

***”Kriittistä on, että löydämme oikeita osaajia”* – Työnantajamielikuvan rooli
ohjelmistokonsultoinnin henkilöstöhankinnassa**

**Pekka Alakoski (0340223)
Pro Gradu -tutkielma
Kevät 2021
Hallintotiede
Lapin yliopisto**

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”*Kriittistä on, että löydämme oikeita osajia*” – Työnantajamielikuvan rooli ohjelmistokonsultoinnin henkilöstöhankinnassa

Tekijä/-t: Pekka Alakoski

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -tutkielma/Maisteritutkielma X Lisensiaatintutkimus __

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 86, liitteitä 1 kpl

Vuosi: 2021

Tiivistelmä

Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella työnantajamielikuvan roolia ohjelmistokonsultoinnin henkilöstöhankinnassa. Tutkielmassa kiinnitän huomiota siihen, miten järjestelmällistä työnantajamielikuvan rakentaminen ohjelmistokonsultointiin erikoistuneissa organisaatioissa on. Työnantajamielikuva on alalla pinnalla tällä hetkellä. Tutkielmassa, olen tarkastellut työnantajamielikuvaa osana henkilöstöhallintoa ja tätä kautta henkilöstöhankintaa. Organisaatiossa strategian laatiminen on arkipäivää. Myös henkilöstöstrategiat ovat hyvin vakiintuneita. Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, onko työnantajamielikuvalla strategista merkitystä. Strategisuus jää työnantajamielikuvan osalta sangen marginaaliseksi, strategisesta henkilöstöhallinnosta huolimatta. Ohjelmistoalalla koetaan osajapulaa, koska organisaatiot tarvitsevat tiettyjä asiantuntijoita, joita on markkinoilla rajatusti. Tästä johtuen työnantajamielikuva koetaan tärkeänä ja siitä puhutaan, mutta käytännön teot ja resurssit eivät vastaa termin ympärillä vallitsevaa keskustelua. Työnantajamielikuva on trendi, mutta strategioista suoraa järjestelmällistä suunnitelmaa siitä on tällä hetkellä harvoin löydettävissä.

Tutkielmassani olen käyttänyt aineistona alan kirjallisuutta sekä suoritin puolistrukturoidun haastattelututkimuksen, haastattelemalla muutaman valikoidun ohjelmistoalan organisaation edustajaa. Tutkimukseni pohjautuu siis kvalitatiiviseen tutkimukseen. Haastateltavat ovat omissa organisaatioissaan tavalla tai toisella tekemisissä juuri henkilöstöhankinnan ja työnantajamielikuvan kanssa. Aineiston analysoin sisällönanalyysiä käyttämällä. Tutkielmassani käytetty teoriaosuuden aineisto on kerätty laajasti alan kirjallisuudesta. Haastatteluaineisto on kerätty kohdeorganisaation edustajia haastattelemalla.

Avainsanat: Henkilöstöhallinto, henkilöstöhankinta, työnantajamielikuva, strategia, ohjelmistokonsultointi

X Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja.

Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat.....	1
1.2. Tutkimuskohde ja tavoitteet	6
2 HENKILÖSTÖHALLINTO JA HENKILÖSTÖHANKINTA	9
2.1. Henkilöstöhallinto yleisesti	9
2.2. Henkilöstövoimavarojen johtaminen osana työnantajamielikuvaa	12
2.3. Henkilöstöstrategia osana henkilöstövoimavarojen johtamista.....	15
2.4. Henkilöstöhankinta (rekrytointi) henkilöstöhallinnon strategian osana	21
3. EMPLOYER BRANDING – TYÖNANAJAMIELIKUVA.....	29
3.1. Työnantajamielikuvan taustaa	29
3.2. Työnantajamielikuvan merkitys ja vaikuttavat tekijät.....	32
3.3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen osana työnantajamielikuvaa	35
3.4. Työnantajamielikuva osana henkilöstöhankintaa ohjelmistokonsultoinnissa	37
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	41
4.1. Menetelmän valinta	41
4.2. Haastattelujen toteutus.....	42
4.3. Tutkimusmenetelmän haasteet	44
5 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYSOINTI	48
5.1. Analysoinnin lähtökohdat.....	48
5.2. Henkilöstöhallinta kohdeorganisaatioissa ja kohdeorganisaatioiden esittely	48
5.3. Yleiset huomiot organisaatioista ja henkilöstöhallinnosta	53
5.4. Työnantajamielikuva kohdeorganisaatioissa.....	55
5.4.1. Työnantajamielikuvan rakentamisen strategisuus kohdeorganisaatioissa.....	56
5.4.2. Työnantajamielikuvaan liittyvät haasteet kohdeorganisaatioissa	63
5.4.3. Yhteenveto työnantajamielikuvasta kohdeorganisaatioiden haastattelujen kautta	70
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	73
6.1. Työnantajamielikuvan strateginen merkitys ohjelmistokonsultointi yrityksissä.....	73
6.2. Tutkimuksen relevanssi ja jatkotutkimusaiheet.....	78
7 Lähdeluettelo	82
8 Liitteet	

1 JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Tässä tutkimuksessa tutkitaan työnantajamielikuvan merkitystä ohjelmistokonsultointialan yrityksissä. Suomessa tietotekniikka eli IT on ollut jo vuosia elinkeinoelämän keskiössä ja yksi muuttuvimmista sekä kasvavimmista. Nokian nousu toi telekommunikaation osaksi Suomalaista identiteettiä, mutta puhelinten valmistus toi mukanaan myös kasvavan tarpeen ohjelmistokehitykseen. Tietotekniikka lähti nousuun toden teolla 1990- luvulla kunnes niin sanottu IT-kupla puhkesi 2000-luvulla ja monet alan yritykset kokivat suuria vaikeuksia, tai jopa konkurssseja. Myös lähes ikonisen instituution maineen saavuttanut Nokia joutui nöyrytykseen muutoksen edessä ja nykyään yhtiötä ei enää tunneta puhelimistaan vaan verkkoliiketoiminnastaan.

IT-ala on kuplan puhkeamisesta huolimatta relevantti, sillä mikään ei poistanut tietotekniikan alati kasvavaa tarvetta. Laitteiden kehitys jatkui ja raudan kapasiteetti kasvoi entisestään. Tämä on tuonut mukanaan uusia ohjelmointikieliä, monimutkaisia ympäristöjä ja ohjelmistoja. Yksikään käyttämämme moderni laite ei toimisi ilman asianmukaista softaa. IT-yritykset ovat organisaatioita ja organisaatiot koostuvat ihmisistä. Henkilöstön merkitys näissä organisaatioissa on edelleen hyvin vahva, vaikka tämänhetkiset trendit ohjelmistokehityksessäkin liittyvät automatisointiin sekä tekoälyn lisääntymiseen. Myös teollisuudessa erilaiset laitteet ovatkin yleistyneet helpottamaan työskentelyä tehostamaan tuotantoa. Ihmisiä tarvitaan kuitenkin edelleen erilaisiin asiantuntija tehtäviin ja populaarikulttuurin sekä median maalaamista kuvista huolimatta robotit eivät ole vielä viemässä kaikkien työpaikkoja. Ohjelmistoammattilainen on edelleen tarpeellinen ja tällä hetkellä tekoäly on parhaimmillaan apuväline, joka vapauttaa asiantuntijalle aikaa tuottavan työn tekemiseen automatisoimalla arkisia tehtäviä. On aloja, joissa ei ihmisen panosta voida milloinkaan korvata täysin koneella. Henkilöstöllä on merkitystä.

Asiantuntijuuden merkityksen lisääntyessä työelämässä, myös työntekijöiden laadun ja ammattitaidon merkitys korostuvat. Erityisesti ohjelmistoalalla ammattitaidon merkitys valinnassa on äärimmäisen tärkeää. Henkilöstöhallinnossa korostuu yksilön erikoisosaamisen tunnistaminen ja niiden valjastaminen oikealla tavalla palvelemaan organisaation tarpeita. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöhallinto ovat nykyään hyvin keskeisessä roolissa organisaatioissa. Aihe on mielenkiintoinen sillä, tälle annetaan koko ajan enemmän ja enemmän painoarvoa ja työnantajamielikuvan korostuminen tässä keskustelussa on nostanut päätään viime aikoina paljon.

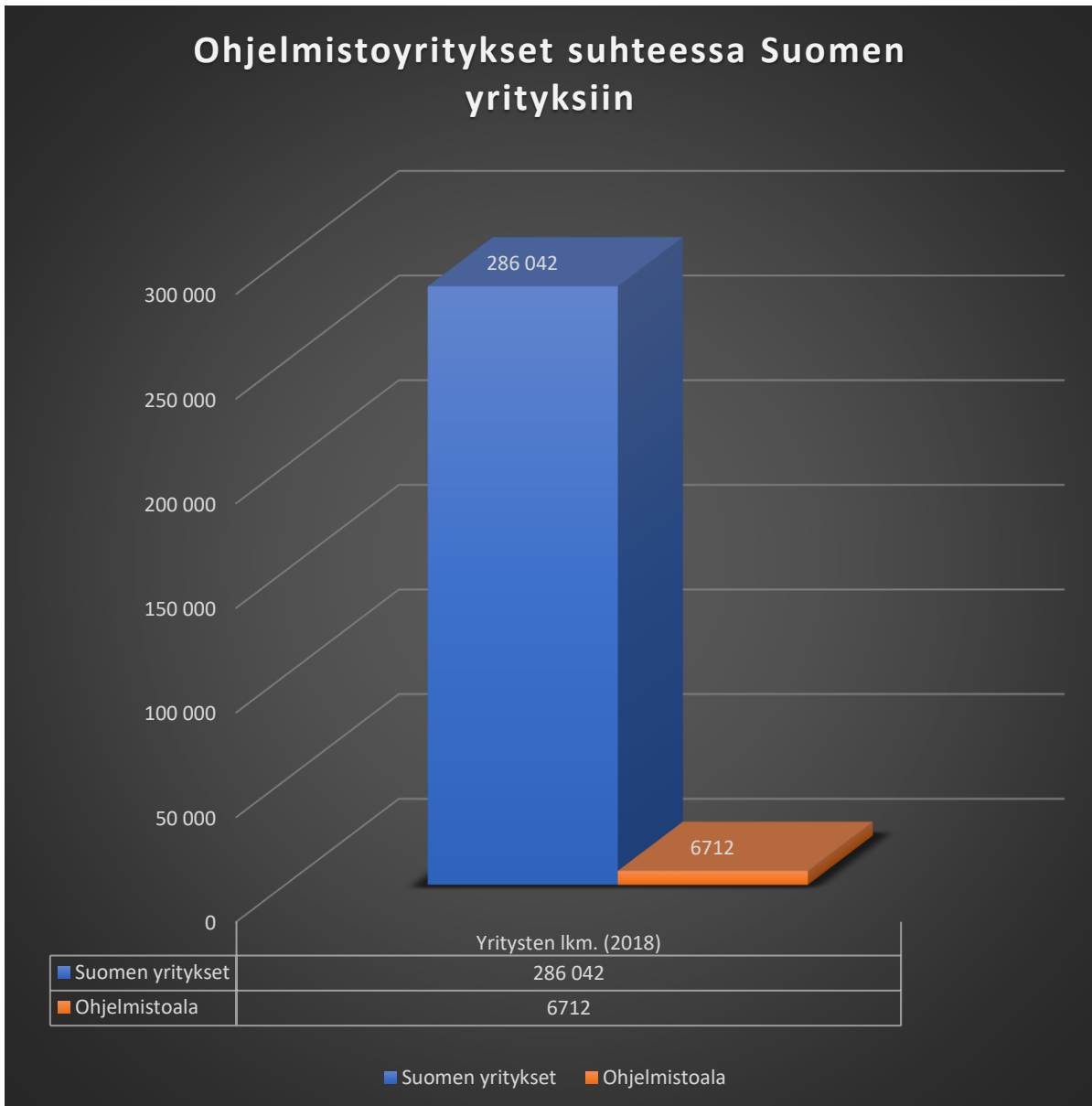
Ohjelmistokonsultoinnin näkökulmasta työnantajamielikuvaa suhteessa henkilöstöhallintoon ja sen strategisuuteen ei ole juurikaan tutkittu. Henkilöstöhallinnosta ja sen strategisuudesta löytyy tutkimustietoa runsaasti yleisellä tasolla. Esimerkiksi Kaijala & Tolvanen (2020) sekä Dessler (2005) kirjoittavat omissa teoksissaan aiheesta yleisellä tasolla. Henkilöstöhallintoa on tutkittu laajemmin myös toimialakohtaisesti, mutta ohjelmistokonsultoinnista ei vastaavaa tutkimusta ollut löydettävissä. Toimialakohtaisista tutkimuksista mainittakoon muun muassa Joan E. Pynes (2008), joka on tutkinut henkilöstöhallintoa strategisesta näkökulmasta julkisissa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Puolestaan Kim Hoque (1999) on tehnyt vastaavaa tutkimusta hotellialalta. Tämä osoittaa kiinnostuksen toimialakohtaiseen henkilöstöhallinnon strategiseen tutkimukseen ja näin ollen tukee valitsemani sangen tutkimattoman toimialarajauksen relevanttiuden.

Työnantajamielikuvan osalta tilanne on hyvin samanlainen, sillä aihepiiristä löytyy jonkin verran yleistä kirjallisuutta, mutta toimialakohtaisesti aihetta on tarkasteltu hyvin vähän. Tämä on havaittavissa myös kirjallisuudessa esiintyvissä erimerkkiorganisaatioissa. Varsinaisia ohjelmistoalan organisaatioita ei useinkaan mainita. Muun muassa Mosley (2014, 109) käsittelee työnantajamielikuvaa, mutta hänen mainitsemansa esimerkit ovat L'Oréalin, Unileverin sekä Pepsicon kaltaisia organisaatioita. Kuten huomata saattaa puuttuvat ohjelmistoalan organisaatiot kokonaan esimerkkilistalta.

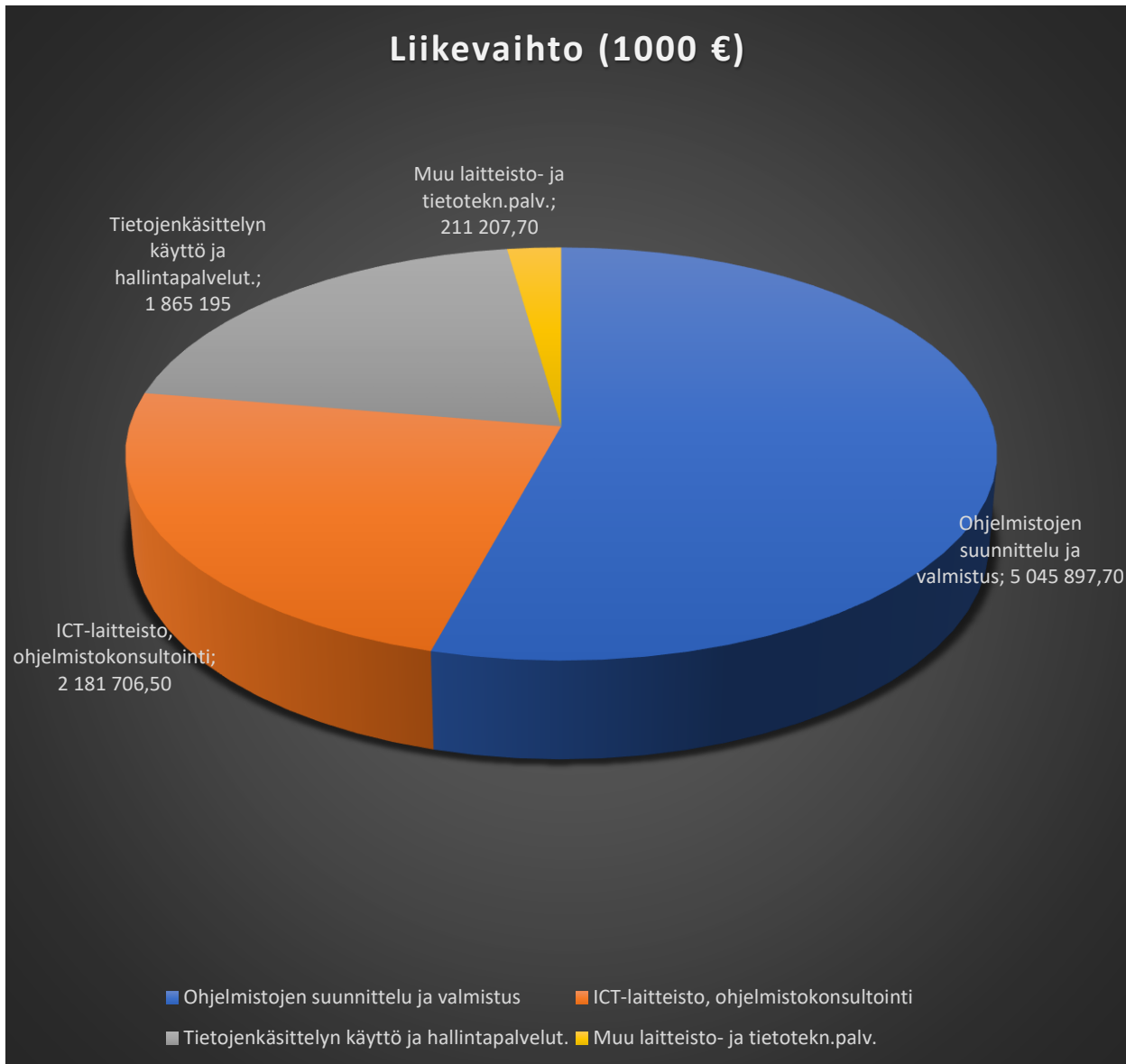
Kandidaatin tutkimuksessani keskityin kasvavan pienen- ja keskisuuren yrityksen avainhenkilöiden rekrytoinnin rooliin osana kyseisen organisaation henkilöstöhallintoa, joten tämä Pro Gradututkimus on hyvä jatkumo tälle aihepiirille. Taustana mainittakoon, että 2000-luvun ensimmäisen kahden vuosikymmenen aikana suuri osa uusista työpaikoista on syntynyt niin ikään pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. PK-sektori on luonut työtä yli 150 300 hengelle, joista yli 87 000 työpaikkaa syntyi alle 50 henkeä työllistäviin yrityksiin. Suomen yritysten 434 miljardin euron liikevaihdesta 58,1 % syntyy PK-yritysten sektorilla ja kyseisten yritysten osuus Suomen BKT:sta on runsaat 40 %. (www.suomenyrittajat.fi/yrittajyys Suomessa)

Suomen yrittäjien Tilastokeskuksella teettämä tutkimus yritysten rakenteesta vuonna 2020 osoittaa, että vuonna 2018 Suomessa oli 286 042 yritystä, joista 93 % olivat alle kymmenen työntekijän mikroyrityksiä, pieniä ja keskisuuria yrityksiä yhteensä 6,8 % (10-249 hlöä) ja suuryrityksiä 0,2 % kaikista yrityksistä. Olen huomannut oman työni kautta, että IT-alalla myös valtaosa työvoimasta työskentelee mikro- tai PK-yritysten palkkalistoilla. (www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_esittelykalvot)

Yllä olevat luvut toimivat taustadatanä, joka kertoo paljon ohjelmistoalan vertaan tässä Pro Gradututkimuksessa. Prosentuaalisesti ohjelmistoalan yrityksiä on n. 2,4 % kaikista Suomen yrityksistä ja liikevaihdollisesti ohjelmistoala kokonaisuutena kattaa n. 2,1 % Suomalaisten yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta. Alla olevat kaaviot osoittavat lukuina ohjelmistoalan yritysten suhteen suomalaisessa yrityskehittäessä sekä ohjelmistoalan jakautumisen eri osa-alueisiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö, tem.emmi.fi/toimialapalvelu/liike-elämän palvelut)



Kaavio 1: Tilastokeskus, Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto (oikeudelliset yksiköt) 27.1.2020



Kaavio 2: Tilastokeskus, Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto (oikeudelliset yksiköt) 27.1.2020

Ohjelmistoalan merkittävyyttä tarkasteltaessa henkilötövuosien kannalta, huomataan alan olevan sangen suuri työllistäjä. Kaiken kaikkiaan ohjelmistoalan koko on 53 468 henkilötövuotta. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialapalvelujen mukaiset tunnusluvut huomioiden, on ohjelmistoala kyseisen kategorisoinnin osalta kolmanneksi suurin toimiala henkilötövuosien mukaan, matkailun ollessa kokonaisuutena kaikkine sivutoimineen ensimmäisellä sijalla 121 965 henkilötövuodellaan sekä sosiaali- ja terveysalan ollessa toisella sijalla 80 106 henkilötövuodellaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö)

Edellä mainittujen lukujen valossa ohjelmistoala on sangen merkittävä toimiala Suomessa. Kyseiset luvut eivät ota huomioon muilla toimialoilla talon sisällä toimivia ohjelmistoalan ammattilaisia. Alalle ominaista on asiantuntijuus ja sen pohjalta tehtävä työ. Haastavammat roolit ja tietyt teknologiat vaativat harjaantumista ja äärimmäistä erikoisosaamista, mikä on johtanut pulaan ohjelmistokehittäjistä.

Tämän tutkimuksen relevanttiutta tukee myös Tieto- ja viestintätekniiikan ammattilaisten arvio, jonka mukaan Suomesta puuttuu vuonna 2025 peräti 25 000 osaavaa ohjelmistokehittäjää. Tämän arvion osoittautuessa todeksi se aiheuttaa jo merkittävän kasantalousuhon. Ilmiö on nyt jo johtanut ohjelmistokehittäjien palkkojen nousuun ja yritykset joutuvat kisaamaan entistä kovemmin osaajista. (www.kauppalehti.fi/uutiset/suomesta-puuttuu-vuonna-2025-jopa-25-000-osaavaa-koodaria-tivia-ehdottaa)

Toimiessani itse ohjelmistoalan rekrytoijana, niin ulkoisena headhunterina, kun sisäisenä rekrytoijana sekä konsulttipalvelujen myyjänä, huomasin asiantuntevien ohjelmistokehittäjien kovat palkkatoiveet, sekä yritysten välisen kovan kilpailun näistä osaajista. Kuitenkin pelkkä palkalla kilpailu on pidemmällä aikavälillä kestävä. Aiempi data ohjelmistoalan erilaisista tehtävistä ja yritysten määrästä osoittaa, on firmojen lukumäärä sangen suuri. Yritysten määrän luoma kilpailu tuo tuotteista ja konsultoinnista saatavaa hintatasoa alemmas, kun vastavuoroisesti ammattitaitoisista koodareista oleva pula tuo palkkatasoa ylempäs. Pidemmällä tähtäimellä tämä tilanne on kestävä.

Työssäni ohjelmistokonsultointitalossa sisäisessä roolissa kävimme paljon keskustelua työnantajamielikuvasta. Vallitsevana trendinä on, että yritykset yhä enemmän haluavat kilpailla muulla, kun palkalla. Työnantajamielikuvalla alkaakin olla koko ajan suurempi merkitys palkan rinnalla. Keskustellessani työni puolesta lukuisten alan ammattilaisten kanssa huomasin, miten enenevässä määrin henkilöt alkoivat laittaa yhä enemmän painoarvoa työyhteisön ilmapiiriin, päätöksenteon avoimuuteen, sisäisten prosessien sujuvuuteen sekä muihin etuihin palkan sijasta. Juuri tämän takia tässä Pro Gradu- tutkielmassa paneudutaan tähän aihepiiriin paremmin.

Ohjelmistoala on merkittävä työllistäjä ja sektorin ehdottomasti keskeisin voimavara piilee asiantuntevassa henkilöstössä. Järvinen (1996, 18) mainitsee henkilöstöinvestointien olevan äärimmäisen tärkeitä organisaation tuottavuuden sekä kasvun kannalta. Näin ollen osaavien ihmisten ja toiminnan kannalta relevantin ammattitaidon valjastaminen ohjelmistoyrityksen käyttöön on erittäin tärkeää. Työnantajamielikuvaa itsessään on tutkittu tähän mennessä jo jonkin verran, ja kirjallisuutta aiheesta on olemassa. Koin kuitenkin aihepiirin strategisen merkityksen tutkimisen mielekkäänä ja omaan työhöni sopivalta.

Tutkimus lähtee liikkeelle rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan perusteista luoden vahvan pohjan työlle. Taustatietoa rakentavassa osiossa käsitellään yleisesti rekrytointia ja strategista henkilöstöhallintoa, josta siirrytään pohjustamaan työnantajamielikuvaa käsitteenä. Teoriaosuudessa käsitellään myös hieman tarkemmin työnantajamielikuvan nivoutumista yhteen henkilöstöhankinnan kanssa. Rekrytoinnin liittyessä olennaisena osana työnantajamielikuvaan ja työnantajamielikuvan taas liittyessä hyvin olennaisilta osin henkilöstöjohtamiseen, on tätäkin aihetta tarkoituksenmukaista tarkastella jollain tasolla. Työn loppupuolella esittelen empiiristä tutkimusaineistoa ja viimeisessä luvussa tarkastelen johtopäätöksiäni.

Tutkimuksen relevanssia lisää se, että vaikka työnantajamielikuvaa on tutkittu jo jonkin verran ja alasta löytyy kirjallisuutta, ei työnantajamielikuvaa kirjallisuudessa ole sidottu vielä tähän päivään mennessä kovinkaan intensiivisesti henkilöstöhallintoon ja sen välineeksi.

Kirjallisuutta työnantajamielikuvasta löytyy muun muassa Mario Guava (2009) käsittelee aihetta sangen laajasti teoksessaan *Employer Branding: Modern Instrumente des Personalmarketings*. Hän käsittelee aihetta hyvin vahvasti markkinoinnin näkökulmasta. Teoksessa työnantajamielikuva sidotaankin hyvin vahvasti markkinoinnin alle. Henkilöstöhallinnan ja henkilöstöstrategian osalta aihetta ei käsitellä laisinkaan.

Sama tilanne on Kartikeya Kompellan (2014) teoksessa *The definitive book of branding-* teoksessa. Työnantajamielikuvaa käsitellään brändäyksen näkökulmasta ja sidotaan jälleen kerran vahvasti markkinointiin henkilöstöhallinnan sijasta.

Työnantajamielikuva on aikaisemmin kirjallisuudesta selkeästi rinnastettu siihen, miten yritys näyttäytyy potentiaaliselle asiakkaalle. Työnantajamielikuvan fokus on kuitenkin selkeästi viime vuosina muuttunut ja se on yhä enemmän ja enemmän kohdennettu potentiaalisille työnhakijoille. Kirjallisuus ja tutkimus ei tällä saralla ole vielä laajaa, joten olemassa olevan tutkimuksen lähes täydellinen puuttuminen kertoo aiheeni relevanssista. Toivon oman tutkimukseni toimivan keskustelun avauksena ja tuoden uuden aihepiirin olennaiseksi osaksi tutkimuskenttää.

1.2. Tutkimuskohde ja tavoitteet

Pää tutkimuskysymyksenä on, miten työnantajamielikuva näyttäytyy henkilöstöhallinnolle ohjelmistokonsultoinnin henkilöstöhankinnassa. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimuskohteeksi on rajattu ohjelmistokonsultointialan yritykset, sillä aiemman työni kautta minulla on kokemusta kyseiseltä toimialalta. Työskentelin vielä 2018

ohjelmistokonsultointia sekä digitalisen kaupankäynnin ratkaisuja tarjoavassa noin 30 hengen yrityksessä ja tätä kautta verkostoiduin useisiin ohjelmistoalan henkilöstöresursseista päättäviin henkilöihin.

Tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa toimii ohjelmistoala kokonaisuutena. Haastattelen työtäni varten muutamaa alan toimijaa, saadakseni hieman heidän ajatuksiaan oman näkökulmani tueksi. Henkilöt ja organisaatiot haluavat tässä tutkimuksessa pysyä anonyymeina. Kyseessä on kuitenkin henkilöitä, jotka oman työnsä puolesta toimivat päivittäin ohjelmistosektorin resurssointien ja rekrytointien parissa.

Ohjelmistoalalla valtava pula tekijöistä ja kilpailu olemassa olevista ammattilaisista käy kiihtyvänä. Toimiala ei ole missään muotoa helppo vaan vaatii kouluttautumista, tarkkuutta ja loogista päättelykykyä. Koodariksi voi oppia myös itse, mutta yhä useammin ohjelmoinnin saralla edellytetään vähintään ammattikorkeakoulututkintoa. Ongelmana onkin ohjelmistokehittäjäksi kouluttautumisen hankaluus. Alalle halukkaita varmasti olisi paljon, mutta mahdollisuus kouluttautua tähän sangen haastavaan uuteen ammattiin muun toiminnan ohessa on sangen työlästä. Tämä on oman kokemukseni mukaan osa ongelmaa, mutta tässä tutkimuksessa koulutuksen hankaluutta syynä koodaripulaan käsitellään vain vähän. Pääpainona on työnantajamielikuvan rooli osana strategista rekrytointia.

Ohjelmistoalasta puhuttaessa kyseessä on toimiala, joka laajenee ja kasvaa tasaisesti kehittäen uusia toinen toistaan innovatiivisempia ratkaisuja kuluttajille. Toimiala vaatii ammattitaitoa ja erikoisosaamista, sillä erilaiset ohjelmistoratkaisut aina verkkokaupoista laitteiden sisäisiin ohjelmistoihin ovat tavallisesti hyvin kompleksisiä. Ohjelmistoala sivuaa nykyään lähestulkoon kaiken muun toiminnan kanssa, joten kehittäjien ammattikunnan sisällä kilpailuvaltiksi muodostuu tuntemus siitä toimialasta, jonne ratkaisua ollaan luomassa. Rekrytoinnin on osuttava kohdalleen, jotta ratkaisut saadaan toimitettua ajallaan ja toimivina. Yksityisen yrityksen pääasiallinen tavoite on tuottaa voittoa ja monesti ohjelmistoratkaisut hankitaan toimintaa ja arkea helpottamaan, jotta organisaation ydintoiminnot saataisiin tehokkaammiksi ja tuottavammiksi. Epäonnistunut rekrytointi voi siis pahimmillaan syödä yrityksen tuottavuutta, heikentää kilpailukykyä ja pahimmassa tapauksessa maksaa yritykselle asiakkuuden.

Tässä tutkimuksessa tehdään havaintoja kohdeorganisaatioiden edustajille tekemiäni haastattelujen pohjalta. Tarkastelen rekrytointiprosessia itsessään ja sitä miten organisaatioissa, työnantajamielikuvan strategista luomista pyritään hyödyntämään, mittaamaan ja miten tärkeäksi he tämän toiminnan kokevat. Pohdin ja teen päätelmiä siitä, miten vahvasti työnantajamielikuva on

osana heidän strategista henkilöstöpolitiikkaansa ja erityisesti rekrytointia. Tiedostan otokseni olevan hyvin suppea, eikä työni tarjoa mitään kovin laajalle sovellettavia tuloksia. Koen kuitenkin työni herättävän keskustelua ja tuovan lisää näkökulmaa ajankohtaiseen aiheeseen.

Tutkimusilmionä työssäni on työnantajamielikuvan strateginen merkitys osana IT-ammattilaisten rekrytointia tiukentuvassa kilpailutilanteessa. Haluan tarkastella rekrytointiprosessia ja sen linkittymistä työnantajamielikuvaan, sivuta ohjelmistoalan rekrytointiin liittyviä haasteita sekä henkilöstöhallinnon suhtautumista tähän. Varsinaisena tutkimusongelmana onkin, mikä on työnantajamielikuvan merkitys ohjelmistoalalla. Tutkimukseni apuna käytän empiiristä tutkimusta, joka antaa hieman ulkopuolista näkökulmaa toiminnalle.

Olen tietoinen, että otokseni ja tätä kautta aineistoni on hyvin suppea empirian kohdistuessa ainoastaan muutamaaan organisaation edustajaan sangen laajalla toimialalla. Uskon kuitenkin, että saamani tieto antaa hieman läpileikkausta ohjelmistoalan trendeihin mitä tulee työnantajamielikuvan merkitykseen osana rekrytointia.

Itse Pro Gradu- työ on kirjoitettu mahdollisimman yleisellä tasolla. Tällä tavalla pyrin takaamaan mahdollisimman syvän anonymiteetin haastattelemilleni organisaatioille. Tarkastelu työnantajamielikuvaan ja rekrytointiin lähtee hyvin pitkälle yritystoiminnan liiketoiminnan näkökulmasta. Henkilöstöressit ja niiden hankinta ovat olennaisia osia kilpailukyvyyn parantamiseksi. Työnantajamielikuva osana rekrytointia ja osana tätä kautta kokonaisvaltaista henkilöstöhallintoa on keskiössä. Käsitteen työnantajamielikuva tai vaihtoehtoisesti employer branding määrittäminen voi kuitenkin olla jopa hieman ongelmallinen, sillä käsite voi pitää sisällään useita erilaisia osa-alueita, eikä kyseessä todellakaan ole yksielitteinen termi. Mielikuvana voidaan toisaalla mieltää puhtaasti ulkoisia tekijöitä ja toisaalla keskitytään myös olemassa olevien työntekijöiden kautta tapahtuvaan employer branding- toimintaan. Toisaalla tämä taas nähdään puhtaasti markkinoinnilliseksi toiminnaksi. Tämä riippuu tulkinnasta. Työnantajamielikuvaan liittyy hyvin vahvasti myös asenteellisia päätöksiä. Abstraktit asiat ja niihin panostaminen saattaa joissain organisaatioissa olla hyvinkin pitkän työn takana.

Varsinainen tutkimus koostuu johdannosta, aiemman tutkimuksen esittelystä, omista alustavista havainnoistani, empiriasta sekä johtopäätöksistäni.

2 HENKILÖSTÖHALLINTO JA HENKILÖSTÖHANKINTA

2.1. Henkilöstöhallinto yleisesti

Henkilöstöhallinto eli Human Resource Management mielletään lähtökohtaisesti kaiken kattavana terminä puhuttaessa kokonaisvaltaisesta näkökulmasta henkilöstön johtamiseen. Marlow (2006, 467-477) mukaan termiä voidaan kuitenkin käyttää myös tietynlaisena yleisterminä puhuttaessa erilaisista henkilöstön johtamiseen liittyvistä tavoista ja näkökulmista. Henkilöstöhankinta nähdään tavallisesti myös erittäin keskeisenä osana henkilöstöhallintoa ja tavallisesti talonsisäiset rekrytoijat kuuluvatkin henkilöstöosaston alaisuuteen. Henkilöstöhallinto on myös hyvin usein oma eriytettävä kokonaisuutensa markkinoinnin, myynnin ja esimerkiksi tuotannon suunnittelun tavoin.

Toinen mainitsemisen arvoinen määrittely henkilöstöhallinnolle kuuluu Michael Armstrongille (2003, 3-4). Hän kuvailee henkilöstöressurssien hallinnan tarkoittava suoraan organisaation tai yrityksen kaikista kriittisimpien ja tärkeimpien voimavarojen hallinnoimista ja ennen kaikkea johtamista strategisella otteella. Tähän ajatukseen liittyikin vahvasti näkökulma, jossa Armstrong näkee henkilöstön organisaation tärkeimpänä voimavarana. Avattaessa edellä mainittua hieman tarkemmin, pyritään henkilöstövoimavarojen hallinnoinnilla menestymään ihmisten hyvien suoritusten kautta. Nähtäessä henkilöstövoimavarat organisaation keskeisimpänä resurssina ja tätä kautta avaimena menestymiseen, on kaiken henkilöstöjohtamisen tavoiteltava hyviä työsuorituksia ja luotava organisaation osaaville työntekijäkatraalle edellytykset menestymiseen ja onnistumiseen. Armstrong tuokin esiin sen, miten tärkeää henkilöstöhallinnon sisällyttäminen liiketoimintastrategiaan olisi.

Peilattaessa edellä mainittua termin määritelmää tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaan ja siihen viitekehykseen, joka rajaa tutkimuksen koskemaan ohjelmistokonsultointiyrityksiä, sopivat nämä käsitteen määrittelyt siihen hyvin mallikkaasti. Ohjelmistokonsultoinnissa keskeisin voimavara on todellakin henkilöstö. Vielä hieman tarkentaen henkilöstö on oikeastaan ainoa voimavara ohjelmistokonsultointiorganisaatioissa. Yksi konsultti kykenee tavallisimmin hoitamaan yhtä toimeksiantoa kerrallaan, joten liiketoiminnan kasvattaminen on kytköksissä lähes täysin henkilöstön määrään. Myös henkilöstön laatu vaikuttaa toki laskutukseen, sillä konsultointia ostetaan lähtökohtaisesti kokeneilta asiantuntijoilta, jolloin menestymisen edellytysten tulee olla kunnossa ja henkilöstön ammattitaidon on oltava huipputasoa jatkuvasti.

Henkilöstöhallinnon teoriaan perehdyttäessä hieman tarkemmin, ei voi olla välttämättä strategisesta henkilöstöhallinnosta puhumisesta. Ottaen huomioon tutkimukseni viitekehyksen liittyminen

vahvasti strategisuuteen työnantajamielikuvan ja henkilöstöhallinnon nivoutuessa vahvasti yhteen, on henkilöstövoimavarojen johtamisen strategisten piirteiden tarkastelu keskeinen osa tutkimustani. Ajan kuva on nykyään sellainen, että henkilöstövoimavaroista puhutaan jo hyvin strategiseen sävyyn, samalla sivuten sen merkitystä liiketoimintaan kokonaisuutena. Hyviä esimerkkejä tästä ovat esimerkiksi Bratton ja Gould (2003, 289), jotka käsittelevät aihetta sangen laajasti omissa teoksissaan. Heidän käsityksensä strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta liittyy hyvin vahvasti prosessiin. Käytännössä tämän ajatuksen mukaan henkilöstöhallinnon käytänteet tulisi integroida vahvaksi osaksi organisaation tavoitteita. Samasta aiheesta puhuu myös Viitala (2003, 52), joka käsittelee strategista henkilöstöjohtamista omassa kirjallisuudessaan. Hänen näkemyksensä perusajatus on hyvin samanlainen Brattonin ja Gouldin kanssa, mutta lähtöasetelma on hieman erilainen. Viitalan ajatus lähtee liikkeelle organisaatiossa olevien inhimillisten resurssien valjastamisesta kyseisen organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Yleisesti ottaen molempien tahojen ajatukset voidaan kiteyttää niin sanotuksi resurssilähtöiseksi suuntautumiseksi. Henkilöstöhallintoa käsittelevä kirjallisuus ja yleinen keskustelu ovatkin tällä hetkellä hyvin vahvasti strategiapainotteisia.

Henkilöstöhallinnon strategisesta roolista puhuu myös Elisa Valvisto (2005, 189), korostaen ja painottaen strategisuuden merkitystä. Hänen keskeisin ajatuksensa on sangen yksinkertainen: organisaation henkilöstön potentiaalin voidaan katsoa valuvan hukkaan tilanteessa, jossa henkilöstöhallinto jätetään organisaation strategiasta pois. Organisaation johtamista ja henkilöstöjohtamista ei siis ole tarkoituksenmukaista pitää toisistaan täysin erillisinä, vaan rinta rinnan kulkevana kokonaisuutena osana koko organisaation johtamisjärjestelmää.

Edellä mainittu potentiaalinen potentiaalin hukkaan valuminen korostuu mielestäni erityisesti asiantuntijaorganisaatioista puhuttaessa, joihin ohjelmistokonsultointikin vahvasti kuuluu. Tällaisissa organisaatioissa henkilöstön ajatukset ja ehdotukset, sekä asiantuntemus ovat väistämättä strategian keskiössä. Perinteisissä teollisuusorganisaatioissa esimerkiksi tehokkuutta ja strategisten tavoitteiden saavuttamista voidaan edesauttaa muun muassa uusiin tehokkaampiin tuotantolaitteisiin investoimalla. Asiantuntijaorganisaatioilla ei ole samaa mahdollisuutta, sillä oman alansa asiantuntijoita ei voi hankkia nopeasti tilauksesta, vaan heidät tulee löytää olemassa olevista osaajista. Tässä kohtaa omasta mielestäni strategia alkaa oman tutkimukseni kannalta nivoutua ajatuksen tasolla jo työnantajamielikuvaan, puhuttaessa henkilöstöresursseista.

Kokonaisuutena henkilöstöhallinnon tutkimusta on saatavilla sangen paljon. Kuitenkin valtaosa kaikesta tutkimuksesta keskittyy henkilöstöhallintoon yleisellä tasolla, tehden eroa esimerkiksi

ainoastaan organisaation koon mukaan, pääpainon ollessa suurissa organisaatioissa. Muun muassa Cardon & Stevens (2004) ovat omissa tutkimuksissaan keskittyneet hyvin paljon suurten organisaatioiden henkilöstöhallinnon tutkimukseen. Sen sijaan henkilöstöhallintoa toimialoittain tai liiketoimintasektoreittain ei ole tutkittu samassa mittakaavassa. Itseasiassa tutkimus tällä tavoin rajattuna on hyvin vähäistä. Henkilöstöhallinto on kokonaisuus, joka muodostuu erilaisista osista aina henkilöstöhankinnasta erilaisiin palkitsemisjärjestelmiin jne. Kuitenkin käytännön kokemuksesta tiedän erilaisten liiketoimintojen HRM-rakenteiden eroavan välillä merkittävästikin toisistaan. Näin ollen kaikki seikat eivät ole automaattisesti puolin ja toisin sovellettavissa automaattisesti toisaalla. Tällä hetkellä saatavissa oleva kirjallisuus ja teoria antavat kuitenkin sangen kattavan pohjan lähteä tarkastelemaan henkilöstöhallintoa yhdessä siihen liittyvän työnantajamielikuvan kanssa tietyllä liiketoiminta-alueella, tässä tapauksessa ohjelmistokonsultoinnissa.

Tarkasteltaessa olemassa olevaa kirjallisuutta henkilöstöhallintoon liittyen, muodostuu kokonaisuus tarkkaan ottaen neljästä määritellystä osa-alueesta, joiden avulla voidaan tunnistaa myös henkilöstöhallinnon keskeisimmät tehtävät organisaatioissa. Neljä aikaisemmassa tutkimuksessa tunnistettua kokonaisuutta ovat: koulutus, työn arviointi, palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmät sekä henkilöstöhankinta sisältäen sekä varsinaisen rekrytointiprosessin, että valinnan. Näiden lainalaisuuksien soveltaminen sellaisenaan kaikkiin organisaatioihin tai toimialoihin, ei kuitenkaan ole välttämättä se paras mahdollinen ratkaisu. Ongelmia saattaa muodostua esimerkiksi teetettyjen tutkimusten liian normatiivisesta luonteesta, joka ei tuota suoranaista lisäarvoa. Lopputuloksena tällaisissa tilanteissa hyvin tavallisesti onkin ainoastaan listaukset lukuisista erilaisista toimintaohjaista sekä byrokraatiasta. Kyseisellä datalla ei ole suoranaista hyötyä henkilöstöhallinnon tutkimuksen kannalta laajassa mittakaavassa. (Taylor 2006, 478-489)

Mielestäni on myös huomioitava se, miten edellisessä kappaleessa määritellyt neljä kokonaisuutta eivät välttämättä ole toisiinsa nähden samanarvoisia kokonaisuuksia kaikissa organisaatioissa. Toiselle organisaatiolle palkitsemisjärjestelmien kehittämisellä ja työsuorituksen arvioinnilla on keskeisempi merkitys, kun esimerkiksi henkilöstön koulutuksella. Vastavuoroisesti toisella organisaatiolla henkilöstön kouluttaminen ja panostaminen rekrytointeihin on suuremmissa roolissa kuin työsuoritusten jatkuva arviointi. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa suurin merkitys ohjelmistokonsultoinnin osalta, on henkilöstöhankintaan liittyvässä kokonaisuudessa, johon työnantajamielikuva vahvasti liittyy. Näin ollen neljän painopisteen määrittämät kokonaisuudet ovat ainakin tietyiltä osin sovellettavissa ohjelmistokonsultoinnin kenttään, joskin ei tasavertaisina toisiinsa nähden.

2.2. Henkilöstövoimavarojen johtaminen osana työnantajamielikuvaa

Työnantajamielikuvan merkitys henkilöstöhallinnon kenttää tutkittaessa, on viime vuosien alla kasvanut aiheen laajan kiinnostuksen myötä. Tämä on merkittävää koko tutkimushaaran kannalta, sillä henkilöstöhallinnon tutkimuksen painopisteinä ovat olleet lähtökohtaisesti organisaation johtoportaan ominaisuudet, kuten johtajuus itsessään sekä minkä tahansa liiketoiminnan pyörittämiseen liittyvä riskinotto-kyky. Henkilöstövoimavarojen on kuitenkin huomattu monessa organisaatiossa olevan sen suurimpia voimavaroja, kuten jo aiemmin tässäkin luvussa on todettu. Tämä on johtanut siihen, että pelkkä johtajuus on mittarina riittämätön, vaan on arvioitava myös johdettavia osana tätä kokonaisuutta. Tämä johtaa väistämättä siihen, että henkilöstöresurssit otetaan valideina muuttujina huomioon asiaa tarkasteltaessa. Mukaan on huomioitava nykyisten henkilöstöresurssien ammattitaidon ja kehityspotentiaalin lisäksi myös mahdollisten tulevien henkilöstöresurssien vastaavat ominaisuudet. Erityisesti Cardon & Stevens (2004, 295-323) ovat omassa tutkimuksessaan havainneet sen, miten esimerkiksi henkilöstön motivaatiota ja palkkausta on tutkittu paljon edellä mainitusta näkökulmasta, erityisesti suurten organisaatioiden näkökulmasta. tehneet sen havainnon, että palkkausta, motivaatiota ynnä muuta on tutkittu paljon suurten organisaatioiden näkökulmasta. Palkkaus ja motivaatio ovat keskeisiä elementtejä työnantajamielikuvan luomisen kannalta. Heidän mukaansa monella pienellä yrityksellä koko ja niukat resurssit tuovat omat ongelmansa, jotta palkkaan ja motivaatioon kyettäisiin panostamaan järjestelmällisesti näiden elementtien vaatimalla tavalla.

Kaikkien ohjelmistoalan organisaatioiden kuten monien muidenkin toimialojen organisaatioiden keskeisin voimavara ovat sen resurssit ja erityisesti inhimilliset voimavarat. Mielestäni työnantajamielikuvan huomioiminen strategisesti organisaatioiden henkilöstöhallinnon käytänteiden tarkastelussa on jopa paikoin koettu ei niin tärkeäksi. Nykyään kuitenkin jo ymmärretään, että toimenpiteissä on huomioitava millaista narratiivista, halutaan organisaatiosta välittää ulkoisesti ja sisäisesti. Tosin tällainenkin ajattelu on saanut osakseen kritiikkiä. (Fink & Kraus 2009, 95)

Ohjelmistoalalla toimii lukuisia pienten ja keskisuurten organisaatioiden kokoluokkaan jääviä yrityksiä, joiden henkilöstöhallinnon käytänteissä vallitsevana piirteenä on epäformaali toimintatapa. Tällaisista organisaatioista käytetään usein termiä Flat- organisaatio, jolla viitataan matalaan hierarkiaan. Perinteisesti tällaisissa matalan hierarkian organisaatioissa henkilöstöhallinnon erilaiset käytänteet aina henkilöstöhankinnasta johtamisjärjestelmiin, eivät välttämättä ole tarkoin määritellyssä muodossa. Kuitenkin nämä voivat olla osana vakiintunutta organisaatio kulttuuria, mikä omalta osaltaan luo työnantajamielikuvaa lähestulkoon itsestään. Tosin tämä helposti voi johtaa myös

siihen, että suoranaista toimintatapojen jatkumoa ei aina pääse muodostumaan. (Fink & Kraus 2009, 95-96)

Mielestäni yhä useammat ohjelmistoalan ammattilaiset kokevat työn mielekkyyden entistä tärkeämmäksi, eivätkä välttämättä arvota palkkaa enää ensisijaiseksi. Olen itsekin työskennellyt PK-sektoriin kuuluvassa ohjelmistokonsultointiin erikoistuneessa organisaatiossa, missä työnantajamielikuvan kannalta keskeisin elementti oli organisaation matala hierarkia, tiivisyhteishenki ja mahdollisuus tulla kohdelluksi yksilönä. Nämä olivat myös kirjattuja toimintaperiaatteita kyseisessä organisaatiossa, mitkä omasta mielestäni puolestaan tekivät niistä merkittävän osan koko henkilöstöhallinnonprosessia, vaikka sitä ei suoranaisesti kyseisen strategian nimellä käsiteltykään. Koen että, mikäli vahvuudet tunnistetaan, voi pienemmällä ohjelmistoalan organisaatioilla olla merkittäviä myyntivaltteja juuri matala hierarkia ja välittömyys työnantajamielikuvassaan, jonka avulla he voivat houkutella parhaita osaajia isoista korporatioista osaksi omaa porukkaansa.

On myös muistettava, että PK-sektorilla toimivissa ohjelmistoalan yrityksissä ei ole välttämättä niin pitkälle kehittyneitä henkilöstöhallinnon käytänteitä, kuin suuremmissa vastaavissa organisaatioissa, kuten jo aiemmin mainitsinkin. Tuomi (2005, 22-23) onkin sitä mieltä, että tämä on yksi niistä keskeisimmistä indikaattoreista, joiden mukaan kaikki henkilöstöhallinnon käytänteet eivät ole suoraan sovellettavissa sellaisenaan toiseen organisaatioon. Onkin aina osattava hahmottaa ja millainen toiminta soveltuu oman organisaation kokoluokkaan ja organisaation toimialaan.

Yleisesti onkin mielestäni aina huomioitava organisaatioiden väliset erot ja työntekijöiden mahdollisuudet olla mukana luomassa työnantajamielikuvaa. Ohjelmistoalan yritykset ovat tavallisesti asiantuntijaorganisaatioita, jossa jokaisella on hyvin todennäköisesti mahdollisuuksia ja intressejä luoda omaa henkilöbrändiään, mikä puolestaan voi heijastua positiivisesti organisaation työnantajamielikuvaan ja sen luomiseen. Sen sijaan organisaatiot, jossa työntekijät tekevät esimerkiksi tehdastyötä, eivät he välttämättä vapaa-ajallaan kovinkaan tietoisesti rakenna sosiaalisessa mediassa työnantajansa työnantajamielikuvaa. Omassa elämässäni olen huomannut, miten tehdastyypisessä organisaatiossa henkilöstö on kärkkäämpää julkaisemaan negatiivissävyytteistä materiaalia omatoimisesti positiivisen sijaan. Toki tässä on kenties organisaatioilla mahdollisuus miettiä miten osallistaa henkilöstöään myös positiiviseen viestintään ja työnantajamielikuvan muokkaamiseen. Toisaalta, mikäli yrityksen sisäinen henkilöstöhallinnon prosessi on kunnossa, saa tämä henkilöstön välittämään positiivista työnantajamielikuvaa aina kysyttäessä.

Aikaisemmin tässä tutkimuksessa on jo todettu henkilöstöhankinnan olevan eräs keskeisimmistä osista henkilöstöhallinnon kokonaisuudessa. Se on myös merkittävä avaintekijä mitä tulee työnantajamielikuvaan ja sen hyödyntämiseen. Eräs keskeisimpiä työvoiman rekrytointitapoja on työvoiman rekrytoiminen tuttavien kautta. On sängen yleistä, että tieto avoimesta paikasta tai kiinnostuneesta hakijasta leviää puskaradion kautta. Ulkopuolisen avun, kuten työpaikkailmoitusten tai ulkopuolisen rekrytointitoimiston käyttäminen yleistyy organisaation koon kasvaessa (Fink & Kraus 2009, 96)

Työnantajamielikuva vaikuttaa yllä oleviin menetelmiin aina taustalla. Organisaatiossa tulee olla perusasioiden kunnossa, jotta tuttavien kautta tehtävät rekrytoinnit voivat onnistua. Mikäli yrityksen työntekijä kokee ilmapiirin, olosuhteiden tai muun vastaava olennaisen tekijän olevan onnettomalla tasolla, on tällä suoraan negatiivinen vaikutelma organisaation työnantajamielikuvaan kokonaisuutena eikä suosituksia tule, sillä kukapa haluaisi suositella työpaikkaa tuttavalleen, mikäli kokee itse paikan olevan huono.

Kuten aiemmin tässä luvussa todetaan, tuo organisaatioiden toimiala ja kokoerot mukanaan erilaisia henkilöstöhallinnon painopisteitä sekä käytänteitä. Organisaation koko erityisesti saattaa vaikuttaa käytänteiden kiinteämpään määrittämiseen ja muodollisuuteen. Organisaation kasvaessa johto ei kykene pitämään itse kaikkia toimintoja omissa näpeissään. Ohjelmistokonsultoinnin alalla erityisesti kasvun edellytys on uusien asiantuntijoiden haaliminen organisaatioon. Tämä tarkoittaa käytännössä keskeisten henkilöiden määrän lisääntymistä (Simons ja Hyötyläinen 2009, 269-270). Ohjelmistoalan organisaatiossa erityisesti avainhenkilöiden määrä kasvaa organisaation kasvaessa, sillä asiantuntijaorganisaatiossa ja varsinkin ohjelmistokonsultoinnin parissa toimivalle organisaatiolle asiantuntijat ovat aina avainhenkilöitä.

Ohjelmistokonsultointi eroaa monista perinteisemmistä toimialoista siten, että kyseisissä organisaatioissa keskeisinä henkilöinä nähdään yleensä johto, tai muut päätöksentekoaosemassa olevat henkilöt. Carland & Carland (1990, 412) ovat omassa tutkimuksessaan havainneetkin, että tällaisissa organisaatioissa yhden yksittäisen esihenkilön menettäminen organisaatiossa saattaa tarkoittaa päättävässä asemassa olevien henkilöiden kentässä suurtakin menetystä. Pahimmillaan suuri osa päättäjistä on tällöin tiessään. Kuitenkin ohjelmistokonsultointiyrityksen keskeisimpiä voimavaroja ovat varsinaiset ohjelmistokehitystyön tekijät ja asiantuntijat. Asetelma korostuu ohjelmistokonsultoinnissa, sillä karkeasti yksi uusi konsultti voi tarkoittaa yhtä uutta asiakasta tai merkittävää lisää laskutettavien tuntien määrään. Vaihtoehtoisesti hyvän konsultin lähteminen kilpailijalle voi tarkoittaa vastaavaa menetystä liikevaihtoon. Näin ollen jokainen uusi ja nykyinen

konsultti on käytännössä keskeisessä roolissa. Toki on huomattava, että tällaisessa organisaatiossa johto vastaa aktiivisesta projektien kartoituksesta, joten myös heidän roolinsa on keskeinen. Asiantuntijaorganisaatiossa rajausten tekeminen avainhenkilöiden ja muiden välillä onkin äärimmäisen vaikea tehdä paikoitellen.

Yleisellä tasolla keskeiset avainhenkilöt tavallisesti mielletään vaikeasti korvattavissa oleviksi henkilöiksi. Vaikeasti korvattavat henkilöt omaavat tavallisesti jotain sellaista ammattitaitoa, jota on äärimmäisen vähän olemassa ja tätä kautta saatavilla. Maritta Österberg (2014, 144) on yksi niistä tutkijoista, joka omassa kirjallisuudessaan perään kuuluttaa organisaatioita tunnistamaan keskeiset vahvuutensa ja osaamisensa. Tällaisten seikkojen tunnistaminen heijastuu koko organisaation läpi, auttaen henkilöstöhankintaa sekä henkilöstösuunnittelua.

Ohjelmistokonsultointi on toimialana sellainen, että Österbergin peräänkuuluttamat asiat ovat lähtökohtaisesti kunnossa. Yritykset tavallisesti erikoistuvat tiettyihin ohjelmointikieliin tai arkkitehtuureihin, joista jotkin ovat hyvinkin harvojen osaajien hallussa. Ydinosaamisen määrittäminen on tiukasti kilpaillulla toimialalla organisaation selviytymisen elinehto. Ala on kuitenkin siinä mielessä poikkeuksellisessa asetelmassa, että tarkka osaamisen määrittäminen ei välttämättä takaa helppoa tietä henkilöstöhankinnan ja henkilöstösuunnittelun saralla osaajien vähyyden vuoksi. Tällöin kuvaan astuu työnantajamielikuva, jonka kannalta ydinosaamisen tunteminen on toki keskeistä, mutta se vaatii ympärilleen hyvin paljon muitakin seikkoja.

2.3. Henkilöstöstrategia osana henkilöstövoimavarojen johtamista

Tässä luvussa henkilöstöhallintoa sekä henkilöstövoimavarojen johtamista on käsitelty yleisellä tasolla työnantajamielikuvan näkökulmasta linkittäen sen vahvasti osaksi ohjelmistokonsultoinnin toimialaa. Strategisuus on ollut koko tutkimusongelmassani keskeisessä asemassa, joten on tarkoituksen mukaista käsitellä sitä hieman tarkemmin.

Organisaation kehittyessä on luonnollista, että toiminta lähtee ottamaan entistä strategisempia piirteitä. Tämä on jopa elinehto kilpaillulla toimialalla selviämiseen. Tällä hetkellä eräs kilpailluimmista toimialoista on ohjelmistokonsultointi, mikä tarkoittaa, että entistä organisaatiot joutuvat ottamaan todella strategisen otteen toimintaan hyvin varhaisessa vaiheessa. Strategiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu keskeisenä työkaluna henkilöstöstrategia, jonka yksi tärkeimmistä osa-alueista tulisi olla rekrytointiprosessit ja sen tavoitteet. Viitala (2013, 50) kiteyttää henkilöstöstrategian olevan pääpiirteissään perusteltu suunnitelma henkilöstöön liittyvistä

toimenpiteistä siten, että ne parhaiten palvelevat liiketoimintastrategiassa määriteltyjä tavoitteita. Asia voidaan ilmaista myös toteamalla henkilöstöstrategian olevan henkilöstöjohtamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on henkilöstön osaamisvaatimusten, tarpeen sekä määrän määrittäminen. Henkilöstöstrategiassa tulisi olla selkeästi kirjoitettuna auki myös ne toimenpiteet, joita tarvitaan edellä mainittujen asioiden toteutumiseen.

Henkilöstöstrategian laatiminen toimii parhaiten silloin, kun henkilöstö nähdään aidosti kriittisenä voimavarana. Aiemmin tässä tutkimuksessa onkin jo todettu henkilöstön olevan erityisesti ohjelmistokonsultoinnin saralla keskiössä, Samalla linjalla on myös Asko Järvinen (1996, 36), jonka mukaan vastaavan ajattelutavan tulisi olla jokaisen henkilöstöstrategian läpileikkaava keskeinen punainen lanka.

Henkilöstöstrategiasta puhuttaessa on keskeistä ottaa huomioon, että se ei itsessään noudata mitään erillistä johtamisideologiaa tai edes johtamistyyliä. Sen sijaan henkilöstöstrategiasta puhuttaessa myös on tiedostettava, että erilaisissa organisaatioissa voi esiintyä hyvin erilaisia sitoutumisen tasoja mitä tulee henkilöstöstrategiaan. Ilmiö on samanlainen kuin minkä tahansa muunkin strategia osalta, jossa sitoutuminen voi olla matalaa, keskitasoa tai vaihtoehtoisesti korkeaa. Henkilöstöhallinto johon henkilöstöstrategia kuuluu ei siis itsessään kuulu minkään trendin piiriin, vaan organisaatioista riippuen eri ideologioiden piirteitä voi ilmetä eri strategioissa. Strategiatkin ovat kuitenkin organisaatioidensa näköisiä. (Boxall & Purcell 2003, 48)

Henkilöstöhallinnon strategisuutta pohdittaessa on tärkeää miettiä mitä strategisuus terminä oikeastaan edes merkitsee, jos se liitetään henkilöstöhallintoon juuri henkilöstöstrategian kautta. Yleisellä tasollahan strategialla tarkoitetaan niitä valintoja, joita on tehty ja jotka on koettu keskeisimmiksi painopistealueiksi toiminnan eteenpäin viemiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Lisättäessä termi strategia henkilöstöhallintoon, on se myös arvovalinta organisaatiossa, jossa tällöin koetaan henkilöstöhallinto kriittisenä toimintona koko organisaation markkinoilla selviämisen ja yleisen menestyksen saralla. Jokaisessa organisaatiossa tehdään strategisia valintoja, olivatpa ne sitten tietoisia tai tiedostamattomia. Nämä päätökset ovat kuitenkin tavalla tai toisella kytköksissä organisaation suoriutumiseen. Strategisia päätöksiä tekevät pääasiassa organisaation johto sekä henkilöstöhallinnon henkilöstö, mikäli sellaisia on erikseen nimikoitu organisaatiossa. (Boxall & Purcell 2003, 48-49)

Henkilöstöhallinnon strategisuus linkittyy hyvin vahvasti myös työnantajamielikuvaan. Strategia voidaan itsessään nähdä kahdella eri tavalla, joko firman selviytymisen kannalta keskeisten valintojen

määrittäjänä tai jatkuvana parhaiden käytäntöjen listauksena, joita seuraamalla organisaatio säilyttää kilpailussa oman etulyöntiasemansa. (Boxall & Purcell 2003, 48-49)

Strategista henkilöstöhallintoa on käsitelty erilaisista näkökulmista. Boxall & Purcell (2003, 190-191) muun muassa käsittelevät HR strategiaa suhteessa yritystoiminnan dynamiikkaan. He ovat tehneet huomion, että henkilöstöhallintoa on tutkittu perustamisvaiheessa olevissa yrityksissä sangen vähän. Valtaosassa alan teoksissa henkilöstöhallintoa käsitellään ajattelemalla organisaatioiden olevan jo vakiintuneita ja kohtuullisen isoksi skaalautuneita. Ongelma tässä on se, että isoissa organisaatioissa HR-osasto on yleensä jo hyvin keskittynyt oikeanlaisten henkilöstöhallinnon toimintatapojen valintaan ja niiden eteenpäin kehittämiseen. Olisikin tärkeää ymmärtää millaisia toimia henkilöstöhallinnossa olisi tarpeen tehdä organisaation perustamisvaiheessa, sillä strategisen johtajuuden tutkimus osoittaa, että yrityksen alkutaipaleellaan tekemät valinnat vaikuttavat olennaisesti sen tulevaisuuteen. Alussa tehdyt linjaukset saattavat muodostaa vaikeasti muutettavissa olevia toimintatapoja, jotka saattavat jopa toimia liiketoiminnan jarruna. Jokaisen henkilöstöhallinnon strategian lähtökohtana on oikeanlaisen henkilöstöpääoman omaaminen ja hankinta. Ilman tätä onnistunut aloitus yritykselle on hyvin hankalasti saavutettavissa.

Boxall & Purcell (2003, 191-195) mainitsevat myös sen, miten vakiintuneilla organisaatioilla, jotka ovat jo kohtuullisen isoja ja kasvavia, on mahdollista tarjota alan korkeimpia palkkoja sekä parempia sisäisiä kehitysmahdollisuuksia, verrattuna perustamisvaiheessa olevaan organisaatioon. Tällaisilla isommilla organisaatioilla on merkittävä etulyöntiasema markkinoilla, sillä he kykenevät tarjoamaan niin sanotusti paremmat sisäiset työmarkkinat.

Ehdottomasti eniten strategista henkilöstöhallintoa on tutkittu vakiintuneen ja niin sanotun maturiteettivaiheen saavuttaneissa yrityksissä. Organisaatiot, jotka ovat saavuttaneet vähintään 150-200 työntekijän rajapyykin ovat niitä, joissa ylipäättään on tarvetta erikoistuneeseen henkilöstöhallintoon. Tällaisissa organisaatioissa on jo hyvin pitkälle muodostuneita henkilöstöhallinnon periaatteita, joita hiotaan ja kehitetään eteenpäin hyvin hienostuneella otteella. (Boxall & Purcell 194-196)

Lisää näkökulmaa strategiseen henkilöstöhallintoon tarjoaa Cecile Schultz & Hugo van der Walt (2015, 35-40), jotka tunnistavat tämän päivän johtajien tunnistavan kolme keskeistä komponenttia strategiseen henkilöstöhallinnon luomiseen. Kaikki lähtee organisaation ylitason strategiasta, jossa on oltava määriteltyä oikea strategia organisaatiolle, on oltava oikeanlaiset rakenteen olemassa strategian toteuttamiseksi ja kolmanneksi on haalittava parhaat ihmiset strategian toteuttamiseksi. Tämä on kuitenkin lähestymistapa, joka vaatii hieman muutosta, sillä henkilöstöjohtamisen tulee

entistä enemmän pyrkiä yksitaisista suoritteista ja reagoinnista aidosti strategiseen toimintaan. Tällöin HR:n rooli muuttuu suorittajasta ennakoijaksi ja mahdollistaa johdon ohjaamisen oikeaan suuntaan pitkällä tähtäimellä. Tällainen muutos vaatii paljon myös henkilöstöhallinnon strategialta, sillä on pyrittävä luopumaan osaamisen hallinnasta hyvin spesifeissä lokeroissa, vaan keskityttävä entistä enemmän työkalujen ja prosessien valintaan sekä kehittämiseen. Lisäksi on laitettava entistä enemmän työkaluja työntekijöiden sitouttamiseen ja integrointiin organisaatiossa.

Strategisuus ei tarkoita vain strategista ajattelua vaan myös strategisia toimia. Esimerkiksi henkilöstöhallinnon toimenkuvaan kuuluessa koko yrityksen kattavan uudelleen organisoinnin jalkauttamisen, on oletuksena tällöin, että HR omana osastonaan toimii maksimitehokkuudella ja on karsinut näin ollen kaiken ylimääräisen tehottoman toiminnan itseltään pois. Henkilöstöhallinnon on siis kyettävä luomaan vahva bisneksen kannalta strateginen toimintamalli, joka voidaan implementoida koko yritykseen, järjestelemällä ensin oman osastonsa toiminnot vastuullisesti. Tämän ajatuksen mukaan kotipesän on oltava kunnossa, ennen kun lähdetään jalkauttamaan asioita toisaalle. (Schulz & Hugo van der Walt 2015, 35-40)

Henkilöstöhallinnon strategisuuteen liittyy hyvin vahvasti myös tiettyjen hyvien toimintatapojen tehokasta implementointia. Esimerkiksi innovatiivisuus on laajasti nähty yhtenä merkittävimmistä kilpailukykyä parantavista toimintatavoista. Henkilöstöhallinnon onkin huomioitava strategiaa luodessaan, miten suorituksen johtamisen on todettu olevan eräs merkittävimmistä hyvistä keinoista innovatiivisen kulttuurin luomisessa. Näin ollen innovatiivisuus on eräs keskeisimpiä hyvän henkilöstöstrategian elementtejä. Innovatiivisuutta ruokkii myös tiedon hallinta, mikä on hyvä tiedostaa yhtenä merkittävänä strategisena henkilöstöhallinnon palikkana. Organisaation rakenteiden suunnittelulla on suuri merkitys, kun luodaan toimintakulttuuria, jossa työntekijöiden on helppo vaihtaa ideoitaan. Strategisesti mietityt henkilöstöhallinnon toimintamallit ovat tutkitusti vaikuttaneet positiivisesti tiedon johtamisen kapasiteettiin. (Schulz & Hugo van der Walt 2015, 35-40)

Strategisesta henkilöstöhallinnosta ei voi puhua mainitsematta ammattitaitoa ja sen merkitystä. Mikään asia ei mene eteenpäin, kehity tai onnistu ilman riittävää ammattitaitoa. Strategiaa luodessa onkin otettava huomioon vastuu ja laatu omassa tekemisessään. Kommunikaatio nousee tässä erityisen tärkeään rooliin. Konkreettisesti strategisen henkilöstöhallinnon voi jakaa vanhaan malliin ja uuteen malliin. Ennen henkilöstöhallinnon tehtävät jakautuivat suunnilleen seuraavasti: 10 % toimintamallien suunnittelua, 30 % liiketoimintaa tukevaa toimintaa ja 60 % hallinnollisia tehtäviä. Modernissa strategisessa henkilöstöhallinnossa kyseisten aktiviteettien tulisi jakautua enemmänkin seuraavasti: 20 % toimintamallien suunnittelua, 60 % liiketoiminnan kehittämistä ja 20 %

ulkoistettujen toimintojen jalkauttamista/hallinnollisia tehtäviä/henkilöstöä ja johtoa tukevia toimia. (Schulz & Hugo van der Walt 2015, 35-40)

Edellä mainittuun henkilöstöhallinnon ajankäyttöön antaa oman näkemyksensä myös Edward Lawner (2021, 22-30), joka ajankäytön oikean jakautumisen olevan eräs keskeisimmistä haasteista henkilöstöhallinnon strategista roolia ajateltaessa. Ajankäytön haasteilla tarkoitetaan juurikin sitä, miten henkilöstöhallinto jakaa aikansa hallinnollisten rutiinitöiden ja lisäarvoatuottavien liiketoimintaan myönteisesti vaikuttavien tehtävien kesken, johon myös strateginen työ kuuluu. Vuosia henkilöstöhallinto on valitettavan usein jämähtänyt hallinnollisten rutiininomaisten tehtävien hoitamiseen ja organisaationsääntöjen noudattamisen valvontaan.

Edellä kuvatut erilaiset lähestymistavat henkilöstöhallintoon tuovat erittäin hyvin esiin tämän tutkimuksen strategisen aspektin. Lähtökohtana tutkimukselle, on tarkastella, onko työnantajamielikuvalla strategista roolia henkilöstöhallinnossa. Ajateltaessa asiaa hieman laajemmin käy hyvin selväksi, että työnantajamielikuvaan liittyvät asiat ovat kaikkea muuta, kun rutiininomaista toimintaa ja vaativat aktiivista työtä koko organisaation läpi. Tutkimus avaakin mahdollisuuden tarkastella, onko henkilöstöhallinnon rooli mennyt edellä kuvatuilla tavoilla strategisempaan suuntaan. Tutkimuksen strategisessa näkökulmassa korostuu hyvin selkeästi juuri innovatiivisuus sekä oikeanlaisten resurssien houkuttelu ja integroiminen organisaatioon.

Ohjelmistokonsultoinnin näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstöstrategia voidaan mitä todennäköisimmin nähdä organisaation selviytymisen kannalta keskeisten valintojen määrittäjänä. Moneen kertaan todettu henkilöstökeskeisyys ohjelmistokonsultoinnissa johtaa väkisin siihen, että oikean henkilöstön saaminen organisaation palvelukseen on liiketoiminnan jatkumisen elinehto. Tällöin voisi myös ajatella työnantajamielikuvan strategisen merkityksen kasvavan.

Viittauksia työnantajamielikuvan strategisesta merkityksestä henkilöstöstrategian osana antaa Boxall & Purcell (2003, 48-49) esimerkissään, jossa he mainitsevat strategisten henkilöstöhallinnon päätösten olevan merkittävä vaikutin organisaation halutessa nousta alan johtavien toimijoiden joukkoon. Esimerkkinä he käyttävät johdon konsultointia tekeviä firmoja. Pohdinnan lähtökohtana on, mitä strategisia henkilöstöhallinnon kenttään kuuluvia päätöksiä tuntemattomalta toimijalta vaaditaan, jotta se pääsisi PriceWaterhouseCoopersin, McKinseyn ja KPMG:n kaltaisten toimialajohtajien joukkoon. Toimialojen johtajat tavallisimmin hoitavat henkilöstöhankintansa etupainotteisesti ennakoiden, tarkkaan valikoiden sekä palkatuista huolta pitäen. Tällä tavoin he voivat taata asiakkailleen laadukasta palvelua vuodesta toiseen. Jokainen näistä edellä mainituista strategisista toimista ovat lähtökohtaisesti työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä.

Yllä mainitussa esimerkissä mainitut strategiset painopisteet ovat suoraan implementoitavissa tämän tutkimuksen kannalta keskiössä olevaan ohjelmistokonsultoinnin kenttään. Johdon konsultoinnin tavoin, ohjelmistokonsultoinnissa ammattitaito on keskiössä palvelun laadun takaamiseksi ja isoimmat alan huipputoimijat pyrkivät henkilöstöhankinnassaan etupainotteiseen toimintaan. Ohjelmistokonsultointi eroaa kuitenkin johdon konsultoinnissa siitä, että alan huippuja organisaatioita on huomattavasti enemmän kuin johdon konsultoinnin huippuja. Tämä johtuu osittain myös siitä, että toimialalla on käytössä lukuisia erilaisia teknologioita, jotka vaativat hyvin spesifiä osaamista. Näitä osaajia on harvassa, jolloin ennakkointiin pyrkivät strategiset henkilöstöhallinnon strategiset päätökset, hyvin usein valitettavasti saattavat päätyä reagointiin osaajien niukan saatavuuden vuoksi.

Ohjelmistokonsultoinnin kenttään sopivia ajatuksia käsittelee myös Kaijala & Tolvanen (2020, 162-164), jotka nostavat esiin näkökulman siihen, miten organisaatioihin saa parhaiten houkutelua huippukykyjä. Ajatuksen taustalla on näkemys siitä, että korkean tahtotilan organisaatiot tarvitsevat niin sanottua huippulahjakkuutta, sillä sen nähdään tuovan merkittävää kilpailuetua. Huipputekijöitä tarvitaan heidän mukaansa vähemmän, kun keskivertotekijöitä, mikä luo ketterämpää organisaatio rakennetta.

Kaijalan ja Tolvasen (2020, 162-164) ajatukset huipputekijöiden tuomasta kilpailuedusta voi allekirjoittaa helposti tämänkin tutkimuksen lähtöasetelman osalta. Ohjelmistokonsultointiorganisaatiot tarvitsevat nimenomaan alan huippuosajia saavuttaakseen kilpailuetua toisiinsa nähden, mutta edellisessä kappaleessa mainittu ajatus huippuosajien määrällisestä vähyydestä ei sellaisenaan sovellu ohjelmistokonsultoinnin henkilöstöstrategiaan, henkilöstön määrän ollessa liiketoiminnan kehityksen kannalta kriittinen määre.

On toki tärkeää ottaa huomioon myös se, miten työnantajamielikuvan kannalta huippulahjakkaiden henkilöiden olemassaolo organisaatiossa ruokkii positiivista työnantajamielikuvaa itsessään. Voisikin jopa strategisesti puhua itseään toteuttavasta ennusteesta, silloin kun henkilöstöstrategiassa panostetaan huippuosajien rekrytointiin tekemällä siitä samalla keskeinen ja luontainen osa työnantajamielikuvaa, joka ruokkii uusien huippuosajien kiinnostusta organisaation houkuttelevuuden kielissä vakaasta tulevaisuudesta. Työnantajamielikuva on tässä skenaariossa linkittynyt siis suoraan henkilöstöstrategiaan. (Kaijala & Tolvanen 2020, 162-164)

Henkilöstöhallinnon strategisuudesta puhuttaessa on tärkeää myös pohtia sitä mitä vaikutuksia henkilöstön johtamisella on muihin johtajiin ja organisaation toimintoihin. Ensinnäkin henkilöstöhallinnon keskeisimpiin tehtäviin organisaatioissa kuuluu rekrytointin koordinointi, jonka

olemme jo aiemmin todenneet tärkeäksi strategiseksi osa-alueeksi. Epäonnistuminen rekrytoinnissa aiheuttaa ongelmia ja tulee kokonaisuutena kalliiksi, eli vaikutukset heijastuisivat organisaation muuhun johtoon. Sama pätee henkilöstön vaihtuvuuden ollessa suurta. Tällä on merkittävät taloudelliset vaikutukset koko organisaation toimintaan. Henkilöstön vaihtuvuuteen kyetään vaikuttamaan järjestelmällisellä ja strategisella henkilöstöhallinnolla. (Dessler 2005, 5-7)

Strategisesti yhtä tärkeässä roolissa voidaan pitää myös henkilöstöhallinnon vastuuta organisaation työsuhdeasioiden lainmukaisuuden valvontaa. Henkilöstöhallinnon on välillä oltava niin sanotusti se ilon pilaaja, joka muistuttaa, että ihan kaikkea ei organisaatio voi työntekijöidensä kustannuksella tehdä. Heidän pitäessä huolta organisaation henkilöstö- ja työsuhdekäytänteiden sääntöjenmukaisuudesta, mahdollistaa tämä organisaation muille toiminnoille levollisen toimintaympäristön, jossa he voivat luottaa alaistensa asioiden olevan asianmukaisella tavalla hoidetut. (Dessler 2005, 5-7)

2.4. Henkilöstöhankinta (rekrytointi) henkilöstöhallinnon strategian osana

Tämän osion tarkoituksena on taustoittaa henkilöstöhankintaa käsitteenä, jotta sen yhteys henkilöstöhallinnon strategisuuteen ja työnantajamielikuvaan voidaan konkretisoida. Tämä tutkimus kuitenkin käsittelee työnantajamielikuvan merkitystä myös osana rekrytointiprosessia, joten kokonaisuuden kannalta rekrytoinnin ymmärtäminen prosessina on olennaista. Tekstissä esiintyvät termit henkilöstöhankinta sekä rekrytointi toistensa synonyymeina. Molemmat tarkoittavat prosessia, jossa työnantajaorganisaatio on etsimässä osajia työsuhteeseen. (Markkanen 1999, 11-12)

Rekrytoinnin merkityksen voidaan katsoa korostuvan, silloin kun nykyinen tilanne aiheuttaa paineita henkilövalintojen onnistumiselle, johtuen hakijoiden määrän runsaudesta sekä vaihtelevasta tasosta. Epätoivoinen työtilanne saattaa johtaa siihen, että hakijoiden joukossa on sekä ali- että ylipalkattuja. Tämä johtaa valintaa edeltävän prosessin raskauteen, ja myös valinnan teko saattaa pitkittyä. Pitkät ja raskaat prosessit ja alati vallitseva kiire, voi johtaa myös toimeksiantajaa oikomaan prosessin erivaiheissa, jolloin valinta mitä todennäköisimmin epäonnistuu. Rekrytoinnin voidaan nähdä tarjoavan yritykselle uuden mahdollisuuden muutokseen, mutta se tuo mukanaan aina riskin. (Koivisto 2004, 11)

Rekrytointi prosessina ei varsinaisesti ole kovinkaan monimutkainen prosessi, jos se tehdään oikein ja laadukkaasti. Henkilöstöhankintaan liittyykin nykyään jo sangen vakiintuneita käytänteitä, jotka

on vuosien saatossa muotoutuneet niin sanotuiksi Best practise- mallin mukaisiksi parhaiksi toimintatavoiksi. Menetelmät hakijoiden arvioimiseksi noudattavat tavallisesti hyvin samankaltaista kaavaa. Kuitenkin yritysten ja yhteisöjen sisällä on tapahtunut lukuisia muutoksia. Organisaatiot elävät, kehittyvät ja kulttuurit ovat muuttuneet verrattain paljon vuosien saatossa. Sinällään muuttumattomana pysyneen rekrytointiprosessin perusrungon on kuitenkin tärkeä kehittyä vastaamaan moderneja tarpeita. (Wood & Payne 1998, 1-3)

Onnistuneen rekrytoinnin voidaan katsoa koostuvan usean eri palasen lokahtamisesta kohdalleen. Tulee ottaa huomioon henkilöstöryhmien sopiva suhde organisaatiossa sekä se, rekrytoidaanko talon ulkopuolelta vaiko sisältä. Painopisteen valinnalla voi olla merkitystä. Rekrytointi voidaan myös hoitaa sisäisesti tai palkata ulkopuolista apua. Ulkopuolista apua ei välttämättä tarvita, mikäli tilanne on yksinkertainen ja hakijoita on suhteellisen vähän. Ulkopuolista apua tulee puolestaan vakavasti harkita, mikäli ollaan palkkaamassa esimerkiksi johtoon kuuluvaa henkilöä. On myös tärkeää pitää mielessä, että mikäli prosessi sujuu liian nopeasti ja helposti, on jossain prosessin vaiheessa tehty todennäköisesti virhe. Käytäntö on myös osoittanut sen, että joka kolmas rekrytointi osoittautuu epäonnistuneeksi. (Koivisto 2004, 48-53)

Wood & Payne (1998, 2-3) määrittelevät seitsemän erilaista keskeistä organisaatioon suoraan vaikuttavaa ilmiötä, jotka suoraan vaikuttavat henkilöstöhankinnan lähtökohtiin ja oikean lähestymistavan määrittämiseksi. Virherekrytointi on aina kallista ja sen kerrannaiskustannukset saattavat olla jopa hyvin vaikeasti määriteltävissä. Onkin äärimmäisen tärkeää olla hereillä ja tiedostaa ne tarpeet ja syyt, jotka organisaatiossa ovat johtaneet uuden henkilön palkkaamistarpeeseen. Wood & Payne (1998, 3) määrittämät pääasialliset syyt tarpeen muodostumiseen ovat:

1. Työssä tapahtuvat olennaiset muutokset (työn luonne esimerkiksi olennaisesti muuttuu)
2. Markkinoilla tapahtuvat olennaiset muutokset (esimerkiksi kilpailutilanteen muutokset)
3. Käytettävän teknologian olennaiset muutokset (esimerkiksi vanhan teknologian poistuminen yleisestä käytöstä uuden ottaessa tilaa)
4. Organisaation toimintaympäristössä tai yhteisössä tapahtuvat muutokset
5. Lainsäädännössä tapahtuvat olennaiset muutokset
6. Henkilökohtaiset olennaiset muutokset (esimerkiksi mikäli asiantuntija päättää henkilökohtaisista syistä siirtyä toisiin tehtäviin.)

7. Organisaation sisällä tapahtuvat olennaiset muutokset (esimerkiksi organisaation rakennetta muutettaessa, esimerkiksi kasvusta johtuen)

Maritta Joki (2018, 87-90) on myös hyvin samoilla linjoilla Wood & Paynen kanssa, mikä omalta osaltaan osoittaa rekrytointiprosessin ja sen lainalaisuuksien pysyneen vuosien saatossa hyvin saman kaltaisina. Joen ajatukset ovat linjassa muun alan kirjallisuuden kanssa siitä, miten rekrytoinneilla on erittäin suuri merkitys organisaation menestymisen kannalta. Hän nostaa kuitenkin esille myös sen, miten yksittäisen rekrytoinnin vaikutusten arviointi on täysin mahdollista monissa tapauksissa vasta hyvin pitkän ajan kuluttua. Rekrytoinnin suunnitteluun onkin perusteltua käyttää siis aikaa. Yksittäiset rekrytoinnit on myös mahdollista ajatella rakentuvan samalaisista vaiheista, kuin jokin muukin projekti. Rekrytoinnissa on tavallisesti erotettavissa suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- sekä seurantavaiheet.

Eeva-Leena Vaahtio (2005) pohtii rekrytoinnin lainalaisuuksia myös omassa teoksessaan. Hänen mukaansa juuri suunnitelmallisuus on ensiarvoisen tärkeää. Tulee määritellä tarkasti kriteerit, millaista henkilöä haetaan ja millaiseen tehtävään. Henkilöstö valintoihin vaikuttavat vahvasti myös erilaiset alakohtaiset tekijät, sekä eri yrityksillä on yksilöllisiä tarpeita. Tämän johdosta on olemassa vain hyvin vähän tietoa yritysten käyttämisestä valintakriteereinä. Kriteerien systemaattinen jaottelu voi myös osoittautua haasteelliseksi, koska rekrytoijan mielipiteet tulevat vaikuttamaan valintaan joka tapauksessa. Kriteerit kannattaa pitää edessään kirjallisena, jolloin niiden tarkastelu helpottuu huomattavasti. (Vaahtio 2005, 71-72)

Omasta mielestäni Vaahtion ajatukset tukevat hyvin ajatusta työnantajamielikuvan merkityksestä. Jokaisella firmalla on maineensa, imagonsa ja omat arvonsa, jotka vaikuttavat kriteeristöön valintoja tehtäessä.

Rekrytoinnin päällimmäiset syyt ovat mielenkiintoisia ja mielestäni niistä voi suoraan löytää syitä myös ohjelmistoalan kohtaamaan koodaripulaan. Omasta mielestäni keskeisimpiä syitä ammattitaitoisten ohjelmistokehittäjien puuttumiseen voidaan hakea markkinoilla tapahtuvien olennaisten muutosten kautta. Organisaatioissa digitalisaatio on ollut vuosia keskiössä ja toimintoja sekä palveluja on enenevässä määrin siirretty tapahtuvaksi verkossa tai erilaisten ohjelmistojen kautta. Kansalaiset eli kuluttajat, erityisesti nuoripolvi, vaativat asiointia sähköisesti. Erityisesti pankkipalvelut, verkko-ostaminen sekä kansalaisten saamat valtion palvelut ovat olleet merkittävien digitalisten muutosten ytimessä. Verkkopankkiratkaisuja sekä verkkokauppoja aina sähköisiin tunnistautumismenetelmiin asti on markkinoilla paljon ja niiltä vaaditaan alati enemmän ja enemmän toiminnallisuutta, turvallisuutta ja luotettavuutta. Tämä on luonut kiihtyvän tarpeen alan osaajille ja

samalla tuoneet paljon uusia organisaatiota vastaamaan tähän digitalisten ratkaisujen kysyntään. Yhtä lailla yritykset ovat siirtyneet hallinnoimaan maksuliikennettään, myyntiään, varastojaan ja henkilöstöään sähköisten palveluiden kautta. Tämä on luonut omat markkinansa ja tätä kautta tarpeen osaajille.

Yhtä lailla ohjelmistoalan osaajapulaan vaikuttaa myös teknologian saralla tapahtuneet muutokset. Työskennellessäni ohjelmistokonsultointiin ja verkkokauppaliiketoiminnan ratkaisujen kehittämiseen erikoistuneessa yrityksessä muistan elävästi yrityksen CTO:n (Chief Technological Officer) sanoneen ”*millään muulla alalla ei tapahdu näin radikaaleja muutoksia näin nopeasti. Kaikki se mitä 10 vuotta sitten koulusta valmistuttuani osasin on nyt täysin hyödytöntä.*” Kyseinen CTO viittasi nimenomaan teknologian puolella tapahtuneisiin muutoksiin. Tietokoneiden rauta oli mennyt harppauksin eteenpäin ja samalla vanhoja ohjelmistokieliä oli jäänyt unholaan tai marginaaliin uusien tullessa markkinoille ja ottavan merkittävämpää osaa relevanttina erikoisosaamisena. Tämä nopea muutos on aiheuttanut monissa ohjelmistoalan yrityksissä uutta tarvetta ja vaihtoehtoisesti organisaatioiden sisällä tarve osaaville niin sanotuille in house-ohjelmisto-osaajille on kasvanut.

Kolmas ohjelmistoalaan keskeisesti vaikuttava ilmiö on mielestäni organisaation toimintaympäristössä ja yhteisössä tapahtuva muutos. Organisaatiot ovat yllä olevien markkinoista ja teknologiasta johtuvien muutosten vuoksi joutuneet muuttumaan ja mukautumaan tilanteeseen. Itse näen työnantajamielikuvan nousemisen organisaatioiden keskiöön osana kokonaisvaltaista muutosta. Aiemmin yrityksillä oli usein tilanne valita tekijät laajasta joukosta hakijoita. Vallitsevana ajatuksena oli ”teimme niin tai näin niin meille tulee tekijöitä”. Nykyään ja, varsinkin alalla, jossa osaajapula on suuri, yritykset joutuvat yhä enemmän miettimään myös sitä mitä he tarjoavat työntekijälle. Hyvinvoiva ja tyytyväinen työntekijä on usein tehokas työntekijä, mutta nykyään tämä pitää kyetä osoittamaan jo hakuvaiheessa potentiaaliselle työntekijälle. Tämä on omasta mielestäni hyvin merkittävä muutos organisaatioiden toiminnan kentässä ja omalta osaltaan tukee valitsemani aiheen relevanttiutta.

Henkilöstöhankinnan merkitys on aiemmin mainittujen seikkojen valossa tasaisesti kasvanut ja sen merkitys nostetaan yhä korkeammalle yrityksissä. Tähän vaikuttaa merkittävästi työnhakijoiden kasvava määrä sekä merkittävät tasoerot. Toki hakijamäärän runsaus ei ole absoluuttisesti kasvanut kaikilla toimialoilla, mutta tilastollisesti keskimääräinen hakijamäärä on kasvanut. (Koivisto 2004, 11)

Runsaat hakijamäärät eivät suinkaan aina kerro alalla olevasta työntekijöiden ylitarjonnasta, vaan myös yrityskohtaisia eroja voi olla toimialan sisällä. Tällöin runsaat hakijamäärät kertovatkin enemmän kyseisen yrityksen rakentamasta hyvästä maineesta ja työnantajamielikuvasta, kun alalla vallitsevasta työvoiman ylitarjonnasta. Kolikon toisella puolella on tällöin myös yrityksiä, jotka kärjistelevät osaajapulan kanssa. Omalta osaltaan tämä asetelma puhuu työnantajamielikuvaan panostamisen puolesta.

Valitettavan usein työhaussa ohjelmistoalalla on myös lukuisia hakijoita, jotka ovat omalta ammattitaidoltaan jääneet modernien menetelmien ja ohjelmointikielien kehityksen ulkopuolelle. Epätoivoinen työtilanne johtaa joillain työnhakijoilla kierteeseen – työtä haetaan irrelevanteilla taidoilla, mutta aikaa ei oteta itsensä kehittämiseen laisinkaan.

Hakijoiden runsas määrä voi pahimmillaan johtaa prosessin raskauteen, ja myös valinnan teko saattaa venyä tarpeettoman pitkäksi. Prosessin raskaus yhdistettynä yhä kiireisempään arkeen organisaatioissa saattaa altistaa rekrytoinnin tekijät vetämään mutkia suoriksi prosessissa. Tällöin riski henkilövalinnan epäonnistumisesta karvaa merkittävästi. Uuden henkilön palkkaaminen organisaatioon on aina kutkuttava mahdollisuus, mutta samalla siihen liittyy myös äärimmäisen suuri riski. (Koivisto 2004, 11)

Riitta Viitala puhuu omassa teoksessaan rekrytoinnista osana henkilöstöjohtamista. Hänen mukaansa eräs organisaation keskeisimmistä laatutekijöistä on juuri henkilöstö. Hän myös näkee uuden työntekijän palkkaamisen yhdeksi kauaskantoisimmista ja merkittävimmistä päätöksistä. Viitala kuvailee, miten aikaisemmin rekrytointiin päädyttiin tyypillisesti silloin kun toiminta laajeni tai työntekijä lähti yrityksestä pois. Nykyään syy on yhä useammin uuden osaamisen tarvitseminen organisaatioon. Hän myös tuo selkeästi esiin sen miten uusi työntekijä vaikuttaa aina vaikutusta organisaation toimintaan sekä toiminnan laatuun. Keskeisenä osana rekrytointia ovat myös yrityksen visio ja strategia. Nämä tekijät määrittävät omalta osaltaan vahvasti myös rekrytoinnin tarvetta. Viitalan mukaan rekrytointiin kannattaa luoda strategia, jonka kautta yrityskuvaa ja työnantajaimagoa luodaan. (Viitala 2003, 242-245)

Keskeisessä roolissa rekrytoinnin onnistumisen kannalta onkin kriteeristön oikea määrittäminen. Samalla tavalla, kun rakennuksen rakentamiseen liittyy paljon työtä, mikä ei näy suoraan valmiissa lopputuloksessa, on rekrytoinnille talon tavoin muodostettava vahvat perustukset ennen varsinaisen prosessin aloittamista. Tämä kriteeristön määrittely asettuu suoraan aiemmin tässä tutkimuksessa

estelyihin henkilöstöhallinnon strategiaan, ja erityisesti kriteerien määrittäminen on strategiassa määriteltyä linjaa toteuttava toimi. Jos rekrytointia lähdetäisiin tekemään fiilispohjalta, on prosessi heikkorakenteinen korttitalon tavoin. Tämä ei palvelisi organisaation strategisia tavoitteita laisinkaan. Jaksettaessa tehdä pohjatyö rekrytoinnin alkuvaiheessa saadaan prosessille aikaiseksi selkeät kriteerit, jotka toimivat myös työnhakijoiden puolelta tarkasteltuna prosessin tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden takaajana. (Salli & Takatalo 2014, 15)

Kriteerien määrittäminen linkittyy suoraan myös työnantajamielikuvaan, sillä huonosti määritelty rooli tekee hakijakokemuksesta pahimmillaan kaoottisen. Epäselvät signaalit, jotka johtuvat huonosti määritellystä roolista eivät palvele ketään, vaan aiheuttavat hämmennystä, huonoa mainetta ja pahimmillaan virherekrytoinnin, joka maksaa organisaatiolle turhaan rahaa.

Kriteerien määrittäminen on tärkeää, mutta kriteereissäkin on huomattavasti eroja riippuen siitä mihin tehtävään ollaan rekrytoimassa. Aiemman kokemuksen hyödyntäminen sekä nykyään tehtävässä pärjäävien tarkastelu ja heidän menestystekijöidensä muistelu voivat auttaa prosessissa paljonkin. Tarkastelemalla kokemuksia voi määrittää helpommin, mikä kyseisessä tehtävässä erottaa erinomaisen keskinkertaisesta suoriutujasta. On myös selvää, että myyntipäällikön kriteeristöissä on erilaisia painopisteitä verrattuna tuotantopäällikön rekrytoimiseen. Ominaisuudet ja niiden tärkeys myös määrittävät sen mikä erottaa hyvän hakijan keskinkertaisesta. Kompetenssit on hyvä jaotella välttämättömiin ja niin sanottuihin ”nice to have”- kriteereihin. (Salli & Takatalo 2014, 16-18)

Kriteeristön määrittämisen jälkeen on tärkeää luoda arviointiasteikko kriteerien määrittelyn kautta. Määrittely kannattaa tehdä sen pohjalta valmiiksi, jotta jokainen tulkitsee samoja asioita. Ilman perusteellista kriteeristön arvioinnin määrittämistä on äärimmäisen suurena riskinä, että jokainen haastatteluun osallistuva tulkitsee kriteeristöt omalla tavallaan ja arvottaa ne myös hyvin eri tavalla. Arviointiasteikon käyttö korostuu, mikäli haastattelijoita on useita ja haastattelut suoritetaan eriaikoina eri-ihmisten toimesta. Arviointiasteikon luonti mahdollistaa myös ehdokkaiden numeerisen arvioimisen, mikä puolestaan tuottaa helmosti mitattavaa ja vertailtavaa dataa. Toimivimpia arviointiasteikkoja ovat 1-4, sillä se ei mahdollista mitään sanomatonta ”en osaa sanoa”-tyypistä keskitietä ja on kuitenkin mittarina riittävä. Jako voisi olla esimerkiksi:

1. Ei täytä kriteerejä
2. Täyttää kriteerit puutteellisesti
3. Täyttää kriteerit
4. Täyttää kriteerit erinomaisesti

(Salli & Takatalo 2014, 16-18)

Onnistunut rekrytointi muodostuu usean osan kokonaisuudesta. On otettava huomioon mikä on rekrytoinnin painopiste. Ohjelmistokonsultoinnin tapauksessa painopiste tavanomaisesti on kokeneissa tietyn teknologian osaajissa.

Eeva-Leena Vaahtio pohtii rekrytoinnin lainalaisuuksia suunnitelmallisuuden näkökulmasta. Näin ollen myös hänen ajatuksensa tukeva aikaisemmin esille tullutta kriteeristön määrittelyä. Henkilöstövalintoihin vaikuttavat vahvasti myös erilaiset alakohtaiset tekijät sekä organisaatiokohtaiset tekijät. Ohjelmistokonsultointia tekevä organisaatio tarvitsee hyvin erilaista tekijää, kuin insinööritoimisto. Tämä toimialojen ja organisaatioiden erilaisuus on omalta osaltaan johtanut siihen, että yleistettävää dataa eri organisaatioiden valinta kriteereistä on erittäin vähän. On myös huomioitava se, miten rekrytoijilla on myös aina omat subjektiiviset mielipiteensä, joita ei täysin saada kitkettyä pois. Nämä vaikuttavat kriteeristön määrittelyyn myös omalta osaltaan. (Vaahtio 2005, 71-72)

Henkilöstöhankintaa käsittelevät myös Analoui ja Karami (2003, 267-268) myös omassa teoksessaan. Heidän mukaansa henkilöstöstrategian rinnalle olisi ensiarvoisen tärkeää luoda erillinen rekrytointistrategia. Tämä toimisi henkilöstöstrategiaa täydentävänä alakohtana tarjoten toimintaohjeet organisaation kohtaamiin erilaisiin rekrytointitarpeisiin. Tämän strategian olisi kirjoittajien mukaan (ks. Pearce and Robinson 2000) tarjottava vastaus seuraaviin organisaation kannalta keskeisiin kysymyksiin: Mitä asiantuntijuutta ja osaamista organisaatiossa tarvitaan liiketoimintastrategian tukemiseen? Miten organisaatio kykenee rekrytoimaan määritellyt osaajat? Millainen itse rekrytointiprosessin on?

Yllä oleva rekrytointistrategian sisällön määrittely kuulostaa työnantajamielikuvan kannalta äärimmäisen keskeiseltä. Analoui ja Karami (2003, 267-268) mainitsevatkin myös sen, miten organisaation olisi rekrytointistrategiassaan määriteltävä myös erilaiset uramahdollisuudet sekä taloon tuleva henkilöstön koulutusmahdollisuudet sekä ne keskeiset seikat, joilla ne houkuttelevat juuri oikeita, heille tärkeitä osaajia organisaatioon. Heidän on siis käytännössä määriteltävä strategiset painopistealueet myös sille, miten he kilpailevat alalla toimivien muiden organisaatioiden kanssa osaajista suhteessa muihin alan toimijoihin. Tämä jos mikä kuulostaa täysin työnantajamielikuvan luomiseen liittyvältä suunnitelmallisuudelta.

Suunnitelmallisuutta on myös realismi paikan kuvauksessa. Tämä voidaan nähdä myös työnantajamielikuvaan vaikuttavana tekijänä, sillä liian kaunistellun mielikuvan luominen toimesta

kääntyy hyvin nopeasti itseään vastaan. Liiallisen idealismin riski ei koske pelkästään itse työtehtävää, vaan organisaation kulttuurin markkinoinnissa on riski mennä liiallisuuksiin. Virherekrytoinnin mahdollisuus kyetään minimoimaan realistisilla tehtävänkuvauksilla. (Markkanen 1999, s. 19)

Rekrytoinnin suunnitelmallisuutta lisäisi olennaisesti myös rekrytoinnin ottaminen osaksi johtamisjärjestelmää. Markku Kaijalan (2016) mukaan rekrytointi olisi hyvä ottaa mukaan osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. Hyvin usein suurin syy rekrytoinnin epäonnistumiseen konkretisoituu johtajaan, jolla ei ole ollut hallussa tässäkin luvussa aiemmin mainittua osaamista tarpeen ja kriteeristön määrittämiseen. Johtaja rakentaa aina oman joukkueensa ja ajantasaisessa ja hyvin toimivassa johtamisjärjestelmässä tulisikin olla määriteltynä rekrytoinnin peruseriaatteet sekä menettelytavat, jotka ohjaavat koko organisaation henkilöstöressurssien hankintaa.

Esihenkilön ja johtajan vastuuta rekrytoinnissa korostaa myös Laura Rötkin (2015), joka myös nostaa esille esihenkilön paneutumisen merkityksen onnistuneen rekrytoinnin kannalta.

Työnantajamielikuvan kannalta merkitystä on myös rekrytointimenetelmän valinnalla. Suorarekrytoinnissa lähestymistapa ja tyyli voivat määrittää lähteekö prosessi laisinkaan etenemään, sisäisessä rekrytoinnissa on oltava tarkka, ettei syyllistytä suosimiseen ja sanomalehden kautta tehtävä työpaikkailmoittelu saattaa joillain toimialoilla viestiä organisaation jääneen jälkeen moderneista menetelmistä. Nykyään kuitenkin vallitsevan trendin mukaisesti työpaikkojen ilmoittaminen ja rekrytointiprosessi ovat siirtyneet lähes poikkeuksetta verkkoon. Yhä useampi hakuilmoitus jätetään erilaisille ilmaisille tai maksullisille työnhakusivustoille. Tätä aihetta pohtii muun muassa Rashmi T.K. (2010, s. 69) sekä Markkanen (2005, 87). He korostavatkin edellä mainittujen sivustojen lisäksi organisaatioiden omien nettisivujen ja jopa intranettien merkitystä.

3. EMPLOYER BRANDING – TYÖNANAJAMIELIKUVA

3.1. Työnantajamielikuvan taustaa

Työnantajamielikuva eli employer branding on saanut myös osakseen tutkimusta. On olemassa tutkimuksia, jotka käsittelevät julkisen sektorin työnantajakuva. Kyseinen termi on myös jakautunut kahtia ja voidaan puhua sisäisestä ja ulkoisesta työnantajamielikuvasta. Aiheen kytköksistä rekrytointiprosessiin löytyy myös yleisellä tasolla erilaista tutkimusta. Erimerkiksi työnantajakuvan merkitystä yleisesti rekrytoinnissa ja sen roolista työntekijöiden sitoutumiseen on tutkittu. Myös pelkästään pelialaa koskeva tutkimus on olemassa, jossa pohditaan, millainen työnantajakuva vetoaa Y-sukupolveen. Työnantajamielikuvaa yleisesti on tutkittu myös yrityskohtaisesti.

Muun muassa Ronald J. Burke & Graeme Martin teoksessaan *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats* käsittelevät työnantajamielikuvaa ja sen merkitystä. Heidän mukaansa kiristyvän kilpailun maailmassa on löydettävä kilpailuetua muun muassa yrityksen arvoista. Yritys, jolla on jonkinlainen agenda tai halu vaikuttaa jollain spesifillä tavalla voi tuoda mukanaan suurtakin kilpailuetua. (Burke & Graeme 2011, 61)

Edellä mainittu pitää mielestäni hyvin paikkansa. Olen työpaikkahaastatteluja vetäessäni huomannut miten usein ohjelmoijat haluavat nimenomaan tehdä työtä ja projekteja, jotka ovat merkityksellisiä. Todella monet mainitsevat, että pahin motivaation ja kiinnostuksen tappaja on se, jos joutuu tekemään hommia niin sanotusti pöytälaatikkoon.

Työnantajamielikuva on noussut ensimmäistä kertaa tapetille jo 1990- luvulla. Ensimmäinen aiheesta kirjoitettu kansainväliseen jakeluun mennyt kirja kirjoitettiin kuitenkin vasta vuonna 2005 (*The Employer Brand – Branding the best of brand management to people at work – Simon Barrow & Richard Mosleyn*). Kirjailijat olivat työskennelleet ennen kirjan kirjoittamista lukuisissa erilaisissa brändin kehittämiseen liittyvissä markkinointitehtävissä ja kirjan kirjoittamisen myötä he ovat siirtyneet toimimaan työnantajamielikuvan kehittämisen konsultteina. Työnantajamielikuva termiä eli työnantajabrändiä eli employer brandingia kutsutaan hyvin usein myös työnantajamaineeksi tai työnantajaimagoksi, jotka tarkoittavat kutakuinkin samaa. (Vuorinen 2014, 189-191)

Kansankielellä työnantajamielikuva tarkoittaa sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy yrityksen omille työntekijöille sekä työnhakijoille. Työnantajamielikuva itsessään ei ole mikään yksittäinen fakta tai koostu vain yhdestä asiasta, vaan se muodostuu organisaatiossa vallalla olevasta totuudesta pitäen

sisällään yrityksen tavoitteleman, viestimän ja yritykselle sillä hetkellä parhaiten sopivan mielikuvan sekä eri näkökulmien yhteensopivuuden. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, s. 66-68)

Työnantajamielikuva onkin kokonaisuus viestitystä totuudesta sekä vallitsevasta totuudesta. Tilanteessa, jossa yritys viestittää tiettyä mielikuvaa vallitsevan sisäisen totuuden ollessa ihan toista, on äärimmäisen vaikeaa asettaa odotuksia työnhakijoiden näkemyksille yrityksestä tai heidän suhtautumiselleen siihen. Toinen hakija voi ottaa totuutena sen mitä yrityksestä viestitään ja toisella taas voi olla yrityksen henkilöstössä tuttu, joka kertoo erilaista tarinaa mitä viestitään ulos. On myös tärkeää tiedostaa, miten yrityksen johdolla voi olla hyvinkin erilainen käsitys siitä millainen työnantajamielikuva yrityksellä on, ja tämä saattaa poiketa hyvinkin paljon siitä millainen työnantajakuva olisi organisaation kannalta optimaalisin. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, s. 66-68)

Modernin työnantajamielikuvan luomisen tärkeimpiä työkaluja on sosiaalinen media, joka koostuu lähtökohtaisesti eri tahojen tuottamasta sisällöstä. Sisältöä voivat tuottaa kaikki organisaatioon kytkeytyvät tahot: johto, asiakas, työntekijät, entiset työntekijät, viestintäpäällikkö, työnhakijat jne. ovat kaikki sangen tasavertaisia sisällöntuottajia nykyisillä julkaisualustoilla. Kaikilla on tasapuolinen mahdollisuus tuottaa materiaalia, joka rakentaa työnantajamielikuvaa, jolloin tieto myös rakentaa sitä kohti totuutta. On muistettava, että huolimatta parhaimmistakaan suunnitelmista, on keskeisin tekijä hyvän työnantajamielikuvan luomisessa organisaatiossa vallitseva sisäinen tilanne. Sisäisen tilanteen ollessa positiivinen, muodostuu positiivisuuden kierre, sillä yhä useampi henkilö haluaa lähteä mukaan sanomalla omat positiiviset kokemuksensa yrityksestä. Työnantajamielikuva onkin (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, s. 66-68)

Nykyisin työnantajamielikuva on tullut osaksi strategista johtamista yhä enemmän ja enemmän, koska yrityksen arvo on yhä enemmän ja enemmän kiinni sen henkilöstöstä. Tämä on johtanut siihen, että rekrytointi on tästä syystä yksi yrityksen suurimmista investoinneista. Työnantajamielikuvan valjastaminen strategiseen käyttöön onkin yksi keskeisimmistä keinoista parhaiden mahdollisten työntekijöiden rekrytoinnissa sekä tämän jälkeen heidän sitouttamisessaan ja pitämisessään talossa. Pitkätähitimen menestyksen avain usein piileekin työnantajamielikuvassa. (Vuorinen 2014, 189-191)

Huolimatta työnantajamielikuvan strategisesta roolista nykyään, poikkeaa se kuitenkin merkittävästi tavallisesta traditionaalisesta strategia-ajattelusta. Esimerkkinä mainittakoon alat, jotka vaativat paljon innovatiivisuutta ja jatkuvaa uuden oppimista vaativilla aloilla, organisaation kyky saada rekrytoitua paitsi parhaat työntekijät sekä saada heidät pidettyä talossa ja kaiken lisäksi vielä motivoituneina ja sitoutuneina on ratkaisevammassa asemassa kuin perinteiset toiminnan

suunnitteluun, suorituskyvyn mittaamiseen tai ennustamiseen perustuvat lähestymistavat. (Vuorinen 2014, 189-191)

Olen Vuorisen kanssa hyvin samoilla linjoilla. Erityisesti ohjelmistoalalla juurikin innovatiivisuus ja uuden oppiminen ovat jokaisessa ohjelmistoalan yrityksessä ja organisaatiossa keskiössä. Ala menee jatkuvasti eteenpäin, uudet teknologiat, alustat ja ohjelmointikielet nostavat päätään jatkuvalla syötöllä, mikä tarkoittaa alan ohjelmoijien jatkuvaa kouluttautumista ja uuden oppimista. Kelkasta putoaminen tarkoittaa myös sitä, että oma kilpailukyky työmarkkinoilla voi vaarantua. Yhdistettäessä kaikkeen edellä mainittuun huutava osaajapula alalla kasvaa työnantajamielikuvan merkitys entisestään.

Nykyinen työnantajamielikuvan merkitys on ensimmäisiä kertoja nähty viime vuosituhannen lopussa. Wood & Payne (1998, 7-16) tekivät 90-luvun lopulla viisi ennustusta, miten rekrytointi ja valinta tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. Heidän mukaansa rekrytointiprosessi itsessään tulee muuttumaan, menetelmät tulevat muuttumaan, mitattavat asiat tulevat muuttumaan, hakijoiden arvioinnin painopiste tulee muuttumaan ja reiluus sekä tasa-arvokysymykset tulevat olemaan tärkeitä. Prosessin muutokseen liitetään vahvasti mielikuvat työnantajista. Organisaation itsestään antama kuva työnantajana vaikuttaa hakijoiden kiinnostumiseen. Olennainen osa prosessia on myös uuden henkilön integroiminen organisaatioon. Mikäli tämä tehdään huonosti, saattaa alussa tehty onnistunut rekrytointi mitätöityä. Metodien muutoksen yhteydessä Wood & Payne mainitsevat erilaisten testien lisääntymisen. Persoonallisuustestit ja vastaavat tulevat mitä todennäköisimmin vahvemmin perinteisten haastattelujen rinnalle, joskin haastattelujen katsotaan säilyttävän asemansa yleisimpänä rekrytointi metodina. Heidän mukaansa voidaan puhua 360-asteen arvioinnista, joka kattaa kaiken luotettavuudesta, luonteenpiirteisiin sekä pätevyyteen. Tasa-arvokysymykset tulevat lisääntymään tulevaisuudessa muun muassa lainsäädännön ja globalisaation kautta.

Edellä mainitut ennustukset mielestäni ovat aika monelta osin tapahtuneet, kun tarkastelee tämän päivän rekrytointia ja työnhakua. Mitä korkeammalle tasolle mennään, käytetään ulkopuolisten rekrytointikonsulttien apua. Ohjelmistoalalla tämä korostuu vielä entisestään. Kuten jo aiemmin tässä tutkielmassa mainitsin, käytetään ulkopuolisia headhuntereita todella paljon oikeiden osaajien löytämiseen. Avainhenkilöitä rekrytoitaessa (asiantuntijat, esimiehet, johto) haettaessa lähetetään nykyään hakijoita psykologisiin testeihin ja erilaisia kevyempiä kompetenssia mittaavia testejä tehdään entistä enemmän. Mitä suurempi organisaatio ja mitä keskeisempi toimi, sitä enemmän näitä metodeja sovelletaan. Myös tasa-arvokysymykset ovat kiintiöiden, tai muiden vastaavien kautta tulleet osaksi työhönoton arkipäivää. Työlainsäädäntö myös määrittelee tarkoin, mitä asioita ei ole

hyväksyttävää kysyä esimerkiksi työhaastattelussa. Elämme siis tällä hetkellä tuota aikaa, jonka Wood & Payne (1998) ennustivat aikanaan.

3.2. Työnantajamielikuvan merkitys ja vaikuttavat tekijät

Työnantajamielikuvan kehittäminen ei ole vain trendikäs sana, joka on nyt tällä hetkellä muotia ja sitä viljellään ympäriinsä, jotta kuulostettaisiin olevan ajan hermolla, vaan sen kehittämisen ideana on nimenomaan rekrytoinnin eli henkilöstöhankinnan tehostaminen, ottaen huomioon myös työntekijöiden motivoinnin ja sitouttamisen. Employer branding- voidaankin nähdä hyvin vahvasti osana työnantajan markkinointia, huomioiden kuitenkin se, että tämä markkinointi harvoin on puhtaasti markkinointiosaston vastuulla. Puettaessa työnantajamielikuva kuitenkin markkinoinnin termeihin, voidaan ajatella työnantajan markkinoinnissa ”asiakkaan” olevan potentiaalisen työntekijän tai jopa nykyisen työntekijän, ja myytävänä ”tuotteena” on yritys tai organisaatio itsessään. Toki on otettava huomioon, että kuluttajabrändi ja työnantajabrändi ovat kuitenkin usein hyvin lähellä toisiaan. Muistettava on kuitenkin se, että työnantajabrändin tulee ideaalitulanteessa antaa kuva siitä, kenelle töitä tehdään, näin ollen työnantajamielikuvan kehittämisellä vaikutetaan suoraan siihen miten päteviä ja sitoutuneita työntekijöitä organisaatiossa työskentelee tulevaisuudessa. (Vuorinen 2014, s 190-191)

Työnantajamielikuvan kehittämisessä on kuitenkin muistettava se, että omalle sanomalle on löydettävä myös perusteita. Tarkoituksena ei siis ole luoda katteettomia odotuksia. Kaikki tiedämme, miten kuluttajabrändissäkin kaunisteltu totuus paljastuu usein ennemmin tai myöhemmin. Työnantajabrändistä puhuttaessa on kuitenkin se ero, että totuuden ja mielikuvan välinen totuus paljastuu huomattavasti varmemmin, sillä työntekijät tekevät jatkuvasti havaintoja ja arvioivat tietoisesti tai alitajuisesti kaikkea näkemäänsä ja kokemaansa organisaatiossa. Tämän takia onkin tärkeää, että työnantajamielikuvaa kehitettäessä, tuodaan aidosti esille niitä vallitsevia hyviä puolia.

Työnantajamielikuvasta puhuttaessa on otettava huomioon myös se, että joitain ihmisiä työnantajamielikuva ja sen rakentaminen prosessina ylipäättään ärsyttää. Vuorinen (2014, 196-197) tuo esille juuri tämän näkemyksen, jossa työnantajamielikuvaan ylipäättään suhtaudutaan erittäin negatiivissävytteisesti. Tällaiset ihmiset uskovat vahvasti hyvän organisaation onnistuvan rekrytoimaan alansa huiput osaajat omaan talliinsa ilman minkään valtakunnan markkinointia, konsultteja ja vippaskonsteja. On otettava huomioon, että samanlaisia asenteita liittyi hyvin vahvasti myös hyödykkeiden markkinointiin muutama vuosi kymmen sitten. Silloin uskottiin hyvän tuotteen

myyvän itse itsensä, jolloin teknisten tietojen listaaminen ja toiminnan kuvauksen koettiin olevan riittävää tuotteen ostopäätöksen muodostamiseen. Tämän jälkeen maailma on kuitenkin merkittävästi muuttunut ja kuluttajamarkkinoinnin tarve on tunnistettu ja hyväksytty osaksi liiketoimintaa. Samalla tavalla on tällä hetkellä käymässä työnantajamielikuvalla, josta on hyvää vauhtia tulossa standardi prosessi monissa organisaatioissa. On alettu ymmärtää, että kyseessä ei ole katteettomien lupauksen keksimistä eikä toiminnan kiillottamista, vaan kohdennetusta markkinoinnista, jonka tarkoituksena on tukea oman toiminnan tavoitteita. Samalla organisaatiot pyrkivät kehittymään ja muokkaamaan omaa toimintaansa vastaamaan kohderyhmänsä odotuksia. (Vuorinen 2014, 196-197)

Työnantajamielikuvan merkityksestä puhutaan korostetusti nykyään keskusteltaessa niin sanotusta Y-sukupolvesta eli 1980-1995 syntyneistä ja heidän rekrytoinnistaan. Välillä koetaan, että heitä on hankala saada sitoutumaan mihinkään, joten työnantajamielikuva mielletään erityisen tärkeäksi paitsi heidän rekrytoinnissaan, myös heidän sitouttamisessaan osaksi organisaatiota. Erityisen haasteelliseksi tämän tekee työnantajille se, että Y-sukupolven edustajat eivät koe samoja asioita motivoivina kuin aikaisemmat sukupolvet. Taloudellinen aspekti ja urakehitys ovat jääneet yhä enemmän taka-alalle ja työn merkityksellisyys, yhdistettynä joustavuuteen sekä itsensä toteuttamiseen nähdään keskeisinä motivaattoreina. Y-sukupolvi kokee myös avoimen vuorovaikutuksen sekä omien arvojenmukaisen työyhteisön ja kulttuurin olevan keskeisiä tekijöitä työpaikan valinnassa. (Vuorinen 2014, 196-197)

Työnantajamielikuva vodaankin nähdä hyvin erilaisensa strategisena työkaluna verrattaessa sitä muihin menetelmiin. Työnantajamielikuvan voidaan katsoa korreloivan vahvasti työnhakijoiden määrän ja laadun kanssa. Yhtä lailla työntekijöiden myönteinen suhtautuminen työnantajaansa vaikuttaa henkilöstön varsinaiseen sitoutumiseen organisaatiossa. Sitoutuminen vähentää myös vaihtuvuutta ja työnantajamielikuvan kehittäminen ylipäättään auttaa organisaatiota panostamaan ja kehittämään edelleen sen tärkeintä voimavaraa, joka on henkilöstö. On myös huomioitava, että työnantajamielikuva ei ole yhtä suoraviivainen tai edes nopea prosessi samalla tavalla kuin esimerkiksi SWOT-analyysi. Hyvin tehdyn työnantajamielikuvan pitkäaikaiset vaikutukset voivat kuitenkin tarjota muita strategiatyökaluja huomattavasti suuremmat. (Vuorinen 196-197)

Richard Mosley (2014, 48-50) tuo esiin työnantajamielikuvan strategisuuden. Hänen mukaansa samat hyvän strategian tunnuspiirteet pätevät myös työnantajamielikuvan strategiaan. Hyvä strategia on aina sellainen, joka ei vaadi monimutkaisia PowerPointeja kirkastuakseen kuulijoille. Tehokas strategia tunnistaa yhden tai kaksi kriittistä haastetta sekä ne kohdat, joissa vahvuus kohtaa heikkoudet tai mahdollisuuden. Työnantajamielikuvan tulisi toimia brändihierarkian kanssa sekä

myös strategisen hierarkian kanssa. Varsinaisten hierarkisten tasojen esittämiseen on useita erilaisia keinoja, mutta eräs toimivimmista kuvauksista on malli, jossa yrityksen brändi ja liiketoimintastrategia ovat kaiken kattavia ylätasoa strategioita, joiden sisällä strateginen henkilöstöhallinto ja markkinointistrategia kohtaavat, luoden näin työnantajamielikuvan luomisen strategian.

Vahvan työnantajabrändin puolesta puhuu myös Markku Kajjala (2016) mainitessaan sen olevan erittäin vahva kilpailukeino. Hän korostaa erityisesti sitä, miten parhaista osaajista taisteltaessa, nimenomaan työnantajamielikuva korostuu erityisesti teknologiasektorilla.

On äärimäisen mielenkiintoista, miten työnantajamielikuvan korostettu merkitys on sidottavissa tiettyyn sukupolveen ja heidän muuttuneisiin vaatimuksiinsa työelämän ja työnantajien suhteen. Toisaalta tämä ei sinänsä ole kovin yllättävää, otettaessa huomioon miten paljon työelämä on kehittynyt, ennen ja varsinkin sukupolven Y työelämään siirtymisen jälkeen. Tarkemmin ajateltua on hyvin loogista, että työnantajamielikuvan kaltainen kokonaisuus on muodostunut olennaiseksi osaksi organisaatioiden toimintaa juuri tässä maailman ajassa.

Työnantajamielikuvan herättämien negatiivisten ajatusten esiin tuominen on myös hyvin vähän julkisuudessa ja yleisissä keskusteluissa käsitelty asia. Äärimmäisen hyvä nosto Vuoriselta on kuitenkin vertaus perinteiseen hyödykemarkkinointiin ja sen kohtaamaan vähättelyyn vuosikymmeniä sitten. Tämäkään ei sinällään ole kovin yllättävää, ottaen huomioon millaista vastaanottoa jokainen uusi teknologia tai suuntaus saa osakseen alkuaikoinaan. On muistettava, että aikoinaan kahdeksan tunnin työpäivä ja vuosilomatkin olivat epäilyksiä herättäviä uusia mullistavia ajatuksia, mutta nykyään emme voisi kuvitella työelämää ilman noita peruslainsäädäntöjä. On hyvinkin mahdollista, että työnantajamielikuvalla käy samalla tavalla.

Erittäin keskeisessä roolissa työnantajamielikuvassa on tietää mitä on tekemässä, jotta tässäkin tutkimuksessa jo aiemmin mainituilta riskeiltä voitaisiin välttyä. Kuten aiemmassa henkilöstöhallinnon strategisuutta käsittelevässä osiossa jo todettiin, on strategiatyön kannalta keskeistä tarpeen määrittely, joka puolestaan linkittyy erittäin vahvasti työnantajamielikuvaan. Oikeiden kykyjen rekrytointi on organisaation liiketoiminnan kannalta keskeistä ja tämä korostuu ohjelmistokonsultoinnissa. Aiemmin mainittu rekrytointistrategia piti sisällään työnantajamielikuvan kannalta erittäin keskeisiä teemoja. Kajjala & Tolvanen (2020, 165) mainitsevatkin olennaiseksi tarvittavan kyvykkyyden määrittelyn, ja vasta tämän jälkeen on mahdollista lähteä rakentamaan pohjaa sille, miten nämä osaajat saavutetaan.

Työnantajamielikuvan kannalta on tärkeää tiedostaa myös yrityskulttuurin termi, joka on hyvin läheinen varsinaisen työnantajamielikuvan kanssa. Ne muodostuvat osittain samoista asioista ja täten myös jonkin verran risteävät toistensa kanssa. Yrityskulttuuri ja työnantajamielikuva toteutuvat hyvin vahvasti rekrytointiprosessin sekä yleisen viestimisen kautta. Yhtä lailla yrityskulttuurin osa-alueet aina kuuntelemisesta innostamiseen ja välittämiseen ovat keskeisiä työnantajamielikuvaankin vaikuttavia tekijöitä. (Luukka 2019, 252-253)

3.3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen osana työnantajamielikuvaa

Työnantajamielikuvan merkitys henkilöstöhallinnon kenttää tutkittaessa, on viime vuosien alla kasvanut aiheen laajan kiinnostuksen myötä. Tämä on merkittävää koko tutkimushaaran kannalta, sillä henkilöstöhallinnon tutkimuksen painopisteinä ovat olleet lähtökohtaisesti organisaation johtoportaan ominaisuudet, kuten johtajuus itsessään sekä minkä tahansa liiketoiminnan pyörittämiseen liittyvä riskinotto-kyky. Henkilöstövoimavarojen on kuitenkin huomattu monessa organisaatiossa olevan sen suurimpia voimavaroja, kuten jo aiemmin tässäkin luvussa on todettu. Tämä on johtanut siihen, että pelkkä johtajuus on mittarina riittämätön, vaan on arvioitava myös johdettavia osana tätä kokonaisuutta. Tämä johtaa väistämättä siihen, että henkilöstöresurssit otetaan valideina muuttujina huomioon asiaa tarkasteltaessa. Mukaan on huomioitava nykyisten henkilöstöresurssien ammattitaidon ja kehityspotentiaalin lisäksi myös mahdollisten tulevien henkilöstöresurssien vastaavat ominaisuudet. Erityisesti Cardon & Stevens (2004, 295-323) ovat omassa tutkimuksessaan havainneet sen, miten esimerkiksi henkilöstön motivaatiota ja palkkausta on tutkittu paljon edellä mainitusta näkökulmasta, erityisesti suurten organisaatioiden näkökulmasta. tehneet sen havainnon, että palkkausta, motivaatiota ynnä muuta on tutkittu paljon suurten organisaatioiden näkökulmasta. Palkkaus ja motivaatio ovat keskeisiä elementtejä työnantajamielikuvan luomisen kannalta. Heidän mukaansa monella pienellä yrityksellä koko ja niukat resurssit tuovat omat ongelmansa, jotta palkkaan ja motivaatioon kyettäisiin panostamaan järjestelmällisesti näiden elementtien vaatimalla tavalla.

Kaikkien ohjelmistoalan organisaatioiden kuten monien muidenkin toimialojen organisaatioiden keskeisin voimavara ovat sen resurssit ja erityisesti inhimilliset voimavarat. Mielestäni työnantajamielikuvan huomioiminen strategisesti organisaatioiden henkilöstöhallinnon käytänteiden tarkastelussa on jopa paikoin koettu ei niin tärkeäksi. Nykyään kuitenkin jo ymmärretään, että toimenpiteissä on huomioitava millaista narratiivita, halutaan organisaatiosta välittää ulkoisesti ja sisäisesti. Tosin tällainenkin ajattelu on saanut osakseen kritiikkiä. (Fink & Kraus 2009, 95)

Ohjelmistoalalla toimii lukuisia pienten ja keskisuurten organisaatioiden kokoluokkaan jääviä yrityksiä, joiden henkilöstöhallinnon käytänteissä vallitsevana piirteenä on epäformaali toimintatapa. Tällaisista organisaatioista käytetään usein termiä Flat- organisaatio, jolla viitataan matalaan hierarkiaan. Perinteisesti tällaisissa matalan hierarkian organisaatioissa henkilöstöhallinnon erilaiset käytänteet aina henkilöstöhankinnasta johtamisjärjestelmiin, eivät välttämättä ole tarkoin määritellyssä muodossa. Kuitenkin nämä voivat olla osana vakiintunutta organisaatio kulttuuria, mikä omalta osaltaan luo työnantajamielikuvaa lähestulkoon itsestään. Tosin tämä helposti voi johtaa myös siihen, että suoranaista toimintatapojen jatkumoa ei aina pääse muodostumaan. (Fink & Kraus 2009, 95-96)

Omasta mielestäni yhä useammat ohjelmistoalan ammattilaiset kokevat työn mielekkyyden entistä tärkeämmäksi, eivätkä välttämättä arvota palkkaa enää ensisijaiseksi. Olen itsekin työskennellyt PK-sektoriin kuuluvassa ohjelmistokonsultointiin erikoistuneessa organisaatiossa, missä työnantajamielikuvan kannalta keskeisin elementti oli organisaation matala hierarkia, tiivisyhteishenki ja mahdollisuus tulla kohdelluksi yksilönä. Nämä olivat myös kirjattuja toimintaperiaatteita kyseisessä organisaatiossa, mitkä omasta mielestäni puolestaan tekivät niistä merkittävän osan koko henkilöstöhallinnonprosessia, vaikka sitä ei suoranaisesti kyseisen strategian niemellä käsiteltykään. Koen että, mikäli vahvuudet tunnistetaan, voi pienemmällä ohjelmistoalan organisaatioilla olla merkittäviä myyntivaltteja juuri matala hierarkia ja välittömyys työnantajamielikuvassaan, jonka avulla he voivat houkutella parhaita osaajia isoista korporaatioista osaksi omaa porukkaansa.

On myös muistettava, että PK-sektorilla toimivissa ohjelmistoalan yrityksissä ei ole välttämättä niin pitkälle kehittyneitä henkilöstöhallinnon käytänteitä, kuin suuremmissa vastaavissa organisaatioissa, kuten jo aiemmin mainitsinkin. Tuomi (2005, 22-23) onkin sitä mieltä, että tämä on yksi niistä keskeisimmistä indikaattoreista, joiden mukaan kaikki henkilöstöhallinnon käytänteet eivät ole suoraan sovellettavissa sellaisenaan toiseen organisaatioon. Onkin aina osattava hahmottaa ja millainen toiminta soveltuu oman organisaation kokoluokkaan ja organisaation toimialaan.

Yleisesti onkin mielestäni aina huomioitava organisaatioiden väliset erot ja työntekijöiden mahdollisuudet olla mukana luomassa työnantajamielikuvaa. Ohjelmistoalan yritykset ovat tavallisesti asiantuntijaorganisaatioita, jossa jokaisella on hyvin todennäköisesti mahdollisuuksia ja intressejä luoda omaa henkilöbrändiään, mikä puolestaan voi heijastua positiivisesti organisaation työnantajamielikuvaan ja sen luomiseen. Sen sijaan organisaatiot, jossa työntekijät tekevät esimerkiksi tehdastyötä, eivät he välttämättä vapaa-ajallaan kovinkaan tietoisesti rakenna

sosiaalisessa mediassa työnantajansa työnantajamielikuvaa. Omassa elämässäni olen huomannut, miten tehdastyypisessä organisaatiossa henkilöstö on kärkkäämpää julkaisemaan negatiivissävyytteistä materiaalia omatoimisesti positiivisen sijaan. Toki tässä on kenties organisaatioilla mahdollisuus miettiä miten osallistaa henkilöstöään myös positiiviseen viestintään ja työnantajamielikuvan muokkaamiseen. Toisaalta, mikäli yrityksen sisäinen henkilöstöhallinnon prosessi on kunnossa, saa tämä henkilöstön välittämään positiivista työnantajamielikuvaa aina kysyttäessä.

3.4. Työnantajamielikuva osana henkilöstöhankintaa ohjelmistokonsultoinnissa

Rekrytoinnissa huomioon otettavat asiat ovat sekä ohjelmistokonsultointialan yrityksessä hyvin samankaltaiset, kuin missä tahansa muussakin organisaatiossa. Tästä huolimatta on mahdollista havaita myös tiettyjä kyseiselle toimialalle ominaisia piirteitä. Huomionarvoisia asioita ovat muun muassa ohjelmisto alan äärimäisen kilpailtuun toimialaan liittyvät erityispiirteet ja näiden heijastuminen organisaation koko henkilöstöhankintaprosessiin. Prosessi, jota aikaisemmissa kappaleissa on käsitelty ja kuvattu, pätee pääpiirteissään myös ohjelmistoalan organisaatiossa luonnollisesti, mutta tällaisessa organisaatiossa kuitenkin vaikuttaa vahvasti jatkuva pula parhaista mahdollisista tekijöistä. Ohjelmistokonsultoinnin parissa toimiva yritys tarvitsee juuri erikoisosaamista oman kilpailukykyensä kasvattamiseksi. Toinen merkittävä haaste ohjelmistoalalla on merkittävä kilpailu useiden eri yritysten välillä. Alalla on lukuisia toimijoita, mikä tarkoittaa, että omista palveluistaan ei voi pyytää ihan mitä tahansa. Kilpailu pitää huolen siitä, että asiakkaat eivät joudu maksamaan liikaa, mutta samalla vähäinen työmarkkinoilla oleva asiantuntijoiden määrä johtaa nouseviin palkkoihin. (Simons & Hyötyläinen 2009, 269-270)

Ohjelmistokonsultoinnin saralla onkin korostunut organisaation ulkoinen imago työnhakijoiden keskuudessa. Alalla tehdään paljon töitä oman houkuttelevuuden lisäämiseksi. Työnantajamielikuvaa yleisesti käsitteleekin omassa teoksessaan Elena Hubschmidt (2012, 46-47) (ks. Mosley 2007), jossa hän nostaa esille työnantajamielikuvan strategisen rakentamisen, jonka avulla organisaatio kykenee määrittämään tarvittavat toimenpiteet oman houkuttelevuutensa maksimoimiseen. Houkuttelevuus ei myöskään yksin riitä, vaan organisaation on kyettävä houkuttelemaan juuri oikeanlaisia osaajia.

Samaan aiheeseen liittyy myös Pekka Aulan ja Samu Mantereen (2005, 36) ajatukset siitä, miten hyvämaineinen organisaatio on hyvin usein työntekijöidenkin ensimmäinen valinta. Maine onkin äärimmäisen tärkeä osa tätä kokonaisuutta, mutta maine ei ole absoluuttinen totuus. Hyvä maine voi tarkoittaa erityönhakijoille eriasioita. Yhdelle työnhakijalle organisaation eettisyys ja vastuullisuus saattavat olla niitä keskeisimpiä ja ratkaisevimpia tekijöitä, kun taas toiselle työnhakijalle

mielenkiintoiset työtehtävät ja motivoiva palkitsemismalli ovat niitä hyvän maineen luovia raaka-aineita. Organisaatio voi luoda itselleen hyvän maineen hoitamalla rekrytointiprosessinsa, onboarding prosessin sekä muut arjen perusasiat kunnialla, mutta toimialalla, jossa yleinen odotustaso on erittäin korkea, eivät mitään todennäköisimmin perusasiat enää riitä itsessään houkuttelemaan haluttuja osaajia osaksi organisaatiota. Tällöin tarvitaan jo systemaattista työtä ja selvittämistä omien mainetta luovien painopisteiden luomiseksi.

Ohjelmistokonsultoinnin alalla vallitseva tiukka kilpailu ja alati lisääntyvät paineet oppia sekä kehittyä, ovat lisänneet ohjelmistokehittäjien keskuudessa yhä enemmän muiden, kuin pelkän palkkatekijöiden merkitystä työpaikkaa valittaessa. Työntekijät ohjelmistosektorilla ovat alkaneet kiinnittää yhä enemmän huomiota muihin työsuhteen seikkoihin kuten:

- joustoon
- työsuhde-etuihin
- työhyvinvointia edesauttaviin tekijöihin
- vastuullisuuteen
- eettisyyteen
- kiinnostavuuteen
- ilmapiiriin

Edellä mainittu lista kuvastaa täydellisesti sitä miten suuri merkitys työnantajamielikuvalla on nykyisessä henkilöstöhankinnassa erityisesti ohjelmistoalalla. Työnantajamielikuva on monien sisäisten ja ulkoisten tekijöiden summa, mutta sitä voidaan järjestelmällisesti rakentaa kuuntelemalla henkilöstö ja kehittämällä toimintaa edelleen. Tämä on kenties keskeisin asia tämän kokonaisuuden kannalta.

Ohjelmistoalan yritysten rekrytoinnissa ja kasvussa on myös huomioitava se, minkä teknologian tai ohjelmointikielen osaajia tarvitaan milloinkin. Vuokratyö sanan varsinaisessa merkityksessä on harvinaisempaa ohjelmistoalalla, mutta konsultointiin erikoistuneet yritykset tai vaihtoehtoisesti isommat ohjelmistotalot saattavat ketjuttaa toimintaansa. Isompi konsulttitalo voittaa kilpailutuksen ja tämän jälkeen hankkii alihankintana tarvittavan osaamisen pienemmistä alan yrityksistä. Tällaisia isompia toimijoita kutsutaan alalla integraattoreiksi. Samalla tavalla integraattorit tai heidän alihankkijansa pienemmät konsulttitalot saattavat käyttää yksityisyrittäjiä eli alan termein freelancereita omissa projekteissaan alihankkijoina. Tällainen järjestely tarjoaa hyvin paljon mahdollisuuksia pienemmille firmoilla päästä osaksi isoja projekteja, mutta samalla kulurakenne saattaa pahimmillaan pitkienkin ketjutusten kautta kasvaa äärimmäisen raskaaksi.

Oman haasteensa integraattorien ja alihankkijoiden välille tuovat kilpailu samoista työntekijöistä. Palkkataso voi olla hyvin samanlainen molemmissa organisaatioissa, mutta muut tekijät voivat osoittautua merkittäväksi kilpailutekijäksi palkkauksen yhteydessä. Tämä omalta osaltaan korostaa työnantajamielikuvan äärimmäisen tärkeää merkitystä.

Vaikka yllä mainitulla toiminnalla on hyvin paljon samankaltaisia piirteitä vuokratyövoiman kanssa, ei sitä kuitenkaan voida verrata siihen. Kyseessä on alihankintasopimuksia yritysten välillä ja työn luonne hyvin erilaista, sillä konsultilta vaaditaan paikoitellen hyvin spesifiäkin osaamista.

Henkilöstöhankinta ohjelmistoalan organisaatioissa lähtee liikkeelle, kuten muuallakin, pohtimalla tarvitseeko organisaatio ylipäättään lisää työvoimaa ja tuoko lisääntynyt työvoima tarvittavan hyödyn. Konsultointia harjoittavan organisaation on laskettava tuottaako uusi työntekijä oman palkkansa suuruisen summan ja mielellään hieman enemmän. Ensimmäinen haaste on tiedostaa, onko palkkaaminen oikea toimenpide vai tarjoaisiko jokin muu ratkaisu paremman lopputuloksen. Usein ohjelmistokonsultoinnin osalta näin ei ole vaan käytännössä ainoa keino saada lisää liikevaihtoa on henkilöstömäärän kasvattaminen. Rekrytointia tarkastellaankin hyvin usein puhtaasti taloudellisen optimoinnin näkökulmasta. Se tulee kuitenkin nähdä myös mahdollisuutena muutokseen ja muutos on edellytys yrityksen tulevaisuuden turvaamiseksi. Toki tämä näkökulma heijastuu myös vahvasti konsultointia harjoittavan organisaation toimintaan, sillä tavoitteena on saada sellainen työntekijä palkattua, jolla on monipuolinen osaaminen, tai vaihtoehtoisesti huippuasiantuntemus ohjelmointikielestä tai teknologiasta, jota käytetään äärimmäisen paljon. Rekrytointia suunniteltaessa tulisi aina myös pohtia yrityksen arvoja sekä keskustella siitä halutaanko niitä kenties muuttaa. Käytännössä tätä pohdintaa tehdään hyvin paljon ohjelmistosektorilla. Haasteena on tämän ajatuksen huomioiminen ja hyvin usein se jätetäänkin käyttämättä. (Vaahtio 2005,29-30)

Tyypillisiä rekrytointikanavia ohjelmisto alan yrityksille ovat aktiiviset talon sisäiset headhunterit tai vaihtoehtoisesti rekrytointiprosessi on ulkoistettu ja nojaa hyvin paljon suoraan ulkopuolelle. Toki perinteisiä ilmoituskanavia, omia kontakteja ja sisäisiä suosituksia hyödynnetään yhä enenevässä määrin. Esimerkiksi useissa yrityksissä alkaa olla käytössä erilaisia sisäisiä kannustimia hyvän työntekijän saamiseksi organisaatioon. Hyvä käytäntö on muun muassa erillinen rahallinen vinkkipalkkio, jonka vinkin antanut työntekijä saa, mikäli hänen ehdottamansa henkilö päätyy jäämään taloon koeajan jälkeen. Kannustinten suuruus vaihtelee hyvin paljonkin organisaatioiden välillä, ja tälle ei ole mitään yksittäistä oikeaa kaavaa. Palkkio riippuu hyvin usein haettavan tehtävän tasosta, tärkeydestä ja organisaation koosta.

Rekrytointi on kaikessa yksinkertaisuudessaan sisään tulevan työvoiman hallintaa, mutta henkilöstöhallintoon laajemmin liittyy myös poistuvan henkilöstön hallinta. (Pinnington & Edwards 2000, 104)

Yllä mainittu poistuvan henkilöstön hallinta on asia, joka jää henkilöstöhallinnon strategiassa ja työnantajamielikuvasta puhuttaessa usein taka-alalle, vaikka sen merkitys organisaation maineen ja kokonaisuuden kannalta on erittäin merkittävä. Ihanne tilanteessa organisaatiosta toisiin haasteisiin siirtyvä henkilö ei muistele vanhaa organisaatiotaan pahalla vaan soi jopa toimia positiivisena referenssinä potentiaalisille uusille tekijöille. Nykyisten ja entisten työntekijöiden positiiviset lausunnot voiva olla kultaakin arvokkaampia halutun osajan tehdessä päätöstä usean työtarjouksen kesken. Kolikon toinen puoli voi olla vanhan työntekijän negatiiviset näkemykset, jotka puolestaan voivat heijastua organisaation tulevaisuuteen myöhemmin rekrytointien epäonnistumisena.

Olen tässä osiossa pyrkinyt tuomana vahvasti esiin omaa työelämässä hankkimaani käytännön tietoa ohjelmistoalan tehtävistä. Työskennellessäni PK-sektorilla toimivassa ohjelmistokonsultointia tekevässä organisaatiossa sain kattavan käsityksen alan toimintaperiaatteista ja erilaisista toimintatavoista. Käytännön kokemus on tässä äärimmäisen arvokasta.

Tutkimuksen lopussa käsittelen enemmän näitä seikkoja tulkitessani ja analysoidessani haastatteluistani saamiani vastauksia. Linkitän tätä teoriaan ja omiin kokemuksiin vielä laajemmin kyseisessä osiossa. Työnantajamielikuva on kuitenkin äärimmäisen isossa osassa koko ohjelmistosektorin toiminnassa.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1. Menetelmän valinta

Pro Gradu- tutkimukseeni valitsin käytettäväksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Valintani tukena käytin menetelmäkirjallisuutta. Laadullista tutkimusta valitessani tutustuin muun muassa Eskolan & Suorannan (1998, 19) kirjallisuuteen, jossa he toteavat kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen pohjautuvan hyvin vahvasti tutkijan subjektiiviseen näkemykseen. Tämä oli tärkeä seikka tiedostettavaksi tutkimusta tehtäessä, mutta samalla vahvistui oma näkemykseni siitä, että kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusongelmani ja viitekehylenei kannalta paras vaihtoehto sekä parhaiten toteutettavissa niillä resursseilla mitkä minulla oli käytössä.

Laadulliselle tutkimukselle on tavanomaista käyttää tarkoin harkittua ja rajattua otantaa (Eskola & Suoranta 1998, 61). Tässä tutkimuksessani aineisto on tarkoin harkittu otettavaksi juuri sellaisista ohjelmistokonsultointia harjoittavista organisaatioista sekä sellaisista organisaatioista, jotka toimivat hyvin läheisessä yhteistyössä ohjelmistokonsultointiyritysten kanssa työnantajamielikuvan rajapinnassa. Eskola ja Suoranta kirjoittava myös siitä, miten laadullisessa tutkimuksessa ei ole edes varsinaisesti tarkoitus edes tavoitella suoranaisia tilastollisia yleistyksiä. Edellä mainittu näkemys on tutkimuksessani tiedostettu, sillä tutkimusaineistoni on suureen mittakaavaan peilattaessa sangen rajallinen. Muutama organisaatio ei riitä merkittäviin yleistyksiin, aivan kuten Eskola & Suoranta kirjallisuudessaan toteavat. Se kuitenkin auttaa ymmärtämään pienen otannan kautta hieman niitä potentiaalisia lainsalaisuuksia, joita työnantajamielikuvan mahdolliseen strategiseen merkityksen liittyy. Näin olleen keräämääni dataa ja sen tuloksia voidaan käsitellä suuntaa antavana otantana, eikä missään nimessä yleistyksenä. Tutkimuksessani on määritelty ne tutkimuskysymykset, joihin lähdän hakemaan vastauksia. Työnantajamielikuvan ja henkilöstöhallinnon osalta, on aikaisempaa tutkimusta ja teorioita ollut saatavilla sangen riittävästi. Kvalitatiivisen tutkimuksen kannalta onkin äärimmäisen tärkeää määritellä selkeät tutkimuskysymykset ja hankkia riittävä taustatieto, johon kyseistä tietoa voidaan verrata.

Varsinaisen empiirisen tutkimusosio toteutettiin puolistrukturoituna haastattelututkimuksena, joka on Eskolan ja Suorannan (1998, 86) kirjallisuuden mukaan yleisin tapa kerätä kvalitatiivista tutkimusaineistoa Suomessa. Tekemäni tutkimus kohdistuu ohjelmistokonsultointiin toimialana viiden alalla ja sen rajapinnassa toimivan organisaation haastattelujen kautta.

Tutkitut organisaatiot esitellään tarkemmin myöhemmin, mutta ne valikoituivat tutkimukseeni tiettyjen kriteerien pohjalta. Minulla oli jo ennakoon käsitys kyseisistä organisaatioista, sillä olin

kohdannut kyseisten organisaatioiden edustajat työskennellessäni toimialalla. Lähdin tutkimuskohteita valitessani tarkastelemaan entuudestaan tuttuja organisaatioita ohjelmistokonsultoinnin saralta tarkemmin. Alusta alkaen oli tarkoitukseni valita mukaan myös organisaatioita, jotka eivät itse suoraan tee ohjelmistokonsultointia, mutta toimivat toimialan rajapinnassa. Tällä tavoin oli ajatus laajentaa aineiston näkökulmaan koskemaan alaa yleisemmin yksittäisten organisaatioiden lisäksi.

Tutkijana minun täytyy tiedostaa ja ottaa analyysissäni huomioon otoksen suppeus. Näin ollen, vaikka oletusarvona on saamieni tutkimustulosten tarjoavan kvalitatiivista arvoa, tarjoaa tekemäni tutkimus itsessään ainoastaan mahdollisuuden valistuneiden arvioiden tekemiseen työnantajamielikuvan merkityksestä ohjelmistokonsultointialan henkilöstöhallinnossa. Nämä edellä kuvatut seikat on lukijankin tiedostettava tutkimukseeni tutustuessaan.

4.2. Haastattelujen toteutus

Tässä Pro Gradu- tutkielmassa empiirinen osio on toteutettu viiden kohde organisaation teemahaastattelumenetelmällä, jonka tarkoituksena oli saada tietoa kohdeorganisaation ajatuksista työnantajamielikuvan merkityksestä heidän organisaatiossaan ja näkökulmastaan. Haastattelujen tarkoituksena oli myös selvittää miten kohdeorganisaatioiden edustajat kokevat työnantajamielikuvan strategisena, vai kokevatko laisinkaan. Halusin myös selvittää työnantajamielikuvan suhdetta organisaatioiden henkilöstöhallintoon. Mukana on ohjelmistoalalla toimivia konsultointiin erikoistuneita yrityksiä, sekä edustajat organisaatioista, jotka toimivat oheisen bisneksen kentässä hyvin läheisesti. Organisaation edustajat toimivat koordinaattorin, päällikön tai johtajan tittelillä. Huolimatta siitä, että haastattemieni henkilöiden tehtäväkuvat erosi, paikoitellen hyvin paljon toisistaan, olivat kaikki organisaatioissaan vahvasti mukana erityisesti työnantajamielikuvan laadinnassa tai sitä tukevassa roolissa.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2020 lopussa sekä vuoden 2021 alkupuolella koronarajoituksista johtuen etähaastatteluna Teams- alustaa sekä puhelinta käyttäen. Haastattelut kestivät n. 40-45 minuuttia keskimäärin ja läsnä olivat tutkimuksen tekijä, eli minä sekä kohdeorganisaation edustaja. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin asian mukaisesti ja ne löytyvät tämän tutkimuksen liitteet-osiosta. Itse haastattelut rakentuivat teemahaastattelulle ominaiseen tapaan viitekehyksen kannalta keskeisten aihepiirien ympärille: haastateltavien tausta, miten he kokevat työnantajamielikuvan merkityksen, millaisena näkevät sen merkityksen erityisesti ohjelmistokonsultoinnin kentässä, mitä

kokevat heidän organisaationsa tehneen oikein, mitä toivoisi organisaatioidensa tekevän paremmin ja miten he näkevät työnantajamielikuvan kehittyneen.

Haastattelujen toteutusmuoto pohjautuu kirjallisuuteen, sillä yksilöhaastattelut ovat olleet yhteiskuntatieteessä yleisin haastattelumetodi Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 225) ajatusten mukaan. Päätin siis valita yksilöhaastattelun haastattelumetodikseni, sillä tavoitteenani oli saada kattavasti tietoa yhdestä organisaatiosta kerrallaan irrallaan toisistaan, jotta voin todentaa mahdollisia samoja piirteitä tai vaihtoehtoisesti merkittäviä eroavaisuuksia kohdeorganisaatioiden välillä.

Itse haastattelut rakentuvat puolistrukturoidun teemahaastattelun rungon mukaisesti. Teemahaastatteluiden keskeisimpiä ominaispiirteitä on määritellä etukäteen ne aihealueet, joita mukaillen varsinainen haastattelu muotoutuu. Olennaisimpia eroja täysin strukturoituun haastatteluun verrattaessa, on Eskolan & Suorannan (1998, s. 87) mukaan kysymysten spesifin muodon ja tietyn lukitun järjestyksen puuttuminen. Teettämissäni haastatteluissa on perinteisen teemahaastattelun piirteiden lisäksi, myös niin sanotun avoimen haastattelun piirteitä. Avoimelle haastattelulle on keskeistä keskusteleva luonne, kuulustelua muistuttavan kysymysten kyselyn sijasta. Haastattelutilanne ja sen tunnelma olikin omissa haastatteluissani hyvin keskusteleva.

Huolimatta siitä, että tutkimukseni suoranaista relevanssia ohjelmistokonsultointitoimialan kokonaisuuteen peilaten voidaan kyseenalaistaa sangen paljonkin, koen tutkimukseni tarjoavan suoranaista lisäarvoa ainakin haastattelemilleni organisaatioille, jotka voivat käyttää tekemiäni havaintoja ainakin heidän oman toimintansa kehittämiseen. Samalla tämä saattaa tarjota niin sanotusti intron uusiin laajempiin tutkimuksiin tämän aihepiirin saralla.

Teemahaastatteluiden toteuttamista varten laadin suuntaa antavan kysymyspatteriston, niistä keskeisistä asioista, joihin halusin saada vastauksia. Järjestyksellä ei ollut niin paljon väliä, sillä halusin pitää tunnelman keskustelevana, luoden tällä tavoin edellytykset keskustelun luontevaan ja itsenäiseen etenemiseen. Tämä ajatus pohjautui Annette Garrettin (1970, 71) kirjallisuuteen, jonka mukaan haastattelun onnistumisen kannalta on keskeistä, että myös toteutuksen ulkoiset puitteet ovat kunnossa. Samasta aiheesta kirjoittavat myös Eskola & Suoranta (1998, 92). Heidän mukaansa haastateltaville henkilöille on tarjottava mahdollisuus vaikuttaa itse haastattelun toteutuksen fyysiseen paikkaan tai toteutukseen. Maailman laajuisesta koronapandemiasta johtuen fyysiset haastattelut eivät valitettavasti olleet mahdollisia, vaan suoritin haastattelut etänä puhelimen tai Teams- palvelun kautta.

4.3. Tutkimusmenetelmän haasteet

Jokaisen hyvän tutkimuksen keskeinen elementti on myös osata reflektoida omaa työtä kriittisellä silmällä. Tarkastellessani tämän tutkimuksen tuloksia sekä teettämissäni haastatteluissa esille nousseita keskeisiä teemoja, pohdin millaista suoranaista kyseenalaistusta ja kritiikkiä tutkimustani kohtaan voitaisiin esittää. Ilmeisin kritiikin kohde luonnollisesti ilmenee tutkimusaineistoni suppeudesta, jonka olenkin jo aiemmin todennut myös tässä luvussa. On toki myös mahdollista, että tutkimukseen valitsemieni organisaatioiden tarkoituksenmukaisuus kyseenalaistettaisiin. Uskon kuitenkin perustelleeni valintani aiemmin sangen perusteellisesti.

Tutkimusta tehtäessä haastattelumenetelmällä on kuitenkin otettava huomioon tiettyjä vakiintuneita seikkoja sen tarkoituksenmukaisuutta arvioitaessa. Erkki Jyrinki (1977, 129) erottelee omassa kirjallisuudessaan erityisesti kolme keskeistä huomioitavaa asiaa. Ensimmäisenä on tutkijan muistettava ottaa huomioon vastaajien mahdollinen, joissain tapauksissa jopa todennäköinen, pyrkimys antaa vastauksia, jotka haastattelija haluaa kuulla. Tämä onkin ehkä keskeisimpiä riskejä koko tutkimuksen relevanssin kannalta, johon pyrin tutkimuksessani vastaamaan valikoimalla haastateltaviksi myös kaksi organisaatiota, jotka lähtökohtaisesti toimivat ohjelmistokonsultoinnin rajapinnassa useiden alan yritysten kanssa. Voitaisiin siis olettaa kyseisten organisaatioiden edustajien antavan objektiivisempia lausuntoja. Jyringin (1977, 129) ensimmäiseen huomioon liittyvä hyvin vahvasti myös ajatus siitä, että haastateltavat henkilöt usein antavat vastauksia, jotka he kokevat sosiaalisesti hyväksytyiksi. Edellä mainittu haaste on myös kokonaisuutena äärimmäisen vaikeasti ratkaistavissa. Haastattelulla kerättyä tutkimusaineistoa arvioitaessa onkin riskinä, että tutkija ei kykene suullisen ilmauksen kautta saamaan selville vastaajan todellista asemaa, mikä antaisi viittauksia hänen syvemmistä asenteistaan.

Toinen Jyringin (1977, 130) esiin nostama huomioitava haaste on haastateltavien henkilöiden ajatusten ja ilmausten välinen ero tai ristiriita. Käytännössä tämä tarkoittaa, että henkilön sanomisista ei voida absoluuttisesti päätellä mitkä hänen todelliset ajatuksensa aiheesta kenties ovat. Tämä ilmiö johtunee todennäköisimmin erilaisista kulttuurieroista sekä sosialisatiosta. Haastattelututkimusten kannalta tämä ilmiö on haasteellinen, sillä esimerkiksi paljon koulutettujen henkilöiden antamat vastaukset ovat haasteellista saada samalla tarkkuudella, kuin vähemmän koulutettujen henkilöiden.

Kolmas huomioon otettava tarkoituksenmukaisuusongelma on ajatus siitä miten paljon haastateltavan henkilön vastaukset määrittävät ja ennustavat hänen omaa käyttäytymistään tulevaisuudessa. Tätä haastetta tarkasteltaessa ovat keskeisessä roolissa termit: spesifisyys, deskreptiivisyys ja ajallisesti läheinen. Jyrinki (1977, 131) mainitsee sen, miten erilaiset teetetyt tutkimukset ovat onnistuneet

määrittämään sen, että mitä deskreetiivisempi eli kuvaavampi tai spesifimpi eli tarkempi sekä tämän lisäksi ajallisesti läheisempi tutkittava ilmiö on tarkasteluhetkeä, on tieto lähtökohtaisesti parempaa ja luotettavampaa.

Tarkasteltaessa yllä mainittuja seikkoja tämän tutkimuksen näkökulmasta, näkisin tämän kolmannen ja viimeisimmän huomioon otettavan haasteen olevan sangen pienessä roolissa tutkimukseni kannalta. Työnantajamielikuva tutkimuskohteena ylipäättään on suhteellisen uusi ilmiö, puhumattakaan sen kytkemisestä rajatusti koskemaan ohjelmistokonsultointia. Näin ollen olemassa oleva tutkimustieto ja saamani haastatteluvastaukset ovat mitä todennäköisimmin tuoreita ja luotettavia tältä kantilta tarkasteltuna.

Sen sijana yllä mainitut kaksi muuta haastetta, jotka liittyvät haastattemieni henkilöiden vastausten luotettavuuteen heidän asenteisiinsa ja ajatuksiinsa peilaten ovat todellisia riskejä. Erityisesti tutkimuksen reliabiliteetin eli luotettavuuden osalta kenties keskeisimmässä roolissa lienee haaste siitä, miten haastateltavat voivat antaa vastauksia, joita haastateltava haluaa kuulla. Perinteisesti reliabiliteetilla tarkoitetaan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän sekä käytettyjen mittareiden kykyä tarjota tarkoituksen mukaisia tutkimustuloksia. Luotettavuuden lisäksi reliabiliteettiin voidaan viitata myös sanalla riippumattomuus. Kokonaisuutena reliabiliteetin tarkoituksena on osoittaa, onko valittu mittari tai mittaustapa pysyvä, ja antaako se samoja tuloksia erikerroilla. Tämä vaikuttaa lähes väistämättä jossain määrin tutkimuksen luottavuuteen. (Eskola 1962)

Mobergin ja Tuunaisen mukaan (1989, 119) reliabiliteetin kasvua olisi mahdollista mitata tarkastelemalla eri ihmisten näkökulmaa. Konkreettisesti aineiston analysointivaiheessa eri hankintatavoilla saatua materiaalia vertailla keskenään. Samaan tulokseen reliabiliteetin kasvussa päästäisiin vertailemalla kahden eri tutkijan keräämää aineistoa. Mikäli molemmat tutkijat ovat saaneet samansuuntaisia tuloksia, on reliabiliteetti sitä parempi.

Tämän tutkimuksen kannalta eri tutkijoiden tekemien havaintojen tarkastelu reliabiliteetin osalta ei ole mahdollista, johtuen tutkimusaiheen ja toimialan olevan lähes koskematon aihe. Reliabiliteettia lisää kuitenkin tekemäni tietoinen valinta ottaa tutkimukseen mukaan pari organisaatiota, jotka toimivat ohjelmistokonsultointiyritysten kanssa, mutta eivät itse tee konsultointia. Heillä on näkemystä usean eri ohjelmistokonsultointiin erikoistuneen organisaation toiminnasta, joten näkökulmia tulee useita.

Reliabiliteettin kannalta ajateltuna, en tutkijana en voi täysin varmistua siitä, onko haastateltava antanut vastauksensa vilpittömässä mielessä ja totuuden mukaisesti. Tutkimustuloksia

tarkasteltaessa, ja erityisesti laadullista aineistoa tarkasteltaessa, onkin huomioitava tutkimustulosten antavan todellisuutta jossain määrin positiivisemmän kuvan juuri tästä syystä.

Tutkimuksen kannalta olennaista on myös tarkastella tutkimuksen validiteettia, jolla Eskolan (1962) mukaan tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoituskin mitata. Validiteetista saadaan täydellinen silloin, kun tutkimuksen teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitävät. Keskeisimpänä validiteetin arvioinnissa on kysymys, miten hyvin valittu tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Kun puhutaan tutkimuksen pätevydestä tarkoitetaan tällä tutkimusaineiston tutkimuksen validiuksesta ja itse tulosten olemisesta valideja. Varto (1992, 111) sekä Grönfors (1982) katsovat omissa teoksissaan, miten validiteetti on perusteltava tutkimuksen teorian muodostuksen yhteydessä. Tutkimuksen tulosten onkin vastattava tutkimuskohdetta sekä tutkimukselle asetettuja päämääriä. Validiteettia lisää tutkimusprosessin tarkka kuvaaminen, sekä tehtyjen valintojen perusteleminen. On myös olennaista, että tutkimus raportoidaan siinä mittakaavassa, että lukijalla on mahdollisuus toteuttaa samanlainen tutkimus.

Tässä tutkimuksessa validiteetti toteutunee sangen hyvin. Teoriaosuudessa on tuotu esiin olemassa olevan tutkimuksen puuttuminen ohjelmistokonsultoinnin alalta ja tutkimuskohteet on valittu nimenomaan ohjelmistokonsultoinnin toimialalta tai sen välittömästä rajapinnasta.

Tutkimukseni suurin haaste liittyykin kenties yleistettävyyteen, joka onkin yleinen haaste kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Alasuutari (1993, 207-235) ottaakin kantaa tähän toteamalla paremman termin kvalitatiivisessa tutkimuksessa olevankin suhteuttaminen. Hänen mukaansa yleistettävyysongelmaa kyetään ratkaisemaan viittaamalla muihin tutkimuksiin ja tuloksiin oman tutkimuksen erivaiheissa. Mobergin ja Tuunaisen (1989, 117) mukaan yleistäminen onkin uusien näkökulmien tuomista sekä niiden perustelua teoreettisen viitekehysten avulla.

Yleistettävyyys vertaamalla saman näkökulman tutkimukseen samalla toimialalla on tämän tutkimuksen kannalta haastavaa aineiston suhteellisen suppeuden ja aikaisemman verrattavan tutkimuksen puuttumisen vuoksi. Teoriaosuudessa on kuitenkin viitattu strategiseen henkilöstöhallintoon ja työnantajamielikuvaan, joten aikaisempaan tutkimukseen vedotaan yleisellä tasolla tässä tutkimuksessa.

Olellainen huomioitava seikka missä tahansa tutkimuksessa on myös eettisyyden tarkastelu. Mitä tulee tähän kyseiseen tutkimukseen, voinen todeta eettisten ongelmien jäävän sangen minimaalisiksi. Otettaessa huomioon kohdeorganisaatiot, jotka ovat hyvin avoimesti kertoneet oman organisaationsa rakenteesta ja toimintatavasta myös sellaisia asioita, jotka voidaan kokea suoranaiseksi

kilpailuvalteiksi, olen maksimoinut kohdeorganisaatioiden turvallisuuden tekemällä niistä mahdollisimman tunnistamattomia. Tutkimustulokset ja kuvaukset itsessään on anonymisoitu kohdeorganisaatioiden tietoturvan takaamiseksi. Lähtökohtana on, että yhtäkään haastattelemaani organisaatiota ei voi suoranaisesti tunnistaa tutkimusta luettaessa. Tutkimuksen ulkopuolelle on myös rajattu kaikki arkaluonteiset henkilökohtaiset asiat, jotka ovat tutkimuksen kannalta irrelevantteja ja täten myös lisäarvoa tuottamattomia. Tutkijana on minun vastuullani huolehtia haastateltavien tahojen tietosuojasta, etenkin tässä tilanteessa, missä työnantajamielikuvaan liittyvät strategiset toimenpiteet ovat itsessään merkittävä kilpailutekijä ja tätä kautta menevät joissain tapauksissa jopa liikesalaisuuden piiriin. Anonymiteetin säilyttäminen tällaista aihepiiriä tarkasteltaessa ei jokaisessa analysoinnin vaiheessa ollut helppoa ja tästä johtuen monet mainitsemani esimerkit on esitetty hyvin yleisellä tasolla anonymiteetin säilyttämisen takaamiseksi. Kautta koko tutkimuksen, minun on pidettävä mielessä antamani lupaus nimettömyydestä ja eettisenä tutkijana minun on lunastettava tämä lupaus. Kenties suurin riski koko tutkimuksen kannalta lienee anonymiteetin pettäminen ja tiedon leviäminen niille tahoille, joille se ei kuulu.

5 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYSOINTI

5.1. Analysoinnin lähtökohdat

Haastattelujen varsinaista sisältöä analysoin sisällönanalyysin kautta sekä kokoamalla havaintoja erilaisiin teemoihin. Sisällönanalyysi on malli, joka mahdollistaa aineiston analysoinnin systemaattisesti ja mahdollisimman objektiivisesti. Aineistolla voidaan tarkoittaa kaikkea kirjoista ja artikkeleista aina raportteihin ja haastattelututkimukseen asti. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittava ilmiö tiivistettyyn muotoon, joka helpottaa johtopäätösten tekoa. (Grönfors 1982, 161)

Kaiken kaikkiaan sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, mutta se on saanut osakseen myös kritiikkiä, sillä aineisto on jossain määrinähty hieman keskeneräisenä. Tämä johtuu tavallisesti siitä, että vaikka analyysiä onkin saatettu kuvata hyvinkin tarkasti, ovat mielekkäät johtopäätökset saattaneet jäädä hieman taka-alalle ja aineisto on esitetty tuloksina. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt minimoimaan tämän mahdollisuuden. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 105-108)

Aineiston tarkastelussa käytin apuna teemahaastattelurungon kaltaista rakennetta ja havaitsin selkeitä teemoja, jotka nousivat keskeisiksi kokonaisuuksiksi. Konkreettisesti tämä analysointi prosessi eteni alkaen ensin litteroinnista. Litteroinnin valmistuttua ryhdyin fyysisesti kokoamaan tuloksia leikkaa-liima menetelmän kaltaisesti omalla työpöydälläni fyysisiä papereita käyttäen. Niputin havaintoja kokonaisuuksiksi, jotka tämän jälkeen analysoin kirjoittaen ensin yleisiä huomioita, jalostaen prosessia eteenpäin valmiiksi tähän tutkimukseen liitettäväksi tekstiksi. Olen nostanut tähän tutkimukseen ne työn kannalta relevantit havainnot, jotka tarjosivat tietoa ennakoasetelmaan tai jotain yllättävää ennakoasetelmasta poikkeavaa.

Tutkimusta lukiessa on hyvä huomioida sen olevan ainoastaan suuntaa antava. Tutkimusaineisto ei ole tarpeeksi suuri tuottaakseen riittävän yleistettävää dataa. Aineisto toimiikin parhaiten keskustelun avaajana ja aihepiirin relevanssin vahvistajana.

Haastatteluissa esiintyneitä organisaatioita kuvaan nimillä A, B, C, D ja E. Organisaatiot ovat kaikki ohjelmistokonsultoinnin parissa työskenteleviä organisaatioita.

5.2. Henkilöstöhallinta kohdeorganisaatioissa ja kohdeorganisaatioiden esittely

Aloitin haastattelut keräämällä perustietoja kunkin organisaation henkilöstöhallinnon rakenteesta. Tämä perustieto antaa arvokasta perspektiiviä organisaation henkilöstöresursseihin, sekä siihen

vastaavatko resurssit näkemystä esimerkiksi juuri työnantajamielikuvan merkityksestä. Tiimien koot organisaatioissa erosivat paikoitellen hyvinkin paljon toisistaan. Käyn seuraavaksi läpi organisaatiot läpi yksitellen erityispiirteineen. Kuten aiemmin tätä kirjoitusta laatiessani on käynyt jo ilmi, on organisaatiot sekä haastatteleman henkilöt anonymisoitu. Anonymisointi on tehty, jotta vastauksia ei kykene kohdentamaan tiettyyn organisaatioon arkaluonteisten tiedon vuoksi, sekä haastateltavien henkilöiden henkilöllisyyden suojaamiseksi. Haastatteluissa ilmi käyneet asiat eivät välttämättä suoranaisesti ole yrityssalaisuuksia tai niiden piiriin kuuluvia asioita, mutta tiedot saattavat kuitenkin olla olennaisesti kilpailukylyyn vaikuttavia, joten anonymisointi on tutkijan vastuun kannalta perusteltua.

5.2.1. Organisaatio A

Organisaatio A on yritys, jonka pääliiketoimintaansa on monipuolisten IT-ratkaisujen tarjoaminen. Isona toimijana heidän palvelukenttänsä on sangen laaja aina avaimet käteen tyylistä ohjelmistoratkaisuista IT-infrastruktuuriin. Tämän työn kannalta merkityksellisin liiketoimintahaara on kuitenkin ohjelmistokonsultointi, joka tämän organisaation kokoisessa talossa on merkittävä kokonaisuus ja sangen iso osa liiketoimintaa. Haastatteleman henkilö toimii kyseisessä organisaatiossa tulosvastuullisessa johtotehtävässä ja asemansa vuoksi hän kykeni antamaan hyvin kokonaisvaltaisen kuvauksen organisaation toimintaan henkilöstöhallinnon ja työnantajamielikuvan osalta. Haastatteleman henkilön osallistuvan itse myös esimerkiksi rekrytointiin tarvittaessa, joten hänellä on myös erittäin tärkeää hands on -tietoa organisaation rekrytointiprosessista.

Haastattelun aluksi lähdin selvittämään henkilöstöhallinnon rakenteita kohdeorganisaatioissa. Organisaatio A:n osalta ja erityisesti heidän ohjelmistoratkaisuyksikkönsä osalta, toimii henkilöstöhallinnossa päätoimisesti yksi henkilö, jonka vastuulla ovat lähtökohtaisesti kaikki henkilöstöhallintoon liittyvät asiat nimenomaan ohjelmistoratkaisujen osalta. Tarvittaessa liiketoimintajohtajat sekä joissain tapauksissa myös myyjät auttavat tarpeen tullen näissä henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä.

Tarkentavien kysymysten kautta selvisi, että puhtaita henkilöstöasioista vastaavia henkilöitä kyseisessä organisaatiossa on käytännössä ainoastaan yksi (Head of People). Hänen alaisuudessaan toimii yksi puhtaasti rekrytointia tekevä työntekijä. Mielestäni on mielenkiintoista, miten tämä yksikkö toimii samana tiiminä markkinoinnin kanssa. Ratkaisu voi olla hyvinkin toimiva, mutta henkilöstöosaston kuuluminen hallinnollisesti markkinointiosastolle ei ainakaan oman kokemukseni

mukaan ole kovinkaan yleistä. Toki voin olla väärässä ja tämä saattaa olla uusi kehityssuunta. Haastattelun edetessä sain selville, että työnantajamielikuvan kehittäminen ja ylläpitäminen on tämän yhden henkilöstöhallinnosta vastaavan henkilön vastuulla. Työkaluina työnantajamielikuvaan liittyen organisaatiossa kirjoitetaan aktiivisesti blogeja, johon puolestaan käytetään ulkopuolista kumppania.

Organisaation esittelystä ja henkilöstöhallinnon rakenteesta mainittakoon, että omasta mielestäni kyseinen osasto vaikuttaa sangen kevyeltä rakenteensa osalta. Mieleen heräsi myös kysymys siitä miten resurssit riittävät? Palaan tähän myöhemmin tutkimuksessani käsitellessäni työnantajamielikuvaa laajemmin.

5.2.2. Organisaatio B

Organisaatiossa B:n koko organisaatiossa toimii lähtökohtaisesti viisi työntekijää, mutta he koordinoivat, sekä työskentelevät useiden ohjelmistoalan yritysten kanssa ja näkevät näin ollen laajamittaisesti usean organisaation prosesseja sekä työnantajamielikuvan rakentamista. Organisaatio ei itsessään varsinaisesti tee ohjelmistokonsultointia, mutta heidän toimintakenttensä on laajasti ohjelmistokonsultoinnin rajapinnassa, joten organisaatio B valikoitui haastateltavien organisaatioiden joukkoon juurikin näköalapaikkansa kautta. Heidän pääasiallinen tehtävänsä on tarjota sekä antaa tukea ja neuvontaa ohjelmistoalan yrityksille niiden sitä tarvitessa. Luonnollisesti välillä he antavat neuvontaa ja tukea myös työnantajamielikuvaan liittyen ja heidän järjestämiensä tilaisuuksien kautta ohjelmistoyrityksillä on osallistumalla mahdollisuus nostaa omaa statustaan ja työnantajamielikuvaa. Kuitenkin on mainittava, että varsinaisia resursseja suoranaisten työnantajamielikuvaprojektien vetämiseen heillä ei ole tällä hetkellä. Organisaatio tarjoaa myös koulutusta ja tukea ohjelmistoalan yrityksille myös tietosuoja-asioihin liittyen sekä järjestää myös muita vastaavia olennaisia koulutuksia. Käytännössä nämä erilaiset koulutukset ovat organisaation keino vastata tarpeeseen ja tukea ohjelmistoyrityksiä. Haastatteleman henkilö on organisaatiossa vastuussa hyvin pitkälti tietyistä järjestettävistä tapahtumista. Hän toimii jatkuvasti yhteistyössä useiden ohjelmistoyritysten kanssa, mikä on mahdollistanut hänelle hyvin laajan näkemyksen kasvattamisen kyseisestä toimintakentästä.

Organisaatiossa ei ole kovin montaa tekijää. Haastatteleman henkilön mukaan heitä on käytännössä viisi henkilöä erilaisissa tehtävissä, mikä kieltämättä on toimintakenttään ja sen laajuuteen nähden sangen vähän. On kuitenkin huomioitava, myös se että kyseisen organisaation päätehtävänä ei ole

työnantajamielikuvan rakentaminen, eikä heillä ole jatkuvaa tarvetta palkata vaikeasti tavoiteltavia konsultteja.

5.2.3. Organisaatio C

Organisaatio C on ohjelmistoalan yritys, jonka ainoa liiketoimintahaara on ohjelmistokonsultointi. Yritys valikoitu tutkittavien organisaatioiden joukkoon juuri vankan konsultointikeskeisyytensä vuoksi. Ohjelmistokonsultoinnin maailmassa kyseinen organisaatio on keskeinen toimija ja vakiinnuttanut asemansa suomalaisessa konsultointikentässä. Haastattelemani henkilö toimii organisaatio C:ssä johtotehtävissä kaupallisessa roolissa ja hänen päävastuunsa on nimenomaan myynnillisissä tehtävissä. Hän kuitenkin toimii läheisessä yhteistyössä konsulttien kanssa, sekä on mukana heidän rekrytoinneissaan oman toimintansa ohella. Tämän johdosta, hän kykenee kertomaan minulle tarkasti organisaationsa henkilöstörakenteista, rekrytoinneista sekä työnantajamielikuvasta.

Organisaatiossa C henkilöstöhallinnon koko tässäkin organisaatiossa ole kovin suuri. Tämä on sinänsä ymmärrettävää, sillä henkilöstä on joitain kymmeniä ja kuten usein ohjelmistokonsultoinnin puolella on tyypillistä, hyödynnetään projekteissa alihankintaketjuja hyvin paljon. Organisaation C henkilöstöhallinnon tiimi koostuu pääasiassa kahdesta henkilöstöhallinnon työntekijästä ja heillä on päävastuu organisaation henkilöstöasioista. Toinen näistä kahdesta henkilöstö on organisaation henkilöstöpäällikkö. Haastattelemani henkilö osallistuu rekrytointeihin tarvittaessa oman toimintansa ohella. Organisaatorakenteesta ja henkilöstöhallinnosta puhuttaessa kävi ilmi, että yksi syy pieneen henkilöstöorganisaatioon on myös se, miten kyseisessä organisaatiossa on hyvin vaikea laittaa ihmisiä tiettyyn lokeroon organisaation kehittyessä ja muuttuessa niin nopeasti. Työnantajamielikuva kuuluu henkilöstöhallinnon henkilöstölle ja he tekivät sitä oman toimintansa ohessa.

5.2.4. Organisaatio D

Organisaatio D on haastattelemistani organisaatioistani tuoreimpia ja ollut olemassa vähimmän aikaa. Yritys on aloittanut toimintansa ohjelmistokonsultoinnin parissa vain parilla konsultilla ja kasvanut tasaisesti ja on varteenotettava toimija alalla tällä hetkellä. Toiminta on tässä organisaatiossa sittemmin laajentunut myös ohjelmistoratkaisujen pariin, henkilöstö määrän jatkaessa myös kasvuaan. Haastattelemani henkilö työskentelee organisaatiossa henkilöstöhallinnon vastuullisissa tehtävissä ja käytännössä vastaa organisaation hallinnosta yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Henkilö valikoitui organisaatiosta haastateltavaksi näköalapaikkansa vuoksi, jonka ansiosta hän kykenee

antamaan minulle mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan kyseisen organisaation henkilöstöhallintoon ja työnantajamielikuvaan.

Tässä kohdeorganisaatiossa niin sanottua henkilöstöhallintoa hoitaa yksi henkilö. Organisaatiossa työskentelee oma talon sisäinen rekrytoija, jonka tehtävänä on käydä läpi ohjelmistoyritykseen tulevat hakemukset sekä tehdä suoramakua ohjelmistokonsulttien osalta organisaatiolle. Rakenne tässä kohde organisaatiossa on kuitenkin hyvin matala ja rekrytointeihin sekä työnantajamielikuvan luomiseen osallistuvat hyvin laajasti henkilöstöhallinnon parin henkilön tiimin lisäksi myös toimitusjohtaja ja muut toiminnasta vastaavat henkilöt. Näin ollen varsinaista työnantajamielikuvaa on hoitamassa isompi tiimi. Haastatteluissa kävi ilmi myös se, että organisaatio on käyttänyt työnantajamielikuvaa myös ulkopuolista konsultointia, johon pureudun tarkemmin myöhemmin tässä tutkimuksessa.

5.2.5. Organisaatio E

Kohdeorganisaatio E on ohjelmistoalan rajapinnassa toimiva yritys, joka tekee paljon rekrytointitoimeksiantoja ohjelmistokonsultointia tekeville yrityksille. Heidän toimintamalliinsa kuuluu paitsi perinteinen suoramakutoimeksiantojen toteutus, mutta myös mahdollisuus tarjota oma työntekijänsä asiakasorganisaation tiloihin hoitamaan rekrytointeja. Tietyllä tavalla he siis tarjoavat konsultointia rekrytoinnin osalta ohjelmistokonsultointiyrityksille, tulemalla toimimaan osaksi kyseisen asiakasorganisaation tiimiä. He myös auttavat asiakasorganisaatioita kasvattamaan talon sisäistä ohjelmistokehityksen tiimejä ja jopa auttavat rakentamaan täysin uuden tiimin täysin tyhjästä.

Haastattelemani henkilö toimii vaativien rekrytointien parissa ja hän on itse tutkinut rekrytointia sekä työnantajamielikuvaa hyvin merkittävästi. Kuitenkaan suoraan ohjelmistokonsultoinnin rajatusta näkökulmasta ei hänkään suoraan ole aihetta laajemmin tutkinut. Hän on kuitenkin alan johtavia asiantuntijoita ja ammattilaisia Suomessa, joten hänen haastattelemisensa tähän työhön oli suuri kunnia.

Kohdeorganisaatio E:n osalta ei ole tarkoituksen mukaista käsitellä sisäistä henkilöstöhallinnon rakennetta sen tarkemmin, sillä organisaation ohjelmistoyrityksiä konsultoiva rooli on tässä se olennaisin, sekä haastattelemani huippuasiantuntijan antamat näkemykset. Mainittakoon kuitenkin se, että organisaatiossa on n. 30 asiantuntijaa, jotka työskentelevät joko asiakkailta tai perinteisempien rekrytointitoimeksiantojen parissa. On olennaista huomioida, että kyseessä olevan kohdeorganisaation henkilöstö näkee omassa työssään hyvin monen eri ohjelmistoyrityksen

toimintaa, kulttuuria sekä työnantajamielikuvaa. He kuulevat hakijoilta paljon asioita siitä mikä koetaan yleisesti toivottuna, mikä taas nähdään potentiaalisen työnantajan mielikuvassa kenties potentiaalisena ongelmakohtana. Erityisesti organisaation työntekijät, jotka tekevät toimeksiantoa asiakasorganisaation sisällä, olemalla osa tätä työyhteisöä näkevät varmasti paljon esimerkkejä siitä mikä on toimivaa ja mikä taasen ei.

5.3. Yleiset huomiot organisaatioista ja henkilöstöhallinnosta

Jokainen tutkimukseen mukaan pyydetty kohdeorganisaatio on tarkasti harkittu ja valikoitu osaksi tätä kokonaisuutta. Haastateltavat henkilöt on valittu sen mukaisesti, että he kykenisivät antamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan organisaation henkilöstöhallintoon, työnantajamielikuvaan sekä siihen miten tämä kenties otetaan huomioon rekrytoinneissa. Haastateltavien organisaatioiden joukossa on tarkoituksella pari organisaatiota, jotka eivät suoranaisesti itse tarjoa ohjelmistokonsultoinnin palveluja, mutta toimivat silti läheisessä yhteistyössä tämän toimintakentän yritysten kanssa. Koin, että tutkimuksen kannalta tämä laajentaa hieman sitä otantaa, joka muuten olisi ollut hankala toteuttaa. Toki samalla edelleen tiedostan oman otantani rajallisuuden kuten olen todennut jo aiemmin tutkimusmenetelmiä osiassa.

Mitä tulee tutkimukseni otannan varsinaisiin ohjelmistokonsultoinnin organisaatioihin, on kaikkien henkilöstöhallinnon rakenne sangen kevyt. Henkilöstöresursseja ei missään näitä organisaatioista ole kovinkaan paljon. Poikkeuksetta puhutaan suunnilleen kahdesta henkilöstä, jotka vastaavat organisaatioissa henkilöstöhallinnosta. ”*Meillä on puhtaita HR-henkilöitä yksi kappale ja hänen alaisuudessaan on yksi rekrytoija*”, sanoo organisaation A edustaja. Hyvin usein toinen näistä henkilöstä on jonkinasteisen päällikön tai johtajantittelillä. ”*Käytännössä meillä on sellainen kaksi henkilöä hoitamassa HR:ää, joista toinen on henkilöstöpäällikkö*”, toteaa organisaation C edustaja. Mielenkiintoinen yhtäläisyys organisaatioiden välillä oli myös siinä, että johdosta tai myynnillisistä rooleista autetaan rekrytoinneissa hyvinkin paljon oman toiminnan ohella. Toki ymmärrän ja on luonnollista, että rekrytoiva esihenkilö on mukana varsinaisessa haastattelussa sekä rekrytointiprosessissa. Haastatteluista sain kuitenkin sellaisen käsityksen, että näihin annetaan tukea myös muista syistä. Mielenkiintoisimpia havaintoja haastattelujen pohjalta oli kuitenkin henkilöstöhallinnon tiimin sijoittaminen hallinnollisesti osaksi markkinoinnin tiimiä. Kuten jo aiemmin tähän liittyen totesin, en ole itse aikaisemmin kohdannut tämän kaltaista organisaatorakennetta. Tämä voi kuitenkin olla jopa perusteltua, riippuen toki tiimin tehtävien painotuksesta. Käsittelen tätä asiaa tarkemmin organisaatioiden työnantajamielikuvaan liittyviä

toimintoja analysoidessani, mutta kaiken kaikkiaan voisi ajatella, että henkilöstöhallinnon pääasiallisen fokuksen ollessa rekrytoinneissa ja työnantajamielikuvan kehittämisessä, liippaa tämä aihepiiri hyvin läheltä markkinointia. Edellä mainitussa tilanteessa, henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin sisällyttäminen saman hallintohimmelin alle alkaakin kuulostaa sangen perustellulta.

Edellä mainitsemieni havaintojen pohjalta voidaankin todeta kohdeorganisaatioiden rakenteen pääpiirteissään noudattavan Marlown (2006, 467-477) määrittämiä yleispiirteitä henkilöstöhallinnon osalta. Marlown ajatus, siitä että henkilöstöhankinta on keskeinen osa henkilöstöhallintoa, jossa organisaation talon sisäiset rekrytoijat työskentelevät vastaa pääosin haastatteluistani saamaani kuvaa. On kuitenkin mainittava, että muissa rooleissa toimivat henkilöt osallistuvat rekrytointeihin hyvin säännöllisesti ja eräässä organisaatiossa henkilöstöhallinto kuului hallinnollisesti markkinoinnin alla, mikä on hieman poikkeuksellista.

Tutkimukseeni valikoituneet kaksi muuta ohjelmistokonsultoinnin rajapinnassa toimivaa organisaatiota ovat keskenään hyvin erilaisia, mutta näkevät omassa arjessaan massiivisen läpileikkauksen ohjelmistokonsultointialan kenttään ja kykenevät tämän kautta antamaan hyvin laajaa näkökulmaa tutkimukseni kannalta relevantteihin kysymyksiin. On myös kiinnostavaa huomata miten nämä organisaatioiden näkemykset eroavat kenties varsinaisten ohjelmistokonsultoinnin kentässä toimivien organisaatioiden kokemuksista. Mikäli tällaisia eroja ilmenee, saattaa tämä kertoa jotain siitä painiskelevatko organisaatiot samojen ongelmien kanssa eri alueilla, onko niissä kenties eroja vai elävätkö maakunnissa toimivat organisaatiot kenties hieman erilaisessa maailmassa erilaisine ongelmineen.

Henkilöstöhallinnon osalta oli positiivista huomata henkilöstöstrategian olevan ohjelmistokonsultointi yrityksissä keskiössä ja sitä on aidosti mietitty. Tämä kävi ilmi jokaisen kohdeorganisaation kohdalla ja myös tutkimuksen osana olevat konsultoinnin rajapinnassa olevien organisaatioiden näkökulmasta henkilöstöstrategia nähdään tärkeänä ja viime vuosina on ollut havaittavissa selkeää panostusta tällä saralla. *"Pidän strategiaa erittäin tärkeänä ja olennaisena"*, sanottiin muun muassa organisaatiossa A.

Edellä kuvattu henkilöstöstrategian löytyminen organisaatioista sekä samaani käsitys siitä, miten henkilöstöstrategia on kaikilla alan suurimmilla ja keskeisillä toimijoilla hyvinkin vahvasti osana toimintaansa, tukee muun muassa Elisa Valviston (2005, 189) ajatusta henkilöstöstrategian merkityksestä. Tämä osoittaa tutkimustiedon olevan paikkaansa pitävää ja lähtökohtien tähän tutkimukseen olleen vankat.

Yleisenä huomiona haastatteluja tehdessäni mainittakoon, että lähestulkoon kaikki organisaatiot kuvailivat itseään olevaksi ainakin jollain tasolla niin sanottu Flat-organisaatio. Tämähän perinteisesti tarkoittaa hyvin matalan hierarkian organisaatiota kuten kaikki tiedämme. Matalasta hierarkiasta puhuminen, on valitettavasti 2010- luvulla kärsinyt hieman inflaatiota, sillä monet organisaatiot käyttävät tätä jopa trendikkääksi muodostunutta ilmaisua omasta toiminnastaan, huolimatta siitä miten todellisuus saattaa olla hyvinkin kaukana matalasta hierarkiasta.

Itse näin tämän terminkäytön ja todellisuuden olevan merkittävä tekijä työnantajamielikuvan muodostumisen kannalta, joten siksi tämä on tutkimuksenkin näkökulmasta mainitsemisen arvoista. Haastattelemistani organisaatioista ainoastaan kaksi kappaletta tunnistautui todella matalan hierarkian organisaatioiksi.

Haastatteluista nousi selkeästi esiin myös teemoja, jotka noudattavat Taylorin (2006, 478-489) määrittämiä neljää henkilöstöhallinnon osa-aluetta. Erityisesti henkilöstöhankinta nousi merkittävimmäksi näistä neljästä osa-alueesta haastattelujen edetessä. Koulutukset sekä palkitseminen esiintyivät myös haastatteluissa, osoittaen tältäkin osin teorian vastaavan todellisuutta.

Seuraavassa osiossa pureudutaan tarkemmin haastatteluissa ilmenneisiin työnantajamielikuvaan liittyviin seikkoihin, mutta yleisenä huomiona organisaatioiden henkilöstöhallinnon keveydestä on mainittava, että ne vaikuttivat työnantajamielikuvan näkökulmasta hieman alimitoitetuilta haastattelujen tässä vaiheessa. Jää siis nähtäväksi mitä todellisuus on.

5.4. Työnantajamielikuva kohdeorganisaatioissa

Tutkimukseni keskiössä haastatteluihin lähdetessä oli työnantajamielikuva ja sen asema osana strategista henkilöstöhallintoa ohjelmistokonsultointiyrityksissä. Kuten aiemmin työnantajamielikuvaa käsittelevässä osiossa on määritelty tarkoittaa termi sitä, millaisena työnantaja näyttääytyy työntekijöilleen sekä työnhakijoilleen. (Korpi, Laine & Soljasalo 2021, 66-68)

Haastattelujen pohjalta keskustelu jäi hyvin vahvasti työnhakijanäkökulmapainotteiseksi. Keskusteluissa nykyisten työntekijöiden käsitykset omasta työnantajastaan ja näiden vaikutukset jäivät hyvin vahvasti taka-alalle, keskustelun pyöriessä hyvin vahvasti työnhakijan puoleisessa tarkastelussa. On toki otettava huomioon tutkimusasetelmani, joka painottuu henkilöstöhankintaan, joka varmasti vaikutti olemassa olevien työntekijöiden näkökulman käsittelyn vähyyteen.

Kuten jo aiemmin olen pohjustanut, aiheen relevanssi kumpuaa alan tiukasta kilpailusta, sekä asiantuntijakeskeisyydestä, ja itse työskennellessäni toimialalla kohtasin jatkuvasti keskusteluissa lausuntoja osajapulasta. Myönnän että oli hetkiä, jolloin itsekkin tunsin työssäni konsultteja

rekrytoidessani potevani samaa osaajapulaa mistä kaikki puhuivat. Rinnalla osaajapulakeskusteluissa alkoi selkeästi näkyä myös ajatukset työnantajamielikuvasta enenevässä määrin, sekä sen tärkeydestä.

Olen aiemmin tässä tutkimuksessa käsitellyt työnantajamielikuvaa käsitteenä, mutta ennen varsinaisia kohdeorganisaatioiden haastattelujen käsittelyä aihepiirin ympärillä, on mainittava mitä oman kokemukseni mukaan työnantaja mielikuvalla tarkoitetaan ohjelmistoalalla. Hieman stereotyyppisesti se on aluksi tarkoittanut kaikkea kivaa extraa työn ympärillä, joka ohjelmistoalalla on hyvin usein ilmennyt hyvin vapaana työntekona, toimiston kollektiivisina pleikkareina, säkkituoleina sekä biljardipöytinä. Kenties hieman kärkkäästä kirjoitusasustani huolimatta, en tarkoita edellä mainittujen olevan millään muotoa työnantajamielikuvaa huonontavia seikkoja, ja niillä on varmasti kyseisen aihepiirin laajassa kokonaisuudessa oma paikkansa. On kuitenkin huomioitava, että työnantajamielikuva on aina kokonaisuus, johon vaikuttaa moni muukin seikka työyhteisössä ja on oman käsitykseni mukaan paljon kompleksisempi kokonaisuus.

5.4.1. Työnantajamielikuvan rakentamisen strategisuus kohdeorganisaatioissa

Edellisessä osiossa esittelin kohdeorganisaatiot sekä käsitelin henkilöstöhallinnon rakenteen, koska oman kokemukseni mukaan henkilöstöhallinto ja erityisesti rekrytointi on suuressa osassa työnantajamielikuvaa luotaessa. Työnantajamielikuvalla pyritään vaikuttamaan juuri työnhakijoihin. Mainitsin aiemmin kohdeorganisaatio A:n henkilöstöhallinnon olevan markkinointitiimin alla hallinnollisessa organisaatorakenteessa. Kuten tiedämme, on markkinointi asiakkaisiin vaikuttamista ja aiemmin työnantajamielikuva työnhakijoihin vaikuttamista. Molemmat ovatkin omalta osaltaan markkinointia, mutta kohderyhmä vain on erilainen. Näkisinkin siis, tässä tapauksessa henkilöstöhallinnon sijoittamisen markkinoinnin alle olevan jopa sangen otollinen ja hedelmällinen maaperä työnantajamielikuvan rakentamisen kannalta.

Haastatellessani kohdeorganisaatioita oli aiheeni valinnan kannalta positiivista huomata, miten jokaisessa organisaatiossa työnantajamielikuvan olevan pinnalla tavalla tai toisella. Näkemyseroja kuitenkin löytyi siinä, miten aihetta lähestyttiin. Organisaatiossa A ja D, jotka ovat varsinaisia konsultointiyrityksiä työnantajamielikuva nähdään jopa äärimmäisen tärkeänä. ”*Mikäli haluaa kansainvälistyä, on työnantajamielikuvaan panostaminen ehdottoman tärkeää.*”, mainitsee organisaation A edustaja. Organisaatiossa A työnantajamielikuvan tärkeys ilmenee siten, että se nimettiin erääksi koko yrityksen suurimmista kehityskohteista. He ovat tunnistaneeet omia vahvuuksiaan pienestä vaihtuvuudesta aina hyvään työyhteisöön, mutta vastavuoroisesti he ovat myös tunnistaneeet kehityskohteitaan, joista selkeäksi pullonkaulaksi on vahvistettu rekrytointi.

Toimintaa ohjaa kuitenkin halu kehittää toimintaa edelleen ja työtä tehdään kovasti uusien kehityskohteiden tunnistamiseksi. Haastatteleman henkilö on aloittanut kohdeorganisaatiossa vuonna 2016 ja kertoo työnantajamielikuvaan panostamisen kasvaneen merkittävästi vuoteen 2020 tultaessa verrattaessa tilanteeseen hänen aloittaessaan organisaatiossa.

Työnantajamielikuva on siis selkeästi mennyt organisaatiossa A isoja askelia eteenpäin, mutta asiasta kysyttäessä heillä ei ole varsinaista strategiaa työnantajamielikuvan luomiseen, vaan toiminnassa on ainoastaan tunnistettu erilaisia osa-alueita joihin parannuksia, pyritään tekemään. Tietyntylaisesta suunnitelmattomuudesta huolimatta toimintaa tehdään kuitenkin joiltain osin selkeästi hyvin järjestelmällisesti. Haastatteleman henkilö kertoo organisaation käyttävän ulkoista kumppania, jonka tarkoituksena on suunnitella tekstejä sekä materiaaleja ja suunnitelmia on tehty hyvinkin pitkälle. Yksi merkittävä kokonaisuus johon organisaatiossa on tarkoitus lähteä panostamaan, on työntekijähaastatteluiden tekeminen ja tämän kautta kulttuurin rakentamista. Tähän tehtävään on myös määritelty resurssi olemassa, jonka vastuulla tämän tekeminen on. Näillä toimilla on tarkoitus pyrkiä erottautumaan muusta liiketoiminnasta tehokkaasti, mutta näistä suunnitelmista huolimatta varsinaista strategiaa työnantajamielikuvan rakentamiseksi ei ole. Strategian puutteesta huolimatta toimia siis tehdään ja haastattelussa käy ilmi myös se, miten organisaation softakehitysyksikön johtaja käy kuukausittaisissa katsauksissaan läpi painopistealueita työnantajamielikuvaan liittyen. Kaiken kaikkiaan organisaation edustajalta kysyttäessä, kokee hän oikeita asioita tehtävän paljon.

Vuorinen (2014, 189-191) mainitsee kirjallisuudessa selkeästi sen, miten työnantajamielikuva on viimevuosina tullut vahvasti osaksi strategista johtamista yrityksen arvon ollessa yhä enemmän kiinni sen henkilöstöresursseissa. Valitettavasti tämä ei suoranaisesti ollut havaittavissa yhtä vahvasti kohdeorganisaatioissa. Henkilöstöstrategia löytyi, mutta työnantajamielikuva ei suoranaisesti ollut kovinkaan merkittävä osa sitä.

Lähimpänä tällaista strategista lähestymistapaa oli organisaatio D, jossa työnantajamielikuva on viimeisen parin vuoden aikana saanut todellisen lähtösäyksen ja siihen panostetaan nyt todella paljon. Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa jo totesin, on tämä organisaatio ollut olemassa kaikista haastattelemistani organisaatioista vähimmän aikaa, joten suhteutettuna vanhempiin toimijoihin he ovat omassa työnantajamielikuvan rakentamisessaan sangen pitkällä.

Haastatellessani kohdeorganisaation D edustajaa kaikesta tekemisestä paistaa äärimmäisen selkeä järjestelmällisyys. Toiminta on lähtenyt liikkeelle johdonmukaisesti ja tällä hetkellä he ovat pisteessä, missä käytetään markkinoinnin ammattilaisia sekä markkinointitoimistoa työnantajamielikuvan rakentamiseen. Toiminnan merkityksen organisaatio D kiteyttää sanomalla ”*kaikki riippuu siitä*

saavatko porukkaa taloon". Tämä edellä mainittu lause on äärimmäisen kuvaava ja vangitsee ohjelmistokonsultoinnin toimintakentän suurimman haasteen. Liikevaihdon lisääminen vaatii lisää henkilöstöä.

Edellisen kappaleen lopussa kuvattu kohdeorganisaation lausunto vahvistaa ajatusta siitä, miten ohjelmistokonsultoinnin puolella rekrytointi on hyvin paljon keskiössä. Rekrytointi on ainoa tapa saada lisää projekteja, sillä yksi konsultti kykenee tavallisesti tekemään ainoastaan yhtä tuntiveloitukseen perustuvaa projektia kerrallaan. Tämä on merkittävä ero ohjelmistoalalla toimiviin tuotetaloihin verrattuna. Oman tuotteen tai ratkaisun kehittänyt organisaatio kykenee tietyllä henkilöstömäärällä ylläpidettävää palettia myymään useallekin asiakkaalle kerralla, jolloin liikevaihtoa ja tulosta kyetään kasvattamaan kasvattamatta henkilöstöresursseja samassa prosessissa. Ohjelmistokonsultointi onkin toimialana hyvin henkilöstöresursseihin nojaavaa, jolloin työnantajamielikuvan merkitys korostuu.

Kohdeorganisaatio D on tuoreimpana toimijana, sekä myös työnantajamielikuvassaan kaikkein pisimmällä olevana organisaationa on omaksunut erittäin hyvin Simons & Hyötyläinen (2009, s. 267-270) ajatukset, joiden mukaan organisaation on vastattava tarpeeseen mieluummin ennakoimalla kuin reagoimalla. Haastattelun perusteella kohdeorganisaatio D haluaa päästä kilpailijoidensa edelle tuomalla esiin organisaationsa hyviä puolia. Aiemmin mainitsin heidän käyttäneen ulkopuolisia markkinoinnin ammattilaisia, mikä selkeästi on tuottanut jo hedelmää mitä tulee organisaation järjestelmälliseen mielikuvan rakentamiseen. He olivat ammattilaisen kanssa käytyjen keskustelujen kautta onnistuneet saamana vahvistusta siihen mitä itsekin ovat jo ajatelleet olevan työnantajamielikuvan rakentamisen keskiössä, mutta samalla he ovat onnistuneet määrittämään myös uusia näkökulmia. Haastattelemani henkilö mainitsee, erottautumisen muista olevan kaiken tällaisen toiminnan keskiössä.

Verrattaessa organisaation D:n toimintaa muihin haastattelemiini organisaatioihin tai heidän kokemukseensa ohjelmistoalasta ylipäätään, ovat he selkeästi pisimmällä työnantajamielikuvan rakentamisen struktuurissa. Kyseessä on ainoa organisaatio tästä tutkimusotannasta, joilla on valmisteltu varsinaista strategiaa työnantajamielikuvan rakentamiseksi. Joskin huomion arvoista on myös se, että tämä ei kulje varsinaisen työnantajamielikuvastrategian nimellä.

Haastatteluiden edetessä oli myös kiinnostavaa huomata, että Analoui & Karamin (2003, 267-268) peräänkuuluttama rekrytointistrategia loistaa myös vahvasti poissaolollaan. Tämä olisi ollut jo hyvin merkittävä askel strategista työnantajamielikuvaa, mutta käytännössä vaikuttaa

kohdeorganisaatioiden sisällyttäneen tällaiset määritteet henkilöstöstrategiaansa hyvin yleisellä tasolla. Tämä ei olemassa olevan teorian valossa ole kuitenkaan riittävää.

Organisaatio D:ssä ollaan kuitenkin mietitty tarkasti niitä toimenpiteitä, joita kannattaa ja ennen kaikkea pitää tehdä. Haastattelemani henkilö on itse osana sitä tiimiä, joka näitä prosesseja suunnittelee. Hän näkee heidän organisaationsa suunnitelman olevan sangen yksityiskohtainen, mutta kokee tärkeänä olla itse mukana prosessissa, jolloin saa paremman kokonaiskuvan. Luonnollisesti on tietysti mainittavaa, että organisaation jäsen tietää parhaiten oman organisaationsa toiminnot ja lainalaisuudet. Haastattelun edetessä keskustelimme hieman tarkemmin siitä, mistä heidän työnantajamielikuvaansa käsittelevä strategiansa koostuu. He ovat tähän mennessä määrittäneet kohderyhmät ja suunnitelleet sisältöä tämän mukaisesti. Sanomaa on lähdetty terävöittämään miettimällä myös tulokulmaa sille miltä kantilta näitä asioita lähdetään tekemään. Tällainen suunnitelmallisuus alkaa jo olla hyvin lähellä aiemmin mainitsemiani teoreettisia toimintamalleja.

Organisaatio A ja D ovat edellä kirjattujen seikkojen valossa saman suuntaisessa tilanteessa, vaikkakin selkeitä eroja on myös havaittavissa. On mielenkiintoista miten pieni ja tuore organisaatio on selkeästi isompaa ja vanhempaa organisaatiota edellä. Samassa toimintakentässä ohjelmistokonsultoinnin parissa ja tutkimuksessani organisaatio C:n nimellä kulkeva varsinainen ohjelmistokonsultoinnin yritys on ottanut hieman erilaisen lähestymistavan työnantajamielikuvan luomiseen. Haastatellessani tämän organisaation edustajaa kävi ilmi, että kyllä työnantajamielikuvaa heilläkin koko ajan mietitään, mutta siihen ei ole välttämättä laitettu kovinkaan paljon paukkuja. Erilaisella lähestymistavalla tarkoitan nimenomaan sitä, miten organisaation edustaja sanoo suoraan, että paukkuja ei välttämättä ole kovinkaan paljon tähän työhön laitettu, vaikka aihe edelleenkin on vahvasti tapetilla. Kuitenkin myös tässä organisaatiossa kuvataan ohjelmistokonsultoinnille ominaiseen tapaan haasteita kokeneiden osaajien vaikeasta saatavuudesta ja sitä, miten tällä hetkellä alalla on niin sanotusti tekijän markkinat. Heidän tavoitteenaan muidenkin tavoin miettiä sekä kyetä määrittämään se mikä on se heidän juttunsa.

Kuten edellä mainituista voi päätellä, painiskelee organisaatio C samojen haasteiden edessä muiden organisaatioiden kanssa. Haastattelun edetessä kävi kuitenkin hyvin selkeästi ilmi se, miten tämän organisaation edustaja tuo työnantajamielikuvan esiin hyvin realistisen arkipäiväisesti. Tällä tarkoitan sitä, että työnantajamielikuvan olleen tässäkin yrityksessä pinnalla, ei sitä kenties tuoda esiin samanlaisen ”hyphen” saatteleana, kuin kenties monessa muussa organisaatiossa. Haastattelemani henkilö kuvailee edustamaansa organisaatiotaan sanoin: ”Emme ole ehkä se nuorekkain ja

trendikkäin organisaatio, mutta tarjoamme hyvän korvauksen tehdystä työstä sekä mielekkään toimintaympäristön.”

Nopeasti ajateltuna edellä mainittu saattaa kuulostaa siltä, kuin organisaatio C ajattelisin oman asemansa alalla itsessään toimivan heidän edukseen parhaiten. He ovat keskeinen toimija ja haastattelun edetessä heidän saavutuksensa antavatkin aihetta henkseleiden paukutteluun niin sanotusti. Tämä on tietyllä tavalla erilainen lähestymistapa työnantajamielikuvaan, sillä organisaationa heidän strategiansa voitaisiin kiteyttää lauseeseen ”tällainen olen, ota tai jätä”.

Tietyllä tavalla tällainen ajattelu mukailee Vuorisen (2014, 196-197) mainitsemaa ajatusta siitä, miten joissain organisaatioissa edelleen ajatellaan hyvän organisaation houkuttelevan alan huiput organisaation luontaisesti. Täysin tämän ajatuksen mukaista ei toiminta organisaatiossa C kuitenkaan ole, sillä siellä on mietitty työnantajamielikuvaa ja keskusteltu sen kehittämisestä.

Haastattelussa paistaa työnantajamielikuvan rakentamiseen liittyen enemmänkin hyvin realistinen asenne. Organisaation edustaja puhuu muun muassa siitä, miten viisastenkiveä työnantajamielikuvan rakentamiseen ei ole heilläkään keksitty, mutta samalla heillä on kuitenkin jonkin verran suoranaista suunnitelmallisuutta myös tässä toiminnassa. Käymäni keskustelun mukaan varsinaista suunnitelmaa tämän osalta ei ole olemassa, mutta he ovat aloittaneet muutama vuosi sitten tietynlaisen työnantajamielikuvan rakentamisen, ennen kuin tämä aihe oli niin trendikästä ja jokaisen alan toimijan huulilla. Huolimatta siitä, että varsinaista suunnitelmaa tai erillisiä pelimerkkejä ei virallisesti olekaan laadittu ja organisaatiossa koetaan, ettei heidän tarvitse olla niin paljon toteuttamassa itseään, ovat he kuitenkin ottaneet linjan, että jos jotakin mielenkiintoista ideaa tulee, niin he lähtevät sitä rakentamaan ja toteuttamaan sitten. Tavoitteena heillä on myös vahvasti reagoida siihen mitä markkinoilla tapahtuu. He käyvät henkilöstöhallinnon tiimin kanssa myös keskusteluja säännöllisesti siitä ottavatko toimintaan jotakin yksittäistä kärkeä, vai mennäänkö yksittäisten ideoiden kautta. Haastattelemani henkilö mainitsee, että he ovat saattaneet viedä huipputyönhakijoita jopa reissuun. Samaan hengenvetoon hän kuitenkin mainitsee myös sen, miten heidän toimintansa on omalla tavallaan myös lyhytjänteistä, jossa pyritään niitä isompia hyviä käytänteitä löytämään kokeilemisen kautta.

Kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa olen maininnut, toimivat organisaatio B sekä organisaatio E hyvin läheisessä yhteistyössä ohjelmistokonsultointia tekevien organisaatioiden kanssa, vaikka ne eivät suoranaisesti itse, olekaan ohjelmistokonsultointia tekeviä tahoja. Heidän haastattelunsa antoivat kuitenkin mielenkiintoista näkemystä tutkimusaiheeseen. Seuraavissa kappaleissa

käsitellessäni työnantajamielikuvaa näiden organisaatioiden osalta, sisältää se enemmänkin asiantuntijoiden näkemystä ohjelmistokonsultoinnin työnantajamielikuvasta yleisesti.

Organisaatio B on tätä kautta kuullut sekä nähnyt monenlaista toimijaa ymmärtäen näiden haasteet ja näkemykset. Haastatteleman henkilö mainitseekin heti haastattelun alussa kysyttäessä, että osaajapulaa valittavat hyvin monet toimijat. Tämä sinänsä ei ole yllättävä tulos, ottaen huomioon miten kaikki haastatteleman organisaatiot ovat yksissä tuumin maininneet kokeneista osaajista olevan pulaa. Haastatteleman henkilö sanookin saavansa aiheeseen liittyen paljon puheluita, missä ongelmana pyydetään apua, mutta rajalliset resurssit eivät riitä ongelman ratkaisuun kaikkien osalta. Keskustelun edetessä haastatteleman henkilö kiteyttää työnantajamielikuvan tärkeyden seuraavasti: *”Tällä hetkellä huippuosaajilla on vara valita missä he ovat töissä. Varsinkin ne, jotka ovat saavuttaneet jo maksimaalisen tulotason alallaan, siirtyvät työpaikan valinnan perusteet palkkatasosta yhä enemmän muihin tekijöihin. Kilpailu on kovaa, joten yhdelläkään ohjelmistokonsultointiatekevällä yrityksellä ei ole varaa olla keskittymättä työnantajamielikuvan luomiseen.”*

Omasta mielestäni edellinen kommentti kuvastaa kenttää hyvin ja vahvistaa tämän tutkimuksen lähtöasetelmaa. Jokaisen ohjelmistokonsultointia tekevän yrityksen on siis tarkkaan mietittävä mihin lähtee panostamaan. Tämä korostuu aloittelevien yritysten osalta, jolloin resurssit ovat vielä sangen rajalliset, mutta toki isoillakaan ei ole varaa jättäytyä kelkasta pois. Mikäli huippuosaajat lähtisivät siirtymään isoista pieniin asiantuntijaorganisaatioihin alkaisi se ennen pitkää näkyä isompienkin toiminnan laadussa ja tätä kautta liikevaihdossa. Organisaatiosta B haastatteleman henkilö nostaa esille miten isommat organisaatiot isossa maailmassa osoittavat tietä sille, miten näkyvää työnantajamielikuvan tekeminen voi olla. Samaan hengenvetoon hän kuitenkin kyseenalaistaa tämän viittaamalla muun muassa siihen, miten onko esimerkiksi Microsoftin työnantajamielikuva jotain käsinkosketeltavan konkreettista, verrattuna pienempiin toimijoihin.

Mielestäni tämä onkin äärimmäisen mielenkiintoinen havainto. Isot varmasti tekevät paljon työnantajamielikuvansa edistämiseksi, mutta se ei välttämättä ole niin näkyvää ja vaikka olisikin, sitä ei heidän toimintaansa mielletä suoraan työnantajamielikuvan rakentamiseksi. Tällä tarkoitan sellaista ajattelua missä isojen tekemät toimet herkästi nähdään asioina, joita isot nyt vaan tekevät.

Elena Hubschmidtin (2021, 46-47) peräänkuuluttaa organisaation ulkoisen imagon perään ja kokee strategisen lähestymistavan olevan paras tapa tämän saavuttamiseen. Hän on nostanut esiin myös näkökulman siitä, miten on mietittävä myös se, miten saadaan juuri oikeanlaisia osaajia. Organisaation B kuvauksen mukaan alalla ollaankin tämän suuntaista työtä tekemässä

Haastatteleman henkilö kertoo siitä, miten hänen kokemuksensa ja käytyjen keskustelujen perusteella isommissa firmoissa työnantajamielikuvan rakentaminen on jossain määrin jopa osa markkinointibudjettia. Hän myös toteaa sen, miten asioita pyritään tekemään määrätietoisesti, mutta siinä ei aina onnistuta, osittain osaamisen ja osittain resurssien puutteesta.

Organisaatio B on nähnyt selkeästi hyvin laajalla skaalalla erilaista työnantajamielikuvan rakentamista, mutta selkeästi hänenkin vastauksistaan paistaa läpi se, miten yhtä oikeaa tapaa ei välttämättä ole olemassa mitä tähän aihepiiriin tulee. Kenttä on siis hyvin hajallaan ja toiset ovat enemmän perillä siitä mitä kannattaa tehdä ja toiset saattavat olla hyvinkin hukassa.

Haastattelemistani organisaatioista organisaatio E tarjosi mielenkiintoista näkemystä varsinaiseen työhön. Kuten aiemmin olen maininnut, on haastatteleman henkilö tutkinut rekrytointia ja työnantajamielikuvaa ja työskentelee organisaatiossa, joka auttaa organisaatioita saamaan oikeat osaajat taloon. Hänen kanssaan keskustellessa hän tuo hyvin vahvasti esille työnantajamielikuvan merkityksen ohjelmistokonsultoinnin puolella. Hänen näkemyksensä mukaan työnantajamielikuva on rahapinta markkinoinnin, rekrytoinnin ja bisneksen kehittämisen saralla. Työnantajamielikuvan eteenpäinviemisen kannalta keskeisimpiä asioita on ensin ymmärtää oma kohdeyleisö. Omasta mielestäni äärimmäisen mielenkiintoinen pointti, joka haastattelussa tuli esille oli se, että erilaisilla organisaatioilla on erilaisia profiileja. Samaan aikaan taloudelliset resurssit ovat monella organisaatiolla rajalliset. Onkin tärkeää pohtia, minkälaisia henkilöitä organisaatioon tarvitaan ja samaan aikaan tehdä analyysiä ja kartoitusta siitä, minkä profiilin kavereita organisaatio saa riveihinsä helposti ja minkä tason tai alan osaajissa on eniten haasteita. Rajalliset resurssit työnantajamielikuvanosalta onkin siis järkevää kohdentaa haastavimpiin tapauksiin.

Omasta mielestäni tämä on yksi parhaita analyysyjä ja samalla neuvoja mitä olen tämän aihepiirin käsittelyn ja perehtymisen aikana kuullut. Lähestulkoon aina työnantajamielikuvasta keskusteltaessa, siitä keskustellaan yleisellä tasolla ja koko organisaatiota koskevana. Toisin sanoen keskustelussa vallitsee ajatus, että sama lääke tepsii kaikkiin ja kaikkeen, vaikka todellisuudessa tämä ei mitään todennäköisimmin pidä paikkaansa. Samat asiat eivät vetoa kaikkiin tai edes kaikkien ammattikuntien edustajiin. Toki tämän tutkimuksen kannalta relevanteimmat seikat liittyvät niihin työnantajamielikuvan tekijöihin, jotka vetoavat ohjelmistokonsultteihin. Tämän takia tässä tutkimuksessa en kovin syvällisesti mene näihin muihin vaihtoehtoihin työnantajamielikuvan malleihin, mutta koen tärkeäksi tiedostaa ja mainita niiden olemassaolon.

Organisaation E edustajan haastatteluiden edetessä kävimme tarkempaa keskustelua työnantajamielikuvasta yleisesti ja haastatteleman henkilön mukaan niihin kyllä monessa

organisaatiossa panostetaan työnantajamielikuvaan, josta kertoo muun muassa se, miten yritykset esimerkiksi siirtyvät parempiin maantieteellisiin sijainteihin, jotka itsessään ovat jo työnantajamielikuvan kannalta merkittäviä tekijöitä. Toimitilojen sijainti on merkittävä osa työnantajamielikuvaa, mutta siitä ei kovinkaan usein puhuta ja tämä unohdetaan kokonaisuudesta. Haastattelemani henkilö kuitenkin mainitsee miten monilla suurilla organisaatioilla, on perusasiat työnantajamielikuvan kannalta kunnossa.

Omasta mielestäni eräs kaikista kiinnostavimmista havainnosta tämän organisaatio E:n edustajan haastattelusta oli hänen näkemyksensä osaajapulasta. Hän on tämän asian osalta hyvin erimieltä muiden haastattelemieni henkilöiden kanssa. Kuten aiemmin on käynyt jo ilmi, niin poikkeuksetta kaikki aikaisemmin haastattelemani henkilöt ovat maininneet osaajapulasta olevan totta ja, samalla jotain minkä kanssa he kaikki joutuvat olemaan tekemisissä koko ajan. Organisaatio E:n edustajan mukaan osaajapula itsessään on jossain määrin väärä käsitys. Hän tuo ilmi sen, miten osaajapulasta puhuttaessa, ei tarkasti määritellä sitä, mistä oikeastaan puhutaan. Tämä on mielenkiintoinen lausunto, johon palaan tarkemmin seuraavassa osiossa.

5.4.2. Työnantajamielikuvaan liittyvät haasteet kohdeorganisaatioissa

Aiemmin tässä osiossa olen käsitellyt haastattelemiani organisaatioita yleisellä tasolla koskien henkilöstörakenteita, sekä käsitellyt niitä tapoja, miten työnantajamielikuvaa tällä hetkellä rakennetaan kyseisissä organisaatioissa, ja mihin kiinnitetään huomiota. On mielestäni kuitenkin ensiarvoisen tärkeää käsitellä myös sitä, mitä haasteita organisaatiot ovat kenties kohdanneet työnantajamielikuvan rakentamiseen liittyen, tai millaisia haasteita olen itse haastatteluja tehdessäni tunnistanut kohdeorganisaatioista. Tähän osioon tarjosi hyvin paljon näkemystä myös organisaatioiden B ja E edustajat, jotka toimivat useiden ohjelmistokonsultointialan organisaatioiden kanssa. He ovat nähneet hyvin monenlaisia ratkaisuja ja osasivat kertoa niistä haasteista mitä ovat tunnistaneet itse.

Lähdettäessä liikkeelle yleisistä havainnoista, on keskeisenä teemana noussut haastatteluissa esiin resurssien puute. Tämä lienee selkeästi myös yksi merkittävimmistä haasteista. Organisaatiota A, C ja D ovat kaikki suoraan ohjelmistokonsultoinnin kentässä toimivia organisaatioita ja kaikilla oli jonkinasteisia resurssihaasteita työnantajamielikuvan luomisen kannalta. Selkeimmin asiat tosin ilmaisi organisaation A edustaja, joka myöntää suoraan sen, miten heillä ei ole tarpeeksi henkilöstöresursseja työnantajamielikuvan rakentamiseen. Toki he käyttävät ulkopuolista kumppania auttamassa tätä prosessia, mutta sisäiset resurssit ovat rajalliset. On kuitenkin huomioon otettava, että

ulkopuolisen kumppanin käsitys ja näkemys organisaatiosta ei ole parhaimmillaankaan samanlainen, kuin talossa työskentelevällä. Näin ollen ulkopuolisen avun käyttäminen ei suoranaisesti poista resurssi pulaa.

Organisaatioiden kohtaama resurssipula mukaileekin Cardon & Stevensin (2004, 295-323) tekemiä havaintoja siitä, miten varsinkin pienemmillä toimijoilla resurssipula heijastuu siihen, miten työnantajamielikuvaan vaikuttavia toimia kyetään kehittämään.

Organisaatio D on myös lähtenyt käyttämään ulkopuolista tahoja apunaan toiminnassaan ja he eivät ihan yhtä selkeästi tuo esille resurssien rajallisuutta. Heidän toimintansa lähtökohdat eroavat organisaation A toiminnasta myös siltä osin, että haastattelemani henkilö on vastuussa ja vahvasti itse mukana ulkopuolisen markkinointikonsultointiin erikoistuneen organisaation kanssa luotavassa suunnitelmassa työnantajamielikuvan osalta. Organisaation C osalta haastattelussa resurssien puute työnantajamielikuvan luomiseen on selkeästi läsnä, vaikka osittain kyseisessä organisaatiossa on tietoinen valinta panostaa työnantajamielikuvan rakentamiseen oman toiminnan ohella.

Yleisemmällä tasolla selkeä kaikilla haastattelemillani organisaatiolla näkyvä haaste, on sopivien mittareiden puute. Keskusteluissa kysyin työnantajamielikuvan mittaamisesta ja vaikka jokaisella ohjelmistokonsultointiorganisaatiolla oli mittareita käytössä, eivät ne kuitenkaan olleet välttämättä kovin tarkkaan määriteltyjä ja haastatteluista paistoi epävarmuus siitä, mitataanko laisinkaan oikeita asioita. Esimerkiksi organisaatio A:n toiminnassa mittareina toimii sisääntulohaastattelu, mutta haastattelemallani henkilöllä ei ollut tarkkaa tietoa siitä käsitelläänkö kyseisessä haastattelussa, miten paljon esimerkiksi rekrytointiprosessiin liittyviä asioita. Toisaalta organisaatiossa A mitataan säännöllisin väliajoin henkilöstön tyytyväisyyttä sekä ohjelmistokehitysratkaisujen puolelta asiakkailta näkemystä siitä, miten he organisaation kokevat. ovat myös kyseisessä kohdeorganisaatiossa mitanneet nettisivujen klikkauksia, mitkä ovat ottaneet osaksi työnantajamielikuvaa. Kuitenkaan mitään reaaliaikaista dataa ei ole saatavilla tässä kohtaa.

Organisaation C osalta mittarit ovat vielä hieman epämääräisemmät ja haastattelemani henkilö mainitseekin, että ei ole ihan varma onko mitään mitattu kovinkaan järjestelmällisesti työnantajamielikuvan osalta. Jonkin verran järjestävät kyselyitä ja ovat sitä kautta hakeneet dataa siitä, miten toimintaa kannattaa kehittää. Heidän näkemyksensä on, että mielenkiintoiset projektit ovat se juttu millä vetävät porukkaa organisaatioon työhön. Organisaation C edustaja oli myös ensimmäinen, joka suoraan myönsi suurimmaksi haasteeksi henkilön pitämisen talossa sen jälkeen, kun hänet on saatu ensin palkattua. Suurin haaste on saada tämä ohjelmistokonsultti mieltämään itsensä juuri organisaatio C:n työntekijäksi.

Tämä on mielenkiintoinen havainto, mutta äärimmäisen paikkansa pitävä. Organisaatio E:n edustajan kanssa keskustellessani tämä tuli hyvinkin vahvasti esille. Hän on oman työnsä kautta seurannut paljon ohjelmistoalaa ylipäättään ja ollut mukana kehittämässä sekä tutkimassa työnantajamielikuvaa. Hänen kanssaan keskustellessani hän toi esiin suurena riskinä niin sanotun ylimyymisen työnantajamielikuvan osana. Tämä nimenomaan ei ole minkään yksittäisen organisaation kohtaama haaste, vaan koskee kaikkia ohjelmistokonsultoinnin organisaatioita sekä oikeastaan mitä tahansa muutakin organisaatiota. Haastattelemani henkilö näkee suurena haasteena liian suuret lupaukset, joita on hyvin vaikea tai joskus jopa mahdoton lunastaa. Hän mainitsee esimerkkinä organisaation joka oli kampanjoinut niin kunnianhimoisen arvolupaus kärkenään, että sen lunastaminen oli mahdotonta. Kyseisessä tapauksessa lupauksessa ei oltu otettu huomioon työn ulkopuolisia tekijöitä, joihin työnantaja tai työyhteisö ei itsessään kykene tyhjentävästi vastaamaan lunastaakseen tämän lupauksen.

Organisaation E edustaja suosiikin niin sanottua ”luomuuntumista” työnantajamielikuvan osalta. Luomuuntumisella hän tarkoittaa sitä, miten organisaation luontaiset vahvuudet pääsevät esille ja asioiden tekeminen arjessa ilman kiiltokuvattuja mainoslauseita ja hypeä luovat sen oikean työnantajamielikuvan. Hän näkee, että työnantajamielikuvasta puhuttaessa sellaisetkin organisaatiot ohjelmistokonsultoinnin kentässä, jotka aikaisemmin ovat olleet lähestulkoon edelläkävijöitä tällä saralla, ovat nyt hieman taantuneet omassa tekemisessään. Kuitenkin keskustelussa kävi vahvasti esiin myös se, miten perusasiat ovat kaikesta huolimatta kunnossa alan päätekijöillä. Tämä koostuu siitä, että näissä organisaatioissa on mukava olla töissä, kollegat ovat miellyttäviä sekä projektit mielenkiintoisia. Tällainen on aiemmin mainittua luomuuntumista käytännössä. Tuodaan esille sitä hyvin olevaa nykytilaa mutta sopivassa suhteessa myös tavoitteellista uutta tulevaisuutta. Tärkeintä on pitää jalat maassa ja varoa ylimyymästä.

Mielestäni tämä on erittäin hyvä pointti. Peilattaessa työnantajamielikuvaa esimerkiksi rekrytointiin ja markkinointiin, on luomuuntuminen äärimmäisen järkeenkäyvä lähestymistapa. Varsinkin rekrytoinnissa rekrytoijan on tärkeää hallita työnhakijan odotuksia, jotta välttyttäisiin juuri tältä ylimyynniltä ja turhilta pettymyksiltä.

Organisaation E edustaja myös nostaa suureksi haasteeksi jo aiemmin mainitsemani mittarit. Organisaation A ja C osalta olemmekin jo todenneet, että vaikka jotain asioita mitataan, on kyseenalaista, onko niillä minkälaista relevanssia todellisen työnantajamielikuvan mittaamisen kannalta. Mittarit ja niiden oikeellisuus tuli hyvin vahvasti esille organisaation E edustajan kanssa. Hän sanoi hyvin suoraan sen, miten nykyiset mittarit ovat sangen kehoja. Alalla tehdään asioita

systemaattisesti ja on olemassa tiettyjä työnantajamielikuvan uranuurtajia, jotka onnistuvat keräämään massiivista dataa tietyiltä kohderyhmiltä. Tällä tavoin saadaan tietoa siitä, miten tämän kohderyhmän edustat kokevat esimerkiksi tietyt ohjelmistoalan yritykset. Tällaiset Gallup- tyyppiset ratkaisut ovat yhdenlaista mittaamista ja mittarointia työnantajamielikuvan kannalta.

Toiseksi yleiseksi mittariksi haastatteleman henkilö nostaa rekrytointipalautteen, sillä rekrytointi itsessään aktiviteettina ja prosessina on merkittävästi työnantajamielikuvaan vaikuttava tekijä. Rekrytoinnin vaikuttavuus korostuu erityisesti juuri ohjelmistokonsultointiin keskittyvissä organisaatioissa, jossa huippuosaajat ovat kokoliiketoiminnan ydin. Keskustelun edetessä haastatteleman henkilö toteaa, että on firmoja jotka hoitavat tämän rekrytointipuolen todella mallikkaasti.

Rekrytointipalautte, vaikka siinä ollaankin jo oikeiden asioiden jäljillä, jää kuitenkin mittarina silti hieman ohi kaikista relevanteimmasta datasta. Haastattelussa käy ilmi se, miten organisaation E edustaja kokisi yhdeksi parhaimmista mittareista hylätyt kandidit, ja vielä tarkemmin heidän kokemuksensa noin kuusi kuukautta varsinaisen prosessin loputtua. Tällöin saataisiin kenties parasta mahdollista dataa siitä, miten hyvin prosessi on hoidettu ja samalla millaisena kyseinen palkkaamatta jätetty konsultti näkee kyseisen organisaation. Keskustelun edetessä tätä ajatusta pohjataan siihen, että organisaatiot, jotka saavat potentiaalisesti satoja hakemuksia, kykenisivät hyvin todennäköisesti löytämään näiden hakijoiden joukosta sellaisia, jotka ovat melkein tulleet valituiksi. Olisi tärkeää ymmärtää millainen fiilis juuri näillä lähes valituilla on. Hän mainitsee myös, että jonkin verran organisaatioissa kerätään erilaisia välittämispalautteita, mutta nämä hyvin helposti myrkyttyvät, sillä ihminen harmituksissaan herkästi antaa negatiivisemman arvioin.

Kaikesta tästä organisaation E edustajan antamasta näkemyksestä voidaan todeta mittareiden totaalisen puuttumisen tai väärin asioiden mittaamisen olevan yksi keskeisimmistä haasteista työnantajamielikuvan luomisessa. Kokonaisuutena voitaisiin todeta relevantin datan olevan hyvin vaikeasti tavoiteltavaa, ikä johtaa siihen, että hyvään lähteeseen on äärimmäisen vaikea päästä kiinni. Organisaation E haastattelussa tuli esiin myös äärimmäisen mielenkiintoinen pointti siitä, miten kohderyhmän määrittäminen on työnantajamielikuvan rakentamiselle äärimmäisen suuri haaste. Hyvin usein sorrutaan siihen, että kiinnostutaan vääristä asioista. Haastatteleman henkilö mainitsi esimerkkinä sen, että ohjelmistotalojen ei pidä olla kiinnostuneita siitä, mitä tavallinen kansalainen heistä ajattelee, eikä ohjelmistokonsultointia tekevän organisaation tarvitse olla kiinnostunut siitä mitä ohjelmistoinfrastruktuurien osaajat heistä ajattelevat. Olennaisinta ohjelmistokonsultointia

tekevälle organisaatiolle on olla kiinnostuneita siitä, miten ohjelmistokehittäjä ja kehittäjäkollegat heidät näkevät ja mitä he heistä ajattelevat.

Tämäkin on tutkimuksen kannalta äärimäisen mielenkiintoinen pointti ja linkittyy mielestäni suoraan mittareihin liittyvään haasteeseen. Kohderyhmän ollessa väärä tai vaihtoehtoisesti liian lakea menee työ hyvin todennäköisesti hukkaan ja kohderyhmän ollessa väärä, ovat niitä yleensä tällöin mittaritkin. Tämä on mielestäni havaittavissa myös organisaatioiden A ja C toiminnassa, missä mitataan hieman jotain, mutta sen vaikutukset jäävät hyvin vähäisiksi eikä oikein ole kirkasta järjestelmällistä suuntaa siihen mitä haluttaisiin saada selville.

Poikkeus näihin haasteisiin löytyy kuitenkin organisaatiosta D, jotka omasta mielestäni ainakin edustavat jonkinlaista järjestelmällisyyden ja luomuuntumisen toimintasuuntausta omassa toiminnassaan. Heilläkin on paljon vielä tekemistä, mutta haastattelun perusteella ja sitä peilattaessa muihin, on heillä selkeästi kirkas näkemys mihin suuntaan ollaan menossa ja millä perusteella.

Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa olen jo todennut, on organisaatio D ottanut työnantajamielikuvan rakentamiseen kumppanikseen ulkopuolisen markkinointitoimiston, mutta samalla haastattelemani henkilö on itse hyvin vahvasti mukana suunnitteluprosessissa. Myös organisaatio D mainitsee mittareiden asettamisen olleen kaikista haastavin vaihe heille, silloin kun he aloittivat työnantajamielikuvaan panostamisen tietoisesti ja järjestelmällisesti. Mittareiden asettamisen haasteena oli paitsi määrittää mitä mitataan, myös se miten se ylipäätään muutetaan sellaiseen mitattavaan muotoon, millä he kykenisivät tarkastelemaan ovatko saavuttaneet niitä tavoitteita mitä ovat itselleen asettaneet. Tässä heillä on vielä tekemistä, sillä ihan täysin he eivät ole vielä päässeet mittareissaan sille tasolle kuin olisivat halunneet. Tavoitteet heillä on kuitenkin korkealla ja tämän projektin saaminen toteutukseen asti on heille ykkösprioriteetti.

Kuitenkin he ovat kyenneet organisaatiossa D määrittämään sangen hyvin sen mikä heille on konsultteja houkutellut. Haastattelemani henkilön mukaan erityisesti vapaus vaikuttaa, matala hierarkia, ei turhaa byrokratiaa tai erityisiä hierarkiatasoja sekä viimeisenä työtehtävien mielekkyys. Kaikki nämä asiat kokonaisuutena ovat lisänneet henkilöstön hyvinvointia. Organisaatiossa D onkin otettu erääksi keskeisimmistä toimintaa ohjaavista tekijöistä työtyytyväisyyskysely, jonka kautta he ovat onnistuneet määrittämään näitä edellä mainittuja painopisteitä. Keskustelussa käy selkeästi ilmi ajatus siitä, miten tietyn palkkatason yli mentäessä muiden tekijöiden vaikuttavuus ja merkitys kokonaisuuteen nousee entisestään. He ovat saaneet nämä kaikki selville teettämällä työtyytyväisyyskyselyä, jossa he ovatkin saaneet kunnioitettavat arvosanat. Haastattelun edetessä nousee esiin mielenkiintoinen pontti siitä, että hyvä tulos työtyytyväisyyskyselyssä voi olla myös

haaste ja positiivinen ongelma. Työnantajamielikuvan luomisen haasteeksi muodostuukin jatkuva kehitys ja muutos sekä samalla ihmisten tottuminen vallitsevaan olotilaan. Organisaation D edustaja mainitsee nimenomaisesti sen, että hyvä tulos voi aiheuttaa tuudittautumisen hyvään tilanteeseen, jolloin se aiheuttaa ison riskin työnantajamielikuvan kehityksen osalta. Haastattelemani henkilö sanoo näin: *”Se toiminta millä tällä hetkellä ansaitsee työtyytyväisyyskyselyssä 4/5 tuloksen, riittää parin vuoden kuluttua enää ¾ tulokseen.”*

Mielestäni tämä on mielenkiintoinen huomio, mutta varmasti hyvin paikkansa pitävä. Ihmiset tottavat hyvin helposti nykytilaan, jolloin he alkavat huomata uusia kehityskohteita. Tämä lähes väistämättä johtaa riman nousuun edelleen, jolloin puolestaan samat asiat eivät enää nouse yhtä positiivisessa mielessä esiin asioita mitattaessa.

Kaiken kaikkiaan kuitenkin organisaatiossa D on löydetty jotain mitattavaa, jonka kautta on onnistuttu lähtemään strategiaa rakentamaan. Omien haastattelujen kautta tekemieni havaintojen perusteella tässä ollaan aiemmin esille tulleen luomuuntumisen kanssa tekemisissä. Ainakin jollain tasolla. Nykytilanteen mittaaminen ja huomaaminen, miten hyvin asiat ovat sen perusteella mitä on vain spontaanisti ja aidosti tehty on juuri tällaista luomua työnantajamielikuvaa. Mittareita on myös onnistuttu jossain määrin luomaan, vaikkakin optimaalista otosta ei laajamittaisen työnantajamielikuvan kannalta olekaan tehty ja kyseessä on talossa jo olevien konsulttien näkemys. Tämä ei siis kerro suoraan millaisena organisaatio näyttäytyy omassa toimintakentässään laajemmin ulospäin hakijoille, jotka jäävät palkkaamatta.

Myös organisaatio B tarjosi hieman laajempaa näkökulmaa ohjelmistokonsultoinnin toimintakentän haasteisiin. Haastattelemani henkilö nosti työnantajamielikuvan rakentamisen haasteeksi organisaatioiden alueelliset erot. Hän kertoi miten kehä kolmosen sisäpuolella peruselementit alkavat olla jo sen verran moderneja, että aikaa jää työnantajamielikuvan miettimiseen. Sen sijaan maakunnissa on joiltain osin vielä paljon tekemistä monissa organisaatioissa, joissa perusdigitalisaation mukanaan tuomat muutokset ovat itsessään vielä pahoin vaiheessa ja tapahtumassa. Haastattelemani henkilöllä tulee säännöllisesti vastaan keskusteluita, joissa on erikseen perusteltava sitä miksi organisaation kannattaisi panostaa työnantajamielikuvan kaltaiseen kokonaisuuteen systemaattisesti.

Toinen merkittävä organisaatio B:n edustajalta esiin nouseva haaste on yleinen haparointi. Hänen mukaansa todella monet organisaatiot ovat edelleen niin sanotusti haparointivaiheessa, mitä tulee työnantajamielikuvan luomiseen. Kovinkaan monella organisaatiolla ei tällä hetkellä ole minkäänlaista maata mullistavaa projektia menossa tai mielikuvaa olemassa. Esimerkkinä hän

mainitsee työpaikkailmoitukset, mitkä ovat yksi keskeisimmistä mahdollisuuksista viestiä ja tuoda omaa työnantajamielikuvaa esille, mutta nämä ovat paikoitellen edelleen äärimmäisen kömpelöitä ja miesoletus stereotyyppisiä. Edelleen niinkin yksinkertainen perusasia, kun tehtävän kunnollinen kuvaus ja auki kirjaus loistaa monissa ilmoituksissa poissaolollaan.

Haastatteleman henkilön mukaan selkeästi on myös havaittavissa se, miten resursseja ja keinoja puuttuu organisaatioilta, vaikka näennäisesti pyritäänkin tekemään järjestelmällisesti. Keskusteluissa ilmenee myös tietynlainen kohtaanto-ongelma työnantajamielikuvan rakentamisen ja sen vaikuttavuuden välillä. Ohjelmistokonsultoinnissa kilpailu osajista on kovaa, kuten olemme jo todenneet useaan otteeseen tämän tutkimuksen aikana, organisaatiosta B haastatteleman henkilön mukaan työnantajamielikuvan kuntoon laittaminen nyt ei vaikuta niihin työnhakijoihin, jotka ovat markkinoilla tällä hetkellä. Brändiä ei luoda päivässä ja sama pätee työnantajamielikuvaan. Toimet mitä tehdään tänään kantavat hedelmää kuukausien tai kenties vasta vuosien päästä, joten pikavoittoja ei ohjelmistokonsultointiyrietykset saa tällä toiminnalla.

Haasteellisena haastatteleman henkilö mainitsee myös mittarit, joiden määrittelemisen jälleen kerran nähdään hyvin haasteellisena. Osittain tämä voi johtua siitä, että työnantajamielikuvasta on keskusteltu ja sitä on tuotu tässä mittakaavassa tapetille vasta muutaman vuoden ajan. Mittareiden määrittämistä hankaloittaa eritoten se, miten pitkän tähtäimen vaikutukset voidaan linkittää järkevällä tavalla niihin toimiin mitä on tehty tässä ja nyt. Mikäli syy-yhteyttä ei saada muodostettua on mittaroinnista saatu data hieman hankalasti hyödynnettävissä.

Eräs haaste joka keskusteluissa tuli esiin, mutta joka ei ainakaan itselläni ole tullut vielä aikaisemmin keskusteluissa vastaan oli diversiteetti. Organisaation E edustaja mainitsee haastattelussa sen, miten tulevaisuudessa organisaation henkilöstön diversiteetti tulee olemaan merkittävä kilpailutekijä. Haastatteleman henkilö tuo esiin, miten tämän suuntaista liikehdintää on pinnan alla jo havaittavissa. Ohjelmistokehitysorganisaatiot ovat hänen mukaansa tietyiltä osin mielenkiintoisia muinaisjäänteitä siltä osin, että organisaatiot ovat täysin suomenkielisiä, vaikka varsinainen kehitystyö hoidettaisiinkin englanniksi. Eräs merkittävä tekijä siinä, miksi huippuohjelmistokehitystalot ovat tulleet kohtuullisen hyväksi työnantajamielikuvassa, on ollut pakko. Asiakkaat vaativat ohjelmistokonsulteilta hyvin usein edelleen suomen kielen sujuvaa kirjallista ja puhuttua osaamista. He saattavat hyvinkin sanella sen, että projektipalaverit hoidetaan suomeksi. Juuri tästä syystä n. 30-vuotiaat suomenkieliset ohjelmistokonsultit ovat onnellisessa asemassa, jossa he voivat valita työpaikkansa. Tämä alkaa kuitenkin olla väistymään päin oleva tilanne. Diversiteetti on lisääntymässä tulevina vuosina, joka konkretisoituu tekoihin eikä sanoihin. Erityisesti tämä tulee näkymään siinä, miten

ohjelmistoyritykset lähestyvät kansainvälisiä markkinoita. Tulevaisuudessa organisaation nojaaminen suomenkielisyyteen ja puhtaasti suomenkielisiin, voi kääntyä jopa rasiitteeksi. Pääkaupunkiseudulla tätä on hieman jo havaittavissa ja jotkin ohjelmistokonsultointitalot ovat jo ryhtyneet profiloitumaan diversiteettimyönteisinä ja lähtevät omassa työnantajamielikuvassa liikkeelle tästä näkökulmasta. Tämä korostuu kansainvälisten projektien kohdalla ja osa uudemmissa organisaatioista on suoraan päättänyt ottaa organisaationsa kieleksi esimerkiksi englannin.

Mielestäni tämä diversiteettinäkökulma on mielenkiintoinen ja samalla hyvin ajanhenkeä kuvaava. Globalisaatio ei kenellekään ole enää vuonna 2021 tuntematon käsite ja tämä tulee varmasti näkymään ohjelmistokonsultoinnin toimintakentässä enenevässä määrin. Tämä organisaation E edustajan mainitsema havainto yhdistettynä siihen, että pääkaupunkiseudulla tätä kehitystä on jo näkyvissä, linkittyy vahvasti organisaation B edustajan kokemukseen alueellisista eroista, miten maakunnissa työnantajamielikuva jo itsessään on hyvin lapsenkengissä, puhumattakaan tämän yhdistämisestä erityiseen diversiteettiajatteluun.

5.4.3. Yhteenvedo työnantajamielikuvasta kohdeorganisaatioiden haastattelujen kautta

Edellä olen avannut haastattelemieni kohdeorganisaatioiden rakenteita, nykytilannetta sekä käsitellyt niitä haasteita mitä haastatteluissa tuli ilmi. Tässä osiossa niputetaan yhteen joitain yleisiä huomioita, ennen varsinaisiin johtopäätöksiin menoa.

Ensimmäisenä havaintona organisaatioiden tilanteesta oli mielekästä havaita se, miten työnantajamielikuva on selkeästi kaikissa organisaatiossa pinnassa ja se koetaan äärimmäisen tärkeäksi. Lähestymistapoja tämän aihepiirin käsittelyyn ja kehittämiseen löytyy samalla myös yhtä monta kuin on organisaatiotakin. Toki selkeitä yhtenäisiä teemoja oli myös havaittavissa. Yhtä organisaatiota lukuun ottamatta esimerkiksi kaikki kokivat työnantajamielikuvan merkitykselliseksi nimenomaan ohjelmistokonsultointiapiinaavan osaajapulan vuoksi. Lähtöasetelma tähän tutkimukseen liittyikin nimenomaan tiukkaan osaajapulaan ohjelmistokonsultoinnin alalla ja tähän haasteeseen vastaamiseen. Kuten sanoin, yhden organisaation edustaja ei täysin purematta niellyt osaajapulaa vaan toi siihen hieman erilaisen lähestymistavan. Hän kyseenalaisti osaajapulan lähtökohdat, mutta ei sinänsä kiistänyt keskustelua osaajapulasta. Tähänkin aiheeseen paneudutaan enemmän johtopäätösosiossa.

Ohjelmistokonsultointi on selkeästi äärimmäisen kilpailtu ala tällä hetkellä. Sen huomaa jo pelkästään haastatteluissa mukana olleista organisaatioista. Liiketoiminta on vahvasti riippuvainen osaajista,

mikä luonnollisesti aiheuttaa suurta painetta. Ihmiset ovat resurssina sellaisia, että niitä ei valmiina pakettina tarpeeseen noin vain taiota tai valmisteta samalla tavalla kuin muita rakaa-aineita, jos tällaista vertauskuvaa haluaa käyttää. Haastatteluista paistaa vahvasti esiin myös se, miten ohjelmisto konsultointi nähdään tällä hetkellä tietyllä tavalla nopeiden rikastumisten keinona. Karkeasti erään haastattelemani organisaation edustajan sanoin: *”Ohjelmistokonsultoinnin pariin tulee jatkuvasti uusia opportunistisia yrittäjiä, joilla on kaikessa yksinkertaisuudessaan lähtökohtana – sen kun vain rekryyää konsultteja hommiin sinne tänne ja rahaa vain tulee.”* Kuten tästä kommentista huomaa on ohjelmistokonsultoinnin liiketoiminnan perusajatus hyvin simppele – palkkaa konsultti tekemään työ. Tämä kuitenkin tuo mukanaan myös yrittäjän riskin, joka näinkin kilpaillulla alalla on äärimmäisen suuri. Yhtä lailla yksinkertaiselta kuulostava business malli pitää sisällään hyvin paljon työtä, paljon nyanseja, markkinointi verkostoja, konseptointia ja erityisesti työnantajamielikuvaa. Vertailun vuoksi mainittakoon, että lähestulkoon minkä tahansa liiketoiminnan perusajatuksenhan voi kiteyttää ideaan myydä palvelua tai hyödykettä kalliimmalla kuin, mitä se itselle maksaa. Voimme kuitenkin jokainen todeta todellisuuden olevan paljon tällaista yksinkertaistusta monimutkaisempaa.

Keskustelussa tuli ilmi myös mielenkiintoisia ajatuksia työnantajamielikuvan ja sen kehityksen osalta. Tulevaisuuden työnantajamielikuva tulee pitämään sisällään hyvin paljon muuta kuin pelkästään hyvää fiilistä ja mukavia työkavereita. On otettava yhä enemmän huomioon toimintaympäristön demografia ja tätä kautta diversiteetti. Suomi on pieni maa, jossa kasvulla on rajansa, jolloin ohjelmistokonsultoinnin organisaatioidenkin on lähdettävä valloittamana enenevässä määrin maailmaa. Tämä ei onnistu kotiinpäin kääntymällä ja suomessa perinteisiksi muodostuneita rakenteita noudattamalla. Kansainvälistyminen lähtee organisaation sisältä ja siitä kulttuurista mitä sinne ollaan valmiita luomaan.

Työnantajamielikuvalla on terminä hyvin positiivinen sävy ja siitä puhuttaessa lähes kenelle tahansa tulee hieman trendikäs olo ja tunne siitä, että nyt ollaan ajan hermolla. Kuitenkin haastatteluista kävi ilmi myös se, miten paljon haasteita organisaatiot kohtaavat omaa työnantajamielikuvaansa kehittäessään. Erityismaininnan ansaitsee mittarointi ja ylipäättään oikeiden mitattavien asioiden löytyminen. Tämä oli keskeisiä punaisialankoja haastattelujen edetessä, sillä jokainen mainitsi useaan otteeseen mittarit ja niihin liittyvät haasteet. Ratkaisuja oli kokeiltu monia, joista jotkut olivat päässeet jo sangen lähelle oikeita asioita, mutta samaan aikaan toiset ovat vielä lähes valovuosien päässä oikeiden asioiden mittaamisesta. Itse koen, tämän olevan hyvin mielenkiintoista, sillä jokaisen kehitystyön ja menestyksen avain on mittaaminen. Ilman oikeita mittareita toiminta on pahimmillaan äärimmäisen päämäärätöntä.

Tutkimusaiheen kannalta oli myös havainnollistavaa nähdä miten eri tavalla työnantajamielikuva terminä ja ilmiönä organisaatioissa mielletään. Tämä toisaalta voi kertoa myös siitä, miten hajallaan kenttä on tämän asian osalta. On toki huomioitava myös se mahdollisuus, että organisaatioiden erilaiset lähestymistavat eivät itsessään kerro vielä mitään, vaan voivat olla ihan hyvin merkki organisaatioiden erilaisuudesta, jolloin luonnollisesti työnantajamielikuva eroaa peilaten näin organisaation erikoisuuksiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Työnantajamielikuvan strateginen merkitys ohjelmistokonsultointi yrityksissä

Tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle tutkimusilmiöstä, jossa oli tarkoitus selvittää millainen merkitys työnantajamielikuvalla, on ohjelmistokonsultointia tekevissä organisaatioissa. Tavoitteenani oli selvittää, onko työnantajamielikuva miten keskeisessä roolissa ohjelmistokonsultointia tekevissä yrityksissä ja erityisesti millainen strateginen rooli sillä on kyseisten organisaatioiden henkilöstöhallinnossa. Henkilöstöhallinnon osa-alueista erityisesti rekrytointi oli keskeisessä roolissa, sillä työnantajamielikuva mielletään hyvin usein kulkevan rintarinnan henkilöstöhankinnan kokonaisuuden kanssa. Juuri tästä syystä otin rekrytoinnin hyvin keskeiseksi osa-alueeksi tähän työhön.

Tutkimuksen alussa mainitsen myös aihepiirin valintaani vaikuttaneen omat kokemukseni toimiessani ohjelmistokonsultointiyrityksessä. Huomasin sekä omassa työpaikassani, että yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoiden puolelta keskusteltavan osaajapolusta. Osittain huomasin tämän myös omassa työssäni. Tämä sai minut kiinnostumaan aihepiiristä entistä enemmän, jolloin sen valikoituminen Pro Graduni aiheeksi tuntui hyvin luontevalta. Käytin tutkimuksessani keräämääni empiiristä kvalitatiivista aineistoa, jotka toteutin puolistrukturoituina haastatteluina.

Haastattelut olivat keskeinen osa työtäni ja valitsin haastateltaviksi sekä ohjelmistokonsultointia tekeviä yrityksiä, että pari organisaatiota jotka eivät itse suoraan tee ohjelmistokonsultointia, mutta tekevät läheistä yhteistyötä ohjelmistokonsultointiyritysten kanssa ja antavat niille tukea erilaisissa projekteissa, järjestävät koulutuksia ja ovat tätä kautta nähneet monenlaisia ratkaisuja sekä lähestymistapoja työnantajamielikuvaan erilaisissa ohjelmisto- ja ohjelmistokonsultointitaloissa. Jokainen haastatteluun valikoitunut organisaatio on uniikki omalla tavallaan ja haastattelemani henkilöt ovat vahvasti tekemisissä työnantajamielikuvan kanssa, toiset tosin hieman enemmän kuin toiset. Jokainen haastattelemani henkilö kykeni kuitenkin organisaationsa osalta antamaan hyvin kattavan kuvan tutkimuksen kannalta relevanteista asioista.

Mitä tulee työnantajamielikuvaan käsitteenä, kuvaillaan sitä alan kirjallisuudessa hyvinkin samoin sanakääntein, kun mitä oma kokemukseni oli ennen tutkimuksen tekoon lähtemistä. Työnantajamielikuva nähdään hyvin vahvasti markkinoinnista irrallisena toimintana ja se nimenomaan mielletään tavallisesti henkilöstöhallinnon ja rekrytoinnin toimintakenttään. Tutkimusaineistoa tarkastellessani tämä pitää sängen hyvin paikkansa. Vielä tarkentaen työnantajamielikuva keskustelussa näyttäytyy hyvin vahvasti nimenomaan henkilöstöhankinnan kannalta keskeisenä toimintana. Tämä käy myös empiiristä tutkimusaineistoani tarkasteltaessa hyvin

vahvasti ilmi, sillä jokainen haastatteleman organisaatio kokee työnantajamielikuvaan panostamisen vaikuttavan olennaisesti ohjelmistokehittäjien, eli tässä tapauksessa uusien ohjelmistokonsulttien rekrytointiin. Työnantajamielikuvalla pyritään erottautumaan äärimmäisen kilpaillulla toimialalla toisistaan.

Työnantajamielikuvan tärkeys käy vahvasti ilmi haastateltavien organisaatioiden edustajien puheessa. Näin olleen muun muassa Markku Kajjalan (2016) esittämät ajatukset työnantajabrändin merkityksestä kilpailuedun saamiseksi tulevat esiin myös tutkimusaineistosta.

Vaikka perinteisesti mielletäänkin työnantajamielikuva markkinoinnista irrallisena toimintona, oli mielenkiintoista huomata, miten eräässä organisaatiossa HR toimi markkinointitiimin alaisuudessa. Tämä on hyvin lähellä Richard Mosleyn (2014, 48-50) esittämään strategia- ja brändihierarkista mallia, jossa HR ja markkinointi risteämällä keskenään muodostavat käytännössä työnantajamielikuvan kokonaisuuden strategisesta näkökulmasta.

Omasta mielestäni mielenkiintoinen havainto keräämäni aineistoa tarkasteltaessa, oli kuitenkin se, miten paljon keskustelu nimenomaan keskittyi uusien henkilöiden houkutteluun. Itselläni heräsi kysymys nykyisistä työntekijöistä ja heidän pitämisestään organisaatiossa? Eikö heidän pitämisenä tyytyväisinä ja työnantajamielikuvaan panostamisen tulisi tähdätä myös siihen, että nämä kovalla vaivalla hankitut henkilöt saataisiin pidettyä talossa? En väitä, etteikö organisaatioissa mietittäisi myös tätä näkökulmaa ja kenties tutkimukseni lähtöasetelma viitekehysineen oli sen verran henkilöstöhankintapainotteinen, että organisaation sisäiseen toimintaan panostaminen ei päässyt tulemaan esiin empiiristä aineistoa varten käydyissä keskusteluissa. Kuitenkin olisin odottanut tämän tulevan jossain määrin esiin haastatteluissa, sillä henkilöstöhankinnan luontainen jatkumo on henkilöiden pitäminen töissä.

Tutkimuksessa keskittyminen vahvasti pelkästään uusien henkilöiden houkutteluun, on mielenkiintoinen havainto, sillä strategisen henkilöstöhallinnon näkökulmasta henkilöstöhallinnon tulisi tulevaisuudessa entistä enemmän keskittyä myös osaajien integrointiin ja työntekijöiden sitoittamiseen, kuten Schultz & von der Walt (2015, 35-40) teoksessaan esittävät.

Omasta mielestäni työnantajamielikuvaan olisi äärimmäisen tärkeää entistä enemmän kytkeä myös elämää henkilöstöhankinnan jälkeen. Erityisen tärkeää tämä on siksi, että rekrytointi on kallista. Hyvin usein rekrytoinnin kustannukset jäävät organisaatioissa hieman taka-alalle ja kustannuksina nähdään ainoastaan suorat kustannukset, joihin usein mielletään työpaikkailmoitusten julkaisusta koostuvat kustannukset, tai ulkopuolistarekrytointikonsulttia käytettäessä hänen palkkiostaan

koostuvat kustannukset. Todellisuudessaan rekrytointiin on otettava huomioon paljon enemmän kustannuksia, sillä talon sisäisillä resursseilla tehty rekrytointi ei ole ilmaista sekään. On otettava huomioon rekrytointiprosessissa eriaikaan mukana olevat henkilöt ja se, paljonko he käyttävät työaikaansa kyseisen rekrytoinnin tekemiseen. Tämä työaika on pois heidän pääasiallisesta työstään ja vastavuoroisesti vaikka organisaatiossa olisi rekrytointien koordinoinnille dedikoitu henkilö omasta takaa, on hänenkin palkkansa ja käyttämänsä työaika rekrytoinnin kustannuksia. Hieman hausta riippuen hakemusten käsittelyyn, niihin vastaamiseen, ennakkohaastatteluihin, haastatteluihin, hylkäysviesteihin sekä työsuhdeneuvotteluihin menee helposti paljonkin työaikaa. Mitä kovempipalkkainen henkilö tai useampi henkilö prosessiin aikaansa käyttää nousevat kustannukset hyvin äkkiä. Puhumattakaan perehdytykseen käytettävästä ajasta, ja niistä viikoista tai kuukausista mitä kestää, ennen kuin henkilön panostyöyhteisölle on maksimissaan. Tämän kaiken valossa työnantajamielikuvasta olisi äärimmäisen tärkeä keskustella yhtä lailla työyhteisön ylläpidon näkökulmasta.

Edellä mainittua näkemystä tukee myös se, että Maritta Joki (2018, 87-90) korostaa rekrytoinnin merkitystä organisaation menestymisen kannalta. Rekrytointi nähdään tällä hetkellä hänenkin mukaansa pääasiassa projektiluoteisena toimintona aina suunnittelusta seurantavaiheeseen. Hyvin usein rekrytointi projekti katsotaan organisaatioissa kuitenkin päättyneeksi palkkaukseen. Työnantajamielikuvan kannalta tämä projekti pitäisi jatkaa pitkälle perehdytykseen ja henkilön integrointiin saakka.

Hieman tähän aihepiiriin pääsimme erään organisaation haastattelussa, jossa organisaation edustaja puhui niin sanotusta ”luomuuntumisesta”. Tällä hän tarkoittaa juuri sitä, miten organisaation sisältäpäin muodostuva organisaatio kulttuuri muodostaa työnantajamielikuvan juuri sellaisena kuin se on. Tällä tavalla organisaation välittämä viesti vastaa todellisuutta. Hieman samalla linjalla oli myös toinen haastattelemani organisaatio, joka oli päättänyt pohjata omassa työnantajamielikuvan rakentamisessaan hyvin vahvasti niihin seikkoihin, jotka heidän teettämässään työtyytyväisyyskyselyssä olivat nousseet keskiöön. Ainakin omasta mielestäni tämä on äärimmäisen lähellä luomuuntumista toimintana.

Yllättävin tulos empiirisen aineiston analysoinnissa oli se, miten heikoissa kantimissa työnantajamielikuvan mittaaminen on. Kohdeorganisaatioiden edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa ilmeni, että vaikka jokaisessa organisaatiossa työnantajamielikuvaa mitataan ja pyritään mittaamaan, on tässä merkittäviä eroja ja mittaaminen ei vaikuttanut kovinkaan järjestelmälliseltä kaikkialla. Vallitseva piirre keskusteluissa oli pyrkimys mittaamiseen, sen sijaan

että olisi ollut selkeä rakenne ja tarkkaan mietityt mittarit. Toisissa organisaatioissa teetettiin jonkin asteisia kyselyitä palkatuille, toiset olivat mitanneet oman organisaationsa työtyytyväisyyttä. Täysin erilaisissa sfääreissä liikutaan pääkaupunkiseudun ja muiden suurehkojen kasvukeskusten ulkopuolella, missä työnantajamielikuva itsessään on vielä monessa organisaatiossa täysin vieras käsite.

Organisaatiot tiedostivat itsekin tämän, että tulosten mittaaminen on haastavaa, mutta syvällisimmän analyysin mittareiden huonosta tilasta antoi organisaation E edustaja, joka on äärimmäisen perillä työnantajamielikuvan kokonaisuudesta ohjelmistokonsultoinnin saralla. Hänen mukaansa alalla käytetään hyvin huonoja mittareita kokonaisuudessaan ja suurimmanhaasteen oikeiden asioiden mittaamiselle aiheuttaa se, että relevanttiin tietoon on äärimmäisen vaikea päästä käsiksi.

Mittareiden puuttuminen on äärimmäisen suuri ongelma, sillä se vie pohjaa kaikelta järjestelmälliseltä tekemiseltä. Mietittäessä organisaation pyöritystä ylipäätään, ohjaavat sitä lukuisat erilaiset tunnusluvut. Yritysten taloudellista kannattavuutta mitataan myyntikatteiden, käyttökatteiden, omavaraisuusasteiden sekä liikevaihdon määrän kasvun kautta. Televisiokanavien ja ohjelmien menestystä mitataan katsojalukujen perusteella ja radiossa vastaavasti menestyksen mittarina toimivat kuuntelijamäärät. Työhyvinvointia voidaan mitata työhyvinvointikyselyllä ja kenties sairauspoissaolojen vähenemisellä henkilöstötilinpäätöksessä. Etuna näillä kaikilla edellä mainituilla mittareilla on se, että ne ovat selkeitä ja niitä on suhteellisen helppo muuttaa mitattavaan muotoon. Tämä johtunee osittain siitä, miten talouden tunnusluvut ovat kehittyneet ja vakiintuneet vuosien saatossa ja ovat sitä kautta pysyneet hyvin muuttumattomina. Tosin on otettava huomioon sekin, että esimerkiksi työtyytyväisyyskysely ei ole absoluuttista dataa, sillä siihen vaikuttaa hyvin paljon myös henkilön subjektiivinen kokemus, tosin suuntaa antavana mittarina se toimii sangen mallikkaasti.

Työnantajamielikuva on ollut kunnolla pinnalla vasta muutaman vuoden ja erityisen trendikkääksi se on muodostunut vasta noin kaksi vuotta sitten, joten suuressa mittakaavassa tämä toimintakenttä on äärimmäisen tuore, eikä vakiintuneita parhaita käytänteitä ole ehtinyt vielä samalla tavalla muodostumaan. Tämä huolimatta siitä, miten esimerkiksi juuri hotelli alalta on olemassa tutkimusta Kim Hoquen (1999) toimesta. Massojen huulille työnantajamielikuva on tullut vasta nyt. Alan tuoreus yhdistettynä aiemmin mainittuun relevantin datan vaikeaan saatavuuteen on varmasti vaikeuttanut mittareiden luomista ja muotoutumista entisestään.

Mittareiden puute muodostuu suureksi ongelmaksi viimeistään silloin, jos tällainen haparointi kestää kovin kauan. Vääriä asioita mitattaessa saatu data ei anna oikeaa kuvaa tehtyjen toimien

vaikuttavuudesta. Tällöin on riskinä, että vaikka organisaatioissa tehtäisiin oikeita asioita, voidaan tällainen hyvä toiminta lopettaa väärin asioiden mittaamisen vuoksi, joka ei anna oikeaa kuvaa toiminnasta. Pitkällä aikavälillä tämä aiheuttaa ylimääräisiä välillisiä ja välittömiä kustannuksia. Välittömiä kustannuksia muodostuu, jos työnantajamielikuvaa lähdetään määrittelemään turhaan uudelleen väärin mittareiden vuoksi. Tällöin työaikaa ja kenties ulkopuolisten konsulttien palkkioihin menee tarpeettoman paljon rahaa. Välilliset kustannukset puolestaan muodostuvat siitä, miten työnantajamielikuva voi huonontua hyvän strategian turhan hylkäämisen vuoksi, jolloin organisaatio saattaa saada vähemmän hakijoita tai väärän profiilin hakijoita, mikä ohjelmistokonsultoinnissa hidastaa liiketoiminnan kasvua ja kehitystä. Vaikutukset voivatkin siis olla sangen kauaskantoiset.

Selkeän mittaroinnin puute linkittyy hyvin vahvasti myös aiemmin jo mainitsemani luomuuntumiseen ja eritoten luomuuntumisen vastakohtaan, joka on ylimyynti. Näen itse tämän yhtenä suurimmista riskeistä työnantajamielikuvan kannalta, sillä liian kiilloteltu kuva ilman tekoja sen takana aiheuttaa pettymyksiä ja rekrytointien epäonnistumisia. Suurin epäonnistuminen tässä tapauksessa onkin se, että henkilö lähtee talosta hyvin nopeasti rekrytointinsa jälkeen. Haastattelemissani organisaatioissa selkeästi nähdään työnantajamielikuvaan liittyvät perusasiat olevan kunnossa ja puheissa sekä somepostauksissa välittyy hyvä meininki ja yhteisöllisyys. Mitä ohjelmistokonsultointiin ja yleisesti ottaen ohjelmistoalaan liitetään, on rento meininki, biljardipöytineen ja pöytäjäkiekkoineen. Tämä on se yleisin ajatus mikä ihmisille myös tulee mieleen työnantajamielikuvasta keskusteltaessa. Toinen selkeästi haastatteluissa esille tuleva, työnantajamielikuvaa ohjelmistokonsultoinnin saralla määrittävä tekijä on mielenkiintoiset projektit. Nämä teemat ovat kuitenkin jokainen sellaisia missä piilee vaaran paikka, ja projektien mielenkiintoisuus esimerkiksi saattaa olla hyvinkin subjektiivista.

Ohjelmistokonsultoinnin piirissä työnantajamielikuvan luominen on äärimmäisen haastavaa. Kenties haastavampaa kuin monessa muussa organisaatiossa, sillä työyhteisön käsite on hyvin soljuva. Konsultointi nimensä mukaisesti on hyvin usein sitä, että henkilö saa palkkansa ohjelmistokonsulttiyritykseltä, mutta on fyysisesti asiakkaan tiloissa tekemässä projektia. Näiden projektien kesto myös hyvin usein on useita kuukausia, ja joissain tapauksissa jopa vuosia. Aikaa saatetaan viettää varsinaisen työnantajan tiloissa tai saman yrityksen muiden konsulttien kanssa pahimmillaan pikkujouluissa ja muissa vastaavissa satunnaisissa tilaisuuksissa. Konsultti onkin arjessaan enemmän osa asiakasorganisaation työyhteisöä päivittäin. Kuten arvata saattaa aiheuttaa tämä haasteen juurikin siksi, että työyhteisön mukavuuteen ja reiluuteen sekä muuhun oheiskivaan

kuten rentoon meininkiin, perjantaikaljoihin ja niihin aiemmin mainitsemini biljardipöytiin on vaikea nojata konsultteja houkuteltaessa. Eihän aikansa 98 % asiakkaan konttorissa viettävä ohjelmistokonsultti pääse hyötymään arjessaan näistä eduista. Asiakasorganisaatiot saattavat muutenkin olla omassa konttorielämässään vielä hyvin jäykällä tasolla, jolloin tämä haaste vielä korostuu. Tällaisissa tilanteissa ylimyynti korostuu ja odotukset voivat konsultilla nousta kohtuuttoman suuriksi. Haastattelemistani henkilöistä erityisen paljon tästä aiheesta puhui organisaation E edustaja, joka on toiminut aihepiirin parissa jo pitkään. Tämä riski on niin sanottu ylimyyminen. Työnantajamielikuvaa tehdään monessa organisaatiossa.

Kuitenkaan työnantajamielikuvan strategisuus ei tullut kovinkaan monessa organisaatiossa esiin. Ainoastaan organisaatio D ilmoitti suoraan tehneensä aiheeseen liittyvää strategiaa. Näin ollen Richard Mosleyn (2014, 48-50) ajatukset strategisesta työnantajamielikuvasta eivät ole kovinkaan monella organisaatiolla kirkkaana mielessä.

Odotuksia hallitessa on toki huomioitava myös se, että työnantajamielikuva muodostuu myös muista osasista kuten työterveydestä ja muista henkilökuntaeduista, mutta jos tulokulma on vahvasti työyhteisöpainotteinen, onko tämän edes mahdollista toteuttaa kunnolla ohjelmistokonsultointitalossa.

Aineistoa tarkastellessani on kuitenkin mainittava, miten eräs keskeisimmistä huomioista työnantajamielikuvasta puhuttaessa on työnantajamielikuvan tärkeydestä puhuminen joka käännteessä, mutta samalla siihen käytettävät resurssit ovat hyvin vähäiset. Teot eivät tässä kohtaa vastaa siis täysin puheita. Konkreettisimmin tämä resurssien vähyys näkyy siinä, miten monessa organisaatiossa päävastuu työnantajamielikuvasta on henkilöstöhallinnon muita töitä tekevillä ”oman toimen ohella” tehtävänä projektina. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että työnantajamielikuvan strateginen ja järjestelmällinen tekeminen jää tällöin helposti muiden juoksevien asioiden jalkoihin. On toki otettava huomioon myös se, että tutkimusotokseni on sangen suppea eikä niiltä osin anna tarpeeksi tietoa kovin merkittävien yleistysten tekemiseen. Tämä oli silti hyvin mielenkiintoinen havainto.

Resurssien ja puheiden ristiriita herättää mielestäni relevantin kysymyksen siitä mistä tämä johtuu?

6.2. Tutkimuksen relevanssi ja jatkotutkimusaiheet

Valitsin alun perin tämän tutkimusaiheen, koska ohjelmistokonsultointi oli minulle tuttu toimiala ja halusin selvittää, miten isossa roolissa työnantajamielikuva on ohjelmistokonsultointiyritysten strategiassa henkilöstöhallinnon ja -hankinnan osalta. Suurin motivaattori tämän aiheen

valikoitumiseen oli jatkuva keskustelu ohjelmistokonsultteihin liittyvästä osaajapulasta. Viittasin tutkimukseni alussa tilastoihin, josta käy ilmi ohjelmistoalan merkitys suomen yritys kentässä, sekä artikkeleihin, mitkä käsittelevät ohjelmistoalaa koskevaa osaajapulaa. Kenttä on merkittävä ja ennen kaikkea kasvava.

Lähdettäessä miettimään tämän tutkimuksen relevanssia, on tutkimus toimialahuomioiden ajankohtainen. Työnantajamielikuvaa on tutkittu jo hyvinkin paljon kansainvälisesti, mutta suomessa ja eritoten rajautuen merkittävän kokoiseen ohjelmistokonsultoinnin toimintakenttään, ei tutkimusta juurikaan ole. Näin ollen aihepiirinä tutkimukseni lähtökohdat olivat hyvin hedelmälliset. Samalla on kuitenkin tiedostettava, että tutkimukseni laajuus jää hyvin suppeaksi, peilattaessa sitä koko toimialaan ja siinä toimivien organisaatioiden määrään. Tutkimus toimiikin parhaiten hyvänä yleiskuvan antajana, sekä kenties porttina laajempiin tutkimuksiin, liittyen niihin haasteisiin, joita olen aiemmin tässä tutkimuksessa nostanut esille työnantajamielikuvaan liittyen. Pro Gradu tutkielmani empiiriseen osaan on siis suhtauduttava kriittisesti. Muutaman organisaation valikoituminen tutkimukseen ei riitä laajojen yleistysten tekemiseen, mutta antaa sysäyksen oikeaan suuntaan. Tutkimukseni kannalta oli kuitenkin tietoinen valinta valita tutkimukseen organisaatiot, jotka toimivat saman bisneksen rajapinnassa, mutta ovat profiililtaan hieman erilaisia, oli myös tarkoituksenmukaista valita mukaan ohjelmistokonsultointiorganisaatioiden kanssa läheistä yhteistyötä tekeviä tahoja, joiden tarjoama näkökulma pohjautuu laajempaan käsitykseen koko alasta. Ohjelmistokonsultointi organisaatiot ja niiden edustajat kuitenkin tarjoavat näkemystään lähtökohtaisesti vain omaan organisaatioonsa peilaten. Huolimatta siitä, että yleistyksiä ei kyetä perustellusti tekemään, tarjoaa keräämäni empiria mielekkäitä suuntia antavia havaintoja. Selkeitä yhtäläisyyksiä teorian ja käytännön välillä on havaittavissa.

Kokonaisvaltaisesti tutkimukseni on lähellä esittelyä ja toimii pohjana syventävämille tutkimuksille työnantajamielikuvan strategisesta roolista ohjelmistokonsultoinnin saralla. Kuten jo edellä olen todennut, eivät tulokset riitä yleistykseen, mutta esittelemäni havainnot osoittavat aiheen olevan ehdottomasti jatkotutkimuksen ja jopa kehittämisen arvoinen. Tutkimuksen aikaisemmissa luvuissa on osoitettu, työnantajamielikuvan olevan keskeinen teema ohjelmistokonsultointiorganisaatioiden henkilöstöhallinnossa sekä johdossa. Tämä havainto ei vielä itsessään ole mitenkään mullistava vaan ainoastaan vahvistaa lähtöasetelman oikeellisuuden. Sen sijaan havainnot puheiden ja tekojen ristiriidasta, kattavan ja oikean mittaroinnin puutteesta sekä muista potentiaalisista riskeistä esimerkiksi väärän todellisuuden pohjautumattoman mielikuvan luomisesta ovat erittäin

mielenkiintoisia havaintoja. Mielenkiintoista on myös se, miten jokaisessa organisaatiossa miellettiin työnantajamielikuvan olevan keskeisissä ja isoimmista organisaatioissa osana henkilöstöstrategiaa.

Haastatteluissa tuli esiin myös mielenkiintoisia mielipiteitä liittyen toimintakenttään ja sen kilpailutilanteeseen, sekä havainnot siitä, miten osaajapulasta puhutaan kenties liian yksinkertaisten, olivat erittäin mielekkäitä havaintoja. Kenttä on kilpailtu ja huippuosajat ovat saavuttaneet tietyn palkkatason, jolloin muiden seikkojen merkitys kasvaa työpaikkaa vaihdettaessa.

Pro Gradu- tutkimukseni antaa vahvoja viitteitä siitä, miten työnantajamielikuvaa rakennetaan ja miten se mielletään ohjelmistokonsultoinnin organisaatioissa. Teoreettiset seikat ja käsitteen peruspiirteet pitävät erittäin hyvin paikkansa. Suurimmat ja mielenkiintoisimmat havainnot liittyvät erityisesti implementointiin ja varsinaiseen toteutukseen. Tutkimukseni nostaa esiin myös tärkeitä kysymyksiä liittyen siihen, miten työnantajamielikuva ylipäätään mielletään ja miten sitä tulisi lähestyä.

Mielenkiintoista on mielestäni myös havainnot siitä, miten ohjelmistokonsultointi on käytännössä hieno nimi henkilöstövuokraukselle. Vivahde-eroja tässä toki on ja ohjelmistokonsultoinnin osalta myydään lähtökohtaisesti asiantuntijuutta, perinteisen vuokratyön ollessa enemmän suorittavan työpanoksen tarjoamista erityisosaamisen sijaan.

Erityisen mielenkiintoinen havainto on kuitenkin se, että vaikka työnantajamielikuva on teoriassa kaikkien esillä keskusteluissa ja puheissa se mielletään äärimmäisen tärkeäksi, oli käytännön toimet sen strategiseen ja järjestelmälliseen työnantajamielikuvan luomiseen eivät tulleet tutkimuksessa vahvasti esiin. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisikin se, miten laajasti tällainen ajatuksen ja tekojen ristiriita näkyisi toimialalla.

Työstä on havaittavissa kuitenkin myös yksi keskeinen yleistys, sillä etätöiden lisääntyessä organisaatioiden on laajemmin mietittävä omaa työnantajamielikuvaa ja houkuttelevuuttaan. Kuten tässä tutkimuksessa olen jo todennut, on työnantajamielikuvan osalta erittäin haasteellista ohjelmistokonsulttien työtehtävien pääasiassa oleminen asiakkaan fyysisissä tiloissa. Tämä sama ongelma tulee vastaan tilanteessa, jossa henkilö tekee työnsä pääasiassa kotitoimistoltaan. Etätyöskentelyssä työnantajan tarjoamat erikoiskahvit ja pleikkarinurkkaukset eivät enää motivoi, ja jo nyt on uutisoitu organisaatioista, jotka ovat jopa täysin luopuneet kiinteistä konttoreistaan. Tämä omalta osaltaan avaa täysin uusia tutkimusaiheita ja mahdollisuuksia.

Valitsemani tutkimuskenttä oli kuitenkin sangen hedelmällinen, sillä Suomessa ei työnantajamielikuvaa ole kovinkaan laajasti tutkittu, eikä varsinkaan ohjelmistokonsultoinnin saralla. Kenties tämä tutkimus avaa uusia mahdollisuuksia tähän.

7 Lähdeluettelo

- Alasuutari P. (1993). *Laadullinen tutkimus*. Tampere. Vastapaino
- Analoui F. & Karami A. (2003). *Strategic management in small and medium enterprises*. Great Britain. Thompson Learning. TJ International.
- Armstrong M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Wales. Cambrian Printers Ltd. Aberystwyth.
- Aula P. & Mantere S. (2005). *Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta*. Juva. WSOY. WS Bookwell Oy.
- Boxall P. & Purcell J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Bristol. J.W. Arrowsmith Ltd.
- Bratton J. & Gold J. (1994). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Bath. Bath Press.
- Carland J. & Carland J. (1990). *Small Business Management: Tools for success*. Boston. PWS-KENT Publishing Company.
- Cardon M. & Stevens C. (2004). *Managing human resources in small organizations: What do we know?* Human Resource Management Review 14
- Dessler G. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey. Pearson Education Inc.
- Eskola A. (1962). *Sosiologian tutkimusmenetelmät 1*. Porvoo. WSOY.
- Eskola J. & Suoranta J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.
- Fink M. & Kraus S. (2009). *The management of small and medium enterprises*. USA. IBT Global.
- Garrett A. (1970). *Haastattelun periaatteet ja menetelmät*. Porvoo. Helsinki. Werner Söderström osakeyhtiö.
- Grbavac M. (2009). *Employer Branding: Moderne Instrumente des Personalmarketings*. Saksa. Diplomica Verlag.
- Grönfors M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Porvoo. WSOY
- Hoque K. (1999). *Human Resource Management in the Hotel Industry: Strategy, Innovation and Performance*. London. Taylor & Francis Group.
- Hubschmidt E. (2012). *Shaping efficient employer branding strategies to target generation Y: A cross-national perspective on recruitment marketing*. Bern. International Academic Publishers.
- Joki M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Vantaa. Hansaprint Oy.

- Jyrinki E. (1977). Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Vaasa. Oy Gaudeamus Ab.
- Järvinen A. (1996). Henkilöstö voimavarana: Rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Kajjala M. & Tolvanen R. (2020). *Henkilöstö – strateginen investointi?*. Viro. Printon.
- Kajjala M. (2016). *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?*. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Koivisto K. (2004). Oikea valinta: Rekrytoinnin menetelmät. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kompella K. (2014). *The Definitive Book of Branding*. New Delhi. SAGE Publications.
- Korpi T, Laine T. & Soljasalo J. (2012). Suhteellinen rekrytointiteoria: Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Helsinki. Kopijyvä Oy.
- Markkanen M. (1999). Etsi, arvioi, valitse: Onnistunut Rekrytointi. Juva. WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Markkanen M. (2005). Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva. WSOY. WS Bookwell Oy.
- Marlow S. (2006). Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms? Human resource management Review vol. 16. Issue 4
- Moberg S. & Tuunainen K. (1989). *Erityispedagogiikan metodologinen perusta*. Jyväskylä. Atena kustannus 1989.
- Mosley R. (2014). *Employer Brand Management; Practical Lessons from the World's Leading Employers*. West Sussex. John Wiley & Sons.
- Pinnington A. & Edwards T. (2000). Introduction to Human Resource Management. Suffolk. RefineCatch Limited. Bungay.
- Pynes J.E. (2008). *Human Resources Management for public and nonprofit organizations: A strategic Approach*. San Francisco. John Wiley & Sons.
- Rashmi T.K. (2010). Recruitment management. Mumbai. Himalaya Publishing House.
- Ruusuvuori J. & Tiittula L. (2005). *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere. Vastapaino.
- Rötkin L. (2015). *Terveisiä pomolle*. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Salli M. & Takatalo S. (2014). *Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä*. Viro. Meedia Zone OÜ.

Schultz C. & Van der Walt H. (2015). *Reinventing HR: Strategic and Organisational Relevance of the Human Resources Function*. Randburg. South Africa. Knowres Publishing.

Simons M. & Hyötyläinen R. (2009). *Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli*. Hämeenlinna. Talentum Media Oy. Lapine Oy. Kariston Kirjapaino Oy.

Taylor S. (2006). Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations. *Human Resource Management Review* vol 16. Issue 4.

Tuomi J. & Sarajärvi A. (2006). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi L. (2005). *Strategic Human Resource Development in SMEs: The identification of Key Employees and Their Discourses on Human Resource Development*. Vaasa. Vaasa yliopisto.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja (49/2009). *Työllistämisen esteet, mahdollisuudet ja aiheet pk-yrityksissä*. Edita Publishing Oy.

Vahtio E. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy.

Valvisto E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Jyväskylä. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.

Varto J. (1992). *Fenomenologinen tieteen kritiikki*. Tampere. Tampereen yliopisto.

Viitala R. (2003). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy.

Viitala R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Vuorinen T. (2014). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Viro. Talentum Media Oy. Print Best2014.

Wood R. & Payne T. (1998). *Competency based recruitment and selection: A practical guide*. King's Lynn, Norfolk. Biddes Ltd.

Österberg M. (2014) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Viro. Meedia Zone OY.

<http://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

8 Liitteet

Puolistrukturoidun teemahaastattelun haastattelu runko:

Taustakysymykset

1. Kertoisitteko taustastanne, työtehtävänne ja miten olette käsiteltävän asian kanssa tekemisissä?
2. Asema organisaatiossa
3. Millaiseksi näette roolinne henkilöstöhallinnon osalta?

Organisaation henkilöstöhallinnon nykytila ja kehitys

4. Kuvailisitteko organisaationne henkilöstöhallintoa?
5. Mitkä kokonaisuudet teillä keskeisimpiä henkilöstöhallinnossa?
6. Miten organisaationne henkilöstöprosessit ovat kehittyneet/muuttuneet?
7. Millainen organisaatorakenne teillä on HR:n osalta?
8. Mikä on haastavinta organisaationne henkilöstöhallinnossa?
9. Mikä on organisaatiossanne HR:n rooli ja onko se mielestänne sopiva?

Työnantajamielikuva

10. Millaisena kokonaisuutena näette työnantajamielikuvan?
11. Mikä on työnantajamielikuvan rooli organisaatiolle ja mitä työkaluja sen johtamiseen ylipäättään on? Miten tähän voidaan vaikuttaa?
12. Miten työnantajamielikuvaan suhtautuminen tai panostaminen on teillä muuttunut viime vuosina?
13. Mitkä ovat mielestänne keskeiset työnantajamielikuvan muodostavat tekijät?
14. Miten suunnitelmallista työnantajamielikuvan rakentaminen teillä on?

Työnantajamielikuva strategisessa roolissa

15. Miten strategisena pidätte työnantajamielikuvaa?
16. Mitä mieltä olette työnantajamielikuvasta strategisena työkaluna?
17. Voisitteko kuvailla organisaationne henkilöstöstrategiaa?
18. Miten tiiviisti henkilöstöstrategia on integroitu yrityksenne strategiaan?
19. Miten teillä mitataan työnantajamielikuvan vaikuttavuutta?

Työnantajamielikuva henkilöstöhankinnan apuna

20. Millaisena näette työnantajamielikuvan ja henkilöstöhallinnon suhteen?
21. Miten tärkeänä näette työnantajamielikuvan henkilöstöhankinnan kannalta?
22. Onko teillä ollut haasteita löytää osaajia avoimiin paikkoihin?
23. Mitä hakijanne ovat eniten nostaneet organisaatiostanne esille positiivisessa mielessä?

Toiminnan kehittäminen

24. Koetteko että työnantajamielikuvan rakentaminen on ollut onnistunutta?
25. Millaisia haasteita olette kohdanneet?
26. Mitä mieltä olette paljonpuhutusta työvoimapulasta ohjelmistoalalla?
27. Mitkä ovat kehittämisen pahimmat haasteet?