

3. Logistiikkarykmentin rekrytointiprosessi ja sen kehittäminen

Mia Kinnunen

Opinnäytetyö
Tammikuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Kinnunen, Mia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Tammikuu 2020
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi 3.Logistiikkarykmentin rekrytointiprosessi ja sen kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) 3.Logistiikkarykmentti		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää 3.Logistiikkarykmentin rekrytoinnin nykytila sekä laatia kehittämistoimenpiteitä. Näiden parantamishdotusten avulla 3.Logistiikkarykmentti voi tehostaa rekrytointiprosessiaan niin, että osaavien henkilöiden saanti voidaan turvata jatkossa entistä paremmin ja ennakoidummin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, jonka kohderyhmänä oli henkilöstöhallinnon asiantuntijat, esimiehet sekä hiljattain taloon palkatut työntekijät. Valitsemalla usea eri kohderyhmä saatiin monipuolinen näkemys rekrytoinnin nykytilasta ja kehittämistoimenpiteistä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella rekrytoinnin suurimmiksi haasteiksi nousivat osaavan henkilöstön saatavuus sekä rekrytointiprosessin pitkä kesto. 3.Logistiikkarykmentin henkilöstön hankinnassa käytetään ensisijaisesti sisäistä liikkuvuutta tai keskitettyä tehtävän seuraajasuunnittelua. Tästä syystä tulisi panostaa nykyisen henkilöstön kehittämiseen, jotta osaavan henkilöstön saatavuus saadaan turvattua myös tulevaisuudessa. Rekrytoinnin kestoajan osalta keskeisintä on suunnitelmallisuus. Rekrytointiprosessin venyessä osaavat hakijat peruvat hakemuksiaan ja hakeutuvat muualle töihin.</p> <p>Rekrytointiprosessin onnistumisessa on tärkeää, että organisaatiolla on hyvä työnantajakuva. Työnantajakuvaan vaikuttaa moni tekijä ja organisaatio voi vaikuttaa sen parantamiseen itse. Organisaation tunnettavuuden osalta keskeistä on muun muassa oppilaitosyhteistyö ja osallistuminen eri tapahtumiin, kuten messuille ja rekrytointitapahtumiin. Rekrytoinnissa tulisi kiinnittää myös huomiota rekrytointikanavien valintaan, jotta tavoitetaan organisaation kannalta oikeat kohderyhmät.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Rekrytointi, henkilöstöjohtaminen, teemahaastattelu		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Kinnunen, Mia	Type of publication Bachelor's thesis	Date January 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 50	Permission for web publication: x
Title of publication Developing the recruitment process of the 3rd Logistics Regiment		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by 3rd Logistics Regiment		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to find out the current state of recruitment of the 3rd Logistics Regiment and to create proposals for improvement. With these proposals, the 3rd Logistics Regiment can improve their recruitment process so that the supply of skilled labor can be ensured better and more predictably in the future.</p> <p>The study was conducted as a qualitative research. The research method was theme interviews. The target group of the interviews consisted of human resources experts, supervisors and recently hired employees. All the interviewees had different kind of experience and expertise of recruiting. An overall view of the current state of the recruiting and proposals for the improvements was created by selecting different target groups.</p> <p>The outcome of the research was that the biggest problems with recruiting in 3rd Logistics Regiment are related to finding skilled labor and the long duration of the recruitment process. 3rd Logistics Regiment vacancies are mainly filled internally. Therefore, personnel competence must be continuously developed. The most important factor about the duration of the recruitment is the systematic planning. When the recruitment process takes too long, skilled people cancel their applications and apply for jobs elsewhere.</p> <p>A good employer image will help to aid the recruitment process. Organization can build their employer brand in many ways, but it does not happen overnight. Collaboration with educational institutions and participation in various events, such as fairs and recruitment events, are important aspects of developing the employer brand awareness. An organization also has to have the skill to choose the right recruitment method that will attract as many candidates as possible with the required skills and qualifications and reach the right candidates.</p>		
Keywords/tags recruitment, human resource management, theme interview		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	5
2.2	Tutkimusote.....	6
2.3	Tutkimusmenetelmät	7
2.4	Toimeksiantaja	13
3	Henkilöstöhankinta	13
3.1	Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi	14
3.2	Henkilöstösuunnittelu	15
3.3	Kehityskeskustelu osana henkilöstöhankintaa	17
3.4	Nykyisen henkilöstön kehittämismenetelmät	18
4	Rekrytointiprosessin kulku.....	19
4.1	Henkilöstösuunnitelmasta onnistumisen arviointiin	19
4.2	Ulkoisen rekrytointiprosessin eteneminen Puolustusvoimissa	23
5	Henkilöstön hankinnan avaintekijät ja mittarit.....	24
5.1	Työnantajakuva	24
5.2	Hakijakokemus	27
5.3	Mittarit onnistuneeseen rekrytointiin	28
6	Tutkimustulokset.....	29
6.1	Tutkimuksen toteutus	29
6.2	Rekrytoinnin nykytila-analyysi ja esiin tulleet kehittämisideat.....	31
7	Johtopäätökset.....	37
7.1	Rekrytointi 3.Logistiikkarykmentissä.....	37
7.2	Kehittämistoimenpiteet	38

	2
8 Pohdinta.....	43
Lähteet	46
Liitteet	49
Liite 1. Teemahaastattelun runko.....	49

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusprosessin kulku.....	5
Kuvio 2. Henkilöstön hankintamenettelyt 3.Logistiikkarykmentissä	16
Kuvio 3. Rekrytointiprosessin kulku	20
Kuvio 4. Hakijakokemuksen keskeisimmät tekijät	28
Kuvio 5. Tutkimusaineiston analysointi	31

Taulukot

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin edut ja haitat	14
--	----

1 Johdanto

Rekrytoinnilla ja sen onnistumisella on tärkeä merkitys organisaatiolle. Onnistunut rekrytointi takaa yrityksen kilpailukyvyn säilymisen. (Joki 2018, 87.) Työntekijän palkkaaminen on aina organisaatiolle iso investointi, tästä huolimatta johtajat eivät käytä rekrytointiin tarpeeksi aikaa (Kaijala 2016, 19). Viitalan (2014, 80) mukaan tämä iso investointi vaikuttaa myös sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun ja sillä on lisäksi vaikutusta toiminnan tehokkuuteen ja sujuvuuteen.

Tulevaisuuden työmarkkinoita muovaavia maailmanlaajuisia trendejä ovat digitaalisen teknologian aiheuttama murros, globalisaatio sekä kaupungistuminen. Digitalisaatio muokkaa työn tekemisen tapoja sekä mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon. Automatisaatio puolestaan etenee myös kognitiivisiin tehtäviin. Kaupunkiseuduilla asumisesta tulee entistä suositumpaa ja työmarkkinat tulevat olemaan myös palveluvaltaisimpia. (Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista 2019, 17–18.)

Tällä hetkellä rekrytointiongelmien taso Suomessa on hyvin korkealla ja lähivuosina rekrytointivaikeuksien uskotaan pahenevan. Ongelmat johtuvat pääosin osaavan työvoiman saatavuudesta. Taustalla ovat hakijoiden riittämätön koulutus, työkokemus tai puutteet muissa työn vaatimissa taidoissa. Myös hakijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja puutteet sosiaalisissa taidoissa lisäävät rekrytointiongelmia. Maantieteelliset etäisyydet ovat puolestaan yksi siihen, että työvoiman kohtaanto ei toteudu. (Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista 2019, 16, 23–24.)

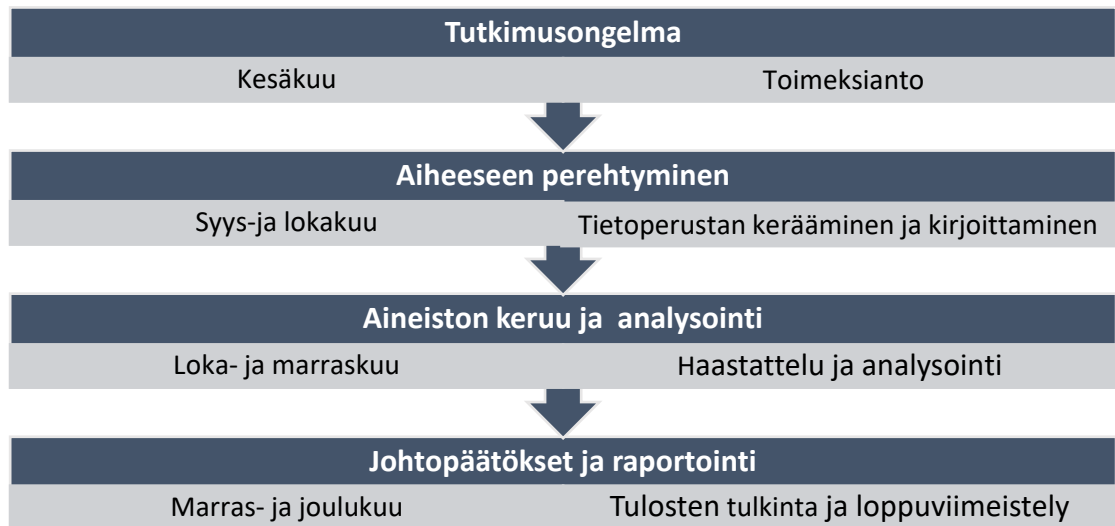
Puolustusvoimien rekrytoinneissa on myös ollut nähtävissä, että syrjäisempiin paikkoihin on vaikeampi saada hakijoita kuin isoihin kaupunkeihin (Hämäläinen 2019). Kasvukeskuksiin halutaan korkeamman koulutuksen, elintason ja palveluiden perässä. Puolustusvoimissa tämä tarkoittaa sitä, että tehtäväkierron suunnittelua ja palvelussuhteen ehtoja tulee kehittää, koska henkilökunnan siirtohalukkuus vähenee ja palkattu henkilöstö päätyy asumaan erillään perheestään. Työolosuhteita kehittä-

mällä sekä tukemalla työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista sitoutetaan henkilöstöä ja luodaan hyvää työnantajakuva. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 4, 7.)

Tärkeimpiä kehittämiskohteita Suomen työmarkkinoilla ovat tällä hetkellä muun muassa osaavan työvoiman saatavuus sekä työn murrokseen varautuminen (Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista 2019, 81). Opinnäytetyön tutkimusongelman yhtenä alakohtana on myös osaavien hakijoiden saatavuus. Tutkimuksen toimeksiantajana on 3.Logistiikkarykmentti. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää 3.Logistiikkarykmentin rekrytointin nykytila ja parantamiskohteet sekä laatia kehittämistoimenpiteitä. 3.Logistiikkarykmentin rekrytointia ei ole tutkittu aiemmin, joten toimeksiantajan näkökulmasta tutkimuksesta saadaan uutta ja hyödyllistä tietoa rekrytointin nykytilasta sekä kehittämistoimenpiteitä. Organisaatiot, jotka ovat kokeneet vastaavia rekrytointiongelmia, voivat myös hyötyä tutkimuksesta. Tutkimusaihe on lähtenyt 3.Logistiikkarykmentin tarpeesta sekä opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta aihetta kohtaan. Rekrytointi on henkilöstöjohtamisen yksi osa-alue.

2 Tutkimusasetelma

Empiirinen tutkimus koostuu eri vaiheista, jotka ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Tärkein tekijä on tutkimusongelma, jonka perusteella tehdään päätökset muun muassa tutkimusasetelmasta, aineiston keruusta ja -menetelmistä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 14–15.) Kuviossa 1 on kuvattu tutkimusprosessi aikatauluineen selvittämään tutkimuksen rakennetta.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin kulku

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tieteellisen tutkimuksen perustana on aina jokin ongelma, ilman sitä ei tutkimusta voida tehdä. Tutkimusongelman määrittely ja rajaaminen ovat tärkeitä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Väärin asetetusta ongelmasta seuraa se, että tutkimuskysymykset ovat myös väriä. Tästä syystä aineisto ja menetelmäkään eivät muuta tutkimuksen tulosta. (Kananen 2017, 56.)

Tämän tutkimuksen ongelmana on Puolustusvoimien rekrytointin eri haasteet. Yhtenä ongelmana koetaan osaavan henkilöstön saaminen 3.Logistiikkarykmenttiin. 3.Logistiikkarykmentillä on paljon erilaisia henkilöstöryhmiä ja -tarpeita. Lisäksi toimipaikkoja on useita ja rekrytointin sekä henkilöstön saatavuuden kannalta toimipaikkojen sijainnit ovat osin haastavia. Ongelmana on myös se, että henkilöä ei välttämättä aina saada heti, kun edellinen työntekijä on lähtenyt. Tutkimuksen nykytila-analyysin tavoitteena on selvittää rekrytointiprosessin tämän hetkiset haasteet. Nykytila-analyysin, tutkimuksessa esiin tulevien parantamishdotusten ja teoreettisen pohjan perusteella laaditaan kehittämistoimenpiteet.

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset

- Mikä on 3.Logistiikkarykmentin rekrytinnin nykytila?
- Miten 3.Logistiikkarykmentin rekrytointiprosessia voidaan kehittää?

2.2 Tutkimusote

Tutkimusote eli ongelmanratkaisun kokonaisuus sisältää aineiston keruun, analysoinnin, tulkinnan sekä luotettavuuden varmistamisen menetelmät. Tutkimusotteen valinta on riippuvainen ongelman luonteesta. Tutkimusote on joko laadullinen (kvalitatiivinen) tai määrällinen (kvalitatiivinen). (Kananen 2017, 38–39.)

Laadullisena tutkimuksessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää sekä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita, ei todentaa olemassa olevia väittämiä. Tiedon keruun välineenä on ihminen. Metodeina on muun muassa teemahaastattelu. On tärkeää, että tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–164.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat puolestaan johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teorit, hypoteesin esittäminen, käsitteiden määrittely, havaintoaineiston tulee soveltua määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen, tutkittavien tarkka valinta, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastolliseen muotoon, lisäksi päätelmien teko perustuu havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Tämä tutkimusongelma ratkaistaan laadullisella tutkimusotteella, koska tutkittavien omat näkökulmat halutaan saada esille. Ilmiöstä halutaan saada kokonaisvaltainen ymmärrys keräämällä aineistoa olemalla vuorovaikutussuhteessa tutkittavan kanssa. Rekrytinnin nykytilaa on lähes mahdoton arvioida, jollei rekrytointiprosessissa mukana olevia henkilöitä haastatella. Tutkimus koskee 3.Logistiikkarykmentin rekrytointi-

tiprosessia. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty henkilöstösuunnittelun kautta tehtävät henkilövalinnat. Tutkimuksesta on rajattu pois myös upseerien henkilöstöryhmä. Tutkimuksessa ei oteta kantaa Puolustusvoimien normeihin tai rekrytointia koskeviin lakeihin.

Rekrytointia käsitteleviä viimeaikaisia tutkimuksia on tehnyt muun muassa Nygren (2019). Opinnäytetyön aiheena oli rekrytointiprosessin kehittäminen yritys X:ssä. Opinnäytetyössä selvitettiin, miten rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää sekä tukea esimiestä paremmin. Toivonen (2019) on puolestaan tutkinut rekrytoinnin onnistumista Kaartin Jääkäriyrykmentissä. Tutkimuksen tuloksena saatiin parannusehdotuksia, joiden avulla onnistunut rekrytointi taataan jatkossakin. Rekrytointia on käsitelty paljonkin eri tutkielmissa, mutta ne keskittyvät tarkemmin rekrytoinnin eri osa-alueisiin, kuten Timosen (2016) pro gradu tutkielma. Aiheena tutkielmassa on IT-alan yrityksen houkuttelevuuden kehittäminen työnantajana sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksessa etsittiin tekijöitä, jotka vaikuttavat IT-alan asiantuntijoiden sitoutumiseen organisaation sosiaalisen median sivuihin.

3. Logistiikkarykmentin rekrytointiprosessia ei ole tutkittu aiemmin. Puolustusvoimien henkilöstön hankinta on hyvin monimuotoisempaa kuin esimerkiksi siviiliorganisaatioiden. Sisäisen rekrytoinnin hoitaa 3. Logistiikkarykmentti itse, kun taas ulkoista rekrytointia toteutetaan yhteistyössä Puolustusvoimien palvelukeskuksen kanssa. Puolustusvoimien palvelukeskus muun muassa julkaisee rekrytointi-ilmoituksen sekä tekee esikarsinnan hakijoista. Nämä roolit on kerrottu tarkemmin kappaleessa 3.2.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on haastattelu (primääriaineisto) sekä mahdolliset valmiiksi löytyvät tutkimukset ja tilastot (sekundääriaineisto). Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna, koska sen avulla saadaan tutkittavasta ilmiöstä syvällisempää tietoa. Kerätty aineisto litteroidaan, jonka jälkeen se analysoidaan aineistolähtöisesti teemoittelemalla. Tutkimuksen kohteena olevat haastateltavat va-

litaan 3. Logistiikkarykmentin rekrytointiprosessia käytännössä hoitavien ja prosessissa mukana olevien henkilöiden joukosta. Tämä lisää luotettavan tutkimustuloksen saamista, koska tutkimuskohteilla hyvä näkemys tutkimusilmiöstä.

Haastattelu

Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija saa kuvan haastateltavan elämysmaailmasta sekä hänen ajatuksistaan. Haastattelulla kerätään informaatiota ja se on päämäärähakuista toimintaa, joka on suunniteltu ennalta. Tutkijan on kyettävä tuomaan esille tutkimuksen kohteena olevan haastateltavan henkilön ajatuksia käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelun etuna on, että tutkimuksen aiheesta saadaan syvällisempää tietoa. Haastateltava voi tuoda esille vapaasti mielipiteitään, jolloin hän on luo merkityksiä ja on aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35, 41–42.) Haastattelu voidaan toteuttaa myös sähköpostihaastatteluna, jossa kysymykset lähetetään haastateltavalle. Kun haastateltava on vastannut kysymyksiin, voidaan haastattelua jatkaa tarkentavilla kysymyksillä. Tuloksena on dokumentoitava vuoropuhelu, johon ei sisälly henkilökohtaista kontaktia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.)

Haastattelusta tulisi saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että haastateltavalle annetaan kysymykset tai aiheet hyvissä ajoin ennen haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.) Tutkimuksessa kaikki haastattelun aiheet tullaan lähettämään hyvissä ajoin ennen haastattelua tutkimuksen kohteena oleville henkilöille, jotta he voivat perehtyä aiheeseen jo ennakoon. Näin ollen aineistostakin saadaan laadukkaampaa.

Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa edetään tiettyjen teemojen mukaan, jolloin haastateltavan kanssa keskustellaan ilmiötä koskettavista asioista. Haastattelu etenee aina haastateltavana olevan henkilön mukaan, hänen annetaan puhua vapaasti kyseisestä aiheesta. Teemahaastattelussa voidaan tehdä myös tarkentavia tai täydentäviä kysymyksiä, mikäli se nähdään tarpeelliseksi. Kun aineisto on analysoitu, tulee esille usein lisää kysymyksiä. Tällöin voidaan tehdä vielä haastattelun uusintakierros. (Kananen 2017, 95.)

Teemahaastattelun runko muodostuu teema-alueuettelosta, joka käsittelee laajemmin pääkäsitteiden alakäsitteet- ja luokat. Nämä ovat pelkistettyjä, iskusanamaisia luetteloita. Haastattelutilanteessa nämä toivat haastattelijan muistilistana ja näitä tarkennetaan kysymyksillä. Tarkentajana toimii niin haastattelija kuin haastateltava. Teema-alueiden tulisi olla väljiä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin esille sen moninainen rikkaus. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66–67.) Tämän tutkimuksen teemahaastattelun runko on esitetty liitteessä 1. Teemahaastattelun aiheet poikkeavat hieman toisistaan kohderyhmästä riippuen. Teemahaastatteluilla on kolme eri kohderyhmää: henkilöstöhallinnon asiantuntijat, esimiehet ja hiljattain organisaatioon palkatut henkilöt.

Osa teemahaastatteluista toteutetaan verkkohaastatteluna Skypea kautta välitän ja aikatauluongelmien takia. Kanasen (2017, 115) mukaan verkkohaastattelun etuina ovat muun muassa matkustuksen kustannussäästö, joustavuus sekä haastattelun automaattinen nauhoittaminen. Verkkohaastattelussa ei voida kuitenkaan tulkita haastateltavan kehonkieltä, mutta toisaalta se voi olla myös etu. Haastateltava voi täten suhtautua tilanteeseen luonnollisemmin ilman haastattelijan läsnäoloa.

Teemahaastattelun kohderyhmä

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrää ei voida määritellä etukäteen, se ratkeaa vasta tutkimusprosessin kuluessa. Aineiston koko on riippuvainen tutkimusyksiköiden valintaan ja siihen, millaista tietoa tutkittavilta kohteilta saadaan. Laadullisessa tutkimuksessa laatu ja syvällisyys ovat tärkeimpiä tekijöitä, ei määrä. Teoreettinen otanta päättyy, kun uutta tietoa tai muuta tulkintaa ei enää saavuteta uuden tapauksen lisäämisellä. Tällöin puhutaan saturaatiosta. (Kananen 2017, 125–127.)

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haastatellun kohteena on kaksi eri henkilöstöhallinnon asiantuntijaa, jotka tuntevat koko rekrytointiprosessin vaiheet. Toisessa vaiheessa haastatellaan esimiehiä ja viimeisessä osiossa organisaatioon hiljattain palkattuja työntekijöitä, nämä molemmat ryhmät ovat 3. Logistiikkarykmentin henkilöstöä. Kahden viimeisen vaiheen haastateltavien määrä on arviolta muutamasta henkilöstä noin viiteen henkilöön. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden haastattelun jäl-

keen informanttien määrä voi myös lisääntyä. Kyseisistä haastatteluista saatava aineisto tulee määrittelemään sen, keitä on vielä jatkossa tarpeen haastatella. Haastateltavia voivat olla myös esimerkiksi talosta pois lähteneet henkilöt, riippuen siitä onko lähtöhaastattelut tehty millä tasolla ja onko niiden tulokset käytettävissä. Jatko-haastatteluihin vaikuttavat myös olemassa olevat resurssit ja aika.

Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä on sisällönanalyysi, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Laadullinen analyysi voidaan jaotella kahteen ryhmään, toista ohjaa teoreettinen asemointi (esimerkiksi grounded theory, fenomenologinen analyysi). Toista puolestaan ei ohjaa teoria, niihin voidaan kuitenkin soveltaa vapaasti monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. Tähän ryhmään kuuluu myös sisällönanalyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Analyysi aloitetaan yhteismitallistamisella, joka tapahtuu litteroinnin avulla. Tässä aineistomuodot muutetaan tekstimuotoon. Litterointia voidaan tehdä eri tarkkuuksilla, tasoina ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkka on tasoista tarkin, jossa äännähdyksetkin kirjataan. Yleiskielellisessä litteroinnissa murre- ja puhekielen ilmaisut muutetaan kirjakielelle. Propositiotasolla kirjataan ylös ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö. (Kananen 2017, 132, 134–135.)

Kun aineisto on litteroitu, tiivistetään teksti koodaamalla. Tällöin aineistoa tutkitaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten avulla ja etsitään niiden perusteella tekstikokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Tekstiosuudet tiivistetään ja niille annetaan sisältöä kuvaava ilmaisu eli koodi. (Kananen 2017, 132.) Tuomen ja Sarajärven (2018, 78) mukaan koodimerkkien käyttämiseen ei ole olemassa yhtenäistä ohjeistusta, jokainen voi itse päättää millaisia koodimerkkejä käyttää. Koodimerkkien tehtävinä on toimia sisään kirjoitettuina muistiinpanoina, niiden avulla jäsenetään tutkijan mukainen käsiteltävä asia, ne ovat tekstin kuvailun apuväline sekä aineiston jäsennyksen testausväline. Niiden avulla voidaan myös etsiä ja tarkistaa eri kohtia tekstistä.

Tämän jälkeen aineisto voidaan luokitella, teemoitella tai tyypitellä. Luokittelussa aineistosta määritellään luokkia. Lisäksi lasketaan, kuinka montaa kertaa luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu on saman kaltaista, mutta siinä keskitytään siihen, mitä kustakin teemasta on kerrottu. Aineisto pilkotaan ja tai ryhmitellään aihepiirien mukaan. Ryhmittely voidaan tehdä esimerkiksi iän mukaan. Tämän jälkeen etsitään varsinaisia teemoja kuvaavia näkemyksiä. Tyypittelyssä aineisto jaetaan tietyiksi tyypeiksi. Tiettyjen teemojen sisältä voidaan esimerkiksi etsiä näkemyksille yhtenäisiä ominaisuuksia tai tehdä niistä eräänlainen yleistys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

Laadullinen analyysi voidaan jakaa induktiiviseen (yksittäisestä yleiseen) ja deduktiiviseen (yleisestä yksittäiseen) analyysiin. Tuomen ja Sarajärven (2018, 80) mukaan Eskola (2001, 2007) puolestaan jaottelee analyysin aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen. Tässä jaottelussa voidaan ottaa paremmin huomioon analyysin tekoa ohjaavat tekijät.

Tutkimuksen eettisyys

Aineiston keruussa on tärkeää kunnioittaa ihmisten itsemääräämisoikeutta. Tämä varmistetaan antamalla tutkittaville mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen. Tutkijan tulee myös selvittää, kuinka suostumus hankitaan, millaista tietoa annetaan sekä mitä riskejä osallistumiseen sisältyy. (Hirsjärvi ym. 2009, 25.) Tuomen & Sarajärven (2018, 116) mukaan tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät tulee myös kertoa. Tutkittavien henkilöiden on jäätävä lisäksi nimettömiksi, ellei muuta ole sovittu.

Muiden tutkijoiden työtä tulee kunnioittaa niin, että heidän julkaisuihin viitataan asianmukaisella tavalla. Tutkimuksesta syntyneet aineistot tulee säilyttää asetettujen vaatimusten mukaan. Tarvittavat luvat tulee olla kunnossa. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6.)

Tutkimuksessa tullaan esittämään tutkimuksen tavoitteet ja pyydetään tutkittavalta lupa haastatteluun ennen varsinaista haastattelua. Lisäksi heidän henkilöllisyys pide-

tään anonyymina. Henkilötietoja ei kerätä tai käsitellä. Haastattelusta saatava aineisto säilytetään huolellisesti. Valmiiden aineistojen osalta viitataan aina alkuperäisiin teoksiin ja tekijöihin. Puolustusvoimilta on saatu tutkimusta varten tutkimuslupa.

Luotettavuusmenetelmät

Riittävä dokumentaatio on luotettavuustarkastelun lähtökohta, sen avulla pystytään tarkastelemaan tutkijan ratkaisuja. Perustelut ovat myös tärkeitä, ne lisäävät tutkijan uskottavuutta. Informantin vahvistus todennetaan luettamalla aineisto haastateltavalla henkilöllä. Tällä keinoin varmistetaan, että haastattelun sisältö on ymmärretty oikein. Luotettavuutta voidaan parantaa myös aineistotriangulaation avulla, jossa tietoa kerätään eri lähteistä ja verrataan tuottavatko ne samoja tuloksia. Näin ollen saadaan vahvistusta ilmiölle. Jotta tulosten luotettavuutta ja aineiston aitoutta voidaan tutkia, tulee kaikki alkuperäiset tutkimusaineistot säilyttää. Aikaisempia tutkimuksia voidaan käyttää myös hyväksi luotettavuustarkastelussa, mikäli toinen tutkija on päätenyt samanlaisiin lopputuloksiin. (Kananen 2017, 176–179.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikkine vaiheineen. Myös olosuhteet, käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta tulee kertoa. Tulosten tulkinnan osalta tulisi kertoa, millä perusteella tutkija esittää tulkintojaan sekä mihin hän päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

Tutkimuksen validius (pätevyys) tarkoittaa mittarin tai tutkimuksen kykyä mitata sitä asiaa, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkijalla voi esimerkiksi olla eri käsitys siitä mitä tutkimuskysymys tarkoittaa kuin miten vastaaja käsittää asian. Jos tutkija edelleen käsittelee tietoja oman ajattelumallin mukaisesti, ei tuloksia voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Metsämuurosen (2006, 57) mukaan validiteetti voidaan jakaa kolmella tapaa. Näitä ovat sisällön validius, käsitevalidius ja kriteerivalidius.

Reliaabelius puolestaan tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Toisin sanoen tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta monella eri tapaa. Jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tuloksia pitää reliaabelina. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tämän tutkimuksen osalta teemahaastattelun kohteina olevilla henkilöillä luetetaan aineisto ja sen tulkinta. Näin varmistetaan, että haastattelun sisältö on tulkittu oikein. Tutkimuksen eri vaiheet perustellaan ja alkuperäinen tutkimusaineisto säilytetään huolellisesti.

2.4 Toimeksiantaja

3. Logistiikkarykmentti on Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen alainen hallintoyksikkö, joka tukee Puolustusvoimien ja Rajalaitoksen hallintoyksiköitä logistiikan ja huollon järjestelyissä sekä tuottaa jatko- ja henkilösijoittamalla sodan ajan joukkoja. Rykmentin tehtävänä on myös varastoida sotavarustusta. Lisäksi 3. Logistiikkarykmentti antaa virka-apua muille viranomaisille sekä osallistuu sotilaallisen kriisinhallinnan ja kansainvälisten harjoitusten toteuttamiseen. 3. Logistiikkarykmentti tuottaa myös Ilmavoimien materiaalin täydennys- ja kunnossapitopalveluita.

Toimipisteitä rykmentillä on kuudella eri paikkakunnalla, esikunta sijaitsee Jyväskylässä. Henkilöstövahvuus on noin 260. (Puolustusvoimien logistiikkalaitos n.d.) Puolustusvoimien henkilöstöryhmiä ovat upseerit, erikoisupseerit, opistoupseerit, aliupseerit, siviilit sekä sopimussotilaat. Suurin henkilöstöryhmä on siviilit. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018, 8.) Tutkimuksen avulla toimeksiantaja saa selvitettyä rekrytoinnin nykytilaansa ja kehittämistarpeita. Tutkimuksen tuloksena syntyvien kehittämistoimenpiteiden avulla voidaan kehittää rekrytointia niin, että osaavien henkilöiden saatavuus turvataan jatkossa entistä paremmin ja ennakoidummin.

3 Henkilöstöhankinta

Henkilöstöhankintaan luetaan kaikki ne toimenpiteet, joita organisaatioon tarvittavan henkilöstön hankinta vaatii. Vuosittain laadittava henkilöstösuunnitelma toimii perustana henkilöstöhankinnalle. Suunnitelma määrittelee henkilöstöhankinnan määrällisen ja laadullisen tarpeen. (Kauhanen 2013, 70–71.)

3.1 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Henkilöstöhankinta voidaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytoinnissa valitaan tehtävään henkilö organisaation sisältä, ulkoisessa rekrytoinnissa henkilö puolestaan otetaan organisaation ulkopuolelta. (Kauhanen 2013, 70.)

Sisäisen rekrytoinnin etuina ovat muun muassa valintaprosessin nopeus, valitun jo olemassa oleva tietämys organisaatiosta sekä hyvä suoriutumismotivaatio. Haittoina ovat puolestaan taistelut uramahdollisuuksista, uusien ideoiden poisjäänti ja valitsematta jääneiden mieliala. Ulkoisen rekrytoinnin etuina voidaan pitää uusien näkemysten saaminen, se ei tue sisäisiä kuppikuntia sekä se on halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen. Haittapuolia ovat pidempi perehdyttämisjakso, motivaation lasku ehdokkaille sekä se voi tuoda valitun osalta entisestä työpaikasta saadun asenteen työntekoon. (Kauhanen 2013, 72.) Taulukossa 1 on nähtävillä tarkemmin jaoteltuna sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin edut ja haitat.

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin edut ja haitat (Kauhanen 2013, 72)

Sisäinen lähde	
EDUT <ul style="list-style-type: none"> • valitun mieliala • parempi kykyjen arviointi • hyvä suoriutumismotivaatio • valitaan vain sisääntulotasolle • valintaprosessin nopeus • lisää sisäisiä valintoja • valittu tuntee jo organisaation 	HAITAT <ul style="list-style-type: none"> • valitsematta jääneiden mieliala • taistelu uramahdollisuuksista, sisäiset kuppikunnat • vaatii vahvaa johdon keskittämishjelmaa • ei tule uusia ideoita • järjestelmästä voi tulla tiukka
Ulkoinen lähde	
EDUT <ul style="list-style-type: none"> • ”uutta verta”, uusi näkemyksiä • halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen • ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa • saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia 	HAITAT <ul style="list-style-type: none"> • ei ehkä valita henkilö, joka ”sopisi” • voi aiheuttaa motivaation laskua ehdokkaille • pidempi perehdyttämisjakso • saattaa tuoda asenteen: näin minä entisessäkin työpaikassa tein

Vaikka sisäinen henkilöstöhankinta aiheuttaa ketjureaktion, niin se myös mahdollistaa samalla usealle ihmiselle etenemismahdollisuuden. Ulkoinen rekrytointi puolestaan aiheuttaa vastareaktion; useammalta ihmiseltä katkeaa kehitysmahdollisuudet. (Kauhanen 2013, 72–73.) Viitalan (2014, 85) mukaan sisäinen rekrytointi motivoi henkilöstöä urakiertomahdollisuuden johdosta, joka taas kannustaa henkilöä kehittämään itseään ja sitoutumaan paremmin organisaatioon.

3.2 Henkilöstösuunnittelu

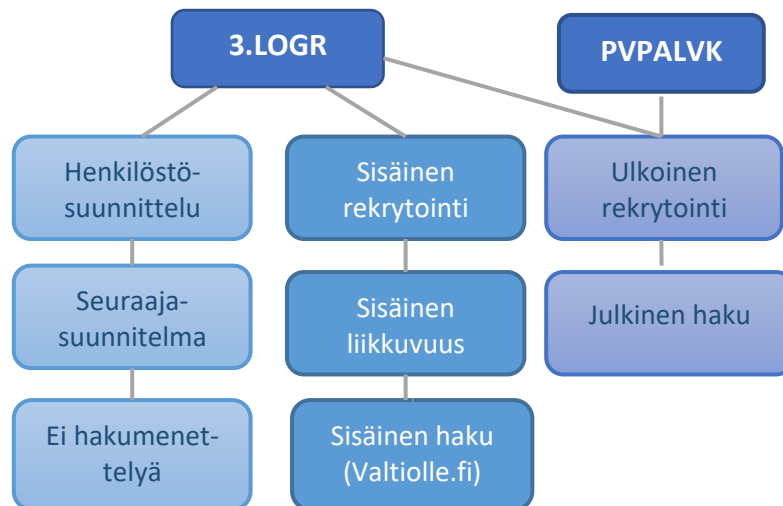
Henkilöstösuunnittelun avulla ennakoidaan tulevaisuutta ja sen avulla varmistetaan, että organisaatiosta löytyy tarvittava määrä työntekijöitä oikeassa paikassa, oikealla osaamisella varustettuna. Henkilöstösuunnittelu tähtää määrälliseen ja laadulliseen ennakkointiin. Suunnitelmiin kuuluu lisäksi osaamisen kehittämisen ja hyvinvoinnin toimenpiteet sekä henkilöstökustannukset. Henkilöstösuunnittelu kertoo muun muassa henkilöstötarpeet (kuten rekrytointitarve ja vähentämistarpeet), osaamisen kehittämissuunnitelmat, seuraajasuunnitelmat ja urasuunnitelmat. (Viitala 2014, 48–49.)

Puolustusvoimissa henkilöstösuunnittelua toteutetaan seuraajasuunnitelmalla, jossa sotilas- tai siviilitehtävään suunnitellaan kahdesta viiteen potentiaalista seuraajaa. Seuraajasuunnitelman avulla varmistetaan henkilöstön suunnitelmallinen tehtävänkierro sekä tehtävien keskeytymätön hoito. Mikäli tehtävä ei vaadi aikaisempaa kokemusta Puolustusvoimista, niin silloin ei sovelleta myöskään seuraajasuunnitelmaa. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 27–28.) Seuraajasuunnitelmaa käytetään hyödyksi myös osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Suunnitelman myötä paikka voidaan myös täyttää ilman hakua. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018, 13.)

Kauhasen (2015, 65–66) mukaan organisaation johdon tulee havaita seuraajasuunnittelun avulla potentiaaliset henkilöt ja varmistaa, ettei organisaatio haavoitu näiden menestyksekkäästi töitä hoitavien poislähdöstä. Henkilöstöön liittyviä riskejä voidaan pienentää huomattavasti, kun nämä kyvykkäät henkilöt saadaan pysymään organisaatiossa tarjoamalla heille valmennusta, haasteita sekä kasvupolkuja. Kasvupolkujen

onnistumisia voi tarkastella haastattelemalla poislähteneitä sekä organisaation sisällä tehtäviä vaihtaneita henkilöitä ja heidän esimiehiä. Kasvupolkujen toteutumisille olisi myös hyvä asettaa jokin tavoite. Menestystä haluavan organisaation osalta on keskeistä, että sisäisen liikkuvuuden avulla varmistetaan organisaation joustavuus, osaamisen kumuloituminen sekä vähäinen vaihtuvuus.

Puolustusvoimat hyödyntää valtiolle.fi-järjestelmän sisäistä liikkuvuutta osana henkilöstösuunnittelua. Sisäisen liikkuvuuden avulla tehtäviä saadaan täytettyä nopeammin. Lisäksi mahdollistaa henkilöstölle oman osaamisen kehittämisen sekä kohentaa työn mielekkyyttä. Sisäinen liikkuvuus on otettu käyttöön vuonna 2015 ja sen myötä ulkoisten rekrytointien määrä Puolustusvoimissa on laskenut. Vuonna 2018 sisäinen liikkuvuuden ilmoitusten määrä kasvoi 37 prosentilla edelliseen vuoteen verrattuna. Myös seuraajasuunnitelman kautta valittujen henkilöiden määrä on kasvanut. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018, 12–13.) Kuviossa 2 on havainnollistettu 3.Logistiikkarykmentin henkilöstön hankinnan eri menettelytavat. Kuvioista on nähtävillä myös henkilöstön hankinnan toteuttamisvastuut 3.Logistiikkarykmentin (3.LOGR) ja Puolustusvoimien palvelukeskuksen (PVPALVK) kesken.



Kuvio 2. Henkilöstön hankintamenettelyt 3.Logistiikkarykmentissä

Viitalan (2014, 62–63, 77) mukaan henkilöstösuunnitellun yksi osa on myös tasapainoisesta ikärakenteesta huolehtiminen. Organisaatioissa, joissa työurat ovat pitkiä ja vaihtuvuus on pientä, on työntekijöiden keski-ikä yleensä korkea ja ikärakenne on vionutunut. Vaihtuvuus saattaa täten nousta kymmeneen prosentteihin. Organisaation ja sen uudistumisen kannalta viiden prosentin vaihtuvuutta pidetään hyvänä. Liian korkea vaihtuvuus tuo mukanaan isoja vaihtuvuuskustannuksia, jotka aiheutuvat muun muassa rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Eri ikäisiä palkkaamalla vältetään tämä vaihtuvuuden ongelma, jonka eläkkeelle lähtevien aalto aiheuttaa. Tyypillisimpiä muita vaihtuvuuden syitä on muuan muussa tehtävien suppeus, vastuun puute, kehittymismahdollisuuksien vähäisyys sekä huono perehdyttäminen. Suuri vaihtuvuus voi olla myös merkki huonosta johtajuudesta tai ilmapiiristä.

Vuonna 2018 koko Puolustusvoimien henkilöstön keski-ikä oli 42 vuotta. 50–54-vuotiaat muodostivat suurimman yksittäisen ikäryhmän. Henkilöstöryhmien välillä ikäjakama vaihtelee hyvin paljon. Siviilit ovat vanhin henkilöstöryhmä, heidän keski-ikä on noin 48 vuotta. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018, 10.)

3.3 Kehityskeskustelu osana henkilöstönhankintaa

Kehityskeskustelu on yksi kanava, jota kautta henkilö voi tuoda esille omia toivomuksiaan kasvupoluista. Esimiehen kautta tieto kulkeutuu henkilöstöosastolle, jotka tekevät käytännön siirtoratkaisuja. (Kauhanen 2013, 73.) Kehityskeskustelu on sekä esimiehen että alaisen työkalu, jonka tarkoitus on parantaa työsuoritusta. Tähän puolestaan kuuluu myös henkilökohtainen kehittyminen. Kehityskeskustelun perustana ovat organisaation perustehtävät, visiot, tavoitteet, strategiat sekä arvot. Osaava ja osaamisen kehittämiseen panostava henkilöstö vie organisaatiota kohti menestystä ja tavoitteiden saavuttamista. (Aarnikoivu 2010, 63, 68.)

Kehityskeskustelussa osaamista tarkastellaan nykyisen tehtävän ja sen vaatimien osaamisten näkökulmasta sekä tulevaisuuden muutosten ja haasteiden näkökulmasta. Henkilöllä voi olla myös sellaista osaamista, jota hän ei pääse hyödyntämään nykyisessä tehtävässä. Tämä tulisi myös selvittää ja etsiä tälle osaamiselle hyödyntämismahdollisuudet. (Viitala 2014, 151–152.)

Puolustusvoimissa kehityskeskustelut käydään vuosittain. Työntekijä voi tällöin ilmoittaa halukkuutensa eri tehtäviin sekä saada tietoa häntä koskevista suunnitelmista. Kun tehtävä- ja seuraajasuunnitelmia laaditaan, otetaan työntekijän halukkuus tällöin huomioon. Työntekijän tavoitteet osaamisen ja toimintakyvyn kehittämiseksi määritetään kehityskeskustelussa. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 28.)

3.4 Nykyisen henkilöstön kehittämismenetelmät

Mikäli rekrytointi tapahtuu sisäisesti, tulee nykyisen henkilöstön osaamista kehittää, jotta organisaatio saa tarvitsemansa osaamisen. Organisaation osaamistarpeet luovat perustan henkilökohtaisille kehityssuunnitelmille, jollainen tulisi olla jokaisella henkilöllä. Näissä suunnitelmissa yhdistyvät organisaation sekä yksittäisen työntekijän tavoitteet. Kehityssuunnitelma koskee sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista, että tuleviin tehtäviin valmistautumisen. Osaamisen kehittäminen ei koske pelkästään tietoja ja taitoja, vaan henkilön koko kyvykkyyttä. (Kauhanen 2013, 152.)

Henkilöstön kehittämismenetelmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään: työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella toteutettaviin. Työpaikalla toteutettavia menetelmiä ovat muun muassa sijaisuudet, työnkierto, työn rikastaminen ja laajentaminen, mentoointi ja vastuulliset erityistehtävät. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat puolestaan ammattikirjallisuuden ja -lehtien lukeminen, opintokäynnit, opiskelu oppilaitoksissa sekä koulutusorganisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla. (Kauhanen 2013, 154.) Työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa pidempi aikaista koulutusta voidaan tukea esimerkiksi antamalla vapaita työpäiviä tai opiskeluvapaata sekä etsimällä aiheita opinnäytetyöhön. Osaamisen kehittyminen palkitaan mahdollisuuksien mukaan vaativimmilla töillä. (Joki 2018, 145.) Esimiesten tulisi muistaa, että jos työyhteisö ei kehity, se kuihtuu pois ja jos ihmiset eivät uudistu eikä opi uutta, he näivettyvät (Juuti & Vuorela 2015, 207).

4 Rekrytointiprosessin kulku

4.1 Henkilöstösuunnitelmasta onnistumisen arviointiin

Rekrytointiprosessi on jatkuva toiminto, joka koostuu eri vaiheista; näitä ovat suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaihe. Onnistunut rekrytointiprosessi edellyttää kaikkien näiden vaiheiden etukäteissuunnittelua. (Joki 2018, 88.)

Rekrytinnissa suunnitelmallisuus on hyvin tärkeää, jotta tehtävä saadaan täytettyä oikea-aikaisesti sekä minimoitua hakijoiden hakeutumista muualle. (Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa 2019, 8.) Suunnitelmaan voi tulla myös ulkopuolisia tarpeita, niitä voi syntyä muun muassa irtisanoutumisesta, vanhempainlomasta, vuorotteluvapaasta tai kuolemantapauksesta johtuen. (Kauhanen 2013, 70–71.)

Rekrytointiprosessin tulisi olla tehokasta ja nopeaa. Hakija saa organisaatiosta helposti mielikuvan kankeasta ja hitaasta organisaatiosta, jos prosessi ei suju tarpeeksi nopeasti. Lisäksi prosessin hitaus vaikuttaa hakijan intoon ja motivaation organisaatiota kohtaan. Usein hakijalla on monta hakemusta vireillä samaan aikaan, nopeimmat organisaatiot vievät tällöin voiton. (Salli & Takasalo 2014, luku 1.) 3. Logistiikkarykmentin rekrytointiprosessi on kestänyt vuoden 2018 tilastojen mukaan 112 päivää, joka on suunnilleen sama aika kuin koko Puolustusvoimissa yleensäkin. Tähän aikaan sisältyy myös viraston sisäistä aikaa, joka ei näy hakijoille. Peruneita hakijoita oli puolestaan 2,85 %. Yleisimpiä syitä hakemusten perumisiin oli valintaprosessin kesto sekä se, että hakija oli saanut työpaikan muualta. (Hämäläinen 2019.)

Kuviossa 3 on nähtävillä Kauhasen (2013, 74) näkemys rekrytointiprosessin etenemisestä. Prosessi alkaa henkilöstösuunnitelmasta aina rekrytinnin onnistumisen arviointiin saakka. Tärkeitä välivaiheita ovat muun muassa tarpeen määrittely, vaatimusten asettaminen, kanavien valinta, haastattelut ja perehdyttäminen. Sallin & Takasalon (2014, luku 1) mukaan on ensiarvoisen tärkeää muistaa, että tiivis viestintä kuuluu rekrytointiprosessin joka vaiheeseen.



Kuvio 3. Rekrytointiprosessin kulku (Kauhanen 2013, 74, mukailten)

Tarpeen määrittely ja hakuilmoitus

Rekrytointiprosessi käynnistyy aina tarpeen huolellisella määrittelyllä. Organisaatiossa tulee pohtia tarkkaan, tarvitaanko uutta henkilöä tilalle vai voidaanko työt hoitaa muilla keinoin. Kun tarvetta mietitään, tulisi kiinnittää huomiota ennakointiin, mitä ja minkälaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Määrittelyä tehdessä on hyvä keskustella myös poislähtijän kanssa, selvittää hänen näkemyksistään toimenkuvasta ja vastuista sekä niiden kehittämisestä. (Joki 2018, 88.)

Rekrytoinnin ulkoisen hakukanavan valinnalla on aina vaikutusta yrityksen työnantajakuvaan, tästä syystä on myös harkittava tarkkaan, minkälaista viestintää hakuilmoituksessa käytetään. Hakuilmoituksen tarkoituksena on tavoittaa yrityksen kannalta optimaaliset henkilöt, jotka sopisivat työntekijöiksi. Kun hakuilmoitus on suunniteltu hyvin, kasvaa samalla myös yrityksen tunnettuus ja kiinnostusarvo. (Joki 2018, 90.)

Rekrytointikanavat

Henkilöstön hankintalähteitä on syytä pohtia tarkkaan, tarjolla olevat lähteet on tutkittava ja mietittävä, mikä sopii kyseiseen tilanteeseen ja mitä on tarkoituksenmukaista käyttää. Hyvät ja huonot puolet on punnittava organisaation näkökulmasta

avointa työpaikkaa ajatellen. Rekrytointikanavia pohdiskellessa on oltava innovatiivinen ja luova, koska hankintalähteiden kirjo kasvaa koko ajan. Hankintalähteen valintaan vaikuttavia olennaisia tekijöitä ovat työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, haettavan toimen luonne, organisaation imago ja toimiala, organisaation sijainti sekä käytettävissä oleva aika ja raha. Rekrytointikanavia voivat olla muun muassa erilaiset lehti-ilmoitukset, radio, televisio, kotisivut, sosiaalinen media, messut ja työvoimatoimistot. (Kauhanen 2013, 77–78.)

Valtiolle.fi-palvelu on valtion yhteinen sähköinen rekrytointikanava, jota myös Puolustusvoimat käyttää. Palvelussa ilmoitetaan pääsääntöisesti kaikki avoimet virat sekä yli 12 kuukautta kestävät määräaikaiset virat. Muita Puolustusvoimien rekrytinnissa käytettäviä kanavia ovat sähköiset kanavat kuten te-palvelut.fi ja sosiaalinen media sekä printtimedia (sanoma- ja ammattilehdet). (Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa 2019, 8–9.)

Sosiaalisen median sisällön lukemiseen ei käytetä nykyään paljon aikaa. Jotta sosiaalisessa mediassa jaettu sisältö tulee luettua, jaettua ja että se on sitouttavaa, tulee sisällön olla mielenkiintoista, olennaista ja suunnattu oikealle kohderyhmälle. Sosiaalista mediaa voidaan käyttää kaikissa rekrytointiprosessin vaiheissa. Työnhakijoilla on yleensä useita sosiaalisen median profiileita. Rekrytoijan tulee ymmärtää, mitä sosiaalisia verkostoja haluttu kohderyhmä käyttää. Tämän ymmärrettyään voi hyötyä niistä eduista, joita sosiaalinen media tuo tullessaan. Jotta rekrytointi olisi tehokasta sosiaalisessa mediassa, joudutaan käyttämään useita verkostoja ja työkaluja. (Headworth 2015, 22–23, 25, 30, 46.)

Timonen (2016) on tutkinut Pro gradu -tutkielmassaan syitä siihen, miksi IT-alan osaajat seuraavat yritystä sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksen mukaan suurimpia syitä tähän oli työympäristön viihtyvyys, yhteishenki sekä urakehitysmahdollisuudet. Lisäksi muun muassa työn jatkuvuudella, organisaation arvoilla, työn tekemisen ja työaikojen joustavuudella oli suuri merkitys. Yritysten tulisi kiinnittää lisäksi huomiota siihen, että nämä IT-alan osaajat etsivät sosiaalisen median sivuilta tietoa muuan muassa brändiin tai yritykseen liittyvää informaatiota. Tarkoituksena on saada tietoa yrityksestä työnantajana sekä lukea arvioita. (Timonen 2016, 70–71.)

Haastattelu

Haastattelu on valintaprosessin tärkeimpiä osia. Haastattelut voivat painottua hakijan aikaisempaan kokemukseen tai haun kohteena olevan tehtävän sisältöön. Myös hakijan asenteita ja näkemyksiä voidaan käsitellä yleisellä tasolla. Henkilötietolaki tuo joitakin rajoituksia muun muassa haastatteluiden kysymyksiin sekä dokumentointiin. Haastatteluun voi osallistua useampi henkilö tai sen voi suorittaa yksi henkilö. Loppuvaiheen haastattelussa haastatteluun osallistuu yleensä esimies sekä henkilöstöammattilainen. Arvioinnissa voidaan käyttää tukena myös käytännön harjoituksia, kuten työtehtäviin liittyviä käytännön ongelmanratkaisutilanteita. (Viitala 2014, 96–97.)

Perehdyttäminen

Perehdyttämisen eli uuden henkilön vastaanottamisen ja alkuohjauksen tarkoitus on saada henkilö tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja kuuluvaksi osaksi työyhteisöä. Perehdyttämisestä laaditaan aina perehtymissuunnitelma, jolla perehdytys voi alkaa. Suunnitelmassa kerrotaan muun muassa, kuka ottaa uuden henkilön vastaan ja esittelee hänet muille työyhteisön jäsenille sekä miten uusi henkilö saa tietoja organisaation toiminnasta. Perehdyttäminen tutustuttaa työyhteisöön ja poistaa jännittyneisyyttä sekä luo luontevat suhteet esimieheen, työkavereihin ja luottamusmiehiin. (Juuti & Vuorela 2015, 166–167). Hyppäsen (2013, 185) mukaan perehdyttämisen tavoite on, että uusi henkilö saa sellaiset valmiudet, joilla hän voi menestyksekkäästi hoitaa hänelle määrättyä työtehtävää. Esimiehen vastuulla on, että organisaatiosta löytyy perehdyttämisprosessi ja että siihen on käytettävissä tarvittavat resurssit. Perehdytysprosessi koskee uuden henkilön ja esimiehen lisäksi myös koko työyhteisöä.

Valtion uusille työntekijöille on tehty kysely, jossa on selvitetty kokemuksia muun muassa rekrytointiin ja perehdytykseen liittyen. Kysely oli kohdistettu henkilöille, jotka ovat aloittaneet valtion palveluksessa aikaisintaan elokuussa 2019. Perehdytyksen osalta Puolustusvoimat sijoittui kyselyssä viimeiseksi keskiarvolla 3,22. Valintaprosessin nopeuden osalta keskiarvo oli tätäkin huonompi keskiarvolla 2,71. Tämän osalta Puolustusvoimat jäi myös viimeiselle sijalle. Kyselyn arvosana-asteikko oli välillä 1–5. (Uusien työntekijöiden kokemukset työn aloittamisesta valtiolla n.d.)

4.2 Ulkoisen rekrytointiprosessin eteneminen Puolustusvoimissa

Puolustusvoimien rekrytointiprosessi alkaa toimeksiannosta ja hakuilmoituksen laatimisesta edeten aina nimittämiseen saakka. Rekrytoinnin toteuttamisvastuu on hallintoyksiköillä (joihin myös 3.Logistiikkarykmentti lukeutuu) ja Puolustusvoimien palvelukeskuksella, ohjauksesta vastaa Pääesikunnan henkilöstösasto. 3.Logistiikkarykmentin rekrytointiin osallistuu rekrytoitavan henkilön esimies, mahdollisesti saman työpisteen muu henkilöstö sekä rekrytointiyhteyshenkilö. (Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa 2019, 5–6.)

Puolustusvoimien palvelukeskukselle laadittavalla toimeksiantolomakkeella 3.Logistiikkarykmentti määrittelee hakukriteerit ja rekrytoinnin aikataulun. Liitteeksi lisätään myös ajantasainen tehtäväkuvaus. Näistä dokumenteista Puolustusvoimien palvelukeskus saa tarvitsemansa tiedot hakuilmoituksen laatimiseen ja julkaisemiseen. Ennen ilmoituksen julkaisemista Puolustusvoimien palvelukeskus hyväksyttää ilmoituksen 3.Logistiikkarykmentillä ja sopii hakukanavista. Valtion virkamieslaki edellyttää, että hakuilmoitus on julkaistava valtakunnallisesti. (Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa 2019, 8–9.)

Kun haku aika on päättynyt, Puolustusvoimien palvelukeskus laatii hakijalistan, jossa on vain hakijoiden nimet. Lisäksi Puolustusvoimien palvelukeskus tekee hakijoiden ansioiden vertailun ja esittelee hakijoiden joukosta soveltuvimmat kandidaatit 3.Logistiikkarykmentille. Näiden hakijoiden hakemukset ja ansioyhteen veto kaikista kelpoisuusehdot täyttävistä hakijoista toimitetaan 3.Logistiikkarykmentin rekrytointiyhteyshenkilölle. Puolustusvoimien palvelukeskuksen valitsemien kärkikandidaattien joukosta 3.Logistiikkarykmentti valitsee sitten ne henkilöt, joita he haluavat haastatella. Puolustusvoimien palvelukeskus toimittaa myös pyynnöstä sellaisten hakijoiden hakemukset, joita ei ole toimitettu 3.Logistiikkarykmenttiin. Haastatteluun edenneiden henkilöiden nimet ilmoitetaan viiveettä Puolustusvoimien palvelukeskukselle, jotta he voivat tiedottaa muille hakijoille rekrytoinnin etenemisestä haastatteluvaiheeseen. 3.Logistiikkarykmentti vastaa itse varsinaisen haastattelun järjestämisestä ja toteuttamisesta. (Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa 2019, 10–12.)

Rekrytointiprosessiin kuuluu myös soveltuvuusarviointi, joka tukee valintapäätöksen tekemistä. 3.Logistiikkarykmentti kutsuu soveltuvuusarviointiin osan tai kaikki haastatteluun osallistujista henkilöistä. Mikäli hakija on Puolustusvoimien ulkopuolinen, tehdään hänestä aina soveltuvuusarviointi. Puolustusvoimien palveluksessa olevalle henkilölle suoritusarviointi voidaan tehdä siinä tapauksessa, jos hänen työtehtävät tulemaan olemaan erilaiset kuin aikaisemmin. Määräaikaisen tehtävän osalta soveltuvuusarvioinnin tekeminen on harkinnanvaraista. (Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa 2019, 12.)

Kun tehtävään on valittu koulutuksen, kokemuksen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella soveltuvin henkilö, tehdään nimitysmuistio. Nimitysmuistiosta käy ilmi ne perusteet, jolla henkilö on tehtävään valittu. Nimitysmuistio tehdään 3.Logistiikkarykmentin ja Puolustusvoimien palvelukeskuksen yhteistyönä. Mikäli valittu henkilö on jo Puolustusvoimien virkaan nimetty henkilö, ei nimityspäätöstä eikä nimitysmuistiota tehdä. Nimitysmuistio päättyy esitykseen, jossa kerrotaan virkaan nimitettävä henkilö. Harkinnan jälkeen toimivaltainen viranomainen päättää kenet virkaan nimitetään. (Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa 2019, 13–15.)

5 Henkilöstön hankinnan avaintekijät ja mittarit

5.1 Työnantajakuva

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä kuvaa, joka organisaation nykyisellä henkilöstöllä ja potentiaalisilla hakijoilla on työnantajasta. Kun organisaatiolla on hyvä maine, pystyy se pitämään nykyisen henkilöstönsä sekä houkuttelemaan uusia hyviä työntekijöitä. Hyvien ja sopivien henkilöiden välillä käydään kovaa kilpailua ja se kiristyy entisestään. Mikäli yrityksellä on hyvä työnantajakuva, pystyy se palkkaamaan parhaat työntekijät päältä. (Kauhanen 2013, 69.) Duunitori Oy toteutti toukokuussa 2019 kansallisen rekrytointitutkimuksen, joka oli suunnattu kotimaisten yritysten rekrytointi- ja HR-päätäjille. Kyselyyn vastasi 268 henkilöä. Vastanneista suurin osa (95 %) oli sitä

mieltä, että hyvällä työnantajakuvalla on ratkaiseva merkitys rekrytoinnissa. Vastajista puolet (50 %) oli myös sitä mieltä, että tulevaisuuden trendi tulee olemaan työnantajakuvan rakentaminen. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2019.)

Nykyisten työsuhteiden vaalimisella luodaan perustaa hyvälle maineelle. Kun ihmiset kohtaavat toisensa työn ulkopuolella epävirallisissa merkeissä, kiirii sana työpaikan myönteisistä asioista. Tulee muistaa, että sama toimii myös toisin päin, huonot asiat tahtovat tulla vielä herkemmin esille. Ihmisille syntyy näistä mielikuvia organisaatiosta ja se vaikuttaa siihen, mihin he hakeutuvat. Tästä syystä voidaan sanoa, että organisaation ja hakijan välinen vuoropuhelu alkaa jo paljon ennen varsinaista työhönottotapahtumaa. (Juuti & Vuorela 2015, 141.)

Viitalan (2014, 83–84) mukaan työnantajakuvaan vaikuttaa yrityskuvan lisäksi ulospäin näkyvä rekrytointiprosessi, kuten esimerkiksi rekrytointi-ilmoitusten luonne ja asiasisältö. Myös rekrytointien määrällä ja tiheydellä on vaikutusta imagoon. Keskeisintä työnantajakuvan parantamisessa on kehittää organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista. Omilta työntekijöiltä sekä yrityksiltä, joilla imago on hyvä, saa paljon hyviä kehittämisideoita. Yksi tärkeä lähde työnantajakuvan tutkimisessa on vapaaehtoisesti organisaatiosta lähteviltä saatava tieto. Hyvin hoidettujen lähtöhaastatteluiden avulla saadaan tästä paljon arvokasta tietoa.

Työnantajakuvaa voidaan rakentaa myös oppilaitosyhteistyöllä. Tärkeisiin sidosryhmiin, kuten opiskelijoihin ja jo työelämässä kokemusta hankkineisiin henkilöihin on syytä luoda aktiivisesti kontakteja sekä rakentaa suhteita ja tunnettuutta. (Kauhanen 2013, 69.) ICT-palvelutalo Inmics on kokenut, että on hyödyllistä toimia korkeakoulu-kaupungissa, jossa osaajat ovat lähellä. Yrityksellä on ollut mahdollisuus vaikuttaa ammattikorkeakoulun koulutusohjelmien suunnitteluun. Näin he ovat saaneet tarvitsemaansa työvoimaa. (Yrittäminen, työ ja osaaminen kohtaavat 2019.)

Kehittämisideoita kannattaa lisäksi kysellä yrityksiltä, joilla on tunnetusti hyvä työnantajakuva. Työnantajaimagoa luodessa tulee muistaa, että viestinnän on oltava todenmukaista. (Viitala 2014, 84.) Työnantajakuvaan vaikuttavia muita tekijöitä ovat

muun muassa yrityksen toimiala, viestintä (sisäinen ja ulkoinen), palkkataso, kasvupolut sekä julkinen näkyvyys eri medioissa. Organisaation on mahdollista vaikuttaa itse työnantajakuvaansa, se on useimmiten kuitenkin aikaa vievää. (Kauhanen 2013, 69.)

Puolustusvoimissa rekrytoinnin avulla pyritään turvaamaan tarvittava osaaminen sekä sotilas- että siviilitehtävissä. Jotta rekrytointi onnistuisi, tulisi myös sisäistä ja ulkoista työnantajakuva edistää. Puolustusvoimat haluaa tulla tunnetuksi työpaikana, jolla on tarjolla haasteellisia, monipuolisia ja merkityksellisiä työtehtäviä. Ulkoisen työnantajakuvan tavoite on, että Puolustusvoimat nähtäisiin nykyaikaisena ja kilpailukykyisenä työnantajana. Siviilihenkilöstöä rekrytoidaan yliopistoista, korkeakouluista sekä ammattioppilaitoksista. Lisäksi Puolustusvoimat osallistuu erilaisiin rekrytointitapahtumiin. Sisäisellä työnantajakuvalla pyritään vahvistamaan henkilöstön sitoutumista. Itsenäiset ja monipuoliset tehtävät, kilpailukykyiset työsuhteen ehdot, nousujohteiset uramahdollisuudet, kannustavat palkitsemisjärjestelmät, rehti esimiestyö ja hyvä työilmapiiri vahvistavat henkilöstön sitoutumista. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 14, 26.) Kauhasen (2015, 69) mukaan on tutkittu, että työnantajakuvaan vaikuttaa myös oleellisesti hyvä johtaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Puolustusvoimat pyrkii vastamaan digitalisaation tuomaan ajasta ja paikkariippumattomuuteen työhön joustavien työaikamuotojen kehittämällä (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 39). Kuten edellä mainittu, kilpailukykyisillä työsuhteen ehdoilla on vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Uusi työaikalaki, joka astui voimaan 1.1.2020 vastaa näihin työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Työ ei ole enää jatkossa ajasta ja paikasta riippuvaisia. (Työaikalaki uudistuu, 2019.) Valtasen (2019) mukaan Kaikkonen (2019) on todennut, että Puolustusministeriö on käynnistämässä koko puolustushallintoa koskevan alueellistamisselvityksen. Puolustushallintoon kuuluu myös Puolustusvoimat. Selvityksen tarkoitus on tarkastella puolustushallinnon tehtävien sijoittamista nykyistä hajautetummin.

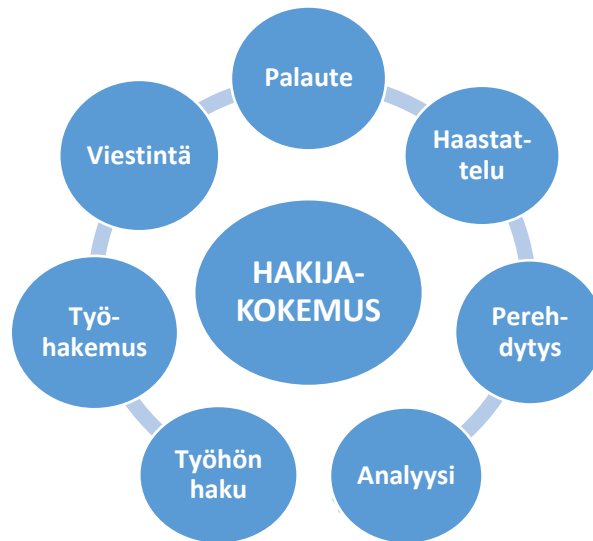
Tulevaisuudessa myös osa-aikatyön odotetaan yleistyvän ja pitkät työurat yhden työnantajan palveluksessa vähenevät (Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen

työmarkkinoista 2019, 19, 37). Puolustusvoimilla on tässä suhteessa rekrytinnin osalta kilpailuetu; tarjolla on vakinaisia virkasuhteita, tehtävät voivat olla myös kansainvälisiä (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 7).

5.2 Hakijakokemus

Hakijakokemuksella tarkoitetaan sitä, kuinka hakijaa kohdellaan ja kuinka heidän kanssaan viestitään koko rekrytointiprosessin aikana. Kun hakija saa huonon hakijakokemuksen, mitä todennäköisemmin hän kehottaa myös muita olla hakeutumatta kyseiseen organisaatioon. Hakijat etsivät nykyään toisten hakijakokemuksia verkosta. Hakijakokemusta ei kuitenkaan huomioida tarpeeksi rekrytinnissa, organisaatiot eivät ymmärrä sen merkitystä työnantajakuvaan ja yrityskulttuuriin. Hakijakokemuksessa on tärkeää muistaa reaaliaikainen viestintä, hakija on pidettävä tietoisena joka käännteestä. Toinen tärkeä tekijä on haastattelu. Hakijan tulee tuntee, että hän on tärkein osa haastattelua. Lisäksi hakijalle tulee antaa rehellistä ja avointa palautetta. (Childs 2019.)

Biswasin (2019) mukaan hakijan ensimmäinen kosketuspiste organisaatioon tapahtuu jo työnhaussa. Vuorovaikutus alkaa sosiaalisen median kautta, työnhakuilmoituksen tai organisaation verkkosivujen kautta. Tämän osalta on tärkeää, että hakija löytää helposti hakuilmoituksen tai verkkosivuston. Kun hakijat ovat löytäneet ilmoituksen, hakemuksen täyttöohjeet tulee olla selvästi kerrottuna. Tehtäväkuvaus on myös hyvin oleellinen. Viimeisin hakijan kosketuspiste on perehdyttäminen. Sen aikana organisaation on mahdollista lunastaa kaikki rekrytointiprosessin aikana antamansa lupaukset. Parantaakseen hakijakokemusta, organisaation täytyy muistaa vielä analysoida hakijan jokaista kosketuspistettä. Kuviossa 4 on nähtävillä hakijakokemuksen keskeisimmät tekijät.



Kuvio 4. Hakijakokemuksen keskeisimmät tekijät (Biswas 2019, mukailten)

5.3 Mittarit onnistuneeseen rekrytointiin

Rekrytoinnin onnistumisen mittaamiseen on monia keinoja. Hakemusten määrää ja laatua voidaan mitata, samoin kuin valitun henkilön menestymistä. Lisäksi voidaan selvittää rekrytoitavien mielipiteitä sekä vaikutuksia työnantajamielikuvaan. Onnistumista lisää myös se, jos kyetään arvioimaan henkilön persoonallisuutta sekä työskentelytapaa. Nämä tulisi vielä kyetä suhteuttamaan työyhteisöön. (Joki 2018, 105.) Puolustusvoimien palvelukeskus seuraa Puolustusvoimien rekrytoinnin eri tunnuslukuja kuten esimerkiksi vastaanotettujen toimeksiantojen määrää, rekrytoinnin kestoaikaa, hakijoiden määrää sekä niiden muutoksia. Palautetta pyydetään myös hakijoilta haastatteluiden sujumisesta sekä kartoitetaan syitä, miksi hakija peruu hakemuksensa. Lisäksi seurataan hakukanavien toimivuutta sekä sitä, kuinka ne vaikuttavat hakijoiden määrään ja laatuun. (Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa 2019, 21.)

Poislähtevien henkilöiden osalta Puolustusvoimista lähtevä henkilö haastatellaan, lisäksi hänellä on mahdollisuus täyttää lähtökysely. Koko Puolustusvoimien tasolla

syitä poislähtöön ovat olleet haastavampi työ muualla, uramahdollisuuksien puute sekä perhe- ja elämäntilanne. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018, 15.)

Torrington, Hall & Atkinson (2017, 176) toteavat, että Breugh & Starke (2000) jaksavat rekrytoinnin onnistumisen mittaamisen lyhyt- ja pitkäaikaiseksi. Lyhytaikaista mittaamista voi olla muun muassa hakijoiden määrä ja laatu, rekrytoinnin kesto-aika ja hinta. Jotta rekrytoinnin onnistumisesta saataisiin syvempää ymmärrystä, tulisi mitata pidempi aikaista tehokkuutta, kuten työsuoritusta. Paras lähde mittaamiseen on henkilö, joka itse käy läpi prosessin. Sosiaalisesta mediasta löytää parhaiten tätä palautetta.

6 Tutkimustulokset

6.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistokeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, koska ilmiöstä haluttiin saada syvällisempää tietoa. Kaikilla haastateltavilla on kokemusta 3.Logistiikkarykmentin rekrytointiprosessissa. Haastatteluiden kohderyhmiä oli kolme: henkilöstöhallinnon asiantuntijat, esimiehet sekä hiljattain organisaatioon palkatut henkilöt. Kohderyhmiä oli useampi, jotta tutkittavaan ilmiöön saataisiin mahdollisimman monipuolinen näkökulma rekrytointiprosessissa mukana olevilta henkilöiltä. Haastateltavia henkilöitä oli kaiken kaikkiaan seitsemän, joista kuusi oli 3.Logistiikkarykmentin henkilöstöä. Yksi haastateltava oli Puolustusvoimien logistiikkalaitoksesta, joka ohjaa 3.Logistiikkarykmentin toimintaa. Kohderyhmien henkilöt valikoituivat sillä perusteella, että heillä oli tarvittavaa asiantuntemusta ja kokemusta rekrytoinnin eri vaiheista. Haastatteluista yksi toteutettiin kasvotusten haastateltavan työhuoneessa. Haastattelu tallennettiin nauhurin avulla. Muut haastattelut toteutettiin Skype ohjelman kautta. Nämä verkon kautta tapahtuvat puhelut nauhoitettiin. Verkko-haastatteluun jouduttiin turvautumaan välimatkojen ja aikataulujen takia. Haastattelut toteutettiin loka- ja marraskuun 2019 aikana.

Ennen varsinaista haastattelua haastateltaviin oltiin yhteydessä puhelimitse ja sähköpostilla. Heille lähetettiin teemahaastattelun runko tutustuttavaksi hyvissä ajoin ennen haastattelua. Haastatteluiden rungot poikkesivat hieman toisistaan, koska haastateltavien ryhmien rooli rekrytointiprosessissa on erilainen. Pääsääntöisesti teemat olivat kuitenkin samoja. Teemojen avulla pyrittiin saamaan selville 3. Logistiikkaryhmentin nykytila sekä kehittämistarpeet huomioiden kohderyhmien tarpeet. Kun haastattelut oli tehty, tehtiin vielä muutamia tarkentavia kysymyksiä sähköpostilla. Nämä kysymykset lähetettiin niille henkilöille, joiden vastauksista huomattiin litteroinnin jälkeen epäselvyyksiä tai jotka vaativat muuten lisätarkennusta. Jatkokysymykset lähetettiin haastateltaville sähköpostilla, koska aikatauluja oli haasteellista saada sovitettua yhteen. Tutkimuksen aikataulu olisi myös venynyt tarpeettomasti tästä syystä.

Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysinä. Haastatteluiden jälkeen aineisto yleismitallistettiin litteroinnin avulla sillä tarkkuudella, että äännähdykset sekä joltain osin pienet täytesanat jätettiin pois. Kaikkia haastattelijan välikommentteja ei litteroitu, kuten kyllä ja niin- sanat. Tämän jälkeen litteroitu aineisto tiivistettiin ja taulukoitiin teemoittain huomioiden tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Jokaisen teeman vieressä oli rinnakkain kunkin haastateltavan tiivistetyt tulokset. Tämä jälkeen analysointi oli helppo tehdä teemoitellen. Analyysissä pyrittiin löytämään eri teemoista samankaltaisuudet ja eroavuudet sekä asioiden toistuvuudet. Nämä kerättiin haastateltavien sarakkeiden perään omaan sarakkeeseen, joista sitten valittiin tutkimuskysymysten perusteella keskeisimmät asiat. Nämä puolestaan merkittiin eri värillä. Kuviossa 5 on havainnollistettu muutaman teeman avulla, kuinka analyysi toteutettiin. Kuvioista on jätetty pois esimiesten yksittäiset vastaukset, jotta anonyymisyys säilyy paremmin.

TEEMAT	ESIMIES 1	ESIMIES 2	Yhteenveto
Perehdyttäminen	xxx	xxx	Perehdyttämisestä löytyy ohjeita, mutta perehdytyksen osalta on silti parannettavaa. Kaikkia perehdytyksiä ei ole toteutettu.
Poislähtevien haastattelut	xxx	xxx	Osalla asia ei hallinnassa eikä tuloksia hyödynnetä. Osa taas toteuttaa ja hyödyntää, jos on esiintynyt haasteita tai ongelmia.
Valitun henkilön soveltuvuus	xxx	xxx	Valittuun henkilöön ollaan oltu tyytyväisiä

Kuvio 5. Tutkimusaineiston analysointi

6.2 Rekrytoinnin nykytila-analyysi ja esiin tulleet kehittämisideat

Nykytila-analyysissa ja kehittämisideoissa on kerätty yhteen kaikkien kolmen eri haastatteluryhmien keskeisimmät tulokset teemoittain jaoteltuna. Tuloksia ei jaoteltu sen mukaan mihin ryhmään haastateltava kuului, koska sillä ei ole tämän tutkimuksen kannalta merkitystä. Lisäksi henkilöiden anonymisyys säilyy paremmin, kun heitä ei jaotella tutkimustuloksissa omaksi ryhmäksi.

Esimiehen rooli

Rekrytoinnin eri roolit on kuvattu Puolustusvoimien normissa rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa. Vastuunjakotaulukosta löytyy eri henkilöiden roolit. Rekrytoinnin tehtävänjako oli haastateltavien mukaan pääosin selvä, kuitenkin päävastuu rekrytoinnista ja sen läpiviemisestä on kokonaan jätetty rekrytointiyhteyshenkilön harteille. Haastattelussa tuli ilmi, että töitä on tapana kaataa sinne, missä ne parhaiten osataan tehdä. Oma rooli kuitenkin tunnistetaan ja se pyritään hoitamaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Esimies on avainasemassa rekrytoinnissa. Hänen vastuulleen kuuluu muun muassa haastattelut, tehtävänkuvaukset ja rekrytointiviestintä. Esimies osaa sanoa sopeu-

tuuko haastateltava työyhteisöön. Esimerkiksi sen osalta, millainen hän on tiimityöskentelyssä ja millaiset vuorovaikutustaidot hänellä on. Oleellista on, että esimies hoitaa kaikki ajoissa, jotta uusi tehtävänhoitaja voi aloittaa heti, kun paikka aukeaa. Esimiehet saivat kiitosta rekrytointiprosessin tiedonkulusta, jonka on koettu toimivan erittäin hyvin. Esimiehet ovat pitäneet joka vaiheessa hakijan tietoisena siitä, missä vaiheessa ollaan menossa ja mikä on seuraava vaihe.

Rekrytointiin liittyvää ohjeistusta on saatavilla, muun muassa PV Moodlesta löytyy haastatteluun liittyen ohjeita. Ohjeistusta tulisi kuitenkin markkinoida paremmin ja ne tulisi olla paremmin löydettävissä. Myös selkeitä ohjepaketteja olisi hyvä olla saatavilla, esimerkiksi taloon tulleille ja talosta lähteville. Tutkimuksessa kävi ilmi, että rekrytointiyhteyshenkilö on ottanut muun muassa esimiehiä käytännön työhön opettelemaan rekrytointia. Esimieskoulutuspäivillä on pidetty lyhyitä rekrytointiin liittyviä koulutuksia ja luentoja. Osa kuitenkin koki, että ohjeistuksia voitaisiin enemmän markkinoida myös esimiespäivillä.

Hakuilmoitukset

Hakuilmoitukseen panostaminen on tärkeää. Henkilö voidaan valita ainoastaan niillä kriteereillä mitkä hakuilmoitukseen on kirjattu. Tutkimuksen mukaan rekrytointiyhteyshenkilö laatii hakuilmoituksen rungon ja esimies kirjoittaa substanssiosaamisen. Puolustusvoimien palvelukeskus on muuttanut joskus substanssiosaamista, jonka esimies oli määritellyt. Tämä johti siihen, että rekrytoinnissa ei onnistuttu. Haastattelussa ilmeni, että työntekijä oli lopun perin tehnyt erinäisistä syistä johtuen aivan eri töitä kuin mitä hakuilmoituksessa oli ilmoitettu. Myös muissa hakuilmoituksessa ilmoitetuissa asioissa on ollut ristiriitaisuuksia. Tästä syystä hakuilmoituksiin olisi panostettava enemmän.

Rekrytointikanavat

Julkisen haun näkyvyys ei ole paras mahdollinen. Valtiolle.fi ja Facebook eivät välttämättä tavoita haluttuja kohderyhmiä. Valtiolle.fi kanavaa käyttävät ainoastaan ne, jotka siitä tietävät kuten henkilöt, jotka ovat olleet aikaisemmin Puolustusvoimissa tai valtiolla töissä). Maksullinen LinkedIn on koettu paremmaksi keinoksi. Tätä on käytetty varsinkin silloin, kun on tiedetty, että hakijoita ei tulla saamaan tai saadaan

vain yksi hakemus. 3. Logistiikkarykmentillä ei ole omaa sosiaalisen median aktiivisuutta lainkaan. Sosiaalinen media ei tavoita hakijoita ja organisaatiosta löytyy huonosti tietoa. Tietoa ei löydy esimerkiksi siitä, mitä organisaatio tekee. Hakiessa on jouduttu turvautumaan omiin tietolähteisiin saadakseen tietoa organisaatiosta. Tutkimuksen mukaan hiljattain taloon tulleet ovat käyttäneet töiden hakemiseen erilaisia internet palveluita, TE-palveluita sekä valtiolle.fi-kanavaa. Kavereiden kautta on myös saatu tietoa avoimista paikoista. Puolustusvoimien palvelukeskus ehdottaa eri rekrytointikanavien käyttöä. Kanavia ja keinoja on tutkimuksen mukaan saatavilla paljon, Puolustusvoimien palvelukeskukselle tulee vain laittaa aloitetta.

Haastattelut

Esimies laatii tehtävänsisältöön liittyvät kysymykset kuten teknisen osaamisen. Rekrytointiyhteyshenkilö muut kysymykset. Esimies on aina mukana haastattelussa, yleensä myös sektoripäällikkö ja lisäksi kyseessä olevan tehtäväalan (tehtävän sisällön ja vaateet hyvin tunteva) asiantuntija. PV Moodlessa on esimiehille haastatteluluopas. Erään haastateltavan mukaan ensimmäisellä haastattelukierroksella ollut haastattelurunko ja kysymyspatteristo olivat hyvin tehtyjä. Ne auttoivat saamaan vahvemman mielikuvan siitä, mitä tuleva työ tulee olemaan. Haastateltava pystyi myös miettimään, onko se sellaista, mitä hän haluaa tehdä. Haastattelun yhteydessä on suoritettu myös teknisiä testejä, joka sisältää esimerkiksi teknisiä kysymyksiä alalta. Nämä on koettu hyväksi, koska vaikka hakija vaikuttaisi paperilla hyvältä, käytännön osaaminen voi kuitenkin olla heikkoa.

Perehdyttäminen

Perehdyttämisestä on ohjeita. Osa on tehnyt oman Excel-taulukon, jossa määritellään ne asiat, jotka perehdytyksessä täytyy käydä läpi. Esimies vastaa siitä, että asiat tulee käytyä läpi. Osa toivoi ohjeiden parempaa markkinointia. Kaikkia perehdytyksiä ei ole edes toteutettu tai viety loppuun saakka. Perehdyttämisen osalta moni kokee, että parannettavaa on paljon. Yhden haastateltavan osalta perehdytys oli onnistunut. Vaikka organisaation henkilöt joutuvat siihen uhraamaan muutaman tunnin aikaa, niin sen on koettu uuden työntekijän kannalta helpottavaksi tekijäksi tulevaisuutta ajatellen.

Poislähtevien haastattelut ja muut hyödynnettävät tilastot

Poislähtevien haastatteluista ei saada tuloksia, vaan ne menevät suoraan tutkijoille eli Puolustusvoimien tutkimuslaitokselle. Kyseiset haastattelut tehdään PV Moodlessa, lisäksi esimies haastattelee poislähtijän. Tämä on vapaamuotoinen. Haastatteluita ei ole hyödynnetty pääosin millään lailla. Ainoastaan yksi haastateltava kertoi, että heillä on oma Excel-taulukko, johon kerätään poislähtijän kokemuksia ja näkemyksiä. Jos on esiintynyt haasteita tai ongelmia, niin niitä käsitellään tällöin esimiestasolla. Myöskään muita tilastoja, kuten hakijakokemusta koskevat, ei ole saatu Puolustusvoimien palvelukeskukselta eikä täten myöskään hyödynnetty rekrytointissa. Tänä vuonna kuitenkin tullaan saamaan ensimmäistä kertaa Puolustusvoimien palvelukeskukselta rekrytointiin liittyviä tilastoja. Haastattelutilanteessa joku on saatanut ottaa puheeksi, kuinka haastattelu on koettu. Puolustusvoimien palvelukeskus tekee kyselyitä koko Puolustusvoimien tasolla haastattelukokemuksista haastatteluissa olleille. Kyselyistä ei ole saatu palautetta. Poislähtevien haastatteluiden osalta on kehitettävää.

Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Henkilöstön hankinnassa on suosituksena käyttää ensisijaisesti sisäistä liikkuvuutta tai keskitettyä tehtävän seuraajasuunnittelua. Tämä ei aina kuitenkaan välttämättä ole hyvä asia, joskus olisi hyvä saada uuttakin verta. Uusi ulkopuolinen henkilö kyseenalaistaa organisaation toiminnot, jotta se ei toimisi niin kuin aina ennenkin. Sisäisten rekrytointien avulla pyritään mahdollistamaan urakehitys organisaatiossa työskenteleville ihmisille.

Nykyisen henkilöstön kehittämistarpeet ja tulevaisuuden osaamistarpeet

Henkilöstön kehittämistarpeista tehdään suunnitelmia. Työntekijä voi tuoda kehityskeskustelussa ilmi omia tarpeita, jonka jälkeen niitä katsotaan tehtävän kannalta. Koulutuspaketteja on ja niitä toteutetaan. Joissain tapauksissa suunniteltu tehtävä ilmestyy suunniteltavan henkilön arkeen niin sanottuna mentorointina. Alalla tapahtuu parasta aikaa paljon muutoksia ja organisaation osaamistarve muuttuu voimakkaasti. Asiakkaan tarpeet pyritään hahmottamaan ennakkoon, esimerkiksi mitä organisaatiolta odotetaan viiden vuoden päästä. Yksi haastateltava oli kuitenkin sitä

mieltä, että suunnittelua ei tehdä tarpeeksi. Ei mietitä esimerkiksi, mitä tulevaisuuden teknologian haasteita on edessäpäin. Eletään alle viiden vuoden sykliä. Pitäisi osata katsoa kauemmaksi ja määritellä osaamistarve, koulutustarve, työn sisällöllinen tarve sekä organisaation rakenteellinen tarve.

Työnantajakuva

3. Logistiikkarykmentiltä puuttuu oma brändi ja vetovoimainen työnantajakuva. Ei ole olemassa myöskään materiaalia, jolla organisaatiota voisi mainostaa. Erilaisiin työnantajakuvan vahvistamiseen liittyviin tapahtumiin kuten messuille ja rekrytointitapahtumiin osallistutaan hyvin vähän. Henkilöressurssien ei koeta riittävän näihin, myöskään rahaa ei ole budjetoitu rekrytointiin liittyviin tapahtumiin tai muihin kuluihin.

Työnantajakuvaa voidaan parantaa paikallisen näkyvyyden avulla, kuten messujen, rekrytointitapahtumien ja oppilaitosyhteistyön avulla. Näillä keinoin saadaan potentiaaliset hakijat tietoiseksi siitä, millainen organisaatio on kyseessä ja minkälaisia tehtäviä siellä on. Esimerkiksi harjoittelupaikan saanut harjoittelija levittää omalle ympäristölleen tietoa. Oppilaitosyhteistyötä ei kuitenkaan tällä hetkellä tehdä. Oppilaitosyhteistyö koettiin tärkeäksi myös ennakkoon tehtävänä rekrytointina, jossa huomioitaisiin kesätyöntekijät ja oppilaitoksen ihmiset. Jos henkilö on ollut esimerkiksi aikaisemmin harjoittelussa ja menestynyt tehtävässään, niin hänellä voidaan soittaa ja kysyä onko hän kiinnostunut avoimesta paikasta.

Rekrytointiprosessin haasteet

Eniten haasteita aiheuttaa rekrytointiprosessin pitkä kesto. Aikataulussa ja suunnitelmassa tulisi pysyä, koska muuten hakemuksia perutaan ja hyvät ehdokkaat lähtevät muualle. Tämä hakemusten peruminen on ollut nouseva trendi. Rekrytointiprosessin pitkittyessä kuormittuu muut työntekijät, joka näkyy muun muassa työilmapiirikyselyiden tuloksissa työmotivaatiossa ja jaksamisessa. Rekrytoinnin kesto on vaikuttanut myös lomien, jolloin henkilöitä ei ole paikalla. Tehtävänkuvausten arvioinnin koettiin myös vievän liikaa aikaa. Hidastetta prosessiin on tuonut lisäksi se, että Puolustusvoimien palvelukeskus on kieltäytynyt antamasta hakemuksia ennakkoon tutustuttavaksi, vaikka asialla olisi ollut kiire. Järjestelmäkeskus on järjestänyt yhteistyössä

Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöstöalan asiantuntijan kanssa koulutustilaisuuden rekrytointiprosessista. Tämän koulutuksen avulla Järjestelmäkeskus sai lyhennettyä rekrytointiprosessinsa kestoja. Koulutusta tulee kuitenkin toistaa aika ajoin, jotta siitä olisi hyötyä.

Tietyn alan erikoisosaajia on vaikea saada, kuten esimerkiksi ICT-alan. Tähän koettiin osasyiksi palkat, jotka eivät ole kilpailukykyisiä. Myös joidenkin paikkakuntien osalta on hankalaa saada hakijoita. Syiksi näihin koettiin paikkakuntien sijainnit sekä maan hallinnan aiheuttamat seikat.

Aineistosta kävi myös ilmi, että haasteeksi koettiin myös Puolustusvoimien palvelukeskukselta saatavat TOP10-hakijalistat. Joskus on jouduttu pyytämään tietoja sellaisesta henkilöstä, joka ei ole noussut Puolustusvoimien palvelukeskuksen valintoihin. On myös koettu, että aina ei ole luovutettu tietoja niistä hakijoista, jotka jäävät Puolustusvoimien palvelukeskuksen määrittelemän TOP10-listan ulkopuolelle. Puolustusvoimien palvelukeskuksen osalta ongelmaksi koettiin myös hitaus. Puolustusvoimien palvelukeskus noudattaa liiankin tarkkaan Pääesikunnan rekrytointiohjeita, mikä on hyväkin, mutta se tuo pitkittävyyttä asiaan. Lisäksi koettiin, että Puolustusvoimien palvelukeskus haluaa johtaa ja ohjata, vaikka he eivät tiedä toimialoja, osaamista mitä haetaan sekä persoonallisuuksia mitä organisaatiossa tarvitaan. Valintamuistion tekeminen on myös haasteellista Puolustusvoimien palvelukeskuksen kanssa, se on tällä hetkellä paljon aikaa vievä.

Nimeämisasiakirjan jälkeen pitäisi asioiden mennä sujuvammin, järjestelmiin sisään-pääsy ja kulkuluvat vievät paljon lisäenergiaa, aina ei tiedetä edes keneen pitäisi olla yhteyksissä. Yhteyshenkilöiden tiedot tulisi olla jossain helppossa paikassa löydettävissä. Lisäksi koettiin, että todistusten toimittaminen ei ole ollut ongelmaton. Todistuksia on jouduttu toimittamaan useaan kertaan ja salattuna toimittaminen ei ole onnistunut. Tämän osalta kaivattiin parempaa ohjeistusta.

7 Johtopäätökset

7.1 Rekrytointi 3.Logistiikkarykmentissä

Esimiehillä on tärkeä rooli rekrytoinnissa, joten on tärkeää, että heitä ohjeistetaan ja koulutetaan säännöllisen väliajoin. Esimiehen tulee hoitaa kaikki ajoissa, jotta uusi tehtävänhoitaja voi aloittaa heti, kun paikka aukeaa. Tässä on oleellista huolellinen määrittely, jossa tulisi kiinnittää huomiota ennakointiin, mitä ja minkälaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan (Joki 2018, 88).

Ulkoisen rekrytointiprosessi alkaa 3.Logistiikkarykmentissä toimeksiannolla Puolustusvoimien palvelukeskukselle sekä hakuilmoituksen laadinnasta (Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa 2019, 5–6). Esimies ja rekrytointiyhteyshenkilö laativat hakuilmoituksen yhteistyössä. Hakuilmoituksen laatiminen on hyvin tärkeää, koska hakija voidaan valita ainoastaan niillä kriteereillä mitkä hakuilmoitukseen on kirjattu. Haastatteluiden osalta positiivista oli se, että hakija oli kokenut 3.Logistiikkarykmentin laatiman kysymyspatteriston hyödylliseksi myös omalta osaltaan. Arvioinnissa voidaan käyttää tukena myös työtehtäviin liittyviä käytännön ongelmanratkaisutilanteita (Viitala 2014, 97). 3.Logistiikkarykmentissä on tehty haastattelun yhteydessä myös teknisiä testejä, joiden koettiin olevan työnantajalle hyödyllisiä arviointia tehdessä.

Rekrytointikanavien osalta koettiin, että nykyiset kanavat eivät välttämättä tavoita kaikkia potentiaalisia hakijoita eikä sosiaalisen median aktiivisuutta koettu olevan lainkaan. Työnantajakuvan ei myöskään koettu olevan tarpeeksi houkutteleva. Työnantajakuvaa vahvistaviin tilaisuuksiin ei osallistuta tarpeeksi eikä oppilaitosyhteisyyttä tehdä. Työnantajakuvaan vaikuttaa hyvin moni tekijä. Kauhasen (2015, 69) mukaan organisaatio voi vaikuttaa työnantajakuvaan itse, se on useimmiten kuitenkin aikaa vievää (Kauhanen 2013, 69).

Perehdyttämisen koettiin olevan monelta osin erittäin puutteellista. Tämä osuus on usein jäänyt vähemmälle huomiolle, vaikka se on kuitenkin tärkeä osa prosessia. Hyp-päsen (2013, 185) mukaan perehdytyksen avulla uusi henkilö saa sellaiset valmiudet, joilla hän voi menestyksekkäästi hoitaa työtehtäväänsä. Juuti ja Vuorela (2015, 166) puolestaan toteavat, että perehdytyksen tarkoitus on saada henkilö tuntemaan itsensä tervetulleeksi taloon ja kuuluvaksi osaksi työyhteisöä.

Suurimmat ongelmat 3.Logistiikkarykmentin rekrytointiprosessissa on sen pitkä kes-toaika sekä osaavan henkilöstön saatavuus. Osaavan työvoiman saatavuus on tällä hetkellä koko Suomen työmarkkinoita koskeva ongelma (Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista 2019, 81). Puolustusvoimien palvelukeskus seuraa Puolustusvoimien rekrytointin eri tunnuslukuja (Rekrytointi ja työnantajakuva Puo-lustusvoimissa 2019, 21). 3.Logistiikkarykmentti ei kuitenkaan ole saanut näitä ra-portteja eikä myöskään täten ole voinut hyödyntää niitä.

7.2 Kehittämistoimenpiteet

Tutkimusten tulokset osoittivat, että tietyn alan osaajia on vaikea saada, kuten esi-merkiksi ICT-alan. Kauhasen (2015, 69) mukaan organisaatio pystyy houkuttelemaan uusia osaavia työntekijöitä hyvällä työnantajakuvalla. Myös Duunitori Oy:n toteutta-man kansallisen rekrytointitutkimuksen tulosten mukaan hyvällä työnantajakuvalla on ratkaiseva merkitys rekrytointinissa (Kansallinen rekrytointitutkimus 2019). Tutki-muksen mukaan 3.Logistiikkarykmentiltä puuttuu tällä hetkellä vetovoimainen työn-antajakuva. Messuille ja rekrytointitapahtumiin osallistutaan hyvin vähän. 3.Logistiik-karykmentin tulisi vahvistaa työnantajakuvaansa ja lisätä tunnettuutta osallistumalla enemmän erilasiin rekrytointitapahtumiin. Näillä keinoin potentiaaliset hakijat tietäi-sivät paremmin mikä 3.Logistiikkarykmentti on ja mitä töitä siellä tehdään. Tutkimuk- sessa tuli ilmi, että 3.Logistiikkarykmentti ei ole budjetoanut rahaa rekrytointin ku- luille. Työntekijän palkkaaminen on kuitenkin aina organisaatiolle iso investointi (Kai- jala 2016, 19). Tästä syystä siihen kannattaa panostaa jo rekrytointivaiheen alku- päässä. Joen (2018, 90) mukaan hyvin suunnitellun hakuilmoituksen myötä kasvaa myös yrityksen tunnettuus ja kiinnostusarvo. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että hakuil- moituksessa esitetyt asiat eivät ole aina pitäneet paikkaansa. Tähän asiaan tulisi

myös kiinnittää huomiota, koska henkilö voidaan palkata ainoastaan niillä kriteereillä, jotka hakuilmoituksessa on ilmoitettu. Juuti ja Vuorela (2015, 141) puolestaan toteavat, että nykyisten työsuhteiden vaalimisella luodaan perustaa hyvälle maineelle. Nykyiset työntekijät toimivat myös parhaimpina organisaation markkinoijina. Tutkimuksessa tämä asia ei ollut tutkimuksen kohteena, mutta tätä asiaa tulisi myös 3.Logistiikkarykmentin pohtia.

Viitalan (2014, 83–84) mukaan myös vapaaehtoisesti organisaatiosta lähteviltä saadaan arvokasta tietoa työnantajakuvasta. Tutkimuksen mukaan ainoastaan yksi haastateltavista kertoi hyödyntävänsä poislähtevien haastatelluita. Näitä tietoja kuitenkin hyödynnettiin, jos oli esiintynyt ongelmia tai haasteita. Puolustusvoimien tutkimuslaitos kerää poislähteviltä tietoa kyselyllä, joka on vapaaehtoinen. Näistä ei tietoa 3.Logistiikkarykmentille tule. Tämän osalta tulisi selvittää, onko niitä edes mahdollista saada. Esimiehiä tulisi tiedottaa paremmin poislähtevien haastattelusta ja laatia ohjeistus, mitä asioita haastattelussa tulisi käydä läpi. Haastatteluiden tuloksia tulisi myös analysoida ja hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti.

Kauhasen (2015, 69) mukaan työnantajakuvaa voidaan rakentaa myös oppilaitosyhteistyöllä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että 3.Logistiikkarykmentissä ei tehdä tällä hetkellä oppilaitosyhteistyötä. Se kuitenkin koettiin joltain osin tarpeelliseksi. Hyvänä esimerkkinä oppilaitosyhteistyön positiivisesta vaikutuksesta on ICT-palvelutalo Inmics. Yritys on päässyt vaikuttamaan yhteistyöllään ammattikorkeakoulun koulutusohjelmien suunnitteluun ja saaneet tätä kautta tarvitsemaansa työvoimaa (Yrittäminen, työ ja osaaminen kohtaavat 2019). 3.Logistiikkarykmentin kannattaisi myös panostaa oppilaitosyhteistyöhön, sitä kautta on myös mahdollista saada osaavia tekijöitä. Jos henkilöillä ei ole vielä tarvittavaa kokemusta, sitä voidaan kartuttaa muun muassa harjoittelupaikoilla ja mentoroinnilla. Harjoittelupaikan saanut harjoittelija myös levittää omalle ympäristölleen tietoa organisaatiosta ja näin ollen tietoisuus organisaatiosta kasvaa samalla.

Henkilöstösuunnittelun yksi tärkeä osa on myös tasapainoisesta ikärakenteesta huolehtiminen. Jos työurat ovat pitkiä ja vaihtuvuus on pientä, on työntekijöiden keski-

ikä yleensä korkea ja ikärakenne on vinoutunut. (Viitala 2014, 63.) Vuonna 2018 Puolustusvoimien henkilöstön keski-ikä oli 42 vuotta ja suurimman yksittäisen ikäryhmän muodostivat 50–54-vuotiaat. Siviilit ovat vanhin henkilöstöryhmä, heidän keski-ikä on noin 48 vuotta. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018, 10.) Oppilaitosyh-teistyön kautta 3.Logistiikkarykmentti saisi myös nuorempaa hakijakuntaa, joka aut-taisi samalla tasapainottamaan ikärakennetta. Ottamalla opiskelijoita kesätöihin, voi-daan jo ennakkoon arvioida heidän osaamistaan ja saada tietoa, ovatko he jatkossa sopivia kandidaatteja, kuten tutkimuksessa kävi ilmi.

Yksi tekijä osaavien hakijoiden saamiseen on paikkakuntien sijainnit. Työvoiman koh-taamattomuus maantieteellisistä syistä on koko Suomen työmarkkinoita vaivaava on-gelma (Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista 2019, 16). Myös Puolustusvoimien palvelukeskuksessa tunnistettiin, että sijainti vaikuttaa oleel-lisesti tehtävien täyttöön (Hämäläinen 2019). Tämän osalta helpotusta tuo osaltaan uusi työaikalaki, joka astui voimaan 1.1.2020. Uuden lain mukaan työ ei ole enää jat-kossa ajasta ja paikasta riippuvaisia. (Työaikalaki uudistuu, 2019.) Puolustusministe-riön koko puolustushallintoa koskevan alueellistamisselvitys voi tuoda myös apua tä-hän, mikäli päädytään siihen, että tehtäviä voidaan sijoittaa entistä hajautetummin (Valtanen 2019). Kaikkea työtä ei voi tehdä paikkariippumattomasti, mutta joidenkin ammattiosaajien saamiseen tästä on apua.

Rekrytointikanavien valinnalla on suuri merkitys osaavien hakijoiden saamiseen. Kau-hasen (2015, 77) mukaan rekrytointikanavia valittaessa on oltava innovatiivinen ja luova. Tutkimuksen tulosten perusteella 3.Logistiikkarykmentin julkisen haun näky-yyys ei ole tällä hetkellä hyvä ja kanavat eivät tavoita haluttuja kohderyhmiä. Head-worthin (2015, 25) mukaan sosiaalisen median osalta on tärkeää ymmärtää, mitä so-siaalisia verkostoja haluttu kohderyhmä käyttää. Timonen (2016) on puolestaan tut-kinut syitä siihen, miksi IT-alan osaajat seuraavat yritystä sosiaalisessa mediassa. Suu-rimpia syitä tähän oli työympäristön viihtyvyys, yhteishenki sekä urakehitysmahdelli-suudet. Nämä IT-alan osaajat etsivät sosiaalisen median sivuilta tietoa muuan mu-assa brändiin tai yritykseen liittyvää informaatiota, saadakseen tietoa yrityksestä työnantajana sekä lukeakseen arvioita. (Timonen 2016, 70–71.) 3.Logistiikkarykmen-

tin yksi vaikeimmin saavutettavista kohderyhmistä on IT-alan osaajat. Tämän kohderyhmän osalta kannattaisi hyödyntää Timosen (2016) tutkimuksessa esille tulleita asioita ja luoda näiden perusteella houkuttelevat sosiaalisen median sivustot. Muiden haluttujen kohderyhmien osalta tulisi tutkia tarkemmin, mitä kanavia nämä osaajat käyttävät ja mitä asioita he arvostavat työnantajassa. Tutkimuksen mukaan kanavia ja keinoja on kuitenkin paljon saatavilla. 3.Logistiikkarykmentin tulisi tehdä aloitetta Puolustusvoimien palvelukeskukseen suuntaan. Sosiaalisen median aktiivisuutta tulisi myös lisätä yhteistyössä Puolustusvoimien palvelukeskuksen kanssa. Puolustusvoimien palvelukeskus seuraa myös hakukanavien toimivuutta sekä muita tunnuslukuja (Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa 2019, 21). Näiden raporttien avulla voidaan seurata, onko rekrytointi onnistunut. Tästä syystä niitä tulisi ehdottomasti hyödyntää ja seurata. Maineen hallinnan ongelmiin voisi löytyä myös vastaus näiden eri raporttien perusteella. Tutkimuksessa kävi ilmi, että näiden raporttien saatavuus on kuitenkin huono. Tutkimusta varten raportteja pyydettiin erikseen ja niitä sai kiitettävästi sekä nopeasti. Puolustusvoimien palvelukeskuksen kanssa kannattaisi neuvotella asiasta ja tehdä tiiviimpää yhteistyötä.

Ennusteen mukaan tulevaisuudessa pitkät työurat vähenevät (Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista 2019, 37). Puolustusvoimilla on tässä suhteessa rekrytoinnin osalta kilpailuetu, koska he voivat tarjota vakinaisia virkasuhteita (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 7). Tätä kilpailuetua kannattaisi painottaa myös työnantajakuvan vahvistamisessa ja rekrytointimarkkinoinnissa.

Tutkimuksessa yhdeksi suureeksi haasteeksi koettiin rekrytointiprosessin pitkä kesto. Samansuuntaisia tuloksia antoi myös valtion uusille työntekijöille tehty kysely, jossa valintaprosessin nopeus koettiin huonoksi. (Uusien työntekijöiden kokemukset työn aloittamisesta valtiolla n.d.) Järjestelmäkeskuksessa on järjestetty koulutustilaisuus rekrytointiprosessista, jonka avulla he saivat lyhennettyä rekrytointiprosessinsa kestoja. Tästä koulutusmallista voisi ottaa mallia ja toteuttaa samanlainen 3.Logistiikkarykmentissä. Sallin ja Takasalon (2014, luku 1) mukaan hakija saa helposti mielikuvan kankeasta ja hitaasta organisaatiosta, jos prosessi kestää liian kauan. Hämäläisen (2019) mukaan 3.Logistiikkarykmentin rekrytointiprosessi on kestänyt vuoden 2018

tilastojen mukaan 112 päivää ja yleisimpiä syitä myös hakemusten perumisiin oli valintaprosessin pitkä kesto. Tähän asiaan tulisi panostaa, jottei parhaimmat hakijat karkaa muualle. Suunnitelmallisuus on hyvin tärkeää, jotta tehtävä saadaan täytettyä oikea-aikaisesti sekä hakijoiden hakeutumista muualle voidaan vähentää (Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa 2019, 8). Tästä syystä suunnitelmallisuuteen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Henkilöiden lomien sijaisuudet tulisi hoitaa myös kuntoon, jotta rekrytointien kestot eivät veny tarpeettomasti. Haastattelun perusteella tämä oli yksi vaikuttava tekijä prosessin pitkään kesto.

Rekrytoinnin ja sen läpivietämisen päävastuu on tutkimuksen mukaan rekrytointiyhteyshenkilöllä. Vastuita tulisi selventää ja tarkentaa, jotta kaikki vastuussa olevat henkilöt tekevät osuutensa. Ohjeistuksen osalta rekrytointiin liittyvä materiaali tulisi tallentaa sellaiseen paikkaan, mistä ne ovat helposti löydettävissä. Lisäksi ohjeita tulisi markkinoida useammin. Ohjeet voisi laatia esimerkiksi ohjepakettien muotoon, taloon tulleille ja talosta lähteville omat paketit. Näistä esimiehet voisivat katsoa toimintaohjeet eri vaiheille. Samaan yhteyteen olisi hyvä tallentaa ohjeet myös henkilön hankintaan liittyviin muihin asioihin, kuten kulkulupien ja järjestelmiin pääsyä varten liittyviin asioihin. Ohjeista olisi hyvä myös löytyä yhteyshenkilöiden nimet.

Perehdytyksen osalta löytyi myös paljon parannettavaa. Tämä asia kävi ilmi myös valtion uusille työntekijöille tehdyssä kyselyssä, jossa Puolustusvoimat sijoittui kyselyn viimeiseksi. (Uusien työntekijöiden kokemukset työn aloittamisesta valtiolla n.d.) Perehdytys on esimiesten vastuulla, joten heidän tulisi hoitaa prosessi aina loppuun saakka. Esimiehiä tulisi muistuttaa useammin tästä vastuusta. Uusi työntekijä on kuitenkin organisaatiolle iso investointi (Kaijala 2016, 19). Tästä syystä henkilön sitouttamisesta tulee huolehtia heti alusta asti. Perehdytyksessä kannattaa ottaa mallia niiltä sektoreilta, joilla on jo toimiva malli perehdytyksen eri vaiheisiin. Viitalan (2014, 77) mukaan yksi henkilöstön vaihtuvuuden syy on huono perehdyttäminen.

Tutkimus toi nykyisen henkilöstön osaamisen osalta ristiriitaisia tuloksia. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että henkilöstöä koulutetaan ja suunnitelmia tehdään huomioiden tulevaisuuden haasteet. Yksi haastateltavista puolestaan oli sitä mieltä, että

organisaatio elää alle viiden vuoden sykliä. Osaamis- ja koulutustarvetta, työn sisällöllistä sekä organisaation rakenteellista tarvetta ei osata katsoa tarpeeksi pitkälle. Koska tutkimuksen tulokset olivat ristiriitaisia, tulisi tätä asiaa tarkastella organisaatiossa. Onko tarpeelliset suunnitelmat tehty riittävällä tarkkuudella ja onko niissä huomioitu tulevaisuuden tarpeet. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota seurantaan, onko suunnitelmia toteutettu ja päivitetäänkö niitä säännöllisesti. Henkilöstöä tulisi myös kannustaa työn ulkopuolella tapahtuvaan kouluttautumiseen sekä mahdollisuuksien mukaan tukea sitä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun mukaan rekrytointiongelmien taustalla ovat usein riittämätön koulutus, työkokemus tai puutteet muissa työn vaatimissa taidoissa (Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista 2019, 24). Tästä syystä olisi tärkeää kehittää nykyisen henkilöstön osaamista, jotta jatkossa saataisiin seuraajasuunnitelman ja sisäisen rekrytoinnin kautta päteviä seuraajia. Kauhasen (2015, 152) mukaan jokaisella henkilöllä tulee olla henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa käy ilmi nykyisessä työssä tarvittavaa osaaminen sekä tuleviin tehtäviin valmistautuminen. Huomattavaa on myös, että osaamisen kehittäminen koskee henkilön koko kyvykkyyttä. Juuti ja Vuorela (2015, 207) ovat kiteyttäneet tämän asian hyvin toteamalla että, jos työyhteisö ei kehity, se kuihtuu pois ja jos ihmiset eivät uudistu eikä opi uutta, he näivettyvät.

8 Pohdinta

Tutkimuksen onnistuminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää 3.Logistiikkarykmentin rekrytointiprosessin nykytila, parantamishdotuksia sekä laatia kehittämistoimenpiteitä. Nykytila-analyysin avulla selvitettiin rekrytointiprosessin eri vaiheiden toimivuutta monesta eri näkökulmasta katsottuna. Tämän analyysin, parantamishdotusten ja teoreettisen pohjan perusteella saatiin koottua hyvä määrä kehittämistoimenpiteitä. Näin ollen tutkimusongelmaan saatiin vastaus, joten voidaan sanoa, että tutkimus onnistui. 3.Logistiikkarykmentin rekrytointiprosessia ei ole aikaisemmin tutkittu, toimeksiantaja sai tutkimuksesta täten hyödyllistä tietoa.

Tutkimus eteni suunnitelmien mukaan, myös tutkimukselle asetetut aikamääreet toteutuivat. Haastatteluiden osalta ei esiintynyt ongelmia, kaikki haastatteluun pyydettyt henkilöt suostuivat tutkimukseen ja ne saatiin toteutettua sovituissa aikatauluissa. Myös aineiston analyysi eteni suunnitelmien mukaan. Suunnitelmissa olisi ollut vielä haastatella organisaatiosta lähteneitä henkilöitä riippuen siitä, millä tasolla lähtöhaastattelut oli toteutettu. Osa haastatteluista oli tehty Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toimesta, mutta näistä ei ollut tietoa saatavilla. Lähteneiden henkilöiden uusiin haastatteluihin ei kuitenkaan enää aika ja resurssit riittäneet. Tutkimuksessa haasteena oli aiheen rajaus ja siinä pysyminen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia 3.Logistiikkarykmentin koko rekrytoinnin nykytilaa, tästä syystä oli vaikea rajata aihetta koskemaan vain jotain tiettyä pientä osakokonaisuutta. Tutkimuksessa oli haastavaa joltain osin myös vieraskielisten lähteiden saanti. Etenkin henkilöstöjohtamista koskeva kirjallisuus ei tuonut tämän tutkimuksen kannalta kovin oleellista tietoa. Kotimaisen kirjallisuuden perusteella teoriaosuudesta saatiin tarkempaa tietoa, lisäksi se tuki paremmin tutkimustuloksia.

Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin riittävällä dokumentaatiolla. Lisäksi tehdyt valinnat perusteltiin tutkimuksen kaikista vaiheista. Haastatteluista kerätty aineisto alkoi tiettyjen asioiden osalta saturoitua jo heti ensimmäisten haastatteluiden jälkeen. Kustakin ryhmästä ei ollut näin ollen tarpeellista haastatella useampaa henkilöä kuin mitä oli suunniteltu. Teemahaastattelun kohteina olevilla henkilöillä luettiin aineistosta tehty tulkinta. Näin varmistettiin, että haastattelun sisältö tulkittiin oikein. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt omasivat tutkimuksen kannalta luotettavaa tietoa ilmiöstä, koska heillä oli omakohtaista asiantuntevaa kokemusta rekrytoinnista. Haastattelut tallennettiin ja tutkimuksen aineisto on säilytetty huolellisesti. Tutkimuksen validiteetin voidaan katsoa toteutuneen, koska tutkimus mittasi sitä asiaa, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset oli valittu tutkimuskysymyksiin nähden oikein. Tutkimuksen tietoja ei käsitelty oman ajattelumallin mukaisesti.

Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimusta ei toistettu tai luotettu toisella tutkijalla. Teemahaastattelun runko luotutettiin kuitenkin ennen

haastatteluita eri henkilöillä. Kysymykset olivat muotoiltu selkeiksi ja yksiselitteisiksi, jotta haastateltavat ymmärsivät kysymykset samalla tavalla kuin haastattelija oli tarkoittanut. Tarkentavilla lisäkysymyksillä saatiin myös vahvistusta siihen, että molemmat osapuolet ymmärsivät asian oikein. Haastateltavat saivat vastata haastatteluun anonymista. Tällä tavoin varmistettiin, että haastateltavat vastaavat mahdollisimman rehellisesti kysymyksiin. Haastattelutilanteessa pyrittiin minimoimaan ympäristön häiritteijät (rauhallinen tila, ajankohta).

Luotettavuutta lisää myös se, että aikaisemmissa tutkimuksissa on päädytty samantylaisiin tuloksiin. Toivosen (2019) tutkimuksessa kävi ilmi, että rekrytointiprosessin kesto tuottaa ongelmia. Kritiikkiä oli saanut Puolustusvoimien palvelukeskus, joka valitsee haastateltavat. Nygrenin (2019, 26–27) tutkimuksen mukaan rekrytointiprosessin ohjeistusten osalta oli ongelmaa siinä, että esimiehet eivät tienneet mistä ohjeistukset löytyvät ja keneltä voi kysyä apua. Myös esimiehen suunnitelmallisuuden ja aikataulutuksen tärkeys tuli esille. Nämä tekijät vaikuttavat oleellisesti rekrytointiprosessin kestoan. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että erityisesti erikoisosaamista vaativiin tehtäviin on vaikea saada hakijoita. Osaavan työvoiman saatavuus on tällä hetkellä koko Suomen työmarkkinoita koskeva ongelma (Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista 2019, 81). Valtion uusille työntekijöille tehty kysely osoittaa myös samankaltaisia tuloksia tehdyn tutkimuksen kanssa perehdytyksen ja valintaprosessin keston osalta. Näiden osalta kyselyssä Puolustusvoimat sai huonoimmat arviot (Uusien työntekijöiden kokemukset työn aloittamisesta valtiolla n.d.).

Jatkotutkimusaiheet

3. Logistiikkarykmenttiä koskeva jatkotutkimusaihe voisi koskea työnantajakuvan kehittämistä. Sen avulla luotaisiin organisaation tunnettuutta parempaan suuntaan. Tämän tutkimuksen perusteella organisaation työnantajakuvaa ei koettu houkuttelevaksi. Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstön hankintaa toteutetaan pääasiassa sisäisenä rekrytointina tai henkilöstösuunnittelun kautta. Tästä syystä olisi mielenkiintoista tietää myös, kuinka nykyistä henkilöstöä sitoutetaan tällä hetkellä organisaatioon.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Biswas, S. 2019. What is candidate experience? Definition, key components, and strategies. HR Technologist verkkosivuston artikkeli. Viitattu 3.11.2019. <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/what-is-candidate-experience-definition-components-technology/>.

Childs, S. 2019. Why the candidate experience matters to an organization (and how to improve yours). Forbes verkkosivuston artikkeli. Viitattu 2.11.2019. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/04/09/why-the-candidate-experience-matters-to-an-organization-and-how-to-improve-yours/#3cee8a14d181>.

Headworth, A. 2015. Social media recruitment: how to successfully integrate social media into recruitment strategy. London: Kogan Page. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.–17. p. Helsinki: Tammi.

Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki: Tutkimuseettinen tiedekunta. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Hämäläinen, P. 2019. Rekrytoinnit raportit. Sähköpostiviesti 18.10.2019. Vastaanottaja M. Kinnunen.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uud.p. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS Kustannus.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansallinen rekrytointitutkimus 2019. 2019. Duunitori Oy:n tekemä tutkimus. Viitattu 28.9.2019. <https://drive.google.com/open?id=1dT1KUx9MRJKTUArwfVLAf1Hn77Sl-qJiN>.

Kauhanen, J. 2013. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. p. Helsinki: Talentum. <https://janet.finna.fi/>, Almatalent.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Nygren, P. 2019. Rekrytointiprosessin kehittäminen. Yritys X. Opinnäytetyö YAMK. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittäminen. Viitattu 14.11.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201904144985>.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. 2014. Puolustusvoimien normikokoelma PVOHJEK -PE: HK1027/19.12.2014. Viitattu 12.10.2019. https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267766/PEVIESTOS-HESTRA_Julkaisu.pdf/8d909e64-5538-4366-b7fc-ba6f2c80c9bf/PEVIESTOS-HESTRA_Julkaisu.pdf.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös. 2018. Viitattu 31.10.2019. https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267037/PEVIESTOS_Puolustusvoimien_henkilostotilinpaaotos_2018.pdf/25de5fee-0380-257d-6c37-d758f4022139/PEVIESTOS_Puolustusvoimien_henkilostotilinpaaotos_2018.pdf.

Puolustusvoimien logistiikkalaitos. N.d. Puolustusvoimien verkkosivusto. Viitattu 10.10.2019. <https://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista/logistiikkalaitos>.

Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa. 2019. Puolustusvoimien normikokoelma PVHSMK-PE: HP636/3.9.2019.

Salli, M. & Takasalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. <https://janet.finna.fi/>, Kauppakamaritieto.

Timonen, T. 2016. IT-alan yrityksen houkuttelevuuden kehittäminen työnantajana sosiaalisessa mediassa. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto. Markkinoinnin yksikkö. Viitattu 13.11.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201605121715>.

Toivonen, T. 2019. Rekrytoinnin onnistuminen Kaartin Jääkärirykmentissä. Opinnäytetyö AMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 16.9.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201903153145>.

Torrington, D., Hall, L. & Atkinson, C. 2019. Human Resource management. 10. p. New York: Pearson. <https://janet.finna.fi/>, Dawsonera.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työaikalaki uudistuu. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu valtioneuvoston verkkosivulla. Viitattu 29.9.2019. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/tyoaikalaki-uudistuu.

Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Viitattu 21.9.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-391-7>.

Uusien työntekijöiden kokemukset työn aloittamisesta valtiolla n.d. Valtiovarainministeriön julkaisu. Viitattu 16.12.2019. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrl-joiY2U4YTA2YTktZDBkOC00NTZlZWlwYTctMTk1ZWU3ODJhNTMwliwidCI6IjdjMTRkZmE0LWMwZmMtNDcyNS05ZjA0LTc2YTQ0M2RIYjA5NSIsImMiOjh9->

Valtanen, T. 2019. Puolustusministeri käynnistää 13 000 työpaikkaa koskevan alueellistamisselvityksen. Katsotaan voisiko työtehtäviä sijoittaa hajautetummin. Yle uutiset. Viitattu 17.11.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-11073037>.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Yrittäminen, työ ja osaaminen kohtaavat. 2019. Jyväskyläläinen perheyritys Inmics kasvaa, vaikka it-osaajista on maailmanlaajuinen pula. Artikkelin sanomalehti Keski-suomalaisen verkkosivulla. <https://www.ksml.fi/kaupalliset/jyvaskyla/Yrittaminen-tyo-ja-osaaminen-kohtaavat---Jyvaskylalainen-perheyritys-Inmics-kasvaa-vaikka-it-osaajista-on-maailmanlaajuinen-pula/1286886>.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teemat henkilöstöhallinnon asiantuntijoille

- Esimiehen rooli ja osaaminen
- Yhteistyö Palvelukeskuksen kanssa
- Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi (suhdeluku)
- Osallistuminen eri tapahtumiin (messut, rekrytointitapahtumat ym.)
- SOME-aktiivisuus
- Oppilaitosyhteistyö (harjoittelupaikat, tutustumisvierailut)
- Rekrytointitarpeen määrittely (suunnittelu, tehtäväkuvaukset ym.)
- Rekrytointi-ilmoituksen sisällön määrittely (vastuut, sisältö)
- Työnantajakuvan ylläpitäminen ja kehittäminen
- Poislähtevien haastatteluiden hyödyntäminen rekrytoinnissa
- Ei aktiivisten hakijoiden huomiointi
- Hakijakokemuksen hyödyntäminen rekrytoinnissa
- Rekrytointiprosessin tämän hetkiset haasteet
- Kehittämisehdotukset

Teemat esimiehille

- Esimiehen rooli rekrytoinnissa (tehtäväjako)
- Rekrytointitarpeen määrittely (suunnittelu, tehtäväkuvaukset ym.)
- Haastattelut
- Henkilön valinta ja valintaperusteet
- Perehdyttäminen
- Palkatun henkilön soveltuvuus (saatiinko sitä mitä haettiin)
- Poislähtevien haastattelut
- Nykyisen henkilöstön kehittämistarpeet ja menetelmät
- Tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittely (aikajana)

- Rekrytointiprosessin haasteet
- Kehittämisehdotukset

Teemat taloon hiljattain palkatuille työntekijöille

- Hakukanavat työpaikkojen etsimiseen
- Nykyisen työnantajan hakukanavien tavoitettavuus
- Työnantajakuva (verrattuna mielikuvaan, joka tuli hakiessa työpaikkaa)
- Hakuilmoituksessa kerrottujen asioiden paikkansa pitävyys
- Rekrytointiprosessin tiedonkulku eri vaiheissa
- Rekrytointiprosessin eri vaiheiden onnistuminen
- Rekrytointiprosessin kesto
- Esimiehen rooli rekrytoinnissa
- Kehittämisehdotukset