

# REKRYTOINTI UUTENA PALVELUNA

Case: Palkeiden rekryointipalvelu  
valtionhallinnossa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketoiminta ja uudistava johtaminen  
Tradenomi (ylempi AMK)  
Syksy 2018  
Laura Pöllänen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Pöllänen, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 57	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi <b>Rekrytointi uutena palveluna</b> Case: Palkeiden rekrytointipalvelu valtionhallinnossa		
Tutkinto Tradenomi (ylempi AMK)		
Tiivistelmä <p>Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on selvittää, toimiiko Valtion talous- ja henkilöhallinnon palvelukeskuksen, Palkeiden, uusi rekrytointipalvelu suunnitellulla tavalla ja suunnitella kehittämistoimenpiteitä palveluun. Palvelun tarkoituksena on tarjota asiakkaille apua rekrytointiprosessiin sen eri vaiheissa.</p> <p>Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys muodostuu rekrytoinnin käsitteestä, valtionhallinnon rekrytointiprosessista sekä sen periaatteista. Onnistunut rekrytointi on organisaatiolle tärkeä kilpailukeino, jolla on vaikutusta organisaation työnantajakuvaan. Tietoperustassa kuvataan myös onnistuneen asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin havainnoimalla palvelua tuottavan ryhmän toimintaa ja merkitsemällä havainnot päiväkirjaan, josta muodostui kehittämishankkeen aineisto. Kehittämishankkeen aikana toteutettiin kehitystoimenpiteitä, jotka on kuvattuna kehittämishankkeen tuloksissa palvelun toiminnassa tehtyjen havaintojen lisäksi.</p> <p>Kehittämishankkeen lopputuloksena syntyi uusi toimintamalli rekrytointipalvelun työtehtävien vastuuttamisiin sekä sisäisen valvonnan kontrollipisteet. Kehittämishankkeen tulosten mukaan rekrytointipalvelu toimii pääsääntöisesti suunnitellulla tavalla.</p>		
Asiasanat rekrytointi, valtionhallinto, asiakaskokemus, havainnointipäiväkirja		

## Abstract

Author(s) Pöllänen, Laura	Type of publication Master's Thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 57	
Title of publication <b>Recruiting as new service</b> Case: Palkeet recruiting service in central government		
Name of Degree Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to explore how the Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR's, Palkeet, new recruiting service works and create new ideas for the service. The purpose of the service is to provide help for the centre's customers during the recruitment process.</p> <p>The concept of recruitment, recruitment in central government and its principles are described in the theoretical part of the thesis. Successful recruitment is an important competitive tool for any organization. It affects the organization's employer image. The theoretical part also discusses factors affecting successful customer experience.</p> <p>The research data was obtained by observing the team offering the service and writing a research journal. The journal notes were used as material in the thesis. Development measures was implemented during the thesis project, and solutions are presented in the results section of the thesis.</p> <p>As a result, the thesis presents a new operating model for assigning work in the service centre as well as control points for internal control. Based on the results of the thesis, the recruiting service works well.</p>		
Keywords recruitment, central government, customer experience, research journal		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaation esittely .....	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite .....	3
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys.....	4
1.4	Raportin rakenne .....	5
2	REKRYTOINTI.....	7
2.1	Rekrytointi yleisesti .....	7
2.2	Rekrytointiprosessi .....	8
2.3	Rekrytointiviestintä ja -kanavat .....	10
2.4	Hakijakokemukset.....	11
2.5	Valtionhallinnon rekrytointi .....	13
2.5.1	Valtio työnantajana .....	13
2.5.2	Valtionhallinnon rekrytoinnin periaatteet .....	14
2.5.3	Valtionhallinnon rekrytointiprosessi.....	15
2.6	Palkeiden rekrytointipalvelu .....	17
3	ASIAKASKOKEMUS OSANA PALVELUA .....	20
3.1	Asiakaskokemus.....	20
3.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	21
3.3	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	25
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	29
4.1	Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet .....	29
4.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	30
4.3	Aineiston hankinta .....	33
4.4	Aineiston analysointi .....	35
5	TULOKSET.....	37
5.1	Palvelun toiminta ja kehittäminen.....	37
5.2	Työtehtävien organisointi .....	40
5.3	Sisäisen valvonnan kontrollipisteet .....	42
5.4	Esimiehenä toimiminen.....	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	44
6.1	Tulosten ja kehittämisprosessin pohdinta .....	44
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	45
6.3	Kehittämishankkeen arviointi .....	47

6.4	Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus.....	49
6.5	Jatkotutkimusaiheet.....	49
LÄHTEET .....		51

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaation esittely

Tulevaisuuden työtehtävät ovat erilaisia. Aloilla, joilla digitalisaatio ja automatisaatio poistavat rutiinitehtäviä ja muuttavat työn luonnetta, on muutos muita aloja nopeampaa. Organisaatioiden on pysyttävä mukana muutoksessa ja tarjottava uusia palveluita asiakkailleen sekä laajennettava omaa osaamistaan. (Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013, 16, 21; Työelämä 2020, 2012, 5, 8 – 10.) Talous- ja henkilöstöhallinnon alalla on paljon automatisoitavia tehtäviä, joten uudenlaisten palvelumuotojen tarjoaminen on kasvava kilpailutekijä niin yksityisellä kuin julkisella sektorillakin.

Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaatio Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet, toimii valtionvarainministeriön hallinnonalalla. Viraston tehtävänä on tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon konsernipalveluita valtionhallinnolle. Palkeet hoitaa noin 73 000 virkamiehen palkanlaskennan sekä siihen liittyviä palvelussuhteenhallinnan tehtäviä. Nykyisen asetuksen mukaan Palkeet voi tarjota myös muita hallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluita. Organisaation asiakkaat ovat valtionhallinnon virastoja, laitoksia ja talousarvion ulkopuolisia rahastoja sekä valtion liikelaitoksia ja valtion palveluita tuottavia osakeyhtiöitä. Asiakkaina ovat myös eduskunta ja sen alaisena, yhteydessä tai valvonnassa toimivat yksiköt. (Palkeet 2017a; Valtioneuvoston asetus 21.9.2017.) Palkeiden työtehtävät tulevat muuttumaan tulevaisuudessa digitalisaation ja tehtävien automatisoinnin poistaessa rutiinitehtäviä. Valtionhallinnossa tavoitellaan kustannussäästöjä esimerkiksi HR-prosessien uudelleen järjestämisellä ja tästä syystä Palkeet tarjoaa asiakkailleen uudistettuja palveluratkaisuja. (Valtiovarainministeriö 2018a.)

Työskentelen kohdeorganisaatiossa palveluesimiehenä henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan palveluita asiakasvirastoille tuottavassa palveluryhmässä. Palveluryhmäksi nimetään useista henkilöistä muodostuvia ryhmiä, joista tuotetaan erilaisia talous- ja henkilöstöhallinnon sekä asiantuntijapalveluita Palkeiden asiakkaille. Palkeissa henkilöstöpalveluita tuotetaan kahdeksassa eri palveluryhmässä. Johtamassani henkilöstöhallinnon palvelua tuottavassa palveluryhmässä on 18 palkkapalvelusihteeriä, jotka hoitavat palkanlaskentaa seitsemälle asiakasvirastolle ja noin 14 000 palkansaajalle. Palveluesimiehen työtehtäviä ovat päivittäisen työn johtaminen, kehittäminen, tuottavuustavoitteiden saavuttaminen, henkilöstöjohtaminen, ryhmän työhyvinvoinnin asiat, rekrytoinnit, kehitys-, palkkaus- ja tilannekeskustelut sekä asiakasyhteistyö. Palveluesimiehenä osallistun henkilöstöhallinnon prosessiin sekä asiakkaille tuotettavien palveluiden ohjaukseen ja kehittämiseen sekä johdoryhmätyöskentelyyn. Palveluryhmän työskentelyä seurataan ja raportoidaan eri tavoin

kuukausittain. Palveluesimies huolehtii osaltaan sisäisestä valvonnasta, laadusta ja tietoturvasta. (Palkeet 2017b.)

Palkeiden henkilöstöpalveluissa noudatetaan yhtenäistä prosessia, jonka tarkoituksena on varmistaa, että jokainen asiakas saa tasalaatuaista palvelua koko valtionhallinnossa. Palvelusopimuksella tilaaja (asiakas) ja toimittaja (Palkeet) sopivat ostettavat palvelut. Palvelusopimuksessa myös kuvataan mahdolliset poikkeamat valtion yhteisiin prosesseihin. Sopimuksessa noudatetaan valtion talousarviosta annettua lakia 423/1988. Tilaajan ja toimittajan väliset vastuut ja velvoitteet kuvataan yksityiskohtaisesti palvelukuvauksissa sekä valtion yhteisen prosessien vastuunjakotaulukoissa. (Valtiokonttori 2018a; Palkeet 2017b.) Palveluesimiehen tulee osata prosessi hyvin ja varmistaa sen mukainen toiminta palveluryhmässä.

Palkeet on tarjonnut syksystä 2017 alkaen asiakkailleen uudenlaista palvelua osallistamalla asiakkaidensa rekryointiprosessiin valtionhallinnossa. Palvelua kutsutaan rekryointipalveluksi. Palvelun kehittäminen aloitettiin tuotteistusprojektina vuonna 2016, minkä tarkoituksena oli selvittää, onko palvelulle kysyntää ja onko sen tuottamiselle olemassa edellytykset sekä muodostaa palvelulle sisältö. Tuotteistusprojektin jälkeen palvelun pilotointi aloitettiin kahden asiakkaan kanssa keväällä 2017. Pilotin kokemusten perusteella palvelu otettiin osaksi Palkeiden palveluvalikoimaa ja palvelua on tarjottu kaikille asiakkaille 1.10.2017 alkaen. (Palkeet 2017b.) Aikaisemmin tätä palvelua ei ole ollut mahdollista ostaa Palkeilta, ja jokainen asiakas on hoitanut rekryointinsa itse tai jonkun toisen ulkopuolisen rekryointiorganisaation kautta.

Asiakkailla on mahdollisuus ostaa palvelua haluamiinsa rekryointivaiheisiin. Rekryointiprosessi alkaa suunnittelusta ja jatkuu loppuraportointiin saakka. Asiakkaiden on mahdollista tilata myös vain osia prosessista, jolloin palvelu räätälöidään kyseessä olevaan rekryointiin sopivaksi kokonaisuudeksi rekryoinnin palvelupolussa olevista osa-alueista. Palvelupolun osa-alueita ovat esimerkiksi hakijoiden vertaaminen, haastatteluohjelmien valinta, haastatteluihin kutsuminen, osallistuminen haastatteluihin sekä tehtävää hakeville hakijoille valitusta henkilöstä ilmoittaminen. Rekryointipalvelun osa-alueiden palvelut ovat vakioituja ja noudattavat valtion rekryointiohjeita sekä -määräyksiä. (Palkeet 2018a; Palkeet 2017b.) Rekryointipalveluun liittyvät vastuut asiakkaiden ja Palkeiden välillä on esitetty henkilöstöhallinnon palveluiden vastuunjakotaulukossa, jonka perus- ja lisäpalveluiden vastuunjako määrittäminen kuuluu Valtiokonttorille (Valtiokonttori 2018a).

Valtion rekryointiin liittyvä hakuilmoittelu hoidetaan yhteisellä rekryointijärjestelmällä. Rekryointijärjestelmän nimi on Valtiolle.fi ja se toimii samannimisellä verkkosivustolla.

Rekrytointisivusto esittelee ja julkaisee valtion virastojen virat ja työpaikat. Haku avoimiin tehtäviin ja virkoihin tehdään sivuston kautta. Valtiolle.fi rekrytointijärjestelmän omistajuus on siirtynyt Palkeille vuoden 2018 alussa. Valtiokonttori on omistanut valtion rekrytointijärjestelmän ja sitä tuottavan sivuston Valtiolle.fi vuoteen 2018 asti. Valtiokonttori jatkaa rekrytointijärjestelmän sivuston omistajana syksyyn 2018 asti, jonka jälkeen myös sivuston omistajuus siirtyy Palkeille (Valtiokonttori 2018b). Syksyn 2017 aikana rekrytointijärjestelmän omistajuuden muutosta suunniteltiin ja toteutettiin vaiheittain.

## 1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Uusi työtehtäväni on toimia henkilöstöpalvelua tuottavan palveluryhmän lisäksi rekrytointipalvelua tuottavan palveluryhmän palveluesimiehenä. Rekrytointipalvelussa tuotetaan palvelua kaikille Palkeiden asiakkaille asiakkaan substanssitoimialasta riippumatta. Kehittämishankkeen tarkoituksena on varmistaa uuden palvelun toimiminen suunnitelmien mukaisesti sekä tarkastella onko palvelu määritelty kattavasti. Kehittämishankkeessa suunnittelen palveluun kehittämistoimenpiteitä. Kehittämishanke on ajankohtainen, koska palvelun myynti on vasta aloitettu asiakkaille. Kehittämishanke myös tukee Palkeiden strategiaa, jonka keskeisenä tavoitteena on asiakaskokemuksen parantaminen sekä asiakaskunnan ja palvelujen laajentaminen. Työtehtävät painottuvat jatkossa entistä enemmän asiantuntijatyöhön ja se edellyttää uutta osaamista Palkeiden henkilöstöltä. Yhteistyötä tehdään asiakkaiden kanssa verkostoina ja asiakkaat osallistuvat palveluiden kehittämiseen. (Palkeet 2018b.)

Kehittämishanke toteutetaan havainnoimalla rekrytointipalvelun toimintaa ja havainnot kirjataan päiväkirjaan. Tavoitteena on löytää palveluun kehittämistoimia, jonka seurauksena palvelun laatu ja palveluryhmän toiminta kehittyy. Osa kehittämistoimenpiteistä toteutetaan kehittämishankkeen aikana. Kehittämishankkeen tuloksissa esitellään sekä havainnot että toteutettuja kehittämistoimenpiteitä.

### 1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen on hyvin toimiva rekryointipalvelu?

Kehittämishankkeen tavoitteena on löytää palveluun kehittämistoimia, jonka seurauksena palvelun laatu on hyvä ja palvelu toimiva. Vastauksia kysymykseen saadaan tietoperustasta ja havainnoimalla palvelua. Tähän linkittyy rekryointiprosessin lisäksi myös asiakaskokemuksen tietoperusta, koska palvelua kehittäessä kuunnellaan asiakasta ja pyritään muodostamaan asiakkaille paras mahdollinen kokemus palvelusta.

2. Miten Palkeiden rekryointipalvelun tuotteistamisprojektissa suunniteltu palvelu toimii käytännössä?

Kehittämishankkeen tarkoituksena on varmistaa, että palvelua tuotetaan tuotteistusprojektissa suunnitellun palvelupolun mukaisesti. Vastaus tutkimuskysymykseen saadaan havainnoimalla palvelua kehittämishankkeen aikana ja vertaamalla toimintaa suunniteltuun palvelupolkuun.

3. Miten rekryointipalvelua tulisi kehittää?

Kehittämishankkeen tavoitteena on löytää palveluun kehittämistoimenpiteitä. Kehittämistoimenpiteitä suunnitellaan ja toteutetaan palvelun havainnoinnista syntyneiden huomioiden perusteella ja hyödynnetään tietoperustasta saatuja tietoja rekryoinnista sekä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Kehittämishankkeen viitekehys on kuvattu kuviossa 1. Tietoperusta muodostuu valtionhallinnon rekryointiprosessista, muista rekryointiin liittyvistä ajankohtaisista tutkimuksista, artikkeleista ja kirjoituksista sekä asiakaskokemukseen liittyvästä kirjallisuudesta. Rekryointiin liittyvän kirjallisuuden avulla voidaan tutkia, onko palvelun osa-alueisiin määritelty tarpeelliset palvelut sekä tarkastella onnistuneeseen rekryointiin liittyviä tekijöitä.



KUVIO 1. Kehittämishankkeen viitekehys

Hyvä asiakaskokemus on tärkeää kaikissa Palkeiden tuottamissa palveluissa ja asiakkaiden mielipiteitä kuunnellaan. Myös tässä kehittämishankkeessa kuvatussa palvelun kehittämisessä huomioidaan asiakkaiden kehitysehdotuksia ja toiveita. Asiakaskokemukseen liittyvän kirjallisuuden avulla selvitetään asiakkaiden kokemuksiin liittyviä tekijöitä ja sitä, kuinka nämä kokemukset tulee ottaa huomioon palvelun kehittämisessä. Rekryointi on yhteydessä moniin eri prosesseihin kuten henkilöstöjohtamiseen, osaamisen johtamiseen sekä perehdyttämiseen, mutta tässä kehittämishankkeessa nämä aiheet ovat rajattu pois.

#### 1.4 Raportin rakenne

Kehittämishankkeen raportti rakentuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään kehittämishankkeen kohdeorganisaatio sekä kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite. Lisäksi johdannossa kerrotaan kehittämishankkeen tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettisen viitekehysten muodostuminen. Toisessa ja kolmannessa luvussa käydään läpi kehittämishankkeen tärkeimmät käsitteet kirjallisuuden ja tutkimusten

avulla sekä kuvataan rekrytoinnin prosessin kulku ja asiakaskokemuksen muodostuminen.

Neljännessä luvussa kuvataan kehittämishankkeen toteutus ja eteneminen. Kehittämishankkeen aikana havainnoitiin nykyisen palvelun toimivuutta ja etsittiin mahdollisia kehittämiskohteita palveluun. Havainnoinnin tulokset kirjattiin havaintopäiväkirjaan. Luku esittelee myös aineiston analyysimenetelmän.

Viidennessä luvussa esitellään kehittämishankkeen tulokset teemoittain. Teemat syntyvät kehittämishankkeen aikana päiväkirjaan kirjatusta havainnoista, joita luokiteltiin sisälönanalyysin avulla teemoiksi. Teemoiksi muodostuivat: palvelun toiminta ja kehittäminen, työtehtävien organisointi, sisäisen valvonnan kontrollipisteet sekä esimiehenä toimiminen. Kehittämishankkeen kuudes ja viimeinen luku sisältää johtopäätökset sekä pohdinnan. Luvussa esitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä arvioidaan kehittämishankkeen tuloksia ja tulosten luotettavuutta. Luku sisältää myös jatkotutkimusaiheet.

## 2 REKRYTOINTI

### 2.1 Rekrytointi yleisesti

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta on prosessi, jolla etsitään ja houkutellessaan päteviä henkilöitä hakemaan avoimia työpaikkoja organisaatiossa. Rekrytointiprosessi muodostuu joukosta toimintoja, joita organisaatio käyttää houkuttelemaan työnhakijoita, joilla on organisaatiossa tarvittava osaaminen, arvomaailma ja asenteet. Organisaation henkilöresurssien laatu riippuu suuresti hakijoiden laadusta, koska hakijoista muodostetaan organisaation työvoima. Rekrytointi on inhimillisen pääoman hankintaa organisaatioon. (Saddam & Mansor 2015.) Kauhanen (2012, 70) kiteyttää rekrytoinnin olevan joukko toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen tarvitsema henkilöstö. Rekrytointiprosessiin voidaan laskea kuuluvaksi myös työntekijöiden perehdyttäminen (Vickers, McDonald & Grimes 2014, 2 – 3). Tässä tutkimuksessa perehdyttäminen on rajattu rekrytointiprosessin kuvauksen ulkopuolelle.

Organisaatioiden henkilöstömääriä suunnitellaan usein osana henkilöstöstrategiaa (Vaah-  
tio 2005, 19 – 20). Hyvässä rekrytoinnissa ei palkata vain henkilöä vaan löydetään tarvit-  
tavaa osaamista, halua ja kehittymiskykyä. Sopivan työvoiman saamiseksi organisaation  
on näyttäydyttävä houkuttelevana työpaikkana, jossa työntekijälle annetaan mahdollisuus  
kehittyä. Organisaatioiden tulee myös palkita henkilöstöään onnistumisesta ja tavoitteiden  
saavuttamisesta. Onnistuneella rekrytoinnilla voidaan parantaa organisaation tuottavuutta,  
lisätä liikevaihtoa, parantaa työtyytyväisyyttä sekä lisätä työntekijöiden sitoutumista. (Kai-  
jala 2016, 16; Saddam ym. 2015; Vickers ym. 2014; Vaah-  
tio 2005, 30 – 31, 71.)

Onnistunut rekrytointi edellyttää, että osaavaa työvoimaa on saatavilla. Elinkeinoelämän  
keskusliiton julkaisemassa elokuun 2018 suhdannebarometrissä todettiin rekrytointivai-  
keuksien olevan yleisiä. Työvoiman saatavuus on ollut heikkoa erityisesti rakentamiseen,  
teollisuuteen ja palveluihin liittyvillä aloilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.) Toimialo-  
jen sekä paikkakuntien välisten rekrytointiongelmien esiintyminen vaihtelee vuosittain.  
Työ- ja elinkeinoministeriön (2017, 7 – 11) raportti pohjautuu Tilastokeskuksen vuosittain  
toteuttamiin työnantajahaastatteluihin. Vuoden 2017 raportin mukaan rekrytointiongelma  
johtuu usein henkilön osaamiseen kuten koulutukseen, työkokemukseen, sosiaalisiin tai-  
toihin tai kielitaitoon liittyvistä tekijöistä. Tämä sama huomio koski kaikkia kyselyyn vastan-  
neita työnantajasektoreita sekä toimialoja.

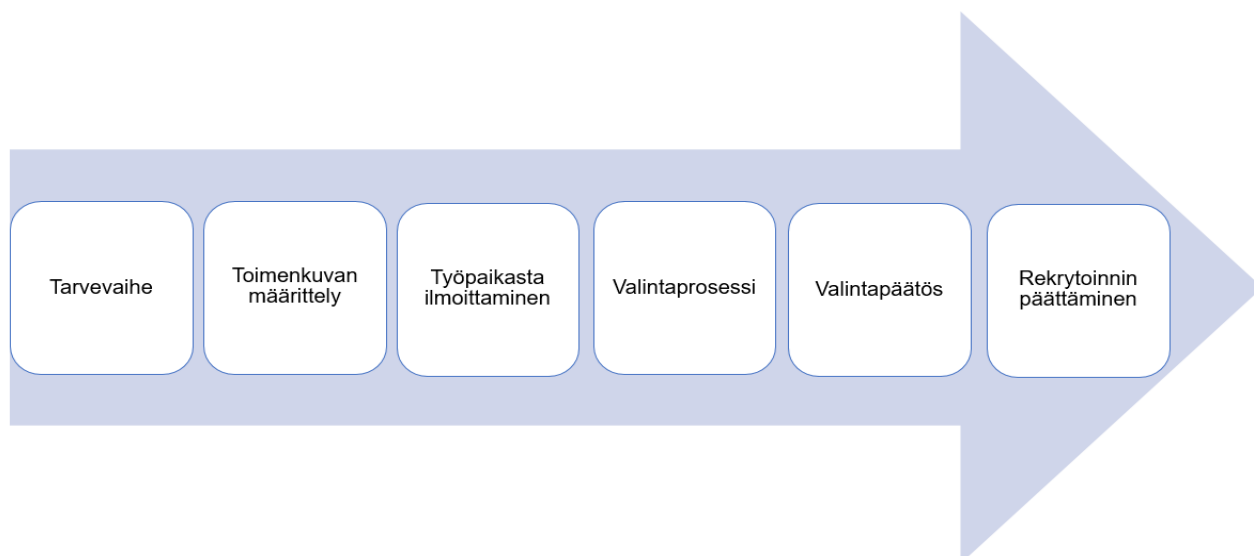
Rekrytoinnin tulee olla pitkän aikavälin suunnittelua, jossa organisaatioiden on mietittävä  
millaista henkilöstöä he tulevaisuudessa tulevat tarvitsemaan ja mihin suuntaan organi-

saatio haluaa kehittyä. (Kaijala 2016, 214; Vaahtio 2005, 15 – 18.) Tehokkaat palkkaus-päätökset ovat tärkeässä roolissa organisaation kilpailukykyä edistettäessä ja varmistetta-essa tulevaisuuden liiketoimintaa. Rekrytointivaiheessa organisaation on mahdollista uu-distua vastaamaan tulevaisuuden tarpeita ja hankkia tulevaisuudessa tarvittavaa osaa-mista. (Vickers ym. 2014; Vaahtio 2005, 15 – 18.)

Tulevaisuudessa rekrytointipäätöksissä voidaan hyödyntää aikaisempaa enemmän teko-älyä ja muita teknologian apuvälineitä hakijoiden analysointiin. Organisaatiot voivat tehdä päätöksiä ja johtopäätöksiä nopeammin datan perusteella ja niiden avulla varmistaa palk-kaavansa parhaan ehdokkaan lukuisien hakijoiden joukosta. (Hipps 2017.) Brown (2018) kirjoittaakin artikkelissaan Deloitteen vuonna 2017 tekemästä human capital trends rapor-tista, jonka mukaan 38 prosenttia IT-alan yrityksistä käyttää rekrytinnissaan tekoälyä ja 68 prosenttia suunnittelee sen käyttöönottoa vuoden 2018 aikana. Tulevaisuudessa myös työnantajakuvan merkitys kasvaa ja osaavien työntekijöiden rekrytointi saattaa vaikeutua. Sosiaalinen media on tuonut osaajat kaikkien tavoitettaviksi. Nyt on näkyvissä muutoksia, missä osaavat henkilöt piilottavat tietojaan yleisiltä kanavilta. Tämä saattaa vaikeuttaa jat-kossa parhaimpien osaajien löytämistä. Sosiaalisen median hyödyntämisen jälkeen orga-nisaatioiden rekrytoinneissa suorahakujen merkitys tulee kasvamaan. Niillä pyritään koh-dentamaan osaajille räätälöityä markkinointia. (Kaijala 2016, 216 – 218.)

## 2.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi muodostuu eri vaiheista (Kuvio 2). Vaiheet voivat vaihdella eri organi-saatioiden välillä ja kaikkia vaiheita ei kaikissa organisaation rekrytoinneissa välttämättä tehdä. Perinteisen rekrytointiprosessin vaiheet ovat: tarpeen tunnistaminen, hakijoiden hankinta esimerkiksi työpaikasta ilmoittamalla, hakemusten läpikäynti ja haastattelut sekä valintapäätös ja rekrytoinnin päättäminen. (Vaahtio 2005, 31, 129.)



KUVIO 2. Rekrytointiprosessin eteneminen (Vaahtio 2005, 31, 129, mukailtu)

Rekrytoinnin tarvevaiheessa tunnistetaan tarve uudelle rekrytoinnille. Tässä vaiheessa suunnitellaan, millaista osaamista organisaatioon halutaan saada. Tarvemääritys on tärkeä suunnitella oikein ja varmistaa, että rekrytoidaan sellaista osaamista, jota organisaatio tulee tarvitsemaan. (Kaijala 2016, 22; Vaahtio 2005, 31, 129.)

Seuraava vaihe on työpaikasta ilmoittaminen. Ilmoitusta laadittaessa tulee myös suunnitella hakumenetelmä ja -kanava, jossa työpaikasta ilmoitetaan. Hakumenetelmiä ovat esimerkiksi suora haku, asiantuntijavuokraus, alihankinta ja ilmoitus pohjainen rekrytointi sanomalehdissä ja verkossa. (Kaijala 2016, 60.) Työpaikkailmoitus on organisaatioille mahdollisuus markkinoida itseään. Ilmoituksen tyyli kuvaa organisaatiota ja sen tulee vastata organisaation imagoa. Ilmoituksen laatimisessa tulee kiinnittää huomiota niihin ominaisuuksiin, joita rekrytoivalta henkilöltä halutaan ja ilmoituksen avulla tulee pyrkiä karsimaan pois ne hakijat, joita organisaatio ei tarvitse tai halua. (Kaijala 2016, 59; Vaahtio 2005, 31, 129.)

Valintaprosessin aikana tehdään mahdolliset esitehtävät, haastattelut, mahdolliset soveltuvuusarviointit, testit, koetehtävät sekä tarkistetaan mahdollisesti suosittelijat. Prosessiin kuuluu yhden tai useamman menetelmän käyttäminen hakijan sopivuuden arvioimiseksi. Valintavaiheen tavoitteena on saada sopiva henkilö haettavaan tehtävään sekä luoda hyvä työnantajakuva sekä pitää valintaprosessi mahdollisimman kustannustehokkaana.

Haastatteluissa tehdään päätelmiä ja johtopäätöksiä hakijan soveltuvuudesta ja osaamisesta oikeiden kysymysten avulla. (Kaijala, 2016, 26, 65 – 66, 78; Saddam ym. 2015.) Viimeisenä vaiheena on sopivimman työntekijän valinta hakijoiden joukosta ja rekrytoinnin päättäminen, jota seuraa valitun työntekijän sitouttaminen ja perehdyttäminen organisaatioon (Kaijala 2016, 26, 66 – 67).

Rekrytointia voidaan hoitaa organisaatioissa myös keskitettynä tai se voidaan ulkoistaa kokonaan tai osittain organisaation ulkopuolelle. Lukka (2017, 68 – 72) tutki tutkielmassaan keskitetyn rekrytointiprosessin toimintamallia ja tutkimuksen tuloksena siitä koettiin olevan hyötyä organisaatioille. Esimiehet kokivat keskitetyn rekrytoinnin säästävän heidän työaikaansa huomattavasti. Haastatteluihin valitut esikarsittiin esimiesten puolesta, joka säästi esimiesten työaika. Esimiehet kokivat prosessin sujuvan aikaisempaa nopeammin alusta loppuun saakka. Keskitetyssä rekrytoinnissa huolehdittiin myös työhön aloittamiseen liittyvistä hallinnollisista asioista. Tutkimuksen mukaan rekrytointien laadukkuus pysyi keskitetyssä mallissa hyvänä. Esimiehet olivat tyytyväisiä esivalittuihin työnhakijoihin. Myös rekrytoijat koettiin hyväksi ja heillä oli riittävästi tietoa organisaatiosta ja haettavasta työtehtävästä. Rekrytoijien hyvä osaaminen ja kokemus nostettiin myös esiin. Yksi haastateltavista nosti esiin myös rekrytoijien vaihtuvuuden, jota pidettiin hyvänä asiana ja jonka avulla varmistetaan jatkuvasti kehittyvä ja uusien näkemysten saaminen rekrytointiin. Tutkimuksen perusteella esimiehet kokivat keskitetyn rekrytoinnin edistäneen hyvää työntajakuvaa. (Lukka 2017, 68 – 72.)

### 2.3 Rekrytointiviestintä ja -kanavat

Tikkanen on tutkinut vuonna 2010 tutkielmassaan sitä millaista organisaatioiden rekrytointiviestintä on organisaatioiden omilla verkkosivuilla. Organisaatioiden tarkoituksena on antaa mahdollisimman hyvä työntajakuva ja tarjota potentiaalisille hakijoille riittävästi tietoa organisaatiosta. Organisaatiot pyrkivät antamaan itsestään informaatiota työntajana ja työpaikkana. Mikäli organisaatio on saanut palkintoja tai tunnustuksia, ne mainittiin verkkosivuilla. Näillä halutaan antaa kuva henkilöstön merkityksellisyydestä organisaatiolle. Työntekijän arvostusta nostetaan esille. Verkkosivuillaan useat organisaatiot mainitsevat myös henkilöstön kehittymismahdollisuudet ja palkitsemisjärjestelmät. Organisaatiot esittelevät käyttävänsä uusinta tekniikkaa ja organisaation työtilat mainitaan usein viihtyisinä. Työilmapiirin kerrotaan olevan kannustavaa ja menestystä tukevaa sekä esimiehet toimivat työntekijöiden tukijoina ja motivoinnin roolia korostetaan. Verkkosivuston rekrytointiosio kertoo avoimista työpaikoista sekä organisaation rekrytointikäytännöt. Rekrytointiosio saattaa kertoa työntekijöiden tarinoita. Rekrytointiviestintä on onnistunut silloin, kun

organisaatio onnistuu luomaan vuorovaikutussuhteen hakijan kanssa ja saa hakijaksi sellaisen henkilön, joka vastaa mahdollisimman hyvin organisaation tarpeita. (Tikkanen 2010, 68 – 86, 89, 119.)

Rekrytointikanavia on monia. Tilastokeskuksen työnantajahaastattelujen tuloksissa todetaan, että työnantajat käyttävät keskimäärin 2,5 kanavaa avointa työpaikkaa kohden. Henkilöstömäärältään suuret organisaatiot käyttävät keskimäärin enemmän kanavia kuin henkilöstömäärältään pienet organisaatiot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 15 – 17.) Organisaatiot voivat tehdä sisäisiä rekrytointeja jo heillä työskentelevien henkilöiden keskuudesta tai ulkoisia rekrytointeja, joilla haetaan uusia henkilöitä organisaatioon. Myös verkostot ovat suuressa roolissa rekrytoinneissa. Niiden avulla voi löytää sopivan hakijaehdokkaan suoraan tai sopivan kanavan hoitaa kyseistä rekrytointia. (Vaahtio 2005, 207 – 209.) Henkilöstömäärältään pienet organisaatiot käyttävät useammin entisiä työntekijöitään rekrytointikanavina kuin henkilöstömäärältään suuret (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 17). Työpaikkailmoituksen voi julkaista lehdessä, radio- tai televisiomainoksena, sosiaalisessa mediassa, organisaation omilla internet sivuilla, TE-toimistojen internet sivuilla tai muilla rekrytointeja järjestävien toimijoiden internet sivuilla (Vaahtio 2005, 207 – 209).

Verkon käyttäminen on tehnyt rekrytoinnista helpompaa työnantajille sekä työnhakijoille. Sitran toteuttaman Työelämä tutkimus 2017 mukaan sosiaalisen median kautta töitä on löytänyt noin kymmenen prosenttia vastaajista. Vastaajista viisi prosenttia ilmoitti, että heidät on palkattu sosiaalisesta mediasta tehdyn löydön perusteella. Sosiaalisen median hyödyntäminen kertomalla avoimesti omasta työnhaustaan on tutkimuksen mukaan vähäistä. Vain alle viisi prosenttia on valmis siihen. Yli puolet vastaajista ilmoitti, etteivät he jaa omaan työhön tai osaamiseen liittyvää aineistoa sosiaalisessa mediassa. Suomessa suosituin sosiaalisen median kanava on Facebook, jota käytti 70 prosenttia noin 5000 tutkimuksen työkäisestä vastaajasta. Rekrytointikonsultin tai headhunterin avulla työtehtävään oli löydetty prosentti vastaajista. (Sitra 2017.)

## 2.4 Hakijakokemukset

Rekrytointikokonaisuuteen kuuluu työnhakijoiden kokemukset prosessista. Hakijakokemusta kuvataan myös asiakaskokemuksena, koska työnhakijat voidaan ajatella organisaation asiakkaina. (Löytänä & Korteso 2011, 64.) Salonen (2017) määrittelee tutkimuksessaan hakijakokemuksen työnhakijan kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi rekrytointiprosessista. Siihen vaikuttaa hakijan ja organisaation välinen vuorovaikutus työnhaun aikana.

Virtasen, Wallin, Sylvanderin ja Eskolan (2017) tutkimuksessa tutkittiin kokemuksia siitä, minkälaisena rekrytointiprosessi näyttää hakijan näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena oli yliopistojen tekniikan alan opiskelijat. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kehyskertomuksia. Kehyskertomusten avulla vertailtiin muuttavatko henkilöt vastauksiaan, jos kerrotun kertomuksen sävy oli positiivinen tai vastaavasti kertomuksen sävy oli negatiivinen. Kertomusten avulla tutkittiin hakijakokemusta rekrytointiprosessista. Tutkimuksen tuloksissa ei ollut merkittäviä eroja siinä oliko hakijakertomus positiivinen vai negatiivinen. Molemmissa tapauksissa keskeisiksi hakupäätöksen syiksi nousivat kiinnostus työtä kohtaan sekä kanavat, joissa työtehtävästä ilmoitettiin. Kiinnostavuuteen vaikutti se millainen työnantajamielikuva organisaatiosta tai alasta hakijalla oli. (Virtanen ym. 2017.) Mielikuva muodostuu kaikista tiedoista ja kokemuksista, joita hakijalla on organisaatiosta. Ne voivat olla muualta saatuja tietoja tai hakijan itsensä muodostamia käsityksiä. (Juholin 2015, 238.) Myös Sundstedtin (2018) tutkimuksen tulokset nostavat esille rekrytointikokemuksen merkityksen työnantajamielikuvan rakentumisessa. Samankaltaisia tuloksia on saanut Häkkinen (2017, 99 – 102) tutkimuksessaan, jonka tulokset ovat muodostuneet työnhakijoiden rekrytointikokemusten haastatteluista. Rekrytointiprosessi vaikutti merkittävästi organisaatioiden työnantajakuvaan rakentumiseen. Työnantajakuva rakentui hakijalle rekrytointiprosessin aikana eri lähteistä saatujen tietojen mukaan. Siihen vaikuttivat myös mahdolliset aikaisemmat mielikuvat organisaatiosta. Tutkimuksen mukaan työnhakijat hankkivat tietoa organisaatioista aktiivisimmin rekrytointin alkuvaiheessa. Rekrytointista muodostunut työnantajakuva vaikuttaa hakijoiden kiinnostukseen organisaatiota kohtaan ja vaikuttaa halukkuuteen hakea töitä uudestaan organisaatiosta. Se vaikuttaa myös siihen, miten hakijat jatkossa suosittelevat kyseistä organisaatiota. (Häkkinen 2017, 99 – 102.)

Virtasen ym. (2017) tutkimuksessa valintaprosessin teemoiksi nousivat hakemisen helppous, haastattelutilanne sekä haastattelijan rooli. Positiivisessa hakijatarinassa nämä sujuivat hyvin, kun taas negatiivisessa hakijatarinassa haku koettiin vaikeaksi ja työlääksi. Myös Salosen (2017, 49) tutkimuksessa tutkittiin hakijoiden kokemuksia ja tulosten perusteella hakijat kokivat usein työnhaun haastavana, stressaavana ja aikaa vievänä. Mitä pidempi aika edellisestä työnhausta oli kulunut, sitä työläämmäksi hakeminen koettiin. Positiivisen hakijakokemuksen muodostumiseksi organisaatioiden tulee huolehtia, että rekrytointijärjestelmän käyttö on hakijalle helppoa ja varmistaa, ettei hakija joudu käyttämään kohtuuttomasti aikaa rekrytointiprosessiin. Valintapäätöksen nopea ilmoittaminen nousi yhdeksi positiivisen hakijakokemuksen tekijäksi. Negatiivista hakijakokemusta lisää, jos prosessi kestää kauan tai viestintä on puutteellista. (Virtanen ym. 2017; Salonen 2017, 55.)

Tutkimustuloksissa keskeiseksi positiivisen hakijakokemuksen luomiseksi organisaatioiden tulee panostaa verkkosivuihin ja rekryointitapahtumiin, joilla pystytään vaikuttamaan hakijoiden kiinnostumiseen organisaatiota kohtaan (Virtanen ym. 2017). Myös Sundstedtin (2018) tutkimustuloksissa hakijan tiedon saanti organisaatiosta innoittaa hakijaa keräämään lisätietoa ja sitä kautta kasvattaa hakijan kiinnostusta organisaatiota kohtaan. Lisäksi organisaatioiden pitää huolehtia hakuprosessin helppoudesta ja vaivattomuudesta sekä rekryointipäätöksen ilmoittamisen aikataulusta (Virtanen ym. 2017; Salonen 2017, 46 – 55). Tutkimusten tulosten perusteella hakijakokemuksen kannalta rekryointiprosessissa merkityksellisintä on ajoitus ja viestintä, joiden avulla pyritään vähentämään hakijan epävarmuutta. Hakijakokemuksen muodostumisessa korostuu organisaation aito kiinnostus ja arvostus hakijaa kohtaan. (Virtanen ym. 2017.) Ensimmäisten yhteydenottojen aikana annetaan hakijoille kuvaa organisaation suhtautumisesta työnhakijoihin (Häkkinen 2017, 101). Rekryoinnista muodostunut kokemus antaa hakijalle kuvaa siitä, kuinka organisaatiossa asiat hoidetaan ja kuinka organisaatio kohtelee työntekijöitään. Se kertoo myös organisaation toiminnan ammattimaisuudesta. Rekryointi toimiikin organisaation käyntikorttina ja välittää hakijoille tietoa organisaation toiminnasta, arvoista ja kulttuurista. (Sundstedt 2018.) Rekryoinnista muodostuneella työnantajakuvalla voidaan muodostaa merkittävä tekijä, jonka avulla organisaatio erottuu muista työnantajista (Häkkinen 2017, 102).

## 2.5 Valtionhallinnon rekryointi

### 2.5.1 Valtio työnantajana

Valtion henkilöstömäärä vuonna 2017 oli 73 176 henkilöä. Tämä kattaa 3,1 prosenttia Suomen työvoimasta. Vuodesta 2016 henkilöstömäärä nousi 192 henkilöllä. Valtion työpaikat liittyvät keskeisiin ja välttämättömien yhteiskunta-, elinkeino- ja kansalaispalveluiden tuottamiseen sekä ohjaamiseen ja säätelyyn. Yli puolet valtionhallinnon henkilöstöstä työskentelevät turvallisuustoimintaan ja elinkeinotoimintaan liittyvillä toimialoilla. (Valtion henkilöstökertomus 2017, 4.) Valtion henkilöstössä miesten ja naisten osuudet ovat lähes yhtä suuret. Virastokohtaista vaihtelua on kuitenkin paljon ja toiset valtion ammateista tai tehtävistä ovat mies- tai naisvaltaisia. Poliisihallinnossa ja puolustusvoimissa enemmistö on miehiä ja valtiovarainhallinnossa puolestaan enemmistö on naisia. (Valtiovarainministeriö 2018b.)

## 2.5.2 Valtionhallinnon rekrytoinnin periaatteet

Valtion rekrytoinnissa noudatetaan avointa, tasa-arvoista, syrjinnän kieltävää linjaa ja avoimiin tehtäviin pyritään valitsemaan ansioitunein henkilö. Perustuslaki määrittelee virkanimitysperusteiksi henkilön taidon, kyvyn ja nuhteettoman käytöksen. Perustuslain lisäksi kelpoisuusvaatimuksista säädetään valtion virkamieslaissa. Kelpoisuusvaatimuksia voivat olla esimerkiksi ikä, kielitaito ja tutkinto. Valtion virastot noudattavat tasa-arvolakia myös kaikkien toimielinten ja työryhmien jäsenten valinnassa. Yhdenvertaisuuslaki säättää viranomaisten velvollisuudesta edistää yhdenvertaisuutta kaikissa hallinto- ja toimitavoissa. Tämä koskee myös roolia työnantajana. Tarkoituksena on edistää työntekijöiden moninaisuutta. Tämä voi näkyä rekrytoinnissa esimerkiksi niin, että tasavahvoista työnhakijoista valitaan se, joka edustaa työpaikan aliedustettua ryhmää. Kyse on silloin positiivisesta erityiskohtelusta, joka on sallittua, kunhan poikkeaminen perustuslain yhdenvertaisuusperiaatteesta on tilapäistä ja sopii asetettuun tavoitteeseen. (Valtiovarainministeriö 2018b.)

Valtiolla nimitetään päänsääntöisesti toistaiseksi voimassa olevaan virkaan. Valtion virkamieslain 1. pykälässä virkasuhde määritellään julkisoikeudelliseksi palvelussuhteeksi, jossa valtio on työnantajana ja virkamies työn suorittajana. (Valtion virkamieslaki, 1§.) Tilastokeskus määrittelee palvelussuhteeksi työnantajan ja palkansaajan välisen oikeudellisen suhteen. Palvelussuhde on yleensä julkisen sektorin nimitys, joka vastaa yksityisen sektorin työsuhdetta. Palvelussuhde voi olla joko vakinainen eli toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. (Tilastokeskus 2018.) Määräaikaisella virkasuhteella tarkoitetaan nimitystä, jossa virkamies siirtyy viraston palvelukseen ennalta sovitun määräajan keston mukaiseksi ajaksi. (Valtion virkamieslaki, 1§.) Määräaikaisiin virkasuhteisiin voidaan nimittää, mikäli viraston toiminta, työn luonne, sijaisuus, harjoittelu tai tehtävien väliaikaisuus sitä edellyttää. (Valtiovarainministeriö 2018b.)

Valtion rekrytointiprosessin ylläpito ja kehittämisvastuu kuuluvat Valtiokonttorille. Valtiokonttori vastaa säännösmuutoksista ja toimii tiedon välittäjänä valtionhallinnon virastoille. Valtiokonttori antaa ohjeita ja neuvoja yhtenäisen prosessin soveltamiseen. (Valtiokonttori 2018c.)

### 2.5.3 Valtionhallinnon rekryointiprosessi

Valtion rekryointiprosessi muodostuu neljästä vaiheesta: tehtäväänalyysistä, hakuvaiheesta, valintavaiheesta ja perehdyttämisestä (Valtiokonttori 2018c). Valtionhallinnossa virkojen perustamisesta, lakkauttamisesta tai muuttamisesta säättää valtioneuvoston asetus. Virastot voivat niitä perustaa, mikäli viraston määrärahat niihin riittävät. Valtion virkoja voidaan myös siirtää tai uudelleen järjestää. (Valtion virkamieslaki 4, 5§.) Rekryointiprosessissa huomioidaan myös virastojen mahdolliset omat ohjeet, joilla voidaan määrätä rekryointiluvan hakemisesta. Rekryointitarvetta suunniteltaessa on huomioitava toimintolosuhteet ja toimintatapoihin mahdollisesti tulevat muutokset. Valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma tulee huomioida kaikissa rekryoinneissa. (Laine & Äijälä 2013, 12; Valtiovarainministeriön ohje, 7.)

Valtion virkojen ja määräaikaisten virkasuhteiden hakumenettely alkaa viran auki julistamisella. Julkaisu tehdään valtakunnallisesti ja haku aika on vähintään 14 kalenteripäivää. Tietyissä tehtävissä tästä menettelystä voidaan poiketa. Puolustusvoimien, rajavartiolaitoksen, poliisitoimen ja ulkoministeriön virkoihin, tuomarin virkoihin ja Suomen Akatemian tutkijan virkoihin voidaan noudattaa laissa säädettyä poikkeusta. Valtiosihteerin virka tai ministerien erityisavustajat nimitetään ilman haettavaksi julistamista. Myös yli vuoden kesäneessä määräaikaisessa virkasuhteessa toiminut voidaan nimittää ilman haettavaksi julistamista, mikäli tilalle on perustettu virka. (Valtion virkamieslaki 6a, 6b§.)

Virat laitetaan hakuun pääasiallisesti valtion sähköisen työnhakusivuston Valtiolle.fi kautta. Hakuilmoitusten sisällön vaatimukset on säädetty virkamieslain 6c pykälässä. Ilmoituksen teksti on tärkeä, koska nimityksessä tehdään pätevyysarviointi ja ansiovertailu. Näissä vertailuissa voi käyttää vain sellaisia asioita, joita hakuilmoituksessa on haettu. Hakuilmoituksella annetaan myös ensimmäinen kuva virastosta ja edustetaan valtion työnantajakuva. Valtiolle.fi sivuston kautta ilmoitukset siirtyvät haluttaessa näkymään myös TE-palvelut.fi sivustolle. (Laine ym. 2013, 19; Valtiovarainministeriön ohje, 9, 11.) Hakuilmoituksella on mahdollista saavuttaa TE-palveluiden sivuston kautta myös ne hakijat, jotka eivät ole käyneet valtiolle.fi sivustolla. Rekryointi-ilmoituksella täytetään julkisuusvaatimus sekä viestitään avoimesta tehtävästä hyvien hakijoiden saamiseksi (Laine ym. 2013, 19).

Haku sisältää kaksi tai kolme vaihetta. Ensimmäisessä sisäisen liikkuvuuden vaiheessa määräaikaiset virkasuhteet voidaan laittaa haettavaksi vain viraston omalle henkilöstölle. Sisäisen liikkuvuuden vaihetta voidaan hyödyntää myös henkilökiertotehtävissä viraston sisällä tai muissa virastoissa. Henkilökierron tarkoituksena on lisätä henkilön osaamista ja antaa edellytyksiä parempaan suorittamiseen omassa virassa. (Valtion virkamieslaki 5§;

Valtiovarainministeriön ohje, 9.) Valtiolla on käytössä myös takaisinottomenettely. Takaisinottovelvollisuus koskee sellaisia virastoja, jotka ovat irtisanoneet työntekijöitä ilman, että syy on johtunut työntekijästä. Virastolla on irtisanomisen alkamisesta 24 kuukauden ajan velvollisuus palkata entisiä työntekijöitä, mikäli virasto tarvitsee työvoimaa samaan tai samanlaisiin tehtäviin, joista työntekijä on irtisanottu. (Valtion virkamieslaki 32§.)

Toinen vaihe on virkajärjestely. Virkajärjestelyssä kyse on virkamieslain 5§:n mukaisesti siitä, että valtion sisällä virka voidaan siirtää samassa virastossa muuhun yksikköön tai myös toiseen virastoon. Tällöin kyse on viran siirtämisestä, ei rekrytoinnista. Virkajärjestelyn tavoitteena on löytää haettavaan tehtävään jo valtionhallinnossa työskentelevä virkamies tai työntekijä. Virkajärjestelyihin voivat osallistua ne henkilöt, joille on omassa virastossa olevan muutoksen vuoksi annettu oikeus hakea virkajärjestelyjen kautta tehtävää toisessa virastossa. Mikäli virkajärjestelystä ei löydy sopivaa henkilöä, siirrytään kolmannen vaiheeseen ja laitetaan virka julkiseen hakuun. (Valtion virkamieslaki 5§; Valtiovarainministeriön ohje, 9.) Valtiolla voidaan käyttää myös tehtäviin tai virkaan määräämistä. Se on työnantajan toimivaltaan kuuluva yksipuolinen hallintotoimi, jossa tiettyjä viraston tehtäviä voidaan määrätä jonkun työntekijän tehtäväksi ilman nimittämismenettelyä. Tehtävään tai virkaan määräämiset tehdään yleensä määrääjäksi ja sillä voi olla vaikutusta työntekijän palkkaukseen. Tehtävään määräämistä käytetään puolustusvoimissa ja ulkoministeriön tehtävissä. Niiden lisäksi sitä voidaan käyttää ministeriöiden yksikön päällikön nimittämiseen. (Laine ym. 2013, 24 – 25; Valtiovarainministeriön ohje, 6.)

Rekrytointiprosessi jatkuu hakemusten läpikäynnillä ja niiden perusteella tehdään valinnat haastatteluihin. Haastatteluvalinnoissa huomioidaan kelpoisuusvaatimukset ja hakijoista tehdään hakijayhteenveto. Valintapäätöksen apuna voidaan käyttää henkilöstöarviointia. (Laine ym. 2013, 39, 51.)

Rekrytoinnin valintapäätös esitellään nimitysesityksellä. Nimitysmuistion avulla esitellään ansioitunein hakija vertailemalla ansioita ja perustellaan valintapäätöstä. Perusteluissa selviää, kuinka valintaratkaisuun on päädytty. (Hallintolaki 45§; Valtiovarainministeriön ohje, 17.) Nimitysmuistioiden perustelujen avulla voidaan arvioida valinnan lainmukaisuutta. Nimitysmuistiota varten ei ole olemassa omia säännöksiä. Sen avulla hakijat tulee esitellä tasapuolisesti ja ansiot vertaillaan objektiivisesti. Vertailussa käytetään tehtävässä vaadittujen kelpoisuusehtojen lisäksi koulutusta, työkokemusta, henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä muita ansioita, jotka ovat tehtävän menestyksellisen hoitamisen kannalta tärkeitä. Nimitysmuistiot ovat julkisia asiakirjoja. Nimitysmuistion laatii kyseisen rekrytoinnin esittelijä. Esittelijä huolehtii, että nimitysmuistio täyttää nimityspäätöksen perusteille

asetetut edellytykset. Virastot voivat sopia itse sisäiset menettelytapansa ja sen ketkä voivat toimia nimitysten esittelijöinä. Nimityksen vahvistaa viraston työjärjestyksessä sovittu virkamies. (Laine ym. 2013, 96 – 99; Valtiovarainministeriön ohje, 17.) Valtion virkamiesten nimityspäätöksistä ei voi valittaa. (Virkamieslaki 57§.) Suunnitteilla on lakimuutos, joka antaa valitusoikeuden myös valtion viroista (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi valtion virkamieslain muuttamisesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi 2017).

Valintaprosessi päätetään ilmoittamalla valinnasta kaikille hakijoille kirjallisesti. Ilmoituksessa mainitaan virka, joka on täytetty sekä virkaan nimitetty ja nimityspäätöksen tehnyt viranomainen. Usein tämä ilmoittaminen tehdään Valtiolle.fi rekrytointijärjestelmän kautta. Haastattelussa olleille valintapäätöksestä ilmoitetaan usein soittamalla. Virkaan tai määräaikaiseen virkasuhteeseen nimitetylle annetaan todistukseksi palvelussuhteesta nimittämiskirja. (Valtiovarainministeriön ohje, 19; Virkamieslaki 9§.) Valtiolla ei tehdä työsopimuksia, koska virkaan tehdään nimitys.

## 2.6 Palkeiden rekrytointipalvelu

Palkeiden rekrytointipalvelu on valtionhallinnon konsernitason HRD-palveluista ensimmäisiä. Palvelun tuotteistusprojekti asetettiin syksyn 2015 lopussa Palkeiden asiakkailta tulleiden toiveiden perusteella. Tuotteistusprojektin tarkoituksena oli selvittää, onko palvelun tuottamiselle edellytykset ja tarvittavaa kysyntää sekä kuvata palvelun sisältö. Palvelun suunnittelu käynnistyi keväällä 2016. Valtionhallinnossa työskentelee yli 5000 esimiestä, joiden rekrytointikokemus vaihtelee. Osa esimiehistä tekee rekrytointeja usein ja osa vain yhden esimiesurallaan. Palvelun suunnittelulla tähdättiin siihen, että valtionhallinnossa voisi olla palvelu, joka tarjoaa tukea rekrytointiin esimiehille ja HRD-asiantuntijoille. Palvelun tulisi olla niin kattava, että asiakasvirastot voisivat halutessaan tehdä vain valintapäätöksen ja aikaisemmin rekrytointiin käytetty aika voitaisiin käyttää viraston ydintointoihin. Laadukkaasti hoidetut rekrytoinnit ovat tärkeitä valtionhallinnolle ja sen työntekijäkuvalle. Rekrytointipalvelun tavoitteena on myös tukea valtion tuottavuustavoitteiden saavuttamista palveluiden keskittämällä. Digitaalisuuden lisääminen on Palkeiden tavoitteena kaikkien palveluiden osalta ja myös rekrytointipalvelussa näiden hyödyntämistä suunnitellaan jatkuvasti. Tarkoituksena on tehdä jatkuvaa parantamista ja ottaa käyttöön uusia innovaatioita. Rekrytointipalvelu hyödyntää eri sosiaalisen median palveluita ja rekrytoinnin välineitä, esimerkiksi videohaastattelupalvelua. (Palkeet 2017b.)

Palvelun tuotteistamiseen projektin ensimmäisessä vaiheessa käytettiin palvelumuotoilua. Palvelumuotoilun alkuvaiheessa tehtiin palvelusta ensimmäinen palveluprototyyppi ja asiakkaat otettiin mukaan kehittämiseen ja suunnitteluun yhteisissä työpajoissa asiakastarpeiden varmistamiseksi. Tuotteistusprojektissa tutustuttiin kaupallisten toimittajien rekrytointipalveluvalikoimiin ja niiden toimintaan. Myös rekrytinnin trendejä seurattiin. Palveluun rakennettiin palvelupolku, joka muodostuu vakioiduista osapalveluista. Tuotteistusprojektissa mietittiin alusta alkaen visuaalista muotoa palvelupolulle niin, että se toimisi hyvin myös viestinnällisestä näkökulmasta. Tuotteistusprojektin tärkeä vaihe oli palvelun pilotointi, jossa palvelua testattiin edelleen yhdessä asiakkaiden kanssa ja tehtiin kehittämistoimenpiteitä havaintojen perusteella. Ensimmäisenä pilotointi kohdistettiin syksyllä 2016 Palkeiden omiin rekrytointeihin. (Palkeet 2017b; Projektin loppuraportti 2017.)

Tuotteistusprojektin toisessa vaiheessa vuoden 2017 alussa pilotointia laajennettiin kahdelle uudelle asiakkaalle. Myös näiden pilotointien kokemuksia huomioitiin palvelun kehittämisessä. Projektin aikana siirrettiin rekrytointijärjestelmän Valtiolle.fi omistajuus Valtiokonttorilta Palkeille ja tehtiin siihen liittyvien dokumentaatioiden siirtäminen sekä siirrettävät sopimus- ja toimittajayhteistyömuutokset. (Palkeet 2017b; Projektin loppuraportti 2017.)

Tuotteistusprojektissa syntyneen palvelun projektivaihe päättyi 31.12.2017 ja palvelu siirrettiin projektilta palvelutuotannolle 1.10.2017. Rekrytointipalvelu on ollut siitä alkaen osa Palkeiden palveluvalikoimaan. Rekrytointipalvelun tavoitteena on tarjota Palkeiden asiakkaille sujuvaa, kustannustehokasta, oikea-aikaista ja laadukasta rekrytointipalvelua. Rekrytointipalvelu kattaa koko rekrytointiprosessin: hakuilmoituksen suunnittelun, hakijavalintojen karsinnan, haastatteluihin liittyvät järjestelyt ja haastatteluihin osallistumisen sekä nimitysmuistiopohjan valmistelun sekä rekrytointiin liittyvän raportoinnin. Palvelua tilattaessa järjestetään aloituskokous, jossa määritellään asiakkaan rekrytointitarve. Rekrytinnin päätyttyä järjestetään päätöskeskustelu, jossa käydään läpi rekrytointiprosessi ja sen onnistuminen. Asiakkaat voivat tilata palvelusta halutut osa-alueet ja jokainen rekrytointi suunnitellaan asiakkaan tarpeen mukaisesti pyrkimyksenä toteuttaa jokaiselle asiakkaalle hyvä asiakaskokemus. Palvelun laskutus tapahtuu siihen käytetyn työajan perusteella erillisen hinnaston mukaisesti. (Palkeet 2018a; Palkeet 2017b.)

Rekrytointipalvelussa on käytössä valtionhallinnon yhteinen rekrytointijärjestelmä Valtiolle.fi. Palkeet toimii Valtiolle.fi rekrytointijärjestelmän omistajana ja Valtiolle.fi sivuston omistajana toimii Valtiokonttori syksyyn 2018 asti. Palkeet vastaa rekrytointijärjestelmän pääkäyttäjäneuvonnasta. Pääkäyttäjäneuvonta tarjoaa tukea rekrytointijärjestelmän käyt-

töön virastojen pääkäyttäjille sähköpostitse ja puhelimitse arkipäivisin kello 9 – 15. Valtiolle.fi rekrytointijärjestelmän lisäksi asiakkaat voivat hyödyntää Oikotie.fi ja Monster.fi sivustojen ilmoittelua sekä RecRightin videohaastattelupalvelua. Rekrytointipalvelun asiakaspalvelua hoidetaan eri palvelukanavilla. Palvelukanavia ovat sähköinen palvelunhallintajärjestelmä, johon asiakasvirastot voivat tehdä palvelupyynnöitä ja puhelinpalvelu sekä sähköposti. (Palkeet 2018a; Palkeet 2017b.)

Rekrytointipalvelusta tuotetaan myös hakijaneuvontaa työnhakijoille. Hakijoilla on mahdollisuus saada apua teknisiin kysymyksiin, jotka liittyvät rekrytointijärjestelmä Valtiolle.fi käyttämiseen. (Palkeet 2018a.) Hakijoiden neuvonnalla on tärkeä vaikutus hakijakokemuksen muodostumiseen ja samalla se vaikuttaa koko valtionhallinnon työnantajakuvaan.

Rekrytointiprosessiin sisältyy valtion yhteisilmoittelu, jonka tavoitteena on tarjota asiakkaille näkyvyyttä Sanoma-konsernin julkaisemissa lehdissä sekä verkkomediassa. Yhteisilmoittelun tavoitteena on kustannustehokkuus, joka syntyy suuresta volyymista. Yhteisilmoitteluun osallistuvat asiakkaat toimittavat ilmoitustiedot sähköisellä lomakkeella, josta tiedot kootaan yhteisilmoitukseen ja toimitetaan eteenpäin julkaistavaksi. (Palkeet 2018a; Palkeet 2017b.)

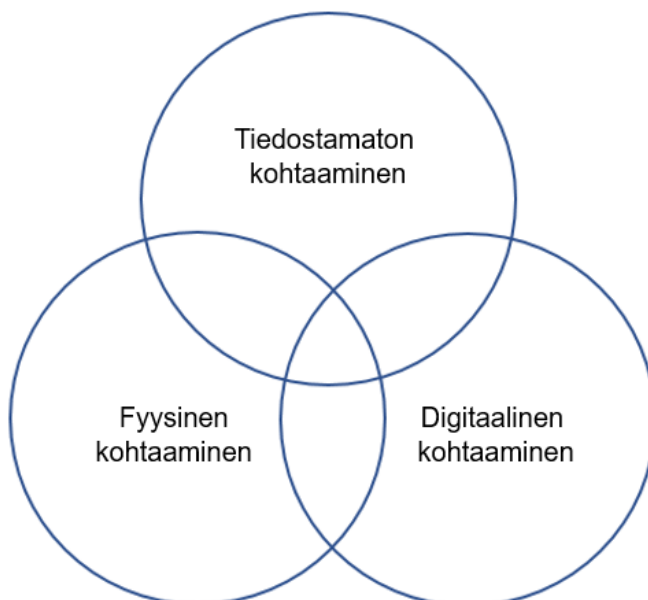
Palkeiden rekrytointipalvelussa työskentelee huhtikuussa 2018 yksi suunnittelija ja kolme palveluasiantuntijaa. Ryhmää johtaa palveluesimies ja ryhmä kuuluu Läntiseen palveluyksikköön, josta vastaa palvelujohtaja. Prosessin toimivuudesta vastaa prosessipäällikkö. Valtiolle.fi rekrytointijärjestelmään liittyvistä asioista vastaavat myös ICT-yksikön järjestelmäpäällikkö sekä suunnittelija. Rekrytointipalvelun suunnittelijan tehtävänä on esitellä palvelua asiakkaille ja kehittää sen toimivuutta yhdessä prosessipäällikön, ICT-yksikön, palvelujohtajan ja palveluesimiehen kanssa. Palveluasiantuntijat tuottavat palvelua eli hoitavat pääkäyttäjä- ja hakijaneuvontaa sekä osallistuvat asiakkaiden rekrytointiprosessiin.

### 3 ASIAKASKOKEMUS OSANA PALVELUA

#### 3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus määritellään useimmiten vuorovaikutussuhteeksi asiakkaan ja organisaation välille. Klaus, Gorgoglione, Buonomassa, Panniello ja Nguyen (2013, 508) määrittelevät sen jatkuvaksi arviointiprosessiksi, jossa asiakas arvioi omia kokemuksiaan. Suomenkielisissä teoksissa käytetään usein Löytänen ja Kortesuon (2011,11) määritelmää, jonka mukaan asiakaskokemus muodostuu asiakkaan omista tunteista, tulkinnoista ja mielikuvista, minkä perusteella asiakas muodostaa itselleen kokonaisuuden organisaation toiminnasta.

Asiakaskokemuksen kokonaisuus voidaan kuvata kolmen eri ulottuvuuden kautta, jotka ovat kuvattu kuviossa 3. Nämä ovat fyysisesti tapahtuva kohtaaminen, digitaalisessa ympäristössä tapahtuva kohtaaminen ja tiedostamaton tunnekokemus. Näiden eri ulottuvuuksien painoarvot vaihtelevat eri alojen ja tuotteiden kohdalla voimakkaasti. Tiedostamattomassa tunnekokemuksessa vaikuttavat kaikki aikaisemmat oletukset, näkemykset ja mielikuvat. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 34.) Mielikuvaan voi vaikuttaa myös se, jos organisaatio ei ole asiakkaalle entuudestaan tuttu.



KUVIO 3. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen osatekijät (Ahvenainen ym.2017, 33, mukailtu)

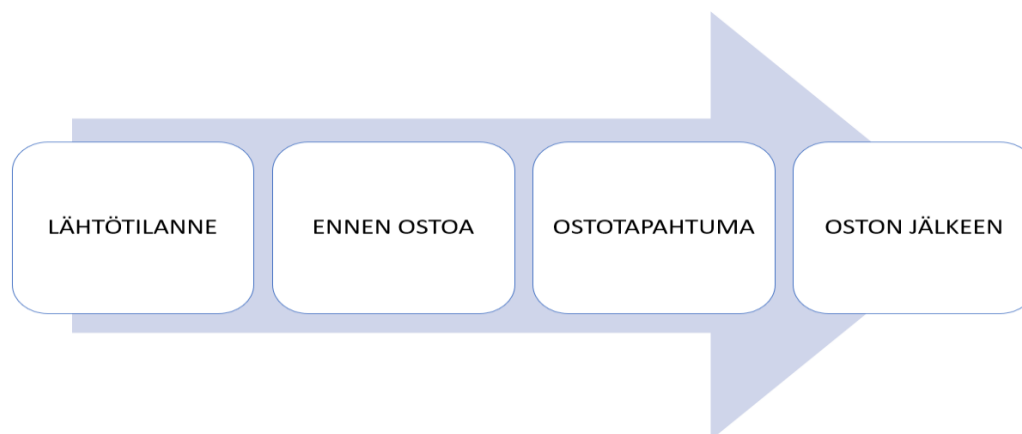
Palkeet on palvelukeskus, jonka toiminta-ajatukseen on kirjattu verkostotyö asiakkaiden kanssa. Palvelukeskuksen tavoitteena on tarjota asiakkaille kustannustehokkaita ratkaisuja, joiden kehittämiseen asiakkaat otetaan mukaan heti alusta alkaen. Kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa on myös kirjattu Palkeiden ja Valtionvarainministeriön väliseen tulossopimukseen. Vuoden 2018 tulossopimuksen mukaan Palkeiden asiakkaila tulee olla mahdollisuus vaikuttaa palvelujen sisältöön sekä prosessien kehittämiseen. Tulossopimuksella asetetaan viraston strategiset tavoitteet sekä toiminnan tulokselliset tavoitteet. (Valtiovarainministeriö 2018a; Palkeet 2017b.) Asiakkaiden kokemuksia ja toiveita on hyödynnetty Palkeiden rekrytointipalvelun tuotteistamisessa ja palvelua kehitetään edelleen asiakkaiden toiveiden ja odotusten perusteella. Yhdessä kehittämisellä pyritään muodostamaan ja vahvistamaan mahdollisimman hyvä asiakaskokemus.

### 3.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan omista tunteista, tulkinnoista ja mielikuvista, minkä perusteella asiakas muodostaa itselleen kokonaisuuden organisaation toiminnasta (Löytänä ym. 2011, 11). Se on olemassa aina, kun asiakas on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa (Richardson, 2010a). Kokonaisuuteen vaikuttaa asiakkaan odotusarvo palvelusta tai tuotteesta ja sen toteutuminen. Organisaatioiden tulee pyrkiä vaikuttamaan näihin kokemuksiin ja ohjata niitä esimerkiksi vuorovaikutuksella, miellyttävällä palveluympäristöllä ja palveluiden helppokäyttöisyydellä. (Ahvenainen ym. 2017, 20 – 23; Morgan 2017; Gerdt & Korkiakoski 2016, 93; Löytänä ym. 2011, 11.) Asiakkaiden odotukset asiakaskokemukselle saattavat muuttua nopeasti ympäröivän maailman muuttuessa. Teknologian tarjoamat mahdollisuudet muuttavat myös asiakkaiden haluamia palveluita tai tuotteita. On myös muistettava, että asiakaskokemus on aina asiakkaan subjektiivinen kokemus. (Gerdt ym. 2016, 93 – 94.)

Asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan kuvata neljän vaiheen kautta. Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet on esitetty kuviossa 4. Ensimmäisenä vaiheena on lähtötilanne, jossa asiakkaalla on jonkinlainen odotus palvelua tarjoavasta organisaatiosta. Lähtötilannetta seuraa ennen ostotapahtumaa tuleva vaihe. Tässä vaiheessa asiakas on organisaation viestinnän ja markkinoinnin vaikutuspiirissä ja asiakas tekee valinnan hankkia tuote tai palvelu juuri tietyltä organisaatiolta. (Filenius 2015, 24 – 26.) Richardsonin (2010b) mukaan tässä vaiheessa on tärkeää, että asiakas saa tarvittaessa myös henkilökohtaista palvelua esimerkiksi, jos verkkokaupan asioinnissa on ongelmia. Seuraavaksi siirrytään ostotapahtumavaiheeseen, johon liittyy asiointi organisaation kanssa. Palvelu tai tuote hankitaan ja maksetaan. (Filenius 2015, 24 – 26.) Viimeinen asiakaskokemuksen

muodostava vaihe on oston jälkeen. Asiakas saattaa ottaa vielä yhteyttä palvelua tarjonneeseen organisaatioon reklamoidakseen, neuvontapyynnöissä tai suorittaakseen uuden ostotapahtuman. Myös organisaatio voi pyytää asiakkaalta palautetta ja kehittää tätä kautta omaa toimintaansa ja pyrkiä varmistamaan, että asiakas asioi organisaatiossa jatkossakin. (Filenius 2015, 24 – 26; Richardson 2010b.) Palkeiden rekryointipalvelussa pyritään huomioimaan asiakas kaikissa näissä vaiheissa tarjoamalla henkilökohtaista palvelua koko prosessin ajan. Viimeisenä vaiheena asiakkaalta pyydetään palautetta rekryointin päätöskeskustelun yhteydessä ja varmistetaan asiakaskokemuksen jäävän positiiviseksi.



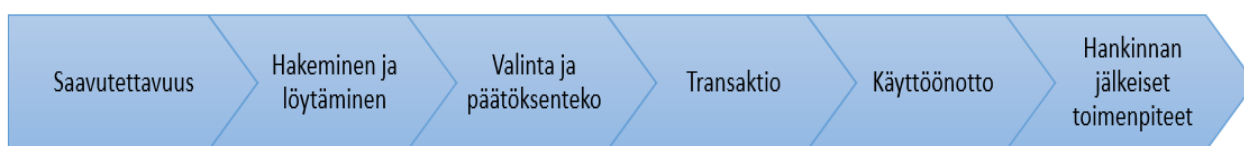
KUVIO 4. Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet (Filenius 2015, 24, mukailtu)

Organisaation menestymisen kannalta onnistuneet asiakaskokemukset ovat keskeisessä roolissa. Onnistuneisiin asiakaskokemuksiin vaikuttavat suuresti henkilötasoinen yhteydenpito ja siksi ratkaisevassa asemassa tuotteiden ja palveluiden lisäksi ovat organisaation henkilöstö. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät muodostuvat työyhteisön vuorovaikutuksesta sekä organisaatioiden henkilöstön kyvystä johtaa itseään (Fischer & Vainio 2015, 16). Organisaatioissa tuleekin panostaa henkilöstöjohtamiseen. Näin varmistetaan, että jokainen organisaation henkilöstöstä tietää mitä häneltä odotetaan ja näin voidaan varmistaa positiivinen asiakaskokemus. (Juuti 2015, 42.) Fischer (2012, 155 – 158) nostaa esiin väitöskirjassaan positiivisen vuorovaikutuksen merkityksen organisaation ja asiakkaiden välillä. Bagdare (2015) on käsitellyt artikkelissaan tunnemerkitystä ostotapahtumien yhteydessä. Hänen mukaansa positiivinen kokemus parantaa asiakaskoke-

musta ja se koostuu monesta osa-alueesta. Merkitystä on henkilöstöllä, ympäristöllä ja esteettisyydellä. Tutkimus on toteutettu asiakaskyselyllä kuluttajille. Tutkimuksessa keskityttiin emotionaalisiin tekijöihin ja niiden vaikutuksesta asiakaskokemukseen. Esimerkiksi verkkokaupan kautta syntynyt onnistunut ostopäätös vaikuttaa asiakaskokemukseen positiivisesti ja asiakas todennäköisesti haluaa toistaa kokemuksensa uudestaan kyseisen organisaation kanssa (Ferreira 2016, 23 – 24). Juuti (2015, 44 – 45) sekä Richardson (2010a) mainitsevat onnistuneeksi asiakaskokemukseksi esimerkiksi Applen menestymisen älypuhelinmarkkinoilla. Applella on osattu kiinnittää huomiota asiakkaiden kokemukseen ja lopulta niiden pohjalta on pystytty luomaan tuotteita, jotka ovat muokanneet asiakkaiden käsityksiä siitä millaisia tuotteita he jatkossa haluavat. Apple on vaikuttanut asiakkaiden tunnekokemuksiin ja sitä kautta luonut onnistuneen asiakaskokemuksen.

Morgan (2015) nostaakin yhdeksi asiakaskokemuksen parantamisen välineeksi personoinnin. Tarjotaan asiakkaille sitä mitä he toivovat. Juutin (2015, 43) mukaan hyvä asiakaskokemus voidaan saavuttaa tekemällä asiakkaita kumppaneita ja ottamalla asiakkaat mukaan toiminnankehittämiseen. Yhdessä kehittäessä voidaan luoda sellaisia palveluvaihtoehtoja, jotka vastaavat juuri asiakkaiden tarpeisiin. Nykyisiä palveluita voidaan edelleen kehittää tai luoda kokonaan uudenlaisia palveluita. Organisaatio hyötyy yhdessä tekemisestä saamalla käyttöönsä asiakkaiden ajatuksia ja vastaamalla asiakkaiden odotuksiin mahdollisimman täsmällisesti. (Juuti 2015, 44.) Myös Fischer ja Vainio (2015) nostavat esiin, että yhteistyö on erilaista kuin aikaisemmin, koska asiakkaat osallistuvat palvelussa toimimiseen entisen palvelun kohteena olemisen sijaan. Asiakkaan ja yhteistyökumppanin raja on muuttunut epäselvemmäksi. (Fischer ym. 2015, 106.) Palkeiden rekrytointipalvelussa kerätään palautetta asiakkailta jokaisen rekrytoinnin päätteeksi. Tämän perusteella palveluun voidaan tehdä kehittämistoimia, joilla pyritään täyttämään kyseisen asiakkaan toiveita rekrytoinnista ja siihen liittyvien palveluiden laajuudesta. Palvelussa on mahdollista tehdä myös erilaisia pilotointeja palvelun laajentamisesta, mitä voidaan hyödyntää palvelupolun edelleen kehittämisessä. Myös rekrytointijärjestelmään Valtiolle.fi liittyviä kehitysehdotuksia kerätään asiakkailta ja niitä pyritään huomioimaan järjestelmän kehitystyössä.

Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu seitsemän vaiheen mukaisesti. Nämä vaiheet on esitetty kuviossa 5. Saavutettavuusvaiheessa varmistetaan palveluun pääsy kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa. Hakeminen ja löytäminen vaiheessa varmistetaan asiakkaiden löytäminen organisaatioon ja sen palveluun. (Filenius 2015, 78 – 79; Jiang, Yang & Jun 2012.)



KUVIO 5. Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen (Filenius 2015, 78)

Googlen ja Milward Brownin vuonna 2015 tekemän tutkimuksen mukaan tämä koskee myös B2B hankintoja. Tutkimuksen mukaan 89 prosenttia käyttää tiedonhaku-kanavana verkkohakujia. 71 prosenttia B2B päättäjäistä aloittaa yleiskyselyillä, jolloin etsitään tuotetta tai palvelua, ei vielä tiettyä palveluntarjoajaa. Tämä tukee näkemystä siitä, että organisaatioiden on tärkeää olla tavoitettavissa ja läsnä tiedonhaku- vaiheessa. (Ahvenainen ym. 2017; Think with Google 2015.) Hakeminen ja löytäminen vaihetta seuraa valinta ja päätöksenteko, jossa asiakas valitsee oikean tuotteen monien eri palveluiden joukosta. Transaktio- vaihe sisältää varsinaiset toimenpiteet eli kuinka asiakas suorittaa ostoksen, tilauksen sekä vahvistaa tilaamansa palvelun. Käyttöönotto- vaiheessa annetaan vastaus siihen, kuinka nopeasti asiakas saa palvelun tai tuotteen käyttöönsä. Viimeinen vaihe hankinnan jälkeiset toimenpiteet sisältävät tiedot palvelun tai tuotteen käyttöönotosta sekä suunnitelman asiakassuhteen hoidon jatkuvuuteen. (Filenius 2015, 78 – 79; Jiang ym. 2012.)

Digitaaliseen asiakaskokemukseen liittyy vahvasti palveluiden käytettävyys. Tähän kuuluvat tietojärjestelmien käyttöliittymät, verkkopalveluiden nopeudet ja kuinka hyvin käyttöjärjestelmä on suunniteltu. Nämä edellä mainitut asiat muodostavat asiakkaan käyttökokemuksen eli tunteen kokeeko asiakas palvelun käytön helpoksi ja toimivaksi. Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu palvelun tuottajasta tai tarjoajasta sekä verkossa tapahtuvasta käyttäjän saamasta käyttökokemuksesta. (Filenius 2015, 29 – 30.) Palkeet omistaa Valtiolle.fi rekrytointijärjestelmän ja sen toimivuus ja luotettavuus on tärkeää. Rekrytointijärjestelmä edustaa koko valtionhallintoa ja sen toimivuudella on vaikutusta kaikkien valtion virastojen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Myös hyvän työnantajakuvan ja hakijakokemuksen muodostamiseksi on tärkeää, että rekrytointijärjestelmä toimii suunnitellusti ja käytettävyydeltään hyvä.

Sosiaalisen median käyttö mahdollistaa organisaatioille nopean vuorovaikutussuhteen asiakkaisiin. Aktiiviset sosiaalisen median käyttäjät ovat mahdollisia nykyisiä tai uusia asi-

akkaita, joiden huomioiminen on organisaatioille kannattavaa. Asiakkaalle saatetaan tuottaa arvoa jo ennen hänen ensimmäistä ostokertaa organisaatiossa. (Kukkonen 2016, 55 – 59.) Organisaatiot voivat käyttää sosiaalista mediaa mainontaan ja asiakkaiden hankintaan sekä samalla säästää aikaa ja kustannuksia. (Juholin 2015, 270.) Organisaatioiden onkin kannattavaa tarjota asiakkaille aktiivisesti sisältöä sosiaalisessa mediassa. Tällöin on mahdollista jossakin määrin myös ohjata keskustelua eikä olla vain osana keskustelujen aiheita. Organisaatioiden kannattaa miettiä omaan toimintaansa paras sosiaalisen median väline ja pysyä mukana jatkuvasti kehittyvässä sosiaalisen median palveluissa. (Morgan 2015; Löytänä ym. 2011, 137 – 139.)

### 3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeä osa organisaatioiden asiakaspalvelua. Asiakkaan kokemusten ymmärtäminen ja sitä kautta tarjottavien palveluiden ja tuotteiden kehittäminen on kasvavassa roolissa. Asiakastarpeet muuttuvat hyvin nopeasti ja organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan myös tulevaisuuden kysyntään. Asiakaskokemuksen johtaminen keskittyy tiedon keräämisen lisäksi asiakkaiden kohtaamiseen ja keskusteluun asiakkaiden kanssa sekä niiden perusteella tapahtuvaan asiakkaan tunnekokemuksen analysointiin (Juuti 2015, 38 – 39). Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle arvoa ja merkityksellistä kokemusta (Löytänä ym. 2011, 13). Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa ja sitä tulee kehittää asiakastarpeiden mukaan. Näin varmistetaan organisaation ymmärrys asiakkaiden muuttuvista vaatimuksista ja niihin vastaamisesta myös tulevaisuudessa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 40 – 42.) Asiakaskokemuksen johtaminen on järkevää ottaa osaksi organisaatioiden liiketoimintastrategiaa ja huolehtia toiminnon resursoinnista ja nimetä sille vastuuhenkilö, joka raportoi johdolle. Keskitetyssä asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää johtaa koko organisaation asiakaskokemusta ilman, että mahdolliset sisäiset siiloutumiset näkyvät asiakkaalle. Kokonaisuutta tulee myös valvoa suunnitellusti. (Filenius 2015, 45, 180 – 182; Löytänä ym. 2014, 70 – 76; Löytänä ym. 2011, 179 – 182.) Juuti (2015, 64 – 65) kirjoittaakin, että organisaatiot, jotka pystyvät uudistamaan palveluitaan asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti, selviävät kilpailussa muita paremmin. Luovuus ja joustavuus parantavat myös asiakaskokemusta. Tärkeää asiakaskokemuksen vaikuttamiseen on myös henkilöstön osaaminen. Sen tulee vastata asiakkaiden odotuksiin. Ratkaisevaa tässäkin on organisaation kyky oppia uutta. Palkeissa asiakaskokemuksen johtaminen on oma toimintonsa ja osa Palkeiden johtamisjärjestelmää. Samaa toimintamallia noudatetaan kaikissa Palkeiden tuottamissa palveluissa. (Palkeet 2017b.)

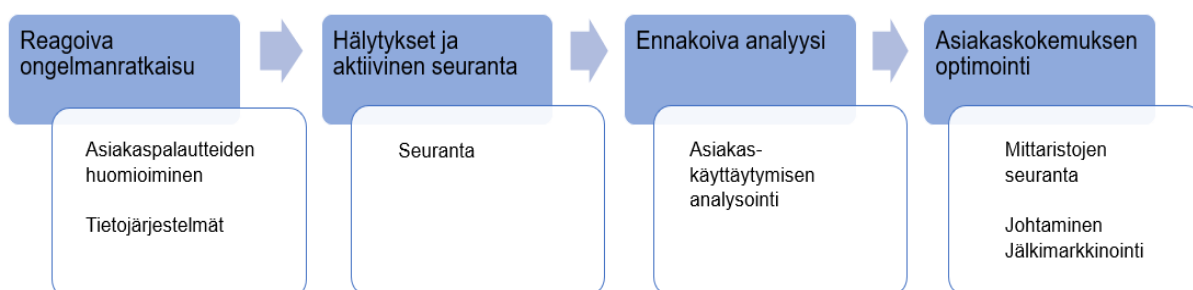
Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii hyvää vuorovaikutussuhdetta asiakkaaseen. Asiakaskokemus voi syntyä asiakkaan ja organisaation henkilöstön välillä tai asiakkaan ja organisaation tuotteen välillä. Asiakaskokemus voi syntyä myös ilman suoraa vuorovaikutusta. (Ferreira 2016, 50 – 51; Kukkonen 2016, 57 – 58; Juuti 2015, 40 – 41.) Juuti (2015, 52) nostaa esille palautteen keräämisen vaikutuksen asiakastyytyväisyyteen. Hänen mukaansa asiakkaiden palautetta ja valituksia voidaan hyödyntää palvelun kehittämisessä ja palvelun parantamisella voidaan saavuttaa todellista asiakastyytyväisyyttä. Rawsonin, Duncanin & Jonesin (2013) mukaan organisaatiot, jotka ovat onnistuneet luomaan asiakaskokemuksia hallitsemalla kokonaisuuksia, ovat saavuttaneet hyviä tuloksia monilla osa-alueilla. Asiakastyytyväisyys on parantunut, liikevaihto on noussut, organisaatio on löytänyt tehokkaampia tapoja toimia yhteistyössä sekä kokonaisuuksien hallinta on näkynyt organisaatiossa parantuneena työtyytyväisyytenä. Fischer (2012, 159 – 167) on nostanut työntekijöiden työhyvinvoinnin yhdeksi merkittäväksi tekijäksi myös hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen. Jeon ja Choi (2012) kirjoittavat artikkelissaan asiakastyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden suhteesta. Tutkimusta tehtiin opetuspalveluiden asiakas- ja työtyytyväisyyden suhteesta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työntekijöiden työtyytyväisyys vaikutti myös asiakastyytyväisyyteen. Tämä osoittaa, että työtyytyväisyydellä voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset työntekijät ovat ystävällisempiä, innostuneempia, tarkkaavaisempia ja uskovat pystyvänsä tarjoamaan asiakkaille erinomaista palvelua. Työntekijät ovat myös valmiita jakamaan positiivisia tunteita asiakkaiden kanssa, joka parantaa asiakkaan saamaa asiakaskokemusta. Asiakastyytyväisyydellä ei kuitenkaan ollut vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa syyksi arveltiin, että asiakkaiden arvioinnit eivät ole merkityksellisiä heidän työnsä kannalta. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat enemmän työympäristö, työkaveri, esimiehet sekä palkka ja muut edut. Tutkimuksen päätelminä ehdotetaan, että tämä kannattaa huomioida palvelualalle rekrytoidessa. Rekrytoinnissa kannattaa korostaa sosiaalisia taitoja ja sekä hyvää itseluottamusta. Samaan tulokseen tutkielmassaan on päässyt Gijzel (2015), joka tutki tutkimuksessaan lentoliikenteen asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyydellä ja työtyytyväisyydellä ei ole molemminpuolista syy-seuraussuhdetta.

Asiakaskokemuksen johtamisen avulla voidaan osoittaa, että asiakasta arvostetaan ja hänen halutaan panostaa. Jokaisen asiakkaan kokemusta pidetään tärkeänä ja organisaatio haluaa kiinnittää huomiota siihen millaisia kokemuksia asiakkaat saavat. (Ferreira 2016, 50 – 51; Kukkonen 2016, 57 – 58.) Taipale (2015, 66 – 84) käsittelee tutkimuksessaan asiakkaalle tärkeiden arvojen käyttämistä hyväksi asiakashankinnassa. Asiakaskokemusta voi johtaa luokittelemalla asiakkaita segmentteihin arvojen perusteella. Toisille

asiakkaille tärkeä arvo voi olla hinta ja toinen pitää tärkeänä korkeaa laatua. Arvosegmenttien perusteella asiakkaille voidaan tarjota heidän tarvitsemiaan tuotteita tai palveluita ja luoda yhdessä asiakkaan kanssa sellaisen palvelun, joka vastaa asiakkaan tarpeita.

Asiakaskokemuksen johtamisessa kannattaa hyödyntää jatkuvaa asiakaspalautteen mittaamista. Seurantaväli riippuu organisaation koosta. (Filenius 2015, 45.) Asiakaskokemuksen mittaamisen ratkaisevat tekijät muodostuvat neljästä osa-alueesta, jotka ovat: missä kanavassa kysytään, keneltä kysytään, mitä kysytään ja milloin kysytään (Gerdt ym. 2016, 161). Asiakaspalautetta voidaan kysyä monella eri tavalla, menetelmällä ja palvelun eri vaiheissa. Palautetta kannattaa kerätä säännöllisesti ja niiden tuloksia myös hyödyntää palvelun kehittämisessä. Organisaatioiden kannattaa miettiä miten tärkeäksi he palautteen keräämisen kokevat ja kuinka paljon tulosten käsittelyyn voidaan käyttää aikaa. Avomien kysymysten analysointi vie huomattavasti paljon enemmän aikaa kuin strukturoitujen kyselyiden analysointi. (Filenius 2015, 133 – 134.) Palkeiden rekrytointipalvelulle asiakaspalautteiden kerääminen on osa palvelupolussa määriteltyä toimintamallia. Palautetta kerätään kaikilta asiakkailta rekrytointien päätteeksi. Palaute pyydetään rekrytoinnin päätteeksi pidettävässä päätöskeskustelussa. Tällä pyritään vaikuttamaan asiakaskokemuksen muodostumiseen ja sen jatkuvaan parantamiseen. Asiakastytyvääsyyttä mitataan myös erikseen vuosittain toteutettavalla asiakastytyvääsyysskyselyllä, jossa pyydetään asiakkailta palautetta kaikista Palkeiden palveluista, myös rekrytointipalvelusta. (Palkeet 2017b.)

Digitaalisessa asiakaskokemuksen johtamisessa kannattaa hyödyntää organisaation liiketoimintastrategiaa ja liittää siihen asiakaspalautteen seuranta. Asiakaspalautteen seurantaväli riippuu organisaation koosta. (Filenius (2015, 180.) Filenius (2015, 182 – 183) esittää digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen kuviossa 6 kuvatun mallin mukaisesti.



KUVIO 6. Digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen ja jatkuva kehittäminen (Filenius 2015, 183, mukailtu)

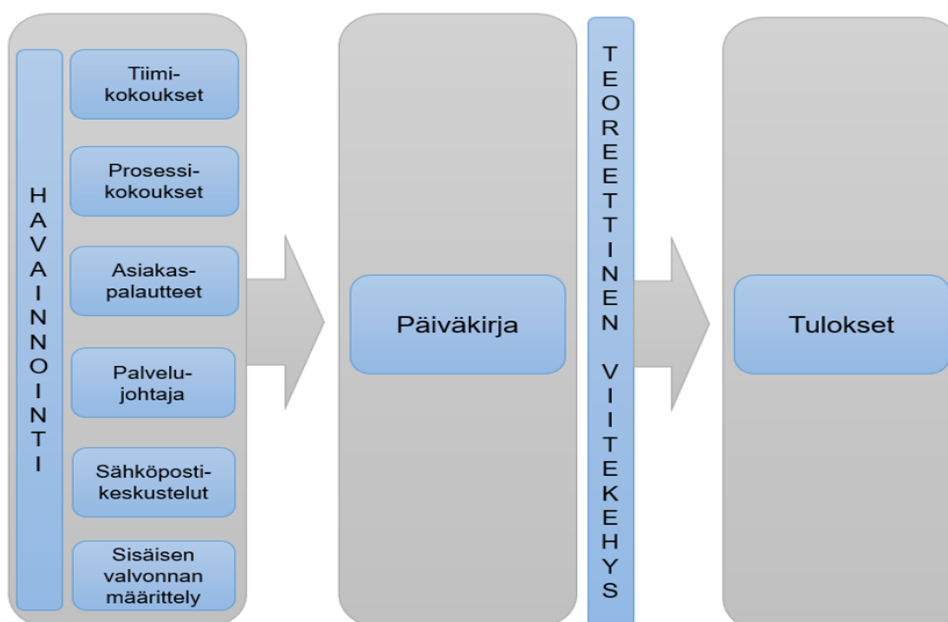
Reagoiva ongelmanratkaisuvaihe huomioi saadun asiakaspalautteen. Tämän johdosta organisaatiossa voidaan tehdä toimenpiteitä esimerkiksi tietojärjestelmiin, mikäli palautteet koskevat käytettävyyttä. Seuraavassa vaiheessa seurataan hälytyksiä aktiivisesti. Hälytykset voivat johtua tunnetuista ongelmatapauksista. Kolmannessa vaiheessa pyritään tekemään ennakoivaa analysointia asiakaskäyttämisenestä ja pyritään ymmärtämään asiakkaiden motiiveja. Viimeinen vaihe on asiakaskokemuksen optimointi. Tässä vaiheessa asiakaskokemuksia kerätään valittujen mittareiden avulla ja niitä seurataan johtoryhmätasolla osana liiketoimintastrategiaa. Saatuja palautteita voidaan hyödyntää myös jälkimarkkinoinnissa. (Filenius 2015, 182 – 183.)

Digitaalisen asiakassuhteen johtamisen haasteet tulevat nopeasti muuttuvasta toimintaympäristöstä. Tuotteita ja palveluita pitää kehittää ja samalla varmistaa, että digitaalisilla palveluilla on toimivat tekniset ratkaisut. Organisaatiot saattavat tarvita uudenlaisia yhteistyökumppaneita, jotka tuottavat heille tarvittavat tekniset ratkaisut. Näiden palveluiden tilaamiseen tulisi organisaatioilla olla erityisosaamista, jotta palvelusta saadaan juuri organisaation asiakkaita palveleva. Asiakkaiden käyttötottumukset muuttuvat nopeasti ja suunnitellut tekniset ratkaisut saattavat vanheta nopealla tahdilla. (Filenius 2015, 37 – 38.) Uudet tekniset ratkaisut vaativat koulutusta organisaation henkilöstölle ja heidän on oltava valmiita työskentelemään uudella tavalla. Monikanavaisuus vaatii muutosta myös johdolta. Organisaatiosta tulee löytyä aikaa ja osaamista johtaa uutta toimintaa. Investoinnit maksavat ja vaatii taitoa saada myytyä mahdolliset hinnankorotukset olemassa oleville asiakkaille. (Kukkonen 2016, 74 – 76; Filenius 2015, 37 – 38.) Digitaalisen asiakassuhteen haasteeksi saattaa osoittautua myös organisaation siiloutuminen. Kun luodaan uusia yhteydenpitovälineitä ja -kanavia, on huolehdittava, että myös vanhat palvelukanavat sopivat osaksi uusia palveluita, mikäli ne ovat aikomuksena säilyttää. Erilaiset kanavat eivät saa näkyä asiakkaalle erilaisena palvelulaatuna. (Löytänä ym. 2014, 70 – 76.)

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

### 4.1 Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet

Sain syksyllä 2017 johdettavakseni organisaatiomme uuden rekryointipalvelun ja valitsin kehittämishankeeni aiheeksi tämän palvelun toiminnan seuraamisen ja edelleen kehittämisen. Tavoitteenani oli löytää palveluun kehittämistoimia, jonka seurauksena palvelun laatu ja palveluryhmässä toimiminen kehittyi. Kehittämishanke muodostui palveluprosessin havainnoinnista. Kehittämishankkeen eteneminen ja tulosten muodostuminen on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7. Kehittämishankkeen tulosten muodostuminen

Etsin kehittämishankkeen tutkimuskysymyksiin vastauksia havainnoimalla palvelua ja palvelussa toimimista erilaisissa kokouksissa ja tapaamisissa sekä hyödyntämällä palvelua käyttäneiden asiakkaiden asiakaspalautteita.

## 4.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

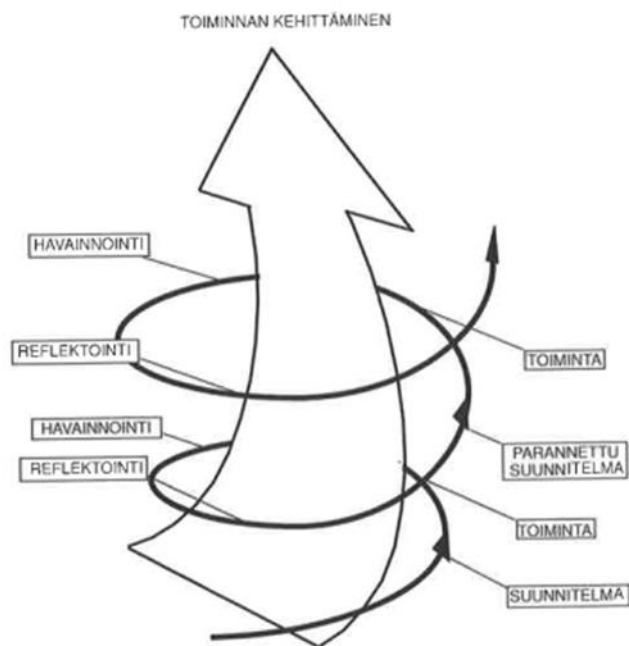
Kehittämishanke toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti. Jokainen tutkittava ilmiö muodostaa oman tarinansa, kuvauksensa ja tapauksen ja edustaa näin laadullista tutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 161 – 162.) Laadullisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu aineiston hankinta todellisten tilanteiden perusteella, jossa tutkija toimii havainnoitsijana. Apuna voidaan käyttää myös erilaisia testejä, lomakkeita ja muita tiedonkeruumenetelmiä. Tutkijan pyrkimyksenä on löytää eri asioita ja analysoida aineistoja mahdollisimman tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää analysoida aineistoja jo aineistonkeruu vaiheessa. (Hakala 2018, 20; Hirsjärvi ym. 2016, 164.) Tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti eikä tutkimuksen tarkoituksena ole tutkia sattunaisotoksia tai toimia yleistettävänä vaan käsitellä tapauksia ainutlaatuisina. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksista on mahdollista löytää kuitenkin yleisesti merkittävät asiat ja usein ne toistuvat, kun tapauksia tarkastellaan yleisemmällä tasolla. Aineiston hankintameteodeina käytetään sellaisia, joissa tutkijan oma ääni pääsee esille. Tutkija voi myös muuttaa tutkimuksen kulkua tutkimuksen edetessä eikä sen tarvitse noudattaa ennalta määriteltyä tutkimussuunnitelmaa. Usein näin myös käy, koska aineistojen analyysit saattavat johdattaa tutkijaa uuteen suuntaan. (Hakala 2018, 20; Hirsjärvi ym. 2016, 164, 182.)

Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmänä käytin havainnointia. Havainnointi valikoitui menetelmäksi alkuperäisen suunnitelman mukaan tehdä opinnäytetyö päiväkirjamuotoisena. Päiväkirjaan kirjataan huomioita ja havaintoja ja tutkimus tapahtuu toiminnan sisällä tarkkailemalla. Havainnointi on eräänlaista tarkkailua, jossa tutkija tekee havaintoja todellisesta elämästä. Havainnoinnin avulla saadaan tarkkaa tietoa siitä mitä todella tapahtuu ihmisten luonnollisissa toimintaympäristöissä ja sen avulla on mahdollista tarkastella miten ihmiset käyttäytyvät ja huomata toimivatko ihmiset niin kuin ovat sanoneet toimivansa. Saatu tieto on välitöntä ja suoraa. (Hirsjärvi ym. 2016, 212 – 214; Vilka 2015, 142 – 144.) Havaintoja voidaan kerätä kuulonvaraisesti, näkemällä, maistamalla, tuntemalla tai haistamalla (Vilka 2018, 162). Havainnointi sopiikin hyvin vuorovaikutustilanteiden tutkimiseen sekä sellaisiin tilanteisiin, jotka muuttuvat nopeasti. Havainnoinnin avulla on mahdollista kerätä mielenkiintoista ja monipuolista aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2016, 212 – 214; Vilka 2015, 144.) Mikäli havainnot kirjataan tarkasti ylös koko kehittämisprosessin ajan, on se hyvin toimiva menetelmä kehittämiseen (Ojasalo ym. 2009, 42). Tieteellisessä tutkimuksessa havainnoinnin tulee olla ennalta suunniteltua, johdonmukaista, luokiteltua ja eriteltyä sekä tietoisesti valikoitua (Vilka 2018, 156 – 157).

Havainnointia voidaan tehdä usealla eri menetelmällä. Nämä menetelmät on jaoteltu kahden eri lajiin: systemaattiseen havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin. Systemaattinen havainnointi toteutetaan tarkasti ja havainnot pyritään tallentamaan mahdollisimman tarkasti ja jäsenellisesti. Havainnoija on toiminnan ulkopuolella. Tätä lajia käytetään usein kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Osallistuvaa havainnointia käytetään usein kenttätutkimuksissa ja usein tutkija osallistuu toimintaan. Tutkija voi pyrkiä havainnoitavan ryhmän jäseneksi ja ottamaan siinä jonkin ryhmään kuuluvan roolin. Osallistavan havainnoitsijan rooli puolestaan toimii ryhmässä havaintojen kerääjänä ja pyrkii samalla rakentamaan hyvän suhteen tutkittavaan ryhmään. Tutkija osallistuu ryhmän elämään mutta ei ota omaa roolia ryhmän jäsenenä. Tutkijan tulee osata tehdä ero osallistuvan havainnoitsijan roolissa ja ihmisenä tehtyjen havainnointien välillä. Osallistuva havainnointi sopii hyvin työelämässä tehtäviin ajattelu- ja toimintatapojen kehittämiseen. Menetelmällä saadaan tietoa tutkittavien omakohtaisista kokemuksista sekä työyhteisön käsityksistä. (Vilka 2018, 167; Hirsjärvi ym. 2016, 214 – 217; Vilka 2015, 142 – 145.) Kehittämishankkeessa käytin osallistuvaa havainnointia, jossa toimin ryhmän jäsenenä.

Tässä kehittämishankkeessa on myös toimintatutkimuksen piirteitä, koska kehittämishankkeen aikana saatujen tulosten perusteella tehtiin palveluun kehittämistoimenpiteitä. Toimintatutkimusta voidaan pitää lähestymistapana, jossa käytännön kehittämistyö yhdistyy tutkimukseen. Tarkoituksena on löytää tietoa, jonka avulla käytäntöjä voidaan kehittää. Halutaan siis tietää miten asiat voisi tehdä entistä paremmin. Tutkimus kohdistuu toiminnan sisällä toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksessa toiminta on aktiivista vaikuttamista ja muutokseen pyrkivää. (Heikkinen 2018, 215 – 216; Vilka 2015, 58 – 59.)

Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää reflektiota ja sen avulla pyritään ymmärtämään toimintaa ja kehittämään sitä. Toimintatutkimus kuvataan usein itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta ja toiminnan havainnointi sekä sen jälkeinen reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan spiraalimaisesti. Suunnittelua seuraa siis toiminta, jonka jälkeen tehdään arviointivaihe ja uusi paranneltu suunnitelma. Kuviosta 8 näkyy, kuinka spiraalimallinen kehittämistoiminta on jatkuva prosessi, jossa ensimmäinen kierros luo vasta pohjan kehittämiselle. Kehät menevät osittain limittäin ja täydentävät edellisiä kehiä. (Heikkinen 2018, 222 – 224; Toikko & Rantanen 2009, 66 – 67.)



KUVIO 8. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen 2018, 223)

Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen näkyi kehittämishankkeen aikana tiimikokouksissa, joissa palvelun toimintaan tehtiin suunnitelmia. Toiminnankehittämistä on tehty koko kehittämishankkeen ajan suunnittelemalla uutta toimintaa tai toimintatapaa ja viemällä se käytäntöön, jonka jälkeen havainnointiin uutta toimintatapaa. Tapaa käytettiin myös asiakkaille tuotettavien dokumenttien sisällön kehittämiseen. Ensimmäistä versiota kokeiltiin käytäntöön, jonka jälkeen sitä arvioitiin ja tehtiin muutoksia. Muutosten jälkeen toimivuutta havainnointiin ja tehtiin tarvittaessa uusia muutoksia. Keskeistä toimintatutkimuksessa onkin muutoksen vienti käytäntöön ja muutoksen arviointi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38).

Rekryointipalvelua tuottavien henkilöiden kanssa pidetyt tiimikokoukset olivat vapaamuotoisia ja jokainen sai tuoda esiin ajatuksiaan ja kehitysehdotuksiaan. Ryhmä toimi keskusteluvasti ja jokainen on osallistunut kehittämiseen aktiivisesti. Kehittämishankkeen yhtenä tutkimusmenetelmänä voidaan nähdä autoetnografinen tutkimusmenetelmä, koska päiväkirja seurannassa on seurattu tapahtumia tutkijan näkökulmasta ja omat ajatukset ovat vahvasti läsnä tutkimuksessa. Autoetnografisessa tutkimusmenetelmässä tutkijan omat kokemukset ovat tutkimuksen lähtökohta ja muodostavat keskeisen osan tutkimuksen ai-

neistosta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkijan omista havainnoista ja niiden kirjaamisesta ylös. Tarkoituksena on yhdistää tutkijan omia kokemuksia yleisesti tutkittuun tai sosiaaliseen kulttuuriin. (Uotinen 2010; Coffey 2002.)

#### 4.3 Aineiston hankinta

Kehittämishanke muodostui työskentelyprosessin havainnoinnista. Havainnointipäiväkirja muodosti kehittämishankkeen aineiston ja keräsin aineistoa koko kehittämishankkeen ajan. Havaintopäiväkirjassa on 59 sivua. Kehittämishankkeen seurantajakso muodostui 15 työviikosta. Yhteen työviikkoon laskin viisi työpäivää ilman koulupäiviä, vapaapäiviä tai lomiamia. Aloitin seurantajakson 27.11.2017 ja päätin 19.4.2018. Tähän ajankohtaan rajasin myös palvelun kehittämisen seurannan ja ainoastaan tähän mennessä tapahtuneet havainnot ja kehitystoimenpiteet kuvasin kehittämishankkeen raporttiin.

Aineisto havainnointipäiväkirjaan muodostui eri aineistoistolähteistä: rekrytointipalvelun tiimikokouksista, palvelun toiminnan havainnoinnista, keskusteluista palvelujohtajan kanssa, prosessikokouksista, sisäiseen valvontaan liittyvistä kokouksista sekä asiakkailta tulleista palautteista ja toiveista. Aineistoa syntyi myös toteutettujen sisäisen valvonnan kontroleista ja niistä löydettyjen havaintojen raportoinnista. Nämä huomiot lisäsin havainnointipäiväkirjaan.

Alkuperäisessä kehittämishankesuunnitelmassa ajatuksenani oli tehdä havainnoinnin lisäksi myös haastattelut rekrytointipalvelussa työskenteleville. Sain rekrytointipalvelun tiimikokouksissa kuitenkin kuulla heidän ajatuksiaan ja he osallistuivat vahvasti palvelun kehittämiseen viikoittaisen yhteistyön kautta. Rajasin haastattelut pois tutkimuksesta, koska voidaan olettaa, ettei niiden avulla olisi saatu esiin sellaista tietoa mitä ei tiimikokouksissa olisi jo käsitelty. Myös asiakkailta saatuja palautteita ja toiveita käsiteltiin rekrytointipalvelun tiimikokouksissa. Näin asiakkaiden ääni oli mukana koko kehittämishankkeen aineiston muodostamisen ajan.

Rekrytointipalvelun tiimikokouksissa käsiteltiin palveluun, asiakkaisiin ja ryhmän toimintaan liittyviä asioita. Rekrytointipalvelun tiimikokouksia oli viikoittain kaksi muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Kokouksiin osallistuivat rekrytointipalvelun palveluesimies, suunnittelija sekä kolme palveluasiantuntijaa. Kokoukset olivat keskustelevia ja vapaa-muotoisia. Palveluesimiehenä huolehdin kokouksen käsiteltävistä aiheista, mutta varsinkin kehittämishankkeen alussa keskustelimme niistä asioista, jotka olivat keskiössä sillä viikolla. Käsitelimme rekrytointijärjestelmään Valtiolle.fi liittyviä avoimia asioita ja meneillään

olevia asiakastoimeksiantoja sekä niiden sujumista. Kävimme kokouksissa läpi myös palvelusta kiinnostuneet asiakkaat sekä asiakkaille suunnatut esittelytilaisuudet. Kokouksessa suunnittelimme myös seuraavan viikon toimeksiantoihin liittyvät työnjaot. Tutkimustuloksissa esitetyt palvelun toiminnan arviointi ja palveluun tehdyt kehittämistoimenpiteet syntyivät pääasiallisesti rekrytointipalvelun kokousten perusteella tehdyistä havainnoista.

Prosessikokouksia järjestettiin kerran kuukaudessa ja kokousten aiheet liittyivät Valtiolle.fi rekrytointijärjestelmään ja sen toiminnallisuuksiin sekä ICT-yksikön ja rekrytointipalvelun väliseen työnjakoon. Prosessikokouksissa käsiteltiin myös palvelun laatua ja sujumista sekä palvelua käyttäviä asiakkaita. Prosessikokouksien puheenjohtajana toimi prosessipäällikkö. Muita osallistujia olivat rekrytointipalvelun palveluesimies ja suunnittelija sekä ICT-yksikön järjestelmäpäällikkö ja suunnittelija.

Rekrytointipalvelun toimintaa seurattiin säännöllisesti myös palveluyksikön palvelujohtajan kanssa sekä palautetta palvelusta saatiin Palkeiden esimiehiltä, jotka olivat käyttäneet rekrytointipalvelua omissa rekrytoinneissaan. Palautetta saatiin myös asiakkuuspäälliköiltä ja suoraan asiakkailta. Asiakkaat osoittivat kiinnostuksensa palveluun usein asiakkuuspäälliköiden kautta ja pyysivät tarkempaa esittelyä palvelusta.

Rekrytointipalvelulle määriteltiin kehittämishankkeen aikana sisäisen valvonnan kontrollipisteet. Sisäinen valvonta on valtion talousarvioissa määrätty viraston ohjaus- ja toimintaprosesseihin sisältyviä menettelyjä, organisaatoratkaisuja ja toimintatapoja (Valtiovarainministeriö 2018c). Sisäisen valvonnan avulla voidaan saavuttaa kohtuullinen varmuus viraston toiminnan lainmukaisuudesta, varojen turvaamisesta, toiminnan tuloksellisuudesta sekä taloutta ja tuloksellisuutta koskevien tietojen tuottamisesta oikein ja riittävällä laajuudella. Valtion virastojen ja laitosten on huolehdittava sisäisen valvonnan asianmukaisista järjestelyistä. Vastuu järjestämisestä viraston tai laitoksen johdolla. Usein sisäinen valvonta on osa virastojen tavanomaista suunnittelu- johtamis- ja toimintaprosesseja. (Valtiovarainministeriö 2018c; Laki valtion talousarviosta, 24b §.)

Palkeiden sisäinen valvonta on osa Palkeiden johtamisjärjestelmää. Sisäisen valvonnan tarkoituksena on tukea Palkeiden arvojen, strategian, tavoitteiden ja toiminnan jatkuvuutta. Viraston taloussääntö ja työjärjestys ovat osa sisäistä valvontaa. Myös hyväksymis- ja asiatarkastusoikeudet muodostavat osan tästä valvonnasta. Tämän lisäksi jokaisella prosessilla on omat kontrollipisteet, jossa on rakennettu toimintoja ja eri kontroleja, jotka ovat osa jokapäiväistä tekemistä. Kontrollien avulla voidaan seurata toimintaa ja pienentää riskien toteutumista. Kontrolleja voidaan myös tarvittaessa muuttaa vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä. Sisäistä valvontaa toteutetaan säännöllisesti ja säännös-

ten mukaisesti. Sisäisen valvonnan kontrollipisteiden määrittelyvastuu kuuluu prosessipäällikölle ja toteutus, seuranta ja raportointi palveluesimiehelle. Palveluesimies raportoi huomioistaan kvartaaleittain raportointipohjan avulla. Palveluesimiesten tehtäviin kuuluu puuttua mahdollisiin havaittuihin epäkohtiin ja tehdä suunnitelmat asioiden korjaamiseksi. Tarvittaessa puutteista tiedotetaan prosessipäällikköä. Palvelupäällikkö kokoaa palveluyksikön kaikkien palveluryhmien raportit yhteen kerran kvartaalissa eli neljä kertaa vuodessa. Sisäisen valvonnan kontrollipisteiden määrittelyyn liittyviä kokouksia järjestettiin kolme ja niihin osallistuivat prosessipäällikkö, rekrytointipalvelun palveluesimies ja suunnittelija sekä palveluyksikön palvelupäällikkö. (Palkeet 2017b.)

#### 4.4 Aineiston analysointi

Kerätyn aineiston analysointivaihe on tärkeä, koska se luo edellytykset päätöksen teolle ja päätösten toteuttamiseen. Analyysivaihe saattaa myös olla haastava, koska on helppo tehdä vääriä johtopäätöksiä aineistosta. On pysyttävä päätöksessä siitä mitä oltiin tutkimassa, vaikka aineistosta saattaa löytyä paljon mielenkiintoista asioita, joita tutkija haluaisi raportoida. Analysoinnin avulla on kuitenkin mahdollista löytää asiasta oleelliset asiat ja rajata tutkimus sen mukaisesti mikä tutkimusongelma on. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104 – 105; Kamensky 2010, 120.) Vilkka (2018) kirjoittaa, että tehdyt havainnot voidaan yhdistellä eri tavoin uuden tiedon tuottamista varten. Ryhmittelyssä voidaan käyttää teemoja tai etsiä säännöllisesti toistuvia asioita. Havainnoista tulee tieteellisesti merkityksellisiä, kun ne suhteutetaan ja eritellään aikaisemman tiedon ja teorioiden perusteella. Teorian avulla tutkija voi suhteuttaa havaintonsa ja tulkita niitä yleisesti. Havainnoista siis tuotetaan uusia havaintoja ja vähitellen niistä muodostuu tutkijan kriittisen ajattelun seurauksena tutkimustuloksia ja tulkintoja. (Vilkka 2018, 168 – 169.)

Päiväkirjan havainnot analysoin käyttämällä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia voidaan käyttää menetelmänä, jossa esitellään aineistoista kerättyjä tietoja merkityssuhteittain. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta aiheesta kuvaus tiivistetyssä muodossa. (Tuomi ym. 2018, 106 – 108; Vilkkä 2015, 163 – 164, 169 - 171.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta jokin toimintoa ohjaava logiikka tai tyypillinen kertomus. Tämän jälkeen aineistoa pelkistetään eli karsitaan pois ne asiat, jotka eivät ole tutkimusongelman kannalta oleellisia. Tämä tehdään yleensä tiivistämällä tutkimusaineisto tai jakamalla se osiin. Uusi kokonaisuus ryhmitellään sen mukaisesti mitä tutkimusongelmaa ollaan tarkastelemassa. Sisällönanalyysin tuloksena aineisto on järjestetty ja siinä syntyy käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli, jonka avulla pyritään ymmärtämään kokonaisuuksia sekä tekemään johtopäätöksiä ja löytää vastauksia

tutkimukseen. Laadullisissa tutkimuksissa tätä analyysia tehdään koko tutkimusprosessin ajan. (Tuomi ym. 2018, 103, 104 – 108,127; Vilkkä 2015, 163 – 164, 169 - 171.)

Tässä kehittämishankkeessa lajittelin sisällön teemoittain. Teemoiksi aineistosta nousivat palvelun toimintaan ja sen kehittämiseen liittyvät asiat, työtehtävien organisointi, sisäisen valvonnan kontrollipisteet sekä palvelun johtamiseen liittyvät asiat. Tulosten teemojen muodostamisessa etsin vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä pyrin tuloksissa esittelemään toimenpiteitä, joita kehittämishankkeen aikana tehtiin. Karsin aineiston sisältöä paljon, koska päiväkirjaan oli kirjattu kaikki työtehtävät ja asiat, jotka ovat liittyneet työtehtäviini henkilöstöpalvelun ja rekrytointipalvelun palveluesimiehenä. Niissä oli paljon toistoa, koska samaa asiaa saatettiin käsitellä useiden viikkojen ajan. Esimerkiksi uusien henkilöiden rekrytointi vei paljon aikaani mutta sen vaiheet eivät ole oleellisia tämän kehittämishankkeen tulosten esittelyssä. Palveluryhmän toimintaa analysoin koko prosessin ajan ja tein kehittämistoimenpiteitä tulosten perusteella. Kehittämishankkeen lopputuloksena syntyi uusi toimintamalli rekrytointipalvelun työtehtävien vastuuttamisiin sekä sisäisen valvonnan kontrollipisteet. Päiväkirjaan kirjatut asiat esitellään teemoittain tuloksina. Tuloksissa on myös sitaatteja päiväkirjasta.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Palvelun toiminta ja kehittäminen

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli varmistaa, että rekryointipalvelun palvelupolku toimii tuotteistusprojektissa suunnitellun palvelupolun mukaisesti. Rekryointipalvelun palvelupolku muodostaa palvelun rakenteen, jonka perusteella asiakkaat voivat valita mitä osa-alueita palvelusta halutaan ostaa. Kehittämishankkeen aikana seurasin, toimiiko tämä palvelupolku niin, että se palvelee asiakkaita mahdollisimman hyvin. Havaintojen perusteella palvelupolku on toimiva sekä kattavasti määritelty.

Asiakkaat voivat valita palvelupolusta haluamansa palvelun osa-alueen tai ostaa palveluna koko rekryointiprosessin. Asiakkailla on myös mahdollisuus kertoa omia toiveitaan ja vaikuttaa saamaansa palveluun. Rekryointipalvelun palvelupolku on Palkeiden ja asiakkaiden väliseen toimintaan tarkoitettu dokumentti eikä sitä julkaista osana kehittämishankkeen raportointia.

Rekryointipalvelussa aloitettiin vuoden 2018 alusta työnhakijoiden neuvontapalvelu, jossa kuka tahansa yksityinen henkilö voi kysyä neuvoa Valtiolle.fi järjestelmän teknisestä käytöstä. Valtiolle.fi sivustolla tehtäviä haettaessa hakija täyttää järjestelmään tietonsa kuten koulutustiedot, aikaisemman työkokemuksen ja vapaamuotoisen hakemustekstin. Hakijapalvelu käynnistyi sujuvasti ja hakijoita on pystytty palvelemaan puhelimitse teknisissä asioissa. Puhelumääriä ja niihin liittyviä vastausprosentteja on seurattu kuukausittain. Raporttien perusteella hakijat ovat saaneet palvelusta apua tarvittaessa. Vuoden 2018 aikana eri soittajia palvelussa on ollut kuukausittain 55 ja 109 henkilön väliltä. (Palkeet 2017b.) Tämä osoittaa, että työnhakijoilla on ollut tarve tämän tyyppiselle neuvontapalvelulle.

Kehittämishankkeen aikana aloitettiin yhden Palkeiden rekryointipalvelun asiakkaan kanssa pilotointi palvelupolkua laajemmasta palvelusta, jossa rekryointipalvelu osallistuu nimitysmuistion laatimiseen perustietoja syvällisemmin. Tämä pilotti ei päättynyt kehittämishankkeen aikana, joten sen tulokset eivät ole mukana tämän kehittämishankkeen raportoinnissa. Pilotti on kuitenkin osoitus siitä, että palvelua kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa vastaamaan heidän tarpeitaan ja pyritään tarjoamaan asiakkaille näin mahdollisimman hyvä asiakaskokemus.

Rekryointipalvelun laadukkaan toiminnan varmistamiseksi yhdeksi haasteeksi nousi rekryointipalvelussa työskentelevien sitoutuminen projektissa määriteltyyn toimintamalliin. Palvelupolun mukaisesti palvelua tilattaessa järjestetään aloituskokous, jossa määritellään

asiakkaan rekryointitarve sekä päätöskeskustelu, jossa käydään läpi palvelun onnistuminen. Aloituskokousta ei oltu aina järjestetty vaan kokoukseen liittyviä asioita oli hoidettu sähköpostien välityksellä. Tämän seurauksena toimeksiantosopimusta ei aina ole tehty sovitun mallin mukaisena. Asiakkailla on mahdollisuus kieltäytyä aloituskokouksesta mutta rekryointipalvelussa työskentelevien tehtävä on tarjota sitä asiakkaille. Kun sama asiakas tekee uuden toimeksiannon, aloituskokouksen merkitys pienenee, koska vanhoja materiaaleja on mahdollisuus hyödyntää uusissa toimeksiannoissa. Päätöskeskustelun merkitys palvelulle on tärkeä, koska siinä kerätään asiakkaalta reaaliaikaista palautetta palvelusta, mikä mahdollistaa muutoksien tekemisen palvelun kehittämiseksi ja sen avulla pyritään varmistamaan hyvä asiakaskokemus. Tämä on myös tärkeä osa palvelun laadun seuranta. Asiakkaiden ja Palkeiden väliset roolit on määritelty palvelupolussa selkeästi, joten palvelun toimivuuden kannalta on tärkeä pitää niistä kiinni.

*Prosessipääällikkö on useaan otteeseen korostanut sovittujen toimintatapojen noudattamista ja työjonojen seuraamista (Prosessikokous).*

Palvelupolun noudattamista seurataan palvelussa jatkossa tarkemmin ja siitä myös raportoidaan sisäisen valvonnan yhteydessä. Aloituskokoukseen liittyviä toimeksiantolomakkeita on selkeytetty ja niihin kirjattavia asioita tarkennettu.

Rekryointipalvelun kehittämiskohteeksi havaittiin kirjallisen dokumentaation laadukas tuottaminen sekä erilaiset vuorovaikutustilanteet. Asiakkaille viestitään sähköisillä välineillä ja on tärkeää, että kirjallinen viestintä on selkeää ja tapahtuu sovitussa aikatauluissa. Nimitysmuistiot ovat asiakirjoja ja niiden tulee olla virheettömiä ja selkeäkielisiä. Rekryointiprosessit ovat pitkiä ja asiakkailla on tarve saada palvelua nopealla aikataululla. Aikatauluista sopiminen ja siinä pysyminen on tärkeä osa rekryointipalvelussa työskentelevien työtä. Viestinnän oikea-aikaisuuteen kiinnitetään jatkossa enemmän huomiota. Palkeiden asiakaspalveluun liittyvät koulutukset aloitettiin kehittämishankkeen aikana. Näihin koulutuksiin osallistuttiin myös rekryointipalvelusta. Koulutukset toteutettiin videoilla erilaisista asiakastilanteista. Videot tilattiin ulkopuoliselta kouluttajalta. (Palkeet 2017b.)

Rekryointipalvelussa työskentelevät toivoivat, että heidän rooliaan Palkeiden omissa rekrytoinneissa kasvatettaisiin. Tällä koettiin olevan merkitystä työn mielekkyyteen. Palvelun alkaessa rekryointipalvelun tehtäviin kuuluivat hakemusten ja hakijoiden ansiovertailutalukon toimittaminen rekrytoivalle esimiehelle sekä nimitysmuistiopohjan laadinta. Esimiehet voivat halutessaan pyytää rekryointipalvelua sopimaan haastatteluajat haastateltavien

kanssa ja hoitamaan haastatteluihin liittyvät tilavaraukset. Esimiehillä on myös mahdollisuus ottaa rekrytointipalvelun asiantuntija mukaan haastatteluihin kirjaamaan haastattelijan muistiinpanot esimiesten puolesta.

*Rekrytointipalvelussa työskentelevät nostivat jälleen keskusteluun halunsa olla osallistuvammassa roolissa Palkeiden sisäisissä haastatteluissa (Rekrytointipalvelun tiimikokous).*

Rekrytointipalvelun roolia Palkeiden rekrytoinneissa kasvatettiin niin, että rekrytointipalvelu voi toimia osallistuvammassa roolissa haastatteluissa esimiesten tukena. Aikaisemmin Palkeiden haastatteluihin osallistuivat kaksi haastattelijaa, jotka olivat esimiehiä tai henkilöstöhallinnon asiantuntijoita. Muutoksen jälkeen rekrytointipalvelun asiantuntija voi korvata toisen esimiehen tai henkilöstöhallinnon asiantuntijan.

Rekrytointipalvelulla voi olla samanaikaisesti useita eri asiakastoimeksiantoja ja useita eri asiakkaita. Rekrytointien hoito, tapahtumien dokumentointi ja oma-aloitteinen tilanneraportointi vaativat palvelussa työskenteleviltä uudenlaista osaamista. On tärkeä pitää kiinni sovitusta toimintamalleista niin ettei asiakkaalle luvata asioita, joita voi olla hankala toteuttaa. Äkillisten poissaolojen takia on tärkeää, että dokumentointi on ajantasainen ja rekrytointia hoitavan henkilön vaihtuminen ei näy asiakkaalle.

*Iltapäivällä pidimme palaverin rekrytointipalvelun henkilöstön kanssa. Tilanne palvelussa on hyvä ja viikon aikana oli osallistuttu uuden asiakkaan rekrytointiin. Hienoa, että saimme palveluun uuden asiakkaan rekrytoinnit hoidettavaksi ja pääsimme mukaan haastatteluihin. Kukaan ei vain ollut muistanut kertoa tästä esimiehelle. (Rekrytointipalvelun tiimikokous.)*

Kehittämishankkeen aikana rekrytointipalvelussa työskentelevien yhteistyötä ja vuorovaikutusta saatiin parannettua säännöllisten tiimipalaverien avulla. Myös rekrytointitoimeksiantojen raportointia saatiin parannettua lisäämällä toimeksiantotaulukkoon lisää tietoa rekrytoinnista, minkä avulla jokainen voi tarkastaa mitä kyseisessä rekrytoinnissa on asiakkaan kanssa sovittu tehtäväksi.

*Haluan, että meillä on selkeä väline rekrytointitoimeksiantojen seurantaan. Esimiehenä haluan tietää kuka on missäkin rekrytoinnissa mukana, mihin olemme lähiaikoina osallistumassa ja kuka asiakas on osoittanut kiinnostustaan palveluun. Käytössä on jo suuri Excel-taulukko, jossa on rekrytointien toimeksiannot mutta tämä ei kuitenkaan kerro sitä, kuka palvelussa työskentelevistä mitäkään rekrytointia hoitaa. (28.12.2017.)*

*Rekryointipalvelun tilannekatsauksessa huomasi, että tilanneraportointi on mennyt parempaan suuntaan keskustelujemme jälkeen ja nyt tiedän paremmin mihin ryhmäläiset ovat osallistumassa (Rekryointipalvelun tiimikokous).*

Tiimikokouksissa käytiin säännöllisesti läpi työtilannetta ja muita asiakkaisiin sekä rekrytointijärjestelmään liittyviä asioita. Säännöllisillä tapaamisilla saatiin parannettua sisäistä tiedonkulkua. Tiimikokouksien lisäksi hyödynnän palvelun johtamisessa, asiakastilanneraportoinnissa sekä rekryointipalvelun työtilanteen seurannassa seurantataulukkoa, jonka laadin toimeksiantotaulukon rinnalle. Tähän seurantataulukkoon merkitsen kaikki toimeksiannot ja niitä hoitavan henkilön sekä sovitut palvelun esittelytilaisuudet.

## 5.2 Työtehtävien organisointi

Kehittämishankkeen alkaessa osa rekryointipalvelun vastuista kuului rekryointipalvelulle, osa Palkeiden ICT-yksikölle ja osa Valtiokonttorille. Vuoden 2018 alusta Valtiolle.fi rekrytointijärjestelmän omistajuus siirtyi Palkeille. Tämä omistajuuden siirto sujui hyvin yhteistyössä toimittajien ja Valtiokonttorin kanssa.

*Palveluun liittyvät vastuut kaipaavat edelleen tarkennusta ja ICT-yksikön roolia palvelussa on selkeytettävä (18.12.2017.)*

Valtiolle.fi rekrytointijärjestelmään liittyvät tekniset asiat kuuluivat aluksi Palkeiden ICT-yksikön sovellusvastaaville ja suunnittelijalle mutta hyvin pian huomattiin, että rekrytointijärjestelmään liittyvät toimittajayhteydenotot kannattaa keskittää sovellusvastaavilta rekrytointipalvelulle, joka vastaa asiakkaiden pääkäyttäjäneuvonnasta. Rekrytointipalvelussa rekrytointijärjestelmää käytetään päivittäin ja sen osaaminen on laajentunut nopeasti. Sovellusvastaavilla on vastuullaan monta muuta tietojärjestelmää, joten tehokkaammaksi ratkaisuksi nähtiin, että rekrytointipalvelu keskittyy Valtiolle.fi rekrytointijärjestelmään ja sovellusvastaavien työaika vapautetaan muiden tietojärjestelmien neuvonta- ja kehittämissä tehtäviin. Järjestelmän pääkäyttäjätehtävien lisäksi rekrytointipalvelu osallistuu jatkossa järjestelmän versiotestauksiin ja muihin järjestelmän toimivuuteen liittyviin tehtäviin. Tämän muutoksen toteuttaminen aloitettiin kehittämishankkeen seurantajakson päättymisen jälkeen toukokuussa 2018.

Kehittämishankkeen aikana tarkennettiin Valtiolle.fi rekrytointijärjestelmään liittyvää häiriöviestintää ja sen vastualueita. Häiriöviestinnän suunnittelu hoidettiin ICT-yksikössä. Rekrytointipalvelu on tärkeässä roolissa häiriöviestinnässä ja palvelussa työskentelevät toteut-

tavat häiriöviestinnästä laadittua toimintaohjetta häiriön ilmaantuessa. Häiriöviestintää kytkeytyy Palkeiden lisäksi Valtiokonttori ja järjestelmätoimittajat. (Palkeet 2017b.) Häiriöviestinnän sujuminen ja häiriöiden nopea ratkaiseminen on tärkeää, koska rekryointijärjestelmä toimii koko valtionhallinnon työpaikkojen ilmoitus- ja hakujärjestelmänä. Järjestelmän saavutettavuus vaikuttaa hakijoiden hakijakokemuksiin ja samalla valtion työnantajakuvaan.

Rekryointipalvelussa työskenteleville palveluasiantuntijoille sovittiin uusi työtehtävien vastuunjako. Rekryointipalvelussa on tuotettu asiakasrekryointeja, virastojen pääkäyttäjäneuvontaa, hakijaneuvontaa ja asiakkaiden yhteisilmoitteluja sanomalehtiin. Kaikki palveluasiantuntijat sekä suunnittelija ovat osallistuneet palveluiden tuottamiseen. Uuden vastuunjakosuunnitelman mukaan asiakasrekryoinnit eriytetään rekryointijärjestelmään liittyvistä tehtävistä sekä yhteisilmoitteluun liittyvistä tehtävistä. Tarkoituksena on, että kaksi palveluasiantuntijaa keskittyy Valtiolle.fi rekryointijärjestelmään liittyviin asioihin sekä vastaa yhteisilmoittelusta, pääkäyttäjä- ja hakijaneuvonnasta. Morgan (2015) mainitseekin, että asiakaspalvelun on hyvä olla lähellä asiakasta. Yksi palvelussa työskennellyt henkilö ja uudet rekryoidut palveluasiantuntijat keskittyvät asiakasrekryointeihin ja suunnittelijalle vapautetaan aikaa suunnittelu-, kehittämis- ja asiakastyöhön. Nimitämme rekryointijärjestelmään liittyviä tehtäviä Valtiolle.fi pääkäyttäjätehtäviksi ja asiakasrekryointeihin liittyviä tehtäviä rekryointipalveluksi.

*Iltapäivällä keskustelin kahden rekryointipalvelun palveluasiantuntijan kanssa. Anoin palautetta heidän työnteostaan ja keskustelimme heidän näkemyksistään uudesta organisoitumisesta. Molempien näkemykset omista vahvuuksista vastasivat hyvin sitä mitä olin itse ajatellut. (1.3.2018.)*

Rekryointipalveluiden uusi työtehtävien vastuunjako otettiin käyttöön kehittämishankkeen seurantajakson päätyttyä toukokuussa 2018. Uudella organisoinnilla pyritään varmistamaan henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen edelleen toimintaa vastaavaksi. Koulutuksia on myös helpompi kohdistaa palvelussa työskenteleville, koska vastuualue ei ole liian laaja.

Uudella työtehtävien vastuujaolla on tarkoitus varmistaa laadukas rekryointipalvelu sekä varmistaa, että pääkäyttäjäpalvelu toimii samanaikaisesti viiveettä. Rekryointipalvelun asiakastoimeksiannot vaihtelevat suuresti viikoittain, joten hetkittäin myös rekryointipalvelun palveluasiantuntijoiden työaika voidaan hyödyntää pääkäyttäjäpalveluissa. Työtehtävien vastuujaolla saadaan varmistettua palvelun toimiminen tuottavasti myös hiljaisina ajanjaksoina.

*On hiljaista. Järjestelmässä on kuusi pääkäyttäjätukipyyntöä. Joulun takia tämä oli odotettavaa. (27.12.2018.)*

*Rekryointipalvelussa on uusi suuri asiakas, joka käyttää palvelua säännöllisesti. Palvelun kasvu on nyt vauhdikasta. (19.2.2018.)*

Rekryointipalvelun asiakastoimeksiannot vaativat erilaista työpanosta riippuen millaista rekryointia asiakkaalle tuotetaan ja kuinka laajasti eri palvelupolun osa-alueita asiakas käyttää. On tärkeää, että palvelussa on aikaa myös uusien asiakkaiden ottamiselle, koska useamman asiakkaan avulla voidaan varmistaa palvelun käyttöaste kuukausittain.

### 5.3 Sisäisen valvonnan kontrollipisteet

Rekryointipalvelulle määriteltiin uudet sisäisen valvonnan kontrollipisteet, joiden avulla varmistetaan palvelun toimiminen suunnitellulla tavalla. Yhteisilmoitteluun eli sanomalehti-mainontaan sisäisen valvonnan kontrollipisteet ovat jo olleet käytössä aikaisemmin ja niitä muokattiin vain hieman vuodelle 2018. Alustavan suunnitelman teki rekryointipalvelun prosessipäällikkö, jonka jälkeen yksityiskohtia muokattiin yhteistyössä palveluyksikön palvelupäällikön, rekryointipalvelun suunnittelijan ja palveluesimiehen kanssa. Sisäiseen valvontaan liittyviä kokouksia pidettiin kolme. Ensimmäisessä kokouksessa prosessipäällikkö esitteli suunnitelman. Seuraavassa kokouksessa palveluesimies, suunnittelija ja prosessipäällikkö tekivät suunnitelmaan muutoksia. Kolmannessa kokouksessa prosessipäällikkö, palveluesimies ja suunnittelija esittelivät suunnitelman palvelupäällikölle. Kokouksen päätteeksi suunnitelma hyväksyttiin ja sisäinen valvonta suoritettiin suunniteltujen kontrollipisteiden avulla ensimmäisen kerran maaliskuussa 2018.

Sisäisen valvonnan ensimmäisessä seurannassa nousi esille huomio, jonka mukaan palvelupolussa suunniteltuja aloituskokouksia ei oltu aina pidetty. Tämä oli havaittu jo toiminnanseuraamisessa mutta poikkeama kirjattiin myös sisäisen valvonnan raportoinnin huomioksi ja kehitettäväksi toimenpiteeksi. Toteuttaessani sisäistä valvontaa tein huomion, että kahta suunnitelluista kontrolleista ei oltu kuvattu tarvittavalla tarkkuudella. Yksi huomiosta liittyi käyttöoikeuksien hakemiseen, johon oli määritelty väärä toteuttajavastuu. Rekryointipalvelussa rekryointijärjestelmän käyttöoikeudet hakee suunnittelija palveluesimiehen pyynnöstä, koska käyttöoikeuksien tilaamiseen vaaditaan pääkäyttäjaoikeudet rekryointijärjestelmään. Palveluesimiehillä ei ole pääkäyttäjaoikeuksia. Toinen kontrollipisteistä liittyi laadun varmistamiseen, johon ei ole määritelty tarpeeksi laatupoikkeamien kriteerejä. Näitä kahta kontrollipistettä tullaan tarkentamaan.

## 5.4 Esimiehenä toimiminen

Rekryointipalvelun esimiestyö oli kehittämishankkeen aluksi erilaista kuin toisen johtamani ryhmän, henkilöstöpalvelun, palveluesimiehenä toimiminen. Tämä johtui siitä, että rekryointipalveluun liittyvän rekryointijärjestelmän Valtiolle.fi liittyvät pääkäyttäjätehtävät eivät olleet itselleni tuttuja ja kehittämishankkeen aikana pyrin omaksumaan itselleni uusia asioita. Oman oppimisen edetessä ja palvelun toiminnan sujuvuuden lisääntyessä, muuttui esimiestyö hyvin samankaltaiseksi kuin henkilöstöpalvelussa.

Esimiestyön näkökulmasta suurimmat haasteet rekryointipalvelussa muodostuivat aika-  
taulujen ja sovittujen pelisääntöjen noudattamisesta. Nämä haasteet johtuivat palvelun suuresta kysynnästä, johon organisaatiossa ei osattu varautua riittävällä tasolla ja siitä johtuen resurssointi ei ollut oikein mitoitettua. Sovituista pelisäännöistä ja palvelupolun noudattamisen tärkeydestä keskusteltiin rekryointipalvelussa työskentelevien kanssa ja asiaan tullaan kiinnittämään huomiota jatkossa. Rekryointipalvelussa työskentelevät osoittivat joustavuutta suuressa kysynnänvaiheessa ja kiireellisistä ajanjaksoista selvitettiin.

*Rekryointipalvelun resurssikehysten osalta ennustaminen on vaikeampaa, koska toiminta käynnistyi vasta viime vuonna ja palvelun ostaminen tuli mahdolliseksi kaikille asiakkaille lokakuussa. Palvelukeskuksen rahoitus tulee asiakkailta emmekä voi tehdä voittoa. Rekryointipalvelun tulee kattaa oman toimintansa kulut asiakaslaskutuksella. Rekryointitarpeet ovat harvoin täysin ennakoitavissa, joka aiheuttaa kysynnänarvioinnin vaikeuden. (31.1.2018.)*

Kehittämishankkeen aikana aloitettiin kahden uuden palveluasiantuntijan rekryoinnit. Resurssien riittävyyttä tullaan seuraamaan jatkuvasti mutta rekryointien ennustaminen ei jatkossakaan tule olemaan helppoa. Asiakkaiden rekryointimäärät vaihtelevat ja myös heidän käyttämänsä palvelutarpeen laajuus vaihtelee. Osaan rekrytoinneista asiakkaat ostavat laajemman vaihtoehdon palvelupolusta ja osaan ainoastaan yhden osan, joka voi olla esimerkiksi haastatteluaikeiden sopiminen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Tulosten ja kehittämisprosessin pohdinta

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli varmistaa uuden palvelun toimiminen tuotteistusprojektissa tehtyjen suunnitelmien mukaisesti. Lisäksi tavoitteena oli luoda rekryointipalveluun kehittämistoimia, joiden seurauksena palvelun laatu ja palvelun toiminta kehittyi. Kehittämishanke muodostui työskentelyprosessin havainnoimisesta ja kuvaamisesta, joka raportoitiin päiväkirjaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia. Päiväkirjaan kirjatut havainnot toimivat kehittämishankkeen aineistona ja päiväkirja analysointiin hyödyntäen sisällönanalyysin menetelmää. Teoreettisen viitekehyksen avulla havainnoista muodostettiin kehittämishankkeen tulokset ja tuloksissa kuvattiin tehdyt kehittämistoimenpiteet. Rekryointipalvelun palvelupolun todettiin toimivan hyvin mutta myös kehittämistoimenpiteitä palveluun tehtiin kehittämishankkeen aikana.

Kehittämishankkeen tulosten muodostumiseen ovat vaikuttaneet jatkuvasti kerättävät asiakaspalautteet, palvelun toiminnasta tehdyt havainnot sekä rekryointipalvelussa työskentelevien kanssa käydyt keskustelut. Palvelun toiminnassa huomattiin keväällä 2018 puutteita, jotka johtuivat suuressa määrin resurssoinnista sekä palvelun nopeasti kasvaneesta kysynnästä. Nämä ongelmat on ratkaistu rekrytoimalla lisää henkilöstöä ja keskittämällä uusien henkilöiden toiminta rekryointipalveluun muiden palveluasiantuntijoiden hoitaessa pääkäyttäjäneuvontaa sekä yhteisilmoittelua. Resurssien riittävyyteen tuleekin jatkossa kiinnittää huomiota, mikäli palvelupolkuun tehdään muutoksia tai palvelu saa lisää asiakkaita. Henkilöstön rekryoinnissa tulee kiinnittää huomiota oikeanlaisen asenteen ja hyvän motivaation palkkaamiseen, koska tämä vaikuttaa asiakaskokemukseen (Saddam ym. 2015; Löytänä ym. 2011, 170). Asiakkaan saamaan palveluun ja siitä muodostuvaan asiakaskokemukseen vaikuttaakin henkilöstön kyky johtaa itseään sekä työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus (Fischer ym. 2015, 16, 111).

Rekryointipalvelussa asiakkaiden kokemuksia kerätään jokaisen rekryoinnin jälkeen ja tällä voidaan varmistaa palvelun toiminta sovitun mallin mukaisesti. Juutin (2015, 43) mukaan Ihanteellinen asiakaskokemus toimii vertailukohtana ja standardina, johon palvelussa toimivat voivat verrata omaa suoritustaan. Tämä vaatii runsaasti tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä. Palutteen keräämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyvyyteen. Huomioimalla palautteita ja tekemällä niiden perusteelle muutoksia, voidaan parantaa asiakaskokemusta. (Juuti 2015, 52.)

Palkeiden ja Valtiovarainministeriön väliseen tulossopimukseen on myös kirjattu, että Palkeissa tuetaan erilaisia kokeiluja ja pilotointeja, joilla voidaan vahvistaa asiantuntijuutta

sekä tukea henkilöitä muutoksessa. Tärkeää on myös, että henkilöstö osallistuu työn uudistamiseen sekä kehittämiseen yhdessä asiakkaiden kanssa. Kehittämisen tavoitteena on perustaa se asiakastarpeeseen ja sillä pyritään saavuttamaan vaikuttavuutta sekä lisäarvoa. (Valtiovarainministeriö 2018a.) Juutin (2015, 64 – 65) sekä Löytänän ja Kortesuon (2011, 172 – 173) mukaan asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaakin henkilöstön osaaminen ja sitä tulee aktiivisesti kehittää. Organisaatiot, jotka ovat valmiita jatkuvasti kehittämään omaa osaamistaan ja ongelmanratkaisukykyään, selviävät kilpailussa muista paremmin. Rekrytointipalvelussa työskentelevien osaamista vahvistetaan syksyn 2018 aikana erilaisilla koulutuksilla. Koulutuksia järjestetään esimerkiksi kielenhuoltoon, rekrytointiprosessiin sekä asiakaspalveluun liittyen.

Kehittämistoimenpiteistä osa toteutettiin kehittämishankkeen aikana ja osa vasta kehittämishankkeen seurantajakson päätyttyä. Kaikkien tulosten hyötyä ei tässä kehittämishankkeessa voida vielä todentaa. Kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää kehittämistoimia palveluun ja tämä tavoite saavutettiin. Myös palvelussa toimivan palveluryhmän toimintaan tehtiin muutoksia työtehtävien vastuiden jakamisella.

Rekrytointipalvelu on kasvanut nopeasti ja jatkossa palvelun johtamiseen liittyviä järjestelyjä on syytä pohtia. Kehittäminen vaatii aikaa ja kokeiluja. Henkilöstöpalveluilla ja rekrytointipalvelulla ei ole yhteisrajapintaa tällä hetkellä tai yhteisiä tietojärjestelmiä käytössä. Tämä tosin voi muuttua tulevaisuudessa, koska palvelua todennäköisesti laajennetaan kohti henkilöstöpalveluiden työtehtäviä. (Palkeet 2017b.)

## 6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen ensimmäinen tutkimuskysymys oli: *millainen on hyvin toimiva rekrytointipalvelu?* Kehittämishankkeessa tehtyjen havaintojen ja tietoperustan perusteella hyvin toimiva rekrytointipalvelu on asiakasta kuunteleva ja jatkuvasti kehittyvä. Palvelua tuottaessa tulee noudattaa sovittuja toimintamalleja ja tarjota niiden avulla asiakkaille paras vaihtoehto kyseiseen rekrytointiin. Asiakkailta on myös mahdollisuus tuoda esiin omia toiveitaan, joiden perusteella palvelua voidaan räätälöidä entistä täsmällisemmäksi. Hyvä asiakaskokemus saavutetaan, kun asiakkaat otetaan mukaan toiminnankehittämiseen kumppaneina (Juuti 2015, 43). Asiakkaiden on myös saatava henkilökohtaista palvelua (Richardson 2010b). Hyvin toimiva rekrytointipalvelu on oikein resursoitu niin, että jokaiseen asiakkaan toimeksiantoon pystytään osallistumaan nopeasti. Palvelun tulee olla myös laadukas ja tarkasti eri säädöksiä ja lakeja noudattava. Asiakkaille tulee tarjota vir-

heettömät dokumentit. Rekrytointipalvelun laadun tarkkailussa hyödynnetään sisäistä valvontaa. Toiminnan tehokkuuden ja resurssien riittävyyden takaamiseksi, tulee palvelussa työnorganisoinnin olla keskitettyä. Tämä varmistaa hyvän osaamisen asiakkaan palvelemiseksi. Hyvin toimiva rekrytointipalvelu on laadukkaasti johdettua ja palvelun sekä osaamisen kehittämistä tehdään yhteistyössä palveluryhmän kanssa. Juutin (2016, 91) mukaan esimiestyön ja johtajuuden kehittämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla voidaan lisätä henkilön kyvykkyyttä tehtävässään.

Kehittämishankkeen toinen tutkimuskysymys oli: *miten Palkeiden rekrytointipalvelun tuotteistamisprojektissa suunniteltu palvelupolku toimii käytännössä?* Rekrytointipalvelun tuotteistusprojektissa suunniteltu palvelupolku on toiminut hyvin ja sen avulla asiakkaiden on helppo valita haluamansa palvelu tai jonkun palvelun osa-alue. Osa-alueet kattavat myös hyvin ne palvelut, joita asiakkaat ovat halunneet ostaa. Rekrytointipalvelun palveluryhmässä haasteeksi muodostui palvelupolun noudattaminen sovitulla tavalla. Aloituskokous, toimeksiantolomake ja päätöskeskustelu eivät noudattaneet aina sovittua toimintaprosessia. Tähän toimintaan on kiinnitetty huomiota ja oikeiden toimintatapojen noudattamista seurataan. Tämä ei vaadi muutoksia palvelupolkuun eikä prosessin muihin vaiheisiin. Toimeksiantosopimuksia kevennetään ja niistä tallennetaan aloituskokouksen perusteella oleelliset asiat kuten mitä osa-alueita asiakas prosessista haluaa ostaa.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli: *miten rekrytointipalvelua tulisi kehittää?* Rekrytointipalveluun tehtiin muutoksia kehittämishankkeen aikana. Työn tekemistä keskitettiin eri vastuualueittain niin, että asiakkaille tarjottava rekrytointipalvelu eriytettiin Valtiolle.fi rekrytointijärjestelmään liittyvistä pääkäyttäjätehtävistä sekä yhteisilmoittelusta. Rekrytointipalvelun työnjaon seuraamista varten kehitettiin seurantataulukko, joka helpottaa esimiehen seurantaan resursseista ja niiden kohdentumisesta eri työtehtäviin. Lukan (2017, 68 – 72) tutkielmassa tutkittiin keskitetyn rekrytointin toimivuutta. Esimiehet kokivat sen hyödylliseksi ja työaika säästäväksi. Tämä sama voisi toteutua Palkeiden omissa rekrytoinneissa, jos niissä hyödynnetään rekrytointipalvelun palvelua entistä enemmän. Kehittämishankkeen aikana aloitettiin myös pilotointi entistä laajemmasta palvelusta yhden asiakkaan kanssa. Tästä saatujen kokemusten perusteella rekrytointipalvelun palvelupolkua on mahdollista muuttaa ja laajentaa mikäli se osoittautuu toimivaksi ratkaisuksi.

### 6.3 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen tietoperustaa hankittiin kirjallisuudesta, tutkimuksista ja artikkeleista. Asiakaskokemuksesta löytyi runsaasti ajankohtaista kirjallisuutta sekä kansainvälisiä tutkimuksia. Niistä on valittu kehittämishankkeen näkökulmaan sopivimmat ja tietolähteistä on rajattu pois sellaiset, mitkä käsittelivät ainoastaan tuotteiden myymiseen liittyvää asiakaskokemusta. Rekrytointiin liittyviä tutkimuksia palvelua tuottavan organisaation näkökulmasta oli hankala löytää. Samaan tulokseen oli tullut Lukka (2017) tutkimuksessaan syksyllä 2017. Rekrytointiprosessiin liittyviä tutkimuksia on tehty enemmän, mutta ne eivät oleet hyödyllisiä tämän kehittämishankkeen näkökulmasta, koska ne käsittelivät työntekijän rekrytointia vaihe vaiheelta. Rekrytointiprosessin pääpiirteet on kuvattu myös omassa tutkimuksessani mutta prosessin syvälinen tutkiminen ei ollut tutkimukseni kannalta oleellista. Myös kirjallisuutta rekrytointiprosessissa oli löydettävissä. Lähteisiin jäin kaipaamaan tutkimuksia ja artikkeleja valtionhallinnon rekrytoinnista, joka poikkeaa kuitenkin yksityisen sektorin rekrytoinnista esimerkiksi nimitysmuistioden osalta.

Laadullisessa tutkimuksessa hyväksytään, että ajatukset eivät ole objektiivisia vaan käytetty menetelmä, käsitteet ja tutkijan asetelma vaikuttavat aina tuloksiin. Tämä korostuu aineistolähtöisessä tutkimuksessa ja tutkijan onkin kiinnitettävä huomiota sisällön analyysiin aineiston ehdolla, ei omien ennakkokäsitystensä perusteella. (Tuomi ym. 2018, 108 – 110, 117 – 119.) Kehittämishankkeen päiväkirjan aineisto muodostettiin toiminnan seuramisesta tutkijan havaintojen perusteella ja tämä vaikuttaa tutkimuksen toistettavuuteen. Toimintaa ei samanlaisena pystytä toistamaan, koska palvelu kehittyy koko ajan.

Kehittämismenetelmä osallistuva havainnointi oli toimiva mutta aikaa vievä. Havainnoinnin avulla saatiin esiin aitoja tilanteita ja kehittämisehdotuksia. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2016, 213 – 214) toteavatkin havainnoinnin olevan menetelmänä työläs ja aikaa vievä. Havainnoinnin mahdollisena haittapuolena on myös se, että tutkija häiritsee tarkastelussa olevaa tilannetta ja tarkasteltavien henkilöiden käytös saattaa muuttua tutkijan ollessa paikalla. Ryhmään kuuluvan tutkijan rooli voi olla haastava, koska ryhmän jäsenenä tutkijan pitäisi pystyä toimimaan luonnollisesti ja olemaan oma itsensä mutta samanaikaisesti hänen pitää kerätä havaintoja tutkimustaan varten. (Hirsjärvi ym. 2016, 214 – 217.) Tämä näkyy kehittämishankkeessani, koska esimiehenä roolini on erilainen. Samanaikaisesti toimin itse myös rekrytointipalvelun asiakkaana tehdessäni rekrytointeja henkilöstöpalveluun. Voidaan myös pohtia, nostivatko kaikki ryhmäläiset aitoja ajatuksiaan oman esimiehen ollessa paikalla. Tämä rooli oli kuitenkin ainoa mahdollinen, koska tehtävänäni oli kehittää palvelun toimintaa ja parhaiten se tapahtuu ohjaamalla siihen osallistuvia henkilöitä.

Vilkka (2018, 159) toteaaakin, että havainnot saattavat olla erilaisia riippuen siitä kuka havainnot tekee ja miten ne tulkitaan. Havainnoitsijalla saattaa olla myös tunneside havainnoinnin kohteena olevaan tilanteeseen. Tutkijan tulee osata tehdä ero osallistuvan havainnoitsijan roolissa ja ihmisenä tehtyjen havainnointien välillä. Osallistuva havainnointi sopii hyvin työelämässä tehtäviin ajattelu- ja toimintatapojen kehittämiseen. Menetelmällä saadaan tietoa tutkittavien omakohtaisista kokemuksista sekä työyhteisön käsityksistä.

(Vilkka 2018, 167; Hirsjärvi ym. 2016, 214 – 217; Vilkka 2015, 142 – 146.) Luotettavuuteen pyrin vaikuttamaan seuraamalla palvelua tarpeeksi pitkän aikaa, etteivät ensimmäiset havainnot ohjanneet jatkotoimenpiteitä liiaksi. Seurantajakso marraskuusta huhtikuuhun antoi tarpeeksi kattavan kuvan toiminnasta.

Lopputuloksen merkittävyyden arvioinnissa tarkastellaan kuinka hyvin kehittämistyöntavoitteet ovat saavutettu ja tehtiinkö muutoksia kehittämistyön perusteella. Lopputuloksissa arvioidaan myös tulosten hyödynnettävyyttä. (Ojasalo ym. 2009, 47 – 48.) Kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää palveluun kehittämistoimia, jonka seurauksena palvelun laatu ja palveluryhmässä toimiminen kehittyi. Tavoitteeseen päästiin ja palveluun tehtiin muutoksia havaintojen perusteella. Koska tutkimusmenetelmänä oli havainnointi, tulee huomioida, että havainnot eivät täytä objektiivisuuden määritelmää (Heikkilä 2018, 225). Muista tutkimuksesta ja kirjallisuudesta etsin tietoa, joka tukee tai kumooa tehtyjen havaintojen päätelmiä. Kehittämishankkeen aihe oli ajankohtainen, koska valtionhallinnossa tuetaan uusien palveluiden luomista ja yhteistyön syventämistä eri toimijoiden välillä.

Tämän kehittämishankkeen tulokset eivät ole yleisesti hyödynnettävissä, koska palvelua tuotetaan valtion virastoille ja valtion rekrytoinnissa noudatetaan osittain erilaisia omia toimintatapoja. Uuden palvelun käyttöönoton jälkeisiä huomioita pystytään hyödyntämään oman organisaation sisällä luotaessa muita uusia palveluita. Laadullisella tutkimuksella pyritäänkin käsittelemään tapauksia ainutlaatuisina eikä tuloksien yleistä hyödynnettävyyttä pidetä päämääränä (Hirsjärvi ym. 2016, 164). Hyödynnettävyyttä olisi voitu mahdollisesti lisätä toteuttamalla kehittämishanke kyselynä, jonka vastaajiksi olisi valittu palvelua käyttävät asiakkaat. Asiakkaiden vastaukset olisivat saattaneet olla erilaisia kuin päätöskeskustelun yhteydessä annettu avoin palaute. Kyselyssä myös tutkijan asema ei olisi vaikuttanut tuloksiin niin paljon kuin osallistuvassa havainnoinnissa.

## 6.4 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Kehittämishankkeen aineisto muodostui havainnoimalla. Havainnointia tehtiin eniten rekrytointipalveluja tuottavasta ryhmästä ja heille kerrottiin kehittämishankkeen tarkoituksesta. Tutkimuksen tuloksissa on säilytetty henkilöiden anonymiteetti. Kehittämishankkeen tavoitteena oli etsiä kehittämistoimenpiteitä uuteen palveluun ja niistä on keskusteltu palveluyksikön palvelujohtajan sekä rekrytointipalvelussa työskentelevien henkilöiden kanssa.

Tutkimuksessa on pyritty noudattamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä kuvailemalla tutkimukseen osallistuneet henkilöt, kertomalla kehittämismenetelmästä ja havaintoihin vaikuttavista tekijöistä sekä perusteltu tuloksia tietoperustaa hyödyntäen. Tutkimus on pyritty tekemään mahdollisimman huolellisesti dokumentoimalla kaikki aineistot sekä merkitsemällä käytetyt lähteet ja viitteet tarkasti (Tuomi ym. 2018, 150 – 151; Hirsjärvi ym. 2016, 232). Tietoperustan muodostamisessa on käytetty kriittisyyttä ja pyritty valitsemaan lähteiksi aineistoja, jotka ovat vertaisarvioituja tai lakiin perustuvia. Lähteiksi valittujen pro gradu-tutkielmien aiheet ovat liittyneet läheisesti rekrytointiin ja niiden näkökulma on ollut sama kuin tässä tutkimuksessa. Lisäksi lähteinä on käytetty erilaisia tutkimusaineistoja, mikäli sellaisia on ollut löydettävissä. Lähdekirjallisuudessa on pyritty käyttämään lähteinä sellaisia kirjoja, joiden kirjoittajalla on asiasta laajaa kokemusta, joka ilmenee useina teoksina tai tutkimuksina kyseisestä aiheesta. Kirjallisuuslähteissä käytettiin uusimpia painoksia. Mika Kamenskyn kirjoittamasta strategisen johtamisen kirjasta sekä Janne Löytänen ja Katleena Kortesuon kirjoittamasta asiakaskokemuksen kirjasta ei ollut saatavilla uusimpia painoksia.

## 6.5 Jatkotutkimusaiheet

Lakimuutos (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi valtion virkamieslain muuttamisesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi 2017), jonka tarkoitus on tulla voimaan vuoden 2018, antaa oikeuden hakea muutosta rekrytointin valintapäätöksestä. Tämän kehittämishankkeen aikana lakimuutos ei ollut astunut voimaan eikä sen hyväksyntäaikataulu ole selvillä. Tämä muutos saattaa vaikuttaa nimitysmuistioden laadintaa ja sen vaikutukset voisivat toimia seuraavan tutkimuksen aiheena.

Palkeiden rekryointipalvelusta voisi tutkia jatkotutkimuksena syvällisemmin asiakkaiden kokemuksia palvelusta tai kehittämisprosessin kuvaamisen yhden asiakkaan näkökulmasta. Myös tutkimuksia työnantajien rekryointiprosessiosaamisesta ja osaamisen vaikutuksesta rekryointikokemuksiin on tehty vähän.

Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla valtionhallinnon rekrytoinnin keskittämisen vaikuttavuus ja kokonaistuottavuus. Kustannustehokkuus on yksi valtionhallinnon ohjaavista tekijöistä.

## LÄHTEET

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Kauppakamari.
- Bagdare, S. 2015. Emotional Determinants of Retail Customer Experience. International Journal of Marketing & Business Communication. Vol. 4, Issue 2. New Delhi, India. [viitattu 31.5.2018] Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/1733217521/>
- Brown, D. 2018. The Future Of Recruitment: What IT Leaders Need To Know. Forbes. [viitattu 11.8.2018] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/01/29/the-future-of-recruitment-what-it-leaders-need-to-know/#2c811f857946>
- Chamorro-Premuzic, T. 2012. Digital Staffing: The Future of Recruitment-by-Algorithm. Harvard Business Review. [viitattu 12.8.2018] Saatavissa: <https://hbr.org/2012/10/digital-staffing-the-future-of>
- Coffey, A. 2002. Ethnography and Self: Reflections and representations. Teoksesta T. May (toim.) Qualitative Research in Action. Lontoo: SAGE Publications.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Suhdannebarometri elokuu 2018. [viitattu 2.8.2018] Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/SB-elokuu-2018.pdf>
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2013. Ammattialojen tulevaisuuden näkymät. [viitattu 10.8.2018] Saatavissa: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103719/ammattialojen\\_tulevaisuuden\\_nakymat\\_2013\\_final.pdf?sequence=2](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103719/ammattialojen_tulevaisuuden_nakymat_2013_final.pdf?sequence=2)
- Ferreira, M. 2016. Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. Catholic University of Portugal. Väitöskirja.
- Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services - Towards positively deviant performances. Aalto University. Department of Industrial Engineering and Management. Väitöskirja.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Pro.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

- Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Gijzel, J.C.R. 2015. The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. Delft University of Technology. Diplomityö.
- Hallintolaki 6.6.2003/434. [viitattu 31.7.2018] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434#L7P45>
- Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi valtion virkamieslain muuttamisesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 77/2017. [viitattu 20.12.2018] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2017/20170077>
- Hakala, J. T., 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. PS-kustannus, 14 - 26.
- Heikkinen, H. L. T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. PS-kustannus, 215 - 230.
- Hipps, C. 2017. The future of recruitment. HR Magazine. [viitattu 11.8.2018] Saatavissa: <http://www.hr-magazine.co.uk/article-details/the-future-of-recruitment>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Häkkinen, H. 2017. Työnantajakuvan rakentuminen rekrytointiprosessissa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu-tutkielma.
- Jeon, H. & Choi, B. 2012. The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. Journal of Services Marketing 26(5). [viitattu 28.7.2018] Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/262966243\\_The\\_relationship\\_between\\_employee\\_satisfaction\\_and\\_customer\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/262966243_The_relationship_between_employee_satisfaction_and_customer_satisfaction)
- Jiang, L., Yang, Z. & Jun, M. 2012. Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. Journal of Service Management 24(2):191 - 214. April 2013. [viitattu 31.5.2018] Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/240917798\\_Measuring\\_consumer\\_perceptions\\_of\\_online\\_shopping\\_convenience](https://www.researchgate.net/publication/240917798_Measuring_consumer_perceptions_of_online_shopping_convenience)

- Juholin, E. 2015. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. 6. uudistettu painos. Management Institute of Finland.
- Juuti, P. 2015. *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.
- Kaijala, M. 2016. *Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön*. Helsinki: Alma Talent.
- Klaus, P., Gorgoglione, M., Buonamassa, D., Panniello, U. & Nguyen, B. 2013. Are you providing the “right” customer experience? The case of Banca Popolare di Bari. *International Journal of Bank Marketing*.
- Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kukkonen, E. 2016. *Gaining more Value of Customer Relationships in the Digital Business Environment*. Aalto University.
- Laine, K. & Äijälä, K. 2013. *Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin*. Valtiovarainministeriö. [viitattu 30.7.2018] Saatavissa: [https://vm.fi/documents/10623/1115054/Valitse\\_oikein\\_Opaskirja\\_low.pdf/5b65b4e2-b95d-4497-ad22-53acc9d478cb/Valitse\\_oikein\\_Opaskirja\\_low.pdf.pdf](https://vm.fi/documents/10623/1115054/Valitse_oikein_Opaskirja_low.pdf/5b65b4e2-b95d-4497-ad22-53acc9d478cb/Valitse_oikein_Opaskirja_low.pdf.pdf)
- Laki valtion talousarviosta.13.5.1988/423. [viitattu 22.7.2018] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880423#L4P24b>
- Lukka, L. 2017. *Tehokas ja laadukas rekrytointiprosessi. Kehittävä toimintatutkimus rekrytoinnin keskittämisestä Turun Osuuskaupassa*. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. *Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha*. Talentum.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum.
- Morgan, B. 2015. The 6 Rings Of The Modern Customer Experience. *Forbes*. [viitattu 28.7.2018] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/09/28/the-6-rings-of-the-modern-customer-experience/#4535e1bc42e1>
- Morgan, B. 2017. What Is Customer Experience? *Forbes*. [viitattu 10.12.2017] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/04/20/what-is-customer-experience-2/#f6c5d2470c2b>

- Palkeet 2017a. [viitattu 25.10.2017] Saatavissa: <https://www.palkeet.fi/palkeet.html>
- Palkeet 2017b. Sisäinen intranet. [viitattu 15.12.2017]
- Palkeet 2018a. Rekrytointi. [viitattu 28.7.2018] Saatavissa: <https://www.palkeet.fi/palvelut/henkilostopalvelut.html>
- Palkeet 2018b. Visio ja strategia. [viitattu 31.8.2018] Saatavissa: <https://www.palkeet.fi/palkeet/visio-ja-strategia.html>
- Petrie, N. 2014. Future Trends in Leadership Development. Center for creative leadership. [viitattu 11.12.2017] Saatavissa: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/futureTrends.pdf>
- Projektin loppuraportti 2017. Sisäinen intranet. [viitattu 19.8.2018]
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. 2013. The Truth About Customer Experience. Harvard Business Review. [viitattu 16.12.2017] Saatavissa: <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>
- Richardson, A. 2010a. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Issue 10 2010. [viitattu 28.7.2018] Saatavissa: <http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/09/Understanding-Customer-Experience.pdf>
- Richardson, A. 2010b. Touchpoints Bring the Customer Experience to Life. Harvard Business Review. December issue 02 2010. [viitattu 28.7.2018] Saatavissa: [https://hbr.org/2010/12/touchpoints-bring-the-customer&cm\\_sp=Article-\\_-Links-\\_-Top%20of%20Page%20Recirculation](https://hbr.org/2010/12/touchpoints-bring-the-customer&cm_sp=Article-_-Links-_-Top%20of%20Page%20Recirculation)
- Saddam, AK. & Mansor, N. 2015. The Role of Recruitment and Selection Practices in the Organizational Performance of Iraqi Oil and Gas Sector: A Brief Literature Review. [viitattu 29.7.2018] Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/283179775\\_The\\_Role\\_of\\_Recruitment\\_and\\_Selection\\_Practices\\_in\\_the\\_Organizational\\_Performance\\_of\\_Iraqi\\_Oil\\_and\\_Gas\\_Sector\\_A\\_Brief\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/283179775_The_Role_of_Recruitment_and_Selection_Practices_in_the_Organizational_Performance_of_Iraqi_Oil_and_Gas_Sector_A_Brief_Literature_Review)
- Salonen, A. 2017. Hyvän hakijakokemuksen muodostuminen ja sen seuraukset. Tarkastelussa nuorten ammattilaisten kokemukset asiantuntijarekrytointiprosesseista. Turun yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Sitra. 2017. Työelämä tutkimus 2017. [viitattu 12.8.2018] Saatavissa: [https://media.sitra.fi/2017/05/16144238/Sitra-Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-tutkimus-2017-FINAL\\_sitrafi\\_PDF.pdf](https://media.sitra.fi/2017/05/16144238/Sitra-Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-tutkimus-2017-FINAL_sitrafi_PDF.pdf)

Sundstedt, K. 2018. Rekrytointikokemuksen merkitys työnantajamielikuvan rakentumisessa. Turun yliopisto. Pro gradu-tutkielma.

Taipale, A-M. 2015. The importance of customer's value expectations in customer acquisition. Lappeenranta University of Technology. International Marketing Management. Pro gradu-tutkielma.

Think with Google. 2015. The changing face of B2B marketing. Google. [viitattu 24.7.2018] Saatavissa: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-changing-face-b2b-marketing/>

Tikkanen, T. 2010. Houkutteleva rekrytointiviestintä organisaation verkkosivuilla. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän pro gradu-tutkielma.

Tilastokeskus. 2018. [viitattu 30.7.2018] Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/palvelussuhteen.html>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi.

Työelämä 2020. 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [viitattu 10.8.2018] Saatavissa: [http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2017. [viitattu 20.8.2018] Saatavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160882/TEM\\_analyyseja\\_85\\_](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160882/TEM_analyyseja_85_)

Uotinen, J. 2010. Aistimuksellisuus, autoetnografia ja ruumiillinen tietäminen. Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura ry. vol. 17 - 1/2010. [viitattu 24.11.2017] Saatavissa: [http://www.elore.fi/arkisto/1\\_10/katsart\\_uotinen\\_1\\_10.pdf](http://www.elore.fi/arkisto/1_10/katsart_uotinen_1_10.pdf)

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valtiokonttori 2018a. Valtion yhteisten prosessien vastuunjaot. Henkilöstöhallinnon palveluiden vastuunjako 1.1.2018 alkaen. [viitattu 20.11.2017] Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Taloushallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Valtion\\_taloushallinnon\\_prosessit/Valtion\\_yhteisten\\_prosessien\\_vastuunjaot](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Taloushallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Valtion_taloushallinnon_prosessit/Valtion_yhteisten_prosessien_vastuunjaot)

Valtiokonttori 2018b. [viitattu 24.8.2018] Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Osa\\_valtion\\_HRtehtavista\\_syksylla\\_Valtio\(59127\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Osa_valtion_HRtehtavista_syksylla_Valtio(59127))

Valtiokonttori 2018c. [viitattu 20.4.2018] Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Valtion\\_henkilostohallinnon\\_prosessit/Rekrytointi](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Valtion_henkilostohallinnon_prosessit/Rekrytointi)

Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta annetun valtioneuvoston asetuksen 1 §:n muuttamisesta. 21.9.2017. [viitattu 20.11.2017] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170650>

Valtion henkilöstökertomus 2017. Valtiokonttori ja Valtiovarainministeriö. [viitattu 31.7.2018] Saatavissa: [https://vm.fi/documents/10623/307723/Valtion\\_henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus\\_2017.pdf/37bd3c5d-ac68-475e-bb7a-3674671545ac/Valtion\\_henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus\\_2017.pdf.pdf](https://vm.fi/documents/10623/307723/Valtion_henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus_2017.pdf/37bd3c5d-ac68-475e-bb7a-3674671545ac/Valtion_henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus_2017.pdf.pdf)

Valtion virkamieslaki. 19.8.1994/750. [viitattu 22.4.2018] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>

Valtiovarainministeriö 2018a. Valtiovarainministeriön ja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) välinen tulossopimus vuodelle 2018 sekä ennakkolliset tavoitteet vuosille 2019 – 2021. VM/1467/00.02.03/2016. [viitattu 2.8.2018] Saatavissa: [https://www.palkeet.fi/media/suunnittelu\\_ja\\_seuranta\\_netra/tulossopimus-2018\\_allekirjoitettu.pdf](https://www.palkeet.fi/media/suunnittelu_ja_seuranta_netra/tulossopimus-2018_allekirjoitettu.pdf)

Valtiovarainministeriö 2018b. [viitattu 20.4.2018] Saatavissa: <http://vm.fi/valtiotyontantajana/henkilostojohtamisen-tuki/virkamiesten-valinta>

Valtiovarainministeriö 2018c. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta. [viitattu 22.7.2018] Saatavissa: <https://vm.fi/hallintopolitiikka/sisainen-valvonta-ja-riskienhallinta>

Valtiovarainministeriön ohje. VM/2118/00.00.00/2016. [viitattu 22.4.2018] Saatavissa: <http://vm.fi/documents/10623/1115054/Ohje+virant%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4+noudatettavista+periaatteista%2C+29.11.2016.pdf/04c8bb96-008b-4d73-aac2-088852a681b4/Ohje+virant%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4+noudatettavista+periaatteista%2C+29.11.2016.pdf.pdf>

Vickers, G., McDonald, M. & Grimes, J. 2014. A cross country comparison of best practices in recruitment and selection. Journal of Management and Marketing Research. [viitattu 28.7.2018] Saatavissa: <http://www.aabri.com/manuscripts/131728.pdf>

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus.

Vilkkä, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 5. uudistettu painos. PS-kustannus, 156 - 171.

Virtanen, S., Wallin, A., Sylvander, T. & Eskola, J. 2017. Arvostus ja ajoitus vai kannustus ja kiitos? Kertomuksia rekrytoinnin hyvän hakijakokemuksen luomisesta. Teoksessa J. Eskola, T. Mäenpää & A. Wallin (toim.) Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy, 247 - 265.