

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Seppo Tiensuu

REKRYTOINNIN KEHITTÄMINEN JOENSUUN  
KAUPUNGINORKESTERISSA

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2020



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Marraskuu 2020**  
**Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

Tekijä  
Seppo Tiensuu

Nimeke  
Rekrytoinnin kehittäminen Joensuun kaupunginorkesterissa

Toimeksiantaja  
Joensuun kaupunginorkesteri

**Tiivistelmä**

Suomalaisissa sinfoniaorkestereissa on parhaillaan käynnissä sukupolvenvaihdos. Monet muusikot jäävät eläkkeelle tulevina vuosina ja uusia työntekijöitä rekrytoidaan runsaasti. Myös työympäristön ja työnantajan tarpeiden muutos on havahduttanut orkesterit miettimään työntekijöiden rekrytoinnin kehittämistä.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää rekrytointikäytäntöjä eri orkestereissa, kuinka rekrytoinneissa on onnistuttu ja miten muusikoiden rekrytointia voisi kehittää inhimillisemmäksi ja nykyaikaisemmaksi sekä enemmän työnantajan tarpeita vastaavaksi. Teemahaastattelut toteutettiin muutamassa suomalaisessa, erikokoisessa orkesterissa haastatteleamalla rekrytointia käytännössä tekevää henkilökuntaa.

Opinnäytetyön haastattelujen perusteella on selvä tarve kehittää muusikoiden rekrytointia. Nykyisessä rekrytointijärjestelmässä testataan hakijoista usein vain oman instrumentin hallintaa, vaikka tulevat työtehtävät voivat edellyttää paljon enemmän. Koeajan merkitys osana rekrytointia on vahvistunut viime vuosina. Myös varsinaisen koesoittotilanteen uudistamista pidettiin tärkeänä ja kiireellisenä.

Kieli  
suomi

Sivuja 60  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 4

Asiasanat  
rekrytointi, orkesteri, muusikko, henkilöstöjohtaminen



**THESIS**  
**November 2020**  
**Degree Programme in Business**  
**Management and Leadership**  
**Master's degree**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU, FINLAND  
+ 358 13 260 600

Author  
Seppo Tiensuu

Title  
Development of Recruitment in the Joensuu City Orchestra

Commissioned by  
Joensuu City Orchestra

Abstract

Generational change is currently taking place in Finnish symphony orchestras. Many musicians will retire in the coming years and a number of new employees will be recruited. Changes in the work environment and in the needs of the employer have also awakened orchestras to consider the development of employee recruitment.

The purpose of this thesis is to find out what the recruitment practices in different orchestras are, how successful the recruitments have been and how the recruitment of musicians could be developed to be more humane and modern, as well as more in line with the needs of the employer. In the thesis thematic interviews were conducted among the staff who are responsible for recruitments in practice in a few Finnish orchestras of different sizes.

Based on the interviews, there is an obvious need to develop the recruitment of musicians. In the current system, only the applicants' musical and technical skills in their own instruments are tested, although the task may require much more in the future. The importance of the probation period as part of recruitment has increased in the past years. It was also considered important and urgent to renew the actual recruitment auditions.

Language  
Finnish

Pages 60  
Appendices 2  
Pages of Appendices 4

Keywords  
recruitment, orchestra, musician, human resource management

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Tausta .....	5
1.2	Tavoitteet, rajaukset ja rakenne .....	6
1.3	Joensuun kaupunginorkesteri ja muusikoiden rekrytointi .....	7
1.3.1	Rekrytointiprosessi nykyisin .....	8
1.3.2	Perehdytys, valintojen vahvistaminen ja eteneminen .....	10
2	Kulttuurialan tulevaisuus .....	11
2.1	Valtionosuusuudistus ja sen vaikutukset orkestereihin .....	12
2.2	Valtionosuudet ja henkilötyövuodet viime vuosina .....	14
3	Rekrytointi .....	15
3.1	Työlainsäädäntö ja rekrytointi .....	16
3.2	Rekrytointi menestystekijänä .....	18
3.3	Tarpeen ja osaamisen määrittely .....	19
3.4	Rekrytoinnin aloitus .....	21
3.5	Onnistunut rekrytointi .....	23
3.6	Suorahaku .....	25
3.7	Rekrytointihaastattelu .....	27
3.8	Henkilöstö organisaatiossa ja työsuhteen päättäminen .....	29
4	Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät .....	31
4.1	Lähestymistapa kehittämistyöhön .....	32
4.2	Teemahaastattelut .....	33
4.3	Tutkimuksen toteutus .....	33
4.4	Haastateltavien valinta .....	36
4.5	Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus .....	37
5	Kehittämistyön toteutus .....	39
5.1	Kehittämistyön lähtötilanne .....	40
5.2	Muusikkojen työehtosopimus ja koesoitto-suositukset .....	40
5.3	Rekrytoinnin käytännöt eri kaupunginorkestereissa .....	41
5.4	Rekrytoinneissa onnistuminen eri orkestereissa .....	44
5.5	Rekrytoinnin kehittäminen .....	46
6	Johtopäätökset ja pohdinta .....	49
6.1	Kehitysehdotukset Joensuun kaupunginorkesterille .....	49
6.2	Yhteenveto ja pohdinta .....	54
	Lähteet .....	59

## Liitteet

- Liite 1 Teemahaastattelurunko  
Liite 2 Työhaastatteluissa usein käytetyt kysymykset

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

Muusikoiden rekrytointi on ollut eri orkestereissa vuosikymmenten, ellei peräti vuosisatojen ajan, hyvin samanlaista. Tämän historiallisen perinteen selvittäminen ja kirjoittaminen auki on hyvin tärkeää asian ymmärtämisen ja mahdollisen kehittämisen vuoksi. Jo pitkään muusikoiden valinnoissa orkestereihin kriteerinä on ollut vain musiikilliset asiat. Koesoitto-tapahtuma (rekrytointitilaisuus) tapahtuu sermien takana, jossa vain musiikki ratkaisee. Muusikot soittavat siis sermin takaa esimerkiksi pätkän kyseiselle soittimelle kirjoitettua solistista konserttoa, vaikka varsinaisesti solistia ei oltaisiakaan hakemassa. Toki monet taidolliset perusasiat ilmenevät tuosta solistisesta konsertto-osasta, mutta epäonnistuessaan tuossa hetkessä, se voi olla hyvinkin pienistä asioista kiinni. Monet muusikot (esim. konserttimestarit, äänenjohtajat yms.) saattavat joutua toimimaan lähiesimiehinä, kouluttajina ja johtajina toisille muusikoille. Koesoiton lisäksi voisi rekrytointiin sisällyttää haastatteluja, muita tehtäviä ja psykologisia testejä, jotta päästäisiin toivottuihin tuloksiin. Onko nykyinen käytäntö sittenkään paras tulevaisuudessakin?

Joensuun kaupunginorkesteri on 35 muusikosta koostuva monipuolisesta ohjelmistostaan tunnettu sinfoniaorkesteri, jonka konserttipaikkoina toimivat mm. Itä-Suomen yliopiston kampuksella sijaitseva Carelia-sali, Joensuun Areena sekä Joensuun evankelis-luterilainen kirkko. Kamarikonsertteja järjestetään lisäksi Joensuun taidemuseon salissa ja konservatorion salissa. Tämän lisäksi konsertteja viedään myös kouluille ja lähiseutujen konserttisaleihin. (Joensuun kaupunki, 2020.) Orkesteritoiminta on alkanut Joensuussa 1800-1900-lukujen vaihteessa. Perustamisvuotena pidetään 1953 ja kunnallistaminen tapahtui vuonna 1978. Orkesterin taiteellisina johtajina ovat toimineet Pekka Haapasalo, Juozas Domarkas, Atso Almila, Hannu Koivula, Esa Heikkilä ja Jurjen Hempel.

Nykyisin taiteellisena johtajana ja ylikapellimestarina toimii Eero Lehtimäki ja taiteellisina partnereina toimivat lisäksi viulisti Minna Pensola ja pianisti-säveltäjä Iiro Rantala. (Suomen sinfoniaorkesterit ry, 2020.)

Joensuun kaupunginorkesterissa tapahtuu eläköitymistä tulevina vuosina hyvin paljon (30 % orkesterin muusikoista vaihtuu) muutaman vuoden sisällä, eli tulevat vuodet ovat ns. rekry-vuosia. Tässä tilanteessa on todella tarpeellista selvittää ja mahdollisesti tarkentaa rekrytointikäytäntöjä.

Viimeaikojen rekrytoinneissa Joensuun kaupunginorkesterissa ei ole aina onnistuttu toivotulla tavalla. Vaikka on saatu rekrytoitua henkilö avoinna olevaan virkaan, on koeaika jouduttu päättämään jo kesken koeajan. Viimeisen kymmenen vuoden ajan rekrytoinneista vain muutama on onnistunut niin, että henkilö on asettunut hoitamaan virkaansa Joensuuhun. Mitä menestystekijöitä voidaan löytää kaupungin strategiasta, jotka edesauttaisivat uuden työntekijän sopeutumista tänne? Mitkä vetovoimatekijät tekisivät Joensuun kaupunginorkesterista haluttavan hakukohteen ykkösluokan muusikoille ja persoonille? Onko edes tarpeeksi hyvin selvillä, millaisia persoonia halutaan ja onko rekrytointiprosessi oikeanlainen ja riittävän hyvä?

## **1.2 Tavoitteet, rajaukset ja rakenne**

Maassamme on 15 sinfoniaorkesteria plus viisitoista runko- ja muita orkestereita. Aluksi suunnittelin tekeväni opinnäytetyöni niin, että maantieteellisenä rajauksena olisi koko Suomi. Koko orkesterikentän mukaan ottaminen olisi tehnyt opinnäytetyöstä liian laajan, jolloin tutkimustyötä olisi pitänyt tehdä enemmän. Rajatessani tulevan opinnäytetyöni nykyiseen työpaikkaan, se tulee varmasti hyödyttämään muitakin mahdollisesti samojen ongelmien kanssa painivia orkestereita. Varsinkin pienissä orkestereissa on keksittävä ihan omat vetovoimatekijät, joilla ihmiset saadaan edes hakemaan työpaikkoja täältä. Toinen haaste onkin, saadaanko nuo hakeneet henkilöt saapumaan rekrytointitilaisuuteen. Onko rekrytointitilaisuus (koesoitto/audition) sellainen, että hakijat eivät luovuta kesken tilaisuuden ja lähde pois. Pysyykö valittu henkilö

työpaikassaan edes koeajan (kuusi kuukautta) verran? Tarjoaako pieni orkesteri sellaisia haasteita ja mahdollisuuksia, että valitut henkilöt eivät vain kävisi hakemassa vauhtia matkallaan suurempiin orkestereihin maailmalle?

Tavoitteena on selvittää, miten rekrytointi on järjestetty muissa orkestereissa. Onko rekrytointiprosessissa ongelmia ja mitä mahdollisia uudistamistarpeita voisi nousta esille? Samalla on tarkoitus haastatella niin pieniä kuin yksi suurempikin orkesteri, jolloin voidaan vertailla niiden rekrytointien eroja. Vaikka rekrytointimenetelmät olisivat orkestereissa periaatteessa hyvinkin samanlaisia, voi käytännön toteuttamisessa olla paljonkin eroja. Monesti samat muusikot hakevat useaan orkesteriin samaan aikaan ja yhtenäisistä käytännöistä voisi olla hyötyä niin orkestereille kuin työpaikkaa hakeville muusikoille.

Tavoitteen saavuttamiseksi selvitin yleisiä rekrytointikäytäntöjä eri orkestereissa. Kohteeksi otin erikokoisia orkestereita Suomesta. Haastatteluihin valitsin rekrytointeja käytännössä tekeviä henkilöitä. Selvitin myös työlainsäädännön vaikutusta rekrytointiprosessiin. Samoin oli tarpeellista tarkastella myös uutta valtiosuusjärjestelmää ja sen vaikutusta henkilöstön rekrytointiin, henkilötyövuosiin ja mittareihin.

Tutkimusosiossa käydään läpi toimeksiantajan ja muiden orkestereiden rekrytoinnista vastaavien näkemyksiä muusikoiden rekrytoinnin historiaa, nykyisiä käytäntöjä ja mahdollisia kehittämiskohteita. Orkesterilaitos Suomessa on rahoituksensa puolesta ainutlaatuinen ja tämä luo oman vivahteensa taiteellisen työntekijöiden löytämiselle. Kysymys on virkamiehistä, jotka ovat varsin kaukana perinteisestä näkemyksestä ”virkamiehestä”.

### **1.3 Joensuun kaupunginorkesteri ja muusikoiden rekrytointi**

Joensuun kaupunginorkesterilla on esiintymisiä vuosittain noin 110, joista vajaa kolmasosa on sinfoniakonsertteja. Orkesterin ohjelmisto koostuu sinfoniakonserttien lisäksi barokki-, kamari-, viihde- ja lastenkonserteista. Yleisötyötä orkesteri tekee säännöllisesti kouluissa ja palvelutaloissa. Festivaaliesiintymisiä

on lähes vuosittain Lieksan Vaskiviikolla ja Ilosaarirockissa. (Suomen sinfoniaorkesterit ry 2020.)

Yleisötyötä tehdään mm. Kulttuurin virta -projektin kautta. Muusikot vierailevat kouluissa 2. luokilla tuomalla soittimet ja soittajat lähelle lapsia. Vierailuissa kerrotaan ammattimuusikon työstä, tutustutaan soittimiin ja kokeillaan niitä yhdessä muusikoiden avustamana. Joensuun kaupungin kaikki 3. luokkalaiset osallistuvat orkesterin konserttiin Carelia-salissa, jossa tehdään havainnointia kuuntelemisen lisäksi. Avoimet harjoitukset ovat myös mahdollisuus kaikille päästä tutustumaan orkesterin työhön ilmaiseksi. Yleisötyötä tekevät kaikki muusikot erilaisina pienryhminä, joista esimerkiksi puhaltajista ja lyömäsoittimista koostuva ryhmä TeamAri on vierailut runsaasti hoitokodeissa, kouluilla ja oppilaitoksissa. Monet jousisoittajat tekevät vierailuja esimerkiksi duoina hoitolaitosten lisäksi päiväkodeissa, työpaikoilla ja kouluissa. (Joensuun kaupunki 2020)

Orkesterin henkilökunta koostuu 35 muusikosta ja noin neljän henkilön hallinnon toimistosta, johon kuuluu nykyisin toimintaa johtavan intendentin lisäksi markkinointipäällikkö, tuottaja-nuotistonhoitaja ja orkesterijärjestäjä (yhteinen toimi Joensuun konservatorion kanssa). Lisäksi keskushallinnossa yksi toimistos sihteeri hoitaa osittain orkesterin asioita. Taiteellisesta puolesta vastaa ylikapellimestarina toimiva Eero Lehtimäki yhdessä taiteellisten partnereiden Minna Pensolan ja Iiro Rantalan kanssa. (Joensuun kaupunki 2020)

### **1.3.1 Rekrytointiprosessi nykyisin**

Tämän osion tiedot perustuvat omaan kokemukseeni (12 vuotta orkesterin hallinnossa) ja muiden orkesterimme hallinnon työntekijöiden kanssa käytyihin keskusteluihin. Koko rekrytointiprosessi käynnistyy usein sillä, että saadaan henkilöstöpuolelta lupa täyttää avoimeksi jäänyt virka (eläköitymisen tms. seurauksena). Muusikkojen työpaikoista ilmoitetaan monissa paikoissa esim. kaupungin omilla rekry-sivuilla ja nettisivuilla, TE-palvelusivustolla, Muusikko-lehdessä, Suomen sinfoniaorkesterit ry:n sivustolla, kansainvälisellä Musical



Chairs -sivustolla jne. Esimerkiksi Musical Chairs -sivustolla oli tätä kirjoitettaessa (28.10.2020) työpaikkailmoituksia seuraavasti: 14 kpl huilistin, 15 kpl käyrätorven, 45 kpl viulistin ja 22 sellistin paikkoja ympäri maailman. Jos hakemuksia Joensuun kaupunginorkesteriin saapuu ympäri maailman vaikkapa 70 kpl, niin karkeasti arvioiden noin 20 saapuu koesoittoon. Yleensä hakijat ovat olleet laajasti kaikkialta eri maanosista.

Yleensä koesoittoon on kutsuttu kaikki hakijat. Joskus ei ole ollut edes ennakkoilmoittautumista (nykyisin tätä edellytetään), jotta koesoittoa järjestävillä on edes jonkinlainen käsitys saapuvasta hakijajoukosta. Yleensä ensimmäisellä kierroksella kandidaatit soittavat muutaman minuutin pätkän yhdestä esim. kolmesta ennakkoon annetusta konserttotehtävästä sermin takaa. Tämän jälkeen koesoitto lautakunta, joka koostuu orkesterin kaikista äänenjohtajista ja taiteellisesta johtajasta, äänestää jatkoon pääsijöistä ja käy asiasta keskustelua. Suurin osa kandidaateista saattaa karsiutua juuri tässä vaiheessa. Heillä soicitetaan konserttoja, vaikka ei olla hakemassa solisteja, vaan esimerkiksi äänenjohtajaa orkesteriin. Toki nuo konsertot antavat hyvää kuvaa koesoittoon osallistuvan henkilön osaamisesta.

Vasta toisella kierroksella soicitetaan kandidaateilla ns. orkesteripaikkoja, eli he joutuvat antamaan näytteen hakemastaan työstä. Tämän jälkeen seuraavilla kierroksilla kandidaatteja karsitaan edelleen ja sermit voidaan ottaa pois. Loppujen lopuksi voi osoittautua, että kukaan hakijoista ei tule valituksi syystä tai toisesta. Monien kohdalla hakuprosessi päättyy yhteen väärään ääneen, väärentyyppiseen intonaatioon väärässä paikassa tms. Tätä olisi hyvä pohtia, onko tällainen järjestelmä aukoton ja kuinka esim. valitsijaraadin väsymys vaikuttaa päätöksiin. Jos kuuntelee samaa konserton osaa esimerkiksi kaksikymmentä kertaa peräkkäin, kuinka hyvin muistaa ensimmäinen koesoittoajan soittamisen.

Konserttimestarien koesoitossa pitäisi mielestäni keskittyä muihinkin asioihin kuin pelkkään musiikkiin. Konserttimestari toimii koko orkesterin esimiehenä ja harjoittajana kun kapellimestari ei ole paikalla. Hän myös vastaa kapellimestarille orkesterin ”soittokunnosta”. Näin ollen olisi tärkeää keskittyä myös muuhunkin

kuin vain omaan soittoon. Haastattelut, psykologiset testit ja jonkinlainen karsinta ennen varsinaista koesoittoa olisi varmasti hyviä asioita tarkastella jatkossa. Koesoittoraadin koko (n. 20 henkilöä) on haasteellinen yhtenäisen mielipiteen muodostamiseksi. Kun tuo porukka koostuu vielä sekä jousisoittajista että puhaltajista ja perkussionsoittajasta, on varmaa, että erilaisia mielipiteitä löytyy ja yhteisen kannan muodostaminen ei ole helppoa. Varsinkin jos/kun hakijoissa on yleensä korkeatasoista porukka, valinta voi muodostua miltei mahdottomaksi.

### **1.3.2 Perehdytys, valintojen vahvistaminen ja eteneminen**

Perehdytystä on tehty ainakin orkesterin hallinnossa järjestelmällisesti ja usealla tasolla. Myös muusikoiden perehdytystä on pyritty kehittämään viime vuosina, mutta tämän kehitystyön eteneminen on Joensuussa vielä kesken. Käytännössä perehdyttäminen jää pienissä orkestereissa usein lähimpien työkavereiden ohjaukseksi järjestelmällisen perehdytyksen sijaan.

Muusikoiden valinnoissa on koesoittolautakunta päätenyt jo kaksi kertaa työsuhteen purkamiseen koeaikana. Tämä on asia, joka kaipaisi varmasti kehittämistä. Kun "siviilimaailmassa" koeajan suorittaminen voi olla pelkkä muodollisuus, on muusikoiden maailmassa koeaika todellista tarkistamista, selviytykö kandidaatti tehtävistään mallikkaasti. Sopeutuuko hän hyvin omaan sektioon ja koko orkesteriin. Potkut voi tulla helpostikin, vaikka olisit kuinka hyvä soittaja. Jos henkilökemiat eivät toimi, koeaika ei hyväksytä. Tämän vuoksi jonkinlaiset haastattelut ja psykologiset testit olisivat paikallaan varsinkin konserttimestarien ja äänenjohtajien kohdalla ennen koeajan päättymistä tai jopa koesoittojen yhteydessä.

Kun muusikko suorittaa hyväksytysti koeaikansa (kuusi kuukautta), valinta vahvistetaan. Koesoittolautakunta koostuu kaikista äänenjohtajista, taiteellisesta johtajasta ja konserttimestareista. Kaikkien näiden n. 20 henkilön pitäisi olla lähes yhtä mieltä kandidaatin soveltuvuudesta orkesterin kokoonpanoon ja soitinryhmään niin musiikillisesti, tyylillisesti kuin henkilönäkin. Tämä luo omat haasteet rekrytoinnille ja valinnan onnistumiselle.

## 2 Kulttuurialan tulevaisuus

Kulttuurialan tulevaisuus on melkoisessa murroksessa. Tätä kirjoitettaessa useimmissa kunnissa käydään YT-neuvotteluita ja säästökohteena on usein juuri henkilöstö. On vaikea kuvitella, että kulttuuri ja erityisesti kaupunginorkesteri säästyisi leikkauksilta ja säästöiltä. Vaikka eläköitymistä on tulevina vuosina paljon, ei välttämättä avautuvia paikkoja täytetä ja koko toiminta on näin ollen vaarassa. Helposti voidaan ajatella, että kulttuurista voidaan ottaa säästöjä kerralla paljonkin unohtaen samalla tehtyjen säästöjen pitkäaikaiset vaikutukset.

Kun yleinen talouskehitys on laskusuhdanteessa tai menossa siihen suuntaan, pitäisi mielestäni juuri silloin panostaa henkiseen hyvinvointiin, kulttuuriin ja sivistykseen. Jotta vaikeista ajoista selvittäisiin henkisesti paremmin, tulisi osata ennakoita ja huomioida kulttuurin monisyinen vaikutus ja yhteiskunnallinen merkitys kansakunnan selviämisessä. Pitäisin itse tätä henkistä hyvinvointia lähes yhtä tärkeänä kuin terveydenhuollon järjestämistä toimimaan hyvin myös vaikeina aikoina. Kulttuurin työntekijät ovat niitä hyvinvoinnin peruspilareita, joiden rekrytointiin pitäisi kiinnittää erityistä huolta ja antaa tarvittavat resurssit työn tekemiselle.

Markku Wilenius (2015) kulttuurin voimaa Tulevaisuuskirjassaan. Wileniuksen mukaan kulttuuriin sijoittaminen on tänään yhä kannattavampaa vanhoihin pääoman lajeihin verrattuna. Kulttuuri voi aineettomana pääomana myös houkutella aineellista pääomaa. Suomessa on kyseenalaistettu kulttuuripanostuksen hyödyllisyyttä. Myös talous ja teollisuus, kuten kaikki ihmisen luoma on kulttuuria. (Wilenius 2015, 173–174.)

Luovassa työssä on paljon osa-alueita, joista ei suoranaisesti makseta korvausta. Tämän vuoksi perustulo voisi olla ratkaisu työn uudelleenmäärittelyssä. Palkkatyöyhteiskunnassa on määritelty ”oikeaksi työksi” sellainen työ, josta maksetaan palkkaa. Kuitenkin hyvinvoinnin kannalta tehdään juuri palkattomassa

työssä merkittäviä asioita. Haapala tuo esille sosiaaliturvan vertailussaan perustulon ja vastikkeellisen kansalaispalkan eroja. Jos kansalaispalkkaa otettaisiin käyttöön, se voisi olla käyttökelpoinen esimerkiksi taiteilijoiden palkkauksessa. Perustulo taas voisi olla hyvä turva niille, joiden toimeentulo on epäsäännöllistä. (Haapala 2016, 233–235.)

EU:n kehityksen tulevaisuus on muuttunut epävarmemmaksi. Työttömyys on korkeaa, velat ovat kasvaneet ja julkinen talous on alijäämäistä. Vaihtoehtona paremmalle talouspolitiikalle on nähty syvempi integraatio. Toisaalta EU-kriittisyys on kasvussa varsinkin talousvaikeuksissa painivissa valtioissa. Kyky tehdä yhteistyötä korostuu tulevaisuudessa. (Nyholm & Stenvall & Airaksinen & Pekkola & Haveri & Af Ursin & Tiihonen 2016, 200–205.)

## **2.1 Valtionosuusuudistus ja sen vaikutukset orkestereihin**

Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti elokuussa 2016 työryhmän tehtäväksi valmistella museoiden, teattereiden ja orkestereiden rahoitusjärjestelmän uudistamista. Työryhmän puheenjohtajana toimi muusikko Jaakko Kuusisto (kapellimestari ja säveltäjä) ja jäsenenä mm. intendentti Teemu Kirjonen (Sinfonia Lahti), museonjohtaja Kalle Kallio, näyttelijä Jarkko Lahti ja toiminnanjohtaja Aila Sauramo (Suomen sinfoniaorkesterit). Työryhmä sai työnsä valmiiksi vuoden 2017 loppuun mennessä tehden ehdotuksensa valtionosuusjärjestelmän uudistamisesta. Ehdotuksen pääsisältönä on yhdistää kaikkien esittävän taiteen ryhmien valtionavut saman lain alle ja valtionosuuksien muuttaminen määräaikaisiksi. Valtionosuusprosentiksi tulisi kaikille 39 % ja toiminta-avustukset olisivat määräaikaisia. Valtionosuuskelpoisuus tulisi kolme- tai kuusivuotiseksi, jota tarkasteltaisiin määräajoin. Lisäksi henkilötöyvuosien määrään tulisi monivuotinen rahoitussuunnitelma, jonka kesto olisi kolmesta vuodesta kuuteen vuoteen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

Kuusiston työryhmän pohjalta Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti vuonna 2019 uuden työryhmän puheenjohtajanaan valtiosihteeri Tuomo Puumala. Tämän työryhmän tehtävänä oli valmistella ehdotus esittävän taiteen

valtionosuusjärjestelmän uudistamiseksi. Työryhmään kuului mm. Helena Värri Suomen sinfoniaorkesterit ry:stä. Työryhmä sai ehdotuksensa valmiiksi tammikuussa 2020. Tässä esityksessä valtionosuusprosentti olisi 37 % ja joidenkin laitosten erityispiirteet huomioiden valtionosuutta voitaisiin myöntää korotettuna, jolloin valtionosuusprosentti olisi 60%. Taiteen vapaan kentän avustuksia voitaisiin myöntää Taiteen edistämiskeskuksesta yksi- tai kolmivuotisena toiminta-avustuksena. Tämä koskisi myös tuotantotaloja ja –alustoja. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2020.)

Teattereiden ja orkestereiden valtionosuudet ovat perustuneet henkilötövuosiin, laskinnalliseen yksikköhintaan ja valtionosuusprosenttiin. Vuonna 2020 teatterit ja orkesterit saivat yhteensä 77 miljoonaa euroa valtionosuutta (teatterit 57,2 miljoonaa euroa ja orkesterit 19,8 miljoonaa euroa). Tällä hetkellä valtionosuutta saa 57 teatteria ja 28 orkesteria. Kritiikkiä nykyistä järjestelmää kohtaan ovat esittäneet lähinnä vapaan kentän toimijat. Valtionosuusjärjestelmän piiriin ei ole ollut kovin helppoa päästä. Kulttuuri- ja taidelaitosten avustuksiin on kohdistunut viime vuosina myös varsin laajoja säästötoimenpiteitä. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2020.)

Uuden esityksen tarkoituksena on uudistaa teattereiden ja orkestereiden valtionosuusjärjestelmään vastaamaan tapahtunutta kehitystä, kuitenkin niin, että säilytettäisiin 1990-luvulla luodun järjestelmän hyvät puolet. Tarkoitus on hakea uudistuksella joustavuutta ja kattavuutta koskemaan koko esittävän taiteen kenttää. Ajatuksena olisi, että pienikin toimintaryhmä voisi päästä määräajaksi (kolme vuotta) valtionavustuksen piiriin. Monivuotiset (kolme ja kuusi vuotta) rajoitussuunnitelmat mahdollistaisivat pitkäjänteistä kehittämistä. Myös alueelliseen saatavuutta ja saavutettavuutta on tarkoitus parantaa. Kulttuurisen monimuotoisuuden parantaminen on tarkoitus huomioida harkinnanvaraisuudella. Esityksessä mainitun uuden lain tarkoituksena olisi korvata nykyinen teatteri- ja orkesterilaki. Toimintayksikkö voitaisiin hyväksyä saamaan valtionosuutta toistaiseksi tai kolmen vuoden määräajaksi. Toiminnan edellytykset arvioitaisiin kuuden vuoden välein myös toistaiseksi hyväksytyiltäkin. Perusteena valtionosuudelle säilyisi yksikköhinta ja henkilötövuodet. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2020.)

## 2.2 Valtionosuudet ja henkilötyövuodet viime vuosina

Opetus- ja kulttuuriministeriön tallentamista luvuista (taulukko 1) voi huomata, että valtionosuudet ovat pienentyneet vuosina 2014-2015 ja henkilötyövuodet ovat vähentyneet Joensuussa ja Kuopiossa, mutta ei Lahdessa, Tampereella, Helsingissä, Jyväskylässä ja Porissa. Euromääräisesti esimerkiksi Joensuun valtionosuudet on tippuneet vuodelle 2020 n.100 000 euroa vuoteen 2014 verrattuna, kun Helsingissä se tiputus on ollut n. 200 000 euroa. Toki Helsingin valtionosuus 2,5 miljoonaa euroa on Joensuun 0,75 miljoonaan euroon verrattuna näin ollen kolminkertainen. Prosentuaalisesti valtionosuus on kaventunut Helsingissä vuodesta 2014 vuoteen 2020 vajaat 7 %. Joensuussa tuo pudotus on yli 9,2 %. Taulukon kaikissa orkestereissa tiputusta on tapahtunut kymmenistä tuhansista satoihin tuhansiin euroihin vuosien 2014 ja 2020 välillä vuosittaisissa valtionosuusmäärissä.

Vuosi 2019 näyttäisi olevan valtionosuuksien suhteen olleen huonoin vuosi kaikille taulukon orkestereille. Siinä mielessä vuoden 2020 valtionosuuksien pieni nouseminen kautta linjan vaikuttaa hyvältä suunnalta. Tosin vuosi 2020 on ollut kaikille orkestereille vaikeaa covid-19-pandemian vuoksi. Konsertteja on jouduttu perumaan keväällä ja asiakasmääriä rajoittamaan syksyllä.

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Joensuu</b>	748210	690846	695987	703966	757618	781789	824256
<b>Jyväskylä</b>	901689	832559	838754	848369	913027	942155	968501
<b>Tampere</b>	2071966	1913113	1927359	1949443	2098020	2164953	2225492
<b>Lahti</b>	1611529	1487977	1499050	1516233	1631793	1683852	1730938
<b>Helsinki</b>	2551588	2355963	2373495	2400703	2583673	2666099	2740653
<b>Kuopio</b>	1035983	956557	963675	974722	1049010	1122568	1174565
<b>Pori</b>	690655	637704	642450	649815	699340	721651	741831

Taulukko 1. Valtionosuudet viime vuosina. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020)

Valtionosuuksien väheneminen ei varsinaisesti näy henkilötövuosissa (taulukko 2) muissa taulukon orkestereissa kuin Kuopiossa ja Joensuussa. Joensuussakin pudotus on ollut vain yhden henkilötövuoden verran, mutta Kuopiossa jopa kolme henkilötövuotta. Opetus- ja kulttuuriministeriön lukemista on mielenkiintoista todeta, miten tärkeää on ollut säilyttää orkesterien saavutetut kokoonpanot henkilöstöineen. Kiinnostavaa olisi tietää, mistä menoista on säästetty, kun henkilöstön määrä on saatu pidettyä kuitenkin samana valtion tuen pienentyessä. Orkesterien suurin yksittäinen menoerä on yleensä henkilöstömenot. Kun valtionosuus pienenee merkittävästi, voisi luulla, että sillä on suora vaikutus myös henkilötövuosiin, mutta taulukoiden 1 ja 2 mukaisesti ei näin näyttäisi olevan tapahtunut verrokkiorkesterien joukossa.

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Joensuu</b>	39	39	39	39	39	39	40
<b>Jyväskylä</b>	47	47	47	47	47	47	47
<b>Tampere</b>	108	108	108	108	108	108	108
<b>Lahti</b>	84	84	84	84	84	84	84
<b>Helsinki</b>	133	133	133	133	133	133	133
<b>Kuopio</b>	54	54	54	54	54	56	57
<b>Pori</b>	36	36	36	36	36	36	36

Taulukko 2. Henkilötövuodet orkestereissa viime vuosina. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020)

### 3 Rekrytointi

Rekrytoinnin menettelyä ja pätevyysvaatimuksia ei ole erikseen säädetty laissa. Laki ei siis velvoita valitsemaan sellaista henkilöä, jolla on eniten koulutusta ja työkokemusta. Ensisijaisesti työtä on tarjottava lomautetuille, osa-aikaisille ja taloudellisin ja tuotannollisin perustein irtisanotuille. (Hyttinen & Korte 2019, 28–29.) Tärkeintä rekrytoinnissa on miettiä, tarvitaanko todella uutta henkilöstöä,

onko mahdollisuutta järjestellä työn tekemistä muuten tai palkataanko uutta henkilöstöä määräajaksi vai toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen (Helsilä 2002, 21).

Tässä teoriaosiossa käyn läpi rekrytointia yleisesti. Etsin vastauksia kuinka rekrytointia tehdään yrityksissä eri menetelmin esimerkiksi suorahaun kautta. Osion lopussa pohdin näiden menetelmien soveltuvuutta taiteelliseen työhön haettavien muusikoiden rekrytoinnissa.

### 3.1 Työlainsäädäntö ja rekrytointi

Ennen rekrytoinnin aloittamista on työnantajan selvitettävä, tarvitseeko työpaikkaa tarjota muulle henkilöstölle. Työtä tulee tarjota ensin:

- lomautetuille työntekijöille
- osa-aikaisille työntekijöille
- irtisanotuille työntekijöille (tuotannolliset ja taloudelliset syyt)
- takaisinottovelvollisuuden piirissä oleville.

Rekrytoinnissa on muistettava yksityisyyden suoja ja henkilötietolain vaatimukset. Vain tarpeellisia tietoja saa kerätä ja säilyttää niitä vain tarpeellisen ajan. Valintaa on pystyttävä perustelemaan ja työntekijää voi velvoittaa työhöntulotarkastukseen. (Huhta 2017, 83–86.)

Työsopimus solmitaan suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Virkasuhteeseen nimitetään julkisen hakumenettelyn päätteeksi. Tärkeä asia virkanimityksessä on yleensä kelpoisuusaisat. (Koskinen & Alapuranen & Heino & Lehtonen 2012, 51–53.) Työsopimuksia on joko toistaiseksi voimassa olevia (vakituisia) tai määräaikaisia (määräaikaisuudelle on oltava perusteltu syy). (Hyttinen & Korte 2019, 33.) Työsuhteen tunnusmerkkejä ovat työsopimus, työn tekeminen työnantajan lukuun, vastike ja työn johto & valvonta. Nämä kaikki tulisi täyttyä, jotta voidaan puhua työsuhteesta. (Hyttinen & Korte 2019, 21.)

Vuokratyössä työnantajana toimii vuokrayhtiö myyden työpanosta toiselle taholle. Työpanosta ostavalla yrityksellä on kuitenkin oikeus johtaa ja valvoa työntekoa.



Oppisopimuskoulutuksessa ammattitaito hankitaan työtä tekemällä. Oppisopimus on määräaikainen työsopimus, jolloin koulutettavalle maksetaan työehtosopimuksen mukaista palkkaa ja työnantaja saa valtiolta koulutuskorvausta. (Hyttinen & Korte 2019, 22–23.)

Henkilötietojen käsittelyä liittyy työsopimuksen tekemiseen. Myös työnhakijavaiheessa käsitellään henkilötietoja. Näitä tietoja ovat koulutukseen, työkokemukseen ja pätevyyteen liittyvät tiedot. (Koskinen & Alapuranen & Heino & Lehtonen 2012, 51.) Henkilötiedoksi käsitetään mitä tahansa tietoa, joka liittyy tiettyyn henkilöön. Tällaisia tietoja voi olla esim. nimi, syntymäaika, koulutus, työkokemus ja harrastukset. Tietojen keräämisessä pitää olla käyttötarkoitus, esim. mahdollinen työsopimuksen valmistelu. Tiedot on hävitettävä, jos käyttötarkoitusta ei enää ole. (Hyttinen & Korte 2019, 77.) Henkilötietojen käsittelyksi luetaan työnantajan työntekijän tai työnhakijan henkilötietoihin kohdistuvia toimia. Henkilötietolainsäädännöllä yhdistetään työntekijän perusoikeuksia ja työnantajien intressejä. Keskeisintä tässä on YksTL:n tarpeellisuusvaatimus. (Koskinen & Alapuranen & Heino & Lehtonen 2012, 8.)

Tietosuoja ei varsinaisesti suojaa tietoja vaan tiedon kohteen yksityisyyttä, oikeutta ja etuja. Henkilötietoja suojataan tietosuojalainsäädännöllä. Henkilötietoja ovat mm. luonnollisen henkilön ominaisuuksia kuvaavia tietoja tai hänen elinolojaan kertovia tietoja, joista voi tunnistaa myös henkilön läheisiä. (Koskinen & Alapuranen & Heino & Lehtonen 2012, 40–41.)

Työnantaja voi tarkistuttaa terveydenhuollon ammattilaisilla työnhakijoiden terveydentilan. Työnantaja ei saa käsitellä terveydentilaa, sairautta tai vammaisuutta koskevia tietoja ilman työntekijän lupaa, mutta jos on esimerkiksi tarpeen selvittää työkykyä tai poissaoloa, tietoja voi käsitellä. (Hyttinen & Korte 2019, 80.)

Huumausainetestä voidaan vaatia vain tehtävään valitulta henkilöltä, jos tehtävä edellyttää puhdasta tulosta saadakseen työsopimuksen aikaiseksi. Työntekijän suostumuksella kyseinen testi voidaan tehdä, mikäli tehtävä edellyttää esimerkiksi tarkkuutta ja hyvää reagointikykyä. Vastaavasti alkoholitesteistä ei

laissa ole säännöksiä. Jos työntekijä vaikuttaa alkoholin vaikutuksen alaiselta töissä, on työnantajalla oikeus puhalluttaa työntekijä. Puhallustestistä voi kieltäytyä, mutta terveydenhuollossa voidaan tuolloin testit tehdä. (Hyttinen & Korte 2019, 81–82.)

Työntekijän soveltuvuutta voidaan testata työntekijän suostumuksella. Laissa ei ole tarkkoja menetelmiä soveltuvuustestauksesta. Työnantajan on varmistettava, että testit ovat luotettavia ja saadut tiedot virheettömiä. Testejä voi olla esimerkiksi kirjallinen testi, psykologinen haastattelu tai työtehtäviä simuloiva koe. Hakijan on suostuttava testiin, koska pois jättäytyneet voidaan sivuuttaa valinnassa. Työnantaja ei kuitenkaan ole sidottu soveltuvuustestien tuloksiin. (Hyttinen & Korte 2019, 84–85.)

### **3.2 Rekrytointi menestystekijänä**

Rekrytointi tulisi nähdä muunakin kuin vain taloudellisena optimointiongelmana. Monesti yrityksellä on rekrytoinnin yhteydessä mahdollisuus uudistumiseen muuttamalla toimintatapoja ja arvoja. Toisaalta on hyvä miettiä etukäteen, halutaanko muuttua. Rekrytointiprosessissa on yleensä kolme eri päävaihetta: tehtävän analyysi, tiedottaminen ja valinta. (Vaahtio 2005, 30–31.) Ulkoisen ja sisäisen rekrytoinnin mahdollisuuksia tulisi vertailla etukäteen. Monesti voidaan unohtaa sisäisen rekrytoinnin hyödyt. Henkilöt tunnetaan jo etukäteen ja urakiertoa voidaan hyvin näin tukea saaden lisättyä työmotivaatiota ja intoa osaamisen kehittämiseen. (Vaahtio 2005, 36–37.)

Työnantajat hakevat yleensä hyvää tyyppiä. Koulutuksella tai työkokemuksella ei ole niin väliä, jos vain on hyvä tyyppi. Kaikkihan hakevat juuri ”hyvää tyyppiä”, mutta millainen sitten on ”hyvä tyyppi”. Vaahtion mukaan tärkeintä on, että hakija on joustava. (Vaahtio 2005, 63–65.)

Eeva-Leena Vaahtio väitöskirjassaan lanseeraama käsite työmarkkinaikä tarkoittaa muutakin kuin pelkkää kronologista ikää ja näin ollen on käsitteenä

kaukana ikäsyrynnästä. Viiden eri määrittelyn pohjalta voidaan käsitellä aihetta työmarkkinaikä:

1. Biologinen ikä: miltä keho ja kasvot näyttävät
2. Kronologinen ikä: vuodet, kuukaudet, päivät = eletty aika
3. Persoonallinen ikä: mitä on saavuttanut tavoitteisiin nähden
4. Sosiaalinen ikä: elämänvaiheet
5. Subjektiivinen ikä: ”minä vain olen minä”.

Nuoremman työmarkkinaikäen kronologiseen ikään verrattuna voi saada osaamisella, motivaatiolla ja terveydellä. Ihminen on ”moni-ikäinen” kun tarkastellaan hänen todellista työmarkkinaikää. (Vaahtio 2005, 107–118.)

Työnhakijan henkilöbrändillä on merkitystä rekrytointitilanteessa. Haarasen & Svärdin (2014) mukaan henkilöbrändin avulla hakija voi viestiä erottuvuutta, erinomaisuutta ja aitoutta. Oma osaaminen on keskeinen osa henkilöbrändiä, joka täytyy olla hakijalla hyvin itsellään tiedossa. Omaan henkilöbrändiin vaikuttaa usein myös muut ihmiset, eli kommunikointi, kontaktointi ja suhteiden vaaliminen. Henkilöbrändin tulee olla riippumatonta mistään yrityksestä tai organisaatiosta. (Haaranen & Svärd 2014, 130–134.)

### **3.3 Tarpeen ja osaamisen määrittely**

Ennen kuin rekrytointiprosessia aloitetaan, on syytä varmistaa rekrytoinnin todellinen tarve. Samalla on hyvä miettiä työyhteisön kokonaisuutta. Aina ei kannata palkata ”samanlaista” henkilöä, joka lähti pois. Myös työyhteisön tulevaisuutta pitäisi miettiä. Samoin olisi hyvä miettiä, löytyisikö työyhteisön sisältä uuteen tehtävään hyvä henkilö. Sisäinen siirto on monesti hyvä vaihtoehto. (Joki 2018, 88–89.)

Rekrytointiprosessin tärkein ja vaikein vaihe on tarpeen ja osaamisen määrittely. Vaikeinta on löytää osaamista ongelmanratkaisuihin esim. kuinka päästä myyntitavoitteeseen. Kysymyksenä voi olla vaikkapa mitä henkilö on saanut

aikaan viime vuosina, mitä kokemusta ja osaamista hän on tarvinnut onnistuakseen tässä. Myös henkilön kehittyminen viime vuosina on tärkeää, jotta voidaan arvioida tulevaisuutta. (Kaijala 2016, 26–27.)

Toimenkuvan muutokset rekrytoinnin yhteydessä ovat merkittävä mahdollisuus tulevaisuuteen suuntautuvalla yrityksellä. Kun henkilöstöä vaihtuu, on se yritykselle pohdiskelun paikka mihin suuntaan toimintaa ollaan viemässä. Ylipäättään henkilöiden poislähdön yhteydessä on hyvä miettiä, tarvitaanko kyseistä toimenkuvaa ollenkaan. (Markkanen 2002, 12–13.)

Hyvän henkilöstösuunnittelun pohjana on erilaisten vaihtoehtojen pohtiminen, jolla varmistetaan osaamisen säilyminen yrityksessä. Ensin palkataan oikeat ihmiset ja vasta sitten mietitään kehittämissuuntia. Myös irtisanomiset ovat henkilöstösuunnittelua, jolla reagoidaan yrityksen henkilöstötarpeeseen ajoissa. Liiketoimintastrategia antaa suunnan henkilöstösuunnittelulle. Ulkoinen ja sisäinen työvoiman tarve on tiedostettava. (Joki 2018, 22–23.)

Seuraajasuunnitelman tekeminen yrityksessä on tärkeää työntekijän mahdollisen äkillisen irtisanoutumisen vuoksi varsinkin avainhenkilöiden kohdalla. Systemaattinen johtamisjärjestelmä mahdollistaa sen, että uusia henkilöitä nousee vastuullisempiin tehtäviin. Tällöin esimiesten ja johdon on oltava kaikkea muuta kuin paikalleen jämähäntänyttä. (Valvisto 2005, 76–81.)

Kun laajennetaan toimintaa, joudutaan mahdollisesti rekrytoimaan henkilöitä uuteen tehtäviin. Tällöin suunnittelu muodostuu vieläkin tärkeämmäksi asiaksi koko rekrytointiprosessia. Joskus saatetaan hakuilmoituksen myötä antaa kuva, jotta valitulla olisi mahdollista vaikuttaa omaan tulevaan toimenkuvaan. Tämä voi nostaa työpaikan houkuttelevuutta hakijoiden silmissä. (Markkanen 2002, 14–15.) Tärkeää on myös miettiä, onko valittavan henkilön arvomaailma ja persoona yhteneväinen yrityksen arvojen kanssa ja tulisiko valittava henkilö pysymään tehtävässään seuraavat viisi vuotta. (Kaijala 2016, 27–28.)

### 3.4 Rekrytoinnin aloitus

Ennen kuin työnantaja ryhtyy palkkaamaan uusia työntekijöitä, on selvitettävä, täytyykö avoinna olevaa työtä tarjota talossa jo työntekijänä oleville. Näitä voivat olla esimerkiksi lomautetut, osa-aikatyöntekijät, taloudellisilla tai tuotannollisilla syillä irtisanotut ja perhevapaalta palaavat. (Parnila 2017, 38–39.)

Haaranen & Svärd (2014) kuvaavat työnhakua projektina hakijan kannalta seuraavasti:

1. Tausta: työelämämuutokset ja työmarkkinoiden toiminta
2. Tavoite: uusi työpaikka
3. Talentti: oma, työnantajalle tarjottava osaaminen
4. Tutkimus: tiedonhankinta
5. Taktiikka: osaamisen markkinointi ja myynti
6. Toteutus: aktiivisuus
7. Tulos: uusi työpaikka.

Lisäelementteinä Haaranen ja Svärd tarjoilevat itsensä johtamista, sosiaalisen median hyödyntämistä ja verkostoitumista. Hakijan tulisi tehdä rekrytointi päättäjälle mahdollisimman helpoksi. (Haaranen & Svärd 2014, 13–17.)

Valvisto (2005) määrittelee rekrytoinnin ulkoiseen rekrytointiin ja sisäisiin siirtoihin. Uusi työpaikka on yksilölle aina suuri muutos ja yritykselle valinta tarkoittaa palapelin rakentamista. Valvisto kuvaa rekrytointiprosessia viidellä tosiasialla: mielikuva työnantajasta vaikuttaa merkittävästi hakijajoukon muodostumiseen. Rekrytointitarpeen ja -kanavan huolellinen määrittely varmistaa oikeat hakijat, jotka löytyvät valintaprosessilla. Perekrytointien tärkeys ja oikea työnjako rekrytointiprosessissa esimiehen ja henkilöstöyksikön kesken on varmistettava.

Työnantajamielikuvavaikutta merkittävästi oikeiden henkilöiden löytämiseen rekrytoinnissa. Mielikuvaa yrityksestä voisi verrata vaikkapa persoonaan ja hänen vaatetukseensa. Arvomaailma ja ajatukset tulisi olla yhteneväiset ulkoisen kuvan kanssa. (Valvisto 2005, 21–25.)

Valvisto (2005, 73.) määrittelee johtamisjärjestelmän nyrkkisäännöt seuraavasti: rakennetaan selkeä tavoitekeskusteluprosessi, opetellaan antamaan palautetta, luodaan tavat sisäiselle siirtymiselle ja tarkkaillaan sekä otetaan riskejä.

Ajatus uralla etenemisestä juoksupojasta pääjohtajaksi on monista tarinoista tuttua, mutta monesti voi olla kyse henkilöistä, jotka ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Monesti kyse on myös sinnikkydestä ja määrätietoisista pyrkimyksistä ylöspäin. Hyvin toimiva johtamisjärjestelmä on edellytys sisäisille siirtymisille. Kehityskeskustelut ja niiden tarkoin valittu ajankohta ovat hyvä lähtökohta sisäisille siirroille ylempiin tehtäviin. Tavoitekeskusteluissa varmistetaan työntekijän tietämys yrityksen strategiasta ja sen merkityksestä itse työntekijälle. Tavoitteiden tulisi olla riittävän haastavia, mutta konkreettisia. Työsuorituksen arviointi alkaa tavoitteiden asettamisella, jatkuu arvioinnilla ja lopuksi kehittämisellä ja palkitsemisella. Sisäisten siirtojen pelisäännöt on oltava sovittu selkeästi. (Valvisto 2005, 57–65.)

Kun ilmoitusmenettelyä aloitetaan, on tärkeää miettiä, millaista kuvaa halutaan yrityksestä antaa. Tärkeintä olisi kuitenkin löytää ne henkilöt, joilla olisi sopivinta koulutusta, osaamista ja työkokemusta. Toisaalta tärkeää on myös tavoittaa myös persoonaltaan sopivimmat henkilöt hakuilmoituksella. Laissa ei ole kuitenkaan säännöstä ilmoittaa uusista tai vapautuvista työpaikoista nykyisille työntekijöille. (Parnila 2017, 39.)

Ennen rekrytoinnin aloittamista on tehtävä muutamia toimenpiteitä: analysoidaan rekrytointitarve, tehdään tehtäväkuvaus, listataan valintakriteerit ja tiedotetaan avoimesta paikasta. Esimiehen on hyvä aluksi selvittää rekrytoinnin todellinen tarve yksikön tavoitteet ja toiminta huomioiden. Samoin tehtävänkuvaus on hyvä valmistella alkuvaiheessa vastaten kysymykseen mitä työssä tehdään. Myös valintakriteerit määräytyvät sen mukaan, millainen tehtävänkuvaus on. (Honkaniemi & Junnila & Ollila & Poskiparta & Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 39–40.)

Pyyhtiän (2019) mukaan yhdeksän teesiä digiajan ammattilaisten rekrytointiin, jotka soveltuvat yleisemminkin käyttöön ovat seuraavat:

1. Mieti tarkkaan, millaista osaajaa tarvitset
2. Ota heti alussa mukaan oman yrityksen rekrytointiasiantuntija suunnittelemaan ja toteuttamaan rekrytointia
3. Ole realistinen
4. Keskity osaamiseen – älä titteleihin
5. Ole avoin ja rehellinen – älä liioittele tai ylilupaa mitään
6. Varmista rekrytointiprosessin tehokkuus ja nopeus
7. Selkeä ja riittävä viestintä kandidaateille koko rekrytointiprosessin ajan
8. Jos käytät suoramarkkinointia, käytä aikaa hyvän kumppanin löytämiseen
9. Rekrytointi on aina kahden kauppa

On huomattava, että ns. kovat osaajat eivät varsinaisesti etsi työtä ainakaan perinteisten työpaikkailmoitusten kautta. Nykyisin esimerkiksi LinkedIn voi olla hyvä kanava etsiä uusia osaajia. Myös hyviä suoramarkkinointi- ja rekrytointiyhtiöitä sekä heidän hyviä yhteyksiään kannattaa hyödyntää rekrytointeissa. Nämä suoramarkkinointiyhtiöt tekevät nykyisin myös asiantuntijahakuja, vaikka monesti suoramarkkinointifirmat mielletäänkin johdon etsintään keskittyviksi. (Pyyhtiä 2019, 113–116.)

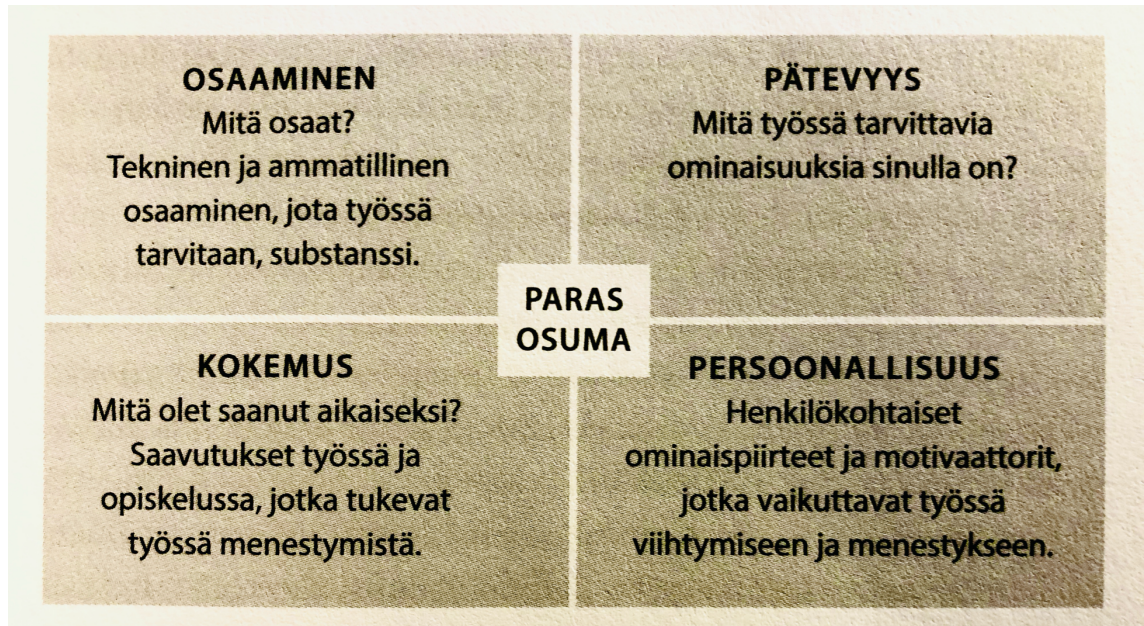
### **3.5 Onnistunut rekrytointi**

Käsitys työn tekemisestä on muuttunut, samoin kuin rekrytointiprosessi (perinteisesti: toimenkuva, työpaikkailmoitus, työsopimus). Nykyään rekrytointi on enemmänkin yhtiön arvomaailmaan soveltuvan henkilön löytämistä ja yhtiössä pitämistä. (Kaijala 2016, 15–16.)

Talenti muodostuu potentiaalista ja mitä hakija pystyy omaksumaan ja miten hän oppii. Tarvitaan myös tilannekohtaista älykkyyttä ja toimintakykyä muuttuvissa haasteissa. Tunneäly ja aikaisemmat saavutukset ovat tärkeä ja määrittävä tekijä rekrytointissa. Potentiaali muodostuu kunnianhimosta, kyvykkyydestä, ketteryydestä ja saavutuksista. Talenti taas muodostuu seuraavasti:

## kyvykkyys x sitoutuminen x myötävaikutus

Jos jokin kertolaskun osa-alueista on nolla, on tulos myös nolla. Ketterä oppiminen ei ole vain mitä osaat, vaan kuinka opit uusia asioita. Kaijala (2016) kuvaa menestyjäprofiilia ja sen osia kuvion 1 mukaisesti. (Kaijala 2016, 33–34.)



Kuvio 1. Menestyjäprofiilin elementit Kaijalan (2016) mukaan.

Kaijalan mukaan viisi virhettä rekrytoinnissa:

Virhe 1: Et oikeasti tiedä, mitä etsit

Virhe 2: Ajattelet huomista etkä tulevia vuosia

Virhe 3: Keskityt rekrytointiprosessissa vääriin asioihin

Virhe 4: Unohdat testata ja arvioida ihmisten keskinäistä dynamiikkaa

Virhe 5: Jätät rekrytoidun osaajan yksin (Kaijala 2016, 22–25.)

Rekrytointi jatkuu työsopimuksen jälkeenkin. Kuinka motivoida työntekijä pysymään yrityksessä, on ensiarvoisen tärkeää. Mentoritoiminnalla ja hyvin suunnitellulla perehdytysohjelmalla voidaan saada paljon aikaan. Uuden työntekijän tulee kokea olevansa arvostettu ja huomioonotettu. (Kaijala 2016, 98–99.)



Ennen kuin rekryointiprosessia aloitetaan, on syytä varmistaa rekrytoinnin todellinen tarve. Samalla on hyvä miettiä työyhteisön kokonaisuutta. Aina ei kannata palkata ”samanlaista” henkilöä, joka lähti pois. Myös työyhteisön tulevaisuutta pitäisi miettiä. Samoin olisi hyvä miettiä, löytyisikö työyhteisön sisältä uuteen tehtävään hyvä henkilö. Sisäinen siirto on monesti hyvä vaihtoehto. (Joki 2018, 88–89.)

Joen mukaan ulkoisen rekrytoinnin hakukanavan valinta on tärkeä työnantajakuvaa muodostettaessa. Erilaisia rekryointikanavia on mm. lehti-ilmoittelu sanoma-, aikakausi- ja erityisammattilehdissä, erilliset rekryointilehdet, verkkorekryointi, yrityksen omat kotisivut, cv-pankit, suoramaku, kilpailijat, työvoimatoimistot, rekryointimessut, korkeakoulujen rekryointipalvelut, oppilaitokset, työvoimanvuokrausyritykset ja oma henkilöstö. (Joki 2018, 90–91.)

Julkisella puolella mittarit osaamisessa ovat: peruskoulutus, kielitaito, oppiarvo ja työhistoria. Kohtaanto-ongelma on olemassa, kun työnhakijat ja työnantajat eivät löydä toisiaan. (Kaijala 2016, 43–46.)

Rekryointiongelmista yksi varsin merkittävä on kohtaanto-ongelma. Työnhakijat/osaajat ja työnantajat eivät löydä toisiaan. Työikäisen väestön vähentyminen voi olla tulevaisuudessa suurikin saatavuusongelma Suomessa. Tähän saatavuusongelmaan vaikuttaa myös ns. kannustinloukut, jotka vaikuttavat varsinkin pitkäaikaistyöttömien työllistymisessä merkittävästi. Rekryointiongelmien ovat dynaamisia, eivätkä ne keskity samoille aloille ja alueille. Samalla alalla on koettu olevan sekä rekryointivaikeuksia että työvoimapulaa. (Pitkänen & Luoma & Järvensivu & Arnkil 2009, 11–13.)

### **3.6 Suoramaku**

Suoramakua on käsittääkseni käytetty kulttuurialalla ja esim. Joensuun kaupunginorkesterin rekrytoinneissa varsin vähän. Poikkeuksiakin on. Viimeisimmät konserttimestareiden sijaisuuksien rekrytoinnit Joensuussa on hoidettu lähes ”suorahauilla”. Kapellimestareiden/taiteellisten johtajien

rekrytoinnit on hoidettu jo pitkään muutoin kuin ”avoimella haulla”. Tässä kohtaa tuleekin mieleen, miksi muusikoiden rekrytoinnissa ei voisi käyttää suorahakua ja konsultteja, jotka hoitaisivat homman. Nykyinen ”koesoittolautakunta” Joensuussa (kaikki äänenjohtajat ja konserttimestarit yms. noin 25 henkilöä) ei välttämättä ole toimiva kombinaatio valitsemaan uusia työntekijöitä taideorganisaatioon. Voisiko suorahausta olla vaihtoehto nykyiselle koesoittojärjestelmälle rekrytoitaessa muusikoita kaupunginorkestereihin?

Aikaisemmin ylintä johtoa ja hallitusjäseniä on haettu suorahaun menetelmin. Nykyisin suorahaku on laajentunut muidenkin työtehtävien hakumenetelmäksi. Suorahakuyritykset ovat hankkineet sopivia työntekijöitä asiakasyrityksilleen kansainvälisesti. Ensimmäiset suorahakuyritykset aloittivat toimintansa 1970-luvulla. (Soikkanen & Sormunen & Stelander 2015, 15–33.)

Suorahaun edut rekrytointimenetelmänä on yksilöllisyys ja vuorovaikutteisuus, tehokkuus ja riskien vähäisyys. (Soikkanen & Sormunen & Stelander 2015, 44–48.) Johdon suorahakua tehdään kolmen tahon, asiakkaan, palvelua tarjoavan yrityksen ja ehdokkaiden välillä. Suorahaku voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

1. asiakkaan tilanteen ja tarpeen ymmärtäminen
2. vaihtoehtoisten ehdokkaiden löytäminen
3. valinnan tekeminen

Kaikki em. osa-alueet tulee olla kunnossa, jotta suorahakuprosessi onnistuisi. (Soikkanen & Sormunen & Stelander 2015, 33–36.)

Suorahaulla toteutetaan nykyisin strategisesti tärkeitä henkilöstövalintoja. Hakua toteuttavan johtajan on pystyttävä kuvaamaan tarve ja osaaminen, jota ollaan hakemassa. Konsulttiyrityksen on siis saatava mahdollisimman hyvät tiedot, mitä ollaan etsimässä. Yleisimmin suorahakukonsultit ovat liiketoimintakonsultteja yritysmaailmasta, joille on tärkeää kertoa oman yrityksen toiminnasta ja toiveista. Konsulttien on siis tärkeää ymmärtää liiketoiminnan luonne. (Kaijala 2016, 129–141.) Suorahaun prosessikuvaus Kaijalan (2016) mukaan on seuraava:

1. Tilausvahvistus ja aikataulutus
2. Määrittelyvaihe
3. Pitkän listan kokoaminen
4. Kontaktointi
5. Haastattelut
6. Asiakkaan tekemät haastattelut
7. Soveltuvuusarvioinnit
8. Työsopimuksen allekirjoitus
9. Seuranta

Käytännön ohjeina suorahakuun Kaijala (2016) mainitsee mm. suosittelijoiden, referenssien ja haastatteluiden käyttöä vahvistamaan konsultin saamaa kuvaa hakijoista. Referenssit on hyvä myös tarkistaa. Suosittelijoilta tulee kysyä tarkkoja ja tiukkoja kysymyksiä, samoin heidän huolenaiheitaan tulee nostaa esiin.

Monesti suorahaussa käytetään konsulttia, jonka tulisi ymmärtää hyvin syvällisesti asiakkaan asema markkinoilla ja erottuminen kilpailijoista. Tärkeää olisi myös ymmärtää asiakkaan tarpeet ja näin osata tehdä haastattelussa oikeanlaisia kysymyksiä. Suorahakukonsultin tulisi pystyä huomioimaan haastateltavan tilanne. Ihmisen tutkiminen onkin suorahakukonsultin tärkeä tehtävä. Rekrytinnissa on kyse taistelusta osaajista, jotka pystyvät päihittämään kilpailijan työntekijät. (Kaijala 2016, 79–80.)

### **3.7 Rekrytointihaastattelu**

Rekrytointihaastattelu on tavallaan verrattavissa ostotapahtumaan: ostaja tekee tarvittavan hankinnan ja myyjä kannattavan kaupan molempien ollessa tyytyväisiä. Rekrytointihaastattelussa pienetkin asiat tulee osata tulkita, niin haastattelijan kuin haastateltavan. Haastattelu voi kestää pari minuuttia tai olla usean eri haastattelun ja toiminnon yhdistelmä. Haastattelutilanteessa haastattelija arvioi ehdokasta, mutta samalla ehdokas voi arvioida työnantajan ammatillista haastetta, tulevaa mahdollista esimiestä ja oman työtilanteen mahdollista muutosta. (Markkanen 2009, 22–29.)

Haastattelua rekrytinnissa voi verrata maalintekoon jalkapallossa. On hyvä mahdollisuus osua suoraan maaliin tai ampua reippaasti ohi yhdellä potkulla. Kaikkea ei voi nähdä CV:stä ja on olemassa paljon kysymyksiä, joita ei voi kysyä, eikä haastateltava voi vastata. Haastattelijalla on paljon vastuuta tehdä oikeanlaisia kysymyksiä ja päätelmiä. (Kaijala 2016, 78.)

Helsilän mukaan tavallisimpia valintakeinoja on hakemusten perusteella tapahtuva arviointi, haastattelut, suosittelut tai yhteydenotot entisiin työnantajiin, soveltuvuustestit, kielitaitotestit, työtilanteiden simulointi ja terveystarkastus (Helsilä 2002, 24).

Eniten aikaa rekrytointihaastattelussa kuluu nykyisin seuraaviin kysymyksiin: koulutustausta/osaaminen, työhistoria ja motivaatio, elämäntilanne ja käsitys omista vahvuuksista, kesätyöt, armeijan suorittaminen (esimieskoulutus ja johtamiskokemus), terveydentila/alkoholin käyttö (näiden informaatioarvo on tosin vähäinen), ajokortti, irtisanomisaika ja harrastukset. (Markkanen 2002, 83–86.)

Rekrytoijana toimivan esimiehen olisi hyvä olla eri henkilö kuin haastattelukysymyksiä esittävä. Näin havainnoijana esimies pystyisi keskittymään havaintoihin haastateltavasta ja häneltä saatuihin vastauksiin. Joki avaa (2018) seuraavia asioita, mihin haastattelijan tulisi kiinnittää huomiota: siisti ja huoliteltu pukeutuminen, paikalle saapuminen täsmällisesti, kädenpurius, onko haastateltava tutustunut yritykseen etukäteen, millä perusteella kiinnostus heräsi ko. paikkaa kohtaan, persoona, kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet, miksi hän olisi paras hakijoista, onko vastaukset todenmukaisia, löytääkö haastateltava itsestään kehitettävää helposti ja tekeekö kysymyksiä lopuksi. (Joki 2018, 98.)

Haastattelussa tärkeintä on selvittää ihmisen persoonaan liittyviä asioita. Vasta sen jälkeen tulee huomioida substanssi. Jos hakijan persoonallisuus ja tahtotila eivät osu organisaation toimintaan sopiviksi, niitä voi olla vaikea sovittaa myöhemminkään. (Kaijala 2016, 83.)

Joki (2018) listaa kirjassaan työhaastatteluissa yleisesti käytettäviä kysymyksiä, jotka auttavat haastatteluun valmistautumisessa. Listasta (liite 2) on helppo valita 20 kysymystä muokattavaksi haastatteluun. Tämän lisäksi tarvitaan toimialaan liittyviä kysymyksiä. (Joki 2018, 99–103.)

### **3.8 Henkilöstö organisaatiossa ja työsuhteen päättäminen**

Henkilöstön vaihtuvuuteen voi olla monia syitä ja monesti se on tervettä. Uuden henkilöstön mukana tulee usein uusia ajatuksia ja kyseenalaistavaakin otetta. Kaikki työntekijät tarvitsevat näkymän omaan tulevaisuuteensa organisaatiossa. Yrityksen on osattava ottaa huomioon työntekijöiden eri elämänvaiheet. Henkilöstön pitäminen organisaatiossa vaatii pitkäjänteisyyttä ja ennaltaehkäisevää työtä. Työntekijät ovat itse vastuussa motivaatiostaan ja joskus sitä voidaan joutua lähteä etsimään muualta. (Valvisto 2005, 90–94.)

Muutokset henkilöstössä ovat normaalia, eikä vaihtuvuus tarkoita katastrofia. Jos työntekijät poistuvat vain eläkkeelle, voidaan kysyä, puuttuuko heiltä halu edetä uralla, vai onko työpaikalla onnistuttu henkilöstöhallinnossa todella hyvin. Jotta työnantaja voisi hyvin valmistautua tuleviin eläköitymisiin, tulisi sen saada riittävän ajoissa eläkkeelle jäävien suunnitelmista. Kehityskeskustelut ovat tässäkin hyvä keino selvittää työntekijöiden tulevaisuuden suunnitelmia. (Vaahtio 2006, 158–159.)

Kriittisiä hetkiä työsuhteen elinkaareissa ovat Valviston (2005) mukaan

1. Koeajan päätyminen
2. Projektin päätyminen
3. Kolme vuotta samassa tehtävässä
4. Viisi tai seitsemän vuotta samassa tehtävässä
5. Koulutusohjelman päätyminen
6. Ylivoimainen työkuorma
7. Merkittävä epäonnistuminen

Koeaikana päättynyt työsuhde on aina kallis epäonnistuminen molemmille osapuolille. Jonkun tietyn projektin loppuminen voi olla tunnollisille työntekijöille hetki miettiä työpaikan vaihtamista. Kolmen vuoden kierto sisältää vuoden opettelun, toisen syventämisen ja kolmannen kehittämisen, jonka jälkeen voi jo koittaa rutinoituminen. Vaikka monesti työntekijän kanssa tehdään sopimus koulutuksen maksamisesta takaisin, se ei välttämättä pidä häntä pitkään yrityksessä. Kun työn kuormittavuus muodostuu ylivoimaiseksi, voi ainoana vaihtoehtona olla työpaikan vaihtaminen. Myös merkittävä epäonnistuminen voi olla sellainen pysähdyspaikka, joka aiheuttaa työpaikan vaihtamisen. (Valvisto 2005, 101–103.)

Työsuhde voidaan joutua päättämään työntekijän ei-toivotun toiminnan tai käytöksen takia. Jos työntekijä ei varoituksesta huolimatta muuta käyttäytymistään, voi kokonaisharkinnan perusteella työsuhteen purkaa, jos rikkomukset ovat merkittäviä. (Nikkola & Salminen 2012, 183–184.)

Koeaikana työsopimus voidaan purkaa sekä työntekijän että työnantajan puolesta. Tällöin ei noudateta irtisanomisaikaa. Koeajan ajatuksena on selvittää, onko tehty työ vastannut työsopimusta. Työnantajan puolelta purkuperuste tulee olla henkilöön tai työsuoritukseen liittyvä syy. (Nikkola & Salminen 2012, 188–189.)

Irtisanominen on esimiehen ehkä vaikein tehtävä, vaikka on ilmiselvää, että tätä joudutaan aika-ajoin tekemään. Työnantajat puhuvat nykyisin mieluummin eläkejärjestelyistä lähettäessään muutostilanteissa varttuneemman väen ”eläkeputkeen”. YT-menettelyissä päädytään helposti kaikkia tyydyttävään ratkaisuun kohdistaa irtisanomiset juuri ”eläkeputkeen” pääseviin iäkkäämpiin työntekijöihin. (Vaahtio 2006, 166–167.)

Jos työ on olennaisesti ja pysyvästi vähentynyt, saa työnantaja irtisanoa työntekijän taloudellisista ja tuotannollisista syistä. Lomauttaminen tulee kysymykseen, jos työ ei ole vähentynyt pysyvästi. Toiminnan tehostaminen tai tappiollinen toiminta voi olla peruste irtisanomiselle. Jos työnantaja järjestee uudelleen toimintojaan, irtisanomisen peruste voi olla tällöin tuotannollinen.

Ennen tällaisia irtisanomisia työnantajan on selvitettävä työntekijän uudelleen koulutusmahdollisuuksia. (Hyttinen & Korte 2019, 171–172.)

#### **4 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät**

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana voi olla tarve ja halu muutokseen. Kehittämistyöhön kuuluu ongelmien ratkaisemista ja uusien ideoiden tuottamista. Tieteellisen tutkimustyön ja tutkimuksellisen kehittämistyön erona on, että halutaanko uutta teoriaa vai käytännöllisiä ratkaisuja. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 19.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 135–137) esittävät, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus täydentävät toisiaan. Molempia menetelmiä käytetään rinnakkain, esimerkiksi kvantitatiivinen vaihe voi edeltää kvalitatiivista vaihetta tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa menetelmässä käsitellään numeroita ja kvalitatiivisessa vastaavasti merkityksiä. Sekä numerot että merkitykset voivat olla toisistaan riippuvaisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135–137.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus kuvata todellista elämää ajatuksena, että todellinen elämä on moninaista. Tutkimuksen kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti jolloin arvolähtökohdat on huomioitava. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ajatuksena paremminkin löytää ja paljastaa asioita kuin todentaa niitä. Ihminen on keskeisessä asemassa tiedon keräämisen välineenä. Kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti. Pyrkimyksenä on saada esille odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–164.)

Laadullinen tutkimus on vain väline, ei itseisarvo tutkimusta tehtäessä, koska tavoitteena on ongelmanratkaisu. Määrällisen tutkimuksen materiaalit ovat numeerisessa muodossa ja laadullisen tutkimuksen aineistot ovat teksteinä.

Tutkimus on kohteen ja tutkijan välistä vuoropuhelua, jonka välissä on aineisto. (Puusa & Juuti 2020, II/4.)

#### 4.1 Lähestymistapa kehittämistyöhön

Kehittämistyössä tiedontuotanto on käytännönläheistä, jonka tarkoitus on tukea kehittämistä. Tiedonkeräämisellä voidaan toteuttaa asiakkaan toivomia linjoja. Tällöin ei tarvita tutkimuksellista otetta, toisaalta tiedonkerääminen voi palvella toimijoiden omaa oppimista tai kehittämistä. Arvioinnin tullessa mukaan tuotteena voi olla uusia ideoita, käsitteitä tai näkökulmia. (Toikko & Rantanen 2009, 113–114.)

Kerätyn tiedon luotettavuus ja käyttökelpoisuus on ensiarvoisen tärkeää. Luotettavuutta on mitattu määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin avulla, kun taas laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on vakuuttavuuden mitta. Vakuuttavuus koostuu uskottavuudesta ja johdonmukaisuudesta. Kehittämistoiminnassa on usein myös vaatimus toimijoiden sitoutumisesta. Mahdollisuus virheisiin kasvaa, mikäli toimijat eivät osallistu kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.)

Kehittämistyö voidaan käsittää muutostyön prosessina:

##### **suunnittelu – toteutus – arviointi**

Tutkimuksellisen kehittämisprojekti alkaa kehittämiskohteen tunnistamisella ja siihen liittyvien asioiden ymmärtämisellä. Tämän jälkeen kehittämiskohteesta haetaan tietoa ja rajataan tarkempi kehittämiskohde. Prosessin loppuosaan tulisi myös varata resursseja, jotta tulosten jakaminen ja varsinainen toteuttaminen onnistuisi. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 22–25.)

Ojatalon & Moilasen & Ritalahden mukaan kehittämistyö etenee seuraavasti: mielekkään kohteen ja alustavan tavoitteen määrittäminen - tiedon hankkiminen ja arvioiminen - kehittämistehtävän määrittäminen - tietoperustan muodostaminen - lähestymistavan valitseminen - kehittämistyötä tukevien



menetelmien käyttäminen - tulosten jakaminen - kehittämistyön arvioiminen. (Ojatalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 7–25.)

## **4.2 Teemahaastattelut**

Teemahaastattelussa ei orjallisesti tehdä valmista, yksityiskohtaista kysymysluettelo, vaan teema-alueuuttelo. Teema-alueuutteloa voidaan tarkentaa erillisillä kysymyksillä. Myös tutkittava, eikä vaan tutkija toimii kysymysten tarkentajana. Tutkimuskokonaisuus voidaan jakaa seuraavasti:

1. Suunnitteluvaihe
  - a. Tutkimusongelmat
  - b. Ilmiöiden pääluokat
2. Haastatteluvaihe
  - a. Teema-alueet
  - b. Kysymykset
3. Analyysivaihe
  - a. Luokitus ja tulkinta

Teema-alueiden tulee olla riittävän väljiä, jotta tutkittavan asian rikkaudet tulevat mahdollisimman hyvin esille. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 65–67.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa on tärkeää, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta vastaukset voi antaa omin sanoin. Tyypillistä puolistrukturoidulle haastattelulle on, että jokin näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei välttämättä kaikkia. Teemahaastatteluissa on tärkeää, että keskustelu ei ole tiukasti sidottu tiettyyn kaavaan, vaan se voi myös rönsyillä.

(Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.)

## **4.3 Tutkimuksen toteutus**

Kun halutaan selvittää asioiden tila, käytetään asiantuntijahaastatteluita, vaikka se on rajallinen tutkimusmenetelmä. Usein on hyvä tehdä havainnointia asiantuntijahaastattelun lisäksi. Tällainen asiantuntijahaastattelu muotoutuu

usein teemahaastatteluksi, eli puolistrukturoiduksi avoimeksi haastatteluksi. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 214–219.)

Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori määrittelevät haastattelun analyysin vaiheet seitsemään vaiheeseen:

1. tutkimusongelman asettaminen
2. aineiston keräämistavan valinta ja kerääminen
3. aineistoon tutustuminen
4. aineiston luokittelu
5. aineiston analyysi, teemojen vertailu
6. tulosten koonti
7. teoreettinen dialogi, käytännön vaikutukset.

Käytännössä haastattelun analyysin vaiheet liittyvät tiiviisti toisiinsa ja voivat tapahtua hieman päällekkäinkin. Tutkimusvaiheet eivät etene järjestyksessä, vaan usein voidaan joutua palaamaan edellisiin vaiheisiin. Jos aineisto on äänitetty, käsittelymuotona voi olla litterointi, jolloin tutkimusaineisto muuttuu helpommin hallittavaksi. Näin materiaaliin voidaan tutustua helpommin. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2010, 11–13.)

Tutkimuskysymyksellä on tärkeä merkitys litteroinnissa. Jos ollaan kiinnostuneita asiasisällöstä, eikä niinkään tavasta tuottaa puhetta, painotetaan litteroinnissa nimenomaan sisältöä. Tällöin ei litteroida esimerkiksi huokauksia, taukoja tai äänenpainoja. Sisältöanalyysia varten litteroidaan muuten sanatarkasti materiaali, mutta tauot ja äänensävyt voivat jäädä huomioimatta. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 427–430.)

Tutkijan on ymmärrettävä aiheeseen liittyvien omien tietojen luonne ja sisältö. Toisaalta käydessään läpi aineistoa, hän yrittää saada vihjeitä, kuinka materiaalia voisi ryhmitellä esimerkiksi teemoihin. Samaan aikaan tutkimuksen tekijän pitäisi lukea ja etsiä aiheeseen liittyvää lisätietoa. Analyysin laatu määräytyykin tutkijan kyvystä ymmärtää ilmiötä, johon hän on paneutumassa. Puusan ja Juutin mukaan aineiston kuvailulla tutkijan tulee johdatella lukija siihen maailmaan,

johon tutkija itse on laajemmin perehtynyt. Laadullinen analyysi ei ole vain mekaanista luokittelua kategorioista teemoihin. Voidaan puhua paremminkin ”salapoliisityöstä”, joka johtaa parhaimmillaan kerrotun tarinan syntyyn. (Puusa & Juuti 2020, IV/1.)

Tutkijan tulisi aktiivisesti tulkita ja havainnoida, mutta havaintoja ei sellaisenaan voi pitää löydöksinä. Havainnot ja johtolangat pitäisi pystyä hahmottamaan uskottavaksi ja perustelluksi kokonaisuudeksi erittelemällä ja yhdistelemällä. Tapauksia pitäisi tarkastella eri näkökulmista ja vasta sen jälkeen etsimään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. (Puusa & Juuti 2020, 9.)

Sisältöanalyysi toteutetaan Tuomen & Sarajärven mukaan seuraavasti: ensin päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa, jonka jälkeen erotetaan kiinnostavat asiat aineistosta. Tämän jälkeen kerätään merkityt asiat yhteen, luokitellaan ja teemoitetaan ne. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. Luokittelua pidetään kvantitatiivisena analyysinä hyödyntäen sisällön teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4/4.1.)

Aineiston litterointi ja koodaaminen on muistiinpanojen tekemistä omilla merkinnöillä ja ne toimivat jäsennyksen testausvälineenä. Näin voidaan tarkistaa erilaisia kohtia aineistosta. Luokittelu on aineiston järjestämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4/4.1.)

Tekstimassasta nostetaan esille ne aiheet, jotka liittyvät tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen on mahdollista vertailla tiettyjen asioiden esiintyvyyttä aineistossa. Loppujen lopuksi tarkoituksena on saada esille olennainen kerätystä aineistosta. Yksittäisten suorien lainausten käyttäminen ei anna välttämättä oikeaa ja tarkkaa kuvaa asiasta, mutta toisaalta ne voivat auttaa ymmärtämään tutkija tekemiä päättelyitä. On huomattava, että tutkimus ei ole analysoinnin jälkeen vielä valmis. tutkimustuloksia pitää vielä tulkita. Tulkinalla tarkoitetaan esille nostettujen asioiden pohdintaa. (Puusa & Juuti 2020, 9.)

Haastattelututkimuksissa on tavoitteena päätyä onnistuneisiin tulointoihin. Varsinkin kvalitatiivisissa tutkimuksissa on mahdollisuus tulkita monin tavoin.

Kun tekstistä hakee eri asioita, voi niitä myös tulkita eri tavoin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä on läpi tutkimuksen kattava tulkinnallisuus. Tutkimuksen lukija ei siis itse näe haastattelua, vaan hänen on luotettava tutkijan tulkintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 151–152.)

Toteutin tämän tutkimuksen teemahaastatteluina (6 kpl) helmikuussa 2020, ja ne tapahtuivat kasvokkain äänityslaitetta käyttäen. Haastateltavat olivat useasta suomalaisesta sinfoniaorkesterista ja edustivat näin myös erikokoisia organisaatioita. Haastateltavat orkesterit valikoituivat lähinnä maantieteellisesti ajateltuna mielenkiintoisesti ja niin, että toteutus oli mahdollista tehdä järkevästi.

Aineiston litterointia tein sanatarkasti, mutta keskityin sisältöihin. Tarkkoja äännähdysten painotuksia ja taukoja en merkinnyt. Tämän jälkeen kävin läpi litteroitua materiaalia teemaryhmittäin. Teemaryhmien vastaukset referoin erilliselle lomakkeelle, jota käytin lopullisessa koosteessa. Näin pystyisin analysoimaan kaikkien vastauksia ja ideointeja omana kokonaisuutenaan. Suomen orkesterikentän pienestä koosta johtuen pyrin välttämään suorien lainausten käyttämistä, jotta vastaajien anonymiteetti säilyisi. Ilmoitin haastateltaville jo aikanaan haastattelutilanteessa, että he voivat vapaasti kertoa mielipiteitään, koska heidän henkilöllisyytensä ei tulisi paljastumaan.

#### **4.4 Haastateltavien valinta**

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan on hyvä haastatella niin monta kuin on välttämätöntä. On kuitenkin tärkeää harkita tarkkaan tutkimuksen kohderyhmän kokoonpanoa. Kohdejoukolla on kuitenkin vaikutusta haastatteluun. Aluksi on hyvä kartoittaa haastateltavien käsityksiä tutkimuksen kohteesta. Haastateltavia on hyvä olla sen verran, että tulee vastaan tilanne, jossa ei enää mitään uutta ilmene. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58–60.)

Tavoitteena minulla oli saada mahdollisimman laaja kattaus eri kokoisia orkestereita eri puolilta Suomea. Valitsin orkestereita itä-länsi-akselilta ja joitakin etelästä. Yhteydenottaminen orkestereihin sähköpostitse oli helppoa, koska

jokaisessa orkesterissa oli ainakin yksi tuttava, jolta pystyi helposti selvittämään, kuka vastaa heidän orkesterissaan rekryointiasioista. Haastattelin kustakin orkesterista kahta eri henkilöä, jotta voisin saada mahdollisesti erilaista näkökulmaa samasta asiasta. Haastateltavien taustasta, työkokemuksesta ja koulutuksesta riippuen vastaukset saattaisivat olla hyvinkin erilaisia. Jotta haastateltavat pysyisivät anonyymeinä, en voi ilmasta, missä orkestereissa haastattelut on tehty.

Haastattelujen toteuttaminen onnistui vuoden 2020 alussa ja ehdin hyvin toteuttaa lähes kaikki suunnittelemani haastattelut ennen Covid-19-pandemian alkamista Suomessa. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin laajoja, mutta luotettavia, olihan kaikilla haastatelluilla pitkä kokemus muusikoiden rekryoinnista suomalaisissa orkestereissa.

Kaikki haastatellut henkilöt ovat korkeakoulutuksen saaneita. Lähes kaikilla haastatelluilla on useampi tutkinto. Osalla on musiikillista taustaa (muusikkona, musiikkipedagogina) ja osalla ei sitä ole. Kaikki haastatellut ovat sinfoniaorkesterin hallinnon/tuotannon työntekijöitä, jotka ovat käytännössä hoitaneet orkestereidensa rekryointia monipuolisesti eri käytännön tehtävissä. Jotkut haastatelluista ovat jopa itse osallistuneet orkesterirekryointeihin muusikkona, eli ovat nähneet nykyisen rekryointijärjestelmän kummaltakin puolelta. Alan työkokemusta on haastatelluilla useista vuosista kymmeniin vuosiin. Orkestereiden rekryoinneista oli haastateltavilla runsaasti kokemusta johtuen parhaillaan käynnissä olevasta sukupolven vaihdoksesta. Tällä hetkellä Suomen orkestereissa voidaan sanoa olevan käynnissä todellinen sukupolvenvaihdoksesta johtuva rekryointibuumi.

#### **4.5 Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus**

Virheiden välttäminen tutkimuksessa on tärkeää. Tämän vuoksi on hyvä tarkastella saatujen tulosten pätevyyttä ja luotettavuutta. Tulosten toistettavuutta mietittäessä on hyvä huomioida, ettei sattumanvaraisuus pääsisi vaikuttamaan lopputulokseen liikaa. Tutkimustuloksia käsiteltäessä tulisi kertoa, miten tuloksiin

on päästy. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voi parantaa sillä, että tekee tarkan selvityksen tutkimuksen etenemisestä, kuten haastattelujen kulku, kesto ja mahdolliset häiriötekijät. Luokittelujen tekeminen aineiston käsittelyssä on myös tärkeää, jotta tutkimustulos muodostuisi luotettavaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.)

Jo haastateltavien valinnassa huomioin sen, että vastaukset olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia keskenään. Haastattelin kaikista orkestereista juuri niitä henkilöitä orkesterin hallinnosta, jotka ovat hoitaneet rekrytointeja käytännössä jo useita vuosia. Teemahaastattelurunko kysymyksineen oli kaikille sama, joka helpotti myös aineiston käsittelyä. Sattumanvaraisuudella ei ollut kovin paljoa mahdollisuutta vaikuttaa tutkimuksen kulkuun.

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä on muistettava eettisyys, joka nojautuu sekä tieteen tekemiseen että työelämän sääntöihin. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden on tiedettävä mitä tutkija on tekemässä. Rehellisiä vastauksia on mahdollista saada silloin kun vastaaja voi luottaa esimerkiksi luvattuun anonymiteettiin. Tutkimuksen tulosten käsittelyssä tulee olla rehellinen ja plagiointia on vältettävä. Tosiasioiden tulkintaa ei saa ohjata. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48–49.)

Hirsjärven & Hurmeen (2010, 184) mukaan aineiston keräämisen laadulla on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksessani käytin kaikille haastatelluille samaa haastattelurunkoa (liite 1) parantaakseni kokonaisuuden laatua. Hirsjärvi & Hurme (2010, 184) myös mainitsevat tärkeänä asiana, että haastattelujen teknisten välineiden tulee olla kunnossa ja niiden käytön osaaminen hallussa. Entisenä äänittämisen ammattilaisena haastattelussa hyvän äänitystuloksen saaminen ei ollut minulle ongelma. Nauhoitin haastattelut laadukkaalla nauhurilla ja testasin & säädin äänentasot ja kompressoinnin asianmukaisesti kohdalleen jo ennen haastattelun alkua. Tämän vuoksi litterointi oli helppoa, koska kuuluvuus oli erinomaista ja puheäänen kompressointi oli hoidettu hyvin.

Haastattelujen aluksi kerroin jokaiselle haastateltavalle, millaista tutkimusta olen tekemässä ja miksi. Kaikissa haastatteluissa selvisikin, että kehittämistarve oli tiedostettu kaikissa orkestereissa. Päämäärä uusien kehittämisideoiden löytämiselle oli siis helppo löytää. Tutkimustulosten analysoinnissa on ollut erityisen tärkeää pyrkiä napakkaan rehellisyyteen rohkeasti, vaikka tulosten julkaiseminen saattaakin aiheuttaa runsaasti keskustelua. Kehittämistyö on tehtykin keskustelun herättämiseksi.

## **5 Kehittämistyön toteutus**

Ihmisten, yritysten ja toimialojen vahvat asenteet määrittävät niiden toimintaa ja monesti luulot toiminnan onnistumisesta ovat saattaneet osoittautua vääriksi. Jos toiminnan kehittäminen ei perustu tutkimuksellisuuteen, uskomukset voivat vaikuttaa päätöksiin. Kehittämistyön ajatuksena olisi luoda jopa uutta teoriaa ja sen tulisi edetä järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että ei tehdä vain satunnaisia toimenpiteitä, vaan että toimenpiteet ovat perusteltuja ja dokumentoituja, tutkittua ja käytännön tietoa yhdistellään. Myös erilaisten näkökulmien luominen on tärkeää. Uutta, saatua tietoa myös levitetään ja tarkastellaan kriittisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 21–22.)

Tapaustutkimuksessa tuotetaan tutkittua tietoa ja ratkaisuja johonkin ilmenneeseen ongelmaan. Ajatuksena on muodostaa kokonaisvaltainen ja syvällinen kuva tilanteesta, mutta ei varsinaisesti viedä vielä kehittämistä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.)

Omassa työssäni orkesterin hallinnossa olen huomannut monia haasteita liittyen muusikkojen rekrytointiin. Kollegoiden kanssa keskustellessa on ilmennyt kovasti tarvetta kehittämiselle ja lähinnä myös ihmettelyä, miksi kyseinen toiminta on pysynyt vuosikymmeniä samanlaisena, vaikka tarve muutokseen on huomattu jo aikoja sitten. Työ, johon haetaan, kohtaa rekrytointimenetelmien kanssa pahimmillaan varsin vähän. Viime vuosina onkin alkanut ilmetä ongelmia muusikoiden rekrytoinnissa.

## 5.1 Kehittämistyön lähtötilanne

Tällä hetkellä Joensuun kaupunginorkesterissa ei varsinaisesti ole käynnissä kehittämistyötä muusikoiden rekrytoinnille. Koesoitotapahtumalla on varsin vahvat perinteet ja niistä pidetään ymmärrettävästi varsin vahvasti kiinni. Toisaalta on alettu tiedostaa muutoksen ja kehittämistyön tarpeellisuutta jopa valtakunnallisesti, mutta varsinaista alkusysäystä keskustelun aloittamiselle ei vielä ole tapahtunut. Toivottavasti tällä opinnäytetyöllä saan aikaiseksi juuri tuon keskustelun alkusysäyksen, jotta varsinainen keskustelu kehittämisestä voisi alkaa.

Tutkimuksellisuuden yhdistäminen kehittämistyöhön on tärkeää, koska monilla aloilla voi vallita voimakkaita asenteita ja uskomuksia, jotka vaikuttavat eri toimintoihin. Myös oma tieto ja ratkaisut tulisi perustua tutkitun tiedon pohjalle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 21.)

## 5.2 Muusikkojen työehtosopimus ja koesoitto-suositukset

Kunnallisten kuukausipalkkaisten muusikkojen virka- ja työehtosopimuksessa 2020-2021 määritellään työhönoton ehdot kolmella lauseella 2.§:n 1. mom.:ssa seuraavasti:

Orkesterin jäseneksi pyrkivän on suoritettava koesoitto. Asiantuntijalautakunta suorittaa hakijoiden ehdollepanon. Työnantajaa edustavien jäsenten lisäksi asiantuntijalautakunnassa on Suomen Muusikkojen Liitto ry:n edustaja, jonka matka- ja kokouskustannuksista vastaa ko. liitto.  
(Kunnallisten kuukausipalkkaisten muusikoiden virka- ja työehtosopimus 2020-2021.)

Muusikkojen liiton koesoitto-suosituksissa ohjeistetaan koesoiton valmistelua, itse koesoitto-tilaisuutta ja lautakuntatyöskentelyä. Myös esteellisyys lautakuntatyöskentelyyn, koesoiton tulos ja toimen täyttäminen/muusikon kiinnittäminen työsuhteeseen on otettu ohjeistuksessa huomioon. (Muusikkojen liiton koesoitto-suositus.)



On huomattava, että ainut virallinen määräys on em. kolmen lauseen lakiteksti kunnallisten kuukausipalkkaisten muusikkojen virka- ja työehtosopimuksessa. Muusikkojen liiton koesoittoisuus on vain suositus. Mahdollisuus rekrytoinnin kehittämiseksi inhimillisempään suuntaan olisi lain puitteissa siis mahdollista. Se, onko tähän koesoiton nykyaikaistamiselle mahdollisuuksia nyt kun koronavirus-epidemia asettaa omat haasteensa koko tapahtumateollisuudelle, jää vain nähtäväksi.

### **5.3 Rekrytoinnin käytännöt eri kaupunginorkestereissa**

Kaikissa haastatelluissa orkestereissa rekrytointi käynnistyy tarpeesta, joka syntyy eläköitymisestä, irtisanoutumisesta tai muusta syystä (esim. työsuhteen purkamisen). Joissakin orkestereissa on käytössä henkilöstösuunnitelma, jolla pyritään ennakoimaan ja kartoittamaan henkilöstötarvetta tulevaisuudessa. Kaikissa haastatelluissa tapauksissa rekrytointi on alkanut täyttöluvan hakemisella esimerkiksi henkilöstöyksiköltä tai muulta vastaavalta taholta. Kun lupa on saatu, orkesterit ilmoittavat avoinna olevasta työpaikasta monissa eri kanavissa. Muusikoiden liiton lehti ja liiton nettisivut sekä liiton sähköinen tiedotuskirje ovat tärkeitä tiedotuskanavia avoinna olevasta paikasta. Suurin osa haastatelluista tahoista käyttää rekrytointikanavana ja -alustana Kuntarekrytointin palvelua, jota kuvataan helppokäyttöiseksi ja selkeäksi myös englanninkieliselle hakijalle. Kyseisillä sivuilla hakemusta on tehtävä niin, että kaikkiin kysymyksiin on vastattava päästäksesi eteenpäin. Tämä mahdollistaa yhtenäisten ja vertailukelpoisten hakemusten tekemisen. Musical Chairs -sivuston palvelut ovat myös tärkeä ilmoituskanava kansainvälisille hakijoille.

Suomen sinfoniaorkesterit ry:n nettisivut ja TE-keskuksen nettisivut ovat lähes jokaisen haastatellun mielestä selvä osa rekrytointitiedottamista. Muita käytössä olevia tiedotuskanavia ovat Facebook, Instagram, LinkedIn, DB-Strings -sivusto, kaupunkien omat rekrytointisivut, orkesterien omat sivustot ja viestiä välittävät myös orkestereiden muusikot omia kanaviaan pitkin. Joensuussa käytetään kuitenkin Laura-rekrytointijärjestelmää, jonka pullonkaulana on nähdäkseni

palvelun englanninkielisen käyttöliittymän puuttuminen ja järjestelmän toiminnallinen jäykkyys. Kyseistä rekrytointialustaa on käytetty Joensuussa vuodesta 2005 alkaen, mutta hakua voi yhä edelleen tehdä vain suomenkielellä.

Hallinnollisten tehtävien työnjako vaihtelee orkestereissa varsin kovasti. Yleensä esimerkiksi yhteydenpitoa hakijoihin tekee joku hallinnon ihmisistä, hallintosihteeri, markkinointipäällikkö, hallintoassistentti tai viestintäihminen. Useissa orkestereissa on ns. audition-sähköposti, jota voi seurata useampikin työntekijä, mutta kuitenkin päävastuu on yhdellä henkilöllä. Vastaavan rekrytoijan nimikettä toivoisi käytettävän enemmänkin koesoittojen järjestämisessä, että yksi ihminen olisi ns. kartalla tapahtuvasta rekrytoinnin kokonaiskuvasta. Monesti kuitenkin orkesterin toimiston pieni koko pakottaa jakamaan tehtäviä ja vastuuta koko toimistolle niin hallinnollisissa kuin käytännön tehtävissäkin.

Itse rekrytointitilaisuus, eli koesoitto, on toteutukseltaan monissa orkestereissa varsin samankaltainen. Anonyymius on tärkeää ja ensimmäiset kierrokset soitetaankin sermin takaa ajatuksella ”vain ääni/soitto ratkaisee”. Haastattelussa ilmeni, että joissakin orkestereissa on kokeiltu henkilöiden kutsumista suoraan toiselle kierrokselle. Yleisesti ottaen ensimmäinen kierros ainakin tehdään sermin takaa anonyymisti. Valitsevalle lautakunnalle on saatettu jakaa hakijoiden CV:t sermien poistamisen jälkeen, jolloin lautakunnan jäsenet voivat pikaisesti tutustua hakijoiden koulutukseen ja aikaisempaan työkokemukseen. Haastattelujen käyttämistä osana hakuprosessia on harkittu ja toivottu, mutta harvemmin tätä mahdollisuutta on käytetty. ”Joskus on jotain pientä saatettu kysyä...”-tyylistä ”haastattelua” on esiintynyt. Usein koesoitto-tilaisuudet järjestetään ulkopuolisia tiloja hyödyntämällä esimerkiksi paikallisessa musiikkioppilaitoksessa, jossa on tarjolla paljon harjoitustiloja. Tärkeänä asiana tutkimuksen haastateltavat pitivät, että mahdollisuuksien mukaan annetaan jokaiselle hakijalle oma harjoittelutila rauhallista keskittymistä ja valmistautumista varten.

Rekrytointia tekevän lautakunnan kokoonpano vaihtelee orkestereittain hieman. Joillakin haastatelluilla orkestereilla on käytössä oma koesoitto-ohjesääntö, jossa määritellään mm. lautakunnan kokoonpano vaihtuvissa tilanteissa (riippuen mihin

tehtävään ollaan kulloinkin valitsemassa). Muusikkojen liiton koesoittosuosituksissa ehdotetaan valitsijalautakunnan kokoonpanoksi intendenttiä, ylikapellimestaria, konserttimestareita, kyseisen soitinryhmän jäseniä sekä eri soitinryhmien äänenjohtajia. Lisäksi lautakuntaan suositellaan myös Suomen Muusikkojen Liitto ry:n ja orkesterin valtuuskunnan edustajaa (Muusikkojen liiton koesoittosuositus.). Orkestereissa hyödynnetään tätä suositusta varsin hyvin.

Intendentin rooli koesoitoissa vaihtelee hieman orkestereittain. Jossakin orkesterissa intendentti toimii puheenjohtajana, joissakin sihteerinä ja joissakin intendentti on sekä puheenjohtaja että sihteeri. Ideana kuitenkin on, että hän ei osallistu äänestykseen, koska monesti intendentti tekee hallintovirkamiehenä lopullisen valitsemispäätöksen. Joissakin orkesterissa konserttimestari voi olla keskustelua kuljettava henkilö, varsinkin jos haetaan soittajia jousistoon joissakin orkestereissa keskustelua kuljettaa taiteellinen johtaja. Lautakunnan koko vaihtelee haettavasta soittajasta/instrumentista 12-25 henkilön välillä. Varsinaisiin koesoiton järjestelyihin saattaa usein osallistua orkesterin koko toimiston henkilökunta.

Suuri osa rekrytointiprosessia on koesoiton jälkeinen koeaika, joka Suomessa on tällä hetkellä kuusi kuukautta. Orkestereissa on varsin vakiintunut käytäntö antaa väliarvio koeajan puolivälissä ja loppuarvio koeajan päättyessä. Palautetta antava joukko saattaa vaihdella taiteellinen johtaja + intendentti -parista koko valinnan tehneeseen lautakuntaan. Palaute on voinut olla luonteeltaan vapaamuotoinen keskustelu esimerkiksi ”vaihdetaan muutama sana siinä puolivälissä” tai jos joudutaan antamaan kovin kriittistä palautetta, se tehdään monesti kirjallisena. Palautteet voidaan koota valinnan tehneeltä lautakunnalta ja intendentti ja taiteellinen johtaja käy palautekeskustelun työntekijän kanssa. Loppuarvioinnin ajankohtaa kannattaa miettiä tarkkaan, jotta se ei sattuisi konserttiviikolle esimerkiksi konserttipäivälle. Viime aikoina on joissakin orkestereissa jouduttu päättämään muusikon työsuhde kesken koeajan ja tämä luonnollisesti vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen.

Perusajatuksena orkestereiden koesoittoikäntäntnössä on saada mahdollisimman hyvät olosuhteet kandidaateille. Haasteena on koettu se, että työhön hakijoiden osaamisesta testataan vain se soitannollinen osa. Nykyään orkesterimuusikon työ voi olla paljon muutakin kuin vain istumista konserttialissa tietynlaista ohjelmistoa soittaen. Tärkeää on myös huomata, että useampi kandidaatti voi saada hyväksytyn koesoiton (varasijat).

#### **5.4 Rekrytoinneissa onnistuminen eri orkestereissa**

Joissakin haastatelluissa orkestereissa on ollut vaikeuksia saada valittua uusia työntekijöitä koesoitosta tai jos henkilö on saatu valittua, niin koeaikana on ilmennyt monenlaisia vaikeuksia. Työsuhteita on jouduttu purkamaan koeajan päätyttyä tai jopa kesken koeajan. Koeajalla (6 kk) pidetään 1-2 väliarviointia, jotka voivat pahimmillaan muodostua hyvinkin raadollisiksi. Myös vaatimukset kandidaateille tai koeajalla oleville voivat muodostua liian koviksi. Tutkimuksessa myös ilmeni, että orkestereiden rekrytointijärjestelmässä koeaika voi muodostua liian tärkeäksi osaksi rekrytointia.

Haastattelun lisäämistä rekrytointiprosessin todelliseksi osaksi pidettiin erittäin tärkeänä. Orkestereissa on jo nyt mahdollisuus haastatteluun, mutta sitä ei käytetä tai se typistyy pieneksi jutusteluksi rekrytointitilaisuuden lopuksi. Sosiaalisten taitojen testaus tulisi olla selviö esimiesasemaan (konserttimestarit, äänenjohtajat) valittavilla.

Koesoittoitehtävien laajuudessa ja niiden julkaisuaikatauluissa on eroja orkestereiden kesken. Orkesterissa voi olla soitinryhmiä, joihin ei ole rekrytoitu pitkään aikaan ja tällöin voi koesoittoitehtävälustasta muodostua 100-sivuinen eepos. Tällä voi olla vaikutusta hakijamääriin varsinkin ulkomaisten hakijoiden kohdalla. Tutkimuksessa heräsi kysymys, pitäisikö koesoittoitehtävistä olla olemassa jonkinlainen suositus.

Itse koesoittoitehtäntumassa voi olla eroavaisuuksia meillä ja maailmalla. Euroopassa ei välttämättä kutsuta kaikkia hakijoita koesoittoon, vaan karsintaa

tehdään jo alkuvaiheessa. Jotkut voivat käyttää koesoittokutsua osana omaa CV:tä. Koesoittotehtävien ilmoittaminen ajoissa hakijoille (ei siis vasta koesoittotilaisuudessa) on tärkeää. Joissakin orkestereissa on kokeiluluontoisesti ilmoitettu kaikki koesoittotehtävät jo hakuvaiheessa. Tämä on lisännyt rekrytointitilaisuuteen saapuvien määrää.

Nykyistä rekrytointijärjestelmää pidettiin monin tavoin ongelmallisena. Vaikeutena voi olla esimerkiksi se, että muusikot valitsevat muusikoita. Koesoittotilannetta pidettiin yleisesti ottaen varsin epäinhimillisenä ja stressaavana, vaatimukset ja paine kandidaateille voivat muodostua kohtuuttomaksi. Itse koesoittotilanne voi olla vaikea tai jopa haitallinen sellaisille henkilöille, jotka ovat hoitaneet kyseistä tehtävää sijaisena jopa vuosia. Koko koesoittoprosessia pidettiin liian raskaana sekä hakijoille että rekrytointia hoitavalle organisaatiolle. Koesoittoa arvioivan lautakunnan koko ja kokoonpano voi muodostua ongelmaksi valintaa tehtäessä. Viime aikoina on ollut huomattavissa, että koesoittoihin tulee myös ns. TE-toimiston velvoittamia hakijoita. Jos on haettu alttoviulustia, niin työvoimahallinnosta on saatettu velvoittaa esim. viulisteja hakemaan ko. virkaa ajattelematta, että alttoviulu ja viulu ovat aivan eri soittimia.

Hyvänä asiana tutkimuksessa pidettiin sitä, että itse koesoittotilaisuuden ensimmäiset kierrokset soitetaan anonyymisti sermin takaa. Toisaalta on tärkeää nähdä jossain vaiheessa kandidaatin soittamista, osaako hän olla liidaamatta, jos haetaan vaikkapa tutti-soittajaa (rivoittajaa, ei esim. äänenjohtaja). Tässä yhteydessä ilmeni, voisiko ensimmäinen kierros olla ratkaistavissa ääninauhan perusteella.

Tuli ilmi, että keskustelua valintakriteereistä pitäisi käydä, koska paras valinta voi olla kokonaisvaikutelma, ei se, joka soittaa parhaiten. Täytyisi tehdä laajempaa kokonaisharkintaa. Muusikkojen liiton koesoitto-ohjeistuksessa ei sanota, että vain soittoa pitäisi arvioida. Orkestereiden omissa ohjeistuksissa on monesti keskitytty vain määrittelemään koesoittolautakunnan kokoonpano.

Suurimmassa osassa haastateltuja orkestereita on virherekrytointeja tapahtunut. Moni työsuhde on jouduttu lopettamaan koeajan loppuun tai jopa kesken koeaikaa. On myös orkestereita, joissa rekrytoinnit ovat onnistuneet hyvin ja ensiyrittämällä.

## 5.5 Rekrytoinnin kehittäminen

Kaikki tutkimuksen haastatellut olivat sitä mieltä, että tarve kehittämiselle on selkeästi olemassa. Kävi ilmi, että aluksi olisi hyvä selvittää, miksi nykyistä rekrytointijärjestelmää pitäisi kehittää. Syitä rekrytoinnin kehittämiseen löytyi useista haastateltujen puheenvuoroista. Niissä lähes kaikissa mainittiin muuttuva tilanne orkestereiden ympärillä. Moni mietti myös nykyisen rekrytoinnin protokollan jäykkyyttä ja sen soveltuvuutta nykypäivään. Varsinaisia suunnitelmia rekrytoinnin kehittämiseen oli haastatelluissa orkestereissa varsin vähän. Organisaatioiden pitäisi kertoa enemmän tarpeistaan, minkälaiseen kokonaisuuteen ollaan hakemassa henkilöä, mutta usein näistä ei juuri puhuta. Muusikoiden rekrytoinnit lisääntyvät merkittävästi tulevana vuosina kaikissa suomalaisissa orkestereissa.

Muusikon työ orkestereissa on suuren muutoksen edessä – yhteiskunta ja maailma muuttuu ympärillämme. Kilpailemme omalla toiminnalla niin laajan tarjonnan kanssa, jotta meidän on tehtävä omasta osuudesta niin houkuttelevaa ja näkyvää, että pärjäämme tässä kilpailussa. On pohdittava laajasti, millaisia muusikoita orkesteriin jatkossa tarvitaan. Toimenkuvien laajentuessa orkesterin on lunastettava oikeutus soittaa konserttisalissa seinien sisäpuolella. Muusikoilta vaaditaan henkinen valmius monipuolisuuteen toimenkuvassa. Tämä tarkoittaa valmiutta erilaisten ihmisten kohtaamiseen, puhumiseen ihmisten kanssa ja valmiutta vaikkapa lasten kanssa toimimiseen. Kyse onkin vaatimuksesta osata muitakin taitoja kuin oman instrumentin hallinta. Tässä on hyvä huomata, että työnantajalla on monia tarpeita, joista hakijoilta testataan nykyisellä rekrytointijärjestelmällä vain yhtä – soittamista. Muusikoilta vaaditaan siis paljon muitakin kuin sitä parasta mahdollista instrumentin hallintaa. Olisi tärkeää

selvittää hakijoiden motivaatiota ja näkemyksiä uusista haasteista, että vastaavatko ne organisaation tarpeita.

Haastatteluissa tuli esille monia kysymyksiä, joita rekrytointia tekevät henkilöt miettivät varsin laajasti. Jos on esimerkiksi pitkään hoitanut kyseistä tehtävää sijaisena, niin voisiko tällaiselle hyvälle työntekijälle järjestää koesoiton hänen valitsemisekseen orkesteriin vakinaiseksi soittajaksi. Voisiko siis työkokemusta ajatella plussana valintaa tehtäessä? Samoin pitkäaikaisille sijaisille pitäisi saada joku muu kuin perinteinen koesoitto väyläksi päästä orkesteriin vakituisesti muusikoksi. Orkesterin vaativampaan tehtävään, kuten äänenjohtajaksi, pitäisi voida ylentää suoraan orkesterin sisältä. Ovathan kaikki orkesterin vakinaiset jäsenet jo suorittaneet aikanaan koesoiton päästäkseen orkesteriin sisälle. Kokeneita muusikoita voisi kutsua suoraan koeajalle.

Todettiin, että kaikki eivät ole sellaisia muusikoita, jotka pystyvät antamaan koesoitto-tilanteessa parastaan. Voi käydä niin, että erinomainen muusikko, jolla kaikki osaaminen keskittyy orkesterityöhön, tippuu koesoiton ensimmäisellä kierroksella pois. Toisaalta esimerkiksi kokeneet, työelämää paljon nähneet muusikot eivät välttämättä edes hae koesoittoihin päästäkseen soittamaan verhon taakse ja tippuakseen siellä ensimmäisellä kierroksella pois. Haastatteluissa kävi ilmi, että Muusikkojen liitolla on rekrytoinnissa varsin vahva asema. Heräsi myös kysymys, onko liiton vahva asema pelkästään hyvä asia.

Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että orkestereissa on olemassa myös huoli tulevista sukupolvista. Nykyinen harrastuspohja koettiin osittain riittämättömäksi orkesterimaailman tarpeisiin. Tuottaako esimerkiksi Sibelius-Akatemia riittävästi tasokkaita soittajia orkesterikentälle? Koesoitto-tilaisuuksiin valmistaudutaan eri soitinryhmissä hyvin eri tavalla. Esimerkiksi joissakin puhallinsoittimissa koesoitto-ateriaaleja soitetaan ”pienestä pitäen” jo harrastustoiminnan alkuvaiheesta lähtien ja toisissa soitinryhmissä nuo koesoitto-ateriaalit saattavat tulla pahimmillaan ensimmäisen kerran eteen vasta haettaessa jotakin työpaikkaa. Koesoitot pitäisi saada vahvasti osaksi opiskelujen harjoittelua. Taideoppilaitosten opintosuunnitelmiin voisi kuulua niinkin arkisia asioita kuin työhakemusten täyttämisen opettelua taideaineiden lisäksi. Millaisia asenteita

musiikkioppilaitoksissa on orkesterimuusikkoutta ja koesoittoja kohtaan nykyisin? Näitä huolestuneita kysymyksiä heräsi useimmissa tämän tutkimuksen haastatteluissa.

Huoli orkesterimuusikoiden riittävydestä on varmasti aiheellinen, koska jo nyt on ollut vaikeaa löytää sijaisia joihinkin tehtäviin. Toisaalta ovatko nuoret muusikot valmiita sitoutumaan pitkäksi ajaksi samaan paikkaan / samaan orkesteriin? Vetovoimatekijöitä on etsittävä niin orkesterin sisältä kuin paikkakunnaltakin. Konserttisalit, ohjelmisto ja tekemisen meininki voivat olla orkesterin mainosaiheita uusia työntekijöitä haettaessa.

Kapellimestareita ja solisteja välittää eri orkestereille vierailijoiksi erilaiset agentuurit ja manageritoimistot. Manageritoimintaa voisi tapahtua ”kevyemmällä otteella” myös tavallisten rivimuusikoiden kohdalla tai ainakin konserttimestareiden välittämisessä? Suoravalintaa / kutsujärjestelmää ei juurikaan käytetä Suomessa orkesterimuusikoiden valinnassa.

Yleisesti keskustelu eri paikkakuntien vetovoimatekijöistä on käynnissä, mutta onko tuota keskustelua osattu laajentaa orkestereiden sisällä käytäväksi. Mikä on juuri meidän vetovoimatekijä, jonka vuoksi hyvät muusikot hakeutuisivat juuri meidän orkesteriin? Haastatteluissa kävi ilmi, että vetovoimatekijöiksi koetaan mm. paikkakunnalla oleva mahdollinen hyvä konserttitali, yleisöä huomioiva ja kiinnostava ohjelmapolitiikka sekä tekemisen meininki orkesterin toiminnassa. Orkesterin maine hyvänä työpaikkana on tärkeä asia vetovoimatekijöitä mietittäessä. Jos valintaa ei saada tehtyä monista rekrytointiyrityksistä huolimatta, voi helposti syntyä pelko mainehaitasta ”ei sinne ketään oteta / ei sinne kukaan kelpaa...”. Koska orkesterikenttä on Suomessa pieni, voi syntyneestä huonosta maineesta olla haittaa pitkänkin aikaa.

Hakijan kannalta orkesterin vetovoimatekijöiksi listautui haastatteluissa seuraavia asioita: hyvä ilmapiiri orkesterissa ja toimistossa, kohtuullinen työmäärä (esimerkiksi korkeintaan 1-2 konserttia viikossa), palautteen arvostaminen, keskusteleva ilmapiiri, sukupolvenvaihdos jo käynnissä, kunnianhimoinen porukka, tilat – konserttitali, harjoitustilat, mahdollisuus uuteen



saliin, kiinnostava persoona keulakuvana ("hahmo"), kiinnostava ohjelmapolitiikka, yleisön luottamus tehtävään ohjelmapolitiikkaan, työn tekemisen näkökulman huomioiminen ja kaupungin imago.

## **6 Johtopäätökset ja pohdinta**

### **6.1 Kehitysehdotukset Joensuun kaupunginorkesterille**

Joensuussa, kuten monissa muissakin haastatelluissa orkestereissa, muusikoiden rekrytointiprosessi on monin osin varsin samankaltainen. Avautuneeseen työpaikkaan haetaan ensin täyttölupa keskushallinnolta, paikka ilmoitetaan tietyissä medioissa ja rekrytoinnin hallintoa hoidetaan melko samoilla rutiineilla. Varsinainen rekrytointitilaisuus, koesoitto, on muodoltaan eri orkestereissa myös hyvin samankaltainen: ilmoittautumiset, harjoitteluhuoneet, eri kierrokset sermin takaa ja valinta. Lautakunnan kokoonpanoissa noudatetaan melko tarkoin eri orkestereissa Muusikkojen liiton suositusta. Koeaika väli- ja loppuarvioineen noudattelee orkestereista riippumatta varsin yhtenäistä kaavaa. Kaikissa haastatteluissa ilmeni myös, että tarvetta muusikoiden rekrytoinnin kehittämiseksi kaupunginorkestereissa on. Tässä osiossa kokoon haastatteluissa esille tulleita kehittämissuhteita ja listaan myös omia vuosien varrella kokoamia havaintojani muusikoiden rekrytoinneista ja niihin liittyvistä käytännöistä.

Ensimmäiseksi olisi tärkeää selvittää parhaat mahdolliset rekrytointikanavat. Onko Joensuussa vuodesta 2005 saakka käytössä ollut Laura-rekrytointijärjestelmä paras mahdollinen muusikoiden rekrytoinnille? Varsinkin (tätä kirjoitettaessa) englanninkielisen version puuttuminen Laura-järjestelmästä on selkeä pullonkaula sujuvaan rekrytoinnin hallintaan. Useissa haastatelluissa orkestereissa käytettiin Kuntarekry-alustaa ja siitä oli varsin positiiviset käyttökokemukset. Uskoisin, että Joensuussakin voisimme selvittää kyseisen Kuntarekryn laajempaa käyttöä. Vastaavasti Laura-rekrytointijärjestelmän pikainen päivittäminen orkesterin tarpeita vastaavaksi olisi toinen vaihtoehto.

Tärkeintä olisi saada rekrytoinnin tietojenhallinta yhteen järjestelmään, josta tarvittavien raporttien saaminen olisi helppoa. Tässä yhteydessä voisi olla käytännöllistä keskittää rekrytoinnin hallinnollisten asioiden hoitaminen yhdelle henkilölle, joka pitäisi yhteyttä hakijoihin, muodostaisi CV-kokoelmat ja kuvan hakijoista valitsevalle lautakunnalle. Vastaavan rekrytoijan käyttöönotto tehtävämäärittelyineen voisi helpottaa asioiden hoitamista.

Uutta työntekijää valitsevan lautakunnan kokoonpanoa tulisi miettiä. Paras vaihtoehto ei ole se, että lautakunnassa istuu jopa 20 henkilöä, jotka harvoin löytävät yhteisymmärrystä siitä, mikä on paras mahdollinen vaihtoehto juuri nyt orkesterille. Valinnan voisi varmasti tehdä sellainen kokoonpano, jossa olisi taiteellinen johtaja, intendentti, konserttimestari ja kyseisen soitinryhmän äänenjohtaja tai varaäänenjohtaja lisättynä Muusikkojen liiton edustajalla? Uskoisin, että tällaisella kokoonpanolla olisi helpompaa tehdä päätöksiä, muokata rekrytointitilaisuutta ja osaamisen määrä olisi kuitenkin vahva. Intendentti voisi toimia sekä puheenjohtajana että sihteerinä, jotta taiteellinen johtaja ja muut asiantuntijat voisivat keskittyä taiteelliseen osaamiseen ja vaikutelmaan riittävästi. Tutkimuksessa heräsi myös kysymys siitä, onko järkevää, että muusikko palkkaa/valitsee muusikkoa tai jopa omaa esimiestään. Täältäkin osin tuo lautakunnan kokoonpanon muuttaminen pienemmäksi voisi olla vartenotettava vaihtoehto. Monissa orkestereissa kuitenkin virallisen valintapäätöksen tekee hallinnon virkamies esimerkiksi intendentti. Haastatteluissa ilmeni kysymys, onko intendentillä oikeasti mahdollisuutta valita muuta henkilöä kuin mitä asiantuntijalautakunta on ehdottanut.

Koesoittotilaisuudessa soitettavan materiaalin määrä ja laatu on tärkeää. Koko koesoittomateriaalin voisi julkaista kokonaisuudessa jo hakuvaiheessa. Mahdollisille hakijoille jäisi reilusti aikaa perehtyä soitettavaan materiaaliin ja miettiä ylipäätään, aikooko hakea kyseistä työpaikkaa. Soitettava materiaali ei saa olla liian laaja. Orkesteripaikkojen määrän voisi korvata orkesteripaikkojen laatu, mitä todella halutaan kuulla. Haastatteluissa heräsi kysymys, miksi esimerkiksi tutti-soittajia valittaessa ensimmäisellä kierroksella, josta usein putoaa herkästi kandidaatteja pois, soitatetaan hyvin solistisia teoksia, vaikka solistia ei olla valitsemassa. Pitäisikö tällaisessa tapauksessa miettiä eri

tehtävien painoarvoa uusiksi. Koesoittomateriaaleista eri instrumenteille voisi aloittaa yhteistyöprojektin samankokoisten orkesterien kanssa tavoitteena muodostaa koesoittomateriaalipankki. Nuotistojen yhteistyön kehittäminen tässä tilanteessa olisi hyvin tärkeää. Nykyään joka orkesterissa koostetaan kaikki koesoittomateriaalit itse. Koesoittomateriaalipankin kehittämisessä voisi olla musiikkioppilaitokset mukana, kuten Sibelius-Akatemia. Tällaisen koesoittomateriaalipankin käyttämisen lisäksi orkesterit voisivat lisätä omia tehtäviään ja saada näin omat erityispiirteet testaukseen hyvin.

Haastattelujen ottaminen oikeasti käyttöön kaikissa koesoitoissa olisi selkeä harppaus kohti nykyaikaisempaa rekrytointia. Haastattelujen mahdollisuutta, hyötyä ja käyttöönottoa tulisi miettiä ja valmistella tarkoin ja harkitusti. Orkestereiden ympäröivän maailman muutokset pakottavat meidät miettimään muusikon toimenkuvien ja toimintaympäristön laajentamista. Enää ei riitä oman soittimen täydellinen hallinta ja siihen liittyvät asiat. Sosiaalisten valmiuksien huomioiminen tulevaisuuden muusikon työssä onkin jo omana tutkimuksen aiheena mielenkiintoinen. Haastattelun lisäksi tulisi miettiä ja kehittää myös muita mahdollisia testausmenetelmiä, jotka soveltuisivat taiteelliselle alalle. Tutkimuksessa siis selvisi, että pelkkä koesoitto rekrytointitapana ei vastaa enää nykypäivän työnantajan vaatimuksiin. Se on samaa kuin kirjanpitäjää rekrytoitaessa testattaisiin hänen taidoistaan vain poistojen teko, kaiken muun tarvittavan osaamisen jäädessä testaamatta.

Koesoiton ensimmäinen kierros voisi olla hyvä toteuttaa ääninauhan perusteella. Anonymiteetti olisi helppoa säilyttää jopa paremmin kuin nykyisellä systeemillä, jossa hakija voi laittaa tekstiviestin omasta soittonumerosta lautakunnassa istuvalle ystävälleen. Ääninauhalla tehty mahdollinen huijaaminen selviäisi heti toisella kierroksella, jos näin tapahtuisi. Kuuntelutilaisuus olisi helppoa järjestää vaikka etätilaisuutena. Ääninauhat voisi koota tiettyyn osoitteeseen, josta lautakunnan jäsenet pääsisivät salasanan takaa kuuntelemaan numeroilla merkattuja soittoesityksiä ja antamaan numeroarvionsa kyselyyn. Tämä olisi helppoa järjestää myös teknisesti.

Tiettyihin vastuutehtäviin, kuten konserttimestarin, vuorottelevan konserttimestarin, soolosoittajien ja äänenjohtajien tehtäviin voisi järjestää myös kutsukoesoittoja. Jos tiedetään esimerkiksi freelancereina toimivia hyviä muusikoita, heille voisi järjestää kutsukoesoittoja päästäkseen konserttimestariksi. Myös pitkään jotakin tehtävää tehneelle voisi olla jokin muu väylä päästä vakinaiseen työhön kuin koesoiton kautta. Ylentäminen orkesterin sisältä soittajasta äänenjohtajaksi ja äänenjohtajasta vuorottelevaksi konserttimestariksi tulisi olla mahdollista. Ainakaan muusikkojen työehtosopimus eikä Muusikkojen liiton koesoittoisuusasetus aseta esteitä tälle ylentämiskäytännölle. Onhan orkesterissa olevat muusikot jo aikanaan päässeet nykyiseen työhönsä koesoiton kautta, joten tuo ajatus, että muusikot valitaan orkesteriin vain koesoiton kautta, on täyttynyt.

Kaupungin vetovoimatekijöitä mietittäessä yleisesti tulisi ajatella laajasti myös eri yksiköiden, kuten kaupunginorkesterin rekrytointimahdollisuuksia. Mitä meillä Joensuussa on sellaista, joka kiinnostaisi ja vakuuttaisi tänne hakeutuvia huippuosajia? Mitkä ovat ne asiat, jotka ovat meillä paremmin kuin esimerkiksi maamme pääkaupungissa Helsingissä? Toinen kysymys onkin, mitä meillä Joensuun kaupunginorkesterissa on paremmin kuin esimerkiksi Sinfonia Lahdessa. Mitä Joensuulla on tarjota työntekijöilleen sellaista, mitä ei vaikkapa Jyväskylä tarjoa työntekijöilleen? Tiettyjen asioiden esiintuominen vetovoimatekijöinä, kuten luonto, puhdas vesi ja turvallisuus, voi meille suomalaisille olla vaikeaa, mutta samat asiat eivät ole kaikkialla itsestäänselvyksiä.

Orkestereiden vetovoimatekijöitä pitäisi pystyä listaamaan rekrytointia aloitettaessa. Hyvä ja keskustelevalta ilmapiiri orkesterin sisällä sekä toimistossa ovat sellaisia asioita, jotka viestivät ulospäin onnistunutta johtamista ja ovat selkeästi hyvän työpaikan perusominaisuuksia, joita on hyvä tuoda esille. Kohtuullinen työmäärä (esimerkiksi 1 konsertti / viikko) on pienten orkestereiden vetovoimatekijä, jolla voidaan houkuttaa huippuosajia suuremmista orkestereista. Myös orkesterin kunnianhimoisuus niin ohjelmapolitiikassa kuin kaikessa esiintymisissä tulisi tehdä viestinnässä selväksi. Kun yleisön luottamus tehtävään ohjelmapolitiikkaan ja sen tekijöihin saavutetaan, on salien täyteen

saaminen paljon helpompaa. Hyvä ja asianmukainen konserttisali harjoitustiloineen on jokaisen orkesterin vetovoimatekijä. Myös mahdollisuus tällaiseen konserttisaliin koetaan ilmiselvänä vetovoimatekijänä haettaessa uusia työntekijöitä.

Orkestereiden välisessä yhteistyössä rekrytoinneissa voisi olla paljon mahdollisuuksia. Työntekijöitä haetaan samoihin tehtäviin useaan eri orkesteriin samoihin aikoihin ja näin monet hyvät hakijat joutuvat valitsemaan tarkoin, minne he hakevat. Varsinkin jos koesoittotehtävät vaihtelevat eri orkestereissa paljon, ei useiden eri materiaalien harjoittelu saata tuntua järkevältä kandidaateista. Suurin piirtein samankokoiset orkesterit voisivat järjestää koesoittotilaisuuksia peräkkäisinä päivinä samoilla soitettavilla materiaaleilla. Tai yhdessä koesoittotilaisuudessa voitaisiin valita muusikoita kahteen orkesteriin niin, että orkesterit järjestäisivät koesoittoa todellisesti yhdessä. Myös koesoittojen aikataulutusta voisi miettiä eri orkestereiden kanssa yhteistyössä.

Useissa haastatteluissa korostui nykyisen rekrytointijärjestelmän epäinhimillisuus ja se, että rekrytointitilaisuus, koesoitto, ei nykykäytännöllään aina vastaa työnantajan tarpeisiin. Myös työnantajien tarpeiden huomioiminen muusikkojen työehdoissa voisi olla kehittämisen kohteena. Organisaatiolla olisi mahdollisesti tarvetta laajentaa toimenkuvaa, mutta nykyinen työehtosopimus määritelmiseen rajaa monia toimintoja pois liian kalliina. Toisin sanoen työtunteja olisi käytettävissä, mutta pienryhmää ei voi laittaa kentälle ilman erillistä korvausta. Paikallista sopimista tulisi voida soveltaa paremmin ja nykyisessä tilanteessa ja sen jälkeen (covid-19 pandemia) voisi olla neuvotteluhaluutta löytyä helpostikin.

Taisteltaessa parhaista osaajista rekrytoinnissa työnantajakuvalla ja työntekijäkokemuksilla on ratkaiseva merkitys. Työnantajan pitäisi miettiä, kuinka se rakentaa omaa työnantajamielikuvaansa. Startup-yritysten ketteryyttä ei kannata matkia, jos ei oikeasti ole sellainen. Massasta erottuminen katsotaan eduksi nykyisin. (Kajjala 2016, 88–94.)

Joensuun kaupunki markkinoi itseään työpaikkailmoituksessa hakiessaan uutta strategiajohtajaa syksyllä 2020 seuraavasti:

1. Joensuun konserniin kuuluu 16 tytäryhtiötä, 11 osakkuusyhteisöä ja kaupunki on mukana kolmessa kuntayhtymässä. Joensuun kaupunkikonsernin vuotuinen kulubudjetti on lähes 800 miljoonaa euroa
2. Joensuu on Suomen toiseksi turvallisimman kaupungin (poliisin katuturvallisuusindeksi)
3. Joensuussa kolmannes asukkaista on alle 25-vuotiaita
4. Joensuussa on eniten koululaisia ja opiskelijoita suhteutettuna asukasmäärään
5. 96 prosenttia joensuulaisista suosittelisi Joensuuta ystäville ja tuttaville asuinkuntana
6. Yli 90 prosenttia työntekijöistämme on ollut kysyttäessä sitä mieltä, että kaupungilla on hyvä olla töissä
7. Vuonna 2017 Joensuu sai STM:n ja Sitran myöntämän työelämäpalkinnon
8. Joensuussa juodaan maailman parasta vettä
9. Joensuussa 32 prosenttia kaikista arjen matkoista tehdään pyöräillen

Olisiko näissä siis sellaisia vetovoimatekijöitä, joilla voisi houkutella myös huippumuusikoita Joensuun kaupunginorkesteriin, vai mitkä olisivat ne asiat, joilla huippuosajat ympäri maailman saadaan lähtemään ja pysymään Joensuussa? Toinen kysymys on, millainen on kaupungin imago kulttuurikaupunkina juuri nyt. Onko esimerkiksi uusi konserttialihanke sellainen asia, jota voisi käyttää vetovoimatekijänä tulevaisuuden rekrytoinneissa? Joensuu profiloituu varsin voimakkaasti myös nuorekkaaksi opiskelijakaupungiksi. Täältä löytyvät sekä yliopisto että ammattikorkeakoulu ja musiikin perusopetusta antava konservatorio.

## **6.2 Yhteenveto ja pohdinta**

Tässä haastattelututkimuksessa mielenkiintoista oli se, että monissa orkestereissa useat käytännöt ovat kuitenkin melko samankaltaisia, vaikka

orkesterit ovat erikokoisia ja niillä on erikokoiset hallintokoneistot. Yhteinen nimittäjä oli se, että kehittämistarve on tiedostettu laajasti. Epäily siitä, että muutosten tekeminen ei ole kovin nopeasti mahdollista, on varmasti todellinen, mutta jo asiasta keskustelun aloittaminen on varmasti paikallaan.

Näkisin jo tämän opinnäytetyön perusteella, että tarve muusikoiden rekrytoinnin kehittämiseksi on olemassa paljon laajemminkin kuin pelkästään Joensuun kaupunginorkesterissa. Paikallisesti tuota kehittämistyötä voidaan lähteä tekemään pienin askelin, mutta valtakunnallista keskustelua voisi olla herättelemässä ainakin Suomen sinfoniaorkesterit ry ja Muusikkojen liitto. Toki Joensuun kaupunginorkesteri voisi olla tässä tapauksessa rohkeasti edelläkävijän asemassa ja lähteä toteuttamaan/kokeilemaan mainittuja ehdotuksia uudistuksista.

Todellisen menestymisen merkinä voidaan pitää sitä, että osataan arvioida nykyisyyttä, mutta osataan huomioida myös tulevaisuutta, erilaisia kehitysnäkymiä ja toteuttaa pitkäaikaisia tavoitteita. Kilpailun kiristyessä ja muutosnopeuden kasvaessa tulevaisuuden ennakoiminen tulee olemaan aina vain vaikeampaa. Täsmätiedon löytäminen ongelmanratkaisuun ja sieltä olennaisen poimiminen on tärkeää. Sosiaalisten innovaatioiden tekeminen on nyt helpompaa kuin koskaan eikä ratkaisujen tarvitse aina olla niin teknisiä. Palveluinnovaatioissa on tärkeää huomioida nimenomaan asiakas. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 13–14.)

Kaijala (2016) oikeutetusti kysyykin: mitä modernissa rekrytoinnissa tarvitaan. Onko kysymys työsuhteista vai tuloksista, käsipareista vai kehittymiskyvyistä. Parhailaan käydään kuitenkin taistelua kehittyvimmistä ja parhaista työntekijöistä. (Kaijala 2016, 15-16.) Kehittymiskyvyn mittaaminen on hyvin vaikeaa. Yhtenä vaihtoehtona on järjestää ihmisille sellaisia vaikeitakin tilanteita, jossa kehittymistä voi tapahtua. (Kaijala 2016, 237.)

Voi oikeutetusti kysyä, haluammeko muuttaa vallitsevia, vuosikymmeniä käytössä olleita käytäntöjä. Olemmeko valmiita ajattelemaan orkesteritoimintaa

tulevaisuuteen reippaasti katsoen? Onko orkesteritoiminnalla tulevaisuudessa roolia ja millaiseksi se mahtaa muodostua?

Haastattelututkimuksessa ilmeni monia asioita, joilla rekrytointia Joensuun kaupunginorkesterissa voisi lähteä kehittämään. Listasin muutamia toimenpiteitä, joita voisi kokeilla käytännössä tulevissa rekrytoinneissa. Toki nuo ehdotukset voivat vaatia vielä keskustelua ja hiomista. Ehdotukset on johdettu suoraan haastattelututkimuksen tuloksista ja on sovellettavissa helposti myös muiden orkestereiden käyttöön. Tosin jotkut ehdotuksista saattavat jo ollakin käytössä muutamissa suomalaisissa orkestereissa.

1. Rekrytoinnin hakualusta pitäisi saada kuntoon. Kaikki hakemukset saman palvelun kautta, josta on helppo hallinnoida koko hakuprosessia. Hakupalvelun on toimittava myös englanninkielellä.
2. Erittäin tärkeää on miettiä etukäteen, millaiseen tehtävään ollaan henkilöä rekrytoimassa. Usein kyse ei ole pelkästään konserttisalissa toimivan muusikon paikasta. Jo hakuvaiheessa/rekrytoinnissa tulisi huomioida myös muita osaamisalueita?
3. Lautakunnan kokoonpanoa olisi muokattava pienemmäksi (max. 5 henkilöä). Koesoittolautakuntaan voisi kuulua taiteellinen johtaja, intendentti, yksi konserttimestareista kerrallaan, yksi henkilö jousisoittajista ja yksi soittaja puhallin- ja lyömäsoittajista. Muusikkojen liiton edustaja voisi olla yksi näistä soittajista ja intendentti toimisi sekä puheenjohtajana että sihteerinä.
4. Kaikkiin rekrytointeihin sisällytettäisiin oikea, suunniteltu haastattelu osana työhönottotapahtumaa. Tämä olisi mahdollisuus tehdä jopa etänä ennen varsinaista koesoittotilaisuutta tai koesoiton aikana. Haastattelijoina voisi toimia 2-3 henkilöä lautakunnasta tai jopa erilliset haastattelijat.
5. Kaikki koesoiton materiaalit julkisiksi jo hakuvaiheessa.
6. Etenemismahdollisuus tulisi olla mahdollista vaativampiin tehtäviin myös orkesterin sisällä. Orkesterin kaikki vakituiset jäsenet ovat suorittaneet aikanaan hyväksytyt koesoiton, joten juridista estettä ylenemiselle ei olisi. Sisäiset siirrot voisi ottaa käyttöön ja sijaisten mahdollinen vakinaistaminen esimerkiksi kutsukoesoitoilla tulisi olla mahdollista.



7. Kutsukoesoitot voisi ottaa käyttöön vastuu- ja esimiestehtäviin valittaessa. Esimiestason tehtäviin tulisi käyttää myös muita rekrytoinnin keinoja kuin vain koesoitto ja haastattelu.
8. Koesoiton ensimmäinen kierros tulisi muuttaa toteutettavaksi nauhoitusten avulla.
9. Yhteistyön kehittäminen rekrytoinneissa eri orkestereiden kesken olisi hyvin tärkeää. Aikataulujen yhteensovittaminen, yhteisiä materiaaleja samoihin tehtäviin haettaessa ja jopa yhteisiä rekrytointitilaisuuksia voisi harkita.
10. Vastaava rekrytoija-nimikkeen käyttöönottoa orkesterissa tulisi harkita. Kokonaisuuden hallinta siirtyisi näin yhden ihmisen vastuulle. Toki pienessä organisaatiossa monen on tehtävä useita asioita rekrytoinnissa.

Suomen pienen orkesterikentän kannattaisi rohkeasti laajentaa yhteistyötään rekrytointien alueelle. Esimerkiksi valtakunnallisen rekrytointikalenterin tekeminen ja koesoitto materiaali-pankki voisi olla kustantamojen kanssa tehtävää tulevaisuuden yhteistyötä.

Uudistusten tekeminen voi olla hyppyä tuntemattomaan mutta keskustelun aloittaminen muutoksen tekemisestä ei voi olla pahempaa kuin kylmään jokeen hyppääminen keskellä kesää (kuva 1). Yhteistyöllä tästäkin asiasta on mahdollisuus saada vieläkin parempaa. Orkestereiden ja rekrytointia tekevien pitäisi uskaltaa hypätä rohkeasti mukaan.



Kuva 1. Joensuun kaupungin työpaikkailmoitus vuodelta 2018, jossa kirjaston työntekijä, kulttuurijohtaja ja orkesterin työntekijä hyppäävät Pielisjokeen mainostaessaan kahta avoinna olevaa työpaikkaa. (Joensuun kaupunki, facebook-sivut.)

## Lähteet

- Haaranen, M. & Svärd, E. 2014. Urakortit uusiksi – Piilotyöpaikasta aito työpaikka. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, H. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Huhta, H-R. 2017. Suomen työläisäädäntö 60 minuutissa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hyttinen, M. & Korte, A. 2019. Työoikeuden perusteet. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Joensuun kaupunki. 2020. <https://www.facebook.com/Joensuunkaupunki>. 28.10.2020
- Joensuun kaupunginorkesteri. 2020. <https://www.joensuu.fi/kaupunginorkesteri>. 28.10.2020
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja, 6. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Koskinen, S., Alapuranen, L., Heino, A-J. & Lehtonen, L. 2012. Henkilötietojen käsittely työelämässä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Kunnallisten kuukausipalkkaisten muusikkojen virka- ja työehtosopimus 2020-2021. 2020. <https://www.kt.fi/sopimukset/muusikot/2020-2021/kuukausipalkkaiset-luku-1-yleinen>. 8.10.2020.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WS Bookwell Oy.
- Muusikkojen liitto. 2020. Koesoittoisuus. <https://www.muusikkojenliitto.fi/sopimukset-ja-tariffit/>. 8.10.2020.
- Nikkola, M. & Salminen, J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Helsinki: Kopioniini Oy.
- Nyholm, I. & Stenvall, J. & Airaksinen, J. & Pekkola, E. & Haveri, A. & Af Ursin, K. & Tiihonen, S. 2016. Julkinen hallinto Suomessa. Tallinna:Tietosanoma Oy.
- Parnila, K. 2017. Työsuhde tutuksi. Esimiehen selviytymisopas. Viro: Kauppakamari.
- Pitkänen, S., Luoma, L., Järvensivu, A. & Arnkil, R. 2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmät. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja: Gaudeamus Oy.
- Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Esittävän taiteen ja museoiden valtionrahoituksen uudistaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:1.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2020. Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistaminen. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-715-4>. 24.8.2020.
- Soikkanen, K., Sormunen, A. & Stelander, M. 2015. Suorahaku. Tallinna: Printon.
- Suomen sinfoniaorkesterit ry. 2020. Jäsenorkesterit. <https://www.sinfoniaorkesterit.fi/fi/orkesteri/?id=10>. 28.10.2020.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino- Juvenes Print.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi, uudistettu laitos. E-kirja: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot – Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Teemahaastattelun runko

Liite 1

Miten muusikoita rekrytoidaan?

Kokemukset nykyisestä systeemistä?

Olisiko tarvetta kehittää?

Kehittämisehdotukset?

Orkesterien väliset erot?

### **Teema 1. Alkutilanne/taustatiedot**

1. Koulutus, työtehtävä, monta vuotta nyk.teht.
2. Oma kokemus rekrytoinneista yleisesti

### **Teema 2. Kuinka muusikoiden rekrytointi hoidetaan teidän orkesterissa?**

3. Paikan auki-laittaminen (missä ilmoitetaan yms.)
4. Hallinnollisen puolen työnjako (yhteydenpito, hakijakoosteet yms.). Kuka hoitaa mitäkin?
5. Koesoiton prosessi (käytännönjärjestelyt, lautakunta/kokoonpano, säestys, tilat yms.)
6. Haastattelu?
7. Koeaika (väliraportointi?)
8. Mitä muuta?

### **Teema 3. Miten on onnistuttu?**

9. Käsitykset ja kokemukset
10. Onko teidän nykyinen järjestelmä hyvä?
  - a. mitä hyvää
  - b. mitä korjattavaa
11. Virherekrytoinnit?

### **Teema 4. Rekrytoinnin kehittäminen?**

12. Onko tarvetta kehittämiselle?
13. Miten voisi kehittää?
14. Mitä suunnitelmia teillä on?
15. Tutti-soittaja vs. esim. konserttimestari

**Työhistoriaan ja motivaatioon liittyvät kysymykset**

- Mitä kuuluu?
- Millä mielellä tulit haastatteluun?
- Kertoisitko lyhyesti työhistoriasi pääkohdat?
- Miksi päätit hakea tätä tehtävää?
- Millainen käsitys sinulla on avoimesta tehtävästä?
- Miksi haluat vaihtaa työtehtäviä?
- Mitä odotat tehtävältä?
- Mitä sellaista ajattelet saavasi tästä tehtävästä, mitä et saa nykyisestä työstäsi?
- Millaiset asiat tai työtilanteet innostavat sinua?
- Minkälaiset asiat tai tehtävät motivoivat sinua?
- Millaisista menneistä tehtävistä olet erityisesti pitänyt?
- Mitkä osa-alueet tässä haettavassa tehtävässä tuntuvat kiinnostavimmalta?
- Millaisista tehtävistä et ole pitänyt?
- Miten olet selvinnyt niistä tehtävistä, jotka eivät ole olleet sinulle mieleen?
- Miten muut ovat nähneet sen, ettet ole pitänyt jostakin työtehtävästä?
- Millaisena vaiheena näkisit tämän tehtävän työurallasi?
- Miten sait aikaisemmat työtehtäväsi?
- Minkälaisia tavoitteita sinulla on työurasi suhteen?
- Mitä pidät tärkeimpinä saavutuksinasi?
- Mitkä näet urasi tärkeimpinä haasteina?
- Entä mitkä ovat olleet vaikeimmat ongelmat, joita olet kohdannut työssäsi?
- Miten selvisit niistä?
- Miten jaksat rutiineja?

**Hakijaan ihmisenä liittyvät kysymykset**

- Miten kuvailisit itseäsi ihmisenä?
- Miten kuvailisit itseäsi työntekijänä?
- Miten kuvailisit itseäsi esimiehenä (jos kyseessä esimiestehtävä)?
- Kuvaile parhaita puoliasi?
- Miten lähdet ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia?
- Kerro vaikeimmista neuvottelutilanteista, joissa olet ollut.
- Miten mielestäsi selvisit tilanteista?
- Millaisia keinoja käytät neuvottelutilanteissa myönteisen lopputuloksen saavuttamiseksi?
- Millaista palautetta olet saanut työtovereiltasi?
- Millaista palautetta olet saanut esimieheltäsi?
- Mitä aiot omaksua tai saavuttaa seuraavaksi?

- Miten koet muutokset?
- Miten luulet, että muut näkevät sen, jos jokin työn muutos ei miellytä sinua?

### **Työyhteisössä ja ryhmässä työskentelyyn liittyvät kysymykset**

- Millaisia ominaisuuksia vaaditaan hyvältä xxx?
- Miten kuvailisit itseäsi tiimityöntekijänä tai ryhmätyöskentelijänä?
- Mikä on mielestäsi parasta työskentelyssä toisten kanssa?
- Miten työkaverisi näkevät, että kunnioitat ja arvostat heitä?
- Mikä on sinulle luontainen rooli ryhmässä?
- Millainen työkaveri olet?
- Millainen työkaveri haluaisit olla?
- Minkälaisia erimielisyyksiä tai konfliktitilanteita ryhmätyöskentelyssä esiintyy?
- Minkälaisissa konfliktitilanteissa olet ollut?
- Miten konflikti ratkesi?
- Mitä on tärkeää verkostojen ja suhteiden luomisessa?

### **Johtajuuteen liittyvät kysymykset**

- Millaista johtamista sinä kaipaat ja tarvitset?
- Kuvaile mielestäsi hyvää esimies-alaissuhdetta.
- Minkälaisia esimiehiä sinulla on ollut?
- Mitä olet heiltä oppinut?
- Millainen on mielestäsi hyvä tai huono esimies?
- Millaisia vastuullisia ja/tai johtotehtäviä sinulla on ollut?
- Minkälainen esimies itse olet?
- Minkälainen esimies haluaisit olla?
- Mikä sinua estää olemasta sellainen kuin haluaisit?
- Kerro omasta johtamistavastasi?
- Mitä mielestäsi kuuluu esimiehen päätehtäviin?
- Mikä on tärkeää johtamisessa?
- Mitä ajattelet olevan esimiehen vastuulla ja minkä työntekijöiden vastuulla?
- Mitä ajattelet työntekijöiden motivoitumisesta, työn ilosta ja onnistumisesta ja omasta roolistasi suhteessa näihin?

### **Työpaineisiin ja stressiin liittyvät kysymykset**

- Minkälaiset tilanteet aiheuttavat sinulle stressiä?
- Miten stressi näkyy sinusta?
- Miten toimit stressaavissa tilanteissa?
- Mitkä ovat keinosi purkaa stressiä?
- Miten käsittelet suuria työmääriä?
- Miten suhtaudut tiukkoihin aikatauluihin?
- Millaiset asiat ärsyttävät sinua työyhteisössä?
- Miten ärsyntyminen näkyy sinussa?

- Kerro tilanteesta/tilanteista, joissa olet tehnyt virheen?
- Miten reagoit tällaisissa tilanteissa?
- Miten suhtaudut itseesi kohdistuvaan arvosteluun?

### **Nykytilanteeseen liittyvät kysymykset**

- Mikä on sinulle tärkeää elämässä?
- Kerro elämäntilanteestasi yleensä.
- Jos sinua ei valita, mitä teet?
- Onko sinulla muita hakuja käynnissä? Mikä niissä on aikataulu?
- Nimeäisitkö muutaman suosittelijasi?
- Mikä on palkkatoiveesi?
- Milloin voit aloittaa?
- Jos sinut valitaan, minkälaista perehdytystä toivot?
- Jos sinut valitaan, mistä aloittaisit tai mihin haluaisit tarttua ensimmäiseksi?
- Miksi ajattelet, että juuri sinut tulisi valita?
- Mitä sinä toisit tähän yritykseen ja/tai työyhteisöön?
- Mikä on mottosi tai elämänohjeesi?
- Mistä haluaisit, että muistaisin sinut?
- Onko sinulla jotain kysyttävää tai lisättävää?