alueellisesta kuin toimialakohtaisesta työvoimapulasta on muodostumassa jokapäiväiseksi keskustelun aiheeksi. Esimerkiksi Kauppalehti otsikoi 22.2.2006 ” Yritykset kärsivät maailmalla työvoimapulasta”. Turun Sanomat uutisoivat varsinaissuomen alueellisesta työvoimapulasta 18.10.2005. Etelä – Suomen sanomat kirjoitti 16.3.2005 Metsäalan uhkana olevasta työvoimapulasta 2010- luvulla ja Helsingin Sanomat palvelualan työntekijä pulasta 2.2.2006 sekä rakennusalan työvoimapulasta 11.10.2005. Nämä otsikoinnit ovat kuitenkin vain pieni näyte median esille tuomasta työvoimapulasta. Elinkeinoelämän keskusliiton 11.5.2006 julkaiseman työvoimatiedustelun mukaan yli neljännes sen jäsenyrityksistä kärsii ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointivaikeuksista. Monille yrityksille työvoimanhankinnasta onkin muodostunut henkilöjohtamisen kriittinen haaste. Työvoimanhankinta on vaikeutunut suurten ikäluokkien eläköitymisestä ja korvaavien ikäluokkien pienenemisestä sekä yritysvaltaisten alueiden työvoimakilpailun takia (Viitala & Jylhä 2006, 228).

Tämän tutkimuksen aineiston lähteeksi valittiin Talouselämä-lehti. Talouselämä-lehti on mediayhtiö Talentumin julkaisema talousaikakausilehti, jonka kohderyhmänä ovat talouselämän ammattilaiset. Talouselämä-lehti valittiin tutkimusaineiston lähteeksi sen asiantuntemuksen ja artikkeleiden monipuolisuuden vuoksi. Tällä tavoin aineistosta saatiin mahdollisimman kattava ja monipuolinen. Talouselämä-lehden artikkelit sisältävät tietoa osaamisesta, osajista, työvoimanhankinnasta ja työvoimapulasta useiden eri toimijoiden kautta. Esimerkiksi työvoimapulan syvälinen tarkastelu artikkeleissa esille tul-

leiden asiantuntijoiden, yritysten ja työmarkkinatoimijoiden kautta antaa aiheeseen syvyyttä, jota ei saataisi esiin pelkkien yrityshaastatteluiden avulla.

Talouselämä-lehteä on julkaistu jo vuodesta 1938 ja se kuuluu kiistatta Suomen arvostetuimpiin talouslehtiin. Sen levikki on tällä hetkellä 76 942 ja lukijoita sillä on arviolta 220 000. Lehti ilmestyy viikoittain ja siinä käsitellään yritys- ja talouselämän ajankohtaisia aiheita.<sup>3</sup> Talouselämä-lehden julkaisija mediayhtiö Talentum tarjoaa lehtiä, ammattikirjoja, seminaareja ja verkkosivältöjä eri alojen ammattilaisille: ekonomieille, insinööreille, juristeille, lääkäreille sekä it- ja markkinointialan osaajille Suomessa ja Ruotsissa. Talentumin toimintaan kuuluvat lehden- ja kirjankustannustoiminnan, lisäksi verkkoliiketoiminta, suoramarkkinointi ja tv-sisällöntuotanto. Talentum julkaisee yhteensä 15:ta ammattilaisille suunnattua lehteä, joita 11 Suomessa ja 4 Ruotsissa. Suomessa levikiltään suurimpia ovat Talouselämä, Tekniikka & Talous, Tietoviikko ja Medi uutiset ja Ruotsissa Ny Teknik ja Affärsvärlden<sup>4</sup>.

### 5.1.1. Työmarkkinat

Työmarkkinoita voidaan lähestyä erilaisin teoreettisin ottein. Taloustieteen näkökulmasta työmarkkinat nähdään dynaamisena, kysynnän ja tarjonnan mukaan määräytyvänä vaihdon prosessina, jossa tuotannontekijöinä on pidetty työtä, pääomaa ja luonnonvaroja. Nykyisin tuotannontekijöihin luetaan myös tieto. Klassisen talousteorian mukaan työmarkkinoiden tulisi olla niin alueellisen, kuin ammatillisenkin liikkuvuuden suhteen avoimet ja työvoiman tulisi olla korvattavissa. (Koistinen 1999, 25–26).

Sosiologiassa ja sosiaalipolitiikassa työmarkkinakäsitteeseen liittyy oleellisesti työmarkkinoiden rooli sosiaalisena järjestelmänä, jossa on osoitettavissa rakenne, toimijat ja tila. Tämän teoreettisen lähestymistavan mukaan keskeisinä

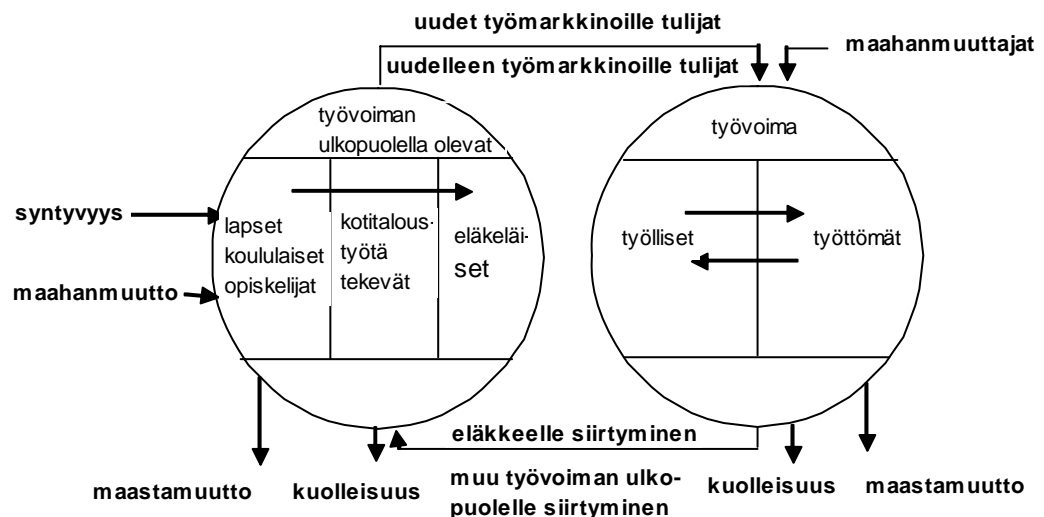
---

[www.talouselämä.fi](http://www.talouselämä.fi) luettu 29.8.2006<sup>3</sup>

[www.talentum.fi](http://www.talentum.fi) luettu 29.8.2006<sup>4</sup>

toimijoina ovat *työnantajat*, jotka tarjoavat työtä. Toiseksi *työnhakijat*, jotka tarjoavat työvoimaansa sekä kolmanneksi *työvoima-, sosiaali-, ja koulutusviranomaiset*, jotka allokoivat työvoimaresursseja sekä vastaavat poliittisen järjestelmän tasolla luotujen normien toimeenpanosta ja soveltamisesta. Työmarkkinoiden tila näkyy konkreettisimmin siinä, että työmarkkinat ovat jaettavissa rakenteensa puolesta alueellisiksi, kansallisiksi ja globaaleiksi työmarkkinoiksi (Koistinen 1999, 25–26).

Työvoiman määrää ja työllisyyttä kuvatessa lähtökohtana on aina väestö ja sen jakautuminen työvoimaan ja työvoiman ulkopuolella olevaan väestöön. Työvoimaan luetaan työssä olevat ja työttömät työikäiset, jos he etsivät työtä. Ikärajat ulottuvat viidestätoista seitsemäänkymmeneen ikävuoteen. Työvoimaan ei kuitenkaan lueta opiskelijoita, jotka opiskelevat päätoimisesti, eikä niitä yli kuusikymmentäneljävuotiaita, joille on myönnetty eläke. (Räisänen 2004, 11–14). Hughes ja Perlman 1995 havainnollistavat seuraavasti (Kuva 8.) väestön jakautumista työvoimaan ja työvoiman ulkopuoliseen väestöön.



Kuva 8. Väestön jakautuminen työvoimaan ja työvoiman ulkopuoliseen väestöön. Lähde: Koistinen 1999, 90

Muutokset työvoimassa ja työvoiman ulkopuolella olevan väestön määrissä ovat varsin hitaita ja luotettavasti ennakoitavissa. Työvoiman muutoksista nopeimpia ovat muuttoliikkeestä ja lainsäädännöstä aiheutuvat muutokset työvoiman koostumuksessa. Muuttoliike voi joko kasvattaa tai supistaa työvoiman kuuluvan väestön suhteellista osuutta ja muutokset koulutus- tai eläkejärjestelmässä vaikuttavat siihen, mitkä väestöryhmät hakeutuvat työmarkkinoille ja mitkä sieltä pois (Räisänen 2004, 11–12).

Paikallisten työmarkkinoiden rakenteeseen vaikuttavat muun muassa paikallinen koulutustarjonta, yritysten välinen työnjako ja rekrytointikäytännöt, yksilöiden liikkumis- ja työssäkäyntitottumukset sekä työssäkäyntialueen asema yhdyskuntajärjestelyissä. Työmarkkinoiden koko riippuu työikäisen työvoiman määrästä ja liikkumismahdollisuuksista. On aloja ja yrityksiä, joissa työvoima liikkuu pitkiäkin matkoja ja samoin yrityksiä ja aloja, jotka rekrytoivat työvoimaa yrityksen välittömästä läheisyydestä. Nykyisten työmarkkinoiden alueellinen koko on kasvanut. Työvoimaa rekrytoidaan yhä enemmän kansallisilta ja globaaleilta työmarkkinoilta ja työmatkaliikkuvuus on lisääntynyt (Koistinen 1999, 44–46).

*Työvoiman kysyntään* vaikuttavista tekijöistä olennaisia ovat tuotanto, tuotannonalojen välinen työnjako, teknologian kehitystaso sekä, se minkälaista kilpailustrategiaa yritykset noudattavat. Kysyntä vaihtelee myös talouden suhdannekehityksen ja yrityksen taloudellisen ympäristön muutosten seurauksena. *Työvoiman tarjonta* riippuu väestön kasvusta, työikäisen väestön osuudesta, sekä siirtolaisuudesta, odotettavissa olevasta eliniästä ja sen jakautumisesta aktiiviseen työikään ja eläkeikään. Suomen kannalta merkitsevää on ollut sodan jälkeinen suuri syntyvyys, suuren ikäluokan siirtyminen työelämään ja nyt sen ikääntyminen ja asteittainen siirtyminen eläkkeelle (Koistinen 1999, 87–97).



### 5.1.2. Työvoimapula

Työvoimapula on epätasapainon ilmentymä. Työvoimapula voi olla määrällistä työvoiman puutetta tai työntekijä vajetta tietyllä toimialalla. Työvoimapula voi ilmetä myös laadullisena puutteena. Laadullisessa työvoimapulassa hakijatyövoiman osaaminen, koulutus pohja tai ominaisuudet eivät ole riittäviä tai sopivia tarjolla oleviin työtehtäviin. Alueellisessa työvoimapulassa sopivaa työvoimaa on tarjolla muilla alueilla, mutta työntekijät ovat haluttomia erilaisien sidonnaisuustekijöiden vuoksi muuttamaan työn perään toiselle alueelle. Sidonnaisuustekijöinä voivat olla esimerkiksi perhe, omistusasunto ja elinympäristön arvostus (Lampikoski 2005, 56).

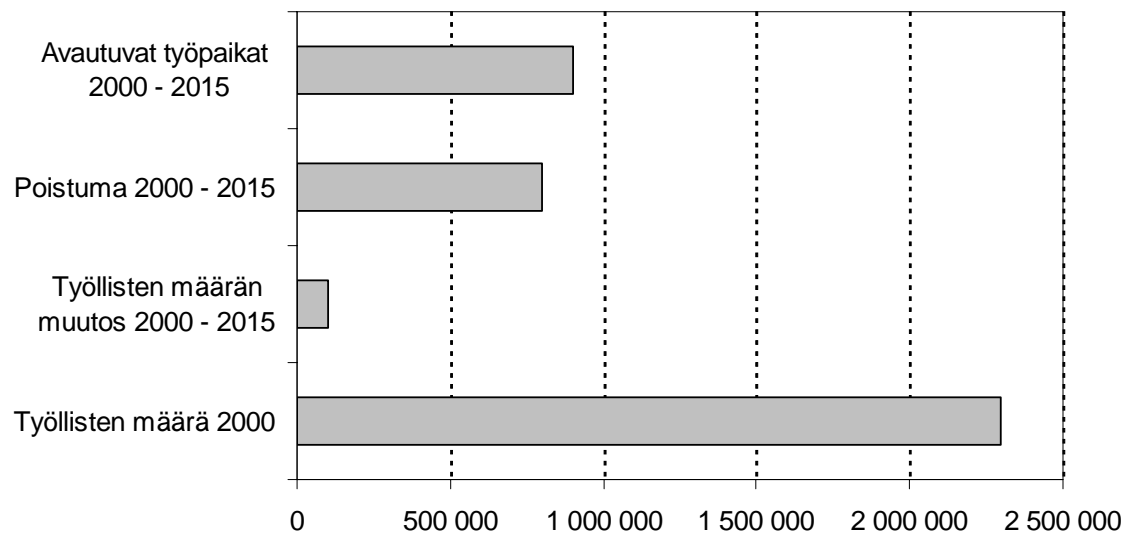
Työvoimapula voi johtaa paitsi erilaisiin häiriöihin työmarkkinoilla, muun muassa palkankorotusten kasvuun ja inflaation kiihtymiseen sekä myös siihen, ettei työpaikkaa perusteta lainkaan tai että työpaikat syntyvät ulkomaille. Työvoiman riittämättömyys asettaa taloudelliselle kasvulle ylärajan. Väestön ikääntymisen aikaansaamien työvoiman saatavuusongelmien onkin arvioitu johtavan kehittyneissä teollisuusmaissa hidastuvaan talouden ja elintason kasvuun (Työhallinnon julkaisu nro 320, 16–17).

Elinkeinoelämän keskusliiton 11.5.2006 julkaiseman työvoimatiedustelun mukaan yli neljännes sen jäsenyrityksistä kärsii ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointivaikeuksista. Ammattitaitoisen työvoiman palkkaamisessa, on tiedustelun mukaan, vaikeuksia erityisesti teollisuuden, rakentamisen ja palvelualojen työtehtävissä. Rekrytointivaikeudet yleistyivät vuonna 2005 etenkin rakentamisessa ja teknologiateollisuudessa, missä yli puolet yrityksistä ilmoitti vaikeuksista ammattityövoiman rekrytoinnissa. Yhteensä rekrytointivaikeudet koskivat noin 16 000 avointa työpaikkaa ([www.ek.fi/tiedotteet](http://www.ek.fi/tiedotteet)).

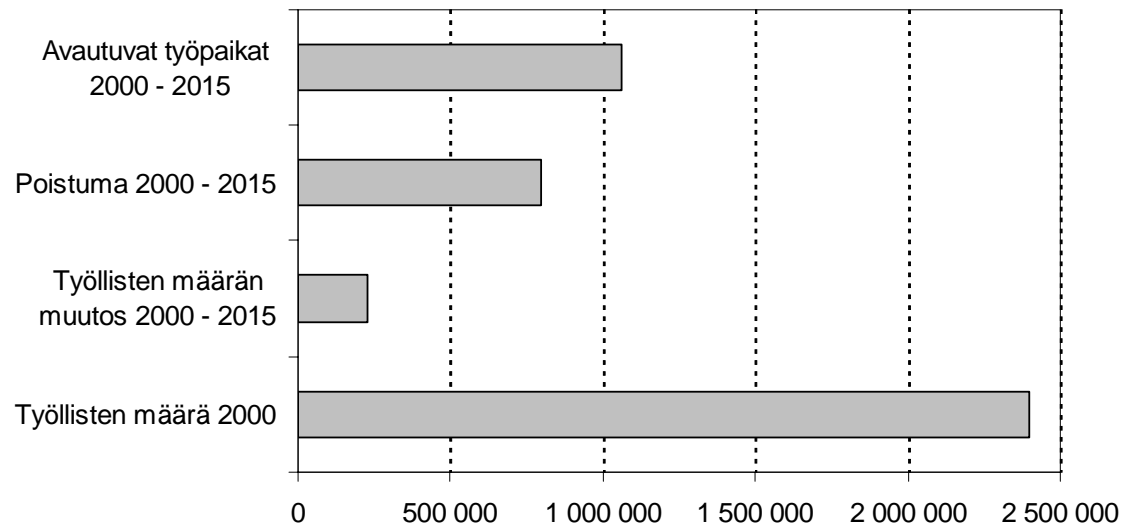
Tulevien vuosien työvoimatarvetta on arvioitu työministeriön toimesta vuonna 2003 valmistuneessa Työvoima 2020 raportissa. Sen mukaan tämänhetkiset

työvoiman niukkuusongelmat ovat suurelta osin rakenteellisia, sillä työvoiman kysyntä ei kohdistu työvoimaan tasaisesti. Tulevina vuosina korostuu suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen johdosta aiheutuva työvoiman määrän aleneminen. Uudet, työelämään siirtyvät ikäluokat eivät riitä korvaamaan työvoimasta menetettyjä ikäluokkia. Seuraavan viidentoista vuoden aikana Suomen työvoimasta arvioidaan poistuvan noin 894 000 työntekijää. Tämä vastaa noin 40 %:a vuoden 2000 työllisten määrästä. Poistuman huippu saavutetaan työvoima 2020 raportin mukaan vuosina 2011 ja 2012, jolloin noin 71 000 henkilöä siirtyy vuosittain pois työelämästä. (Työvoima 2020 raportti 2003, 9).

Työvoima 2020-raportin (2003, 186–187) mukaan vuosina 2000- 2015 avautuu perusuravaihtoehdossa (kuva 9.) 954 000 työpaikkaa ja osaamisen ja työllisyyden vaihtoehdossa (kuva 10.) lähes 110 000 enemmän eli 1 062 000 työpaikkaa.



Kuva 9. Poistuma ja avautuvat työpaikat 2000- 2015 perusurakehityksessä  
Lähde: Työvoima 2020 raportti 2003, 187



Kuva 10. Poistuma ja avautuvat työpaikat 2000- 2015 osaamisen ja työllisyyden vaihtoehdossa. Lähde: Työvoima 2020 raportti 2003, 188

Perusuravaihtoehdossa työpaikkoja avautuu vuodessa keskimäärin 63 600 ja 70 800 osaamisen ja työllisyyden vaihtoehdossa. Huippu saavutetaan ensi vuosikymmenen vaihteessa, jolloin poistuma on suurinta. Peruskehityksessä työvoimasta menetetään vuosittain runsaat 10 000 henkilöä enemmän, kuin sinne tulee nuorista ikäluokista. Osaamisen ja työllisyyden vaihtoehdossa työvoiman vaje on yli kaksinkertainen.

Työvoima 2020 raportin (2003, 68) mukaan pullonkauloja ja työvoimakapeikkoja muodostuu erityisesti kasvaville aloille ja ammatteihin, joissa työvoimankysyntä lisääntyy voimakkaasti. Näillä aloilla työvoimanriittävyys ongelma on lähinnä rakenteellinen. Työvoiman kysyntä kohdistuu osaamista vaativiin tehtäviin ja uusiin ammattitaito vaatimuksiin. Työvoimakapeikkoja voi syntyä, myös suorittavassa työssä ja perinteisissä ammateissa, kun työvoimaa poistuu ikääntymisen takia paljon.

Suurten ikäluokkien poistuminen vaikuttaa myös alueellisessa kontekstissa. Vaikein tilanne tulee olemaan Itä-Suomen maakunnissa, joissa työikään tule-

vien ikäluokkien koko on vuoden 2010 jälkeen enää 60–70 % työvoimasta poistuvien ikäluokkien koosta. Ikäluokkien poistumisen lisäksi alueiden työvoiman määrään ja rakenteeseen vaikuttaa työikäisen väestön poismuutto. Työvoima 2020 raportin (s. 196) mukaan työvoiman tarjonta tulee heikkeneeseen poistuman vuoksi myös Helsingin seudulla ja muissa kasvukeskuksissa. Suomessa on kansainvälisen osaamisen huippua edustava pääkaupunkiseutu sekä neljä muuta vahvaa laajaan osaamiseen perustuvaa kasvukeskusta: Turun, Tampereen, Oulun ja Jyväskylän seudut (Lampikoski 2005, 57).

Globaalissa kontekstissa työvoiman ikääntyminen on erityisesti Euroopan tulevaisuutta koskeva ilmiö (Aaltonen & Wilenius 2002, 50). Euroopan maista Suomi kohtaa ensimmäisten joukossa työelämän rakennemurroksen. Monissa Euroopan maissa suurimmat ikäluokat syntyivät 1960-luvulla, kun taas Suomessa suuret ikäluokat ovat syntyneet 1940-luvulla (Markkanen 2005, 27). Ikääntyvä työvoima on ongelmana myös Yhdysvalloissa. Arvioiden mukaan vuonna 2020 puolet Yhdysvaltojen työvoimasta on yli 55-vuotiaita (Rapport et al. 2003, 55).

Globaalissa kontekstissa työvoiman ikääntyminen aiheuttaa sen, että kansainvälinen kilpailu lahjakkuuksista ja osaavasta työvoimasta tulee kiristymään ja myös suomalaiset globaalit yritykset tulevat kohtaamaan tämän kilpailun. Globaalien työmarkkinoiden suuntauksena on viime aikoina ollut yritysten toimintojen siirto kotimaata edullisempiin maihin. Yritykset eivät kuitenkaan siirrä ulkomaille ainoastaan minimiosaamisvaatimuksia vaativia toimintojaan, vaan myös yhä enemmän erityisosaamista vaativia toimintoja. Esimerkiksi Intiaan on muodostunut ohjelmointialan kasvu- ja osaamiskeskus (Lampikoski 2005, 83–85).

## 5.2. *Talouselämä-lehden esille tuoma työvoimapula*

### 5.2.1. Työvoimapula lehtiteksteissä

Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen ei tule yllätyksenä työnantajille, joten siihen voidaan varautua ja siihen on varauduttava. Ongelmaa työvoiman saatavuudesta lisää omalta osaltaan se, että korvaavat työmarkkinoille tulevat ikäluokat ovat selvästi pienempiä kuin eläkkeelle siirtyvät. Tiedotusvälineissä Suomen väestön ikääntymisestä ja kokonaistyövoiman supistumisesta on puhuttu paljon, mutta niiden vaikutuksesta työmarkkinoiden eri tasoille ei puhuta läheskään yhtä paljon. Kokonaistyömarkkinoiden niukkuus on haaste yritysten ja julkisten virastojen henkilöstöstrategialle ja rekrytoinnille. Se on myös vähintään yhtä suuri haaste organisaatioiden elinvoimaisuuteen ja toimivuuteen vaikuttavien avaintehtävien täyttämiseksi.

Tutkimusaineiston lähteenä oleva *Talouselämä-lehti* on omalta osaltaan ollut vaikuttamassa keskusteluun työvoimapulasta. Median keskeinen rooli on Juholin (2001, 184) mukaan tiedon välittäminen. Se pyrkii auttamaan kansalaisia ymmärtämään ympäröivää maailmaa ja sen ilmiöitä. Faircloughin (1997, 59) mukaan suuri osa uutisista on julkisen elämän eri alueiden asiantuntijoiden puheen tai kirjoituksen uudelleen välitystä. Mediaviestit muodostuvat silloin representaatioiden representaatioista, jolloin viestintätilanteet kontekstualisoidaan uudelleen eri tavoin, riippuen kyseessä olevan viestinnän päämäärästä, arvoista ja painotuksista. Tutkittaessa miten työvoimapula tulee esille *Talouselämä-lehden* artikkeleissa, oli selkeästi havaittavissa, että se esiintyy kolmella eri tavalla: 1) *asiantuntijoiden varoittolevan puheen kautta* 2) *yritysten kokeman määrällistä työvoimapulaa* ja 3) *yritysten kokeman laadullista työvoimapulaa käsittelevien puheiden kautta*.

Asiantuntijoiden varoittolevaa puhetta tuodaan esille esimerkiksi *Talouselämä-lehdessä* 20.1.2006 julkaistussa artikkelissa. Artikkelin perustuu *Talou-*

elämä-lehden tekemään selvitykseen yritysten kokemasta työvoimapulasta ja eri yritysten henkilöstöasioista vastaavien alan asiantuntijoiden haastatteluihin.

*”Siihen (työvoimapula) on korkea aika varautua, vaikka työvoimatilanne olisikin vielä kohtalaisen hyvä”. Tapiola-ryhmän henkilöstöjohtaja Sirpa Kaisanlahti sanoo.” (Talouselämä 20.1.2006)*

Varautuminen niukkenevaan työvoiman tarjontaan on aiheellista myös Työministeriön mukaan. Työministeriön teettämä Työvoima 2020 raportti (2003, 188) arvioi, että työvoimasta tullaan menettämään vuosittain 10 000- 20 000 henkilöä enemmän kuin sinne tulee nuorista ikäluokista. Yritysten henkilöstöasioista vastaavien asiantuntijoiden varoittavaa puhetta tutkittaessa, teksteistä on kuitenkin löydettävissä se, että asiantuntijoiden kehotuksista huolimatta, yritykset eivät ehkä osaa tai halua suunnitella tulevaisuuttaan henkilöstön hankinnan osalta kovin pitkällä tähtäimellä.

Määrällistä työvoimapulaa kuvaavista artikkeleista esimerkiksi 27.5.2005 julkaistu artikkeli kuvaa hyvin, miten laaja-alaista työvoimapula voi olla. Artikkeleissa kerrotaan Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyritysten rekrytointivaikeuksista. Artikkelin mukaan enemmän, kuin joka neljäs EK:n jäsenyritys kärsii rekrytointivaikeuksista.

*”Viime viikolla Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) latasi madonlukuja Suomen koulutuksen ongelmista. EK:N vajaan 5 000 jäsenyrityksestä jo 27 prosenttia kärsii rekrytointivaikeuksista. Peräti 25 000 työpaikkaa jäi kokonaan täyttämättä tai niihin löytyi tekijä vasta pitkän hakemisen jälkeen.” (Talouselämä 27.5.2005)*

Määrällinen työvoimapula on lähinnä rakenteellista työvoimavajetta, jota muodostuu erityisesti kasvaville aloille ja ammatteihin. joissa työvoiman kysyntä

lisääntyy voimakkaasti. Työvoima 2020 raportin (2003, 68) mukaan työvoimakapeikkoja voi syntyä myös suorittavassa työssä ja perinteisissä ammateissa, kun työvoimaa poistuu ikääntymisen takia paljon.

Laadullista työvoimapulaa käsitellään Talouselämä-lehdessä laajasti. Tarkimmin aiheeseen oli paneuduttu 20.1.2006 julkaistussa lehdessä, jossa on useita aihetta käsitteleviä artikkeleita (Eeva-Riitta Seies/ Näin löydät sen oikean s. 58, Jouni Luotonen/ Osaaja voi olla eri suunnassa s. 3, Päivi Vihma/ Taistelu osaajista alkaa s. 51). Näiden artikkeleiden puhetta kuvaa hyvin esimerkiksi Päivi Vihman kirjoittamasta osaajapulaa käsittelevästä artikkelista poimittu näyte.

*”Kaunopuheet henkilöstön tärkeydestä ovat äkkiä täyttä totta. Osaajapula uhkaa Suomea. Vain puolet suuryrityksistä arvioi saavansa tarpeeksi pätevää työvoimaa.”* (Talouselämä 20.1.2006)

Tässä osaavan työvoiman laadullista työvoimapulaa käsittelevässä puheessa nousi keskeiseksi tekijäksi, myös määrälliseen työvoimapulaan vaikuttama, nykyisen henkilökunnan ikääntyminen ja siirtyminen pois työmarkkinoilta, osaamisen laatu, koulutuksen vastaamattomuus työelämän tarpeisiin nähden ja työn sijaintitekijät.

*”Kaupan alalla ei ole Suomessa työvoimapulaa, mutta alalla on huutava pula ammattitaitoisesta työvoimasta”, Suomen Kaupan Liiton varatoimitusjohtaja Heikki Ropponen toteaa.”* (Talouselämä 17.2.2006)

*”Monet kotimarkkinoilla toimivat kauppa- ja rakennusyrietykset näkevät edessään laajemman osaajapulan kuin muut yritykset. Myyjiä tai rakentamisen ammattilaisia ei ole tarjolla riittävästi, muusta henkilökunnasta puhumattakaan.”* (Talouselämä 20.1.2006)

*”Pätevästä henkilökunnasta tulee suomessa suorastaan taistelu. Vain niukasti yli puolet suuryrityksistä uskoo saavansa viiden lähivuoden aikana riittävästi päteviä esimiehiä ja asiantuntijoita.”*

(Talouselämä 20.1.2006)

*”Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle tarvitsemme lähivuosina kipeästi nuoria osaajia kasvamaan rahoitusalan ammattilaisiksi”, Nordea Pankki Suomen rekrytoinnista vastaava johtaja Marja Tuokko toteaa.”* (Talouselämä 10.5.2002)

Tutkimusaineiston suurin ristiriita tuli esille siinä, miten yritykset kokevat määrällistä työvoimapulaa. Osa artikkeleista toi vahvasti esille yritysten kokemaa määrällistä työvoimapulaa. Kuitenkin osa artikkeleista toi esille näkemyksen, jonka mukaan yritykset eivät koe työvoimansaannin vaikeutta uhkana toiminnalleen ainakaan seuraavan viiden vuoden aikana. Aineiston perusteella syyinä tähän ristiriitaisuuteen on työvoiman saatavuuteen vaikuttava toimialakohtaisuus.

*”Lähes kaikki vastaajat arvelivat saavansa riittävästi työvoimaa seuraavien viiden vuoden aikana.”* (Talouselämä 20.1.2006)

Määrällistä työvoimapulaa käsittelevässä puheessa, esimerkiksi palvelualat, rakennusala ja teknologiateollisuus viestivät voimakkaasti ongelmaksi muodostuneesta työvoimapulasta. Näiden alojen työvoimapulan taustalla ovat syynä alan voimakas kasvu, työvoiman jo nyt esille tulleet ikärakenteelliset ongelmat ja työvoiman laadulliset ongelmat. Lisäksi voidaan sanoa, että toimialat, joilla koetaan työvoiman määrällistä vajetta, ovat lisääntyneet artikkeleiden tarkastelu ajanjakson aikana. Tarkastelu ajanjakson alkupuolella työvoimapulaa kokevat toimialat olivat pääsääntöisesti rakennus- ja hoiva-ala. Tuoreimmissa artikkeleissa työvoimapulaa kokevat alat ovat lisääntyneet, sekä selkeästi eriytyneet koskemaan lisäksi tiettyjä ammattiryhmiä, joista on



jäänyt paljon työntekijöitä eläkkeelle tai, jotka eivät ole erityisen houkuttelevia aloja nuorille potentiaalisille aloille tulijoille.

*”Moni toimiala voi hki työvoimapulaansa. Töitä olisi tarjolla ainakin metalli- ja konepajateollisuudessa, talonrakennuksessa, turvapalveluissa, sosiaali- ja terveydenhuollossa, koulutuksessa ja erilaisissa kiinteistön huoltotehtävissä.” (Talouselämä 10.12.2004)*

*”Suomessa on pulaa automaatioasentajista, bussikuskeista, hitsaajista, hoitajista, myyjistä, siivoojista, trukinkuljettajista ja monista muista ammateista.” (Talouselämä 17.2.2006)*

Huomioitavaa kuitenkin on se, että työvoimapulaa käsitteleviä artikkeleita oli julkaistu Talouselämä-lehdessä määrällisesti huomattavasti enemmän vuosien 2005 ja alkuvuoden 2006 aikana, kuin vuosina 2002- 2004. Tämän perusteella voidaan todeta, että työvoimapula on tullut useammin esille kahden viime vuoden aikana kuin sitä ennen. Yritykset ja eri alojen edustajat ovat havahuttuneet työvoiman saannin hankaloitumisen seurauksena huomioimaan sen, että työvoimasta tulee poistumaan huomattava määrä ikääntyviä työntekijöitä.

Talouselämä-lehden esille tuomat tekstit on tulkittava niin, että ne heijastelevat työelämän muutoksia. Mielenkiintoista on se, miten journalistit valitsevat ja tuovat esille ajankohtaisia kysymyksiä ja muotoilevat sen, mikä on olennaista ja tärkeää tämän ajan työelämässä. Karvosen (1999, 21–22) mukaan nykyaikainen media on tiedon valtatie, joka valitsee ja tuo esille ajankohtaisia kysymyksiä. Media luo kuvia, joita kaikkien on helppo omaksua. Se määrittelee käsitteitä ja täyttää ne sisällöllä. Median esittämä todellisuus voi usein näyttää todellisemmalta, koska se on ihmisten tietoisuudessa vahvempi. Faircloughin (1997, 10, 36) mukaan tiedotusvälineiden vaikutusvallan luonne on kielellistä ja diskursiivista.

Onko työvoimapula sitten niin suuri uhka, kuin *Talouselämä*-lehti se representoi? *Talouselämä*-lehden ollessa suunnattu pääsääntöisesti suhteellisen korkeaa koulutusta vaativissa asemissa oleville henkilöille, on artikkeleiden tarkoitus varmasti ainakin herätellä näitä työ- ja talouselämään vaikuttavia luki-joita huomioimaan työvoimapulan tuoma uhka. Tätä näkemystä tukee myös tekstistä löytyvät kielellisten ja sanastollisten esitystapojen valinnat. Esimerkiksi teksteissä esiintyvät sanat *madonlukuja*, *uhkaa ja voihtii* korostavat työvoimapulan uhkaavaa roolia, jolloin se nähdään ikään kuin ”peikkona”, joka vaarantaa suomalaista elinkeinoelämää. Mediatekstejä lukiessa ja tulkittaessa on kuitenkin muistettava, että journalistien tekemät kielelliset valinnat todentuvat mediateksteillä laajalle yleisölle, ja siten niillä on mahdollisuus vaikuttaa laajan yleisön tapaan tehdä valintoja (Heikkinen 1999, 12).

### **5.2.2. Työvoiman tarjontaan vaikuttavat tekijät**

*Talouselämä*-lehden teksteistä oli löydettävissä, että yritysten kokemaan työvoimapulaan vaikuttavat toimialan voimakas kasvu, työvoiman jo nyt esille tulleet ikärakenteelliset ongelmat, työvoiman laadulliset ongelmat ja työn sijaintitekijät. Toimialaherkkyteen vaikuttavat, esimerkiksi rakennus- ja kaupalojen herkkyys talouden parantuneisiin suhdanteisiin sekä nuorten innovatiivisten toimialojen, kuten esimerkiksi korkeateknologian alan voimakas kasvu. Määrällistä työvoimaa merkittävämpänä tekijänä korostui kuitenkin osaavien työntekijöiden hankinnan hankaloituminen. Osaamisyhteiskuntaan ja globaaliin talouteen siirtyminen on merkinnyt myös työvoiman osaamisvaatimusten kasvua. Osaajat ja osaamisen johtaminen ovat lehtitekstien perusteella nyt yrityksen kilpailukyvyyn ytimessä. Analysoitaessa lehtitekstien esille tuomia syitä yritysten kokemaan osaajapulaan, korostuivat osaavan työvoiman tarjontaan vaikuttavina tekijöinä osaamisen laatu, avainhenkilöiden ikääntyminen ja työn sijaintitekijät.

**Työvoiman laadulliset ongelmat** johtuvat hakijatyövoiman osaamisen, koulutus pohjan tai ominaisuuksien riittämättömyydestä tai sopimattomuudesta tarjolla oleviin työtehtäviin (Lampikoski 2005, 56). Talouselämälehden artikkeleiden mukaan työntekijöiden laadulliset puutteet ja kohtaamattomuus työelämän vaateiden kanssa ovat ongelma työn kaikilla tasoilla. Työvoiman laadulliset ongelmat ovat kiperiä siinä mielessä, että vaikka Suomessa on tarjolla niin sanottua potentiaalista työvoimaa rakenteellisen työvoimapulan aiheuttamissa työttömissä, niin nimenomaan laadulliset ongelmat estävät heidän työllistämisensä. Työttömien työmarkkinavalmius on pitkäaikaisen työttömyyden jälkeen heikko.

*”EK:n tuoreimmassa suhdanne barometrissä 38 prosenttia rakennusyrityksistä ilmoitti, että puute ammattitaitoisesta työvoimasta on merkittävä kasvun este.”* (Talouselämä 17.2.2006)

*”Yleisimpiä rekrytoinnin ongelmia ovat hakijoiden vähäinen työkokemus ja ammatillisen osaamisen puutteet. Eniten rekrytointivaikeuksia on perinteisessä teollisuudessa, rakentamisessa ja palvelu-alojen tehtävissä.”* (Talouselämä 27.5.2005)

*”Useilla yrityksillä on suorastaan pula asiantuntijoista ja esimiehistä, jotka pystyisivät strategiseen ajatteluun, ymmärtäisivät asiakashalintaa tai vaikkapa osaisivat venäjää.”* (Talouselämä 20.1.2006)

Osaavan työvoiman puute nähtiin myös vakavana kasvun esteenä. Tulevaisuuttansa tekevässä organisaatiossa osaaminen on kriittinen menestystekijä, joka on kiinni organisaation strategiapohjassa eli arvoissa, visiossa ja missiossa (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 98). Lehtitekstit toivat esille, että nykyinen työelämä vaatii elinikäistä oppimista ja itsensä kehittämistä. Jatkuva ammattitaidon parantaminen on lähes jokaisen työntekijän velvollisuus säilyttääkseen työmarkkinakelpoisuutensa (Helakorpi 2003, 71).

Lehtitekstit nostivat voimakkaasti esille myös sen, ettei ammatillisen koulutuksen sisältö vastaa työelämän tarpeita. Työvoima 2020 raportin (2003, 68) mukaan työvoiman kysyntä tulee kohdistumaan etenkin osaamista vaativiin tehtäviin ja uusiin ammattitaito vaatimuksiin. Ongelmia muodostuu toisen asteen koulutusta vaativissa tehtävissä esimerkiksi siitä, että tietyt alat eivät houkuttele uusia tulijoita tai koulutuksen aloituspaikkoja on liian vähän. Toisaalta toisille aloille on paljon tulijoita ja jopa liikaa työvoiman tarpeeseen nähden.

*”EK on huolissaan siitä, etteivät yritykset löydä kaipaamiaan osaajia, opetusministeriö siitä, että pulaa on nimenomaan ammattiväestä. Näyttäisi siltä, että tehtävät, joihin ammatillinen koulutus tähtää, eivät vain jostain syystä vetoa nuoriin.”* (Talouselämä 27.5.2005)

*”Jos toisille aloille koulutetaan liikaa osaajia, vastaavasti joillakin aloilla koulutuksen aloituspaikkoja on liian vähän. ”Yksi esimerkki on se, että puhtaasti kehitysvammaotyöhön ei Suomessa nyt kouluteta lainkaan henkilöstöä. Alan työvoimavajetta jouduttiin kesällä (2004) paikkaamaan jo eläköityneillä kehitysvammaohjaajilla”, Insiinööriunionin tutkimusjohtaja Aila Tähtitanner sanoo.”* (Talouselämä 10.12.2004)

*”Vielä muutama vuosi sitten kaikkia alan koulutuspaikkoja ei edes saatu täyteen, joten usean vuoden ajan putkimiehiä valmistui vähemmän kuin työvoimasta poistui, sanoo SAK:laisen Rakennusliiton työehtotoimitsija Kimmo Pesonen.”* (Talouselämä 10.12.2004)

Artikkelit heijastavat nykyistä ilmapiiriä siitä, että nuorten on menestyäkseen elämässä hankittava korkea koulutus. Vielä kärjistetympin asian esittää 10.12.2004 julkaistu artikkeli *Kätevä käsistään saa töitä*. Sen mukaan ”*Ammatinvalintoja rasittavat monet tunkkaiset asenteet: Jos korkeasti koulutettu-*

*jen vanhempien jälkikasvu valitsee kädentaitoihin perustuvan ammatin, hän on tyhmä. Laiska on sellainen nuori, joka haluaa saada ammatin ilman vuosikausien pänntäämistä. Sellainen, joka seuraa kutsumustaan huonosti palkatuille aloille, on sinisilmäinen höttöpää, etenkin jos kyseessä on poika.”*

Tämän perusteella voidaan todeta asenteiden olevan suurin este ammatilliseen koulutukseen hakeutumiseen, mutta on muistettava että kysymys voi olla ainakin välillisesti myös rahasta. Palkka on lähes ainoa konkreettinen mittari, jonka avulla ihmiset pystyvät vertailemaan ammattiensa arvostusta.

Koulutuksen vastaamattomuus on ongelma myös nuorille voimakkaasti kasvaville aloille, joille koulutusjärjestelmä ei pysty tuottamaan riittävän nopeasti osaajia. Kasvualoja ovat Työvoima 2020-raportin (2003, 92) mukaan tyypillisesti suurin osa tieto- ja teknologiavaltaisista aloista. Toinen kasvava ryhmä on yksityisen kulutuksen nousun vaikutuksesta työllisyyttä lisäävät alat, kuten esimerkiksi kaupan- ja palvelunalat.

Artikkeleiden mukaan suomalaisen koulutusjärjestelmän haasteena on tuottaa luovia asiantuntijoita ja yrittäjiä myös uusille kasvualoille, ilman että kukaan välttämättä tietää mitä nämä alat ovat. Yritykset eivät kuitenkaan voi vaatia, että yhteiskunta yksin tuottaisi sille täysin valmiita asiantuntijoita johonkin tiettyyn ammattiin. Näin ollen saadakseen tietyn osaamisalueen asiantuntijoita, on jokaisen yrityksen itse järjestettävä tarpeellinen lisäkoulutus työntekijöilleen.

*”Toiseksi pallo lentää työnantajille: ”Työtehtävät muuttuvat vinhaa vauhtia. Myös yritysten täytyy itse olla valmiimpia kertomaan oppilaitoksille nykyistä paljon aktiivisemmin muuttuneista tarpeista. Muuten nämä eivät välttämättä tiedosta muutosta.” Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Seppo Saukkonen sanoo.” (Talouselämä 27.5.2005)*

Uusilla kasvavilla aloilla yritykset ovat artikkeleiden mukaan joutuneet ottamaan työntekijöiden koulutuksen kokonaan omiin käsiinsä. Ongelmien suuruuden takia, ammatillisen koulutuksen aloituspaikkoja halutaan lisättävän voimakkaasti. Koulutusjärjestelmä ei kuitenkaan pysty aina vastaamaan työelämän nopeasti muuntuviin tarpeisiin. Myös yritysten tulee olla aktiivisia ja olla valmiimpia kertomaan muuttuneista tarpeista. Yritysten tulisi ottaa myös itselleen vastuuta henkilöstönsä osaamisesta ja koulutuksesta. Hamelin & Prahaladin mukaan organisaatioiden menestyminen on globaaleilla markkinoilla mahdollista vain fokuoimalla toimintaa riittävästi ja löytämällä nimenomaan ainutlaatuiset osaamisen alueet.

Suomalaiset yritykset tulevat kohtaamaan **ikärakenteelliset ongelmat** eli suurten ikäluokkien työmarkkinoilta poistumisen ensimmäisten joukossa Euroopassa. Suurinta poistuma on maa- ja metsätaloustyössä ja rakennustyössä. Joillakin aloilla ikärakenteesta johtuva poistuma näkyy työvoiman saataavuudessa jo nyt. Erityisesti rakennusteollisuus viestii voimakkaasti kärsivänsä ikääntymisestä johtuvasta työvoimapulasta. Suurten ikäluokkien poistumisen huippu ajoittuu Työministeriön Varautuminen-raportin (Työhallinnon julkaisu nro 320 2003, 16–17) mukaan vuoden 2010 tienoille, jolloin se tulee aiheuttamaan suurta liikehdintää työmarkkinoilla. Ikääntymisen ongelmat vaikeuttavat myös perinteisten käsityöammattien työvoiman saantia. Talouselämä-lehden teksteissä ikääntymisen aiheuttamiin ongelmiin oli herätty todenteolla. Artikkeleissa varoiteltiin ikääntyvän henkilöstön poistumisen aiheuttamista ongelmista ja esitettiin yritysten edustajien mielipiteitä laajasti.

*”Meillä osaaminen on ihmisissä. Ei ole pääomia eikä koneita ja laitteita. Aina kun joku lähtee eläkkeelle, poistuu suuri määrä osaamista. Toinen asia on sitten ennustettu työvoimapula; jos se on edessä, yritämme jarrutella”, Eltel Networks Oy:n henkilöstöpäällikkö Rauno Wuorinen sanoo.” (Talouselämä 1.11.2002)*

*”Työmarkkinakehitys 1990-luvun laman jälkeen on aiheuttanut vääristymän työpaikkojen ikärakenteessa, merkittävä osa työntekijöistä on jo yli 50-vuotiaita. Tästä väestä osa, suuret ikäluokat, siirtyy pian eläkkeelle. Tilalle astuvat hyvin koulutetut, mutta vähemmän kokeneet nuoret.”* (Talouselämä 13.1.2006)

*”Meillä on terveydenhuollossa työvoimapula lähivuosina. Otamme käyttöön kaikki keinot, joilla turvaamme työkykyisten ihmisten pysymisen työelämässä.”, Pirkanmaan sairaanhoitopiirin johtaja Rauhainen sanoo.”* (Talouselämä 28.11.2003)

Markkasen (2005, 25) mukaan osaajanäkökulmasta ikärakenteelliset ongelmat korostuvat entisestään tulevaisuudessa. Työvoiman ikääntyminen tuo osaajien rekrytointiongelmia osaavista käsityöläisistä korkeimpaan johtoon. Organisaatioiden huipuilta lähtee avainhenkilöitä eläkkeelle suhteellisesti enemmän kuin alemmilla tasoilla. Ylimmän- ja keskijohdon rooli on avainasemassa organisaation toiminnalle. Vastavalmistuneiden, vaikkakin korkeasti koulutettujen, osaaminen ei vastaa poistuvan avainhenkilön työ- ja elämän kokemuksen kautta muodostunutta osaamista.

*”Hiljaista tietoa on joka työpaikalla. Yritykset ovat heränneet huolehtimaan iäkkäämmistä työntekijöistään, jos näillä on hallussaan sellaista ainutlaatuista tietotaitoa, jota ei koulun penkillä opi. Konkarit saavat viime töinään opettaa nuorempiaan.”* (Talouselämä 1.11.2002)

*”Silti myös johtaja voi oikeasti väsyä - ja saakin (korkea eläkeikä ja työn vaatimukset) Pitkää työviikkoa vuosikaudet tehnyt yritysjohtaja saattaa leipääntyä tavalla, joka pahimmassa tapauksessa vaarantaa yrityksen tulevaisuuden. ”Suomi on hoitanut onnettoman huonosti ylimmän johdon siirtoasiat. Pitäisi luoda järjestelmä, jossa*

*toimitusjohtajan paikalta voisi siirtyä työuran loppuvuosisiksi arvostetuihin asiantuntijatehtäviin”, ikäjohtamisen isäksi ristitty Professori Juhani Ilmarinen sanoo.” (Talouselämä 28.11.2003)*

Yrityksien on syytä varautua avainhenkilöiden ja ylimmän johdon eläköitymiseen miettimällä mahdollisia seuraaja järjestelyitä riittävän ajoissa. Kokeneiden avainhenkilöiden korvaaminen voi olla yllättävänkin vaikeaa. Esimerkiksi johtotehtäviin vaaditaan usein iän tuomaa kokemusperäistä osaamista ja organisaatiotuntemusta, jolloin seuraajan valinta voi aiheuttaa usean rekrytointin ketjun. Lehtiartikkelit toivat kuitenkin esiin sen, että yritykset pyrkivät varautumaan henkilöstön ikääntymisen tuomiin ongelmiin pitämällä huolta avainosaamista omaavien työntekijöiden työkyvystä ja järjestämällä erilaisia projekteja, jotka tähtäävät osaamisen siirtoon nuoremmille työntekijöille.

**Työn sijaintitekijöiden ongelmana** on työvoimareservissä olevien kyseisten alojen työmarkkinakelpoisten edustajien haluttomuus siirtyä työnsijainti paikkakunnille, jotka tyypillisesti ovat kasvukeskuksia. Alueellisessa työvoimapulessa sopivaa työvoimaa on tarjolla muilla alueilla, mutta työntekijät ovat haluttomia, erilaisten sidonnaisuustekijöiden vuoksi, muuttamaan työn perään toiselle alueelle. Oman asuinpaikkakunnan sidonnaisuustekijöinä voivat Lampikosken (2005, 56) mukaan olla perhe, omistusasunto ja elinympäristön arvostus. Yritykset ja muut organisaatiot ovatkin alkaneet kiinnittää yhä enemmän huomiota työvoiman saantiin päättäessään toimipaikkojensa sijainnista.

*”Työvoiman saatavuus on yrittäjien mukaan erityisen ongelmallista kasvukeskuksissa ja aivan syrjäseuduilla. Kasvukeskuksissa pätevät moniosaajat viedään käsistä, kun taas syrjäseuduille eivät ammattitaitoiset ihmiset mielellään muuta.” (Talouselämä 29.11.2002)*

Lehtitekstien mukaan yritykset eivät saa riittävästi nuorta osaavaa ja koulutettua työvoimaa pieniltä paikkakunnilta ja maaseudulta. Yritykset ovat siirtäneet



esimerkiksi tutkimukseen ja tuotekehitykseen liittyviä toimintojaan läheisiin kaupunkeihin, joista näiden alojen osaajien puolisoillekin löytyy työtä, koulutusmahdollisuuksia ja harrastuksia. Osaajat kokevat sidonnaisuuden pienellä paikkakunnalla yhden toimialan yritykseen riskinä. Yritys voi vähentää työvoimaansa tai lopettaa toimintansa, ja työssäkäyntialueella ei ole vastaavia työtilaisuuksia tarjolla. Työvoiman saanti on vaikeutunut artikkeleiden mukaan myös kasvukeskuksissa, joissa monta saman alan yritystä taistelee samoista osaajista.

Hämäläisen (2004, 63–64) mukaan alueen houkuttelevuus on tärkeä tekijä työvoimantarjonnassa. Osaava työvoima sijoittuu vetovoimaisille alueille, joissa on vahva elinkeinoelämä ja monipuolisia koulutusmahdollisuuksia. Yritysten sijoittuminen toisten yritysten läheisyyteen luo positiivisia ulkoisvaikutuksia, jotka parantavat alueen kilpailukykyä muihin alueisiin nähden. Tämä puolestaan tekee alueen yhä houkuttelevammaksi yritysten sijoittumiskohteeksi. Tuotantotoiminnan sijoittuminen on suoraan yhteydessä työvoiman sijoittumiseen. Työvoiman kysyntä kohottaa alueen palkkatasoa, mikä houkuttaa alueelle työntekijöitä muilta alueilta. Alueelle muodostuva laaja työvoimavaranto houkuttelee alueelle lisää yrityksiä, joka ilmenee selvimmin erityistaitoja vaativien työtehtävien kohdalla. Erityisosaamista omaavien työntekijöitä on helppompaa houkutella alueella, jossa jo on kyseistä erityisosaamista ja täten myös muita vastaavan alan yrityksiä.

Alueelliseen työvoimapulaan tuo omalta osaltaan yrityksille helpotusta tämän ajan ilmiönä olevat joukkolomautukset ja irtisanomiset. Yritysten parantaessa kannattavuuttaan, lomauttamalla tai irtisanomalla henkilöstöään, ne vapauttavat työntekijöitään hakeutumaan muihin saman työssäkäyntialueen yrityksiin, joissa on tarvetta saada uutta työvoimaa. Osaajia viedään suorastaan käsistä, ja moni heistä äänestää myös jaloillaan jättämällä lomauttavan yrityksen vapaaehtoisesti. Lomauttavan tai irtisanovan yrityksen tuleekin olla varovainen tehdessään näin radikaaleja muutoksia. Osaajia on vaikea saada takaisin

toimintaedellytysten ja markkinanäkymien parantuessa. Talouselämä lehden artikkeli *Hitsin hyvin töitä Turussa* 17.2.2006 kuvailee näitä osajien markkinoita seuraavasti:

*”Kun Wärtsilä lopetti Turussa, palkkasimme sieltä toistakymmentä työntekijää. Moni heistä oli yli 50-vuotias. Finluxilta tulee meille muutama henkilö”, Aker Finnyards Oy:n henkilöstöjohtaja Marko Konu. kertoo.” (Talouselämä 17.2.2006)*

*”Osaava, vuorotyöhön tottunut ja keski-ikältään vain 33-vuotias Perloksen henkilöstö on kiinnostanut lukuisia työnantajia.” (Talouselämä 17.2.2006)*

Perloksen tilannetta kuvaillaan myös toisessa artikkelissa, joka on julkaistu Talouselämä lehdessä 26.8.2005. Artikkelissa kommentoidaan Perloksen parantunutta markkinatilannetta ja sitä, miten se on joutunut hankkimaan irtisanomiaan työntekijöitä takaisin palvelukseensa.

*”Viime viikkoina yhtiö on joutunut anelemaan pois potkittuja takaisin töihin, sillä syksyn näkymät ovat hyvät (...) Nyt Perlos joutuu katsomaan vierestä, kun muut saalistavat ammattilaisia sen tontilta. Perloksen osaksi jää tarjota markkinapaikalle tilat ja välineet.” (Talouselämä lehdessä 26.8.2005)*

Vaikka markkinatilanne vaatii usein yrityksiltä rankkoja säästötoimia, jotka kohdistuvat henkilöstöön lomautuksina ja irtisanomisina, yritysten kannattaa pitää mielessä tulevaisuuden osaamistarpeet. Viime vuosikymmenen alun irtisanomisvyöry vei työelämän ulkopuolelle tuhansia ammattilaisia, joita yritykset eivät nousun alkaessa enää voineetkaan poimia työelämän käyttöön.

*”Moni yritys saa kiittää osajapulasta itseään. Jos yritys on parantanut tulostaan tiukkojen henkilöstöleikkausten avulla, uutta johtajapolvea ei ole kasvamassa.”* (Talouselämä 20.1.2006)

Jos työvoimaa ei löydy Suomesta, yritykset ovat valmiita hankkimaan sitä ulkomailta siirtämällä toimintojaan sinne tai tuomalla työntekijöitä Suomeen. Jo pelkästään teknologiateollisuuden alalla, suomalaisilla yrityksillä oli Teknologiateollisuus-yhdistyksen mukaan, vuoden 2004 lopussa 160 000 työntekijää ulkomailla. Ulkomailla olevien työntekijöiden määrä on saman selvityksen mukaan noussut 40 000 henkilöllä viimeisen viiden vuoden aikana. Yhteensä kaikilla suomalaisilla yrityksillä on ulkomailla yli 300 000 työntekijää<sup>5</sup>. Lehtitekstien mukaan ulkomailta Suomeen työllistettävää työvoimaa tarvitaan erityisesti korkeaa koulutusta vaativilla aloilla, mutta myös hoitoalalla, teollisuudessa ja rakennusosalalla.

*”Suuret suomalaiset työvoimanvuokraajat tungeksivat kaikki pienillä Tallinnan markkinoilla (...) Virolaiset tarjoilijat helpottavat ravintoloiden sesonki ruuhkaa talvella Lapissa ja kesällä Etelä-Suomessa. Samoin rakennus- ja metallimiehille on nyt kysyntää.”* (Talouselämä 18.2.2005)

Suomessa on pyritty edistämään ulkomaisen työvoiman saantia avaamalla työvoiman vapaa liikkuvuus EU:n sisämarkkinoilla. Ulkomaalaisia rekrytoidaan lehtitekstien mukaan pääsääntöisesti henkilöstövuokrausyritysten kautta. Lehtitekstien mukaan ulkomaalaisia ei kuitenkaan saada rekrytoitua Suomeen juuri Viroa kauempaa.

Talouselämä-lehden artikkelien mukaan globaaleilla markkinoilla toimivilla yrityksillä myös rekrytointi on globaalia. Synä ulkomaalaisen palkkaamiseen

---

<sup>5</sup> [www.teknologiateollisuus.fi/henkilosto](http://www.teknologiateollisuus.fi/henkilosto) luettu 22.5.2006

nousi ensisijaisesti esille tarve saada tiettyä osaamista, jota ei ole saatu Suomesta yritykseen, sekä myös kansainvälistyä.

*”Honeywellin Kuopion tutkimuskeskuksen johtaja Timo Saarelaisen mukaan edut pitää vain osata markkinoida ulkomaalaisille, jotka tietävät Suomesta yleensä vain kylmän, loskan ja pimeyden. Ja että jääkarhut talsivat pitkin Helsingin katuja”* (Talouselämä 24.10.2003)

*”Työlupia it- ja telealan ammatteihin oli vuoden 2001 lopussa myönnetty runsaalle 1 400 ulkomaalaiselle, viime vuoden lopussa (2002) 1 700 ulkomaalaiselle.”* (Talouselämä 24.10.2003)

*”Tulevaisuuden Euroopassa menestyvät ne maat, jotka kohtelevat hyvin asukkaitaan. Globaalistuvassa maailmassa yhä useammat työteliäät ihmiset valitsevat asuinpaikkansa sen mukaan, missä heidän työpaostaan ja perhettään arvostetaan.”* (Talouselämä 19.5.2006)

Henkilöstön hankinta Suomeen on kuitenkin suhteellisen vähäistä. Suomen on vaikea houkutella huippuosaajia. Lampikoski (2005, 90) esittää tärkeimmiksi syiksi houkuttelevuuden puutteeksi työlainsäädännölliset ongelmat, erilaiset verotuskäytännöt ja korkea verotuksen sekä kielitaidon puutteen. Rekrytointi suoraan ulkomailta vaatii yrityksiltä moni kulttuurillisuuden kehittämistä. Globaali henkilöstönhankinta oli teksteissä kuitenkin usein esillä. Teksteissä aihetta lähestyttiin innokkaalla uteliaisuudella ja aiheen tiimoilta oli haastateltu useita yrityksiä ja asiantuntijoita. Lehtitekstit toivat esille pelkästään positiivisia puolia ulkomaisen henkilöstön hankinnasta ja monikulttuurisuus nähtiin voimavarana yrityksille.

Yritykset siirtävät työvoimapulaa helpottaakseen myös osaamista vaativia toimintoja ja tehtäviä ulkomaille. Esimerkiksi tietoteknisen osaamisen taso on

kova Intiassa ja entisissä Itäblokin maissa. Muun muassa ohjelmointityön voi helposti siirtää toiselle puolelle maailmaa, missä osaavaa työvoimaa on vielä tarjolla.

*”Ascompin 3 400 työntekijästä jo 2 500 on aasialaistehtaissa. Luku kasvaa, kun seuraava piirilevytehdas aloittaa puolentoista vuoden kuluttua tuotantonsa Etelä-Intian Chennaiassa.”* (Talouselämä 28.4.2006)

*”Suomalainen pääoma pyörittää kymmeniä tehtaita Kiinassa. Suuret suomalaisyhtiöt ovat synnyttäneet jo lähes 20 000 työpaikkaa maailman väkirikkaimpaan maahan.”* (Talouselämä 30.4.2004)

*”Elcoteq Networkin viestintäjohtaja Osmo Kammosen mukaan Donguan on tehdaspaikoista palkallisesti halvin, Shenzhen toiseksi halvin ja Peking kallein.”* (Talouselämä 30.4.2004)

*”Arvelen, että palkkakustannukset ovat silti Virossa 6-7 kertaa pienemmät kuin täällä Kiinassa ne ovat 12 kertaa pienemmät”, Eforen Saarijärven tehdaspäällikkö Pekka Rautaoja toteaa.”* (Talouselämä 28.4.2006)

Syinä työtehtävien ulkomaille siirtoon mainitaan osajapulan lisäksi työvoiman edullisuus ja markkinoiden sijainti näillä alueilla. Lehtitekstien mukaan osa ulkomailla työllistävistä yrityksistä pyrkii myös kasvattamaan ulkomaalaisen työvoimansa osaamistasoa erilaisten koulutusohjelmien avulla. Suomalaisyriyten siirtyminen ulkomaille, työllistämään toisten maiden kansalaisia, esitettiin kuitenkin usein jopa paheksuttavana voitontavoitteluna.

### **5.3. Talouselämä-lehden esille tuoma osaajaprofiili**

#### **5.3.1. Osaajien ammattitaidon rakentuminen**

Henkilöstön osaamisesta on muodostunut tärkeä kilpailukyvyn lähde ja voimavara monille nykyorganisaatioille. Viljasen (2003, 205) mukaan osaamisen merkitys korostuu erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa, joissa henkilöstö on keskeisin voimavara ja usein myös organisaation ainoa resurssi. Talouselämä-lehden esittämässä työvoimapulan kontekstissa merkittävin tekijä yritysten kokemaan työvoimapulaan on työvoiman laadulliset puutteet, jolloin tarjolla olevan työvoiman osaaminen ei vastaa yrityksen tarpeita. Talouselämä-lehden esille tuomissa yrityksissä koetaankin laaja-alaisempaa osaajapulaa, kuin määrälliseen työvoimantarjontaan liittyvää työvoimavajetta.

Rastas & Einola- Pekkinen (2001, 48–53) kuvaavat organisaation osaamista ketjuna, joka lähtee liikkeelle yksittäisestä työntekijästä eli osaajasta. Yksilön osaaminen muuntuu vuorovaikutuksessa toisiin työntekijöihin henkilöstön osaamiseksi ja tätä kautta koko organisaation osaamiseksi. Keitä sitten ovat organisaation menestyksen taustalla olevat osaajat, joiden osaamisista ja kyvykkyyksistä muodostuvat organisaation ydinosaaminen ja minkälaisia ominaisuuksia heillä on? Yksilön osaamista ja ammattitaidon rakentumista tarkasteltiin lehtitekstien muodostamasta tutkimusaineistosta Viitalan (2005, 116) esittämän osaamispyramidin kautta, jonka mukaan ammattitaidon rakentuminen voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen:

1. oman ammattialan osaamiseen
2. organisaatio-osaamiseen
3. sosiaalisiin taitoihin
4. luovuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn
5. persoonallisiin valmiuksiin.

Pyramidin huipulla oleva oman ammattialan osaaminen kuuluu teknisiin perusvalmiuksiin ja osaaminen liittyy suoraan suoritettavaan tehtävään. Mitä alemmas kohti persoonallisia valmiuksia ja pyramidin perustaa lähestytään, sitä lähempänä ovat metavalmiudet eli taidot, joita tarvitaan työelämässä toimialasta tai tehtävästä riippumatta.

**Osaajien oman ammattialan osaaminen** kehittyy työkokemuksen kautta. Artikkeleissa korostui oman ammattialan osaamisessa riittävä ja monipuolinen työkokemuksen määrä. Osaajaksi kasvetaan ajan myötä. Tutkimusaineiston käsittävässä kontekstissa, hyvän työkokemuksen omaavilla osaajilla on vähintään kymmenen vuotta työkokemusta. Globaalisti toimivissa yrityksissä arvostettiin myös ulkomaan työkokemusta.

*”Hakijoiden näytöt ovat tärkeitä. Teoreettinen osaaminen ilman näyttöjä ei riitä”, sanoo Fortum-konsernin henkilöstön kehittämisestä vastaava johtaja Päivi Laaksomaa. Yritykset tarkastavatkin nykyään huolellisesti hakijoiden työhistorian.” (Talouselämä 20.1.2006)*

*”Kokemusperäinen osaaminen on tärkeää yrityksen uudistamisessa. muutoksen keskellä oikein asennoitunut konkari on ankkuri historiaan. Hän osaa katsoa taakse ajatellen, mitä pitäisi tehdä toisin”, Tampereen yliopiston johtamisen professori Arja Ropo pohtii.” (Talouselämä 1.11.2002)*

*”Ammattitaidon vahvimmat osaajat löytyvät yli viisikymppisten joukosta. Tietotaidon jakaminen on heille tärkein tehtävä”, Terramare Oy:n toimitusjohtaja Jarmo Yletyinen sanoo.” (Talouselämä 1.11.2002)*

Koulutuksen rooli osaamisessa jäi usein teksteissä työkokemuksen taustalla vaikuttavaksi asiaksi ja mielipiteet koulutuksen vaikutuksesta osaajien profii-

liin olivat erilaisia. Ensisijaista osaamisessa on tekstien mukaan riittävän pitkä työkokemus. Koulutus nähdään kuitenkin enemmän osaamisen perustana, kuin osaajan erityisesti korostettavana piirteenä.

*”Aker kouluttaa myös varsin vieraiden alojen työntekijöistä laivanrakentajia, kunhan asenteet ja kädentaidot ovat kunnossa. ”On sellaisiakin tapauksia, että postimiehestä tai leipurista on tullut hyvä levyseppä”, toteaa Aker Finnyards Oy:n henkilöstöjohtaja Marko Konu.” (Talouselämä 17.2.2006)*

*”Teboilin koulutusohjelma kesti lähes kolme vuotta ja maksoi kaikkiaan noin 600 000 euroa. Summasta yhtiön osuus oli 60 prosenttia.” (Talouselämä 12.8.2005)*

*” ”Myös Nordkalk hyödyntää konkarisenioreiden osaamista koulutuksessa. Siitä ovat innoissaan sekä työyhteisön opettajat että opettavat. Tieto, jota ei kirjoista opi, siirtyy ihmisten välityksellä”, Nordkalkin henkilöstöjohtaja Kari Vainio kertoo.” (Talouselämä 1.11.2002)*

Koulutuksen rooli korostui osaamisessa kuitenkin silloin, kun koulutusta tai tietyn koulutusalan osaajia ei ollut tarjolla. Erityisesti nuorilla ja nopeasti kehittyvillä sekä työvoimavaltaisilla aloilla on jouduttu ottamaan henkilöstön kouluttaminen omiin käsiin ammattiosaajien saamiseksi. Työntekijöitä koulutetaan nuorista alalle tulijoista sekä muiden alojen kokeneista työntekijöistä. Työkokemusta hyödynnetään myös yrityksen sisäisissä koulutuksissa, jolloin osaamista pyritään siirtämään kokeneilta työntekijöiltä nuoremmille.

Oman ammattialan työkokemuksen lisäksi osaajat ovat kielitaitoisia. Erityisen haluttua työnantajien keskuudessa on venäjän kielitaito. Yhdistettynä yrityksen tarvitsemaan muuhun ammattiosaamiseen, venäjän kielen taito tuo osaa-



jalle todellista markkina-arvoa työmarkkinoilla. Kielitaitoa arvostavat korkealle myös ne yritykset, joilla ei ole vienti- tai tuontitoimintaa. Erityisistä osaajien taitoalueista tuli teksteistä esille asiakashallintaosaaminen, myynti- ja markkinointitaito sekä ketjuosaaminen.

*”Asiakkuuksien hallinta on Talouselämän kyselyn mukaan lähitulevaisuuden tärkein liiketoiminnan osaamisen alue. Yli puolet vastajista nosti sen ykkössijalle. Termi on muodikas, mutta sen sisältö on epäselvä. ”Pitää osata toimia asiakkaan iholla niin, että todella ymmärtää oman yrityksen toimintaa asiakkaan näkökulmasta”, Tapiolan Sirpa Kaisanlahti sanoo.” (Talouselämä 20.1.2006)*

*”Suomalaisten kielitaitokin on hyvä - paitsi venäjätaito. Kolme neljästä henkilöstöjohtajasta lukee venäjän yrityksensä tärkeimpiin kieliin. ”Venäjän-juna menee nyt tosi kovaa”, Stockmannin myyntijohtaja Jouko Pitkänen sanoo. Stockmannilla koko johtoryhmäkin opiskelee venäjää.” (Talouselämä 20.1.2006)*

*”Nykyajan ihannejohtaja on kansainvälinen: hänellä on oltava kielitaitoa ja kokemusta kansainvälisiltä markkinoilta. Yhä pienemmät yritykset, joilla ei välttämättä ole edes vientitoimintaa, listaavat kielitaidon yhdeksi valintakriteeriksi.” (Talouselämä 13.12.2002)*

Nämä erityiset ammattitaidon osa-alueet ovat osaajalle tärkeitä. Viitalan mukaan (2005, 116) taitojen erityiset osa-alueet ovat usein kynnyskriteereinä uusien henkilöiden rekrytoinneissa. Lehtitekstit toivat kuitenkin esille vain korkeasti koulutettujen osaajien halutuimpia erityisiä osaamisalueita, jonka takia muiden osaajien, jotka työskentelevät esimerkiksi suorittavassa työssä, erityiset ammattiosaamisen alueet jäivät analysoimatta.

**Organisaatio-osaaminen** ratkaisee usein, miten tehokkaasti henkilön oman alan osaaminen kanavoituu organisaation hyväksi. Tutkimusaineiston puitteissa tätä osaamisen aluetta ei voitu osajaanäkökulmasta arvioida täysipainoisesti, koska se käsittää juuri tietyn organisaation liikeidean, strategioiden historian ja rakenteiden tuntemista. Voidaan kuitenkin ajatella, että aineistosta esille tulleet strateginen ajattelukyky, herkkyyys ja havainnointikyky, sitoutuminen organisaatioon sekä kokemus ulkomaisesta organisaatiosta palvelevat hyvin tämänkaltaista osaamista.

*”Sitoutunut ihminen on lojaali yritystä kohtaan ja panee itsensä liikkoon”, Stockmannin myyntijohtaja Jouko Pitkänen sanoo.” (Talouselämä 20.1.2006)*

*”Se (strateginen ajattelukyky) vaatii ennen kaikkea kahta asiaa: Henkilö pystyy ajassa liikkumaan tulevaan ja menneeseen niin, että nopeasti hahmottaa tapahtumien seurauksia. Lisäksi hän pystyy hyvin käsitteelliseen että konkreettiseen ajatteluun”, sanoo Suomen strategisen seuran puheenjohtaja Anneli Valpola.” (Talouselämä 20.1.2006)*

Artikkeleissa tuli esille se, että organisaatio-osaamisessa tärkeä piirre on työntekijän sitoutuminen organisaatioon sekä sen tavoitteisiin. Organisaatio-osaamiseen liittyvään strategiseen ajattelukykyyn liittyy puolestaan oleellisesti syy-seuraus suhteiden ymmärtäminen, organisaation menneisyyden tunteminen ja tulevaisuuden tavoitteiden yhdistäminen ja päämäärätietoinen tavoittelu. Organisaatio-osaamisessa korostuu se, mitä paremmin henkilö tietää miten ja kenen kanssa yrityksessä saa tehokkaimmin hoidettua ja kehitettyä asioita, sitä paremmin hänen osaaminen yhdistyy yrityksen muuhun osaamiseen (Viitala 2005, 116).

**Sosiaalisten taitojen** merkitys osaajaprofiilissa on suuri. Sosiaaliset taidot ratkaisevat, kuinka henkilö toimii erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Ne määrittelevät myös sitä, miten henkilö kykenee yhteistyöhön sekä ymmärtämään, ohjaamaan ja motivoimaan toisia (Viitala, 2005, 116). Artikkeleiden perusteella tämän päivän työelämässä osaajien tulee olla nopeita luomaan suhdeverkostoja. Osaajien tulee hallita hyvät kommunikointi- ja tiimityötaidot niin suoritavassa työssä ja tietotyössä, kuin johtotehtävissäkin.

*”Liiketoiminnan perustaitoja on hyvä olla laajasti, mutta johtamisosaaminen on kuitenkin kaikkein tärkeintä. Se, että saat viestittyä eteenpäin sanomaasi”, ”ABB:n henkilöstöhallinnossa työskentelevän Henri Hilke sanoo.” (Talouselämä 20.1.2006)*

*”Se (kommunikointitaito) on entistäkin tärkeämpää, kun kaikki alkavat olla asiantuntijaorganisaatioita”, Onnisen henkilöstö- ja viestintäjohtaja Marja-Terttu Verho perustelee.” (Talouselämä 20.1.2006)*

*”Minä näen kommunikointikyvyiltään muista erottuvat henkilöt. Sopivan tilaisuuden tullen kerron esimiehille havainnoistani. Samat havainnot kerron yleensä palautteessa näille osaajillekin”, Fortumin johtamiskoulutuksesta vastaava asiantuntija Olli Kansanen sanoo.” (Talouselämä 20.1.2006)*

*”Muistutamme aina, ettei pelkkien profiilien perusteella kannata rekrytoida ketään mihinkään. Osaamisesta ei ole paljonkaan hyötyä, jos henkilökemiat tiimissä käyvät täysin ristiin.” (Talouselämä 7.11.2003)*

Aineistosta tuli esille i se, että vaikka henkilö olisi monitaitoinen ja pätevä, se ei tee hänestä todellista osaajaa ilman sosiaalisia taitoja, koska ne ovat vält-

tämättömiä työn suorituksen kannalta. Tätä tukee myös Kelleyn & Kaplanin (1993) tekemä tutkimus, jonka mukaan huippu osaajat erottuivat nimenomaan sosiaalisten taitojensa perusteella (Strömmer 1999, 148). Sosiaaliset taidot luetaankin usein henkilöiden ydinpätevyyteen, sillä suuri osa työtehtävistä suoritetaan yhteistyössä tai yhteydessä toisiin ihmisiin. Sillä on suuri merkitys myös asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa toimimisessa. Sosiaaliset taidot korostuivat aineistossa sekä suorittavassa työssä, että esimies- ja johdotehtävissä.

***Luovuus ja ongelman ratkaisukyky*** ovat tärkeitä osaajien ominaisuuksia. Ongelmanratkaisukyky ja luovuus ovat monitahoisia asioita, eikä niiden sisältöä voi määritellä tarkasti koskemaan jotain tiettyä tapaa. On useita erilaisia tapoja, joita työntekijät suosivat omien ongelmanratkaisukykyyn ja luovuuden ilmenemismuodoissaan (Leonard & Straus 1998, 302).

*”Monet yritykset, muun muassa Deloitte, suhtautuvat avoimen myönteisesti sapatteihin. Yhtiö ei jaa vapaajaksoja hyödyllisiin ja vähemmän hyödyllisiin. Jotkut työntekijät aikovat harrastaa äärilajeja kuten kiipeilyä, toiset opiskelevat tai kirjoittavat kirjaa, kolmannet haluavat viettää vuoden perheen kanssa ennen kuin kuopuskin syöksyy koulun syövereihin. ”Luovuus palaa, kun tekee muutakin kuin töitä”, Deloitteen henkilöstöjohtaja Leena Nyström tiivistää kokemukset.” (Talouselämä 24.2.2006)*

Lehtitekstit tukivat myös Viitalan käsitystä siitä, että luovuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn liittyvien taitojen merkitys on kasvanut. Merkitys on kasvanut jopa siinä määrin, että työnantajat ovat alkaneet arvostaa työntekijöiden sapativapaita, koska ne antavat voimaa ja motivaatiota sekä palauttavat työntekijän luovuuden takaisin. Helakorven (2005, 58) mukaan osaajat voidaankin jakaa erilaisiin osaajarooleihin toteutusosaamisen ja luovan osaamisen kautta. Osaajarooleina ovat mallin mukaan toteuttaja, ammattimies, asiantuntija,

suunnittelija ja ideoija. Toteutusosaaminen on suurinta toteuttajalla ja ammattimiehellä, mutta heiltä puuttuu luovaa osaamista. Luovaa osaamista on puolestaan eniten ideoijalla ja suunnittelijoilla. Heiltä kuitenkin puuttuu toteuttajilla ja ammattimiehillä olevaa toteutusosaamista. Mallin keskelle jäävällä asiantuntijalla puolestaan on riittävästi molempia, toteutusosaamista ja luovaa osaamista.

**Persoonalliset valmiudet** ovat keskeisiä tekijöitä osaajan profiloinnissa. Persoonallisuus ohjaa osaamisen muita elementtejä vaikuttamalla siihen miten ja mihin henkilö osaamistaan lopulta käyttää (Niitamo 2005, 151). Persoonallisiin valmiuksiin ja niiden kehittymiseen ei voi vaikuttaa yhtä suoraviivaisesti, kuin muihin osaamisalueisiin, vaan ne ovat monien asioiden summa. Ihminen voi kuitenkin tulla näistä asioista tietoisemmaksi ja siten auttaa itseään henkisessä kasvussa (Viitala 2005, 116).

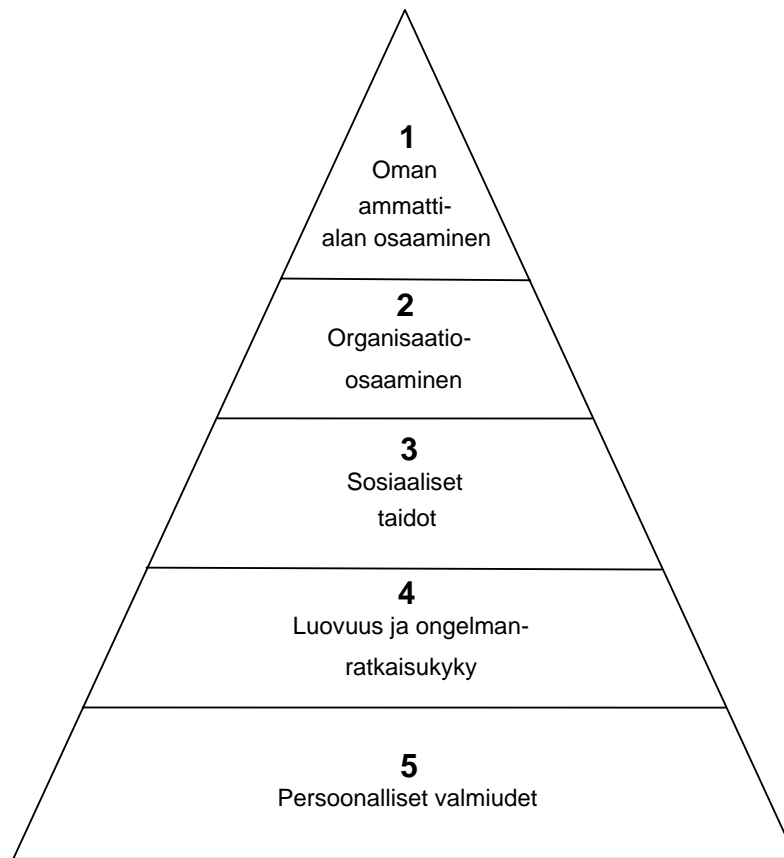
*”Laaksomaa sanoo. ”Huippuosaajat ovat usein yllättävän tavoitteellisia, pitkäjänteisiä ja sitoutuneita työhönsä. He ovat usein vaatimattomia, eivätkä tee itsestään kovin suurta numeroa. Huippuosaaja puhuu kokonaisuuksista, on utelias ja haluaa oppia uutta”, Teboilin henkilöstöpäällikkö Tomi Varjoranta vastaa kysymykseen, mistä tunnistaa huippuosaajan.” (Talouselämä 20.1.2006)*

*”Rekrytointi-ilmoitusten perusteella yritykset tuntuvat yhä hakevan alle kolmikymppisiä, joilla on yli kymmenen vuoden työkokemus korkeakoulututkinnon jälkeen. Johdon suoraan erikoistuneen konsulttitoimiston Jaakko Lehto Oy:n johtava konsultti Ulla Groop sanoo, että hänen työuransa aikana toimeksiantoihin sisältyvä tavoiteikä on laskenut keskimäärin kymmenellä vuodella. ”Nyt yritykset toivovat, että toimitusjohtajakandidaatit ovat nelikymppisiä. Viisikymmenvuotiaat ovat out”, Groop sanoo.” (Talouselämä 13.12.2002)*

*”ABB:n henkilöstöhallinnossa työskentelevän Henri Hilkkeen mukaan tärkeintä ovat avoimuus ja joustavuus: että panee itsensä peiliin, mutta ei lukkiudu johonkin tilanteeseen, jos elämä ei menekään siten, kuin luuli. ”Kolmas tärkeä asia on vastuunotto. Vain niin saa hyvät näytöt”, hän sanoo. (Talouselämä 20.1.2006)*

Tekstien mukaan persoonallisten valmiuksien, tai jopa vaatimusten, rooli osaajille on merkittävä. Persoonalliset valmiudet korostuivat erityisesti korkeasti koulutettuiden osaajien profiileissa. Osaajan on osoitettava työssään tavoitteellisuutta, pitkäjänteisyyttä ja sopeutumiskykyä. Työhönsä osaaja suhtautuu oikealla asenteella ja uteliaisuudella sekä innokkuudella uusien asioiden oppimiseen. Osaaja osaa ja haluaa etsiä uutta tietoa ja oppii nopeasti uusia asioita. Hän on myös ahkera ja joustava sekä muutoshaluinen ja -kykyinen. Huippuosaaaja on myös yleensä vaatimaton, eikä tee itsestään kovin suurta numeroa. Tiimityö ja vaihtuvat työtehtävät ovat omalta osaltaan olleet mukana vaikuttamassa persoonallisten valmiuksien korostumiseen.

Persoonallisten taitojen tärkeyteen viitaten Helakorpi (2005, 35) toteaaakin, että nykyiset työtehtävät ovat aiempaa kompleksisempia ja monenlaista tietämystä edellyttäviä. Tiimimäinen työskentelytapa ja muutokset työn organisoinnissa ovat johtaneet siihen, että useinkaan ei voida puhua ammasteista vaan tehtävistä, joiden laatu ja ajallinen kesto vaihtelevat. Tämä edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa oppimista ja muutoksen sietoa ja korostaa henkilökohtaisten ja persoonallisten ominaisuuksien merkitystä työn kuvassa. Osaamispyramidin esille tuomia osaamisia havainnollistetaan seuraavalla sivulla kuvan 11 kautta.



### 1) Oman ammattialan osaaminen

- riittävä työkokemus
- hyvä pohja koulutus
- kielitaito
- työnkuvaan liittyvä osaaminen
  - asiakashallintaosaaminen
  - myynti- ja markkinointitaito
  - ketjuosaaminen

### 2) Organisaatio osaaminen

- herkkyys ja havainnointikyky
- strateginen ajattelutaito
- kokemus erilaisista organisaatioista

### 3) Sosiaaliset taidot

- kommunikointitaidot
- tiimityötaidot
- kyky luoda nopeasti suhdeverkostoja

### 4) Luovuus ja ongelman ratkaisukyky

### 5) Persoonalliset valmiudet

- tavoitteellisuus, pitkäjänteisyys
- sopeutumiskyky, muutoshalu ja – kyky
- uteliaisuus ja innokkuus uuden oppimiseen
- ahkeruus ja oikea asenne työhön
- vaatimattomuus
- ikä 30–40

Kuva 11. Osaajaprofiloinnin osa-alueiden sijoittuminen osaamispyramidissa.

Analysoitaessa lehtitekstien esille tuomia osaajan ominaisuuksia osaamispyramidin kautta, voidaan sanoa, että osaajien profiloinnissa vahvuuksina korostuvat eniten työkokemuksen kautta muodostunut oman ammattialan osaaminen, henkilön persoonalliset valmiudet ja sosiaaliset taidot.

Osaajalla on työkokemuksen tuomaa monipuolista osaamista. Artikkeleissa korostettiin vahvasti, että osaajilla on todelliset näytöt osaamisestaan. Hyvää työkokemusta omaavalla osaajalla on aineiston mukaan vähintään kymmenen vuotta työkokemusta. Osaajien tulee olla monitaitoisia sekä kielitaidon, että ammatillisen osaamisen suhteen. Osaajan uran pahimpana esteenä on osaamisen liian kapea-alainen keskittyminen. Vahvuutena esitettiin kuitenkin, jonkin tietyn osaamisalueen erityisasiantuntemus yhdistettynä monipuoliseen osaamiseen. Monipuoliset osaajat, jotka hallitsevat useita työvaiheita ja – pisteitä, ovat tehokkuutta tavoittelevien yritysten avainhenkilöitä. Monipuolisella osaamisella on suuri merkitys työntekijän asemalle yrityksessä ja työmarkkinoilla. Se tarjoaa vakaan pohjan työnpaikan säilyttämiselle ja siirtymiselle uusiin haasteisiin, mutta vaatii myös osaajalta jatkuvaa osaamisalueiden laajentamista ja osaamisen päivittämistä (Sydänmaalakka 2003, 158).

*”Henkilöstöjohtajien mukaan kapea-alaisuus olisikin huippuosaajan uran pahin este. ”Kun on laaja kokemus, taidot eivät vanhene tai ainakin osaamisen pystyy nopeasti päivittämään. Kapean erikoisosaajan tilanne on eri”, Tapiolan myynti- ja markkinointijohtaja Minna Elomaa sanoo.” (Talouselämä 20.1.2006)*

Persoonalliset valmiudet kattavat ne ammattiosaamisen alueet, joita tarvitaan työelämässä toimialasta tai tehtävästä riippumatta. Myös se, että osaaja voi olla toisella alalla, kuin mistä osaajaa perinteisesti on totuttu etsimään, painottaa persoonallisten valmiuksien vahvaa roolia osaajaprofiilissa ja on mahdollisuus osaajille.



*”Osaajien etsinnässä ei ole kyse pelkästään korkeasta koulutuksesta ja liikkeenjohtotaidoista. Osaaminen voi olla yksinkertaisesti eri suunnassa kuin, siellä mistä sitä yleensä etsitään. Onnistuneita, mutta lajissaan harvinaisia rekrytointeja ovat esimerkiksi Antti Tanskasen valinta Osuuspankkiryhmän ja Kari Neilimon valinta SOK:n pääjohtajaksi.” (Talouselämä 20.1.2006)*

Osaajilla tulee olla sosiaalisia taitoja, koska pelkkä ammattiosaaminen ei riitä työskentelyyn tiimeissä tai monikulttuurisissa kansainvälistyvissä yrityksissä. Ihmiosaamisen eli sosiaalisten taitojen tarve on suuri organisaation kaikilla tasoilla toteuttavista tasoista ylimpään johtoon Tätä tulkintaa vahvistaa jo aiemmin esitetty Kelley ja Kaplanin (1993) tutkimus, jonka mukaan eräässä yrityksessä huippuosaajiksi tunnustettujen insinöörien tiedollinen osaaminen ei erottunut muiden insinöörien joukosta. Erot huippuosaajien ja muiden insinöörien välillä löytyivät sen sijaan sosiaalisista kyvyistä ja persoonallisista valmiuksista (Strömmer 1999, 148).

Lehtitekstien mukaan tärkeimmät ja halutuimmat yksittäiset ammattiosaamisen alueet ovat asiakashallinnan ja asiakaskeskeisen ajattelun ohella venäjän kielentaito. Venäjän kielitaidon korostuminen aineistossa ja osaajanprofiloinnissa on kuitenkin ristiriidassa esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2005 tekemän yritysten osaamistarvetta kartoittavan tutkimuksen kanssa (Työelämän murros heijastuu osaamistarpeisiin 2005, 29). Sen mukaan venäjän kielitaito on vasta neljäntenä englannin, ruotsin ja saksan kielen osaamistarpeiden jälkeen. Tulosten ristiriitaisuuden taustalla voi kuitenkin olla tutkimusaineiston lähteiden kohdistuminen eri työntekijä ryhmiin. Lisäksi korkeakoulutettujen työntekijäryhmien, joihin tämän tutkimuksen aineistolähde keskittyy, voidaan olettaa automaattisesti koulutuksensa perusteella hallitsevan hyvin niin englannin, kuin toisen kotimaisen kielenkin. Työssä vaadittavat kyvyt ja taidot ovat, Strömmeriin (1999, 147) viitaten, jonkin verran muuttuneet viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Huolellinen, oikea suorittaminen

on menettänyt keskeistä asemaansa ja tilalle on noussut vahvasti tarve jatkuvaan arviointiin sekä oman toiminnan kehittämiseen. Yritysten oppimisen vaatimus koskettaa kaikkia siellä toimivia yksilöitä.

Sydänmaalakan (2003, 104) mukaan tekninen ammattiosaaminen korostuu organisaation toteuttavilla tasoilla.. Käsitteellinen osaaminen, strateginen ajattelu, olennaisuuksien hahmottaminen ja mahdollisuuksien näkeminen ovat taas perinteisesti olleet osa ylimmän johdon osaamisprofiilia, sekä nykyisin myös edellytys lähes kaikille tietotyöntekijöille. Tämän perusteella voidaan todeta, että suorittavassa työssä osaajien profiloinnissa korostuu oman ammattialan osaaminen kokemuksen kautta, kun taas tietotyöntekijöillä ja korkean koulutuksen saaneilla osaajan profiilissa korostuvat eniten persoonalliset valmiudet. Sosiaaliset taidot sitä vastoin ovat yhtä tärkeitä molemmissa työntekijäryhmissä.

*”Strategia ei ole vain johdon asia, vaan organisaation eri puolilla olevat henkilöt osallistuvat strategiatyöhön.”* (Talouselämä 20.1.2006)

Osaajaprofiilia olisi voitu analysoida myös kahdentoista yleisimmän kompetenssin kautta, jotka Wood & Payne (2004, 24–27) Kaksitoista yleisintä kompetenssia heijastelevat hyvin pitkälle myös osaamispyramidin kautta esille saatuja osaamisia. Analysoimalla osaajan profiilia kuitenkin Viitalan (2005) esittämän osaamispyramidin kautta, saatiin esille osaamisen rakentuminen erilaisten elementtien kautta, jolloin se mahdollisti myös vertailun eri elementtien välillä. Toisin sanoen saatiin selkeästi esille, että osaajaprofiilissa toiset osaamisen elementit korostuvat enemmän kuin toiset. Tästä esimerkkinä on osaajaprofiilissa korostuneiden persoonallisten valmiuksien merkitys oman ammattialan kokemusperäisen osaamisen rinnalle.

## **5.4. Talouselämä-lehden kuvaama henkilöstöhankinta**

### **5.4.1. Henkilöstön hankintakeinot ja -kanavat**

Markkasen (2005, 15) mukaan keskeisiä henkilöstöstrategian painopistealueita ovat lähitulevaisuudessa henkilöstösuunnittelu, toimenkuvien määrittely ja hankintakeinot. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on taata, että organisaatiossa on tarvittava määrä oikeanlaisia henkilöitä ja oikeanlaista osaamista liiketoimintastrategian asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi (Bratton & Gold 2003, 194). Myös Rappaport et al. (2003, 60) korostavat henkilöstösuunnittelun roolia niukoilla työmarkkinoilla. Työnantajien tulee arvioida tarkasti, miten työmarkkinoiden muutokset vaikuttavat sen toimintaan ja osaavien työntekijöiden tarjontaan. Ymmärtämällä mitä liiketoimintastrategian toteuttamiseen tarvittavaa osaamista yrityksessä on, tai mitä voidaan sisäisesti hankkia, pystyy yritys tunnistamaan myös ne osaamisen alueet, jotka ovat alttiina osaajapulalle. Lehtitekstien esille tuomassa asiantuntijoiden varoittavassa puheessa osaamisen merkitystä käsiteltiin esimerkiksi seuraavasti:

*”Mitä vanhakantaisempi käsitys osaamisesta on, sitä vaikeampi yrityksen on tiristää osaajistaan täyttä hyötyä. ”Osaaminen on aina sidoksissa yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Kapea käsitys osaamisesta johtaa helposti siihen, että johdetaan eilisen osaamista”, PA Consulting Groupin johtava konsultti Virva Vuori sanoo.” (Talouselämä 7.11.2003)*

Kun osaamisen merkitys tunnustetaan yrityksessä kriittisenä menestystekijänä, henkilöstöfunktio nähdään strategisena kumppanina ja suunnannäyttäjänä (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 23). Näin ei kuitenkaan artikkeleiden mukaan näytä tapahtuvan artikkeleiden esille tuomassa todellisuudessa. Henkilöstösuunnittelu ja osaamistarpeiden määrittely riittävän pitkällä aikavälillä

lillä on usein sivuutettu valtaosassa niistä yrityksistä, jotka kokevat osaajapulaa. Rappaport et al. (2003, 62) korostavat, että kiristyneillä työmarkkinoilla yritysten tulee käyttää innovatiivisia ja aktiivisia rekrytointistrategioita. Rekrytointistrategiassa tehdään valintoja siitä, mitä henkilöstönhankintakanavia ja keinoja yritys käyttää työvoimanhankinnassa. Tutkimusaineistosta kohosi esille se, että osaajapulaa kohdanneet yritykset korostavat erityisesti sisäisten hankintakanavien merkitystä.

*”Tuomme talon sisäiset työmahdollisuudet säännönmukaisesti henkilöstön tietoon ja haettavaksi. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus tehdä avoin hakemus sisäistä työnhakua palvelevan rekrytointijärjestelmän kautta”, sanoo Wärtsilän henkilöstöjohtaja Päivi Castren.”*  
(Talouselämä 20.1.2006)

*”Metso kirjaa yrityksen yhteiseen tietovarastoon muun muassa vuosittaisten esimies-alaiskeskustelujen pohjalta syntyvät osaamiskartoitukset. Kartoitukseen sisältyvät tiedot siitä, haluaako henkilö siirtyä uuteen työhön tai maahan ja mitä ominaisuuksia hänen pitäisi kehittää, mitä kurseja hän on käynyt ja mikä on hänen kielitaitonsa.”* (Talouselämä 20.1.2006)

*”Me arvostamme pitkäaikaisia työsuhteita. Pääosa johtotason rekrytoinneista tehdään yrityksen sisältä. Käytämme vähemmän alihankkijoita kuin alalla yleensä”, henkilöstöjohtaja Antero Saarilahti luettelee selityksiä YIT:n maineelle.”* (Talouselämä 10.5.2002)

Samoin asiantuntijoiden puheessa korostettiin sisäisen rekrytoinnin merkitystä. Esimerkiksi 28.2.2006 julkaistussa artikkelissa neuvotaan seuraavasti: *”Tarkista löytyykö tarvittavaa osaamista talon sisältä. Talon sisältä rekrytointi on viesti siitä, että työntekijöille annetaan mahdollisuus kehittyä.”* Artikkeleissa sisäisten hankintakanavien merkitystä korostavat yritykset olivat kuitenkin

pääsääntöisesti suuryrityksiä. Markkasen (2005, 63) mukaan sisäinen rekrytointi onkin helpointa toteuttaa suurissa organisaatioissa, joissa on paljon erilaista osaamista. Tästä huolimatta, osaajapulana uhatessa juuri pienet ja keskisuuret yritykset ovat alttiimpina kokemaan osaajapulaa ja juuri heidän tulisi panostaa siitä selviytyäkseen sisäisten urakehitys mahdollisuuksien luomiseen.

Sisäisten henkilöstön hankintakanavien merkitys on kasvanut kiristyneen liiketoiminnallisen kilpailun ja henkilöstön osaamiskartoitusten yleistymisen takia. Työvoimanhankinnan ohella sisäisten hankintakanavien käyttö on yrityksen henkilöstöpoliittinen ratkaisu, mihin edellisessä artikkelinäytteessäkin viitataan. Tällaisella henkilöstöpolitiikalla halutaan antaa oman yrityksen edustajalle mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Samoin henkilöstöpoliittisena ratkaisuna voidaan pitää johtotason henkilöiden rekrytointia yrityksen siltä. Artikkelin (30.9.2005) mukaan esimerkiksi Valiolla uralla etenemiseen vaaditaan työntekijältä kokemusta useammasta kuin yhdestä tehtävästä yrityksen sisällä. Tällainen menettely helpottaa myös ikääntyneen työelämästä poistuvan avainhenkilön seuraajan löytymistä yrityksen sisältä.

*”Tästä lähtien Valiossa kaikki avoimet tehtävät pannaan sisäiseen hakuun, lukuun ottamatta toimitusjohtajan suoria alaisia. ”Jos haluaa edetä Valiossa, on omattava kokemusta muustakin kuin yhdestä toiminnosta.” Salonaho puhuu tarkoittaen noin 100–150 ihmisen joukkoa. ”Kun toimitusjohtaja vaihtuu, talosta pitää löytyä ehdokkaita uudeksi toimitusjohtajaksi. Olemme epäonnistuneet henkilöstöpolitiikassa, jos näin ei ole”, Toimitusjohtaja Harry Salonaho sanoo.” (Talouselämä 30.9.2005)*

Kiristyneen työmarkkinatilanteen aikana yritykset joutuvat kilpailemaan tarvitsemistaan osaajista, jolloin yrityksen valitsemien ja käyttämien henkilöstön hankintakanavien merkitys kasvaa (Rynes et al. 1991, 511). Lehtiteksteissä

yritysten käyttämien ulkoisten hankintakanavien ja -keinojen käyttö vaihtelee sen mukaan, minkälaista työvoimaa yritys on hankkimassa. Keinoja ja kanavia on useita erilaisia, kuten jo teoria osuudessa esiteltiin. Osaajanäkökulmasta tässä tutkimuksessa olennaisimmiksi nousivat *rekrytointikonsultit ja henkilöstövuokraus, internet ja etupainotteinen rekrytointi*.

Lehtiartikkeleissa korkeimman tason osaajia, kuten esimerkiksi johtajia, päälliköitä ja asiantuntijoita rekrytoidaan pääsääntöisesti *rekrytointikonsulttien ja suoramakuyritysten* kautta. Lehtitekstien mukaan suoramakukonsultit etsivät potentiaalisia ehdokkaita kollegoilta, julkisista rekistereistä, vuosikertomuksista, ekonomi- ja insinöörimatrikkeleista, yhdistysten jäsenluetteloista, ammattilehdistä ja internetistä. Potentiaaliset ehdokkaat ilmoittautuvat myös itse suoramakuun. Suomessa suoramakuun erikoistuneita yrityksiä on muutamia kymmeniä. Artikkeleiden mukaan suoramakuyritysten käytön etuna pidetään ammattimaisesti rakennettuja rekistereitä ja tietokantoja sekä alan konsulttien asiantuntijuutta henkilö- ja soveltuvuusarvioinneissa. Merkittävää on myös konsultin motivoiva rooli. Tavallisessa ilmoitushaussahan motivaatio syntyy hakijalla sisältä päin, kun taas suoramakuussa konsultin pitää toimia motivaation herättäjänä.

*”Uskomattoman kovissa asemissa olevat johtajat ovat ilmoittautuneet suoramakuun. Korn Ferry International Oy:n toimitusjohtaja Hannu Viitasen mukaan seitsemän johtajaa kymmenestä tulee pyydettyäessä keskustelemaan uusista urapoluista.”* (Talouselämä 13.1.2006)

Rekrytointikonsultteja käytetään myös alempiin tehtäviin rekrytoitaessa. Syyinä rekrytointikonsultin käyttöön on usein ajan ja asiantuntijuuden puute. Työvoimanhankinta on merkittävä investointi yritykselle, eikä siinä haluta epäonnistua. Konsultin käyttöön saattaa vaikuttaa myös yrityksen tahto pysyä nimettömänä rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Nimettömyyteen voi vaikuttaa

yrittäjien tuntemattomuus, aiempien julkisten hakujen epäonnistuminen tai kilpailevilta yrityksiltä suojautuminen, esimerkiksi uusia toimintoja perustettaessa.

*"Nimettömyyteen saattavat turvautua sellaiset yritykset, jotka ovat epäonnistuneet avoimessa haussa. "Jos on julkisessa haussa epäonnistunut jo pari kertaa, haluaa mielellään kolmannessa haussa pysyä nimettömänä", Mercuri Urvalin konsultti Carl-Johan Kronberg sanoo." (Talouselämä 1.3.2002)*

*"Henkilöstönvalintaan ja -kehittämiseen erikoistuneen Psykon toimitusjohtaja Raimo Morefield sanoo, että nimeään varjelevien rekrytoijien ilmoitukset ovat pääasiassa poikkeuksia. "Mutta syitä konsultin käyttöön ja nimettömyyteen on useita. Yksi syy on kilpailutilanne; ilmoittaja haluaa pitää matalaa profiilia, eikä halua, että kilpailijat valpastuvat", Morefield sanoo. Kilpailijoiden pelko on yleisintä silloin, kun rekrytoiva yritys on käynnistämässä uutta toimintaa." (Talouselämä 1.3.2002)*

*Henkilöstönvuokraus yritysten merkitys henkilöstön hankintakeinona on kasvanut merkittävästi viimeaikoina. Tekstit nostivat esille, että yritykset käyttävät henkilöstönvuokrausta erityisesti silloin, kun he tarvitsevat työvoimalta joustoa. Vuokratyövoimaa hankitaan tilapäisiin ruuhkahuippuihin, sijaisuuksiin ja projektiluonteisiin tehtäviin.*

*"Vuokratyövoimapalvelu on aarre meille. Kilpailijathan toimivat maissa, joissa mitkään lain pykälät eivät rajoita henkilöstöresurssien nostamista ja laskemista täysin tilauskannan vaihteluiden mukaan", Nypro CMS Oy:n toimitusjohtaja Mikko Salmela sanoo." (Talouselämä 28.4.2006)*

*”Vuokratyöläisten määrä yli tuplaantui kolmessa vuodessa. Tänä vuonna (2005) vuokraväen määrä kasvaa rakennuksilla ja teollisuudessa.”* (Talouselämä 18.2.2005)

Henkilöstövuokraustoimistot ovat eriytyneet tehtävä- ja alakohtaisesti. Henkilöstön vuokrauksella voidaan tyydyttää akuutti työvoimantarve. Yrityksen kannalta mielekkäitä vuokratyöntekijän käyttökohteita ovat projektitehtävät, lomansijaisuudet ja ruuhkien purku (Koivisto 2004, 88). Henkilöstövuokrausyritysten merkitys on suuri työvoimapulaa kokevilla aloilla, koska sen avulla voidaan saada nopeasti osaavaa työvoimaa. Työvoiman vuokraaminen antaa yrityksille myös tarvittavaa joustavuutta ja mahdollisuuden sopeuttaa työvoiman määrä kuhunkin tilanteeseen sopivaksi, ilman pitkäaikaisia työnantajavelvoitteita. Työvoimapulaa helpotetaan vuokraamalla myös ulkomaalaista työvoimaa esimerkiksi metalli- ja rakennusaloille. Osaajanäkökulmasta henkilöstövuokraus antaa mahdollisuuden tutustua vuokrattavan työntekijän osaamiseen ilman investointiriskiä. Työntekijälle määräaikainen työtehtävä on näytön paikka. Usein hyväksi osoittautunut vuokratyöntekijä halutaan palkata yritykseen vakituiseen työtehtävään (Koivisto 2004, 99). Yritykset voivat myös ulkoistaa jonkun tietyn osan toiminnoistaan henkilöstövuokraus yritykseen. Ulkoistaminen perustuu näkemykseen, jonka mukaan kussakin arvoketjun osiossa tulee olla parhaimmat ja osaavimmat asiantuntijat (Lampikoski 2005, 189).

Lehti-ilmoittelu henkilöstön hankintakeinona on perinteinen. Tutkimusaineiston mukaan lehti-ilmoittelu ei ole juurikaan piristynyt. Lehtiartikkelien mukaan yritykset käyttävät mieluummin *internetiä* sen nopeuden, edullisuuden ja kattavuuden takia. Markkasen (2005, 88) mukaan internetin asema tuleekin voimistumaan henkilöstön hankintakanavana. Internetin avulla suomalaiset yritykset pystyvät helpommin hankkimaan osaamista globaaleilta työmarkkinoilta ja suomalaiset osaajat pääsevät kiinni kansainväliseen työpaikkatarjontaan.



*”Metson oma tiimi uusi verkkosivujen työpaikkaosion puoli vuotta sitten. Hakemuslomakkeet kertovat yrityksestä: työhakemus on helppo täyttää, koska Metso haluaa paljon hakijoita. Jos kysymyksiä on paljon, hakijoita tulee vähemmän.”* (Talouselämä 20.1.2006)

*”Nyt kun meillä on myös nettirekrytointi, saamme keväisin yli 10 000 hakemusta kesätyöpaikkoihin. Vajaalle tuhannelle on työtä tarjolla. ennen joulua meillä on parhaimmillaan yli tuhat sesonki-työntekijää”, Suomen Postin henkilöstöjohtaja Tuike Karppinen kertoo.”* (Talouselämä 30.4.2004)

*”Nettihakua tuo läpinäkyvyyttä ja vahvistaa työnantajakuva ja tehostaa rekrytointiprosessia”, kuvaa Wärtsilän henkilöstöjohtaja Päivi Castren.”* (Talouselämä 20.1.2006)

*”Verkkosivuilta tulee tasaiseen tahtiin avoimia hakemuksia, vaikka Dyneasta on vähennetty väkeä ja tunnettuus ei ole kovin hyvä”, toteaa henkilöstöjohtaja Esa Lahtelan.”* (Talouselämä 20.1.2006)

Kanavan valinnassa on kuitenkin syytä muistaa kohderyhmä, jota lähestytään. Esimerkiksi johtotason ihmisillä ei useinkaan ole aikaa pyöriä nettisivuilla. Internetin rooli hakukanavana on korostunut myös yritysten omilla sivustoilla ilmoitettujen avointen paikkojen ja avoimien hakemusten kautta. Avoin hakemuksen kautta työntekijä voi markkinoida oma-aloitteisesti osaamistaan. Kriittisenä tekijänä yrityksille muodostuu kuitenkin brändi ja tunnettuus (Markkanen 2005, 107–108). Hakemuslomakkeet kertovat yrityksestä. Nopeasti ja helposti täytettävät hakemukset lisäävät hakemusten määrää, jolloin saadaan suuri potentiaalinen hakijajoukko.

Lehtitekstien esille tuomat yritysten edustajat toivat esille internetin tuomien mahdollisuuksien laajuuden. Yritykset tuntuivat haluavan mahdollisimman paljon potentiaalisia hakijoita. Huomioimatta oli kuitenkin jäänyt internetin

tuomat mahdollisuudet kohdistettuna tiettyihin kohderyhmiin. Tällä tavoin yritysten olisi mahdollisuus saavuttaa tehokkuutta henkilöstönhankintaan. Keskitymällä vain laajojen potentiaalisten työnhakijoiden tietokantoihin keräämiseen, tätä tehokkuutta ei voi saavuttaa, vaan suurin osa potentiaalisesta työnhakijajoukosta tulee osoittautumaan yritykseen soveltumattomiksi.

Kohderyhmistä on myös saatavilla erilaisia markkinointitutkimuksia, joista voi saada tietoja minkälaiset keinot ovat mahdollisesti tehokkaimpia kuhunkin kohderyhmään. Rekrytointia tulee lähestyä markkinoinnillisin keinoin, jossa tiettyä työtehtävää myydään halutun osaamisen hallitseville potentiaalisille hakijoille. Työpaikkojen markkinoinnissa voidaan jopa mennä niin pitkälle, että yksi mahdollisuus potentiaalisten hakijoiden tavoittamiseen voi löytyä suoramarkkinoinnista. Kirjeet, sähköpostit tai jopa tekstiviestit ovat yksi tapa lähestyä mahdollisia hakijoita ([www.mps.fi/uutiset](http://www.mps.fi/uutiset) saatavissa 17.1.2006).

Lehtitekstien perusteella tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautuvat yritykset käyttävät usein *etupainotteista rekrytointia*. Ennakoiva, etupainotteinen rekrytointi kohdistuu pääasiassa nuoriin valmistumassa oleviin tai vasta valmistuneisiin opiskelijoihin (Koivisto 2004, 92). Yritysten kannattaa pyrkiä luomaan suoria kontakteja eri oppilaitoksiin ja pyrkiä lisäämään tunnettavuuttaan opiskelijoiden keskuudessa.

*”Ernst & Young laskee palkanneensa tänä vuonna sata uutta työntekijää, joista 71 on alle kolmekymppisiä. Tämä on kaikkien aikojen ennätys. Suomen Ernst & Youngin palveluksessa on nyt 460 ihmistä. Heistä yli puolet on naisia. (...) Ekonomit tottuvat kontaktointiin jo opiskellessaan, sillä isoilla yrityksillä on tiiviit suhteet kauppakorkeakouluihin. Esimerkiksi Ernst & Young järjestää opiskelijoille yritysittelyjä, luentoja ja tapahtumia”* (Talouselämä 16.12.2005)

*”Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Seppo Saukkonen korostaa aktiivisuutta muutenkin. Kesätöiden tarjoaminen ja yritysten suorat kontaktit opiskelijoihin auttavat opiskelijoita miettimään, mihin omaa opiskelua kannattaa suunnata” (Talouselämä 27.5.2005)*

*”Monet paikalliset yritykset (Pohjois-Karjala), kuten ohjelmistoyritys Bloncco, käyttävät opiskelijoita ahkerasti harjoittelijoina. Metallialan yritykset, kuten Outokummun Metalli, rahoittavat kaupungin ja yliopiston kanssa viisivuotista metallialan professuuria.” (Talouselämä 23.4.2004)*

Tutkimusaineistosta tuli tyypillisimmin esille opiskelijoiden palkkaaminen harjoittelijoiksi yritykseen. Myös erilaisten lopputöiden teettäminen on artikkeleiden esille tuomissa yrityksissä yleistä. Muita keinoja ovat esimerkiksi osallistuminen messuille ja tapahtumiin ja yhteistyö oppilaitosten kanssa. Lisäksi yrityksillä on erilaisia trainee-ohjelmia, joiden avulla opiskelijoita sidotaan ja kehitetään työkokemuksen kautta yrityksen osaajaksi.

Lehtitekstien esittämässä kontekstissa yritykset käyttävät pääsääntöisesti perinteisiä rekrytointikeinoja hyväkseen hankkiessaan osaavaa työvoimaa. Kuitenkin turvatakseen osaavan työvoiman saannin kiristyneillä työmarkkinoilla, yritysten tulee olla innovatiivisia suunnitellessaan erilaisia henkilöstön hankintakeinoja. Henkilöstön hankintakeinojen tulisi monipuolistua ja tarkentua koskemaan tehokkaasti tiettyä kohderyhmää. Tällöin keinoina voi olla esimerkiksi ilmoittelun suuntaaminen ammattilehtiin. Työn vaatimien osaamistarpeiden selvittämisen yhteydessä yritysten kannattaa selvittää myös muiden alojen osaajilla olevien kompetenssien yhdenmukaisuus oman toimialan kanssa.

*”Aker Finnyards tarvitsee joukoittain uusia levyseppiä ja aikoo kouluttaa heitä muun muassa UPM:n irtisanomista paperityöntekijöistä.” (Talouselämä 19.5.2006)*

*” Jos haluaa uutta dynamiikkaa yritykseen, on uskallettava rekrytoida toimialarajojen yli. Esimerkiksi hiljattain biotekniikan yritys valitsi johtoon it-alan johtajan”, sanoo Fairchild Executive Searchin partneri Edvard Horelli.” (Talouselämä 7.2.2003)*

*”Nyt Suomen johtavat elintarvikeyritykset ovat hoksanneet, että kokit voivat antaa jotain elintarviketeollisuudelle. Tv-kokkina tunnettu Sami Hiltunen on juuri aloittanut Atrian kehityspäällikkönä ja HK Ruokatalo valitsi tv-kokki Jyrki Sukulan luovaksi johtajakseen” (Talouselämä 20.1.2006)*

Lehtitekstin mukaan osaajia voi olla helpompi hankkia vähemmän kilpailulta alalta, jos heidän osaamisensa täyttää vaaditut osaamistarpeet, joko suoraan tai lisäkoulutuksen kautta. Tällä tavoin on myös mahdollista saada uusia näkökulmia ja dynamiikkaa yritykseen. Esimerkiksi Talouselämän 20.1.2006 julkaistussa artikkelissa keuhetaan elintarvikeyritysten raikasta ajattelua heidän palkatessaan tv-kokkeja palvelukseensa.

#### **5.4.2. Yrityksen houkuttelevuus**

Rekrytoinnin haasteena tulee tulevaisuudessa olemaan paitsi oikeanlaisen osaamisen löytäminen, myös se, kuinka potentiaaliset hakijat saadaan kiinnostumaan yrityksestä ja hakemaan sen tarjoamia työtehtäviä. Yrityksen houkuttelevuus kuvaa sitä astetta, miten paljon yksilö haluaa työskennellä kyseisessä yrityksessä (Mahony et al. 2005, 451). Herman & Gioia-Hermanin (2001, 35) mukaan työntekijöitä houkutteleva yritys on toimialallaan kunnioitettu yritys, jonka yrityskulttuuri ja käytännöt kannustavat työntekijöitä kehittymään ja kehittämään itseään. Edelleen heidän mukaansa houkuttelevalla yrityksellä on yhdenmukainen ja oikeudenmukaiseksi koettu palkka ja palkitsemisjärjestelmä. Boxallin ja Purcellin (2003, 14) mukaan menestyneet yritykset, jotka pystyvät maksamaan kilpailukykyistä tai hieman parempaa palkkaa

ja tarjoamaan työntekijöille kehitysmahdollisuuksia, hallitsevat kiristyneitä työmarkkinoita. Samaan aikaan pienet ja heikommat yritykset kärsivät jatkuvista rekrytointiongelmista. Tämän perusteella tutkimuksessa analysoitiin yritysten houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä yrityksen maineen, työnsisällön ja palkitsemisen näkökulmista.

Pitkäsen (2001, 15) mukaan yrityskuva eli imago on mielikuva, jonka jokin yhteisö tai yksilö muodostaa tietystä yrityksestä. Tämä mielikuva muodostuu kokemuksista, asenteista, tiedoista ja tunteista. Tutkimusaineiston perusteella voidaan sanoa yritysten alkaneen panostaa yritys- ja työnantajakuvaansa ja tunnustavat niille kuuluvan arvon potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelussa. Talouselämä-lehden artikkeleissa yritysten *mainetta* ja sen vaikutusta oli tuotu esiin erilaisten selvitysten avulla.

*”Yrityksen maine, yrityskulttuuri ja johtaminen ovat entistä tärkeimpiä kilpailutekijöitä rekrytinnissa (...) Peräti 63 prosenttia oli sitä mieltä, ettei heidän toimialansa imago työmarkkinoilla ole erityisen hyvä. Kuitenkin it-buumin hiipuminen on vaikuttanut positiivisesti muiden yritysten kiinnostavuuteen. ”Yrityksen näkymättömyys työmarkkinoilla vaikeuttaa huippuosajien rekrytointia”, tutkimuksen tehnyt Maaret Kulo sanoo”. (Talouselämä 7.2.2003)*

*”Kuluttajabrändiyhtiön on helpompi nousta suosituksi työnantajaksi kuin liike-elämää palvelevan tilintarkastustoimiston. Karkki, kosmetiikka, urheilu ja lentäminen kiehtovat nuoria. ”Nuoret eivät välttämättä tiedä, mitä töitä yrityksissä on oikeasti tarjolla”, sanoo ruotsalaisen Universum Communicationsin Suomen maajohtaja Toni Kaski.” (Talouselämä 16.12.2005)*

Tekstiaineistosta löytyi erityispiirteenä, että nuorten osajien houkuttelussa kuluttajabrändiyhtiöiden on helpompi nousta suosituksi työnantajaksi, kuin

esimerkiksi nimettömimpien, mutta alojensa parhaiden yritysten. Karkki, kosmetiikka ja urheilu vetävät nuoria puoleensa. Opiskelijoita houkuttelevat myös rakentamalla hyvää työnantajakuva osallistumalla opiskelijoille suunnattuihin tapahtumiin ja messuihin sekä järjestämällä erilaisia kilpailuja tai yhteistyömahdollisuuksia.

*”Perinteisen matka- tai tavarapalkinnon sijaan Vaisala keksi arpoa kupongin täyttäneiden kesken räätälöidyn urapäivän Vaisalassa. Tampereen Yrityspäivässä jaossa oli yksi päävoitto, Otaniemen Contact Forumissa Dipolissa kaksi. (Talouselämä 28.3.2002)*

*”Kyse on oman strategiamme testaamisesta ulkopuolisilla sidosryhmillä. Testaamme tuleeko opiskelijoilta toteuttamiskelpoisia ideoita, joita emme ole ajatelleet”, luonnehtii Telia-Soneran strategiajohtaja Karri Mikkonen. Mikkonen myöntää, että myös rekrytointi ja suhteiden solmiminen kansainväliseen opiskelijajoukkoon on tärkeää.” (Talouselämä 14.1.2005)*

*”Opiskelun ja työelämän paremmasta kanssakäymisestä on keskusteltu iänkaiken. Jyväskylän yliopisto kelpaa innovatiiviseksi esimerkiksi, kun taloustieteiden opiskelijat saivat syys- ja kevätlukukauden käydä johdannaiskauppaa Sammon myöntämän limiitin rajoissa. Kaupassa tappiot jäivät Sammolle ja voitoista opiskelijat saattoivat saada erilaisia gradustipendejä.” (Talouselämä 28.5.2006)*

Kilpailut pitävät yrityksen imagon positiivisena opiskelijoiden mielissä ja oikein järjestettynä tuovat mahdollisuuden tutustua potentiaaliin hakijoihin ja yrityksen tuleviin osaajiin lähemmin. Erilaisten yhteistyömuotojen, kuten todellisten liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät harjoitustyöt, antavat puolestaan mahdollisuuden myös uusien näkökulmien saamiseen. Lisäksi tällaiset yhteis-

työmahdollisuudet palvelevat yrityksen tarpeita hyvän työnantajakuvan luomisen ohella, myös mahdollistamalla tulevien osaajien osaamisten arvioinnin. Hyvään työnantajakuvaan ei voi kuitenkaan tuudittautua. Yritysten on koko ajan seurattava, mikä ihmisiä motivoi ja suunnata henkilöstöpolitiikkaansa haluttuun suuntaan. Tutkimusaineistossa korostettiin myös internetin merkitystä työnantajakuvaan vahvistavana tekijänä. Imagon rooli avoimen työpaikan markkinoinnissa korostuu erityisesti silloin, kun tarjottu tehtävä tai tuotteet eivät ole kovin haastavia tai mielenkiintoisia

Yksilöt luovat toiminnalle kasvot ja imagon sille yritykselle, jonka palveluksessa työskentelevät (Quinn et al. 1998, 256). Yrityksessä työskentelevät ihmiset tulivat lehtiteksteissä voimakkaasti esille asiantuntijoiden puheen kautta. Houkuttelevassa yrityksessä ovat hyvät ja motivoivat johtajat, sekä esikuvina toimivat alansa huippuosaajat.

*”Yrityksistä miltei kolme neljäsosaa katsoi, että heidän yrityksessään on niin sanottuja esikuvia, henkilöitä, jotka vetävät huippuosaajia yrityksen palvelukseen. Näitä persoonallisuuksia pitäisi hyödyntää enemmän rekrytoinneissa, sillä heillä on todellista vaikutusta.”* (Talouselämä 7.2.2003)

Näitä yrityskuvaan vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä tulisikin korostaa enemmän rekrytoinnissa, sillä niillä on aineiston mukaan todellista merkitystä osaajien houkuttelussa. Johtajat ja esimiehet voivat kertoa rekrytointitilanteessa avoimesti johtamistavoistaan hakijoille ja yritysten työpaikkailmoituksissa voidaan korostaa siellä jo olevien osaajien tuomaa imagoa huippuosaajien yrityksenä. Samoin yrityksen imagoa voidaan parantaa hankkimalla yritykseen osaajia, joita muut osaajat seuraavat. Tällöin yrityksen tulee kuitenkin panostaa näiden avainhenkilöiden sitouttamiseen.

Yrityksen julkistamat arvot vaikuttavat potentiaalisten hakijoiden kokemaan hyvään työnantajakuvaan. Valitessaan missä yrityksessä osaajat haluavat työskennellä, he usein vertaavat yrityksen esille tuomia arvoja omiinsa (Lampikoski 2005, 188). Ympäristöarvot, sosiaalinen vastuu ja liiketoiminnan eettisyys ovat usein osaajille tärkeitä asioita. Kirjallisuudessa tätä kutsutaan termillä "sustainability", mutta valitettavasti sille ei löydy selkeää käännöstä suomenkielelle. Bourdeau & Ramsted (2005, 130) kuvaavat sustainabilitya seuraavasti: "Se sisältää arvot, johtamistavat, läpinäkyvyyden ja eettisyyden, kuten myös sellaiset päämäärät kuin monimuotoisuus, sosiaalinen vastuu, työntekijöiden ja ihmisten oikeuksien turvaaminen, ympäristön suojelu ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Se määrittää organisaation menestymisen yli taloudellisen tuloksen".

*"Hallintotieteen ja sosiaalipolitiikan dosentin Petri Virtasen mukaan sosiaalisesti vastuullinen ja tavoitetietoinen organisaatio, olipa se yritys, kunta, sairaala tai ministeriö, houkuttelee puoleensa työntekijöitä, sidosryhmäkumppaneita ja asiakkaita." (Talouselämä 4.3.2005)*

*"F-Securen toimitusjohtaja Risto Siilasmaan mukaan työntekijöiden hyvinvointi on yhtiön keskeinen arvo. " Koulutamme ihmisiä näkemään, kuinka tärkeää on tasapaino työn ja muun elämän välillä. Autamme heitä ymmärtämään perheen ja vapaa-ajan tärkeyden", hän sanoo." (Talouselämä 28.11.2003)*

Osaajien houkuttelussa arvoja kannattaa tuoda esille markkinointi keinojen avulla. Aineistossa esille tullut yritys käytti perhearvoja nerokkaasti hyväkseen houkutellessaan yritykseensä osaajia ulkomailta ja Suomen kasvukeskuksista. Yritys käytti markkinoinnin avainsanana perhetasetta. Työpaikkaa tarjottiin perheille kokonaispakettina ja puoliset kutsuttiin mukaan haastatteluun. Yllätys oli ollut haastateltaville melkoinen, kun haastattelussa alettiin puhua en-



simmäisenä lasten koulusta ja harrastuksista eikä työasioista. Perheet pääsivät myös tutustumaan alueen muihin toimijoihin ja kartoittivat muun muassa puolison työnsaanti mahdollisuuksia ja lasten koulutusmahdollisuuksia. Tällainen panostus kannatti ja tuloksena yritys sai nelisenkymmentä alansa vaikuttavaa osaajaa palvelukseensa.

*”Kutsuimme puoliset mukaan työpaikkahaastatteluun. Yllätys oli haastateltaville suuri, kun ensimmäiseksi alettiinkin puhua lasten koulusta ja harrastuksista eikä työasioista”, Honeywellin Kuopion tutkimuskeskuksen johtaja Timo Saarelainen naurahtaa. Teknologian monialayritys Honeywell onnistui muutamassa kuukaudessa houkuttelemaan Kuopioon ja Varkauteen nelisenkymmentä fyysikan, mikromekaniikan ja tietotekniikan tohtoria ja insinööriä ulkomailta ja Suomen kasvukeskuksista. Avainsana markkinoinnissa oli perhetase, josta Honeywellin sisällä on puhuttu ja tehty laskelmia useamman vuoden ajan.” (Talouselämä 24.10.2003)*

Heinosen & Järvisen (1997, 130) mukaan yrityskuvaakin keskeisempi tekijä osaajien houkuttelussa on *työnsisältö*. Osaajat haluavat työskennellä yrityksissä, joissa he kokevat tyytyväisyyttä työhönsä. Lehtiteksteissä esitettiin, että osaajille on tärkeää, että he pystyvät kehittymään työssään ja liikkumaan uralaan eteenpäin.

*”Haasteelliset ja mielenkiintoiset tehtävät ovat päällimmäisinä valintakriteereinä osaavien ihmisten vaihtaessa työpaikkaa. Yllättävän tärkeitä tekijöitä ovat myös yritysjohton kyvykkyys ja tulevaisuuden kehitysmahdollisuudet. Nämä nousevat selvästi palkan edelle päätöksentekotilanteessa.” (Talouselämä 7.2.2003)*

Yritysten tulisikin pohtia ja korostaa potentiaalisten työntekijöiden urakehitysmahdollisuuksia. asia on tärkeä myös nykyisen henkilöstön ikääntymisen ta-

kia, koska seuraajajärjestelyt tulee aloittaa riittävän ajoissa työvoiman siirtyessä eläkkeelle.

*Palkitseminen* on perinteinen tapa houkutella yritykseen halutunlaista henkilöstöä, saada heidät pysymään yrityksen palveluksessa ja motivoida heitä hyviin työsuorituksiin (Hakonen et al. 2005, 57). Palkitseminen voi olla suoraa rahallista hyötyä tai muita työntekijöiden tarpeita täyttäviä kannustimia (Zeyed-Mahmoud 2003, 202). Tutkimusaineiston kattavilla yrityksillä on vielä paljon tekemistä kehittäessään houkuttelevia palkitsemismuotoja. Perustyötä on kuitenkin jo tehty. Artikkeleiden mukaan yritykset ovat alkaneet aktiivisesti kehittää palkkajärjestelmiään sitomalla henkilökohtaisen palkanlisän työnvaativuuteen ja työntekijän osaamiseen.

*”Nykyajan sananlaskuperinne toteaa: pomon kiitos ilman palkkoro-  
rotusta on yhtä tyhjän kanssa. Yhteisölle symbolinenkin palkinto voi  
olla arvokas. Kun työyhteisö kilvoittelee pitkään ja hartaasti jonkin  
tunnustuksen saamiseksi, palkkion ei tarvitse olla rahaa tai tava-  
raa.”* (Talouselämä 29.11.2002)

*”Palkitsemisen pitää olla sekä aineellista, että aineetonta. Perus-  
vaatimus on se, että henkilöstö tietää, mistä palkka maksetaan ja  
miten tulos vaikuttaa palkkioihin.”* (Talouselämä 11.11.2005)

Edelläkävijä yritykset saattavat antaa myös huippuosajilleen erilaisia tuottavuuspalkkioita, voittobonusia tai osakepohjaisia kannustinjärjestelmiä. Näistä huolimatta, artikkeleiden mukaan yritykset panostavat huomattavasti enemmän työnantajakuvaan ja työnsisällön houkuttelevuuteen kuin palkitsemiseen. Palkan ja taloudellisen palkitsemisen vaikutusta osaajien houkuttelevuuteen ei kuitenkaan saa aliarvioida. Palkka vaikuttaa ihmisten kokemaan ammattien arvostukseen ja suuntaa siten osaamista tiettyihin osaamisalueisiin.

Rynes et al. (2004, 386–387) mukaan ollakseen houkuttelevia, palkitsemismuotojen tulisi olla yksilöiden erilaisia ja muuttuvia tarpeita tyydyttäviä. Inno-vatiivisin aineistosta löytynyt houkuttelukeino oli sapattivapaiden myöntäminen. Näiden asioiden perusteella ja teoria kirjallisuudessa esitettyjen ulko-maisten yritysten käyttämien luovien palkitsemismuotojen valossa, voidaan olettaa, että tulevaisuudessa yksilöllisten ja houkuttelevien kannustimien luominen tulee yleistymään ja tuomaan haasteita yritysten kekseliäisyydelle.

Talouselämä lehti on tuonut esille asiantuntijoiden puheen ja yrityshaastatteluiden kautta useita esimerkkejä erilaisista työvoiman hankintaan vaikuttavista keinoista. Tämän perusteella voidaan ajatella, että näiden lehtitekstien roolina on toimia julkisessa informaatio ketjussa luovuuden lähteenä myös toisille yrityksille, jotka vasta harkitsevat näitä asioita. Esimerkit voivat tuoda yritysten rekrytointiprosesseihin uusia näkökulmia, joiden soveltuvuutta yrityksen omiin rekrytointeihin ja keinoihin houkutella osaajia voi arvioida yrityskohtaisesti.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1. *Työvoimapula Talouselämä-lehden esille tuomana*

Mediatekstien tutkimus tarjoaa mielenkiintoisen perspektiivin ja avaa uusia näkökulmia liiketaloudelliseen tutkimukseen. Sen avulla voidaan tarkastella median representoimia yhteiskuntaan ja kulttuuriin vaikuttavia muutoksia. Työvoimapulan tutkimukselle media analyysi antaa uuden mielenkiintoisen ja kriittisen näkökannan, jonka kautta voidaan arvioida työvoimapulan olemusta Talouselämä-lehden esittämässä kontekstissa. Mediatekstien tutkiminen ja kriittinen tarkastelu on tärkeää myös siksi, että yhteiskunnassa ja kulttuurissa on käynnissä nopeatahtinen ja jatkuva muutos. Tiedotusvälineet heijastavat tätä yhteiskunnassa ja kulttuurissa käynnissä olevaa muutosta ja stimuloivat sitä yhä yleisemmiksi prosesseiksi. Tiedotusvälineiden tekstit ovat sosiokulttuuristen muutosten herkkä mittari ja mediatekstit tulisikin nähdä arvokkaaksi materiaaliksi, kun näitä muutoksia tutkitaan (Fairclough 1997, 73, 83).

Faircloughin (1997, 59) mukaan suuri osa uutisista on julkisen elämän eri alueiden asiantuntijoiden puheen tai kirjoituksen uudelleen välitystä. Median keskeisenä roolina nähdäänkin tiedon välittäminen. Media pyrkii auttamaan kansalaisia ymmärtämään ympäröivää maailmaa ja sen ilmiöitä (Juholin 2001, 184). Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten Talouselämä-lehti tuo esille yritysten kokemaa työvoimapulaa ja sen hallintakeinoja. Aineistosta tuli selkeästi esille, että se esiintyy asiantuntijoiden varoittavan puheen kautta, yritysten kokeman määrällistä työvoimapulaa ja yritysten kokeman laadullista työvoimapulaa käsittelevien puheiden kautta.

Talouselämä-lehden esille tuomat tekstit on tulkittava niin, että ne heijastelevat työelämän muutoksia. Mielenkiintoista on se, miten journalistit valitsevat ja tuovat esille ajankohtaisia kysymyksiä ja muotoilevat sen, mikä on olennaista ja tärkeää tämän ajan työelämässä. Karvosen (1999, 21–22) mukaan nykyai-

kainen media on tiedon valtatie, joka valitsee ja tuo esille ajankohtaisia kysymyksiä. Media luo kuvia, joita kaikkien on helppo omaksua. Se määrittelee käsitteitä ja täyttää ne sisällöllä. Faircloughin (1997, 10, 36) mukaan tiedotusvälineiden vaikutusvallan luonne on kielellistä ja diskursiivista.

Artikkeleiden tarkoituksena nähtiin herätellä työ- ja talouselämään vaikuttavia lukijoita huomioimaan työvoimapulan tuoma uhka. Tätä näkemystä tukivat myös tekstistä löytyneet kielelliset ja sanastolliset valinnat. Esimerkiksi teksteissä esiintyvät sanat *madonlukuja*, *uhkaa ja voihtii* korostavat työvoimapulan uhkaavaa roolia, jolloin se nähdään ikään kuin ”peikkona”, joka vaarantaa suomalaista elinkeinoelämää. Mediatekstejä lukiessa ja tulkittaessa on kuitenkin muistettava, että journalistien tekemät kielelliset valinnat todentuvat mediateksteillä laajalle yleisölle, ja siten niillä on mahdollisuus vaikuttaa laajan yleisön tapaan tehdä valintoja (Heikkinen 1999, 12).

Talouselämä-lehden teksteistä oli löydettävissä, että yritysten kokemaan työvoimapulaan vaikuttavat toimialan voimakas kasvu, työvoiman jo nyt esille tulleet ikärakenteelliset ongelmat, työvoiman laadulliset ongelmat ja työn sijaintitekijät. Määrällistä työvoimaa merkittävämpänä tekijänä korostui kuitenkin osaavien työntekijöiden hankinnan hankaloituminen. Analysoitaessa lehtitekstien esille tuomia syitä yritysten kokemaan osaajapulaan, korostuivat osaavan työvoiman tarjontaan vaikuttavina tekijöinä osaamisen laatu, avainhenkilöiden ikääntyminen ja työn sijaintitekijät.

Työvoiman laadulliset ongelmat ovat kiperiä siinä mielessä, että vaikka Suomessa on tarjolla niin sanottua potentiaalista työvoimaa rakenteellisen työvoimapulan aiheuttamissa työttömissä, niin nimenomaan laadulliset ongelmat estävät heidän työllistämisensä. Osaavan työvoiman puute nähtiin myös vakavana kasvun esteenä. Tulevaisuuttansa tekevässä organisaatiossa osaaminen on kriittinen menestystekijä, joka on kiinni organisaation strategiapohjassa eli arvoissa, visiossa ja missiossa (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 98).

Lehtitekstit nostivat voimakkaasti esille myös sen, ettei ammatillisen koulutuksen sisältö vastaa työelämän tarpeita. Koulutuksen vastaamattomuus on ongelma myös nuorille voimakkaasti kasvaville aloille, joille koulutusjärjestelmä ei pysty tuottamaan riittävän nopeasti osaajia. Koulutusjärjestelmä ei kuitenkaan pysty aina vastaamaan työelämän nopeasti muuntuviin tarpeisiin. Myös yritysten tulee olla aktiivisia ja olla valmiimpia kertomaan muuttuneista tarpeista. Yritysten tulisi ottaa myös itselleen vastuuta henkilöstönsä osaamisesta ja koulutuksesta. Itselleni nousikin esille mielenkiinto mahdollisesta jatkotutkimustarpeesta koulutuksen ja yritysten osaamistarpeiden vastaamattomuudesta. Mielenkiintoista olisi tutkia esimerkiksi muutaman tietyn alueen yrityksen osaamistarpeita ja keinoja niiden täyttämiseen.

Asiantuntijoiden puhetta käsittelevissä artikkeleissa varoiteltiin ikääntyvän henkilöstön poistumisen aiheuttamista ongelmista ja esitettiin yritysten edustajien mielipiteitä laajasti. Lehtiartikkeleiden mukaan yritykset pyrkivät varautumaan henkilöstön ikääntymisen tuomiin ongelmiin pitämällä huolta avainosaamista omaavien työntekijöiden työkyvystä ja järjestämällä erilaisia projekteja, jotka tähtäävät osaamisen siirtoon nuoremmille työntekijöille. Vastavalmistuneiden osaaminen ei kuitenkaan vastaa poistuvan avainhenkilön työ- ja elämän kokemuksen kautta muodostunutta osaamista. Yrityksien on syytä varautua avainhenkilöiden ja ylimmän johdon eläköitymiseen miettimällä mahdollisia seuraaja järjestelyitä riittävän ajoissa. Kokeneiden avainhenkilöiden korvaaminen voi olla yllättävän vaikeaa. Esimerkiksi johtotehtäviin vaaditaan usein iän tuomaa kokemusperäistä osaamista ja organisaatiotuntemusta, jolloin seuraajan valinta voi aiheuttaa usean rekrytoinnin ketjun.

Lehtitekstien mukaan työn sijaintitekkijöiden ongelmana on se, että yritykset eivät saa riittävästi nuorta osaavaa ja koulutettua työvoimaa pieniltä paikkakunnilta ja maaseudulta. Osaajat kokevat sidonnaisuuden pienellä paikkakunnalla yhden toimialan yritykseen riskinä. Yritys voi vähentää työvoimaansa tai lopettaa toimintansa, ja työssäkäyntialueella ei ole vastaavia työtilaisuuksia.

sia tarjolla. Työvoiman saanti on vaikeutunut tutkimuksen mukaan myös kasvukeskuksissa, joissa monta saman alan yritystä taistelee samoista osaajista. Helpotusta sijaintitekijöiden ongelmaan tuovat muiden yritysten lomautukset ja joukkoirtisanomiset. Yritysten parantaessa kannattavuuttaan ne vapauttavat samalla työntekijöitään hakeutumaan muihin saman työssäkäyntialueen yrityksiin. Yritykset ovat myös valmiita hankkimaan osaavaa työvoimaa ulkomailta siirtämällä toimintojaan sinne tai tuomalla työntekijöitä Suomeen. Henkilöstöhankinta Suomeen on kuitenkin suhteellisen vähäistä. Suomen on vaikea houkutella huippuosaajia. Syinä työtehtävien ulkomaille siirtoon mainittiin osaajapulan lisäksi työvoiman edullisuus ja markkinoiden sijainti näillä alueilla. Lehtitekstien mukaan osa ulkomailta työllistävistä yrityksistä pyrkii myös kasvattamaan ulkomaalaisen työvoimansa osaamistasoa erilaisten koulutusohjelmien avulla.

## **6.2. *Talouselämä-lehden esille tuoma osaajaprofiili ja osaan henkilöstön hankinta***

Talouselämä-lehden esittämässä työvoimapulan kontekstissa merkittävin tekijä yritysten kokemaan työvoimapulaan ovat työvoiman laadulliset puutteet, jolloin tarjolla olevan työvoiman osaaminen ei vastaa yrityksen tarpeita. Mitä osaamista yritysten osaajilla sitten tulisi olla? Yksilön osaamista ja ammattitaidon rakentumista tarkasteltiin lehtitekstien muodostamasta tutkimusaineistosta Viitalan (2005, 116) esittämän osaamispyramidin kautta. Analysoimalla osaajaprofiilia osaamispyramidin kautta, saatiin esille osaamisen rakentuminen erilaisten elementtien kautta, jolloin se mahdollisti myös vertailun eri elementtien välillä. Osaamisen elementtejä ovat oman ammattialan osaaminen, organisaatio-osaaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja ongelman ratkaisukyky sekä persoonalliset valmiudet. Tuloksina saatiin esille, että osaajien profiloinnissa vahvuuksina korostuvat eniten työkokemuksen kautta muodostunut oman ammattialan osaaminen, henkilön persoonalliset valmiudet ja sosiaaliset taidot.

Osaajalla on työkokemuksen tuomaa monipuolista osaamista ja todelliset näytöt osaamisestaan. Hyvää työkokemusta omaavalla osaajalla on tutkimuksen mukaan vähintään kymmenen vuotta työkokemusta. Osaajien tulee olla monitaitoisia sekä kielitaidon, että ammatillisen osaamisen suhteen. Osaajan uran pahimpana esteenä on osaamisen liian kapea-alainen keskittyminen. Vahvuutena esitettiin kuitenkin, jonkin tietyn osaamisalueen erityisasiantuntemus yhdistettynä monipuoliseen osaamiseen.

Persoonalliset valmiudet korostuivat erityisesti korkeasti koulutettuiden osaajien profiileissa. Persoonalliset valmiudet kattavat ne ammattiosaamisen alueet, joita tarvitaan työelämässä toimialasta tai tehtävästä riippumatta. Myös se, että osaaja voi olla toisella alalla, kuin mistä osaajaa perinteisesti on totuttu etsimään, korosti persoonallisten valmiuksien vahvaa roolia osaajaprofiilissa.

Ihmisosaamisen eli sosiaalisten taitojen tarve on suuri organisaation kaikilla tasoilla toteuttavista tasoista ylimpään johtoon. Osaajilla tulee olla sosiaalisia taitoja, koska pelkkä ammattiosaaminen ei riitä työskentelyyn tiimeissä tai monikulttuurisissa kansainvälistyissä yrityksissä. Osaajien tulee olla nopeita luomaan suhdeverkostoja ja hallita hyvät kommunikointi- ja tiimityötaidot niin suorittavassa työssä ja tietotyössä, kuin johtotehtävissäkin.

Selviytyäkseen kiristyvässä kilpailussa osaavasta työvoimasta työnantajien tulee arvioida tarkasti, miten työmarkkinoiden muutokset vaikuttavat sen toimintaan ja osaavien työntekijöiden tarjontaan. Ymmärtämällä mitä liiketoimintastrategian toteuttamiseen tarvittavaa osaamista yrityksessä on tai mitä voidaan sisäisesti hankkia, pystyy yritys tunnistamaan myös ne osaamisen alueet, jotka ovat alttiina osaamispulalle (Markkanen 2005, 20). Lehtiteksteissä yritysten käyttämien henkilöstön hankintakanavien ja -keinojen käyttö vaihtelee sen mukaan, minkälaista työvoimaa yritys on hankkimassa.



Tutkimuksen perusteella osaajien rekrytoinnissa sisäisen rekrytoinnin merkitys kasvaa. Sisäisen rekrytoinnin käyttö on suurinta täytettäessä sellaisia tehtäviä, joissa organisaatio-osaamisen merkitys on suuri. Työvoimanhankinnan ohella sisäisten hankintakanavien käyttö on yrityksen henkilöstöpoliittinen ratkaisu. Tällainen menettely helpottaa lisäksi ikääntyneen työelämästä poistuvan avainhenkilön seuraajan löytymistä yrityksen sisältä. Ulkoisista henkilöstön hankintakanavista nousivat tässä tutkimuksessa osaajanäkökulmasta olennaisimmiksi rekrytointikonsultit ja henkilöstövuokraus, internet ja etupainotteinen rekrytointi.

Korkeimman tason osaajia, kuten esimerkiksi johtajia, päälliköitä ja asiantuntijoita rekrytoidaan pääsääntöisesti rekrytointikonsulttien ja suoramakuyritysten kautta. Suoramakuyritysten käytön etuna pidetään ammattimaisesti rakennettuja rekistereitä ja tietokantoja sekä alan konsulttien asiantuntijuutta henkilö- ja soveltuvuusarvioinneissa. Merkittävää on myös konsultin motivoiva rooli. Rekrytointikonsultteja käytetään myös alempiin tehtäviin rekrytoitaessa. Silloin syynä rekrytointikonsultin käyttöön on usein ajan ja asiantuntijuuden puute. Työvoimanhankinta on merkittävä investointi yritykselle, eikä siinä haluta epäonnistua. Konsultin käyttöön saattaa vaikuttaa myös yrityksen tahto pysyä nimettömänä rekrytointiprosessin alkuvaiheessa.

Henkilöstövuokraus yritysten merkitys henkilöstön hankintakeinona on kasvanut merkittävästi viimeaikoina. Henkilöstövuokrausyritysten merkitys on suuri työvoimapulaa kokevilla aloilla, koska sen avulla voidaan saada nopeasti osaavaa työvoimaa. Työvoiman vuokraaminen antaa yrityksille myös tarvittavaa joustavuutta ja mahdollisuuden sopeuttaa työvoiman määrää kuhunkin tilanteeseen sopivaksi, ilman pitkäaikaisia työnantajavelvoitteita. Työvoimapulaa helpotetaan vuokraamalla myös ulkomaalaista työvoimaa esimerkiksi metalli- ja rakennusaloille. Osaajanäkökulmasta henkilöstövuokraus antaa mahdollisuuden tutustua vuokrattavan työntekijän osaamiseen ilman investointiriskiä.

Lehtiartikkelien mukaan yritykset käyttävät lehti-ilmoittelun sijasta mieluummin internetiä sen nopeuden, edullisuuden ja kattavuuden takia. Markkasen (2005,88) mukaan internetin asema tuleeikin voimistumaan henkilöstön hankintakanavana. Yritysten edustajat toivat artikkeleissa esille internetin tuomien mahdollisuuksien laajuuden. Yritykset tuntuivat haluavan mahdollisimman paljon potentiaalisia hakijoita. Huomioimatta oli kuitenkin jäänyt internetin tuomat mahdollisuudet kohdistettuna tiettyihin kohderyhmiin. Tällä tavoin yritysten olisi mahdollisuus saavuttaa tehokkuutta henkilöstönhankintaan. Potentiaalisia hakijoita tulisikin lähestyä markkinoinnillisin keinoin, jossa tiettyä työtehtävää myydään juuri halutun osaamisen hallitseville hakijoille.

Lehtitekstien perusteella tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautuvat yritykset käyttävät usein etupainotteista rekrytointia luomalla suoria kontakteja eri oppilaitoksiin ja lisäämällä tunnettavuuttaan opiskelijoiden keskuudessa. Työn vaatimien osaamistarpeiden selvittämisen yhteydessä yritysten kannattaa selvittää myös muiden alojen osaajilla olevien kompetenssien yhdenmukaisuus oman toimialan kanssa. Tutkimuksen mukaan osaajia voi olla helpompi hankkia vähemmän kilpailulta alalta, jos heidän osaamisensa täyttää vaaditut osaamistarpeet, joko suoraan tai lisäkoulutuksen kautta. Tällä tavoin on myös mahdollista saada uusia näkökulmia ja dynamiikkaa yritykseen.

Tulevaisuudessa yksi rekrytoinnin tärkeimmistä haasteista tulee olemaan se, kuinka potentiaaliset hakijat saadaan kiinnostumaan yrityksestä ja hakemaan sen tarjoamia työtehtäviä. Tutkimusaineiston perusteella voidaan sanoa yritysten alkaneen panostaa yritys- ja työnantajakuvaansa ja tunnustavat niille kuuluvan arvon potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelussa. Nuorten osaajien houkuttelussa kuluttajabrändiyhtiöiden on helpompi nousta suosituksi työnantajaksi, kuin esimerkiksi nimettömimpien, mutta alojensa parhaiden yritysten. Karkki, kosmetiikka ja urheilu vetävät nuoria puoleensa. Opiskelijoita houkuttelevat myös rakentamalla hyvää työnantajakuvaa osallistumalla opiskelijoille suunnattuihin tapahtumiin ja messuihin sekä järjestämällä erilaisia

kilpailuja tai yhteistyömahdollisuuksia. Osaajia houkuttelevat myös toiset osaajat. Näitä yrityskuvaan vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä tulisikin korostaa enemmän rekrytoinnissa, sillä niillä on aineiston mukaan todellista merkitystä osaajien houkuttelussa.

Osaajat vertailevat usein myös yritysten julkaisemia arvoja omiinsa, joten osaajien houkuttelussa yritysten kannattaa tuoda arvoja esille. Osaajat haluavat työskennellä yrityksissä, joissa he kokevat tyytyväisyyttä työhönsä. Tutkimuksen mukaan osaajille on tärkeää, että he pystyvät kehittymään työssään ja liikkumaan urallaan eteenpäin. Yritysten tulisikin pohtia ja korostaa potentiaalisten työntekijöiden urakehitysmahdollisuuksia. Asia on tärkeä myös nykyisen henkilöstön ikääntymisen takia, koska seuraajajärjestelyt tulee aloittaa riittävän ajoissa työvoiman siirtyessä eläkkeelle.

Palkitseminen on osaajille herkkä arvostuksen mittari ja houkutin. Talouselämä-lehden esille tuomassa kontekstissa suomalaisilla yrityksillä on vielä paljon tekemistä kehittäessään houkuttelevia palkitsemismuotoja. Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että tulevaisuudessa yksilöllisten ja houkuttelevien kannustimien luominen tulee yleistymään ja tuomaan haasteita yritysten kekseliäisyydelle

Hankkiessaan osaavaa työvoimaa, yritykset käyttävät lehtitekstien esittämässä kontekstissa pääsääntöisesti hyvin perinteisiä rekrytointikeinoja. Turvataksaan osaavan työvoiman saannin kiristyneillä työmarkkinoilla, yritysten tulee kuitenkin olla innovatiivisia suunnitellessaan erilaisia henkilöstön hankintakeinoja. Henkilöstön hankintakeinojen tulisi monipuolistua ja tarkentua koskemaan tehokkaasti tiettyä kohderyhmää markkinoinnillisin keinoin, jossa tiettyä työtehtävää myydään halutun osaamisen hallitseville potentiaalisille hakijoille.

Talouselämä-lehti on tuonut esille asiantuntijoiden puheen ja yrityshaastatteluiden kautta useita esimerkkejä erilaisista työvoiman hankintaan vaikuttavista

keinoista. Tämän perusteella voidaan ajatella, että näiden lehtitekstien roolina on toimia julkisessa informaatio ketjussa luovuuden lähteenä myös toisille yrityksille, jotka vasta harkitsevat näitä asioita. Esimerkit voivat tuoda yritysten rekrytointiprosesseihin uusia näkökulmia, joiden soveltuvuutta yrityksen omiin rekrytointeihin ja keinoihin houkutellessa osaajia voi arvioida yrityskohtaisesti. Hyödyntämistä helpottamaan esitän seuraavaksi koosteen keinoista, jotka voivat edesauttaa yrityksiä pärjäämään kilpailussa osaavasta työvoimasta.

***Saadakseen osaavaa työvoimaa yritysten kannattaa:***

1. Pyrkiä luomaan aktiivisesti hyvää työnantajakuva.
2. Panostaa erilaisten työntekijöiden henkilökohtaisia tarpeita huomioivien kannustin/ palkitsemisjärjestelmien luomiseen.
3. Huomioida yrityksen nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden urakehitysmahdollisuudet, tarjoamalla haasteita ja mahdollisuuksia oppimiseen.
4. Mahdollistaa ja helpottaa työnhakijoiden omaehtoista työnhakua yrityksestä esimerkiksi ajantasaisten internet sivujen kautta.
5. Tehdä tiivistä yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa ja tarjota opiskelijoille työharjoittelumahdollisuuksia.
6. Tehdä toimenkuvien osaamiskartoituksia toimialarajojen ylitse menevää rekrytointia varten.
7. Käyttää hyödykseen henkilöstöalan ammattilaisia, konsultteja ja henkilöstön vuokrausta.
8. Ottaa itse vastuu osaavien työntekijöiden kouluttamisesta kehityspotentiaalia omaavista työnhakijoista.
9. Keksiä uusia innovatiivisia tapoja houkutellessa haluamiaan osaajia
10. Markkinoida! Kaiken tämän yhdistävä sana on markkinointi. Yritysten tulee oppia markkinoimaan työpaikkojaan lähes samalla panostuksella kuin tuotteitaan.

## LÄHDELUETTELO

Aaltonen, Mika ja Wilenius Markku. 2002. Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Kauppakamarisarja. Edita Publishing Oy ja Helsingin kamari Oy. Helsinki.

Ahtiainen, Ilkka. 2001. Talousuutisten riippumattomuus. Nokia, Ericsson ja niiden tulevaisuus. Pro Gradu. Tampereen yliopisto, Tiedotusopinlaitos.

Alasuutari, Pertti. 1999. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Jyväskylä.

Bourdeau, John & Ramstad, Peter. 2005. Talent ship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. Human Resource Management. Vol 44, No. 2, pp. 129-136. Wiley Periodicals, Inc.

Boxall, Peter & Purcell, John. 2003. Strategy and human resource management. Palgrave Macmillan. England, Hampshire.

Branham, Leigh. 2005. Planning to become an employer of the choice. Journal of Organizational Excellence. Summer edition pp. 57–68. Wiley InterScience.

Bratton, John & Gold, Jeffrey. 2003. Human resource management. Theory and practice. 3rd Edition. Palgrave Macmillan. England, Hampshire.

Cappelli, Peter. 2001. A market-driven approach to retaining talent. Teoksessa: Harvard Business Review on finding and keeping the best people. The Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.

Cole, C.A. Personnel Management. Theory and Practice. 3rd Edition. DP Publications. London.

Davidson, Hamish. 2004. Human resource management. Vol 12. No. 7 pp. 24–28. Emerald Group Publishing Limited.

DeCenzo, David. & Robbins, Stephen. 1999. Human Resource Management. Sixth Edition. John Wiley & Sons, Inc.

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä.

Fairclough, Norman. 1997. Miten media puhuu. Vastapaino. Tampere.

Gardner, Timothy. 2002. In the trenches at the talent wars: competitive interaction for scarce human resources. Human Resource Management. Vol. 41, No. 2, pp. 225–237. Wiley Periodicals, Inc.

Hakonen, Niilo., Hakonen, Anu., Hulkko, Kiisa. & Ylikorkala, Anna. 2005. Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WS Bookwell Oy. Jyväskylä.

Hamel, Gary & Prahalad C.K. 1998. The core competence of the corporation. Teoksessa Ulrich, Dave. Delivering results. Harvard Business School Publishing. Boston.

Heikkinen, Vesa. 1999. Ideologinen merkitys: kriittisen tekstintutkimuksen teoriassa ja käytännössä. Väitöskirja Oulun yliopisto. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki.

Heinonen, Jaakko & Järvinen, Asko. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestyksen tekijänä. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Helakorpi, Seppo. 2005. Työn taidot - ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi

Helin, Kirsti. 2004. Maineen muodostumisesta. Identiteetin, sosiaalisen pääoman, osaamispääoman ja viestinnän merkitys organisaation maineen muodostumisessa. Tapaustutkimuksena TietoEnator Oyj:n maine mediassa. Pro gradu -tutkielma Turun yliopisto, Humanistinen tiedekunta, Taiteiden tutkimuksen laitos, Mediatutkimus.

Hemánus, P. 1990. Journalistiikan perusteet. Johdatus tiedotusoppiin 2. Helsinki

Herman, Roger. & Gioia-Herman. Joyce. 2001. What companies do beyond the basics to retain scarce talent. Journal of Organizational Excellence. Summer 2001. pp. 35–40. John Wiley & Sons, Inc.

Hämäläinen, Kari. 2004. Alueellisten työmarkkinoiden eriytyminen ja muuttoliike. Teoksessa Hyvinvointi ja työmarkkinoiden eriytyminen. Hjerpe, R, Räisänen H. (toim.) Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi.

Ikävalko, E. 1996. Ylivoimapeli mediassa. Julkisuusmekanismit ja julkisuudenhallinta. Väitöskirja. Inforviestintä. Helsinki

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä. Helsinki.

Juholin, E. & Kuutti, H. 2003. Mediapeli – anatomia ja keinot. Inforviestintä. Helsinki.

Juuti, Pauli. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavarantasarja. Otava. Keuruu.

Kantola, Anu. Moring, Inka & Väliverronen, Esa (toim.). Media analyysi. Tekstistä tulkintaan. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-paino Oy. Tampere.

Karvonen, Erkki. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Gaudeamus. Tammer-paino Oy. Tampere.

Kaplan, Robert & Norton, David. 1996. The Balanced Scorecard. Translating strategy into action. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Kirjavainen, Paula. 2003. Strateginen johtajuus tietoajan organisaatiossa. Teoksessa Nurmi, Raimo (toim.). Johtaminen ja organisointi – Management and organizing. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Kirjapaino Grafia Oy. Turku.

Koistinen, Pertti. 1999. Työvoimapolitiikan perusteet. WSOY. Juva.

Koivisto, Kari. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Koski, Heljä. 2004. Johtajan työssä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä asiantuntijaorganisaatiossa. Lisensiaattityö. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos.



Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti ja Peltonen, Timo. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.

Kunelius, Risto. 2003. Viestinnän vallassa. Johdatusta joukkoviestinnän kysymyksiin. Wsoy. Helsinki.

Lampikoski, Kari. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Leonard, Dorothy & Strauss, Susaan. 1998. Putting your company's whole brain to work. Teoksessa: Ulrich, Dave (ed.). Delivering results. A new mandate for human resource professionals. Harvard Business School Publishing. Boston.

Lounasmeri, Lotta. 2003. Mikä ihmeen globalisaatio? Globalisaation representoiminen suomalaisissa sanomalehdissä. Pro Gradu. Tampereen yliopisto, Tiedotusopinlaitos.

Lähteenmäki, Satu. 2003. Urajohtaminen ei kulu suhdanteissa, vaan kantaa niiden yli. Teoksessa Nurmi, Raimo (toim.). Johtaminen ja organisointi – Management and organizing. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Kirjapaino Grafia Oy. Turku.

Lämsä, Anna-Maija & Tiensuu, Tanja. 2000. Diskurssianalyysi naisjohtajan kuvan rakentumisesta liike-elämän ammattilehtien artikkeleissa. Working Paper No: 213. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä.

Mahony, Douglas., Klaas, Brian., McClendon, John. & Varma. Arup. 2005. The effects of mandatory employment arbitration systems on applicants' attraction to organizations. Human Resource Management. Winter, Vol. 44, No. 4, pp. 449–270. Wiley Periodicals, Inc.

Markkanen, Mikko. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. WS Bookwell Oy. Juva.

Markkanen, Mikko. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY. Juva.

Markkanen, Mikko. 1999. Etsi, arvioi, valitse – Onnistunut rekrytointi. WSOY. Juva.

Maula, Hanna. 2004. Selkeää ja yksinkertaista. Johtaminen ja strategian viestintä tuotanto-organisaatiossa. Licensiaattityö. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos.

Määttä, S. & Virtanen, P. 2000. Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä. Hallinnon tutkimus. Vol. 19. No 2 s. 130–148.

Neittaanmäki, Minna 2003: Rekrytointipalvelut yritysten verkkosivustoilla. Licensiaattityö. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos.

Niitamo, Petteri.. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Työterveyslaitos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ollitervo, Anna-Liisa. 2003. Mainepääoma organisaation kilpailuetuna. Licensiaattityö. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos.

Pitkänen, Kati. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita Oyj. Helsinki.

Quinn, James., Anderson, Philip. & Finkelstein, Sydney. 1998. Teoksessa: Ulrich, Dave. Delivering results. Harvard Business School Publishing. Boston.

Rappaport, Anna. Bancroft, Ed. & Okum, Lauren. 2003. The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational excellence*. Winter 2003. s. 55- 65. Wiley Periodicals, Inc.

Rastas, Taru & Einola- Pekkinen, Virpi. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tammer-paino Oy. Tampere.

Reunanen, Esa. 2003. Budjettijournalismi julkisena keskusteluna. Tekstianalyttisiä näkökulmia suomalaiseen ja ruotsalaiseen budjettikirjoitteluun. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tiedotusopinlaitos.

Roehling, Mark., Cavanaugh, Lisa., Moynihan, Lisa. & Boswell, Wendy. 2000. The nature of new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*. Vol. 39, No. 4, pp. 305–320. John Wiley & Sons, Inc.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Russo, G. 1996. Firm's recruitment behavior. An empirical investigation of the use of search channels. Tinbergen Institute Research Series no. 129. Vrije Universiteit. Amsterdam.

Rynes, Sara., Gerhart, Barry. & Minette, Kathleen. 2004. The Importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*. Vol. 43, No. 4. Pp. 381–394. Wiley Periodicals, Inc.

Rynes, S., Bretz, R. & Gerhart, B. 1991. The importance of recruitment in job choice. A different way of looking. *Personnel Psychology*. Vol. 44, pp. 487–519.

Räisänen, Heikki. 2004. Teoksessa Mitä on työvoima politiikka. Heinonen, E., Hämäläinen, K., Räisänen, H., Sihto, M. & Tuomaala, J. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VAT-julkaisuja 38. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Räisänen, Heikki. 2001. Työnvälitysmarkkinat julkisen työvoimapalvelun näkökulmasta. Teoksessa Työpoliittinen aikakauskirja 4/2001. Työministeriö. Helsinki.

Saari, Lise. & Judge, Timothy. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management. Vol. 43, No. 4. Pp. 395–407. Wiley Periodicals, Inc.

Strömmer, Riitta. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Sydänmaalakka, Pentti. 2003. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tervo, Merja & Vaara, Anne. 2005. Maineen hallinta neljässä suomalaisessa pörssiyhtiössä. Licensiaattityö. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos.

Tienari, J., Vaara, E & Björkman, I. 2003. Global capitalism meets national spirit: Discourses in media texts on a cross-border Acquisition. Journal of Management Inquiry. 12. pp. 377–393.

Tienari, Janne, Meriläinen, Susan & Lang, Gitta. 2004. "Naiskiintiöt" mediasa: Ikkuna suomalaiseen työelämän tasa-arvokeskusteluun. Työelämän tutkimus 2-3/2004. pp. 84–94.

Tuhkio, Tetti. 2002 Rekrytointiviestintä. Nuorten tie päätöksiin kulkee mielikuvien kautta. Licensiaattityö. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos.

- Ulrich, Dave. Delivering results. Harvard Business School Publishing. Boston.
- Uusitalo, Niina. 2004. Talouskasvu nuupahti! Elvyttäkää pian! Talouskasvun ideologian rakentuminen Helsingin Sanomien taloussivuilla. Pro Gradu. Tampereen yliopisto, Tiedotusopinlaitos.
- Vanhala, S., Laukkanen, M., & Koskinen, A. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Viitala, Riitta. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yrityksen perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Viljanen, Maarit. 2003. Henkilöstöressurssit organisaation kilpailukyvyyn lähteenä. Teoksessa Nurmi, Raimo (toim.). Johtaminen ja organisointi – Management and organizing. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Kirjapaino Grafia Oy. Turku.
- Väliverronen, Esa. 1998. Teoksessa: Kantola, Anu, Moring, Inka & Väliverronen, Esa (toim.). Media analyysi. Tekstistä tulkintaan. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-paino Oy. Tampere.
- Windolf, P. 1986. Recruitment and selection in labour market. A comparative study of Britain and West Germany. Avebury. Aldershot.
- Wood, Robert & Payne, Tim. 2004. Competency based recruitment and selection. A practical guide. John Wiley & Sons Ltd. Norfolk.

Zeyed-Mahmoud, Aghazadeh. 2003. The future of human resource management. *Work Study*. Vol. 52. No 4 pp. 201–207. Emerald.

#### INTERNET LÄHTEET:

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2005. Tutkimus: Työelämän murros heijastuu osaamistarpeisiin. Osaavaa henkilöstöä yrityksiin. Saatavissa 9.5.2006 [www.ek.fi/osaaminen/tutkimukset\\_ ja\\_ julkaisut](http://www.ek.fi/osaaminen/tutkimukset_ja_julkaisut).

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. EK:n työvoimatiedustelu: Yritysten rekrytointivaikeudet taas kasvussa. Saatavissa 11.5.2006 [www.ek.fi/tiedotteet](http://www.ek.fi/tiedotteet).

Innovaatiotutkimus:<http://www.uta.fi/jourututkimus/tutkimus.html#INNOVAATIO>  
Saatavissa 8.6.2006

Journalistilehti. 8/2006. Saatavissa 8.6.2006  
<http://www.journalistilehti.fi/arkisto/82006/lyhy/Kotimaa295350.htm>

Koljonen, Kari & Heikkilä, Heikki. 2002. Taru yrityksen herrasta. Elcoteq ja talousjulkisuuden suhdanteet vuosina 1997–2001. Tampereen yliopisto. Saatavissa 9.6.2006 <http://www.uta.fi/jourututkimus/projekti.html#Media>

MPS. 8/2005. Rekrytointi muuttuu oletko valmis? Mistä ja miten löytää avainhenkilöt yritykseen myös tulevaisuudessa. Saatavissa 17.1.2006 [www.mps.fi/uutiset](http://www.mps.fi/uutiset).

Talentum Oyj. [www.talentum.fi](http://www.talentum.fi) luettu 29.8.2006

Talouselämä-lehti. [www.talouselämä.fi](http://www.talouselämä.fi). luettu 29.8.2006

Teknologiäteollisuus-yhdistys. Suomalaisen teknologiäteollisuuden henkilöstön kehitys vuosina 1998–2004. Saatavissa 22.5.2006 [www.teknologiäteollisuus.fi/henkilosto](http://www.teknologiäteollisuus.fi/henkilosto).

Työministeriö. 2006. Väyliä työhön. Työhallinnon julkaisu 361, Tupo 2-työryhmän mietintö. Saatavissa 30.1.2006. [www.mol.fi/tyoministerio/julkaisut](http://www.mol.fi/tyoministerio/julkaisut).

Työministeriö. 2003. Osaamisen ja täystyöllisyyden Suomi. Työvoima 2020 loppuraportti nro: 245. Saatavissa 14.2.2006. [www.mol.fi/tyoministerio/julkaisut](http://www.mol.fi/tyoministerio/julkaisut).

Työministeriö. 2003. Varautuminen suurten ikäluokkien aiheuttamaan työmarkkina muutokseen. Työhallinnon julkaisu nro 320. Saatavissa 14.2.2006 [www.mol.fi/tyoministeri/julkaisut](http://www.mol.fi/tyoministeri/julkaisut).

Työministeriö. 2006 kesäkuu. Hyvää työtä ja osaavaa työvoimaa. Työministeriön tulevaisuuskatsaus ensi hallituskaudelle. Saatavissa 9.6.2006. [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/10\\_muut/tm\\_tulevaisuuskatsaus.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/tm_tulevaisuuskatsaus.pdf).

Vehkaperä, Meri. 2003. 'Sydämen ääni hiipii ahneuden valtakuntaan' - Yritysetiikka ja yrityksen yhteiskuntavastuu Talouselämä-lehdessä 1990-luvulla Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja-sarja n:o 135/03.

## Liite 1

## Talouselämälehden analysoitavat artikkelit

**2002**

Tuntematon tarjoaa työtä/ Irmeli Salo	1.3.2002	s.62
Raksalla olis duunia/ Jan Erola	10.5.2002	s.26
Apua avainhenkilö erosi jo/ Hanna Sääntti	11.10.2002	s.64
Konkarit kehiin/ Helinä Hirvikorpi	1.11.2002	s.34
Pitkä työsuhde tulee taas/ Mikko Laitila	1.11.2002	s.104
Työvoimapula helpottaa/ Sami Rainisto	29.11.2002	s.40
Palkitseminen on taitolaji/ Irmeli Salo	29.11.2002	s.80
Johtaja, tule takaisin/ Irmeli Salo	13.12.2002	s.86

**2003**

CV-hirmu vai hyvä tyyppi?/ Helinä Hirvikorpi	7.2.2003	s.72
Palkintona päivä Vaisalassa/ Irmeli Salo	28.3.2002	s.57
Työ lähtee, mutta johto pysyy/ Mirva Heiskanen	23.5.2003	s.100
Perhetase selättää jääkarhut/Matti Kankare	24.10.2003	s.64
Osaisinpä johtaa osaamista/ Hanna Sääntti	7.11.2003	s.64
Työssä olkoon kutkutusta/ Antti Mikkonen	28.11.2003	s.36

**2004**

Valoa idässä/ Teemu Järventie	23.4.2004	s.54
Suuryritys ei Suomea työllistä/ Antti Mikkonen	30.4.2004	s.26
Oikea raha tekee opiskelusta totta/ Matti Kankare	28.5.2004	s.134
Uudet johtajat tulevat ulkoa/ Esko Rantanen	17.9.2004	s.44
Käsistään kätevä saa töitä/ Irmeli Salo	10.12.2004	s.48



**2005**

Tosielämä on Harvardia vaikeampaa/		
Pekka Lähteenmäki	14.1.2005	s.104
Metalli imee vuokratyöläisiä/ Emilia Kunnas	18.2.2005	s.16
Hyvästä houkutteleva/ Irmeli Salo	4.3.2005	s.32
Suomi tosi testissä ammattitaitokisassa/		
Matti Kankare	27.5.2005	s.134
Torju eläkehaluja koulutuksella/Matti Kankare	12.8.2005	s.73
Ylöjärven työkkäri yllätti/ Anu Karttunen	26.8.2005	s.19
Tsekistä saa halvalla/ Anna-Liisa Lilius	9.9.2005	s.71
Älä jähmety, mene kiertoon/ Eeva-Riitta Seies	30.9.2005	s.72
Älä himoitse lähimmäistesi optioita/		
Antti Mikkonen	14.10.2005	s.28
Loistava ura joustaa/ Hanna Rajalahti	11.11.2005	s.51
Tiliniilosta tuli trendikäs/ Anu Karttunen	16.12.2005	s.40

**2006**

Ikäjohtaminen tunnistaa hiljaisen tiedon/		
Raili Moilanen	13.1.2006	s.53
Pomo on nyt syönnillään/ Antti Mikkonen	13.1.2006	s.72
Tietotyön osto halpamaista kiihtyy/		
Anna-Liisa Lilius	13.1.2006	s.12
Näin löydät sen oikean/ Eeva-Riitta Seies	20.1.2006	s.58
Osaaja voi olla eri suunnassa/ Jouni Luotonen	20.1.2006	s.3
Taistelu osaajista alkaa/ Päivi Vihma	20.1.2006	s.51
Kännykkä klusteri kisaa työvoimasta		
Unkarissa/ Risto Majaniemi	10.2.2006	s.51
Hitsin hyvin töitä Turussa/ Antti Mikkonen	17.2.2006	s.8
Sapatti piristää ansioluettelon/ Seija Holtari	24.2.2006	s.64

Potkujen antaja paikkaa virhettään/ Taru Taipale	28.4.2006	s.76
Salo-ilmiö kestää Aasian uhkan/ Antti Mikkonen	28.4.2006	s.24
Uutta potkua koti-ikävästä/ Päivi Munter	19.5.2006	s.33
Suurin uhka on paksu tilauskirja/ Petri Koskinen	19.5.2006	s.35
Oikea raha tekee opiskelusta totta/ Matti Kankare	28.5.2006	s.109