

Salla Salmi

KOHTI STRATEGISEMPAA REKRYTOINTIA

Sisäisen rekrytointipalveluprosessin uudistaminen strategia huomioiden

KOHTI STRATEGISEMPAA REKRYTOINTIA

Sisäisen rekryointipalveluprosessin uudistaminen strategia huomioiden

Salla Salmi
Opinnäytetyö
Kevät 2023
Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Salla Salmi
Opinnäytetyön nimi: Kohti strategisempaa rekrytointia
Työn ohjaaja: Hanna Okkonen
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2023
Sivumäärä: 80 + 2 liitettä

Organisaatioiden rekrytointiprosessien linkittyminen strategiaan on kiistanalaista. Nykypäivänä työmarkkinoilla osaajista on pulaa ja kilpailu hyvistä osaajista käy kuumana. Oikeanlaisella rekrytointilla voidaan saada organisaation tarvitsemää osaamista ja organisaation kulttuuriin sitoutuvaa henkilöstöä, joka puolestaan toteuttaa organisaation asettamia strategisia tavoitteita ja arvoja. Jotta rekrytointiprosessi toimii organisaation tarpeiden mukaan ja toteuttaa strategisia periaatteita, on merkitystä sillä, miten asioita organisaatiossa tehdään. Tätä kokonaisuutta ohjaavat organisaation arvot.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää organisaation sisäistä rekrytointiprosessia liiketoimintastrategia huomioiden palvelumuotoilun keinoin. Tutkimusosuudessa selvitettiin organisaation nykyisen rekrytointiprosessin tila ja keskeisimmät kehittämiskohteet sekä tutkittiin, miten organisaation nykyiset strategiset arvot ilmenevät rekrytointipalveluprosessissa. Lisäksi tutkittiin, kuinka organisaation strategiset arvot tulisi huomioida osana rekrytointiprosessia ja mitä hyötyä siitä organisaatiolle on. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää organisaatiolle konkreettinen liiketoimintastrategiaa toteuttava sisäinen rekrytointipalveluprosessi, joka tukee organisaation strategisia tavoitteita paremmin.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusote oli laadullinen, jossa hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Rekrytoinnin nykytilaa ja rekrytoinnin kehittämiskohteita sekä strategisten arvojen toteutumista rekrytointiprosessissa selvitettiin palvelun käyttäjänäkökulmasta sidosryhmäkartan, käyttäjäprofiloinnin, empatiakartan, teemahaastattelujen ja palvelupolkukuvauksen avulla. Teoreettinen viitekehys koostui kolmesta teemasta: rekrytoinnista, strategiasta ja arvoista. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan sisäistä rekrytointiprosessia, potentiaaliset työnhakijat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Strategian osalta rajaus tehtiin strategiaan arvoihin. Analyysimenetelmänä toimi teemoittelu.

Opinnäytetyön tulosten perusteella strategisten arvojen toteutuminen käytännön arjessa vaatii keskustelua arvoista ja niiden näkymisestä käytännössä. Rekrytointiprosessissa yhteisten pelisääntöjen toteutuminen ja HR-kumppanuusmallin tarjoama vahvempi vuorovaikutus ovat edellytyksiä sille, että strategiset arvot näkyvät vahvemmin rekrytointiprosessin toteutumisessa. Tutkimustulosten perusteella organisaation rekrytointipalveluprosessin käyttäjillä on erilaiset tarpeet rekrytointiprosessin vaiheissa ja toteutuksessa. Nämä vaikuttavat myös arvojen toteutumiseen rekrytointiprosessin aikana.

Asiasanat: rekrytointi, rekrytointiprosessi, strategia, arvot

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Bachelor of Business Administration, Option of Business Development

Author: Salla Salmi
Title of thesis: Towards more strategic recruitment
Supervisor: Hanna Okkonen
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2023
Number of pages: 80 + 2 appendices

The linking of the organization recruitment processes to strategy is undeniable. There is a shortage of talent in the labour market and competition for talent is intense. Excellent recruitment can be used to gain the skills the organization needs and staff that are committed to the of organization culture. They, in turn, implement the strategic goals and values set by the organization.

The objective of this thesis was to develop the recruitment process of the organization, considering business strategy. The study was conducted using service design methods. The research part examined the status and development objectives of the organization's recruitment process and examined how the organization strategic values are manifested in the recruitment process. In addition, we examined how the organization strategic values should be considered as part of the recruitment process and what benefits it is for the organization. The purpose of the thesis was to develop a concrete business strategy recruitment process for the organization to better support the organization's strategic objectives.

The thesis was carried out as an action study. The research excerpt was qualitative, utilizing the methods of service design. The current state of recruitment, recruitment development targets and the realization of strategic values in the recruitment process were explored through a stakeholder map, user profiling, empathy map, themed interviews, and service path description. The theoretical frame of reference consisted of three themes: recruitment, strategy, and values. The analysis method was themed analysis.

Based on the results of the thesis, the realization of strategic values in practical everyday life requires discussion of values and how they can be seen in practice. In the recruitment process, the realization of common operating models and the stronger interaction offered by the HR partnership model are prerequisites for strategic values to be reflected more strongly in the implementation of the recruitment process. Based on the results of the research, users of the organization recruitment service process have different needs in the stages and implementation of the recruitment process. These also affect the realization of values during the recruitment process.

Keywords: recruiting, recruiting process, strategy, values

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	REKRYTOINTI.....	10
2.1	Rekrytoinnin lähtökohtia ja rekrytointistrategia	11
2.2	Rekrytointiprosessi	13
2.3	Työnantajakuva	17
2.4	HR osana strategista rekrytointia	18
2.5	Rekrytointi valtiohallinnossa	19
3	STRATEGIA	23
3.1	Strateginen kokonaisuus	23
3.2	Missio, Visio, arvot, ydinosaaminen	24
3.3	Strategian merkitys.....	25
3.4	Liiketoimintastrategia henkilöstövoimavarojen johtamisessa.....	27
3.5	Henkilöstöstrategia	28
3.6	HR-toiminto osana strategiaa	29
4	ARVOT	32
4.1	Arvot osana organisaation strategiaa	32
4.2	Mitä arvot kertovat?.....	33
4.3	Arvojohtaminen osana yrityskulttuuria.....	34
4.4	Strategisten arvojen määrittäminen.....	37
4.5	Arvot osaksi käytännön toimintaa	38
5	TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	41
5.1	Teoreettinen viitekehys.....	41
5.2	Lähestymistapa ja tutkimusote	42
5.3	Muotoiluajattelu ja tutkimusmenetelmät.....	43
5.4	Aineiston analysointi.....	46
5.5	Kohdeorganisaatio	47
5.6	Tutkimuksen toteutus	48
6	TUTKIMUSTULOKSET	59
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	69
7.1	Sisäisen rekrytointipalveluprosessin nykytila ja tärkeimmät kehittämiskohteet.....	69
7.2	Arvot osana sisäistä rekrytointipalveluprosessia	70

7.2.1	Yhdenvertaisuus suunnannäyttäjänä	71
7.2.2	Inhimillinen vuorovaikuttaja	72
7.2.3	Vastuullisesti rohkea	72
7.2.4	Organisaation saamat hyödyt strategisten arvojen toteutumisessa osana sisäistä rekryointipalveluprosessia	72
7.3	Luotettavuus	74
7.4	Pohdinta ja jatkotutkimukset	75
LÄHTEET		76
LIITTEET		81

1 JOHDANTO

Suomalainen työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja se on muuttunut huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Kehittyvät teknologiat, globalisoituva ja palveluvaltaistuva talous, väestönrakenteen muutokset sekä muutokset ihmisten arvoissa toimivat muutoksia ohjaavina voimina koko työelämäkentässä. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja yhtäaikaaisesti työn kysynnässä, työvoimassa, työtehtävissä ja työtavoissa, osaamisvaatimuksissa sekä työkultuurissa. Erilaisten työelämää koskevien aiempien tutkimusten mukaan erityisesti globalisaatio, automatisaatio sekä arvojen muutokset nousevat keskeisiksi työn kuvaa ja työn kysyntää muokkaaviksi muutosvoimiksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 24.)

Työmarkkinoista ja rekrytoinneista puhuttaessa on nostettu esiin kohtaanto-ongelma, jossa samaan aikaan on tarjolla rutkasti sekä työpaikkoja että työttömiä työnhakijoita. Kohtaanto-ongelmaa koitetaan ratkaista erilaisin keinoin, joista rekrytointiprosessiin liittyvät muutokset voivat olla avainasemassa. Työnantajakuvan merkitys ja työpaikkailmoituksen laatu ja selkeys ovat asioita, joihin organisaatioiden on syytä kiinnittää huomioita osaajien saavuttamiseksi. (Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK 2022, 3). Työntekijäpula itsessään korostaa työntekijöiden mahdollisuuksia valita työntajansa vahvemmin kuin pitkään aikaan. Työnantajat asettuvat työnhaussa uuteen asemaan, jossa on tärkeää strategisesti pohtia, millaisia he ovat työnantajina, minkälainen on organisaation työkultturi, työpaikan toimintatavat ja arvot ja kuinka nämä näkyvät työyhteisöjen arjessa.

Tämän opinnäytetyön aiheena on: Kohti strategisempaa rekrytointia, sisäisen rekrytointipalveluprosessin uudistaminen strategia huomioiden. Työ keskittyy organisaation sisäisen rekrytointiprosessin nykytilan kartoittamiseen ja siihen, miten organisaation liiketoimintastrategian arvot ovat osa sisäistä rekrytointiprosessia. Työn tarkoitus on kehittää konkreettinen liiketoimintastrategiaa tukeva sisäinen rekrytointipalvelu. Tutkimusosuudessa keskitytään nykyisen prosessin nykytilan kartoittamiseen ja sitä kautta uuden rekrytointipalveluprosessin kehittämiseen sekä liiketoimintastrategian mukaisten arvojen toteutumiseen nykyprosessissa siten, että ne olisivat osa myös uutta kehitettyä sisäistä rekrytointipalveluprosessia. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii julkishallinnon organisaatio terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Tämän opinnäytetyön aihevalinta linkittyy vahvasti työhöni henkilöstöhallinnon ammattilaisena. Huomasin, miten haastavaa on saattaa organisaation strategisia näkökulmia näkyväksi osaksi perinteistä rekryointipalvelua- ja prosessia. Palvelua tuottavalla, käytävällä ja siihen osallistuvilla ta-
hoilla on kaikilla omat, erilaiset lähtökohdat strategian linkittämiseen osaksi rekryointiprosessia ja samalla myös erilainen osaaminen suhteessa rekryointiprosessiin. Nykytyömaailmassa rekryoin-
nin merkitys osana organisaation strategiaa tukevana prosessina ei voi vähätellä ja ympäristön
luomat uudet haasteet korostavat niin rekryointiprosessin seuraamista ja kehittämistä strategisem-
paan suuntaan, mutta myös rekryointipalveluprosessin tuottamista strategisten arvojen mukai-
sesti.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää rekryointipalveluprosessi strategisempaan suuntaan
palvelumuotoilua hyödyntäen. Tarkoitus on kehittää konkreettinen liiketoimintastrategiaa toteuttava
rekryointipalvelu. Rekryointipalveluprosessin kehittäminen keskittyy sisäisen rekryointipalvelu-
prosessin kehittämiseen, joten siitä on rajattu pois suora hakijakokemukseen perustuva rekryoin-
tiprosessin kehittäminen. Strategisella tasolla tutkimuksessa keskitytään arvoihin ja niiden toteutu-
miseen rekryointipalveluprosessin aikana. Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten strategiset arvot ilmenevät organisaation sisäisessä rekryointipalveluprosessissa?
- Miten strategiset arvot tulisi huomioida sisäisen rekryointipalveluprosessin toteutuksessa ja mitä hyötyä siitä on organisaatiolle?

Tässä opinnäytetyössä rekryointiprosessi nähdään alkavaksi hankintatarpeen määrittelystä päät-
tyen työsopimuksen tekemiseen. Opinnäytetyössä sivutaan henkilöstösuunnittelua, mutta sen ke-
hittäminen on rajattu pois tutkimusosuudesta. Rekryointiprosessi nähdään päättyväksi työsopi-
muksen tekemiseen, joten perehdytysprosessin ja arviointityökalujen kehittäminen ja arviointi jää
tutkimuksen ulkopuolelle. Työnantajakuva linkittyy erittäin vahvasti rekryointiprosessiin. Näin ollen
se nivoutuu vahvasti tutkimusosuuteen, mutta opinnäytetyön kehittämis- ja tutkimusosuus keskittyy
itse rekryointiprosessiin ja rekryointipalveluun, joten työnantajakuvan suora kehittäminen on ra-
jattu tutkimusosuudesta pois.

Opinnäytetyö sisältää seitsemän päälukua. Ensimmäisenä on johdanto, jossa johdatellaan lukija
aiheeseen. Toisessa pääluvussa keskitytään rekryoinnin teoriaan. Luvussa käydään läpi yleisesti
organisaatioiden lähtökohtia rekryoinneille ja rekryointistrategian merkitystä. Luvussa kuvataan

rekrytointiprosessi, työnantajakuva merkitys rekrytoinnissa ja HR-toiminto osana strategista rekrytointia. Koska opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii julkishallinnon organisaatio, on tässä osassa käyty läpi myös teoriaa valtiohallinnon rekrytointiprosessista. Kolmannessa pääluvussa käsitellään teoriaa strategiasta ja käydään läpi strateginen kokonaisuus sekä siihen linkittyvät visio, missio, arvot ja ydinosaaminen. Lisäksi luvussa tarkastellaan strategian merkitystä organisaatiolle, käydään läpi liiketoimintastrategia osana henkilöstövoimavarojen johtamista sekä henkilöstöstrategian teoriaa. Lopuksi käsitellään HR-toiminnon roolia osana strategiaa. Neljäs pääluku käsittää arvot. Luvussa käydään läpi arvojen merkitys osana strategiaa sekä arvojohtaminen osana yrityskulttuuria. Luku pitää sisällään myös teoriaa arvojen määrittämisestä sekä määriteltyjen arvojen saattamisesta osaksi organisaation arjen toimintaa. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimusasetelma ja kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Kuudennessa luvussa kerrotaan tutkimustulokset ja seitsemäs luku kattaa johtopäätökset sisäisen rekrytointipalveluprosessin nykytilan ja kehittämiskohteiden sekä arvojen osalta. Viimeisessä luvussa käydään läpi loppupohdinta ja jatkotutkimukset.

2 REKRYTOINTI

Rekrytointikokonaisuus perustuu organisaation visioon, strategiaan, henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä henkilöstösuunnitteluun. Rekrytointikokonaisuuden tulisi olla suunniteltua ja suunnittelun aikajänteen vähintään vuoden, joka sisältää mahdolliset taloudellisten suhdanteiden muutokset. (Heilmann 2008, 192.) Rekrytoinnilla tarkoitetaan organisaation henkilöstöhankintaprosessia, joka sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla organisaation palvelukseen hankitaan tarvittu henkilöstö. Uuden henkilöstön hankinta organisaation palvelukseen on merkittävä päätös organisaatiolle – voidaan puhua keskeisestä investoinnista, jolla on vaikutus organisaation toimintaan tuottavuuden, tehokkuuden ja laadun näkökulmasta. (Viitala 2021, luku 3.3). Rekrytointi on laaja kokonaisuus, jonka tavoitteena on saada henkilö organisaation palvelukseen. Kokonaisprosessina se käsittää vaiheet ilmoittelusta perehdyttämiseen. (Heilmann 2008, 192.) Kauhanen (2007, 70) kuvaa rekrytointia henkilöstöhankintana, mikä koostuu sekä sisäisestä että ulkoisesta henkilöstöhankinnasta. Sisäinen henkilöstöhankinta kattaa jo organisaatiossa työskentelevän henkilön nimittämisen avoimeen tehtävään organisaation sisältä ja ulkoista hankintaa hyödynnettäessä hankintaan henkilö organisaation ulkoa, ulkoisella rekrytoinnilla. Rekrytointi voidaan määritellä myös kokonaisuudeksi, joka sisältää kaikki ne organisaation toteuttamat käytännöt, joiden tarkoituksena on sekä tunnistaa että houkutella organisaatioon potentiaalisia työntekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi HR-toiminnon hankkimat mainokset, joilla lisätään työnhakijoiden tietoisuutta organisaatiosta tai käytännöt työnantajabrändin perustamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Gilch & Sieweke 2021, 55.) Rekrytointikokonaisuuteen vaikuttavia teemoja ovat organisaatiomuutokset, työn sisältö, ihmiset, yhteiskunta, lainsäädäntö, teknologia ja markkinat (Heilmann 2008, 192). Puhutaan siis erittäin laajasta kokonaisuudesta, jolla on suuri vaikutus organisaation toimintaan.

Onnistuneella rekrytoinnilla on suora merkitys organisaation menestymiseen, niiden avulla organisaatio varmistaa kilpailukykyensä säilymisen myös tulevaisuudessa (Joki 2021, 65). Onnistunut rekrytointi on organisaatiolle tärkeää, sillä saadun työpanoksen lisäksi onnistunut rekrytointi voi tarjota uusia ulottuvuuksia esimerkiksi organisaation innovatiivisuuteen tai työilmapiiriin (Viitala 2021, luku 3.3). Onnistuneella rekrytoinnilla saadaan organisaatioon pätevä, kehittymiskykyinen ja sitoutunut henkilöstö, jotka ovat erittäin merkityksellisiä organisaatiolle. Rekrytointi on täten investointi; onnistunut rekrytointi tuottaa tulosta organisaatiolle, epäonnistunut tulee kalliiksi. (Laine & Äijälä 2022, 5.) Rekrytoinnilla ja sen läpiviennillä on aina merkittävä vaikutus myös organisaation työnantajakuvaan. Onnistunut rekrytointi sitouttaa uuden henkilön organisaatioon. Tästä syystä rekrytoinnista

on tärkeää valita organisaatioon henkilöitä, joilla tavoitteet ja arvot kohtaavat organisaation tavoitteet ja kulttuurin. (Viitala 2021, luku 3.3. Etupainotteinen rekrytointi ja työnantajabrändin vahvistaminen.) Koska rekrytoinnilla on näin merkittävä vaikutus organisaatioon, tulisi se aina tehdä huolellisesti suunnitellen ja toteuttaen (Joki 2021, 65).

2.1 Rekrytoinnin lähtökohtia ja rekrytointistrategia

Organisaatiolla on useita lähtökohtia rekrytointiin. Useimmiten rekrytointi tulee kysymykseen, kun olemassa oleva työntekijä lähtee organisaatiosta ja tehtävä vaatii tekijää tai organisaation toiminta muuttuu ja laajenee, jolloin nykyinen henkilöstö ei enää riitä tehtävien hoitamiseen. Rekrytoinnin lähtökohtana voi olla myös uuden osaamisen hankinta; organisaatiossa tarvitaan osaamista sellaisen toiminnan kehittämiseen, jota ei nykyisillä resursseilla ole mahdollista tehdä. (Viitala 2021, luku 3.3.) Rekrytoinnin syyt voidaan työmarkkinoiden näkökulmasta jakaa kolmeen eri ryhmään; poistumaan, työllisyyteen tai vaihtuvuuteen. Poistuma- ja työllisyysryhmillä tarkoitetaan uusien työntekijöiden rekrytointia nykyisten työllisten ulkopuolelta. Vaihtuvuus tarkoittaa nykyhenkilöstön eli nykyään työelämässä olevien siirtymistä paikasta toiseen. Toimipaikkojen eli organisaatioiden näkökulmasta rekrytoinnin lähtökohdiksi voidaan nähdä 5 erilaista syytä. Näitä ovat työntekijän siirtyminen eläkkeelle, työntekijän siirtyminen toiseen työpaikkaan, työntekijä vaihtaa työtehtävää organisaation sisällä, rekrytoinnissa täytetään sijaisuutta, täytetään uutta tehtävää tai tarvitaan lisää henkilöstöä. (Räisänen 2011, 7.)

Organisaatiot asettavat toiminnalleen tavoitteita, jotka linkittyvät strategiaan. Strategia on perustana myös sille, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Organisaation osaamistarpeet perustuvat organisaation tilanteeseen, tavoitteena voi olla liiketoiminnan laajentuminen uusiin alueisiin, tai toiminnan jatkaminen samanlaisena liikevaihtoa kasvattaen. Koska osaamistarpeilla on näin vahva linkittyminen tavoitteisiin, on tärkeää, että rekrytointityö linkittyy kokonaisstrategiaan. (Talentech 2020.) Rekrytointiprosessia ohjaa rekrytointistrategia, joka antaa raamit ja linjaukset niistä periaatteista, joilla rekrytointeja tehdään. Rekrytointistrategia toimii ohjenuorana, johon voidaan peilata kunkin yksittäisen rekrytoinnin toteutustapa. Näin säästetään parhaimmillaan aikaa, kun periaatteita ei tarvitse käydä läpi jokaisen yksittäisen rekrytoinnin yhteydessä. Rekrytointistrategia antaa myös selkänöjää rekrytointiprosessin läpiviemiseen, jolloin tiedetään, milloin noudatetaan yleisiä strategian mukaisia periaatteita ja milloin voidaan toimia toisin. (Viitala 2021, luku 3.3.) Selkeään rekrytointistrategian avulla rekrytointiprosessin kehittäminenkin helpottuu. Se toimii apuna

ennustettavuuden luomisessa ja toimintatapojen yhdenmukaistamisessa. Strategia ja yhteinen käytännön määrittely osana rekrytointia auttaa organisaatiota rekrytoimaan tehokkaasti ja resurssit kohdentuvat oikeisiin paikkoihin. (Kuntarekry 2019). Rekrytointistrategia voidaan linkittää osaksi organisaation strategiakautta (Viitala 2021, luku 3.3).

Käytännössä rekrytointistrategia sisältää organisaation valinnat rekrytointiprosessin toteutustapojen ja toimintamallien suhteen. Strategiassa voidaan kuvata, minkälaista henkilöstöä organisaatio tarvitsee, mitä kanavia hankintaan käytetään ja minkälaisia keinoja hyödynnetään sopivan henkilöstön löytämiseen. Strategiassa voidaan ottaa kantaa siihen, noudatetaanko organisaatiossa vahvemmin sisäistä rekrytointia ja urakiertoa vai keskitytäänkö vahvemmin ulkoiseen rekrytointiin, jolloin osaamista haetaan organisaation ulkopuolelta. (Viitala 2021, luku 3.3.) Rekrytointistrategia toimii työkaluna, joka luo selkeän suunnitelman tuleviin rekrytointeihin ja vaikuttaa sitä kautta myös organisaation tulevaisuuteen. Hyvä rekrytointistrategia on kätevästi toteutettavissa ja helposti viestittävässä organisaatiossa. (Kuntarekry 2019.) Rekrytointistrategian sisällöstä huolimatta voidaan todeta, että strategian ei tulisi olla kovin tiukka organisaation linjaus, sillä kukin rekrytointi on uniikki ja tästä syystä prosessi on hoidettava ainutlaatuisena, tilanteen vaatimin tavoin. (Viitala 2021, luku 3.3.) Väljempi rekrytointistrategia antaa myös mahdollisuuden kokeilla erilaisia keinoja ja välineitä eri rekrytoinneissa. Vain käytännön kautta voidaan saavuttaa tieto, mitkä keinot toimivat organisaation rekrytoinneissa ja mitkä eivät. (Kuntarekry 2019.)

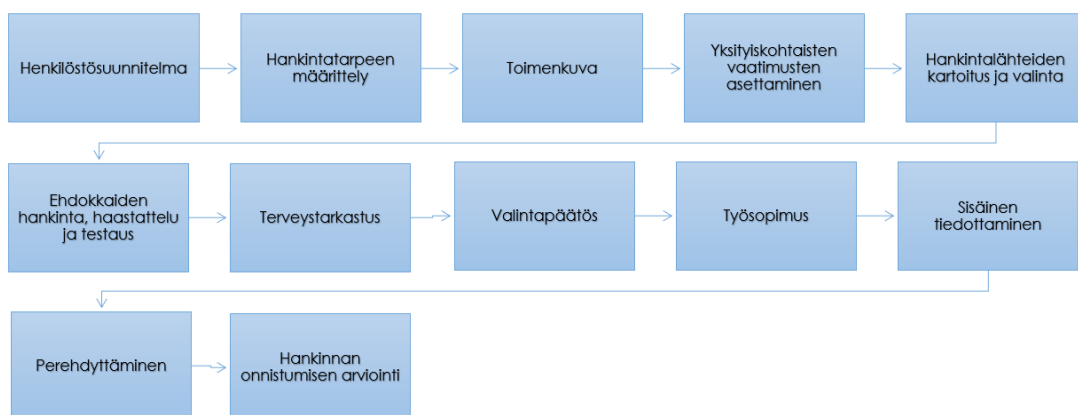
Rekrytointitarpeen syntyessä tulee rekrytointitilannetta arvioida siitä lähtökohdasta, onko kyseinen työtehtävä välttämätön ja voidaanko se jakaa olemassa olevan henkilöstön työtehtäväksi vähentämällä jotain muuta nykyistä tehtävää. Lisäksi on tarkasteltava, onko työ tehtävä itse vai voidaanko palvelua ostaa muualta. Eri vaihtoehtoja kannattaa punnita, ennen kuin lähdetään varsinaiseen rekrytointiin. Mikäli tarve on välttämätön, määritellään tehtävän valintakriteerit. Valintakriteerit koostuvat kolmesta ryhmästä, joita ovat organisaation kriteerit, yksikön kriteerit ja tehtäväkohtaiset kriteerit. Organisaatiokohtaiset kriteerit sisältävät organisaation strategisten tavoitteiden lisäksi toiminnan luonteen, kulttuurin ja ilmapiirin. Yksikön kriteerit määrittelevät odotukset tulijalle suhteessa työpanokseen sekä määrittävät minkälaiseen työyhteisöön uuden henkilön odotetaan sopeutuvan. Tehtäväkohtaiset kriteerit, joissa määritellään minkälaiseen tehtävään, uusi henkilö on tulossa. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Valintakriteerien johdattelemana voidaan nojata teoriaan yksilön ja työn välisestä yhteensopivuudesta, minkä mukaan rekrytoinnissa keskiössä ovat yksilön ja työtehtävän välinen yhteensopivuus

(person-job fit) sekä henkilön ja työnantajaorganisaation välinen yhteensopivuus (person-organization fit). Tämän teorian mukaan persoonan merkitys työhön ja työympäristöön sopeutumisessa on keskiössä. Silloin kun yksilö on tyytyväinen ja yhteensopiva työtehtäviensä kanssa, hän on myös sitoutuneempi työpaikkaansa. Tällöin työsuoritus on kiitettävää ja työpaikan vaihtoaiheet vähäiset. Mitä tyytyväisempi ja yhteensopivampi yksilö on työtehtäviinsä. Yhteensopivuuden osalta on myös merkittävää, että yksilö hakeutuu sellaisiin organisaatioihin ja työtehtäviin, joissa yksilön arvot, ominaisuudet ja tarpeet vastaavat organisaation arvomaailmaa. (Viitala 2021, luku 3.3.)

2.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi voidaan kuvata osaksi laajempaa henkilöstöhankinnan kokonaisuutta, joka alkaa henkilöstösuunnitelmasta ja päättyy hankinnan onnistumisen arviointiin (kuvio 1.). Henkilöstöhankinta perustuu henkilöstösuunnitelman mukaiseen hankintatarpeeseen, joka kertoo, miten paljon ja minkä tyyppistä henkilöstöä organisaatio tarvitsee. Hankinta voi pohjautua myös suunnitelman ulkopuolisiin tekijöihin, joita on toisinaan vaikea organisaation ennustaa. Näitä ovat esimerkiksi olemassa olevan henkilöstön irtisanoutumiset, opintovapaat ja vanhempainvapaat. Henkilöstön hankintatarve voi siis olla huomattavasti suurempi kuin mitä aiemmin oli suunnitelmissa ennakoitu. Vastuu henkilöstösuunnitelman mukaisesta henkilöstöhankinnasta on jokaisella esihenkilöllä. Henkilöstöhankintakokonaisuus voidaan nähdä alkavaksi henkilöstösuunnittelusta, edeten hankintatarpeen määrittelyyn, rekrytointikokonaisuuteen, valintapäätökseen, perehdyttämiseen ja hankinnan onnistumisen arviointiin. (Kauhanen 2009, 70-74.)



KUVIO 1. Henkilöstöhankintaprosessin kulku. (Kauhanen 2009, 74.)

Rekrytointi voidaan nähdä organisaation jatkuvana toimintona, jolle on määritelty vaiheittainen prosessi. Rekrytointiprosessin jokaisen vaiheen hyvä suunnittelu yksittäisessä rekrytoinnissa ennakoii prosessin onnistumista. Rekrytointiprosessi sisältää useita eri vaiheita, jotka voidaan määrittellä viiteen eri vaiheeseen: suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. (Joki 2021, 66.)

Rekrytointiprosessin voidaan nähdä alkavaksi suunnitteluvaiheesta, jossa tehdään hankintatarpeen määrittely. Tällöin ennen varsinaisen rekrytoinnin aloittamista pohditaan, tarvitaanko uutta henkilöstöä vai olisiko olemassa vaihtoehtoisia tapoja, joilla tehtäviä voitaisi hoitaa. Tällöin tarkastellaan, onko työt jaettavissa olemassa olevalle henkilöstölle kuormittamatta heitä liikaa tai voidaanko työnteon menetelmiä kehittämällä tai parempia työvälineitä hankkimalla saada lisääntynyt työvoiman tarve tyydytetyksi. (Joki 2021, 66.) Organisaation visio ja strategia ohjaavat rekrytointipolitiikkaa ja näin ollen myös liiketoiminnan tavoitteet määrittelevät, minkälaista osaamista ja henkilöstöä tarvitaan. Rekrytoinnin suunnittelutilanteessa siis keskiössä on vastata tehtävää koskeviin kokonaisuuksiin; onko työtehtävä tai kaikki siinä välttämätöntä ja miten tehtävää voitaisi vaihtoehtoisesti organisoida, jotta nämä vastaisivat liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. (Viitala 2013, 99.) Samalla tulee pohdittavaksi, haetaanko sopivia ehdokkaita tehtävään organisaation sisältä vai ulkoa (Kauhanen 2009, 78). Sisäisessä rekrytoinnissa avoimeen tehtävään valitaan työntekijä organisaation sisältä. Sisäisen rekrytoinnin hyötyjä ovat sen nopeus ja luotettavuus, kun tehtävään voidaan valita henkilö, jonka motivaatio, taidot ja työtapa tunnetaan entuudestaan. Sisäinen rekrytointi edistää myös nykyhenkilöstön motivaatiota, koska se avaa urakiertomahdollisuuksia ja kannustaa henkilöstöä kehittymään. Sisäinen rekrytointi kertoo organisaation kulttuurista; sisäisesti rekrytoiva organisaatio kannustaa oppimiseen ja kehittymiseen. Haasteina sisäisessä rekrytoinnissa on usein organisaatioon muodostuva rekrytointiketju, jolloin useilla työntekijöillä on samaan aikaan perehdytysvaihe meneillään, mikä voi aiheuttaa sille tyypillisiä häiriötilanteita. Myös mahdolliset organisaatiokulttuuriin toivotut muutokset saattavat jäädä tapahtumatta, kun jo organisaation sisällä oleva henkilö ylläpitää totuttua kulttuuria eikä haluttua uudistusta kulttuurillisesti tapahdu. (Viitala 2013, 104–105.) Tarvemäärittelyn voidaan sanoa olevan koko rekrytoinnin kulmakivi; erinomaisella rekrytointiprosessilla, ilmoituksilla ja valintaprosesseilla ei ole arvoa, mikäli ei ole tarkkaan määritelty, mitä rekrytoinnilla halutaan tavoittaa. Tarvemäärittelyyn on syytä käyttää reilusti aikaa sparraillen ja pohtien, mitkä ovat pitkän aikavälin tavoitteet ja miten rekrytoitava työntekijä voisi kasvaa täyttämään tavoitteet. (Kaijala 2016, 22.)

Kun hankintatarve on määritelty, ja jos se johtaa prosessin etenemiseen, tehtävän täyttämiseksi työstetään toimenkuva ja tehdään yksityiskohtainen vaatimusten asettaminen. Vaihe on tärkeä, sillä siinä tunnistetaan sekä työn sisällön ja vaativuuden osatekijät sekä uudelta työntekijältä vaadittavat ominaisuudet. Vaiheeseen tulisi osallistua rekrytoivan esihenkilön lisäksi hänen esihenkilönsä ja organisaation HR-ammattilainen, jotta voidaan varmistua sekä nykyhetken vaatimusten täyttymisestä kuin tulevaisuuden tarvittavien vaatimusten täyttymisestä. Näin voidaan varmistua siitä, että rekrytoinnin lopputuloksena on yhteisymmärryksen mukainen potentiaali. (Kauhanen 2009, 76.) Yksityiskohtaisten vaatimusten asettaminen pitää sisällään valintakriteerit. Kriteerit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: organisaatiotason kriteerit, yksikön kriteerit ja tehtäväkohtaiset kriteerit. Näitä tasoja koskevia periaatteita tulisi miettiä erilaisten kysymysten pohjalta. Minkälainen on organisaatio, johon työntekijä on tulossa, minkälaista visiota ja liiketoimintastrategiaa valittu työntekijä toteuttaa työssään, minkälainen on organisaation kulttuuri, johon hän on hyppäämässä mukaan. Myös tehtävän sisällöllä, vaatimuksilla ja sijoittumisella organisaatiossa on merkitystä valintakriteerien täyttymiseen. (Viitala 2013, 99.)

Yksityiskohtaisten vaatimusten määrittämistä seuraa hankintalähteiden kartoitus ja valinta. Käytännössä tämä tarkoittaa esihenkilön tai HR-ammattilaisen pohdintaa sopivista hankintakanavista. Mietittäväksi jää, mitä hankintakanavia on ylipäänsä käytössä ja mitkä niistä sopisivat avoimille tehtävälle. Samalla pohditaan hankintakanavien hyödyt ja haitat organisaation näkökulmasta avoimena olevaa tehtävää ajatellen. Hankintakanavan valintaan vaikuttavat erityisesti työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, avoimen tehtävän luonne, organisaation imago, toimiala, koko, sijainti ja oma osaaminen asiassa sekä käytettävissä oleva aika ja raha. (Kauhanen 2009, 77.) Vaikuttavana tekijänä on myös, kuinka paljon ja millä tavalla haun halutaan vaikuttavan organisaatiokuvan rakentamiseen. Organisaation resurssit ja osaaminen vaikuttavat rekrytointikanavan valintaan ja siihen, kuinka rekrytointi ylipäänsä tulee hoidetuksi. Rekrytoinnissa voidaan säästää kustannuksia, mikä organisaatiossa on HR-ammattilainen, jolla on osaaminen rekrytointiin liittyvistä toiminnoista ja prosessin kulusta. Tällöin rekrytointi hoidetaan omin voimin ja rahaa säästyy. (Joki 2021, 69.)

Sisäisessä rekrytoinnissa hakukanavat ovat usein organisaation sisäisissä informaatiokanavissa, ja rekrytoinnissa voidaan hyödyntää mahdollisia resurssipankkeja, joista voidaan löytää siirtohalukkuutensa jo ilmoittaneet henkilöt. Organisaatioiden käytössä voi olla myös kompetenssirekistereitä, joista löytyy henkilöstön osaamis- ja kehittymiskohteet. Sisäisessä rekrytoinnissa auttaa parhaiten systemaattinen urasuunnittelu ja sitä voidaan tukea systemaattisella kyselykysymysten johtamisella. (Viitala 2013, 105–106.)

Ulkoisessa rekrytinnissa hakukanavia on nykyään tarjolla paljon ja niitä voidaan käyttää vaihdellen ja rinnakkain. Erilaisia kanavia ovat esimerkiksi organisaation omat kotisivut ja verkkopalvelut, verkkorekrytointi, jolloin hakuilmoitus julkaistaan siihen erikoistuneiden palveluntarjoajien sivuilla, lehti-ilmoittelu sanoma-, aikakausi-, rekrytointi- ja erityisammattilehdissä, CV-pankit, työvoimatoimistot, rekrytointimessut, korkeakoulujen rekrytointipalvelut, oppilaitokset ja oma henkilöstö. Olipa ulkoisen rekrytinnin hakukanava mikä tahansa, sillä on suora vaikutus organisaation työnantajakuvaan. Näin ollen hakuilmoituksessa käytettävä viestinnän tyyli on syytä miettiä tarkoin. Hakuilmoituksen tarkoitus on aina tavoittaa sopivimmat osaajat haettuun tehtävään. Suunniteltu ja hyvin työstyetty hakuilmoitus kasvattaa organisaation tunnettuutta ja kiinnostusarvoa markkinointiviestinnän keinoin. (Joki 2021, 68.)

Hakuajan päätyttyä alkaa rekrytointiprosessissa henkilövalintavaihe, jossa erilaisten menetelmien avulla koitetaan selvittää, kuinka hyvin hakija täyttää valintaperusteiksi valitut vaatimukset (Kauhanen 2009, 82). Valinnassa käytettäviä menetelmiä on useita erilaisia: kirjalliset hakemukset, itsearviointit, puhelinhaastattelut, työnäytteet, testaukset ja erilaiset kokeet. Näistä valitaan aina sopivimmat haettavan työn luonteen ja tason mukaan sekä kustannus- ja olemassa oleva rekrytointiin kuluva aika huomioiden. (Viitala 2013, 115.) Haastattelu on nykyäänkin erittäin keskeinen osa valintamenettelyä ja se voidaan toteuttaa sekä esihenkilö että HR-ammattilaisen yhteistyössä. Prosessi voi edetä HR-ammattilaisen alkuhaastattelujen pohjalta esihenkilön jatkohaastatteluihin, tai se voidaan tehdä esihenkilövetoisesti siten, että HR-ammattilainen osallistuu tarkkailijan roolissa esittäen mahdollisia tarkentavia kysymyksiä. On hyvä muistaa, että kaksi haastattelijaa havainnoi aina enemmän kuin yksi ja näin ollen saadaan objektiivisempi arvio haastateltavista. (Joki 2021, 73.)

Valintapäätös perustuu hakijoiden ominaisuuksiin suhteessa tehtävän vaatimustekijöihin, nämä vaatimukset parhaiten täyttävä valitaan tehtävään. Valinnan tulos ilmoitetaan kaikille hakijoille valintapäätöksen jälkeen. Hakijat, jotka eivät tulleet valituksi tulee ottaa huomioon viestinnässä ja heille tulee ilmoittaa valinnan lopputulos sekä kiittää kiinnostuksesta organisaatiota kohtaan. Hakijaviestinä valintapäätöksestä edistää organisaation työnantajakuvaa. (Kauhanen 2009, 88.)

Rekrytinnin jälkihoito (onboarding) tarkoittaa uuden työntekijän sulauttamista organisaation toimintaan. Onboardingin voidaan sanoa olevan osa rekrytointikokonaisuutta, jolloin rekrytointipro-

sessi ei pääty työn aloittamiseen, vaan prosessi jatkuu uuden työntekijän aloitettua organisaatiossa. Käytännössä rekrytinnin jälkihoidossa on tarkoitus saada uusi työntekijä nopeasti osaksi tuottavaa tekemistä ja varmistaa hänen sitoutumisensa sekä edistää hänelle asetettujen strategisten tavoitteiden sisäistämistä. Tällöin pohditaan myös, miten uusi työntekijä omaksuu organisaation kulttuurin, arvot, toimintatavat ja tavoitteet. (Kajjala 2016, 66–67.) Voidaan sanoa, että laadukas onboarding-prosessi on huomattavasti laajempi kuin perinteinen perehdytysprosessi; siinä missä perinteinen perehdytysprosessi tähtää uuden työn sisäistämiseen ja tutustumiseen organisaation käytäntöihin, onboarding tavoittelee kokonaisvaltaista kokonaisuutta, sisältäen työyhteisöön tutustumisen, organisaation kulttuurin arvoineen ja työtehtäviin sisään pääsemisen (Clevry 2021).

2.3 Työnantajakuva

Työnantajakuvaan liittyvä keskustelu on nykypäivänä runsasta ja aiheesta keskustellaan paljon. Eikä ihme, sillä työnantajakuvalla on keskeinen merkitys suhteessa organisaation kilpailukykyyn. Sen voidaan sanoa olevan yksi keskeisistä kilpailukykytekijöistä. Työnantajakuva vaikuttaa suoraan organisaation brändiin ja sitä kautta organisaation kiinnostavuuteen nykyisenä tai tulevana työnantajana. Kilpailu osaavista työntekijöistä on useilla toimialoilla massiivista. Aiemmin organisaatiot pääsivät itse valitsemaan osaajat työntekijöikseen avoinna olevien tehtävien hakijoiden joukosta. Nykyään tilanne on päinvastainen; osaajat pääsevät useammin itse valitsemaan työnantajansa. Näin ollen työnantajakuvalla on äärimmäisen suuri rooli työpaikan valintaperusteena. (Kajjala & Tolvanen 2020, 62.) Työnantajakuvaa voidaan siis pitää ratkaisevana tekijänä rekrytointien onnistumisessa (Juvonen ym. 2019, 60).

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, mikä organisaation olemassa olevalla henkilöstöllä ja mahdollisilla työnhakijoilla on organisaatiosta (Juvonen ym. 2019, 60). Sitä voidaan pitää eräänlaisena organisaatiokulttuurin ilmentymänä, joka koostuu organisaatioon liitetystä sisäisestä ja ulkoisista mielikuvista ja kokemuksista. Monen työnhakijan etsiessä uutta työtä, kiinnostus kohdistuu muun muassa julkisuudessa olleisiin uutisiin potentiaalisista organisaatioista. Organisaation maineella on vahva vaikutus siihen, mihin organisaatioihin hakija työnhaussa lähenee. (Kajjala & Tolvanen 2020, 62). Hyvä työnantajakuva rakentuu vahvan organisaatiokulttuurin pohjalta erityisesti silloin, kun organisaation työntekijät kokevat kulttuurin omakseen. Vahvimman ja parhaimman

työnantajakuvaviestin antavat ne organisaatiot, joiden työntekijät kertovat siitä itse. (Luukka 2019, 135.)

Työnantaja kuva voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen työnantajakuva kertoo, miten nykyinen henkilöstö näkee ja kokee organisaation työnantajana. (Juvonen ym. 2019, 60.) Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa henkilöstön kokemukset työsuhteen elinkaaren aikana rekrytoinnista ja perehdyttämisestä lähtien, mahdollisuus kehittyä työssä, palkkaus ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus, työyhteisö, arvot, kulttuuri ja eettiset toimintatavat. Yleisesti ottaen henkilöstöstä huolehtiminen vaikuttaa työnantajakuvaan ja tässä hyvällä johtamisella on suuri rooli. Sisäisellä työnantajakuvalla on keskeinen merkitys ulkoisen työnantajakuvan muodostumisessa; se miten nykyinen organisaation henkilöstö viestii omasta työnantajastaan ulospäin vaikuttaa suoraan mielikuvien muodostamiseen kyseisestä organisaatiosta. (Kaijala & Tolvanen 2020, 63.) Ulkoinen työnantajakuva kattaa organisaation ulkopuolisten henkilöiden käsityksen organisaatiosta työnantajana. (Juvonen ym. 2019, 60.) Se on ilmentymä sisäisestä työnantajakuvasta ja sillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden halukkuuteen hakeutua töihin kyseiseen organisaatioon. Ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttavat sisäisen työnantajakuvan lisäksi työnantajan näkyvyys julkisuudessa, niin mediassa kuin erilaisissa tilaisuuksissa ja tapahtumissa. Se, miten organisaation johto ja asiantuntijat esiintyvät julkisuudessa ja minkälaisen kuvan he samalla organisaatiosta välittävät. On tärkeää antaa oikeanlainen kuva organisaatiosta, sillä ihmiset arvostavat aitoutta ja rehellisyyttä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 64.)

2.4 HR osana strategista rekrytointia

HR-toiminnon rooli on pitkälti ollut lakisäätöisten henkilöstöasioiden hallinnollisten asioiden hoitaminen. Tämän lisäksi HR:n vastuulla ovat HR-prosessien sujutus ja niiden toimivuus. Käytännössä tämä tarkoittaa palkkahallinnon, vakuutus-, työterveys- ja rekrytointiprosesseja sekä VES/TES-tukintoihin liittyvää neuvontaa. Edellä mainittujen HR-tehtävien lisäksi HR-roolissa tänä päivänä korostuu strategiaan ja johdon tukemiseen liittyvä rooli. Tämä rooli on ollut korostuneena yrityksissä jo jonkun aikaa ja se näkyy henkilöstöjohtajan aktiivisena roolina yritysten johtoryhmissä. Julkisella sektorilla tullaan hieman perässä; valitettavan usein henkilöstöjohtaja raportoi hallintojohtajalle eikä täten toimi johtoryhmän aktiivisena jäsenenä. Tulevaisuudessa tilanne toivottavasti on parempi, kun HR:n rooli osana strategian toteutumista nähdään vahvemaksi kuin aiemmin. (Kaijala & Tolvanen 2020, 199.)

Rekrytointi kuuluu esihenkilön tehtäviin. HR:n rooli on kuitenkin hyvä kytkeä mukaan rekrytointiprosessiin, jolloin HR-ammattilainen huolehtii prosessin etenemisestä organisaation sovitun rekrytointipolitiikan mukaan. (Kaijala & Tolvanen 2020, 200.) HR-ammattilainen tuo siis rekrytointiprosessiin asiantuntijuutensa tukemalla esihenkilöä koko rekrytointitapahtuman ajan, lähtötilanteen selvittämisestä rekrytoinnin onnistumisen seurantaan asti (Joki 2021, 65). HR-ammattilaisen antama tuki voi ulottua tehtävä- ja osaamisprofiilin määrittelyyn sekä hakemusten käsittely- ja haastatteluvaiheisiin. (Kaijala & Tolvanen 2020, 200). HR-ammattilaisen rooliin voi kuulua myös esimerkiksi haakuilmoituksen laadinta, kyselyihin vastaaminen, kandidaatin soveltuvuuden arviointi, yhteistyökumppanin etsiminen henkilö- ja soveltuvuusarviointeihin sekä referenssihaastattelujen tekeminen ja yhteenvedon toimittaminen niistä esihenkilölle (Joki 2021, 65–66). HR:n rooli rekrytoinneissa voidaan siis perinteisen lakisääteisen HR-asioiden hallinnollisen hoitajan roolista nähdä strategisempänä johdon kumppanina, tukien ja mahdollistaen liiketoiminnan strategisia tavoitteita (Kaijala & Tolvanen 2020, 200).

2.5 Rekrytointi valtiohallinnossa

Lähitulevaisuudessa valtion henkilöstövoimavarat ovat merkittävien kehittämisvaatimusten edessä, koska vuoden 2020 henkilöstömäärästä ennakoitaan vähenevän noin kolme neljäsosaa vuosien 2021–2030 aikana. Digitalisaation osaltaan oletetaan vaikuttavan osaamiseen liittyvien vaatimusten muuttumiseen. Jotta näihin muutoksiin voidaan varautua, tulisi valtion organisaatioiden kehittää osaamista ja toimintakykyään muuttuvassa toimintaympäristössä. Käytännössä tämä tarkoittaa organisaatiotasolla osaamisen kehittämistä rekrytoimalla sekä parantamalla olemassa olevan henkilöstön osaamista. Aiheella on valtava valtiontaloudellinen merkitys, sillä vuonna 2021 työvoimakustannukset olivat 4 814 miljoonaa euroa. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2022, 4.)

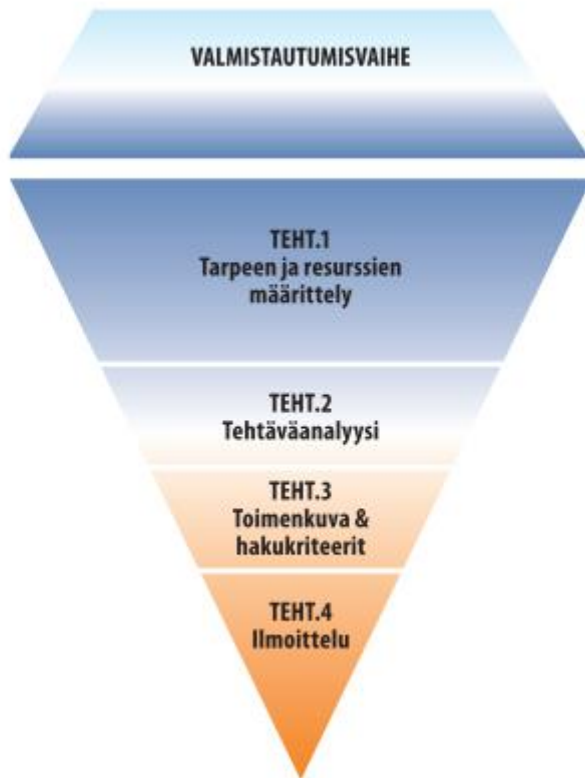
Valtiohallinnossa rekrytointiprosessia ohjaavat erilaiset periaatteet, suositukset ja ohjeet sekä laki. Näistä keskeisimpinä voidaan pitää viran täyttöön liittyvää lainsäädäntöä sekä ohjetta viran täyttämiseen liittyvistä periaatteista. Kyseinen ohje määrittelee virkojen täyttämistä, mutta sen on osittain sovellettavissa myös valtiohallinnon työsopimussuhteisten tehtävien täyttämiseen. (Valtiovarainministeriö 2022.) Valtiohallinnossa valtiovarainministeriön vastuulla on valtion strategisen rekrytointiprosessin määrittely ja työnantajakuvan vahvistaminen. Valtion eri virastot vastaavat tahoillaan

omista rekrytoinneistaan ja kukin yksittäinen rekrytointi on aina kyseisen viraston tavoitteista ja suunnitelmista johdettu valinta.

Organisaation henkilöstöjohtamisen roolit jakautuvat neljään kokonaisuuteen, joita ovat strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen, muutoksen ja uudistumisen johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä organisaation perusrakenteiden johtaminen. Rekrytointiprosessi linkittyy vahvimmin strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja organisaation perusrakenteiden johtamiseen. (Laine & Äijälä 2020, 11.)

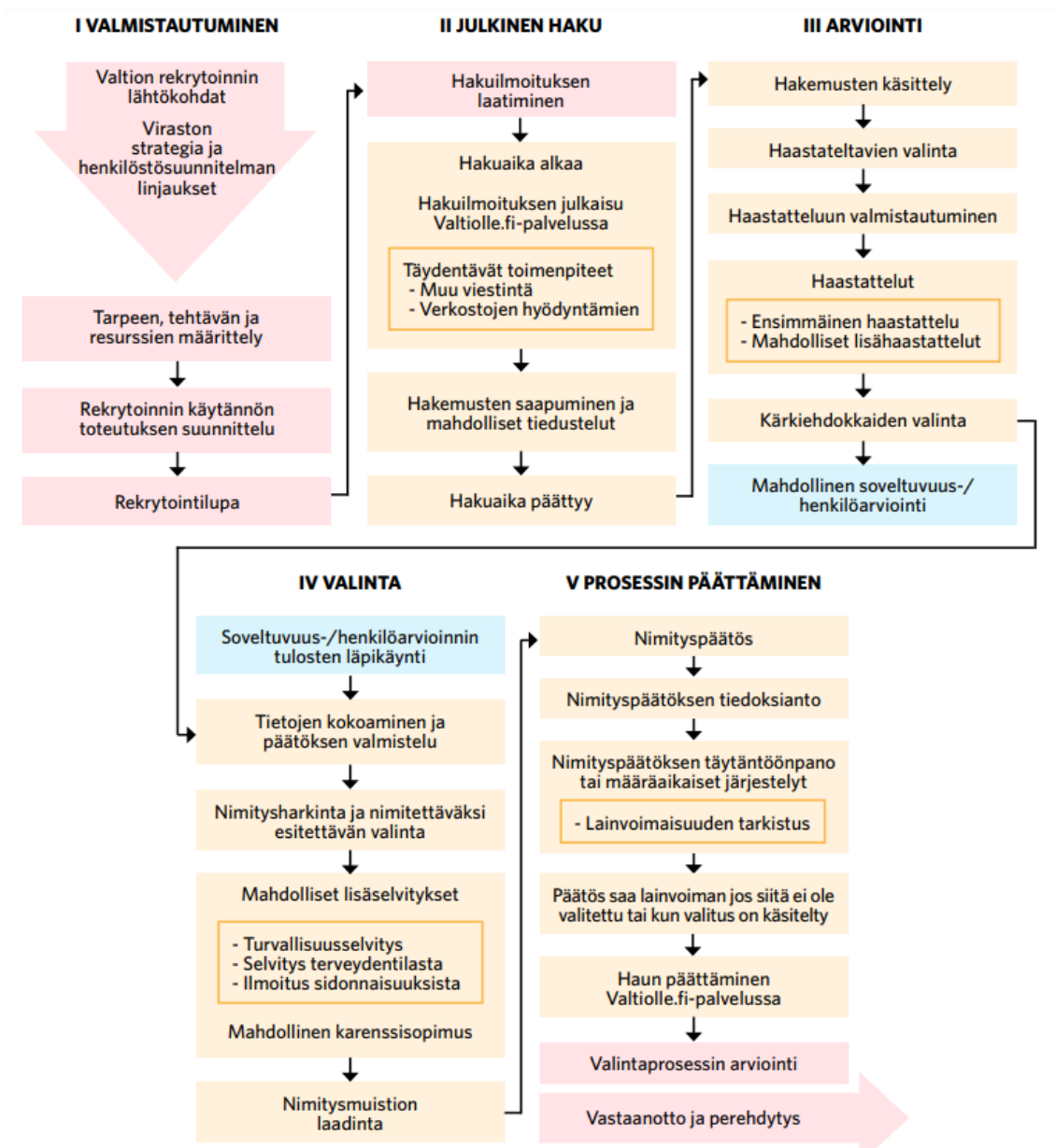
Valtion virastoissa rekrytointi käynnistyy monivaiheisella valmistautumisella. Rekrytointien perusteluissa huomioon otetaan viraston tavoitteet sekä mahdolliset ennakoitavat muutokset. Rekrytointien tarpeellisuutta perustellaan ja arvioidaan virastoissa eri tavalla ja monesta erilaisesta näkökulmasta. Valtion virkamiesasetuksessa säädetään virkojen perustamisesta, hakumenettelystä ja kelpoisuusvaatimuksista ja näitä periaatteita noudatetaan virantäytössä. Rekrytoinnin valmistautumisvaihe lähtee liikkeelle, kun virastossa tunnistetaan rekrytoinnin tarve. Tarve voi olla eläköitymisestä, irtisanoutumisesta, virkavapaudesta tai uudesta työtehtävästä johtuva. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 36–37.)

Valtiovarainministeriön valtion rekrytointioppaassa on ohjeistettu rekrytointiprosessiin valmistautumisesta. Sen mukaan valtion rekrytointiprosessin valmistautumisvaiheeseen kuuluvat työtehtävän tarpeen ja resurssien määrittely, tehtäväanalyysi, toimenkuvan ja hakukriteerien määrittely, rekrytointiluvan hankkiminen ja hakumenetelmien käynnistäminen (kuvio 2). Nämä vaiheet tulee hoitaa ennen hakuilmoittelua tai muita rekrytointiin liittyviä toimia. Valmisteluvaiheen sisältämät tehtävät ovat usein näkymättömiä, mutta niiden valmistelu on rekrytoinnin kannalta tärkeää, ja siksi niitä ei tule kepeästi ohittaa (Laine & Äijälä 2020, 11.)



KUVIO 2: Rekrytinnin valmisteluvaihe valtiolla. (Laine & Äijälä 2020, 11.)

Valtiontalouden tarkastusviraston tekemän tarkastuksen perustella valtiohallinnon valmisteluvaiheen jälkeiseen rekrytointiprosessiin kuuluu neljä erilaista vaihetta (kuvio 3): julkinen haku, henkilöarviointi, valinta ja rekrytointiprosessin päättäminen. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2022, 39.) Tarkastukseen liittyvien haastattelujen perusteella saatiin erilaisia näkemyksiä rekrytointiprosessin alkamisajankohdasta. Yleisimmin ajatellaan, että valtiolla rekrytointiprosessi alkaa rekrytointi-ilmoituksen julkaisusta. Käytännön tasolla prosessi käynnistyy, kun yksikössä tunnistetaan rekrytointitarve. Useimmiten HR-toiminto auttaa esihenkilöitä hakuilmoituksen työstämisessä, tavoitteena on, että viraston hakuilmoitukset ja hakijaviestintä olisivat tasalaatuisia kaikissa rekrytoinneissa. Julkisen haun jälkeen rekrytointiprosessi etenee arviointivaiheeseen, joka sisältää hakemusten käsittelyn, haastattelut, referenssitietojen tarkastamisen ja joissakin tapauksissa psykologisen henkilöarvioinnin. Arviointivaihetta seuraa valintavaihe, jossa valtiohallinnossa tehdään nimitysmuistio. Vaihe pitää sisältää myös nimitysharkinnan, joka tarkoittaa menettelyä, jossa arvioidaan yksittäisen hakijan kelpoisuus ja ominaisuudet suhteessa haettavan viran vaatimusiin. Nimitysharkinta sisältää kelpoisuusvaatimukset täyttävien hakijoiden vertailun toisiinsa. Rekrytointi nähdään päättyvän, kun nimitys saa lainvoiman, eli kun hallinto-oikeuden valitusoikeus päättyy ja uusi työntekijä aloittaa työnsä virastossa. Toinen näkemys on, että rekrytointi päättyy, kun aloittaneen työntekijän koeaika päättyy (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2022, 41.).



KUVIO 3: Valtion rekrytointiprosessi (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2022, 40).

3 STRATEGIA

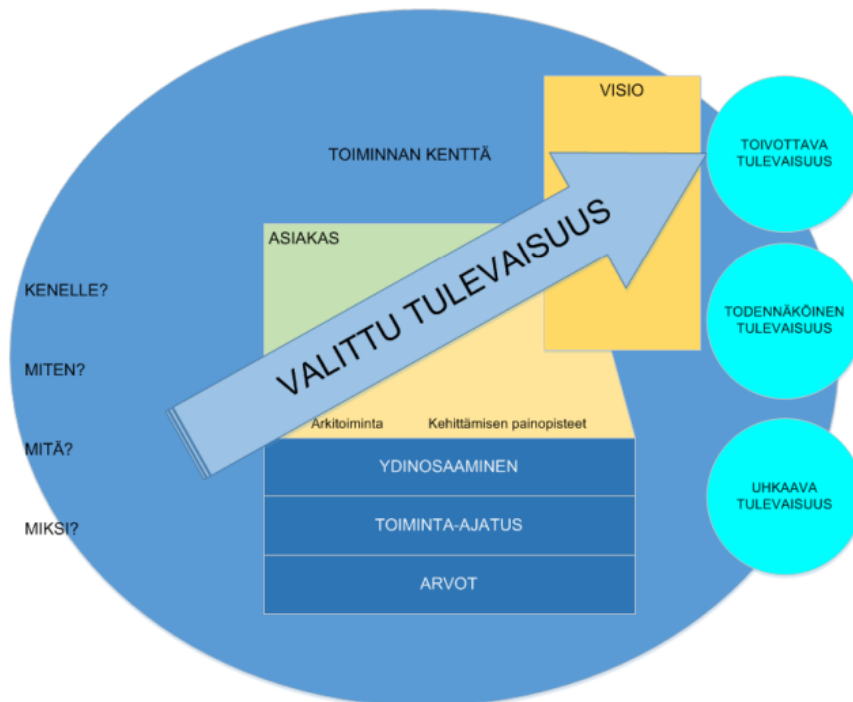
Sana strategia on ollut organisaatioiden johtamisen käsitteenä jo hyvin pitkään ja sen voidaan sanoa olevan yksi vanhimmista johtamiseen liittyvistä termeistä. Käsitteenä se on hyvin laaja ja monitahoinen – se kattaa niin liiketoiminnan, organisaation ja henkilöstön johtamisen sekä kehittämisen. Strategian sisältämän laajan sisällön vuoksi sitä on vaikea rajata yhteen määritelmään. Selvää kuitenkin on, että strategian avulla organisaatiot voivat parantaa toimintaansa – jokaisella organisaatiolla on tehtävä ja niiden tarkoitus on pyrkiä täyttämään ihmisten tai organisaatioiden tarpeita. Strategian avulla organisaation toimintaa pystytään kohdistamaan oikeisiin asioihin ja resursseja suunnata oikeisiin kohteisiin. Strategia voidaan kuvata toimintamallina, jonka tehtävänä on toteuttaa organisaation visio. Strategia on jatkuvasti kehittyvä toimintamalli, jonka toteuttamiseen on nykypäivän työelämässä kutsuttu laaja kirjo organisaation toimijoista: johto, esihenkilöt, henkilöstö, asiakkaat ja verkostokumppanit.

Strategian merkitys nykypäivän organisaation johtamisessa on noussut jo niin merkittäväksi, että mikään organisaatio ei voi välttää strategisen johtamisen olemassaoloa. Strategiakäsite näkyy joka puolella. Strategian merkitys on ollut läsnä yritystoiminnassa pisimpään ja yritysten liiketoiminnassa sen hyödyntäminen on monipuolistunut ja laajentunut. Tästä syystä yhä harvempi yritys pärjää enää vain yhdellä strategialla. Strateginen työkalu on laajentunut konsernistrategiasta erilaisiin liiketoimintastrategioihin sekä johtamisfunktioihin linkittyviin strategioihin. Konsernistrategialla tarkoitetaan määritelmää, joka kristallisoi syyn korporaation olemassaolosta. Liiketoimintastrategiat ohjaavat bisneksien toimintaa parempaan suuntaan suhteessa kilpailijoihin. Johtamisfunktioihin linkittyvät strategiat sisältävät erityyppisiä sisäisiä strategioita, kuten henkilöstöstrategian, markkinointistrategian, hankintatoimen-, tietohallinto- ja tuotantostrategian. (Juuti & Luoma 2022, 20.)

3.1 Strateginen kokonaisuus

Nykypäivän strategia kuvataan eloisaksi ja dynaamiseksi tulevaisuuteen suuntaavaksi johdon työkaluksi, joka kehittyi jatkuvasti. Tuomi & Sumkin (2009, 28–29) kuvaavat teoksessaan strategiaa kokonaisvaltaiseksi toimintamalliksi, jonka perustehtävänä on toteuttaa visioon tähtäävän toiminnan suunta ja lopulta koko visio. Strategian perustana ovat arvot, toiminta-ajatus (missio) ja ydin-

osaaminen. Skenaariotyöskentely toimii tulevaisuuden hahmottamisen pohjana ja strategiaa valmistellaan pitkälle tulevaisuuteen. Samalla hahmotellaan toimintakenttä, asiakas ja verkostokumppanit (kuvio 4). Jokaista strategian osaa tarkastellaan ja sen sisältö tulee ymmärtää, mikä on koko strategisen toiminnan edellytys. (Tuomi & Sumkin 2009, 28–29.)



KUVIO 4. Kokonaiskuva strategiasta. (Tuomi & Sumkin 2009, 29.)

3.2 Missio, Visio, arvot, ydinosaaminen

Missio kuvaa organisaation tarkoituksen ja toiminta-ajatuksen. Se kertoo, miksi organisaatio on olemassa ja mikä sen toiminnan tarkoitus on. Käytännössä mission tarkoitus on määrittää, mitä varten organisaatio on olemassa ja mitä se tekee tarkoituksensa saavuttamiseksi. Mission tehtävä on antaa merkitys ihmisten käyttöön. (Juuti & Luoma 2022, 350.) Vision avulla kuvataan organisaation tavoitetta tietyllä aikavälillä. Se on siis kuvaus organisaation tulevaisuuden tahtotilasta. (Kajjala & Tolvanen 2020, 15.) Visiokuvausta voidaan käyttää johtamisen työkaluna – se voi toimia henkilöstön toiminnan innoittajana vision saavuttamisessa, edellyttäen, että visiokuvaus on selkeä ja se konkreettisesti ohjaa päätöksentekoa (Juuti & Luoma 2022, 356). Arvot kuvaavat organisaation tapaa toimia ja ne ohjaavat henkilöstön toimintaa (Kajjala & Tolvanen 2020, 15). Strategisella ydinosaamisella taas tarkoitetaan organisaation strategisten osaamisten määrittelyä. Ydinosaaminen on organisaation merkittävin strateginen osaaminen, se kertoo, osaamisen, mikä on uniikkia,

asiakkaille lisäarvoa tuottavaa ja antaa uusia mahdollisuuksia organisaation tulevaisuuteen. (Tuomi & Sumkin 2009, 54–55.)

Organisaatioiden strategisen johtamisen ympäristö on laaja-alainen ja tästä syystä myös Juuti ja Luoma määrittelevät teoksessaan (2022, 22) strategian neljällä erilaisella kuvauksella: strategia on organisaation pidemmän aikavälin suunta ja menestyksen avain. Se on tapa, jolla organisaatio voi käyttää resurssejaan muuttuvassa maailmassa. Strategia on väline ainutlaatuisuuteen, kilpailuedun saavuttamiseen ja ylivoimaisuuteen. Se on tapa, jolla organisaatio on päättänyt täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset.

3.3 Strategian merkitys

Strategiaa voidaan tutkia ja tarkastella eri näkökulmista. Bourgeois havaitsi strategiatutkimuksessa 1980-luvulla merkittävän eron strategian sisällön ja prosessin välillä. Strategian sisältötutkimuksessa tutkimus keskittyy vastaamaan kysymykseen ”mikä strategia?” ja näin ollen keskittyy tutkimaan onnistumista ja epäonnistumista strategisten valintojen ja suoritustulosten välillä. Strategian prosessitutkimus sen sijaan keskittyy tutkimaan kysymystä ”miten”-näkökulmasta, eli tarkastelee, miten nimenomainen organisaatiostrategia syntyy. Prosessiin perustuvan lähestymistavan löytyminen ja kehittäminen strategian sisältöön kohdistuvan lähestymistavan vaihtoehtona strategiatutkimuksessa, on auttanut avaamaan organisaatiollekin tuntematonta strategiaan liittyvää kokonaisuutta ja inhimillistänyt strategisen johtamisen kenttää. Viime vuosina tämä prosessitutkimuksen suunta on kasvanut strategiatutkimuksessa, ja se mitä ja miten strategiset toimijat organisaatioissa toimivat käytännössä, on noussut strategiatutkimuksen pääpainoksi. (Chia & Holt 2006, 635.)

Syitä strategian olemassaololle on tunnistettu olevan monia. Tutkija Henry Mintzbergin mukaan strategian tehtävä on antaa organisaatiolle oikea suunta, joka viitoittaa tietä eteenpäin. Sen mukaan hyvin tehty strategia saattaa organisaation tahtotilaansa, myös siinä tapauksessa, jossa organisaation tilanne olisi huonompi suhteessa kilpailijoihin. Hyvä strategia antaa siis eväät organisaation onnistumiselle tavoitteessaan. Strategian tehtävä on ohjata myös sisäistä tekemistä, jolloin se yhtenäistää organisaation toimintaa. Mikäli strategiaa ei ole, voidaan organisaation toimintaa kuvata joukoksi yksilöitä, jotka kukin tekevät vain omia toimia. Strategia siis yhdistää organisaation toimijoita. Näiden lisäksi strategian tehtävänä on luoda organisaatiolle identiteettiä. Mintzbergin

mukaan organisaatio, jolla ei ole strategiaa, on kuin organisaatio ilman nimeä. Ilman nimeä organisaatioon on vaikea suhtautua. Voidaan sanoa, että strategiaton organisaatio toimii arvaamattomasti ja sen toiminta on epäjohtonmukaista ja rikkonaista. (Juuti & Luoma 2022, 23–24.) Strategiaa tarvitaan siis tuomaan selkeyttä ja erityisesti johdonmukaisuutta organisaatiolle. Strategia merkitsee yksilötasolla ihmisille vastausta tulla johdetuksi. Se merkitsee pysyvyyttä. Vaikka maailma ympärillä muuttuu, organisaatiolla on olemassa tietyt asiat, jotka eivät ole muuttumassa. Organisaation strategiset linjaukset auttavat toimijoita olemaan kyseenalaistamatta jatkuvasti organisaation toimintaan liittyviä kokonaisuuksia. (Juuti & Luoma 2022, 24.)

Mikään laki ei pakota organisaatiota luomaan strategioita, vaan syy strategioiden luomiseen lähtee organisaatiosta itsestään. Ne tunnistavat strategian oleelliseksi toimintansa kannalta ja päätyvät siitä syystä käyttämään aikaa ja energiaa strategiatyöskentelyyn. Useimmiten lähtökohta strategian tarpeellisuuteen organisaatiossa lähtee epätäydellisen tilanteen korjaamisesta. Strategia on mahdollista työstää hyvän, olemassa olevan tilanteen ylläpitämiseksi, mutta on todettu, että epäsuotuisa lähtötilanne antaa organisaation johdolle määrätietoisemmän työskentelypohjan paremman tilanteen saavuttamisen tavoittelussa. Läpikäyty organisaation johtamishaaste on siis useimmiten seuraus strategiatyön aloittamiseen ja strategian työstämiseen. (Juuti & Luoma 2022, 23–26.)

Organisaation toiminnan kannalta strategian merkitys on siis suuri, mutta sen toteutuminen edellyttää, että strategia tunnetaan. Mikäli strategiaa ei tunneta, sen pohjalta ei voida toimia eikä näin ollen käytännössä voida varmistaa, että organisaatio toimii oikeita muutoksia ja tavoitteita kohti. Johtamisen ja päätöksenteon kannalta on siis toivottavaa, että strategia tunnetaan. (Maury 2021, 27.) On siis oleellista ja merkittävää, että strategian tunnettuuden eteen on syytä nähdä organisaatiossa vaivaa. Maarika Maury on tehnyt Vaasan yliopistolle laajan strategiatutkimuksen, joka koostuu 200 organisaation ja 20000 vastaajan otoksesta. Tutkimus on tehty kahdesti, vuonna 2016 ja 2021. Vuonna 2016 julkaistun strategiatutkimuksen mukaan 1 % kuntien työntekijöistä tunsivat oman kunnan strategiset painopisteet. Johdon ja päättäjien osalta luku oli 5 % ja esihenkilöiden vastaava luku 4 %. Vuoden 2016 jälkeen kunnissa on tehty paljon strategiatyön kehittämiseen. Vuoden 2021 tutkimustulokset olivat edelleen matalia, mutta huomattavasti parantuneet. Tällöin 21 % kuntien johdossa toimivista henkilöistä pystyivät kertomaan olemassa olevat strategiset painopisteet. Tutkimuksen perusteella on voitu todeta, mikäli strategiaa ei tunneta, se vaikuttaa tuloksellisuuteen: kun työntekijät ja viranhaltijat eivät tiedä tai muista olemassa olevia strategioita, ei voida olettaa,

että nämä myöskään nousisivat arjen ajatuksiin, puheisiin tai tekoihin. Samalla on voitu myös todeta, että strategiatyön kehittämisellä on merkitystä strategian toteutumiseen. (Maury ym. 2021, 27–29.)

3.4 Liiketoimintastrategia henkilöstövoimavarojen johtamisessa

Organisaation strategian toteutumiseen tarvitaan organisaation henkilöstöä ja sen osaamista. Strategiatyötä suunniteltaessa organisaation henkilöstön rooli mukautuu eri tavoin riippuen siitä, minkälaista liiketoimintaa organisaatio toteuttaa. Asiantuntijaorganisaatiossa liiketoimintaa ohjaavat strategiset valinnat painottuvat henkilöstövoimavaravoihin ja ne ovat lähtökohta, minkä varassa asiantuntijaorganisaation kannatta strategisia valintojaan tehdä. Organisaation liiketoimintastrategia sisältää myös erilaisia vaatimuksia henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Organisaation strateginen johtaminen ja henkilöstöasiat ovat tiivis ja toisiinsa nojautuva prosessi, jota ei pidä strategia-työssä unohtaa. (Viitala 2013, 48.)

Organisaation sisäisten voimavarojen korostamista organisaation menestyksen lähtökohtana kutsutaan resurssilähtöiseksi johtamiseksi. Menestymisen kannalta arvokas resurssi tarkoittaa sitä, että se antaa hyötyä organisaatiolle, se on uniikki ja se on hankala kilpailijan kopioida. Lisäksi arvokasta resurssia ei voi korvata muilla resursseilla. (Juuti & Luoma 2022, 352.) Selznick ja Penrose korostivat organisaatioiden resurssiperusteinen strategia-ajattelua jo 1950-luvulla. He nostivat organisaation henkilöstön osaamisen ja kokemuksen menestystekijöiksi käytössä olevista voimavaroista. 1990-luvulla resurssiperusteinen ajattelumalli jatkoi vahvistumistaan. Strategista johtamista tutkivat korostavatkin, että organisaation menestys löytyy omien sisäisten voimavarojen tutkimisen kautta sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään analysoimaan markkinoita. Organisaation sisältä tulisi löytää uniikki osaaminen, mitä kilpailijalta ei löydy tai mitä se ei pysty suoraan kopioimaan. (Viitala 2013, 49.)

Todellinen strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen perustuu siihen, että organisaatiolla on liiketoimintastrategia. Ilman sitä aito strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen ei ole mahdollista. Vaikka liiketoimintastrategia olisikin organisaatiolla kirkkaana mielessä, voi silti henkilöstövoimavarojen strateginen liitännäisyys olla organisaatiossa vaikeasti hahmotettavissa. Jotta strateginen henkilöstöjohtaminen toteutuu, edellyttää se organisaation johtoryhmän aitoa mielenkiintoa henkilöstöasioihin tasavertaisesti muiden johtamisen alueiden kokonaisuudessa. (Viitala 2013, 49–

50.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulma voidaan ottaa mukaan joko osaksi liiketoimintastrategiaa tai siitä voidaan laatia erillinen henkilöstöstrategia. Tärkeää on, että henkilöstönäkökulma näkyy strategisella tasolla; liiketoimintastrategiaan kytkettynä se antaa henkilöstölle signaalin, että henkilöstöllä on strateginen rooli ja näin ollen erityinen merkitys organisaation toiminnalle. Erillinen henkilöstöstrategia antaa mahdollisuuden perustella ja täydentää henkilöstöstrategisia osa-alueita syvemmin. (Kajjala & Tolvanen 2020, 19.)

3.5 Henkilöstöstrategia

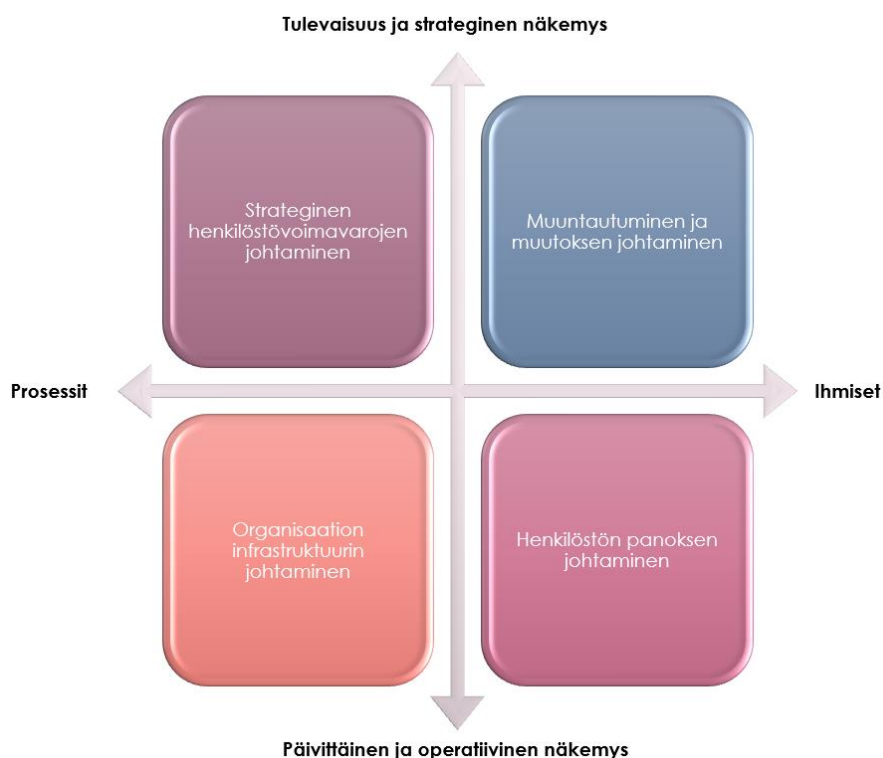
Suunnitelmaa liiketoimintastrategian toteuttamisesta henkilöstöjohtamisen keinoin kutsutaan henkilöstöstrategiaksi. Henkilöstöstrategiassa kuvataan organisaation tarvitsema osaaminen, henkilöstömäärä ja sen rakenne tulevaisuuteen tähtäävällä lyhyellä aikavälillä sekä avataan, miten näiden olemassaolo tullaan varmistamaan. (Viitala 2013, 50–51.) Henkilöstöstrategiassa arvioidaan olemassa olevaa henkilöstöressurssien tilaa, henkilöstön määrällisiä ja laadullisia tulevaisuuden tarpeita, suunnitelmia näiden tarpeiden toteuttamiseksi sekä kykyä varmistaa henkilöstöstrategian toteutumisen mahdollisuudet liiketoimintastrategian pohjalta (Joki 2021, 21). Henkilöstöstrategia määrittelee linjaukset henkilöstöjohtamisen periaatteille; miten saadaan organisaation toiminta henkilöstöjohtamista hyödyntäen paremmaksi kuin muilla organisaatioilla. (Viitala 2013, 50–51.)

Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat liiketoimintastrategian mukaiset tärkeimmät henkilöstön osaamisalueet, johtaminen, sen kehittäminen ja organisaation arvojen mukainen toiminta, henkilöstön hankinta, henkilöstön monimuotoisuus, henkilöstön motivaatio- ja sitoutuminen sekä hyvinvointikysymykset (Kajjala & Tolvanen 2020, 20). Lisäksi henkilöstöstrategiaa voidaan tukea henkilöstövisiolla. Se kuvaa tarkemmin organisaation henkilöstövoimavarojen ja osaamisen tasoa ja vaatimuksia, joiden varassa varsinainen liiketoimintavisio voidaan toteuttaa. (Viitala 2013, 51.)

Henkilöstöstrategiaan vaikuttavat keskeisesti organisaation ulkoinen ja sisäinen ympäristön henkilöstöressurssien uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet sekä liiketoimintastrategia. Nämä tekijät huomioiden määritellään henkilöstöressursseille asetettavat pitkän aikavälin tavoitteet, jotka yhdessä muodostavat henkilöstöstrategian. Henkilöstöstrategia konkretisoituu organisaatiossa lyhyemmän aikavälin henkilöstöpolitiikkana. Henkilöstöpolitiikka määrittelee pelisääntöjä, joita organisaation henkilöstötoimien hoidossa käytetään. Henkilöstöpolitiikkoja ovat esimerkiksi rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. (Joki 2021, 21–22.)

3.6 HR-toiminto osana strategiaa

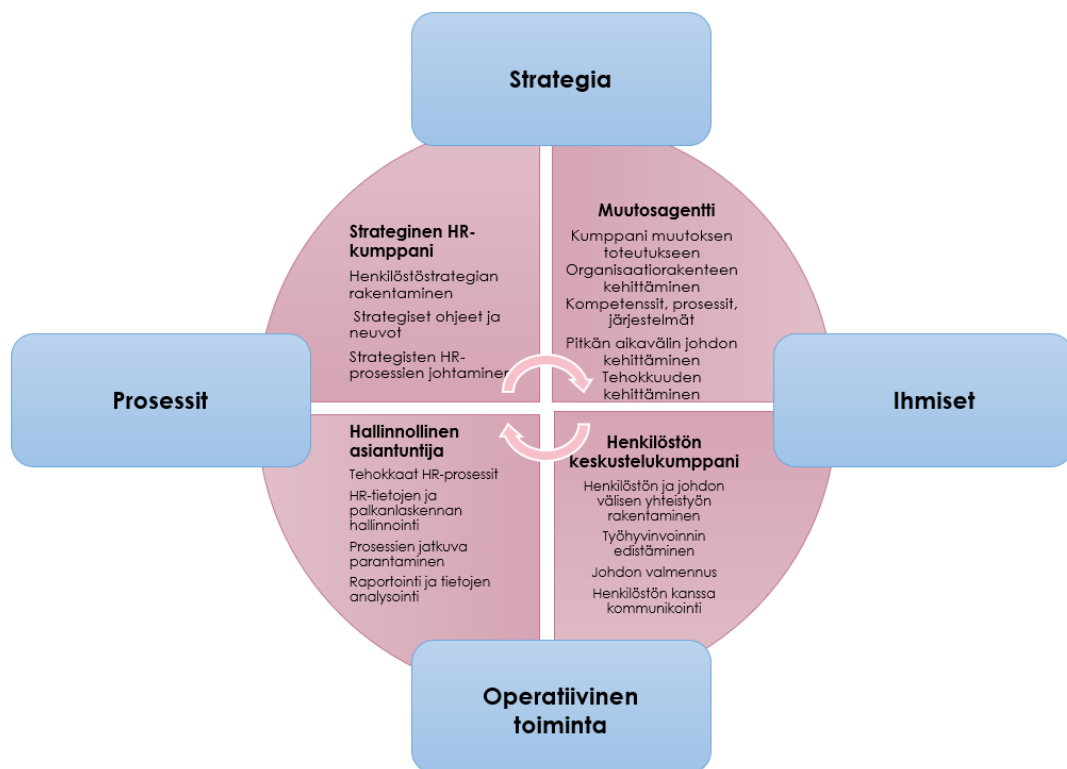
Organisaation HR-asioiden hoitamisen ja johtamisen rooli ja organisoitumistavat ovat hyvin kirjavina riippuen siitä, minkä kokoisesta ja minkä toimialan organisaatiosta on kysymys. Dave Ulrich kuvaa henkilöstövoimavarojen johtamisen roolin viitekehystä neljällä osiolla (kuvio 5), joita ovat strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen, muuntautuminen ja muutoksen johtaminen, henkilöstövoimavarojen infrastruktuurin johtaminen ja henkilöstön panoksen johtaminen. Näiden osioiden ääripäässä ovat prosessit ja ihmiset sekä operatiivinen toiminta ja strategia. (Kauhanen 2009, 216.)



KUVIO 5: Henkilöstövoimavarojen johtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 1997, 24 ja Kauhanen 2009, 216).

HR-ammattilaisten rooli osana organisaation toimintaa on muuttunut huomattavasti vuosikymmenten aikana. Alun perin rooli on ollut kirjanpitoa työntekijöistä ja palkoista. Pikkuhiljaa rooli on laajentunut kiinteämmin osaksi työn, työympäristön ja osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta liiketoiminnan tehostamiseen. Vasta viimeisten vuosikymmenten aikana HR-ammattilaisten rooli on laajentunut kohti strategisempaa suuntaa. Työn laajentumisella strategisempaan suuntaan on syynsä; henkilöstöä pidetään organisaatioissa kilpailukykyyn keskeisimpänä perustana ja HR-ammattilaiset

taas tuntevat organisaation henkilöstön parhaiten. Henkilöstöammattilaisen rooli strategisena toimijana on siis nykypäivää liiketoimintastrategian tukijana ja inhimillisen pääoman tuntijana organisaation päätöksenteossa. (Viitala 2013, 26.) HR-ammattilaisen tehtäväkenttä voidaan kuvata operatiivisen, prosessien, ihmisten ja strategisen ulottuvuuden kautta. Perinteisen hallinnollisen asian- tuntijaroolin lisäksi tehtäväkenttä kattaa osallistumisen liiketoiminnan suunnittelun tarkentamiseen ja jatkokehittelyyn henkilöstöperspektiivistä sekä kyvyn rakentaa muutosvalmiutta ja joustavuutta organisaatiossa. HR-ammattilainen voi toimia henkilöstöstrategian muotoilijana ja henkilöstöasioiden sisäisenä konsulttina organisaatiossa. Hän on myös linkki johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön välillä. Näin huolehditaan, että organisaation johdon näkemykset liiketoiminnan kehittämisestä ja toteutuksesta ovat osa henkilöstön työtä. Esimerkiksi organisaation arvojen näkyminen henkilöstön työssä on HR-ammattilaisen pohdittavaa; miten HR voi tukea näiden toteutumista työntekijätasolla. (Joki 2021, 18-21.)

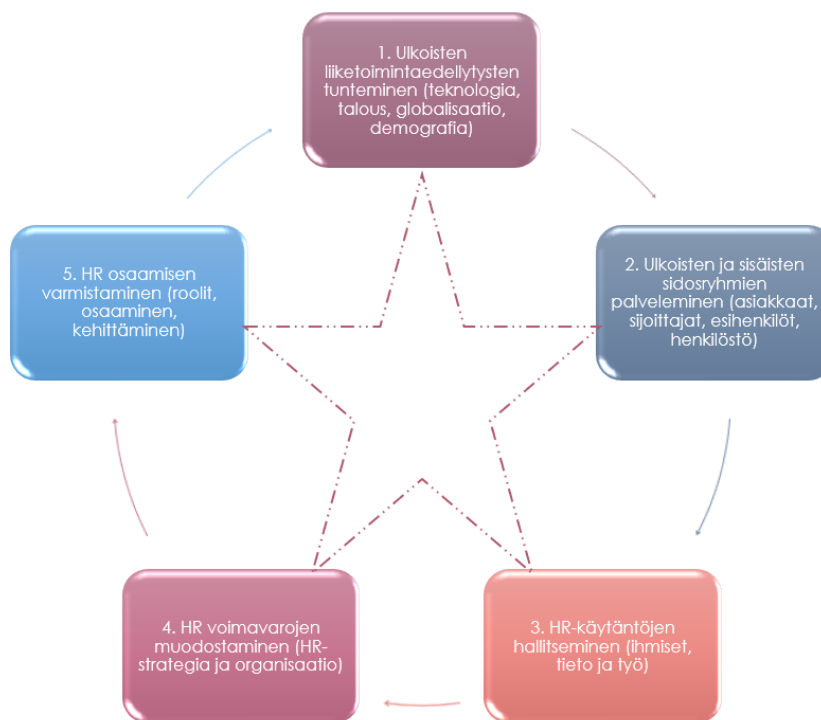


KUVIO 6. HR-ammattilaisen roolit. (Joki 2021, 18).

Pienemmissä organisaatioissa henkilöstövoimavarojen johtamista ei useimmiten ole johdettu erillisen HR-toiminnon kautta, vaan organisaation ylin johto ottavat Ulrichin mallin mukaiset neljä roolia hoidettavakseen linjaesihenkilöiden kanssa. Tällöin voi olla vaara, että keskitytään enemmän inf-

rastruktuurin johtamiseen, kuten pakollisiin hallinnollisiin tehtäviin, sekä henkilöstön panoksen johtamiseen ja kaksi muuta roolia jäävät katveeseen. Usein suurissa organisaatioissa havaitaan, että päätoimiselle HR-ammattilaiselle on tarvetta. Valitettavasti henkilöstöammattilaisen rooli voi siltikin jäädä varsin suppeaksi ja painottuen vain joihinkin tiettyihin HR-toiminnolle omaksuttuihin kokonaisuuksiin, kuten henkilöstön hankintaan tai siinä avustamiseen. Todellisuudessa rooleja on jokaisen Ulrichin esittämän neljän osan sisällä ja ne ilmentyvät toimintana, jossa näkyvät strateginen kumppanuus, hallinnollinen asiantuntijuus, henkilöstön mielipiteiden kuuleminen ja muutosagentin rooli (kuvio 6). Organisaatiossa on oleellista tarkastella, kuinka nämä ilmenevät organisaation käytännön toiminnassa. Kaikkein keskeisintä on pohtia, mitä lisäarvoa HR-ammattilainen tuo organisaatiolle. (Kauhanen 2009, 217–218.)

HR-toiminnan kokonaisuus on henkilöstövoimavarojen johtajien ja HR-ammattilaisten yhdessä tekemisen kehä, joka sisältää kokonaisuuksia, joita HR-toiminnalta edellytetään (kuvio 7). Mikäli HR-toiminto ei toimi kaikilla kuviossa määritellyillä ja arvoitetuilla osa-alueilla, on täysin mahdotonta puhua strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta. (Kauhanen 2009, 217–218.)



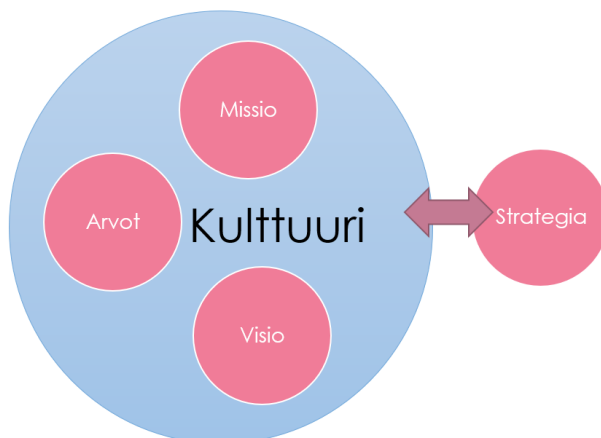
KUVIO 7: Henkilöstövoimavarojen johtamisen arvon määrittely (Ulrich-Brockbank 2005, 10, Kauhanen 2009, 218.)

4 ARVOT

Sanalle arvo voidaan käyttää useita käsitteitä. Aaltonen ja Junkkari käsittävät arvot teoksessaan yrityksen arvot & etiikka, 1999, arvot kahdella tapaa: miten arvostamme asian tai esineen ominaisuuksia. Esimerkiksi organisaation menestys on arvo, samoin kuin hyvät työtoverit. Toinen käsite liittää arvosanan käytön etiikkaan; jokin asia on mielestämme hyvä, koska se toimii omaksumiemme eettisten arvojen mukaisesti. Arvo-sanalla on useita määrittelyjä: arvo on asia, jota pidämme tärkeänä, se on valinta ja vakaumus. Se on yleinen taipumus päästä päämäärään. Organisaatiotasolla arvot ovat yhteisön tahtotila. (Aaltonen & Junkkari 1999, 59–61.) Arvoteoria, eli aksiologia tarkoittaa arvojen tutkimista. Mitä arvot ovat, miten ne luokitellaan ja miten niistä saadaan tietoa (Aaltonen & Junkkari 1999, 63). Aksiologia terminä juontaa juurensa kreikkalaisista sanoista axios ja logos. Axios tarkoittaa arvoa ja merkitystä. Logos käsittää sanana teoriaa ja logiikkaa. Näiden yhdistelmästä on syntynyt käsite arvoteoria. (Biedenbach & Jacobsson 2016, 140.)

4.1 Arvot osana organisaation strategiaa

Organisaatiossa tietoisesti luotua ja valikoitua johtamisen ja toiminnan runkoa kutsutaan organisaation strategiseksi perustaksi. Yhdessä luotu strateginen perusta on organisaation valinta, joka antaa organisaatiolle toiminnan perusteet. Strateginen perusta koostuu kolmesta kantavasta teemasta, joita ovat arvot, visio ja toiminta-ajatus. (Tuomi & Sumkin 2010, 50.) Kaijala ja Tolvanen (2020, 13–14) ovat kuvanneet strategisen toiminnan perustaa mission, vision, arvojen, kulttuurin ja strategian kautta. Organisaation toiminta perustuu näiden kokonaisuudelle (Kuvio 8.)



KUVIO 8. Organisaation toiminta. (Kaijala, Tolvanen 2020, 14).

4.2 Mitä arvot kertovat?

Organisaation strategisessa perustassa arvojen tehtävä on kertoa ne periaatteet, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Yksilötasollakin arvot ohjaavat ihmisen tapaa toimia. Arvoja voidaan kuvailla sisäisiksi toimintaamme ohjaaviksi periaatteiksi, joilla on todellinen merkitys yksilölle ja organisaatiolle. Näin ollen voidaan todeta, että arvot ovat aina olemassa, joko näkyvinä tai näkymättöminä. Strategisessa perustassa arvojen tehtävä on kertoa ja ohjata organisaation peruskysymystä siitä, miksi työtä ylipäänsä kyseissä organisaatioissa tehdään. Arvot ohjaavat käytännössä työnteokoa, ratkaisuja ja päätöksentekoa. (Tuomi & Sumkin 2010, 50–51.) Arvot ovat organisaation menestyksensä toiminnan perusta, niiden kautta määritellään selkeästi, miten organisaatio tulee toimia. Arvojen tehtävä on kertoa, miten toimimalla organisaatio uskoo toteuttavansa olemassaolon tarkoitusta ja pääsevänsä asettamiinsa tavoitteisiin. Arvot eivät siis koskaan ohjaa liiketoimintaa, vaan ihmisiä liiketoiminnassa. Näin ollen arvot tulisi organisaatioissa kirjoittaa aina ihmisille, ei organisaatiolle tai sen sidosryhmille. (Luukka 2019, 202–205). Organisaatioissa yhteisesti mietittyjen ja strategisiksi arvoiksi valikoituneiden arvojen määrittely on kiinteä osa strategiaprosessia (Tuomi & Sumkin 2010, 50–51).

Organisaation arvojen tarkoitus on antaa uutta ja merkityksellistä kulmaa tekemiseen ja johtamiseen. Vuonna 2014 tehdyssä tutkimuksessa on selvitetty kaikkien silloisten suomalaisten pörssiyritysten arvot ja sen perusteella voidaan todeta, että suomalaisilla pörssiyrityksillä on keskimäärin 4 arvoa, jotka tutkimukseen perustuvan tulkinnan mukaisesti ovat vastuullisuus, luotettavuus, tuloksellisuus ja asiakaskeskeisyys. (Luukka 2019, 203–204.) Yleisesti ottaen voidaan sanoa, etteivät nämä arvot juurikaan anna uutta kulmaa organisaation toimintaan eikä juurikaan toimi innostavuuden kohottajina. Kuten Luukka toteaa (2019, 204), onko järkevää kirjata itsestään selviä asioita organisaation arvoksi – kuten esimerkiksi asiakaskeskeisyys, mikä on keskiössä tuottoa tavoittelevalle yritykselle. Arvot tulisi kirjata muotoillen ne kertomaan organisaation persoonallisuudesta ja kulttuurista, mikäli niiden toivotaan tavoittavan organisaatioissa työskentelevä henkilöstö tunneta-solla. (Luukka 2019, 204–205.) Arvot, jotka on kytketty tunteeseen, seuraavat työntekijää arjessa ja ohjaavat päätöksentekoa oikeasti. Yhteisesti tunnetut organisaation arvot kertovat vahvasta organisaatiokulttuurista. Pelkkä arvojen tietäminen ei vielä takaa arvojen mukaista tapaa toimia, mutta se edistää näiden toteutumista. Kun arvot tunnetaan, niistä puhutaan enemmän ja mitä enemmän niistä puhutaan, ne alkavat näkyä toiminnassa. Arvojen työstäminen arjessa muuttaa myös organisaatiokulttuuria. (Maury ym. 2021, 28.) Vastaavasti ne arvot, joita kukaan ei muista, ovat arvottomia (Luukka 2019, 212). Organisaation arvot voivat olla pahimmassa tapauksessa vain

listaus arjessa näkymättömiä ja merkityksettömiä tyhjiä sanoja tai parhaimmassa tapauksessa työtä ohjaavia ja organisaatiokulttuuria vahvistavia merkityksiä. Organisaation arvoilla voi olla enemmän merkitystä kuin tiedostammekaan, erityisesti tilanteissa, joissa haetaan parhaita osaajia, valitaan itselle sopivaa työnantajaa ja työyhteisöä tai haetaan parhaita kumppaneita tai verkostoja. Nykypäivän työelämässä ihmiset ovat kiinnostuneita, miten organisaatiossa huomioidaan erilaisia arvoja, kuten monimuotoisuus, yhdenvertaisuus tai hyvinvointi. Arvot viestivät aina jotain. ne voivat olla esimerkiksi viesti vastuullisuudesta tai eettisesti kestävästä toiminnasta. (Lanu 2022.) Valikoituu organisaation arvoiksi mikä tahansa kokonaisuus, on syytä pitää mielessä, että arvojen eikä organisaatiokulttuurin tulisi koskaan olla itseisarvo. Ne ovat työkaluja, joilla voidaan saavuttaa yhteiset tavoitteet. Parhaimmassa tapauksessa ne auttavat luomaan pohjaa ainutlaatuiselle yhteisölle sitouttaen ja innostaen. (Hovi 2021.)

4.3 Arvojohtaminen osana yrityskulttuuria

Arvojohtaminen nousi suosioon Suomalaisten organisaatioiden johtamisessa 1980-luvulla, kun organisaatiokulttuurin käsite hyväksyttiin organisaatiotutkimuksessa. Kulttuurin määritelmä osana johtamista siivitti myös subjektiivisten yksityiskohtien yleistä hyväksyntää osana organisaatiotutkimusta ja johtamista. Organisaatiojohdon mielenkiinto arvojohtamista ja kulttuurinäkökulmaa kohtaan kasvoi, sillä kulttuurinäkökulma korosti henkilöstön energian vapautumista organisaation käyttöön. Organisaatiokulttuuria yleisesti käsittelevät teokset korostivat tätä näkökulmaa vahvasti. Myös globaalin kilpailun kasvaminen Suomen markkinoilla lisäsi arvojohtamisen yleistymistä kotimaisissa organisaatioissa. Kansainvälisesti toimivat organisaatiot siirtyivät johtamaan organisaatiota joustavampaan ja muutoskykyisempään suuntaan, samalla haluttiin vähentää byrokraattisuutta. Organisaation dynamiikan vahvistaminen korosti laajoja organisaation sisällä horisontaalisesti toimivia vuorovaikutussuhteita ja samalla suuria organisaatioita päädyttiin pilkkomaan pienempiin yksiköihin. Arvojohtamisen avulla pyrittiin pitämään kasassa näiden erillisten yksiköiden kokonaisuutta. yhteisillä arvoilla ja yhteisellä tavalla toimia korostettiin organisaation yhtenäisyyttä. (Juuti & Luoma 2022, 80.) Organisaation arvojen määrittely tukee organisaation yhteisiä päämääriä. Mikäli arvoja ei ole määritelty, ei yhteinen päämääräkään voi olla selkeä. Nykypäivänä itse arvojen olemassaolon lisäksi organisaatioissa tarkastellaan sitä, toimitaanko määriteltyjen arvojen mukaisesti. Onko toiminta todella arvojen mukaista vai toimiiko organisaatio sanomalla toista ja toimimalla päinvastoin. Tämä on iso osa nykypäivän arvojohtamista – on rehellistä ja suorasekäistä seurata arvojen toteutumista. (Takala 2020.)

Arvomäärittely arvoprosesseineen on noussut suosioon organisaatioiden johtamisessa Suomessa 1990-luvulta alkaen. Liikkeenjohdon teorian yrityskulttuurista sysäsivät organisaatioita määrittelemään itselleen organisaation perusarvot. (Kamensky 2010, 71.) Useat suomalaiset organisaatiot toteuttivat tuohon aikaan arvoprosessin synnyttääkseen organisaatiolle omat arvot. Arvoprosessiin otettiin mukaan organisaatiossa useita henkilöstön edustajia, he olivat mukana keskusteluissa omaksumassa organisaatiota koskevia kokonaisuuksia yhteisesti. Osa organisaatioista osasi käsitellä arvoja jatkuvassa toiminnassa kuten kehityskeskusteluissa ja erilaisissa mittauksissa. Näin kyettiin auttamaan henkilöstöä arvojen omaksumisessa osana omaa työtä. Ne organisaatiot, jotka eivät integroineet arvojen käsittelyä osaksi arkea, saivat arvoprosessin kautta luettelon arvoista, jotka eivät painuneet henkilöstön mieleen eikä näin ollen myös toimintaan. (Juuti & Luoma 2022, 80–81.)

Edgar H. Schein on organisaatiotutkijana kuvannut yrityskulttuurikokonaisuutta kolmitasoisesti. Tasot kuvaavat, kuinka laajasta ja käytännön haasteet omaavasta kokonaisuudesta on kysymys. Ei siis ole ihme, että yrityskulttuuri liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen työväliseinä on haasteellinen. Jotta organisaatiot voivat konkreettisesti ilmaista kulttuuriaan, käyttävät he siihen julkituotuja arvoja. Organisaatiokulttuurin kuvaaminen julkilausuttujen arvojen kautta on Scheinin mukaan hyvin vahva organisaatiokulttuurin yksinkertaistus. (Kamensky 2010, 72–74.)

Scheinin mukaan (2017, 17) Kulttuuria yleensä voidaan analysoida erilaisilla tasoilla, missä tasoksi kuvataan sitä, missä määrin kulttuuri-ilmiö näkyy yksilölle osallistujan tai tarkkailijan roolissa. Tasot vaihtelevat konkreettisista ja avoimista ilmentymistä, jotka voi nähdä ja tuntea aina syvästi tiedostamattomiin perusoletuksiin. Nämä määrittellään kulttuurin olemukseksi (kuvio 9). Scheinin määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta tasosta:

1. artefaktit, joka koostuu näkyvistä ja tuntuista rakenteista ja prosesseista, havaitusta käyttäytymisestä, jota on vaikeasti tulkittavissa.
2. Hyväksytyt uskomukset ja arvot, joka sisältää ihanteet, tavoitteet, arvot, ideologiat ja toimintaperiaatteet
3. Taustalla olevat perusarvot ja oletukset, jotka tarkoittavat tiedostamattomia uskomuksia ja arvoja, jotka määrittävät käyttäytymisen, ajattelun ja tunteet. (Schein 2017, 18).

Organisaation näkyvät osat ja rakenteet, eli artefaktit ovat nähtäviä, kuultavia ja helposti huomattavia asioita, joita yksilö voi kohdata, vaikka kulttuuri tai organisaatio olisi tuntematon hänelle. Näitä

ovat esimerkiksi kieli, tyyli, käytöstavat, havaitut käyttäytymisrutiinit ja rituaalit sekä organisaatio-prosessit, joilla näkyvä käyttäytyminen muuntuu rutiiniksi. Artefaktit eivät siis kerro organisaation työntekijöiden todellista ajatteluperustaa vaan ainoastaan päällimmäisen ja näkyvän osan. Tarkasteltaessa seuraavaa organisaatiokulttuurin tasoa, uskomuksia ja arvoja, täytyy asiaan perehtyvän tutkia kokonaisuutta pintaa syvemmältä päästäkseen kiinni siihen, mitä organisaation työntekijöiden todellista ajatteluperustaa ohjaavat. Tämä taso kertoo usein kuitenkin enemmän sen, miten asioiden haluttaisi olevan, kuten strategiset arvot ja toimintaperiaatteet. Se ei kuitenkaan vielä todista, että esimerkiksi määritellyt arvot toimisivat käytännön tasolla. Kolmas taso, taustalla olevat perusarvot ovat niitä tekijöitä, joista on tullut itsestään selviä organisaation työntekijöiden ajattelussa. Jostakin perusolettamuksesta ja arvoista voi tulla organisaation kulttuuriin niin vahva toiminnan lähde, että muihin arvoihin tai perusolettamuksiin perustuvaa käyttäytymisenlähtökohtaa pidetään jopa käsittämättömänä. Käytännössä siis näistä perusolettamuksista tulee niin itsestään selviä, että organisaation työntekijöiden toiminta perustuu kyseenalaistamatta siihen. (Schein 2017, 19–21.) Samalla kuitenkin nämä kirjoittamattomat arvot ja oletukset jäävät ulkopuolisille ymmärtämättömiksi ja uusien työntekijöidenkin osalta niitä täytyy opetella pidemmän aikaa. Jos siis organisaation todelliseen kulttuuriin ja eläviin arvoihin halutaan muutosta, tulisi näkyvien perusrakenteiden ja prosessien lisäksi tutkia tiedostamattomia oletuksia ja arvoja.



KUVIO 9. Kulttuurin tasot (Kamensky 2010, 72.)

Organisaatiokulttuuri perustana toimivat arvot, jotka määrittävät valintoja ja päätöksiä. Kokemus organisaation arvoista yksilötasolla syntyy organisaation historian, esimerkiksi johtamisen ja yhteiskunnassa puhuttelevien asenteiden kautta. Jokainen organisaation työntekijä tuo organisaatioon mukanaan omat henkilökohtaiset arvot, joilla on merkitystä siihen, millaiseksi organisaation arvot lopulta muotoutuvat. Organisaation kulttuuri rakentuu myös historian päälle, jolloin organisaatiokulttuuri löytyy valmiiksi organisaatiosta ja erilaisilla kysymyksillä sen voi löytää. Kulttuuri- ja arvojohtamisen edellytys on, että organisaatiossa on realistinen käsitys organisaation toimintaa tällä hetkellä ohjaavista arvoista ja kulttuurista. Näiden näkyvä osa organisaatiossa on usein vain jäävuoren huippu, joten jos halutaan johtaa toimintaa perusteellisesti, on syytä selvittää, millaiset perusolettamukset organisaation ajattelua ohjaavat. Kun perusta on tiedossa ja tiedetään myös, mihin suuntaan ollaan menossa, voidaan kulttuuri arvoineen muotoilla tavoitteita tukevaksi. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa vanhojen toimintamallien ja prosessien kehittämistä ja uuden luomista. (Hovi 2021.)

4.4 Strategisten arvojen määrittäminen

Alun perin arvojen on kuvattu kertovan organisaation ainutlaatuisesta kulttuurista. Organisaation alkuperäinen johtamistapa on luonut perustaa vahvalle kulttuuripohjalle, mikä sittemmin kuvattiin organisaation arvoina. Tällä tavoin kehittyviä organisaation arvoja näkee nykyorganisaatioissa melko vähän – lähinnä perheyriyksissä. Suomalaisten nykypäivän organisaatioiden arvot muodostuvat pääsääntöisesti tasapainotetun mittariston teemoituksen mukaisesti, joissa teemaryhminä ovat kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. Näistä jalostuvat arvot, joista suosittuina ovat asiakaslähtöisyys, kehittyminen, yksilön kunnioitus, tuloksellisuus ja yhteistyö. Arvojen muodostuminen ei siis ole kovin organisaatiota yksilöivää, kun useilla organisaatioilla arvojen perustana on tasapainotetun mittariston teemojen mukaan valikoituneet perusarvot. Perusarvojen määrittäminen tapahtuu nykyorganisaatiossa siten, että organisaatio itse määrittää arvot ja niiden perusteella tavoitellaan haluttua yrityskulttuuria. Näiden arvojen perusteella voidaan edistää liiketoiminnan johtamista ja kehittämistyötä, mutta perinteistä arvofilosofiaa peilaten tällainen arvojen määrittely toimii päinvastoin. (Kamensky 2010, 74.) Arvojen määrittämisen tavoitteena on, että ne ilmentävät organisaation ajattelutapaa, aitoa arkea ja kulttuuria. Näin ollen hyviä organisaation arvoja ei voida määrittää ja ideoida ainoastaan johtoryhmissä tai suljettujen ovien takana. Arvojen määrittäminen on koko organisaatiota koskeva kokonaisuus, johon tarvitaan sitoutumista koko henkilöstöstä. (Lanu 2022.) Organisaation arvojen olemassaolon perustana on, että organisaation

koko henkilöstö ymmärtää ja sisäistää organisaatiolle asetetut perusarvot. Jotta näin tapahtuu, tulisi arvojen määrittämisen olla koko henkilöstön osallistava prosessi, jossa määrittäminen tehdään jatkuvasti vuorovaikutteisesti molempiin suuntiin: ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin. Organisaation johto tekee lopullisen päätöksen perusarvojen valinnasta, jotta voidaan taata niiden sopivuus kaikkiin organisaation strategisiin elementteihin, kuten visioon ja toiminta-ajatukseen. Perusarvoista tulisi syntyä organisaation toiminnan kulmakivet, joita noudatetaan kaikissa tilanteissa. (Kamensky 2010, 74.)

4.5 Arvot osaksi käytännön toimintaa

Strategisten arvojen määrittämiseen liittyvä prosessi on osa liiketoiminnan järjestelmällistä ja sisukasta kehittämistyötä. Näin ollen arvoprosessia ei siis voida pitää irrallisena ja itseohjautuvana prosessina, joka hoituu itsestään. Valitut strategiset arvot tulee maastouttaa organisaatioon, jotta ne saadaan osaksi käytännön toimintaa. Kuten edellä on mainittu, strategisten arvojen määrittämisen tulee olla yhteisöllinen sopimisprosessi. Yhdessä sovittujen arvojen on oltava sellaisia, että istuvat organisaation sisäiseen ns. tunne-elämän tasolle. Arvojen maastouttamisella tavoitellaan vaikutuksia organisaation henkilöstön tottumuksiin, uskomusten muuttamiseen, väärin uskomuksien tapamiseen ja uusien vuorovaikutussuhteiden syntymiseen. Hyvässä tilanteessa suuremmissa organisaatioissa voidaan saada vakiintuneita muutoksia aikaan 5 vuoden aikajänteellä. Organisaatioissa tulee kuitenkin muistaa, että arvojen kehittäminen on kuvion 11 mukainen jatkumo. (Aaltonen & Junkkari 1999, 239–240.) Strategiaprosessin jatkumoa ei saisi unohtaa, jotta se ei jämhähdä vuodesta toiseen toistuvaksi samanlaiseksi rituaaliksi. Prosessia on muunneltava sekä kehitettävä jatkuvasti, organisaation tarpeen ja tilanteen mukaan. (Kamensky 2010, 64.) Organisaation arvot muotoutuvat usein sanallisiksi, joten vuorovaikutuksellinen arvoprosessi on erityisen tärkeää. Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus lähestyä arvoja eri näkökulmista sekä antaa tilaa tutkia, miten arvot ymmärretään yksilöinä ja miten ne ymmärretään yhdessä. Arvojen saattaminen osaksi arkea on hyvä tehdä erilaisten osallistumisten ja pohdinnan vaiheiden kautta. Arvoista on syytä keskustella jatkuvasti. Käytännössä ne voidaan nostaa keskusteluihin viikkopalavereissa ja niiden toteutumisesta toiminnassa voidaan keskustella erilaisissa arkitilanteissa. Konkreettiset esimerkit siitä, miten arvot on eletty todeksi ja miten ne ovat auttaneet valintojen tekemisessä auttavat arvojen juurtumisessa osaksi arjen työtä. (Lanu 2022.)

Arvojen maastouttamisessa merkitystä on myös vahvalla johdon sitoutumisella ja näkyvyydellä prosessissa. Annettu esimerkki hyvässä tapauksessa vahvistaa koko prosessia, huonossa tilanteessa tuhoaa sen. Koska arvojen maastouttaminen osaksi käytännön toimintaa on suunnitelmallista, se vaatii jatkuvaa suunnittelua, opiskelua, harjoittelua, totuttelua sekä palautteenantoa ja vastaanottamista. Arvoprosessin tavoite on uusien strategisten tavoitteiden ja organisaatiossa nykyhetkellä elävien arvojen välisen eron kurominen umpeen. Voidaankin sanoa, että uusien arvojen käytäntöön saattaminen vaikuttaa kaikkeen mitä organisaatio tekee. Miten sitten uloskirjatut strategiset arvot saadaan käytäntöön? Usein kun ne ovat kirjattuina ylimalkaisia, ne oikeastaan kertovat yrityksen tahtotilaa kohtaamatta konkretiaa. Käytäntöön saattamisen osalta erityisen tärkeä kysymys on pohdittava, mistä näkyy, että valittu strateginen arvo toimii? Jotta vastaus löydetään, voidaan arvojen rinnalle luoda muutama arvonormi, eli konkreettinen indikaattori, jonka avulla voidaan tarkkailla kyseisen arvon toteutumista organisaatiossa. Toinen vaihtoehto on työstää yhteinen tulkinta arvosta, eli laaditaan yhteinen kuvaus siitä, mitä arvo tarkoittaa. Tällöin voidaan päästä lopputulokseen, jossa henkilöstöllä on yhteinen kuva arvon sisällöstä ja sovellustavoista. (Aaltonen & Junkkari 1999, 241.)

Arvojen maastouttamisen osalta myös yhteiset valmennukset ovat oleellinen osa prosessia. On erittäin tärkeää, että arvot ymmärretään; miksi arvo on tärkeä ja mitä sen takana on. Valmennuksen tavoitteena on myös henkilöstön sitouttaminen arvoihin. Kun henkilöstö pääsee itse osallistumaan, se myös sitoutuu arvoihin. Valmennuksen rinnalla laaditaan arvoihin liittyvä konkreettinen suunnitelma, jossa strategiset arvot liitetään osaksi kaikkia organisaation keskeisiä toimintoja. Näitä ovat esimerkiksi johtaminen, esihenkilötyö, asiakaspalvelu, toiminnan kehittäminen, vuosisuunnittelu, osastojen välinen yhteistyö ja rekrytointi. Arvoprosessissa tiedottaminen ja tiedonkulku ovat keskeisessä. Näiden avulla henkilöstön ja sidosryhmien mielenkiinto aiheesta pidetään yllä ja prosessi vauhdittuu, eikä unohdu. Tiedottamisen tukena toimivat sisäiset muutosagentit, jotka toimivat yksiköissä prosessin edistäjinä ja johdon tukena. Lisäksi arvojen toteutumista seurataan. Hyödyksi seurannassa ovat mm. kehityskeskustelut, vuosikertomus, ilmapiirimittaukset, balanced scorecard ja henkilöstötilinpäätös. Hyvä on pohtia myös sitä, miten strategisten arvojen toteutumisesta voitaisi palkita henkilöstöä (Aaltonen & Junkkari 1999, 241–244.)



KUVIO 10. Tavoitearvojen toteutuminen (Aaltonen & Junkkari 1999, 244.)

5 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tieteellinen tutkimus noudattaa tieteellisen tutkimuksen traditioita eli perinteitä. Tieteellisessä tutkimuksessa keskiössä ovat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä niiden hyväksytyjen menetelmien käyttäminen, joilla tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin vastataan. Tutkimuksessa pohditaan ensin tieteenfilosofisia kysymyksiä. Näitä ovat ontologiset kysymykset, jotka vastaavat todellisuuden luonteeseen, epistemologiset kysymykset, jotka pohtivat tietämisen luonnetta sekä metodologiset kysymykset, jotka pohtivat tiedon saavuttamisen välineitä. (Ojasalo ym. 2020, 18–19.)

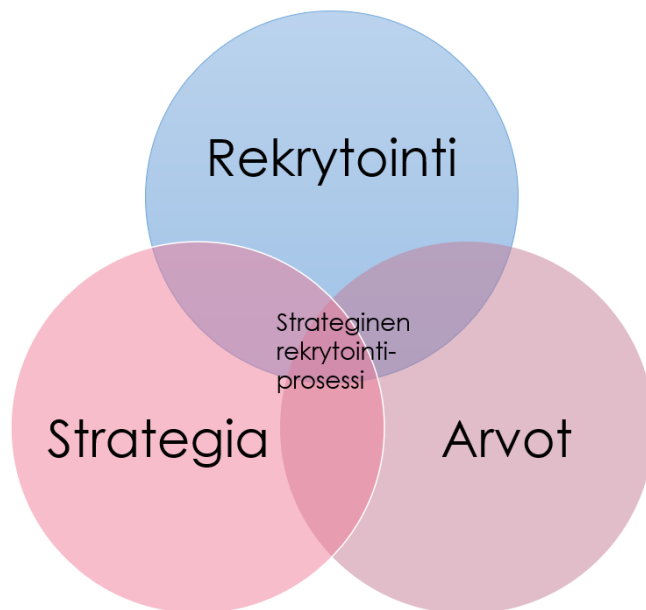
Tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan mieleen noussut aihe, joka kaipaa tutkimista. Aihe on voinut nousta tutkijan mieleen hänen omista havainnoistaan tai hän on kokenut aiheen sellaiseksi, mikä vaatii selvittämistä. Jotta tutkija pääsee alkuun, on aluksi perehdyttävä aiheen kirjallisuuteen. Mikäli aiemman kirjallisuuden perusteella tutkija löytää tutkimusaukon, eli aiheesta kohdan, jota ei vielä ole kirjallisuudessa juurikaan tutkittu, puhutaan teoreettisesta perustelusta. Alustavan aiheen löydyttyä, voidaan tutkimukselle määrittää tavoitteet. (Juuti & Puusa 2020, Johdanto.)

Kehittämiseen liittyy nykyään usein sana tutkimus. Voidaan puhua tutkimuksellisesta kehittämistyöstä, joka asettuu jatkumon keskelle, joissa toisena ääripäänä toimii tieteellinen tutkimus ja toisena arkiajatteluun perustuva kehittäminen. Arkiajattelulla tarkoitetaan kehittäjän omia, perustelemattomia päätelmiä. Näitä erilaisia tutkimuksen ja kehittämisen muotoja tarvitaan kutakin, eri tarkoituksissa. Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee erilaisista lähtökohdista, joissa ratkaistaan käytännön ongelmia tai uusien käytäntöjen, ideoiden, tuotteiden tai palvelujen tuottamiseen ja toteuttamiseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksellinen kehittämistyö liittyy usein siis organisaation kehittämistarpeisiin tai toiveeseen saada aikaan muutoksia. (Ojasalo ym. 2020, 19.)

5.1 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä käsitellään rekrytointia, strategiaa ja arvoja, joiden keskiössä on strateginen rekrytointiprosessi. Onnistuneella rekrytoinnilla on suora merkitys organisaation menestymiseen. Rekrytoinneilla organisaatio voi varmistaa kilpailukykyensä säilymisen myös tulevaisuudessa (Joki

2021, 65). Organisaation rekryointipolitiikkaa ohjaavat visio ja strategia (Viitala 2013, 99). Strategian tehtävänä on organisaatiolle oikea suunta, minkä avulla päästään tavoiteltuun tahtotilaan. Se myös ohjaa ja yhtenäistää organisaation sisäistä toimintaa. (Juuti & Luoma 2022, 23–24.) Arvot taas omalta osaltaan ohjaavat käytännön tekemistä, ratkaisuja ja päätöksentekoa (Tuomi & Sumkin 2010, 50–51). Arvojen voidaan sanoa olevan organisaation menestyksekkään toiminnan perusta, jotka määrittelevät, miten organisaatiossa tulee toimia. Arvot kertovat, miten toimimalla päästään organisaation asettamiin tavoitteisiin. (Luukka 2019, 202–205). On siis selvää, että organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseen rekryointipalveluprosessin aikana tarvitaan sekä menestyksestä rekryointiprosessia sekä arvojen mukaista toimintaa. Rekryointipolitiikan ja arvojen toteutumisen kautta organisaation strategisten tavoitteiden toteutuminen menestyksekkäästi on mahdollista. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kuvion 11 mukaisesti mm. teorioista, tietokirja-aineistoista, tieteellisistä tutkimuksista ja artikkeleista, väitöskirjoista ja blogeista.



KUVIO 11. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

5.2 Lähestymistapa ja tutkimusote

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla tavoitellaan löydöksiä ilman tilastollisia tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita ja sen tarkoituksena on yleistyksien sijaan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. (Kananen 2014, 21.) Laadullisen tutkimuksen keskeinen tunnuspiirre on korostaa todellisuuden ja siitä saadun tie-

don subjektiivisuuden luonnetta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta lähestytään luonnollisessa ympäristössään ja tutkimus keskittyy usein yksittäisten tapausten tarkasteluun. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on näiden lisäksi myös osallistuvien ihmisten näkökulma sekä tutkijan vuorovaikutus yksittäiseen havaintoon. Tutkijan ja tuotetun tutkimusaineiston välinen etäisyys on usein hyvin pieni. (Juuti & Puusa 2020, Luku 4.)

Tutkimuksen tutkimusote on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen selkeä määrittelemine on haastavaa, sillä toimintatutkimuksessa on pelkän tutkimusmenetelmän sijaan kyse joukosta tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksesta voidaan käyttää termiä tutkimusstrategia, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä muutoksen toteuttamisen pohjaksi. Toimintatutkimus on sekoitus sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, eikä se sulje pois muiden tutkimusotteiden tiedonkeruumenetelmiä. Toimintatutkimukselle oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukana olo. (Kananen 2014, 13–14.) Toimintatutkimuksen keskeisinä piirteinä ovat käytäntöön suuntautuminen, muutokseen tähtääminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Toimintatutkimuksen kohde ja tutkimuksen substanssi voivat olla lähes mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Olennaista toimintatutkimukselle kuitenkin on, että tutkimus tuottaa uutta tietoa ja se pyrkii tutkimuksen avulla reaaliaikaisesti asiantilan muutokseen parantamalla asiaa tavalla tai toisella. (Kuula 1999, 10–11.) Toimintatutkimuksessa käytössä on usein useat erilaiset menetelmät, joiden avulla ihmisten aktiivinen osallistuminen on mahdollista, ja ne tukevat keskinäisen vuorovaikutuksen hyödyntämistä tutkimustyössä (Ojasalo ym. 2020, 37).

5.3 Muotoiluajattelu ja tutkimusmenetelmät

Designosaajat David M. Kelley, Tim Brown ja Roger Martin Toronto tekivät muotoiluajattelun tunnetuksi 2010-luvun alussa. Muotoiluajattelu tarkoittaa innovaatioprosessia, joka on toteutettu ihmislähtöisesti. Siinä yhdistyvät ihminen, teknologia ja talous – prosessissa muotoiltavaa kohdetta innovoidaan ihmisille haluttavaksi ja taloudellisesti kannattavaksi teknologiaa hyödyntäen. Muotoiluajattelu vastaa ongelmaan, kuinka innovoida ja luoda arvoa asiakkaille tarkoituksenmukaisesti. (Koivisto ym. 2019, 35.) Muotoilulla on useita erilaisia määritelmiä. Sen ydin on prosessi, jossa ideat muutetaan todellisuudeksi – abstrakteista ajatuksista luodaan konkreettisia. (Design Council 2023, 3.) Stickdornin mukaan (2011, 18) muotoiluajattelu sisältää viisi keskeistä periaatetta, joita ovat käyttäjälähtöisyys, yhteiskehittäminen, sekvensointi, havainnollistaminen ja kokonaisvaltais-

taminen. Käyttäjälähtöisyydessä periaate on nähdä palvelut asiakaskokemuksen kautta. Yhteiskittäminen sisältää ajatuksen, jossa kaikki osalliset otetaan mukaan palvelun kehittämisen prosessiin. Sekvensoinnissa palvelu määritetään ja visualisoidaan ymmärrettävästi, havainnollistamisessa palvelu visualisoidaan fyysisenä palveluna tai konseptina. Periaatteena on palvelun kokonaisvaltainen tarkastelu, osalliseen ja ympäristöineen. (Stickdorn 2011, 18.) Muotoiluajattelu sopii erilaisiin ongelmaratkaisutilanteisiin, joissa ratkaistava ongelma voi liittyä laitteisiin, esineisiin, palveluihin, kokemuksiin, prosesseihin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Sen avulla voidaan selvittää sosiaalisia tai ympäristöön liittyviä yhteiskunnallisia ongelmia.

Suomessa muotoiluajattelu ei ole kovin tunnettu, vaan muotoiluajattelu on käsitetty vahvemmin palvelumuotoiluna. Tärkeää on kuitenkin havaita, että muotoiluajattelu ei ole synonyymi sanalle palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu on muotoiluajattelua hyödyksi käyttävä osaamisala, joka keskittyy nimenomaisesti palveluihin ja kokemuksiin hyödyntäen palvelukehittämiseen soveltuvia menetelmiä. (Koivisto ym. 2019, 35–36.) Palvelumuotoilussa painottuu palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemusten ja palveluliiketoiminnan kehittäminen ihmislähtöisesti. Siinä kyse on palveluiden muotoilusta helppokäyttöisiksi ja haluttaviksi. (Design Council 2023, 4.) Palvelumuotoilu on moniulotteinen lähestymistapa, jossa yhdistyy erilaiset metodit ja työkalut useista eri tiedonaloista. Se on kehittyvä lähestymistapa, jolle ei ole kovin selkeää yhteistä määritelmää. (Stickdorn 2011, 15.) Miettinen (2011, 21) määrittelee palvelumuotoilun yhteissuunnittelun, empatian ja osallistumisen kokonaisuudeksi. Palvelumuotoilu on osa ilmiötä, jossa itse käyttäjät osallistuvat kehitystyöhön. Palvelun käyttäjiä pyydetään kertomaan käyttäjäkokemuksistaan samalla, kun tutkijat seuraavat palvelujen käyttäjien ja tarjoajien toimintaa mm. havainnoimalla sitä. Palveluliiketoiminnan arvon luonti ja vuorovaikutusprosessit ovat erittäin keskeisiä palvelumuotoilun sisältöjä. Palvelumuotoilijan keskeisin piirre on palveluiden yhteissuunnittelusta nauttiminen yhdessä käyttäjien kanssa. (Miettinen 2011, 21–22.)

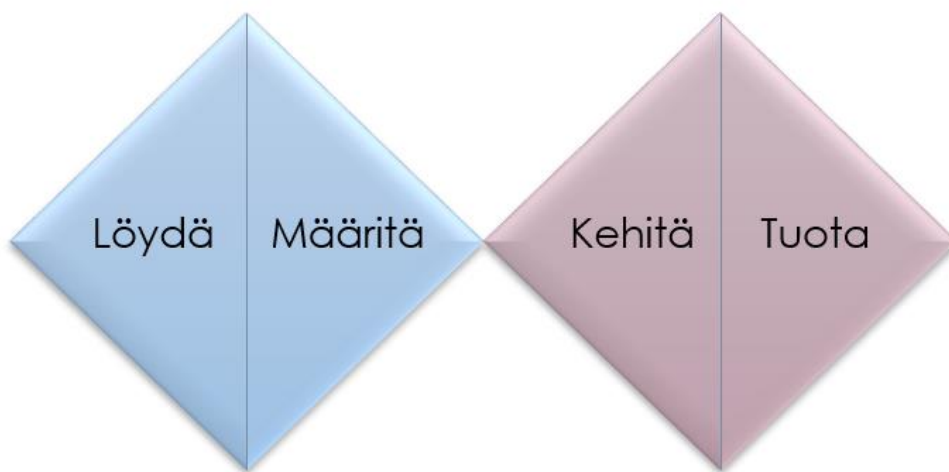
Palvelumuotoilua hyödynnettäessä menetelmät ovat erityisesti keskittyneet palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Osa menetelmistä on tuttuja jo entuudestaan, sillä niitä on omaksuttu ja käytetty muilla aloilla. Osa menetelmistä taas on kehitetty palvelumuotoiluosaamisalan sisällä. Menetelmiä on olemassa satoja ja niitä kehitetään jatkuvasti lisää käytettäväksi. Palvelumuotoilu on prosessi, jossa kussakin vaiheessa käytetään omia menetelmiään. Asiakas- ja käyttäjätutkimus, ideointi, konseptointi, prototyyppiointi ja fasilitointi sisältävät kukin omat menetelmänsä. Näiden hallinta on palvelumuotoilijan ydinosaa. Prosessissa voidaan hyödyntää myös erilaisia liiketoi-

minnan kehittämiseen liittyviä työkaluja, kuten analyysijä, kannattavuus- ja tuottolaskelmia ja riskianalyysijä. Palvelumuotoilu on siis analyttistä, mutta myös luovaa. Se yhdistää prosessiin niin asiakas- ja käyttäjänäkökulman tutkimisen, kuin ratkaisujen kehittämisen. Palvelumuotoiluprosessin tarkoitus on sekä löytää arvonluontimahdollisuuksia asiakas- ja käyttäjätarpeiden ymmärryksen kautta sekä luoda arvolupauksia ja nostaa palvelun laatua asiakas- ja käyttäjätarpeisiin kehittämällä luovia ratkaisuja palvelun tarjoajan asettamia reunaehtoja huomioiden. (Koivisto ym.2019, 43.)

Tieteellisessä tutkimuksessa laadullista tutkimusmenetelmiä on hyödynnetty aihealueiden tutkimiseen, joita halutaan ymmärtää paremmin ja joita ei entuudestaan tunneta kovin hyvin. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on selkeästi vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa materiaalia syntyy huomattavasti reilummin. Tarkoitus on saada reilusti rajatusta kohteesta paljon tietoa ja edesauttaa ymmärtämään aihetta paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Laadullisissa menetelmissä tutkija voi olla hyvin lähellä tutkittavia ja useimmiten jopa on mukana heidän toiminnassaan. Tutkimusprosessin osalta on olennaista tehdä tarkka kuvaus ja tulkin-tojen perustelu, koska näiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Luotettavuutta voidaan kasvattaa käyttämällä triangulaatiota, jossa ilmiötä tutkitaan eri näkökulmista, käyttämällä useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. (Ojasalo ym. 2020, 105.) Näihin perusteisiin perustuen opinnäytetyön toteutuksessa on käytetty palvelumuotoilua ja aineistonkeruumenetelminä on hyödynnetty palvelumuotoilulle ominaisia tutkimusprosessin etenemiseen ja aineistonkeruumenetelmiin käytettyjä työkaluja.

Laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia, jolloin on ominaista suosia ihmistä tiedonkeruun työkaluna luonnollisissa tilanteissa. Olennaista on saavuttaa osallistuvien ihmisten näkökulma, jolloin aineistonkeruumenetelminä toimivat sellaiset menetelmät, joissa tutkittavien näkökulma ja ääni pääsevät esiin. Tällaisia menetelmiä ovat perinteisesti erilaiset haastattelu- ja havainnointimenetelmät. Näitä menetelmiä voi käyttää yksin, erikseen tai eri tavoilla yhdistettynä ja niiden valinta tulee olla uskottavasti perusteltavissa. (Juuti & Puusa 2020, luku 4.) Asiakasymmärrystä tässä tutkimuksessa haettiin palvelumuotoilulle tyypillisillä aineistonkeruumenetelmillä, joita tässä tutkimuksessa ovat laadulliset teemahaastattelut, sidosryhmäkartan muodostaminen, empatiakartta ja asiakasprofiilit sekä palvelupolun mallintaminen.

Opinnäytetyön tutkimusprosessin etenemisessä on hyödynnetty palvelumuotoilun tuplatimanttimallia, joka pohjautuu Design Councilin tuplatimantti-prosessimalliin (The "Double Diamond" process) (Kuvio 12.). Tuplatimanttimallissa on kaksi toisiaan seuraavaa prosessin vaihetta, joita kuvaataan timantein. Ensimmäinen timantti, eli vaihe on ongelman tunnistamiseen liittyvä vaihe, ja toinen vaihe on ratkaisun kehittäminen. Tuplatimantti sisältää 4 eri vaihetta, joita ovat löydä, määritä, kehitä ja tuota. (Koivisto ym. 2019, 43.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään kehittämään sisäistä rekrytointipalveluprosessia tuplatimantin kolmen ensimmäisen vaiheen avulla. Tuota-vaihe pitää sisällään syntyneiden ideoiden vaihtoehtojen testaamisen asiakkailta, henkilökunnalla tai muilla sidosryhmillä ja syntyneitä ratkaisuja arvioidaan teknisen tuottavuuden ja taloudellisen kannattavuuden kautta. (Koivisto ym. 2019, 46.) Tässä opinnäytetyössä kehitetään yhdessä vaihtoehtoisia ratkaisumalleja sisäisen rekrytointipalveluprosessin toteuttamiseksi, mutta näiden testaus ja mahdollinen jatkokehittäminen sekä taloudellisen kannattavuuden testaus rajataan opinnäytetyön ja toimeksiantajan aikataulujen vuoksi pois opinnäytetyöosuudesta.



KUVIO 12. Design Councilin tuplatimanttiprosessimalli (Design Council 2023, 6).

5.4 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa kerätyn laadullisen aineiston tarkoitus on tuottaa aineistosta ymmärrettävä kokonaisuus, joka mahdollistaa monipuolisen ja perustellun tulkinnan tuottamisen sekä johdopäätösten tekemisen tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tuottaminen pitää sisällään niin osien ana-

lysointia kuin synteisien laatimista niistä. Synteisit kootaan uudelleen ja uudelleen kootusta aineistosta tehdään johtopäätöksiä. Nämä johtopäätökset esitetään tutkimusraportissa lopputulemina, joilla on tieteellinen pohja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija toimii tutkimusinstrumenttina, jolloin hänen läsnäolonsa aineiston hankinnan yhteydessä aloittaa aineiston analyysin. Voidaan siis sanoa, että aineiston analyysi on kiinteästi kytköksissä aineiston hankintaan. (Juuti & Puusa 2020, luku 4.)

Aineistoanalyysinä tässä tutkimuksessa käytettiin teemoittelua, joka oli luonteva tapa tutkimuksen teemahaastattelujen pohjalta toteuttaa. Teemat jaettiin pieniin osiin, jolloin aihetta on helpompi käsitellä ja analysoida. Tutkimuksen kehittämisosuuden keskeisimmät kehittämistoimenpiteet nostettiin aineistosta keräämällä kaikki haastatteluista saadut kehittämis ehdotukset exceliin, ja siellä niistä nostettiin esiin ne keskeisimmät kehittämis ehdotukset, jotka olivat saaneet eniten kehittämis ehdotuksia. Näin edettiin palvelumuotoilullekin keskeisellä yhteiskehittämisen ajattelumallilla, jossa jokaisen haastatellun käyttäjäryhmän keskeisimmät kehittämis ehdotukset saatiin kehittämistyön mukaan.

5.5 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on terveyden ja hyvinvoinnin laitos (myöhemmin THL). THL on Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön alainen laitos, minkä toimiala on väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, sairauksien ja sosiaalisten ongelmien ehkäisy sekä sosiaali- ja terveydenhuollon ja sen palveluiden kehittäminen. Organisaation tehtävänä on tutkia ja seurata väestön hyvinvointia ja terveyttä, näihin vaikuttavia tekijöitä ja niihin liittyviä ongelmia sekä kehittää ja edistää toimenpiteitä hyvinvoinnin edistämiseksi. THL tutkii, seuraa ja kehittää sekä ohjaa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa ja antaa asiantuntijatukea hyvinvointia edistävien poliittikkojen, toimintatapojen ja käytäntöjen toteuttamiseen. Lisäksi se harjoittaa tutkimusta, edistää kehittämis- ja innovaatiotoimintaa ja huolehtii oikeuslääketieteeseen ja oikeuspsykiatriaan liittyvistä tehtävistä. THL:n tehtävänä on ylläpitää alaan liittyviä tiedostoja ja rekistereitä sekä huolehtia tehtäväalueensa tietoperustasta. Lisäksi sen tehtävänä on osallistua toimialansa kansainväliseen toimintaan. Laitosta johtaa pääjohtaja, joka ratkaisee laitoksen päätettävät asiat. Organisaatiota koskevat sisäiset työnjaot, asioiden käsittely ja näiden ratkaiseminen määritellään pääjohtajan vahvistamassa työjärjestyksessä. (Finlex 2023.)

THL:n olemassa oleva strategia on uudistettu vuonna 2019 yhdessä henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Missio on edistää väestön hyvinvointia ja turvallisuutta, ehkäistä sairauksia ja sosiaalisia ongelmia sekä heittää hyvinvointiyhteiskuntaa. Strateginen visio on olla maailman vaikuttavin terveys- ja hyvinvointialan tutkimuslaitos. THL:n toimintaa ohjaavat seuraavat strategiset arvot:

- Vastuullisesti rohkea. Osaamme. Kokeilemme. Uudistamme.
- Inhimillinen vuorovaikuttaja. Arvostamme. Kuulemme. Keskustelemme.
- Yhdenvertaisuuden suunnannäyttävä. Osallistamme. Kannustamme. Haastamme. (THL, 2022.)

THL:n toiminnan rahoitus koostuu erilaisista rahoituslähteistä; budjettirahoituksesta, yhteisrahoitteisesta toiminnasta ja maksullisesta palvelutoiminnasta. Erilaiset rahoituslähteet ohjaavat toimintaa hankeluonteiseen toimintaan, erityisesti yhteisrahoitteinen toiminta. Sillä tarkoitetaan rahoituspohjaa, mikä saadaan organisaation ulkopuolelta. Tällä rahoituksella toteutetaan laitoksessa tutkimus- ja kehittämishankkeita. (THL, 2022.) Tutkimus- ja kehittämishankkeiden osalta rekryointitarve on suuri ja jatkuva määräaikaistapoihin perustuvien hankkeiden luonteen vuoksi. Samalla organisaation ICT-toimintaa on korostettu ja erilaiset ICT-rekryoinnit ovat tulleet keskiöön rekryointikokonaisuudessa. Tämä on aiheuttanut muutospainetta rekryointikokonaisuuteen, koska kuten yleisesti tiedossa on, ICT-aloilla kamppaillaan ICT-osaajista ja oikeanlaista osaamista on haastava löytää. Kokonaisuutena THL:n rekryointitapahtumat ovat suuria, vuoden 2022 aikana kokonaistapahtumamäärät olivat n. 700 rekryointitapahtumaa, sisältäen niin sisäiset kuin ulkoiset rekryoinnit.

5.6 Tutkimuksen toteutus

Työmarkkinoiden ja elinkeinon rakenteen on kokenut valtavia muutoksia Suomessa 2000-luvulla. Muutoksia on aiheuttanut globaali tuotannon kehitys ja kilpailun kiristyminen. Nämä taas ovat pakottaneet yritykset ja organisaatiot kehittämään ja uudistamaan toimintatapojaan sekä tehostamaan ja sopeuttamaan toimintaansa. Globaalisen kilpailun menestyksen edellytykseksi on kasvanut tuottavuus, jonka ajureina toimivat osaaminen, olemassa olevan henkilöstön sitoutuminen ja motivoituminen sekä tieto ja uudet innovaatiot. Osaava työvoima toimii taloudellisen kasvun ja uudistumisen keskeisenä elementtinä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 19.) On siis selvää, että pysyvään muutokseen ja kehitykseen mukana on organisaatioiden kyettävä muokkaamaan

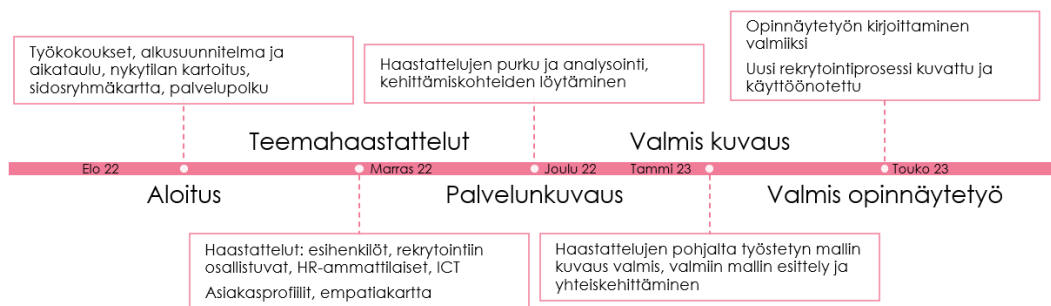
omaa toimintaansa onnistuakseen liiketoiminnassaan. Pysyvä ja tempoileva muutos haastaa organisaation vanhoja toimintamalleja. Jotta toimintaa voidaan mukauttaa muutoksen edellyttämiin tarpeisiin, on kyettävä rakentamaan ajankuvaan sopivia uusia tai uudelleen muotoiltuja toimintamalleja.

Mielenkiintoni opinnäytetyöni aihetta koskien nousi oman työni kautta HR-osaajana ja rekrytointi- ja HR-palveluita tuottavan tiimin esihenkilönä. Rekrytointipalvelua tuottavana henkilöstöhallinnon tahona huomasimme käytännöntasolla haasteita olemassa olevan rekrytointiprosessin toteuttamisessa. Organisaation rekrytointiprosessi ei enää sellaisenaan palvellut koko organisaation laajentuneita rekrytointitarpeita. Rekrytointiin liittyvien tarpeiden tunnistettiin laajentuneen ja monipuolisuutuneen. Rekrytointipalvelun tuottamisen avaaminen ja tarkastelu prosessin vaiheittain koettiin järkeväksi ja samalla minulla nousi mielenkiinto tarkastella rekrytointiprosessia vahvemmin strategisemmasta näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tarkempi aihevalinta lähti käyntiin hyvin käytännönläheisestä tilanteesta organisaation henkilöstöhallinnon vuotuisten tavoitteiden asettamistilanteesta. Organisaation henkilöstöhallinnon prosesseista rekrytointiprosessi oli tunnistettu koko henkilöstöhallinnon prosesseista suurimmaksi ja prosessikokonaisuutta tarkistettaessa huomattiin, että prosessi vaatii organisaatiossa muutoksia. Tulevalle vuodelle 2023 henkilöstöhallinnon tavoitteisiin asetettiin rekrytointiprosessin kehittäminen asiakkaita palvelevammaksi malliksi. Rekrytointikokonaisuus nykyisine toimintamalleineen ei enää sellaisenaan koettu palvelevan organisaation nykyisiä rekrytointitarpeita. Todettiin, että nykyiset vaatimukset erityisrekrytointeihin, vaikeasti työllistettävien alojen, kuten ICT-osaajien rekrytointeihin, erilaisiin spesifeihin tutkimusosaajiin sekä hankkeiden massarekrytointeihin olivat muuttuneet ja kasvaneet. Olemassa oleva tapa tuottaa rekrytointiprosessia ei tukenut sellaisenaan uusia vaatimuksia. Näin ollen päätettiin lähteä kehittämään rekrytointiprosessia yhdessä rekrytointiprosessiin osallistuvien kanssa. Tutkimuksen aihe lähti käyntiin näistä edellä mainituista lähtökohdista mutta se muotoutui varsinaiseen muotoonsa vasta myöhemmin. Tutkimuksen tekijänä minua on erityisesti kiinnostanut organisaation strategian vaikutus ja näkyminen käytännön tasolla ja näin ollen oli luonnollista linkittää kehitettävään rekrytointiprosessiin strateginen ulottuvuus.

Opinnäytetyötä lähdettiin työstämään syksyllä 2022. Koska rekrytointikokonaisuuden kehittämisen tiedettiin olevan vuoden 2023 tavoitteissa, päätettiin, että kehittämisprosessin lopputuloksien saattaminen käyntiin tulisi aloittaa vuoden 2023 aikana. Ensimmäisenä rekrytointin kehittämisen projektin

sisällöstä käytiin alkukeskusteluja elokuussa 2022 HR-toiminnon kesken. Näissä keskusteluissa hahmoteltiin jo aiemmin tiedossa olleita kipupisteitä nykyprosessissa sekä laitoksen strategisia painopisteitä, joilla on merkittäviä vaikutuksia itse rekryointipalveluprosessin toteuttamiseen. Alkukeskusteluissa nousseista kokonaisuuksista käytiin laajempaa keskustelua HR-toimijoiden kanssa viikoittaisissa viikkopalavereissa. Näissä sparrailtiin yhdessä kehittämisprosessin aloitusta ja päädyttiin siihen, että prosessin kehittämisessä ensisijaista on saada rekryointipalvelua käyttävät mukaan kehittämistyöhön. Palvelumuotoilu muodostui keskeiseksi tutkimusmenetelmäksi. Alkuvaiheen tuotoksena syntyi aikataulutettu kehittämisprojektin aikataulukuvaus menetelmiseen ja projektin etenemissuunnitelmiseen (kuvio 13). Löydä-vaiheen työkaluina päädyttiin hyödyntämään asiantuntijoiden keskusteluja, sidosryhmäkarttaa sekä palvelupolkukuvausta. Asiantuntijoiden kanssa käydyt keskustelu- ja palaveriaikataulut on koottu taulukkomuotoon (liite 1), josta ne ovat hahmotettavissa kokonaisuutena.






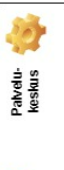

KUVIO 13. Sisäisen rekryointipalveluprosessin kehittämisprosessin aikataulu

Rekryointipalveluprosessin kehittämistyötä lähdettiin viemään eteenpäin palvelumuotoilulle ominaisen tuplatimantin vaiheiden mukaisesti (kuvio 12). Ensimmäinen vaihe on löydä-vaihe, jossa on tarkoitus kerätä tietoa palveluntarjoajan liiketoimintaan liittyvistä tavoitteista ja siihen liittyvistä reunaehdoista sekä asiakkaiden palveluun kohdistuvista tarpeista. Asiakkaiden käyttäytyminen, unelmat sekä toiminnan sosiaalinen ja kulttuurinen konteksti ovat myös keskiössä. (Koivisto ym.2019, 45.) Löydä-vaihe auttaa ymmärtämään, mikä on varsinainen ongelma. Tämä löydetään vuorovaikutuksessa, viettämällä aikaa ja keskustelemalla olemassa olevista palvelun haasteista palvelun käyttäjien kanssa. (Design Council 2023.) Vaiheen tarkoitus on myös kerätä tietoja palveluun liittyvistä kipupisteistä, eli kartoittaa palvelun nykytila, jotta voidaan tunnistaa sen haasteet (Palvelumuotoilu Palo 2018). Löydä-vaiheen tiedonkeruussa voidaan hyödyntää palvelumuotoilulle ominaisia asiakas- ja käyttäjätiedon keräämiseen tarkoitettuja menetelmiä, jotka useimmiten ovat laa-

dullisen tutkimuksen menetelmiä. Näitä ovat esimerkiksi haastattelut, ryhmäkeskustelut, havainnointi, make tools-työkalut ja luotain (Koivisto ym. 2019, 45) sekä sidosryhmäkartta ja palvelupolun kuvaaminen (Palvelumuotoilu Palo 2018). Tiedonkeruun tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva palvelusta huomioiden myös ympärillä olevat kokonaisuudet kuten esimerkiksi vallitsevat trendit. Tieto on tarkoitus kiteyttää helposti hyödynnettävään muotoon. (Palvelumuotoilu Palo 2018.)

Sidosryhmäkartalla (stakeholder map) tarkoitetaan visuaalista työkalua, jolla voidaan havainnollistaa palvelun sidosryhmät ja näiden tärkeysjärjestys. Sidosryhmäkartta auttaa kartoittamaan ja analysoimaan vuorovaikutusta eri sidosryhmien välillä. (Stickdorn & Schneider 2011, 93; Social Up 2023.) Sen avulla voidaan paremmin ymmärtää, keitä kaikkia kehitettävään palveluun liittyy ja mitä palvelu näille ryhmille merkitsee. Kehitettävä palvelu vaikuttaa usein useisiin sidosryhmiin eikä pelkästään palvelun ensisijaisiin käyttäjiin. Sidosryhmäkartan avulla näitä voidaan hahmottaa paremmin. (Social Up 2023.)

Rekryointipalvelun kehittämistyön aikataulutussuunnitelman jälkeen työstettiin sidosryhmäkartta yhdessä HR-ammattilaisten, HR-toimintojen johdon ja rekryointipalvelua käyttävien henkilöiden kanssa. Sidosryhmäkartta osoittaa kehitettävän palvelun laajaa sidosryhmäkenttää, jonka keskiössä on rekrytoiva henkilö, useimmiten joko rekrytoiva esihenkilö, tai hänen määräämä asiantuntija. Ensimmäiselle kehälle on kirjattu ne sidosryhmät, joiden kanssa rekrytoiva henkilö on suorassa vuorovaikutuksessa. Uloimmalla kehällä näkyvät toissijaiset sidosryhmät, joiden kanssa on välillistä tai vähäistä vuorovaikutusta. Sidosryhmäkartassa sidosryhmät on jaettu sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäisillä sidosryhmillä tarkoitetaan THL:ssa toimivia sidosryhmiä, kuten THL:n HR-toiminto, viestintätoiminto tai kirjaamopalvelut. Ulkoisina sidosryhminä ovat THL:n ulkopuolella olevat toimijat, kuten työnhakijat, Valtiovarainministeriö ja Palvelukeskus Palkeet. Sidosryhmäkartassa sisäiset sidosryhmät on kirjattu oikealle puolelle ja ulkoiset vasemmalle (Kuvio 14. sidosryhmäkartta).

	Ennen palvelua	Palvelun aikana		Palvelun jälkeen	
	Henkilöstösuunnittelu- ja budjetointi Rekryointitarpeen tunnistaminen Tehtäväkuvauksen kirjoittaminen Täyttöluvan työstäminen Hakuilmoituksen laadinta	Hakemusten seuranta Haastattelujen aikataulutus	Hakemusten käsittely, haastatteluihin kutsuttavien valinta Haastattelukutsut	Haastattelut (1-2 kierrosta) Yhteydenotto suositteleeihin Mahdolliset soveltuvuusarviointit	Valinta Turvallisusselvitys Henkilötietolomake ja verokortti palvelukeskukseen Valintamuistio
	Järjestelmien tuki Täyttöluvan käsittely Hakuilmoituksen läpiluku	Hakuilmoituksen julkaisu - rekryointi alkaa Täyttöluvan siirtäminen rekryointivaiheeseen	Hakijaviestintä haun aikana	Valintamuistion oikoluku Hakijaviestintä valinnasta Täyttöluvan siirtäminen valittu-vaiheeseen Työsopimuksen teko ja toimittaminen allekirjoitettavaksi (ml. salassapitosoumus), Rekrytoinnin päättäminen ja arkistointi	
	Rekrytointiohjeet esihenkilöille	Rekrytointiohjeet esihenkilöille	Sisäinen hakuilmoitus		
				Täyttöluvan- ja henkilötietojen vastaanottaminen: sopimustietojen tallentaminen järjestelmiin Verokortin vastaanotto	
	Henkilöstöbudjetointi Mylly-järjestelmässä Täyttölupa-tiketoitintjärjestelmässä Tehtäväkuvauksen tehokujärjestelmässä	Valtiolle.fi ja te-palvelut julkaisu tarvittaessa duunitori tms.	Valtiolle.fi järjestelmätuki	Valtiolle.fi Täyttölupa Palkeiden Pointti-järjestelmä Kirjaamo VismaSign -sähköinen allekirjoitus	

KUVIO 15. Palvelupolku

Tuplatimantin mukaista löydä-vaihetta seuraa määritä-vaihe. Vaihe pitää sisällään löydä-vaiheen aikana kerätyn tiedon analysoinnin ja tulkinnan ymmärrykseksi. Vaiheen lopputuloksena pitäisi syntyä määritetty ongelma tai ratkaisu, johon prosessin seuraavissa vaiheissa ideoidaan ratkaisu. Analyysi perustuu asiakkaan tarpeisiin ja nostaa esiin liiketoiminnan kannalta kiinnostavia havaintoja. Ymmärrys kirkastetaan helposti hyödynnettävään muotoon, kuten asiakasprofiileiksi tai palvelupoluiksi. (Koivisto ym. 46.) Vaiheen keskiössä on myös syventää ymmärrystä palvelun käyttäjän todellisista tarpeista. Tavoitteena on käyttäjän kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja samalla löytää piileviä tarpeita tai haasteen ratkaisemiseen liittyviä seikkoja. Määritä-vaiheelle ominaisia menetelmiä ovat mm. haastattelut, asiakaskuvaukset asiakastyöpajat. (Palvelumuotoilu Palo, 2023).

Määritä-vaiheessa rekryointipalveluprosessin kehittämistyö jatkui käyttäjäymmärryksen laajempaan ymmärtämiseen, johon hyödynnettiin teemahaastatteluja. Teemahaastattelua käytetään monien ilmiöiden tutkimiseen. Teemahaastattelua käytettäessä oletetaan, että tutkittavat ovat kokeneet tietyn asian tai prosessin. Tutkijan oletetaan selvittäneen tutkimuskohteena olevasta kokonaisuudesta olennaiset asiat, kuten siihen liittyvät prosessit perehtymällä aiempaan tutkimukseen ja

kirjallisuuteen aiheesta ymmärtääkseen syvällisemmin ilmiön kokonaisuutta. Metodisina ominaisuuksina teemahaastattelulle on, että osa haastattelun lähtökohdista on ennalta sovittu, jotta tutkija voi ohjata haastattelua kontrolloimatta sitä täysin. Teemahaastattelu on vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä, jossa tutkittava kannustetaan puhumaan aihealueesta vapaasti. Teemahaastattelun onnistuminen on kiinni siitä, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteen kokonaisuudesta. (Juuti & Puusa 2020, luku 6.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut valikoituvat keskeisimmäksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkittava kohde on organisaation sisäinen rekryointipalveluprosessi, joka halutaan kehittää strategisempaan suuntaan. Tutkimuksen kohteena ovat organisaatiossa rekrytoiteja tekevät tai niihin osallistuvat henkilöt, joille rekryointi on prosessina tuttu. Tutkijana tunnen prosessin ja sen kokonaisuuden hyvin, koska olen työskennellyt HR-asioiden ja rekryointikokonaisuuden keskiössä lähes 10 vuoden ajan. Teemahaastattelut pidettiin neljälle erilaiselle rekryointiin osallistuvalla ryhmällä, joissa teemahaastattelujen teemat olivat kaikille samat. Haastateltavina olivat rekrytoinneissa avustavat henkilöt, ICT-rekrytoiteja toteuttavat, HR-ammattilaiset ja rekrytoitavat esihenkilöt. Haastattelujen teemoja oli 4: nykyisen rekryointipalveluprosessin tilanne, rekryointiprosessin kipupisteet ja tulevaisuuden unelma, HR:n tuki rekryointiprosessissa sekä strategiset arvot rekryointiprosessissa. Haastatteluissa hyödynnettiin Googlen Jamboard-työkalua, joka toimi sähköisenä Post-it-lappuseinä ja haastatteluista saatujen vastauksien muistiinpanoina (kuvio 16). Lisäksi kirjoitettiin erilliset muistiinpanot.

Tutkimuksessa haastateltavat olivat kaikki organisaation sisältä, koska tarkoitus on tutkia organisaation nykyistä sisäistä rekryointipalveluprosessia. Näin ollen potentiaaliset työnhakijat on rajattu pois tutkittavien joukosta. Koska rekryointiprosessin kehittämisen kannalta on järkevää saada eri toimijoiden näkökulmat kuuluviin, valikoituivat em. ryhmät haastateltaviksi. Rekrytoivien esihenkilöiden ryhmä on valittu organisaation suurimman osaston sisältä, missä rekrytoiteja tehdään paljon ja työn luonteen vuoksi rekryointitapahtumat ovat monipuolisia. Näitä ovat mm. määräaikaiset tehtävät, spesifit tehtäväsisällöt ja massarekryoinnit. Rekrytoinneissa avustavien henkilöiden ryhmä valikoitui myös suurimman osaston sisältä, sillä siellä avustavia henkilöitä on ylipäänsä olemassa. Organisaation kaikissa osastoissa näitä ei ole. ICT-rekrytoiteja toteuttavat valittiin haastateltaviksi, koska ICT-toiminto on organisaatiossa viime vuosina korostunut strategisella tasolla ja kyseinen toimiala vaatii erilaisia rekryointitoimintamalleja haastavaan työntekijäpulaan liittyen.



KUVIO 17. Tutkimuksessa kuvatut käyttäjäprofiilit

Empatiakartaksi kutsutaan palvelukokemuksen visualisoinnin menetelmää. Sen avulla voidaan hahmottaa, minkälaisia palvelun käyttäjät ovat, mitä he haluavat ja mihin tarpeisiin palvelun tulisi vastata. Empatiakartan avulla voidaan tiivistää asiakasymmärrys visuaalisesti, keräämällä dataa käyttäjien kokemuksista ja eläytymällä käyttäjien rooliin. Empatiakartta nimensä mukaisesti auttaa tuntemaan empatiaa palvelun käyttäjiä kohtaan. Näin heidän tarpeitansa, tunteita, toiveita ja pelkoja pystytään tunnistamaan paremmin. (Ideapakka 2021.) Empatiakartta voidaan muodostaa käyttäjäprofileista ja havainnoista saadun tiedon jäsentämiseen. Sen muodostamisessa keskitytään ajattelemaan samoin, kuin käyttäjä palvelun aikana ajattelee. Mikä hänelle on tärkeää, mikä saa hänet liikuttumaan, mitä unelmia ja haaveita hänellä on. Samalla koitetaan kuvitella, miten käyttäjä puhuu ja käyttäytyy ja mitkä hänen asenteensa ovat. Empatiakartassa koitetaan myös kuvailla, mitä palvelun käyttäjä ympärillään näkee sekä ketkä hänen mielipiteisiinsä vaikuttavat. Samalla pohditaan mikä häntä voisi turhauttaa, mitä hän haluaa saavuttaa. (Innokylä.)

Määritä-vaiheessa työstettiin empatiakartta hyödyntäen Helsingin kaupungin menetelmätyökalupohjaa (kuvio 18). Empatiakartan työstössä hyödynnettiin käyttäjäprofileista ja haastatteluista saatu tietoa. Lopputuloksena syntyi visuaalinen näkemys organisaation sisäisen rekrytointipalveluprosessin käyttäjän tarpeista, tunteista, toiveista ja peloista. Samalla kirjattiin ylös kipukohtat ja palvelun onnistumisen keinot.

Empatiakartta



KUVIO 18. Empatiakartta (mukailten Helsingin kaupunki 2023).

Määritä-vaiheen jälkeen siirryttiin Kehitä-vaiheeseen, jossa on tarkoitus ideoida tunnistettuun ongelmaan vaihtoehtoisia ratkaisuehdotuksia ja konsepteja. Ideoinnin pohjalla on aiemmista vaiheista syntynyt ymmärrys käyttäjätarpeista. Keskeistä on rakentaa prototyyppejä, visualisoida ideoita ja simuloida kokemuksia luovuuden edistämiseksi. Ratkaisuja yhteiskehitetään käyttäjien ja muiden sidosryhmien kanssa, hyödyntämällä osallistujilta saatua kritiikkiä. (Koivisto ym. 46.) Tässä tutkimuksessa yhteiskehittämistä päädyttiin toteuttamaan yhteisillä työpajoilla, joita pidettiin kiireisen alkuvuoden vuoksi jo kalenteroiduissa erilaisissa foorumeissa. Näitä olivat HR-verkosto 17.1.2023, Johdon assistenttiverkosto 18.1.2023 ja organisaation johdon ja esihenkilöiden HR-klinikka 19.1.2023. Aiemmistä vaiheista syntyneistä käyttäjätarpeista tehtiin kolmivaiheinen rekrytointipalveluprosessin kehittämis ehdotus, mikä vietiin näihin foorumeihin edelleen yhteiskehitettäväksi ja kommentoitavaksi. Näissä tilaisuuksissa saatiin vielä tarkentavia kehitysehdotuksia prosessin eri vaiheiden kehittämiseksi. Lisäksi kolmivaiheinen rekrytointipalveluprosessin kehittämis ehdotus lähetettiin kirjallisesti haastatelluille ryhmille sähköpostilla, jotta se tavoittaisi kaikki haastatteluissa mukana olleet. Tässä vaiheessa kehittämis ehdotuksia tuli enää varsin vähän, lähinnä tarkentavia kysymyksiä kehittämis ehdotuksesta. Eniten oltiin tyytyväisiä siihen, että prosessia ylipäänsä kehitetään sujuvammaksi ja käyttäjät on otettu kehittämistyöhön mukaan. Kolmivaiheinen kehittämis ehdotus piti sisällä kolme rekrytointipalveluprosessin osa-aluetta, joita lähdettiin tässä vaiheessa kehittämään. Näitä ovat prosessin ohjeiden uudistaminen ja selkeyttäminen, HR-kumppanuusmallin käyttöönotto ja rekrytointiprosessiin liittyvien sisäisten järjestelmien pienkehittäminen. Kuviossa

Kehittämisehdotukset



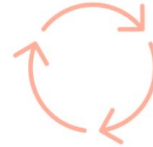
Ohjeet

- Nykyinen ohjeistus käydään läpi ja tehdään kokonaan uusi ohjeistus rekrytoijan näkökulmasta
- Prosessi kuvataan kuvaksi ja siitä tehdään myös aikataulutettu kuva
- Virkojen ja työsopimussuhteisten omat polut ja mallipohjat
- Erityisrekrytien tunnistaminen (eri rekrytointipolut)
- Työnantajakuva ja arvojen toteutuminen näiden taustalla



HR-kumppanuus

- Mistä aloitetaan/mitä tarjotaan alkuun?
- Ennakoivan rekrytointisuunnittelun alustava ajatus/malli
- HR-sparrailun rooli osavuositarkastuksissa, yhteinen malli osastojen rekrytointiresurssisparrailuun



Järjestelmät

- Nostetaan kaikki kehitysehdotukset järjestelmiin liittyen ja selvitetään, ovatko ne korjattavissa
- HR:n sisäiset ohjeet järjestelmien käyttöön (mm. jiiran käyttö yhteneväiseksi)

KUVIO 19. Kehittämistyön keskeiset toimenpiteet

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation rekrytointiprosessin nykytila ja strategisten arvojen toteutuminen nykyprosessissa. Näiden pohjalta laadittiin kehittämissuunnitelma nykyisen rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin palvelumuotoilua. Palvelumuotoilun avulla saatiin parhaiten esiin nykyisen rekrytointiprosessin keskeisimmät kehittämisen painopisteet ja arvokeskustelu osaksi rekrytointiprosessia. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin. Näiden lisäksi käytettiin palvelumuotoilun työkaluista palvelupolkua, sidosryhmäkarttaa, empatiakarttaa ja asiakasprofilointia.

Tutkimuskysymykset ovat: miten strategiset arvot ilmenevät organisaation sisäisessä rekrytointipalveluprosessissa? Miten strategiset arvot tulisi huomioida sisäisen rekrytointipalveluprosessin toteutuksessa ja mitä hyötyä siitä on organisaatiolle? Opinnäytetyössä haluttiin lisätä ymmärrystä siitä, minkälainen on strateginen rekrytointiprosessi, joka tukee sitä käyttäviä henkilöitä. Ilmiötä lähdettiin tutkimaan hahmottelemalla käsitystä nykyisestä rekrytointiprosessista ja siihen linkittyvistä vuorovaikutussuhteista ja sen käyttäjistä. Hyödyksi tässä toimivat alkukartoituksessa työstetty sidosryhmäkartta, empatiakartta, käyttäjäprofiilit ja palvelupolku. Nykytilan hahmottaminen oli tutkimuksen kannalta tärkeää, jotta saatiin tietoa siitä, miten nykyinen rekrytointipalveluprosessi tukee organisaatiossa rekrytoivia ja minkälaiseksi prosessi tällä hetkellä koetaan.

Sidosryhmäkartan avulla saatiin erinomaista tietoa prosessin laajuudesta. Olemassa olevaan rekrytointipalveluprosessiin linkittyvä laaja joukko erilaisia ryhmiä monine vuorovaikutussuhteineen. Usein rekrytointipalveluprosessin kulussa näkyy vain murto-osa siitä vuorovaikutuksesta, jota prosessin kulkuun itseasiassa vaikuttavat. Sinällään sidosryhmäkartta ei tuonut uusia sidosryhmiä prosessin kulkuun, mutta sen avulla huomattiin, että tiettyjä vuorovaikutussuhteita olisi hyvä vahvistaa. Suurimpana nostona organisaation viestintäyksikön, rekrytoivien henkilöiden ja HR-ammattilaisten välinen vahvempi vuorovaikutus voisi tuoda hyvää vahvistusta organisaation työnantajakuvan edistämiseen ja voisi tukea samalla myös strategisia tavoitteita ja arvoja.

Teemahaastatteluilla pyrittiin saavuttamaan laajempi ymmärrys strategisesta rekrytointipalveluprosessista palvelun käyttäjien näkökulmasta sekä kehittämissuhteita prosessin kehittämiseksi. Haastattelut oli jaettu neljään eri teemaan, joiden sisällöt käsitellään tässä kukin erikseen. Teemahaastattelut pidettiin loppuvuonna 2022. Kehittämissuhteiden etenemisen kannalta oli tärkeää

saada kaikki haastattelut pidettyä ennen joulukuun 2022 puoltaväliä, jotta ehditään tehdä haastatteluista syntyvä analyysi vuoden 2022 loppuun mennessä. Rekrytoinneissa avustavien, esihenkilöiden ja ICT-rekrytoijien haastattelut pidettiin Teamsilla, HR-ammattilaisten haastattelu pidettiin hybridinä osan osallistuessa Teamsissa ja osan paikan päällä organisaation tiloissa. Kaikkiin haastatteluihin lähetettiin kutsu noin 3 viikkoa ennen haastattelua. Kutsun yhteydessä toimitettiin tarkemmat tiedot rekrytoinnin kehittämiseen liittyen sekä haastattelujen teemat, jotta kukin pystyisi valmistautumaan tilanteeseen hieman etukäteen. Kunkin haastattelun kesto oli 1 tunti ja mukana oli tutkijan ja haastateltavien lisäksi HR-ammattilainen, joka teki erilliset muistiinpanot ja tuki tarvittaessa keskustelua. Haastatteluista saadut kehittämissuositukset kirjattiin haastattelun aikana yhteisesti jaetulle Googlen Jamboard-näkymälle, jotta haastateltavat näkivät suoraan, kuinka kehittämissuositukset kirjattiin ylös. Tarvittaessa tehtiin yhteisesti muokkauksia teksteihin, jotta ne vastasivat sitä, mitä haastateltavat kertoivat. Jamboard-näkymä korvasi perinteisen Post-it-lappuseinän (kuvio 16.) Rekrytoinnissa avustavien ryhmä haastateltiin ensimmäisenä 9.11.2022. Avustavien ryhmään kutsuttiin 4 rekrytoinneissa eri tavalla avustavaa henkilöä, joista jokainen pääsi paikalle. ICT-rekrytoijien teemahaastattelu pidettiin 18.11.2022 ja siihen osallistui kaksi keskeistä ICT-rekrytoijaa. HR-ammattilaisten haastattelu pidettiin 1.12.2022. Haastatteluun osallistui HR-ammattilaisia ja HR-johtoa. Haastateltavia oli yhteensä 6 henkilöä. Esihenkilöiden haastattelu pidettiin 8.12.2022. Paikalle saapuivat kaikki 6 kutsuttua.

Ensimmäisenä teemana haastatteluissa oli nykyinen rekrytointipalveluprosessin ymmärtäminen, miten käyttäjät sitä kuvailivat, mitkä siinä olivat selkeää ja mitä kehitettävää siinä nähtiin. Tämä toimi hyvin lämmittelykysymyksenä aiheeseen ja jokaisessa käyttäjäryhmässä tästä aiheesta keskusteltiin pitkään. Kaikissa neljässä teemahaastattelussa selkeitä asioita nousi esille paljon vähemmän kuin kehitettäviä. Haastateltavista ryhmistä kolme käyttäjäryhmää, eli rekrytoinneissa avustavat henkilöt, ICT-rekrytoijat ja rekrytoivat esihenkilöt kuvasivat selkeiksi asioiksi yksittäisiä rekrytointiprosessin osia, kuten järjestelmässä oleva täyttölupalomakkeen selkeys, HR-ammattilaisten avun saaminen pyytäessä ja hakijaviestintään liittyvien minimiviestien lähettäminen HR:sta käsin. Yleisimmin todettiin, että rekrytointia koskevissa haastavissa tilanteissa HR-ammattilaisia lähestyttiin täsmäkysymyksissä erityisesti silloin, jos muualta, kuten sisäisistä tiedonhakukanavista ei löydetty tarvittavia tietoja. Selkeä havainto oli myös se, että HR-ammattilaisten ryhmää haastateltaessa prosessin nykytilan selkeät asiat olivat huomattavan erilaiset kuin muilla haastatelluilla käyttäjäryhmillä. HR-ammattilaiset olivat ainoa ryhmä, joka haastatteluissa totesi perusprosessikulun kokonaisuuden selkeäksi. Samalla nousi esiin myös, että rekrytointiprosessiin liittyvä tieto oli yhteistä HR:n sisällä.

Yleisesti ottaen jokaisessa haastatteluryhmässä nousi esiin nykyisen rekrytointiprosessin epäselvyys ja erityisesti olemassa olevan ohjeistuksen sekavuus, puutteellisuus tai virheellisyys. Olemassa oleva kirjallinen rekrytoiville henkilöille tarkoitettu ohjeistuksen todettiin vaativan päivitystä ja yhdenmukaistamista. Haastatteluissa nousi esiin, että rekrytointeihin osallistuvat henkilöt tietävät mistä tietoa prosessin kulkuun löytää, mutta tieto on paikoitellen vanhentunutta, puutteellista ja epäjohdonmukaista. Erityisesti toivottiin uudistettua ohjeistusta, jossa on käytetty visuaalisuutta. Kuvallinen rekrytoivan henkilön näkökulmasta tehty prosessikuvaus nousi toiveeksi rekrytoivien esihenkilöiden, ICT-rekrytoijien ja rekrytoinneissa avustavien haastatteluissa. HR:ssa ohjeistuksiin liittyvää selkeyttämistä toivottiin erityisesti prosessiin liittyvien osa-alueiden, kuten järjestelmien käyttöön. Toisena selkeänä kehittämiskohteena nostettiin esiin palveluun osallistuvien sidosryhmien välinen toiminta ja sen kehittäminen. Nykyprosessissa prosessin kulku nähtiin sekavaksi suhteessa prosessin aktiivisten toimijoiden kesken, erityisesti rekrytoitavan henkilön, organisaation HR:n ja valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet välillä. Haasteelliseksi koettiin, kuka tekee ja mitä missäkin prosessin vaiheessa. HR-ammattilaisten ryhmässä nähtiin, että rekrytoivan esihenkilön näkökulmasta prosessin kulku on epäselvä, mutta HR:n oman toiminnan kannalta prosessin peruskulku nähtiin suhteellisen selkeäksi.

Toisena teemana haastatteluissa oli HR:n rooli rekrytointiprosessissa, mikä nykyisessä HR:n roolissa rekrytointiprosessi toimii ja mitä tulisi kehittää tai mitä HR:n tulisi rekrytoiville henkilöille tarjota. HR:n haastattelussa sama kysymys oli muotoiltu kohdistumaan HR-toimijoihin itseensä: mikä prosessissa HR:n toiminnassa toimii ja mitä HR-toimijoiden itsensä mielestä tulisi tarjota, jotta prosessi kehittyisi parempaan suuntaan. Tämän teeman osalta haastatteluista saadut vastaukset vaihtelivat suuresti haastateltavasta ryhmästä riippuen. Rekrytoinneissa avustavat kuvasivat, että HR-ammattilaisilta saa tarvittaessa ystävällistä ja osaavaa apua, mutta samalla toivottiin, että HR-ammattilaiset olisivat vahvemmin mukana rekrytoinneissa riippuen rekrytoinnin luonteesta; perusrekrytoinneissa tukea tarvitaan vähemmän, peruskaavasta poikkeavissa rekrytoinneissa, kuten massa-rekrytoinneissa tukea toivottiin enemmän. Haastateltavilta pyydettiin tarkennuksia tarvittavaan tukeen ja käytännön tasolla tuen tarve kuvattiin esimerkiksi hakemusten läpikäyntiin liittyviin tehtäviin. Lisäksi HR-ammattilaisilta toivottiin perehdytystä koko prosessiin ja käytettäviin järjestelmiin. Huomiona nostettiin myös HR-ammattilaisten tavoitettavuus. Käytössä oleva tiketti-järjestelmä koettiin paikoin raskaaksi, kun jokainen pienikin asia tulee kysyä sen kautta. Kehittämisehdotukseksi nostettiin HR-ammattilaisten yhteinen puhelinnumero, joka voisi toimia palvelukanavana tiketti-järjestelmän rinnalla.

Rekrytoivien esihenkilöiden haastatteluissa toiveet HR-ammattilaisten tuesta rekrytointiprosessissa keskittyivät kahteen painopisteeseen; hallinnollisen tuen antamiseen ja sisäisen liikkuvuuden rakenteiden vahvistamiseen. Hallinnollisen tuen osalta koettiin, että nykyisessä rekrytointiprosessissa esihenkilöillä menee valtavasti aikaa hallinnollisten rekrytointiprosessin osa-alueiden hoitamiseen ja nämä toivottiin siirrettäväksi HR-ammattilaisten tehtäväksi. Perusteena oli, että esihenkilöiden työajasta valuu valtavasti aikaa hallinnollisten lomakkeiden ja järjestelmien käyttämiseen ja varsinaiseen asiantuntijatyöhön liittyvää aikaa jää käytettäväksi vähemmän. Samalla nostettiin esiin, että olemassa olevat järjestelmät ovat osin raskaita eivätkä ne keskustele keskenään. Samoja tietoja syötetään useaan otteeseen eri järjestelmiin ja osa järjestelmistä ei anna tehdä välitalennuksia, jolloin lomakkeita luonnostella ja valmistella valmiiksi. Näihin toivottiin pikaista parannusta. Sisäisen liikkuvuuden osalta HR-ammattilaisilta toivottiin vahvempaa roolia aihealueen rakenteiden ja toimintamallien tukemisessa. Haastatteluissa todettiin, että nykyiset toimet sisäisen liikkuvuuden edistämiseksi eivät ole tarpeeksi tehokkaita. Käytännön tasolla nykyisessä rekrytointifoorumissa, missä sisäistä liikkuvuutta on edistetty esittelemällä organisaation esihenkilöille avoinna olevia tai avoimeksi tulevia tehtäviä ei ole tarpeeksi kattava, vaan käytännössä foorumissa oleva aika on jäänyt tehtävien esittelytasolle eivätkä ne ole tuottaneet toivottua tulosta. Ehdotuksesi nousi, että foorumi kohdennettaisiin vähintään niille esihenkilöille, joiden tiimeissä on erinomaisia osaajia, mutta määräaikaisuus on tehtävän luonteen vuoksi päättymässä. Näin voitaisi tehtävien markkinoinnin lisäksi markkinoida myös osaavaa henkilöstöä.

ICT-rekrytoijien osalta toiveet HR-toimijoiden roolista rekrytointipalveluprosessissa keskittyivät selkeimmin rekrytoinnin substanssikysymyksissä tukemiseen, laajempaan sparrailutukeen ja työnteekijäkokemuksen ymmärryksen lisäämiseen. Erityisesti korostettiin, että HR-ammattilaisten tulisi lisätä ymmärrystä rekrytointien tärkeydestä organisaatiolle koko organisaatiotasolla. Rekrytoinnin substanssikysymyksien osalta nähtiin, että HR-ammattilaisten tuen tulisi kohdistua hakukanavien, hakuilmoitusten ja muiden rekrytointiohjeiden avaamiseen sekä sparrailuun. Toivottiin, että HR-ammattilaiset olisivat valmiudessa rekrytointitilanteiden liikkeelle lähdöissä, jotta voitaisi taata esihenkilön tarvitsema tuki. Myös rekrytointikokonaisuuden pitkäjänteinen kehittämisrooli esihenkilöiden koulutus ja perehdyttäminen nähtiin HR-ammattilaisen rooliksi ja sitä toivottiin vahvistettavan. ICT-toimijoiden haastatteluissa HR-toimijoiden rooli nähtiin selkeästi sparrailevana suoran hallinnollisen työn tukemisen sijaan.

HR-ammattilaisten haastattelussa HR-rooli nähtiin nykyisessä mallissa vaihtelevaksi. Tällä hetkellä rooli nähtiin vahvemmin hallinnolliseksi tekijäksi, joka avustaa rekrytoijia erilaisissa hallinnollisissa tehtävissä. Erityisesti esiin nostettiin rekrytointijärjestelmän Valtiolle.fin hyödyntäminen esihenkilöiden toimesta; tällä hetkellä Valtiolle.fin ominaisuuksia hyödynnetään esihenkilöiden keskuudessa hyvin vähän ja sen käytön laajentaminen vähentäisi manuaalista tekemistä. Esimerkkinä nostettiin hakemusten käsittely ja luokittelu järjestelmässä. Moni esihenkilö toivoo vielä hakemusten toimitamista sähköpostilla HR:sta käsin, vaikka tiedot ovat nähtävissä järjestelmässä. Samalla korostettiin kuitenkin, että HR:n tehtävä on antaa perehdytys järjestelmiin. Kehitettävänä asiana HR-ammattilaiset näkivät ennakoivan rekrytointisuunnittelun. Käytännöt vaihtelivat nykytilanteessa, osan esihenkilöistä kanssa ennakoivaa keskustelua käytiin, osan kanssa sen kaltaista keskusteluyhteyttä ei koettu olevan. Ennakoivan keskustelun laajentamista toivottiin jatkossa, koska sen nähdään helpottavan prosessin kulkua jo ennen kuin varsinainen rekrytointi alkaa. Kehittämisehdotuksena nostettiin esiin esihenkilöille tarkoitettu askel askeleelta ohjeistus, jota voitaisi käydä yhdessä läpi rekrytoivan esihenkilön kanssa jo ennen varsinaisen rekrytoinnin aloittamista.

Kolmantena teemana haastatteluissa oli nykyisen rekrytointiprosessin kipupisteet sekä pyydettiin kuvailua unelmien rekrytointiprosessista. Rekrytoinneissa avustavien haastattelussa Jamboard-seinä jäi tältä osin täyttämättä, koska keskustelun lomassa huomattiin, että tähän teemaan liittyvät nostot oli tehty jo ensimmäisen teeman aikana. Rekrytoinneissa avustavien henkilöiden mukaan suurimmat kipupisteet nykyisessä rekrytointipalveluprosessissa ovat nykyisen prosessin ohjeiden epäselvyys ja puutteellisuus, eri toimijoiden, kuten rekrytoivan tahon, HR-ammattilaisten ja Palkeet palvelukeskuksen työnjaon epäselvyys sekä järjestelmiin liittyvät haasteet, kuten useat lomakkeet, järjestelmien välinen tiedonsiirto sekä useat eri järjestelmät prosessin aikana. Asiaa edistäisi yksi selkeä alusta loppuun oleva ohjeistus. Unelmien rekrytointiprosessissa kuvattiin näiden edellä olevien asioiden toimiminen saumattomasti. Lisäksi korostettiin, että nykyisessäkin prosessissa toimivaa käyttäjäryhmiin sitomatonta toimintatapaa pidettiin erinomaisena. Käytännössä tällä tarkoitettiin sitä, että järjestelmien käyttöoikeuksia voitiin laajentaa muillekin ryhmille kuin pelkille esihenkilöille, jolloin rekrytoinneissa avustavien henkilöiden on mahdollista operoida järjestelmissä esihenkilöitä tukien.

Rekrytoivien esihenkilöiden osalta Jamboard-seinään laitettiin vain yksi täsmennyt, koska kipupisteet ja unelmat oli kirjattu jo ensimmäisen teeman Jamboard-seinälle. Rekrytoivien esihenkilöiden suurimmat kipupisteet nykyisessä rekrytointipalveluprosessissa ovat hallinnollisen työn määrä rek-

rytoivan esihenkilön osalta, järjestelmien määrä ja niiden välisten tiedonsiirtojen uupuminen, selkeiden ohjeiden puuttuminen sekä useiden toimijoiden välisen työnjaon epäselvyys. Samalla nostettiin esiin rekrytointien viivästyminen, millä koettiin olevan vaikutusta työnantajakuvaan. Unelmien rekrytointipalveluprosessin osalta kokonaisuus haluttiin täsmentää yhdeksi lauseeksi: rekrytointiprosessin selkeä kuvaus ja selkeä vastuunjako.

ICT-rekrytoijat kuvasivat rekrytointiprosessin kipupisteiksi nykyohjeistuksen puutteellisuuden ja selvyyden sekä kuvallisen selkeän prosessikaavion puutteen. Lisäksi prosessin yksittäisten vaiheiden mallipohjien, kuten valintamuistiopohjan puute, joita toivottiin osaksi ohjeistuksia. Hakijaviestinnän kokonaisvaltainen ja yhdenmukainen toimintamalli koettiin vajaaksi, eikä esihenkilöillä ole selkeää tietoa, miten HR ohjeistaa hakijaviestinnän toteuttamisen. ICT-rekrytoijat nostivat esiin, että koko rekrytointipalveluprosessin aikana tulisi pohtia, mikä on oikeasti pakollista ja mikä tuottaa lisäarvoa rekrytointiin. Kaikki muut ”turha” tulisi selkeyden ja ajanhallinnan vuoksi jättää prosessista pois. Unelmien rekrytointiprosessi ICT-rekrytoijat kuvailivat tehokkaaksi, jossa HR-ammattilaisten ovat vahvemmin mukana tukien esihenkilöitä prosessin kulussa. Unelmien rekrytointiprosessissa olisi osastoille tarjolla HR:sta rekrytointikumppani, joka hallitsisi kokonaisuuden aina alkupalaverien pitämisestä haastatteluihin osallistumiseen ja hakijavertailussa tukemiseen. HR toimisi riskien minimoijana ja tukijana. Unelmien rekrytointiprosessissa HR:sta voisi tilata palvelua erilaisin roolein aina kyseisen rekrytoinnin vaatimusten mukaan. Lisäksi unelmien rekrytointiprosessi kaikilla olisi käytössä vain yksi toimiva järjestelmä sekä hakijoiden näkökulmasta hakijakokemusta olisi mietitty keventämällä nykyistä valtiolle.fin hakutapaa mm. siten, että hakemuksen voisi tehdä ilman erillistä hakijaprofiilin luomista.

HR-ammattilaiset kuvasivat rekrytointiprosessin keskeisimmäksi kipupisteeksi rekrytointien ennakoinnattomuuden, mikä näkyy käytännössä siten, että rekrytointitoimeksiannot tulevat HR-ammattilaiselle työstettäväksi usein hyvin kiireellä, mikä aiheuttaa ruuhkaa ja painetta arjen työssä. Rekrytointitilanteissa on myös huomattu, että järjestelmään tulevat täyttöluvat kirjataan sinne liian myöhään, käytännössä vasta siinä vaiheessa, kun itse rekrytointi-ilmoitus tulisi olla valmiina julkaistavaksi. Tilannetta kuvattiin siten, että aikataulu on myöhässä jo ennen kuin prosessi aloitetaan. Haastatteluissa nostettiin esiin, että toimintakulttuuri on muodostunut sellaiseksi, jossa asioita on tapana tehdä myöhässä. Samalla kuitenkin pohdittiin, että HR-ammattilaiset voisivat hyödyntää työssään olemassa olevia tietoja suunnittelusta enemmän, jotta täyttöluvan kirjautuessa järjestelmään HR:ssa asiasta olisi jo tieto. Näitä olisivat esimerkiksi vuosisuunnittelusta saatavat tiedot.

Myös HR-ammattilaisten ja esihenkilöiden välinen keskustelu auttaisi asiaa paljon ja tekisi rekrytoinneista ennakoivampia. Lisäksi kipupisteiksi nostettiin rekrytointiprosessin alkupäässä olevia kokonaisuuksia, kuten määräaikaistarkastelu, joka koettiin aikaa vieväksi osaksi prosessia. Lisäksi toivottiin täyttölupaprosessin sujuvoittamista. Nykyprosessissa rekrytointiprosessin etenemisen kannalta osastonjohtajan hyväksyntä on lupa rekrytointiprosessin eteenpäin viemisestä. HR:n toivottiin voivan edetä tämän jälkeen suoraan rekrytoinnin aloittamiseen ilman, että HR:ssa tarvitsisi tehdä erillisiä tarkasteluja täyttöluvan sisältöön, jotka osaltaan hidastavat prosessia.

HR-ammattilaiset nostivat esiin myös prosessiin liittyvän tuen tarpeen HR-ammattilaisen näkökulmasta. Nämä kirjattiin Jamboard-seinälle erillisenä ”mitä tukea tarvitaan” – otsikon alle. Prosessin kulkuun liittyviä kokonaisuuksia, joihin HR-ammattilaiset toivoivat tukea ja linjauksia olivat virkojen perustamiseen liittyvä prosessi sekä maksullisiin hakukanaviin liittyvä ohjeistus. Organisaatiotasolla tulisi tehdä selkeät pelisäännöt hakukanavien käytöstä erityisesti maksullisissa kanavissa. Kehittämisehdotuksena nostettiin esiin hakuilmoitusten läpikäynnin keskittäminen HR:ssa, jotta ilmoituksen olisivat kautta linjan samantyyllisiä. Samalla ehdotettiin yhteisen hakuilmoituspohjan uudistamista innostavammaksi. Unelmien rekrytointipalveluprosessia HR-ammattilaiset kuvasivat suunnitelluksi ja ennakoitavaksi prosessiksi, jossa HR-ammattilaisilla olisi tieto henkilöstösuunnitelmista ja tulevista rekrytoinneista jo etukäteen. HR-sparrailumalli nostettiin keskeiseksi ennakoitavuuden takaamisen välineeksi ja nähtiin, että osastoille suunnattu HR-kumppanuus edistäisi asiaa valtavasti. Unelmien rekrytointiprosessissa HR-ammattilaiset hyödyntäisivät vuosisuunnittelusta saatavaa tietoa monipuolisemmin ja suunnitelluista määräaikaista hankkeista saataisi tieto HR-toiminnossa jo etukäteen, jolloin määräaikaisten rekrytointien hoitaminen olisi suunnitelmallisempaa.

Neljäntenä haastatteluteemana käsiteltiin organisaation arvojen toteutumista nykyprosessissa, miten ne toteutuvat nyt ja miten niiden toteutumista voitaisi rekrytointipalveluprosessissa edistää. Organisaation kaikki kolme arvoa käsiteltiin erikseen ja ne oli kirjattu näkyväksi Jamboard-näkymälle. Rekrytoinneissa avustavat henkilöt kokivat, että kaikki arvot toteutuvat osin rekrytointipalveluprosessin kulussa, mutta parannettavaakin löytyy. Ensimmäiseksi käsiteltiin arvoista yhdenvertaisuuden suunnannäyttäjää. Esihenkilöiden osaaminen rekrytointien yhdenvertaistamisessa koettiin olevan hyvällä tasolla ja sen arvioitiin olevan tärkeä osa yhdenvertaisuuden toteutumista prosessissa. Kehitettävänä asiana todettiin, että nykyiset rekrytointiprosessiin liittyvät materiaalit, kuten lomakepohjat ovat suurimmalta osin vain suomen kielellä, eivätkä näin edistä yhdenvertaisuutta tilan-

teissa, jossa työntekijäksi valikoituu äidinkieleltään muuta kuin suomen kieltä puhuva henkilö. Arvoista inhimillinen vuorovaikuttaja koettiin parhaiten toteutuvaksi rekryointipalveluprosessin aikana. Erityisesti hakijaviestintä nähtiin hyväksi, esihenkilöt ovat suoraan vuorovaikutuksessa haastateltaviin henkilöihin ja HR-ammattilaiset hoitavat hyvin ei valituksi tulleille hakijoille osoitetun viestinnän. Hakuilmoituksiin liittyvät tehtävät on usein kirjattu hyvin selkeästi ja sisäisessä prosessissa koettiin myös, että HR-ammattilaiset ja rekrytoinneissa mukana olevat henkilöt saavat hyvin vuorovaikutteisesti tietoa mm. hakuilmoitusten työstämisessä. Vastuullisesti rohkea-arvon toteutuminen nähtiin heikoksi ja se liitettiin vahvasti prosessin uudistamiseen. Nykyinen rekryointipalveluprosessi nähtiin vanhanaikaiseksi ja hitaaksi, jossa rohkeus ei toteudu. Prosessin selkeyttäminen ja jokaisen toimijan roolin täsmentäminen edistäisivät arvon toteutumista. Myös järjestelmiin liittyvä kehittäminen voisi nopeuttaa ja ohjata toimintaa, jolloin voisimme myös sanoa olevamme vastuullisesti rohkeita uudistujia. Arvoista keskusteltaessa rekrytoinneissa avustavien henkilöiden kanssa nousi esiin, että strategisten arvojen toteutuminen ja näkyminen rekrytoinneissa kuuluu prosessin omistajien ja esihenkilöiden tehtäviin, eivätkä rekrytointeihin osallistuvat voi näihin kovin paljon vaikuttaa.

Rekrytoivien esihenkilöiden haastatteluissa yhdenvertaisuuden suunnannäyttäjän arvo toteutuu rekryointiprosessin tavoitteessa, joka on löytää aina paras tekijä tehtävään. Tämän nähtiin olevan tasavertaista toimintaa, sillä paras tulkoon valituksi tehtävän kriteerien mukaisesti. Kehittämiskohteiksi nousi osittain samoja teemoja kuin rekrytoinneissa avustavien henkilöiden haastatteluissa. Nykyinen rekryointipalveluprosessi ei tue eri kieliversioiden käyttöä rekrytoinneissa ja näin ollen se syrjii muita kuin suomea äidinkielenään puhuvia. Rekrytoinnit ovat myös vähitellen laajentuneet kansainvälisiin rekrytointeihin, mutta prosessissa tätä ei ole otettu lainkaan huomioon. Jotta arvo tulisi osaksi rekryointiprosessia tulisi kansainväliset rekrytoinnit huomioida prosessissa. Yhdenvertaisuuden suunnannäyttäjän osalta nostettiin esiin myös vähemmistöjen huomioiminen. Rekrytoinneissa tulisi poistaa ennakkoluulot ja ohjata rekryointivalintoja esimerkiksi vammaisten ja erilaisten tukityöllistettävien rekrytoimiseen. Hauissa voitaisi suosia enemmän anonyymiä rekryointia. Järjestelmänäkökulmasta huomioitiin, että Valtiolle.fi:ssä ei voi hakea tehtävää ilman, että täyttää tietoihin olevansa joko nainen tai mies. Tämä pitäisi poistaa tai vähintään lisätä vaihtoehtoja sukupuolivalikkoon. Henkilöstösuunnittelujärjestelmässä eläköityvät henkilöt on merkitty pokaalikuva-keella ja tämän koettiin korostavan liikaa ikääntymistä ja näin ollen yhdenvertaisuuden vuoksi se voitaisi kokonaan poistaa. Organisaation sisäisiin rekryointitoimiin yhdenvertaisuutta tulisi lisätä mm. määräaikaisten ketjuttamisiin liittyvissä kysymyksissä. Niihin tulisi olla sovittu yhdenvertainen ja yhteisesti sovittu toimintatapa, jottei esiinny sitä, että toinen vakinaistetaan ja toinen ei. Myös

urapolkusuunnittelu lisääisi käytännössä yhdenvertaisuutta organisaation nykyisen henkilöstön keskuudessa. Arvon vastuullisesti rohkea koettiin toteutuvan prosessissa jo hyvin, mutta peräänkuulutettiin erityisesti esihenkilöille suunnattua perehdytyskoulutusta ja toivottiin selkeää kokonaisuutta perehdytysprosessin toteuttamiseen. Inhimillinen vuorovaikutaja-arvo koettiin näkyväksi osaksi prosessia erityisesti haastateltavien osalta, jolloin rekrytoiva esihenkilö on puhelimitse yhteydessä haastateltaviin. Rekrytointiprosessin etenemiseen liittyvän hakijaviestinnän osalta kaivattiin enemmän HR-ammattilaisten tukea, jotta hakijaviestintä olisi johdonmukaista ja yhdenmukaista. Koettiin, että hakijaviestinnän jäädessä esihenkilöiden varaan, toimintatapa on vaihteleva eikä anna hyvää kuvaa organisaatiosta. Myös pitkittyneissä rekrytoinneissa väli-ilmoittelu hakijoille olisi hyvä yhdenmukaistaa.

ICT-rekrytoijien haastatteluissa yhdenvertaisuuden suunnannäyttjäarvon osalta nousi hyvin samanlaisia näkemyksiä esiin kuin kahdessa aikaisemmassakin haastateltavien ryhmässä. Yhdenvertaisuuden ei koettu toteutuvan kieliversioita vaativissa rekrytoinneissa. Myös kansainvälisten rekrytointien osalta toivottiin sisäistä ohjeistusta. Nykyisen rekrytointipalveluprosessin koettiin painottuvan suomen kieleen, eikä käännösversioita ole helposti saatavilla. Myös tukityöllistettävien ja muiden vähemmistöjen rekrytointien osalta toivottiin niin selkeää ohjeistusta mutta myös mahdollista organisaation tavoitetta vähemmistöjen rekrytointimääristä. Arvoista inhimillinen vuorovaikutaja koettiin toteutuvan hyvin ja rekrytoinneissa se näkyy hakijaviestinnän lisäksi siinä, että organisaatiosta kerrotaan työnantajana. Vastuullisesti rohkea – arvon koettiin toteutuvan siten, että ei valituille henkilöille kerrotaan rohkea ja totuudenmukaisesti miksi heitä ei valittu tehtävään ja ylipäänsä ollaan hakijoihin yhteydessä ja pidetään heidät ajan tasalla prosessin etenemisessä. Vastuullisesti rohkeaa on pitää luvatuista aikatauluista kiinni.

HR-ammattilaisten haastattelussa yhdenvertaisuuden suunnannäyttjäarvon osalta nousi esiin lähes samat huomiot kuin muissa haastateltavien ryhmissä. Englanninkieliset hakuilmoitukset ja hakijaviestintä näkyvät rekrytoinneissa vähän, vaikka tarve on selkeästi lisääntynyt. Esiin nostettiin myös haastattelutilanteet, joissa haastateltava ei puhu suomea. Näihin kaivattiin organisaatiotasoisista linjausta ja keskustelua ylipäänsä siitä, miten organisaatio jatkossa kansainvälisiin rekrytointeihin suhtautuu. Anonyymien rekrytointitavan käyttäminen edistäisi yhdenvertaisuutta rekrytointiprosessissa ja sitä voisi hyödyntää enemmän. Samalla kuitenkin todettiin, että nykyinen järjestelmä ei tue anonyymia rekrytointia kattavasti ja prosessiin lähteminen vaatii paljon manuaalista työtä ja näin ollen myös resursseja. Moninaisuuden lisääminen rekrytoinneissa nousi haastatteluun esiin ja HR-ammattilaiset toivoivat, että rekrytoivissa yksiköissä pohdittaisi jo ennen rekrytointia erilaiset

vaatimukset esimerkiksi suhteessa kansainvälisiin rekrytointeihin. Lisäksi keskusteltiin sisäisen liikkuvuuden seuraamisesta organisaatiotasolla. Tällä hetkellä tehtäväjärjestelyihin liittyvää työtä tehdään yksiköissä itsenäisesti ja sisäisestä liikkuvuudesta ei ole selkeää koottua dataa, kuinka se toteutuu. Jotta toimintatapa olisi koko organisaatiossa sama, sisäisen liikkuvuuden seuranta tulisi HR-toiminnossa laajentaa. Vastuullisesti rohkea -arvosta keskusteltaessa nousi esiin, että uudistuminen prosessin osalta on HR-toiminnon harteilla ja prosessia tulisi ehdottomasti uudistaa, mutta siten, että uudistuminen on yhteistä tekemistä eikä jää vain HR-toiminnon harteille. Inhimillisen vuorovaikutuksen osalta nostettiin esiin hakijaviestinnän ohuus, jota tulisi ehdottomasti kehittää monipuolisemmaksi hyvän työnantajakuvan edistämiseksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin organisaation sisäistä rekrytointiprosessia hyödyntäen palvelumuotoilun keinoja. Tarkoituksena oli kehittää organisaatiolle konkreettinen liiketoimintastrategiaa toteuttava sisäinen rekrytointipalveluprosessi, joka tukee organisaation strategisia tavoitteita nykyistä paremmin. Tutkimusosuudessa kuvattiin, miten organisaation strategiset arvot tulisi huomioida osana rekrytointiprosessissa ja mitä hyötyä siitä on organisaatiolle. Rekrytointiprosessia tarkasteltiin palvelumuotoilun menetelmin, hyödyntäen sidosryhmäkarttaa, asiakasprofiileita, empatiakarttaa, palvelupolkua ja teemahaahaastatteluja. Menetelmien avulla saatiin kattava kokonaiskuva organisaation nykyisestä sisäisestä rekrytointipalveluprosessista sekä siihen liittyvistä kehittämiskohteista. Teemahaastatteluiden avulla tutkittiin arvojen toteutumista nykyisessä sisäisessä rekrytointipalveluprosessissa sekä selvitettiin, miten arvojen toteutumista voitaisi edelleen edistää prosessin eri vaiheissa. Haastateltavien näkemykset nykyprosessista ja arvojen toteutumisesta olivat pääosin yhteneväisiä. Joitain eroavaisuuksia kuitenkin oli havaittavissa haastateltavasta ryhmästä ja heidän tarpeistansa ja odotuksista rekrytointikokonaisuuteen liittyen. Seuraavaksi käydään läpi sisäisen rekrytointipalveluprosessin kehittämisen kannalta tärkeimmät johtopäätökset sekä arvot osana sisäistä rekrytointipalvelua.

7.1 Sisäisen rekrytointipalveluprosessin nykytila ja tärkeimmät kehittämiskohteet

Sisäisen rekrytointipalveluprosessin käyttäjiä pyydettiin tunnistamaan tärkeimpiä kehittämiskohteita sekä kipupisteitä nykyisessä rekrytointiprosessissa. Sidoryhmäkartan ja palvelupolun avulla onnistuttiin keräämään tietoa laajemmin koko sisäisen rekrytointipalveluprosessiin linkittyvistä eri kokonaisuuksista. Sidoryhmäkartta antoi erittäin kattavan katsauksen organisaation sisäisen rekrytointipalveluprosessin sidoryhmistä ja näiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Teemahaastatteluiden avulla saatiin lisätietoa prosessin kulusta ja kehittämistarpeista. Haastateltavilta saatiin tärkeää tietoa myös organisaation arvojen toteutumisesta nykyprosessissa sekä siitä, miten arvojen näkymistä prosessissa voitaisi edelleen kehittää. Tutkimuksen yhteydessä työstettiin myös käyttäjäprofiilit ja empatiakartta, jotka tuovat esiin käyttäjien onnistumisia, haasteita, toiveita ja pelkoja prosessinkulussa. Käyttäjäprofiilien ja empatiakartan avulla pystyttiin saavuttamaan kattavampi ymmärrys käyttäjäkokemuksesta.

Teemahaastattelujen perusteella tunnistettiin sisäisen rekryointipalveluprosessissa kolme keskeistä kehittämiskokonaisuutta. Rekryointeihin tarvitaan selkeämpää ohjeistusta. Rekryointiprosessin etenemisen kannalta on tärkeää saada HR-ammattilaisilta jatkuvaa tukea. Rekryointipalveluprosessin tukena toimivien tietojärjestelmien tavoitteena tulisi olla käyttäjien arjen helpottaminen ja hallinnollisen työtaakan keventäminen. Näihin kokonaisuuksiin liittyvät keskeiset kehittämistoimet ovat rekryointiprosessiin linkittyvän ohjeistuksen läpikäynti ja selkeyttäminen - siivoaminen, täydentäminen ja uudelleen jäsentäminen myös visuaalisesti. HR-ammattilaisten roolin vahvistaminen nimeämällä organisaation rekryointipalveluprosessin käyttäjille HR-kumppani, joka sparraa ja tukee käyttäjää koko prosessin ajan. Rekryointipalveluprosessiin liittyvien tietojärjestelmien tilanne kartoitetaan ja tehdään resurssien puitteissa pienkehittämistä.

Organisaation rekryointipolitiikkaa ohjaavat visio ja strategia (Viitala 2013, 99). Ohjeiden selkiyttäminen helpottaa yhteisiä rekryointipolitiikan määrittelemiä pelisääntöjä, jolloin rekryointia voidaan toteuttaa sovittujen periaatteiden mukaisesti. Näin ohjeiden selkiyttäminen osana rekryointipalveluprosessin kehittämistä auttaa organisaatiota pääsemään lähemmäksi organisaation strategisia tavoitteita. HR-ammattilaisen rooli osana rekryointiprosessin etenemistä on huolehtia sovitun rekryointipolitiikan toteutumisesta esihenkilöitä tukien (Kajjala & Tolvanen 2020, 200, 65). Henkilöstön merkitys organisaation kilpailukyvyn perustana on kasvanut ja HR-ammattilaisten rooli henkilöstön tuntevana tahona on johtanut HR-ammattilaisten työnkuvan laajentumisen vahvemmin strategisempaan suuntaan. Strategisesta näkökulmasta on nykypäivää ottaa HR-ammattilaiset osaksi liiketoimintastrategian toteutumista. (Viitala 2013, 26.) Nimetyn HR-kumppanin avulla organisaatiossa voidaan jatkossa osana HR-toimintaa tukea vahvemmin liiketoimintastrategiaa ja varmistaa henkilöstöpolitiikan toteutuminen.

7.2 Arvot osana sisäistä rekryointipalveluprosessia

Haastatteluiden perusteella organisaation arvot toteutuvat nykyisessä sisäisessä rekryointipalvelussa jonkin verran, mutta kehitettäväkin tunnistettiin. Haastateltavat keskittyivät kuvaamaan arvojen toteutumista sisäisen rekryointipalveluprosessin eri vaiheissa. Vähemmälle jäivät arviot, miten haastateltavat näkivät arvojen toteutumisen omassa toiminnassaan osana prosessia. Seuraavaksi käydään läpi organisaation arvojen ilmeneminen sisäisessä rekryointipalveluprosessissa sekä nostetaan esiin ehdotuksia, miten arvot tulisi huomioida osana prosessia, jotta niistä olisi organisaatiolle hyötyä.

7.2.1 Yhdenvertaisuus suunnannäyttäjänä

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että arvot, jotka haastateltava koki merkittäviksi oman työnsä substanssin kannalta, saivat osakseen enemmän huomiota ja kehittämisedotuksia rekrytointiprosessin osalta. Esimerkiksi ICT-rekrytoinneissa on tunnistettu osaajapulaa, jota tarvitsee täyttää jatkossa entistä vahvemmin kansainvälisiä rekrytointimarkkinoita hyödyntäen. ICT-rekrytoijien osalta erityisen paljon huomioita haastatteluissa sai organisaation arvoista ”yhdenvertaisuuden suunnannäyttäjää” ja nimenomaan kansainvälisten rekrytointien ja muuta kuin suomen kieltä äidinkielenään puhuvien rekrytointien näkökulmasta. Rekrytoivien esihenkilöiden ryhmässä yhdenvertaisuusarvo puolestaan nostettiin vähemmistöjen rekrytointinäkökulmasta, sillä yhdenvertaisuuden edistäminen ilmiönä on haastateltavan ryhmän osan substanssia. HR-ammattilaisten haastatteluissa yhdenvertaisuusarvo tunnistettiin kansainvälisten rekrytointien sekä vähemmistönäkökulman lisäksi erityisesti sujuvan prosessin ja asiakaspalvelun osalta. Rekrytoinneissa avustavien haastateltavien arvokeskusteluissa nostettiin esille, että prosessin omistajat ja johto ovat ne, joille arvojen asettaminen osaksi rekrytointiprosessia kuuluu, eikä rekrytoinneissa mukana olevilla ole juurikaan mahdollista vaikuttaa niihin.

Tässä tutkimuksessa näyttää siltä, että organisaation arvo: ”yhdenvertaisuuden suunnannäyttäjää. Osallistamme, kannustamme, haastamme” nähdään toteutuvan tällä hetkellä heikosti erityisesti kansainvälisten ja vähemmistöjen rekrytointikokonaisuudessa. Käytännön keinoja arvon edistämiseksi tunnistettiin useita ja osa niistä tunnistettiin varsin helpostikin toteutettaviksi. Laajempaan kysymyksenä yhdenvertaisuuden nähtiin toteutuvan vaihtelevasti ja se linkittyy tässä tutkimuksessa vahvasti haastatellun ryhmän omaan substanssiin ja tarpeeseen. Erityisen kiinnostavaksi huomioksi tutkimustuloksissa nousee haastatteluissa esiin nostettu näkemys, että prosessin omistaja ja rekrytoiva henkilö on vastuussa arvojen toteutumisesta. Kuten teoriaosuudessa on käyty läpi, arvot voivat toteuta käytännön toiminnassa täysin vain silloin, kun ne on henkilöstön keskuudessa sisäistetty ja otettu omiksi. Tähän nojaten tässä tutkimuksessa voidaan todeta, ettei näin ole kaikilta osin käynyt.

7.2.2 Inhimillinen vuorovaikuttaja

Keskusteltaessa arvosta ”Inhimillinen vuorovaikuttaja. Arvostamme, kuulemme, keskustelemme” haastatellut liittivät arvon osaksi rekrytointiprosessin hakijaviestintää ja viestintää yleensä. Keskeisimmin tämä arvo näkyy prosessissa, kun ollaan vuorovaikutuksessa hakijoihin puhelimitse tai rekrytointijärjestelmän kautta. Haastatteluissa vuorovaikutuksen ja organisaatioviestinnän koettiin sujuvan hyvin. Kun tätä arvoa peilataan laajemmin tutkimuksessa saatuihin vastauksiin, voidaan todeta, että rekrytointipalvelukokonaisuudessa vuorovaikutusteemalle olisi laajemminkin kysyntää. Tämä ilmenee erityisesti siinä, että prosessin kehittämiskohteiden kärjessä on HR-ammattilaisilta saatava HR-kumppanuus ja erityisesti sparrailu ja vuorovaikutus.

7.2.3 Vastuullisesti rohkea

Kolmas arvo: ”Vastuullisesti rohkea. Osaamme, kokeilemme, uudistumme” vaikuttaisi tutkimusaineiston perusteella toteutuvan sisäisessä rekrytointipalveluprosessissa melko heikosti. Prosessi kokonaisuutena nähtiin vanhanaikaisena, hitaana ja jäsentymättömänä. Tästä arvosta keskusteltaessa mikään ryhmä ei nostanut esiin uudistumista tai prosessin uudistumisen näkymistä arjessa. Tätäkin arvoa haastateltavat tarkastelivat lähinnä osana prosessin vaiheita tai kehittämistä. Arvo onkin nähtävissä lähinnä kehittämis ehdotuksessa, jossa painottui prosessin selkiyttäminen ja uudistaminen. Rekrytointi toimii organisaation yhtenä henkilöstöpolitiikan osana, jonka tehtävä on määritellä pelisäännöt (Joki 2021, 21–22). Haastatteluista saatujen vastauksien mukaan organisaation henkilöstöpolitiikkaa tukevat pelisäännöt ovat ohjeistuksen osalta kehittämisen tarpeessa ja näiden epäselvyys johtaa selkeiden pelisääntöjen puuttumiseen. Tästä voidaan vetää tässä tutkimuksessa johtopäätös, minkä mukaan selkeiden pelisääntöjen puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti organisaation arvojen toteutumiseen käytännössä. Rekrytointipalveluprosessin osalta pelisäännöt eivät ole tarpeeksi kattavasti uloskirjattuja, jotta ne voisivat tukea strategisia arvoja.

7.2.4 Organisaation saamat hyödyt strategisten arvojen toteutumisessa osana sisäistä rekrytointipalveluprosessia

Organisaation liiketoimintastrategian ja arvojen toteutumisen edellytys on, että ne tunnetaan. Johdattamisen ja päätöksenteon kannalta on toivottavaa, että strategia todella tunnetaan. (Maury 2021, 27.) Organisaation arvojen toteutuminen arjessa perustuu strategian tavoin niiden tunnettuuteen

henkilöstön keskuudessa, mutta tärkeää tunnettuuden lisäksi on, että arvot koskettavat henkilöstöä tunnetasolla. Tällöin ne voivat seurata työntekijää arjessa ja aidosti ohjata päätöksentekoa. (Maury ym. 2021, 28.) Yhteisesti sovitut arvot, jotka ohjaavat yhteistä tapaa toimia, korostavat organisaation yhtenäisyyttä. Jotta organisaatio saa tarvitsemansa todellisen hyödyn arvojen toteutumisesta, tulee arvot ja arvokeskustelu integroida osaksi arjen toimintaa (Juuti & Luoma 2022, 80–81.) Kuten aiemmin on todettu, organisaation rekrytointikokonaisuus on yksi keino toteuttaa henkilöstöpolitiikka käytännön tasolla (Joki 2021, 21–22). Tässä tutkimuksessa nousi esiin useita käytännön ehdotuksia, joita kehittämällä rekrytointiprosessi henkilöstöpolitiikan toteuttajana tukee organisaation arvojen toteutumista. Näitä ovat kehittämistyöhön liittyvät kehittämissuhteet ohjeiden, HR-kumppanuuden ja järjestelmien kehittämiseen liittyen. Kehittämissuhteet tuovat strategiset arvot vahvemmin osaksi arjen toimintaa, jolloin ne myös tukevat liiketoimintastrategian toteutumista päätöksenteon tukevana elementtinä. Ne yhdenmukaistavat toimintaa ja näin ollen myös lisäävät organisaation yhtenäisyyttä. Arvojen toteutuminen osana organisaation arkea on jatkuvaa ja jotta arvot myös pysyvät osana toimintaa, arvoista tulisi keskustella jatkuvasti. Konkreettiset esimerkit siitä, miten arvot on eletty todeksi ja miten ne ovat auttaneet valintojen tekemisessä auttavat arvojen juurtumisessa osaksi arjen työtä. (Lanu 2022.) Tämä tutkimus itsessään edisti organisaation arvojen toteutumista arjessa, sillä kokonaisprosessi sisälsi paljon konkreettista keskustelua arvojen toteutumisesta eri näkökulmista organisaation arjessa. Yhteiskehittäminen itsessään edisti arvokeskustelua ja sitä kautta nosti esiin tärkeää keskustelua arvoista arjen käytännötilanteissa. Tästä on hyötyä organisaatiolle strategisten tavoitteiden toteutumisessa.

Tämän tutkimuksen johtopäätökset tukevat teoreettista tietoperustaa ja aikaisempia tutkimuksia strategisten arvojen ilmenemisestä organisaation arjessa ja niiden saattamiseksi osaksi käytännön toimintaa. Käytännön toimenä rekrytointikokonaisuus on sellainen, minkä avulla toteutetaan henkilöstöpolitiikkaa ja sen avulla voidaan saattaa myös organisaation strategiset arvot osaksi arjen toimintaa. Henkilöstötoiminnon strategisempi rooli osana organisaation rekrytointipalveluprosessia mahdollistaa vahvemmin sovitun henkilöstöpolitiikan toteutumisen ja edistää strategian toteutumista. Yhteisesti sovitut arvot saadaan osaksi organisaation toimintaa, kun arvokeskustelu on mukana jatkuvana osana sisäisten prosessien kehittämistyössä. Kuten aikaisemmat tutkimukset kertovat, arvot saadaan osaksi toimintaa, kun niistä keskustellaan yhdessä pitkäjänteisesti. Myös tässä tutkimuksessa havaitaan, että strategisten arvojen saattaminen osaksi käytännön toimintaa ei ole vain kerran käyty keskustelu organisaation strategisista arvoista, vaan jatkuva prosessi, joka elää ja muovautuu pitkällä aikavälillä. Strategisten arvojen menestyminen organisaation todelli-

sessä arjessa tapahtuu silloin, kun ne toteutuvat aidoissa sisäisissä prosesseissa, jota rekryointipalveluprosessikin edustaa. Strategisten arvojen toteutuminen ei ole yksin yksilön tehtävissä, vaan yhteinen ymmärrys niiden toteutumisesta saadaan aikaiseksi yhdessä tehden ja yhdessä kehittämisen. Näin päästään kohti yhteisten arvojen todellista toteutumista organisaatiossa.

7.3 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole yksiselitteistä ohjeistusta, ja luotettavuuden arviointiin on olemassa useita erilaisia tapoja. Yleisesti ottaen kuitenkin tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena, jolloin sen koherenssi eli johdonmukaisuus painottuu. Lisäksi on huomioitava tutkimuksen kohde ja tarkoitus, eli mitä tarkalleen ollaan tutkimassa ja miksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.) Kananen (2014, 125, 131, 134) toteaa, että tieteellisen työn tutkimustulosten tulee olla oikeellisia, eli saatujen tuloksien tulee olla oikeita ja niihin voidaan luottaa. Luotettavan tiedon varmistaminen aloitetaan siitä, että tutkimusasetelma laaditaan oikein. Tällöin tutkitaan juuri niitä asioita, joihin tutkimusongelma linkittyy sekä tutkimusmenetelmiä ja mittareita käytetään oikein. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida aineiston riittävyyden, analyysin kattavuuden ja analyysin arvioitavuuden sekä toistettavuuden näkökulmista. Aineiston riittävyys tarkoittaa kylläntymistä eli saturaatiota, kattavuus taas sitä, että tutkija ei perusta tulkintojaan satunnaisiin aineiston osiin. Analyysin arvioitavuus linkittyy tutkimusmateriaalien eri vaiheiden ja tulkintojen dokumentointiin. Laadukkaan kvalitatiivisen tutkimuksen voi varmistaa mm. perusteellisella dokumentaatiolla ja aineistotriangulaatiolla.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on organisaatiossa havaittu tarve sisäisen rekryointipalveluprosessin kehittämiseksi, jossa nykyisellään toteutettava rekryointiprosessi ei vastaa kaikilta osin organisaation tarpeita. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus on siis aidosta tarpeesta syntynyt ja sille on selkeä tarkoitus. Tutkimuksessa ilmiötä tutkittiin laajasti ja sen kokonaisuudesta pyrittiin hankkimaan tarvittavaa pohjatietoa useita eri menetelmiä hyödyntäen. Näin saatiin riittävästi aineistoa tutkimuksen toteuttamiseksi. Käytetyt menetelmät linkittyvät vahvasti toisiinsa ja tukevat toisistaan saatuja tietoja. Näin ollen tutkittavasta kohteesta on pyritty tekemään mahdollisimman monipuolinen kokonaisuus, kohdentamatta tulkintoja vain satunnaisiin aineistojen osiin. Tutkimusaineisto- ja menetelmätriangulaatio toteutui, sillä tietoa kerättiin useilta eri käyttäjäryhmiltä ja menetelmät olivat monipuolisia. Tutkimuksen aineisto on dokumentoitu tarkkaan ja huolellisesti, kaikki materiaalit on

turvallisesti dokumentoitu salasanojen taakse ja jokainen tutkimukseen liittyvä dokumentti on pyritty dokumentoimaan hyvin nimettynä ja järjestelmällisesti tutkijan tietokoneelle.

7.4 Pohdinta ja jatkotutkimukset

Uskon vahvasti organisaatioiden rekrytointiprosessien kehittyvän strategisempaan suuntaan. Rekrytointi, joka toimii henkilöstöpolitiikkana varmistaen henkilöstöstrategian ja sitä kautta liiketoimintastrategian toteutumisen, nähdään entistä vahvemmin strategiaa toteuttavana kokonaisuutena. Arvot osana henkilöstöpolitiikkaa korostuvat, sillä se, miten asioita organisaatiossa tehdään, vaikuttaa vahvasti nykypäivän työmarkkinoilla osaajien saamiseen ja siihen, miten nämä työnantajansa valitsevat. Nykypäivän kiristyvässä osaajapulassa ja oikeanlaisten, organisaation arvoihin ja kulttuuriin sopivien henkilöiden saavuttamisessa organisaation arvopohja, kulttuuri ja toimintatavat ovat asioita, joita organisaatioiden on herättävä pohtimaan saavuttaakseen strategisia tavoitteita. Liiketoimintastrategiat ovat väistämättä lähentymässä ja lähennettävissä käytännön tekemiseen, sillä strategiat ja arvot, jotka ovat työstetty ja määritelty kirjallisiksi tuotoksiksi ilman käytäntöihin juurruttamista, jäävät väistämättä ohuiksi ja omaa elämäänsä eläviksi. Rekrytointi on käytännötoimena yksi niistä henkilöstöpolitiikoista, joissa strategia ja arvot saadaan elämään, kunhan niitä tehdään ja kehitetään yhdessä, arvokeskustelu mukana pitäen. Tärkeintä ei ole se, miltä asiat näyttävät, vaan miten niitä tehdään. Siinä vaikuttavat vahvasti yhteisesti sovitut arvot.

Jatkotutkimuksia strategian ja rekrytoinnin linkittymisestä toisiinsa voisi toteuttaa useita. Tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tarkastella, miten organisaation rekrytointipalvelu nähdään ulkoa päin ja millaisena organisaation strateginen arvopohja nähdään organisaation ulkopuolelta, työnhakijoiden ja sidosryhmien silmin. Itse sisäinen rekrytointipalveluprosessin kehittämiseen liittyvässä jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka tässä työssä kehitetty rekrytointipalvelumalli toimii organisaatiossa ja onko se tuottanut tarvittavia tuloksia palvelua käyttävien henkilöiden arjessa. Erityisen mielenkiintoista olisi selvittää, miten kasvavan osaajapulan vaativiin rekrytointitarpeisiin voitaisi rekrytointipalvelumallin kehittämisellä vastata tai miten yhdenvertaisuusarvoa voitaisi laajentaa koko rekrytointiprosessissa vähemmistöjen näkökulmasta.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.

Biedenbach, Thomas, Jacobsson, Mattias 2016. The Open Secret of Values: The Roles of Values and Axiology in Project Research. Project Management Journal, VOL 47, No. 3, 139-155. Hakupäivä 3.3.2023. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/875697281604700312>

Chia, Robert & Holt, Robin 2006. Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. Organization Studies 27 (5): 635-655. Hakupäivä 5.3.2023. [Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective \(sagepub.com\)](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0014908106287003)

Design Council 2023. Design methods for developing services. Hakupäivä 7.3.2023. https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/DesignCouncil_De-sign%2520methods%2520for%2520developing%2520services.pdf

Design Council 2023. The Double Diamond. A universally accepted depiction of the design process. Hakupäivä 8.3.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/the-double-diamond/>

Finlex 2023. Hakupäivä 5.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080668>

Gilch, Phyllis Messalina, Sieweke, Jost 2021. Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. German Journal of Human Resource Management 2021, vol 35 I, 53-83. Hakupäivä 3.3.2023. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2397002220952734>

Heilmann, Pia 2008. Uuden henkilökunnan rekrytointi ja ikääntyneen henkilökunnan sitouttaminen henkilöstösuunnittelun haasteine sairaalaorganisaatiossa. Työelämän tutkimus 2/2008 (6. vsk.)

Helsingin kaupunki 2023. Kulttuurin ja vapaa-ajan kaupunkilaisprofiilit. Menetelmäpohjat -empathi kartta. Hakupäivä 24.3.2023. <https://digi.hel.fi/projektit/digitalisaation-tyokalut/kaupunkilaisprofiilit-kuva/>

Hovi Hanna 2021. Onnistuneen arvojohtamisen salaisuus? Vastaus löytyy yllättävän läheltä! Blogi. Fintraffic. Hakupäivä 27.3.2023. <https://www.fintraffic.fi/fi/uutiset/blogi-onnistuneen-arvojohtamisen-salaisuus-vastaus-loytyy-yllattavan-lahelta>

Ideapakka 2021. Palvelumuotoilu: jäsenä käyttäjätietoa empatiakartalla. Blogi. Hakupäivä: 24.3.2023. <https://ideapakka.fi/blogi/palvelumuotoilu-empatiakartta/>

Innokylä. Empatiakartta. Hakupäivä 24.3.2023. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/empatiakartta>

Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin kamari Oy (Kauppakamari).

Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Hakupäivä 27.2.2023. Ellibslibrary, vaatii käyttöoikeuden.

Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juvonen, Maiju, Piironen, Marja & Tiainen, Arja-Irene 2019. Työnantajakuva kehittämisen rekrytointiprosessin edistäjänä. Marja-Liisa Ruotsalainen & Arja-Irene Tiainen (Toim.). Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu

Kajjala, Markku 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Kajjala, Markku & Tolvanen Riitta 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, Heidi 2020. Näin luot pohjan strategisesti järkevälle rekrytoinnille. Talentech. Hakupäivä 23.3.2023. <https://blog.talentech.com/fi/luo-strategisesti-jarkeva-rekrytointiprosessi>

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koivisto, Mikko, Säynäjäkangas, Johanna, Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. AlmaTalent. Almatalent Bisneskirjasto. Hakupäivä 15.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

Kuntarekry 2019. Blogit. Rekrytointistrategian luominen. Hakupäivä 23.3.2023. <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/rekrytointistrategian-luominen/>

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Laine, Kari & Äijälä, Kirsi 2022. Valitse oikein. Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin. Valtiovarainministeriö. Hakupäivä 23.2.2023. <https://vm.fi/documents/10623/20807210/Valitse+oikein+-+Opas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin+2020.pdf/953edd77-2a36-f6f7-78d5-af6fd4a21961/Valitse+oikein+-+Opas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin+2020.pdf?t=1607000775840>

Lanu, Kati 2022. Arvot ohjaavat yhteistyötä ja vahvistavat yhteisöllisyyttä. Timanttia Consulting Oy. Hakupäivä: 27.3.2023. <https://timanttia.fi/arvot-ohjaavat-yhteistyota-ja-vahvistavat-yhteisollisyytta/>

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? Helsinki: Alma Talent.

Maury, Maarika, Peltola, Elisa, Valkamo, Juha 2021. Vaikuttava kuntastrategia. Kisspublishing.

Miettinen Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu, Ritalahti, Jarmo 2020. Kehittämistyön menetelmät. uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Palvelumuotoilu Palo 2018. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Hakupäivä 8.3.2023. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>

Räisänen, Heikki 2011. Rekrytoinnin mustan laatikon avaaminen: rekrytoinnin syyt, rekrytointiongelmat ja hakukanavat Suomessa v. 2010. TEM-analyyseja 38/2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Hakupäivä 23.3.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162745/Rekrytoinnin%20mustan%20laatikon%20avaaminen%3B%20rekrytoinnin%20syyt%2C%20rekrytointiongelmat%20ja%20hakukanavat%20Suomessa%20v.%202010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK ry 2022. Mistä löytyisi hyvä työnantaja? Tutkimus työmarkkinoiden kohtaannon parantamisesta työnhakijan näkökulmasta. Julkaisusarja 3/2022. Hakupäivä 11.4.2023. <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00762/6f487f86-fc98-4c81-8b08-3fa9a0cbf733.pdf>

Schein, Peter A. & Schein; Edgar H. 2017. Organizational Culture and Leadership. Ebook Central perpetual, DDA and Subscription Titles. Hakupäivä 28.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

Social Up Design thinking for social enterprises. Sidosryhmäkartta. Hakupäivä 8.3.2023. <http://toolkit.designthinking-socialup.eu/fi/sidosryhm%C3%A4-kartta>

Stickdorn, Mark & Schneider, Jakob 2011. This is Service Design Thinking: Basic-Tool-Cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022. Strategia. Hakupäivä 11.4.2023. <https://thl.fi/fi/thl/tietoa-meista/strategia>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022. Talous ja suunnittelu. Hakupäivä 11.3.2023. <https://thl.fi/fi/thl/tietoa-meista/talous-ja-suunnittelu>

Takala, Katri 2020. Näkökulma: Johtajan arvot heijastuvat organisaation toimintaan. Kainuun Sanomat. Hakupäivä 27.3.2023. <https://www.kainuunsanomat.fi/artikkeli/nakokulma-johtajan-arvot-heijastuvat-organisaation-toimintaan-192351025/>

Tonkinwise, Cameron 2011. A taste for practices: Unrepressing style in design thinking. Design Studies Vol. 32., No. 6, 533-545. Elsevier Ltd. Hakupäivä 29.3.2023. <https://reader.elsevier.com/reader/pii/S0014013911000511>

vier.com/reader/sd/pii/S0142694X1100055X?to-ken=511C0B7AE3C70D438D3A902B50D9EB4F8C4A0E6FEC9284E14B30D8F5D92E87D350B BBB39206359F79207098432FB1A9E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230329061450

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu laitos. Hakupäivä 27.3.2023. Ellibslibrary. Vaatii käyttöoikeuden.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2009. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: WSOYpro Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Työ ja työvoiman kysyntä muuttuvat. Uudistuuko julkinen työnvälitys rekrytointipalveluna? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 37/2014. Edita Publishing Oy. Hakupäivä 11.4.2023: <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Ty%C3%B6+ja+tyovoiman+kysynt%C3%A4+muuttuvat+20102014.pdf>

Valtiorikollisuuden tarkastusvirasto 2022. Osaamisen kehittäminen ja rekrytoinnit valtiolla. Virastojen toiminta. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 6/2022. Hakupäivä 20.3.2023: <https://www.vtv.fi/app/uploads/2022/06/VTV-Tarkastus-6-2022-Osaamisen-kehittaminen-ja-rekrytoinnit-valtiolla-Virastojen-toiminta.pdf>

Valtiovarainministeriö 2022. Ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista. Hakupäivä: 4.4.2023. https://vm.fi/documents/10623/1115054/VN_16224_2022-VM-1+Ohje+virant%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4+noudatettavista+periaatteista.PDF/86b3fdf4-087b-49ec-a26f-5314b4be015f/VN_16224_2022-VM-1+Ohje+virant%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4+noudatettavista+periaatteista.pdf?t=1665055287869

Viitala Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Viitala Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Hakupäivä 15.3.2023. Ellibslibrary. Vaatii käyttöoikeuden.

- 16.8.2022 HR-kokous, 2 tuntia:** Rekrytointikokonaisuudesta keskustelua, Yhteinen HR-palvelujen kehittäminen ja sen suunnittelu, HR-palvelujen kehittäminen 2022-2023.
- 31.8.2022 Rekrytointiprosessin alkukartoitus, 2 tuntia.** Erikoissuunnittelijan (palvelumuotoilu) kanssa käyty alkukartoitus ja suunnittelu
- 20.9. 2022 HR-kokous, 2 tuntia.** Prosessivastuista ja rekrytoinnin kehittämisestä keskustelua
- 27.9.2022 HR-johtoryhmä, 2 tuntia.** Sidosryhmäkartan läpikäynti ja täydennykset
- 29.9.2022 HR-suunnittelijat, 1,5 tuntia.** Sidosryhmäkartan läpikäynti ja täydennykset
- 4.10.2022 HR-kokous 1,5 tuntia.** HR-tavoitteiden läpikäyntiä
- 10.10.2022 Assistenttifoorummi 30 min.** Rekrytointiprosessin läpikäynti ja kehittämisen läpikäynti
- 12.10.2022 Yksikkökokous HR/Talous 15 min,** rekrytoinnin kehittämisen tilanneläpikäynti
- 20.10.2022 Rekrytoinnin kehittäminen 5 tuntia.** Työkokous rekrytointiasiantuntijan kanssa
- 31.10.2022 HR-kokous 1,5 tuntia.** Vuoden 2023 tavoitteet resurssisuunnittelun ja rekrytointiprosessin osalta
- 3.11.2022 HR-johtoryhmä 1,5 tuntia.** Vuoden 2023 tavoitteiden edistäminen
- 9.11.2022 Teemahaastattelu 1 tunti.** Rekrytoinneissa avustavat ja tukevat.
- 15.11.2022 HR-kokous 1,5 tuntia.** Resurssisuunnittelu ja rekrytointiprosessin kehittäminen vuonna 2023.
- 18.11.2022 Teemahaastattelu 1 tunti.** ICT-rekrytoijat
- 1.12.2022 Teemahaastattelu 1 tunti.** HR-ammattilaiset
- 8.12.2022 Teemahaastattelu 1 tunti.** Rekrytoivat esihenkilöt
- 11.1.2023 Rekrytointikehittämisen edistäminen rekrytointiasiantuntijan kanssa 2 tuntia**
- 13.1.2023 Rekrytointikehittämisen edistäminen rekrytointiasiantuntijan kanssa 2 tuntia**
- 17.1.2023 HR tapaaminen 3 tuntia.** Kehittämisen tuloksien esittely
- 18.1.2023 Johdon assistentit 30 min.** Rekrytoinnin kehittäminen ja tuloksien esittely
- 19.1.2023 HR-klinikka 30 min.** Rekrytoinnin kehittäminen – tuloksien esittely ja yhteiskehittäminen organisaation johdolle

UUSI REKRYTOIJA

Mistä aloitan? Mistä löytäisin ohjeet ja kukaan auttaisi teknisissä ongelmissa?



TUORE ESIHENKILÖ, KOKEMUSTA REKRYTOINNEISTA VÄHÄN

TUNTEE YLEISESTI REKRYTOINNIN PERIAATTEET, MUTTA KAIPAA TUKEA PROSESSISSA

KESKITTYY OIKEAN OSAAJAN LÖYTYMISEEN

KOROSTAA HR:N ROOLIA PROSESSIN TUKIJA, KAIPAA TEKNISTÄ TUKEA

MONIPUOLINEN REKRYTOIJA

Keskustelukumppani rekrytoinnin toteuttamiseen tulisi tarpeeseen, minulla on paljon erilaisia rekrytointitapauksia



KOKEMUSTA ESIHENKILÖTYÖSTÄ JA REKRYTOINNEISTA JONKIN VERRAN

TUNTEE REKRYTOINTIPERIAATTEET MONIPUOLISESTI JA KÄYTTÄÄ REKRYTOINTIPALVELUA PALJON

KESKITTYY LÖYTÄMÄÄN OIKEAN TAVAN REKRYTOIDA TAPAUSKOHTAISESTI

KOROSTAA HR:N ROOLIA KUMPPANINA JA KAIPAA SPARRAILUTUKEA

Haluan, että rekrytointiprosessi etenee oikean prosessikulun mukaisesti, kysyn tarvittaessa HR:sta jeesiä.

REKRYTOINNISSA TUKEVA HENKIÖ




USEAMMAN VUODEN KOKEMUS REKRYTOINTEIHIN OSALLISTUMISESTA



TUNTEE PROSESSIT JA JÄRJESTELMÄT JA REKRYTOINTIPOLITIIKAN



KESKITTYY PROSESSIN OIKEAOPPISEEN LÄPIVIENTIIN



KOROSTAA HR:N ROOLIA REKRYTOINTIPROSESSIN OMISTAJANA

Millä keinoin tavoitamme oikeat osaajat? Hakijoille tulee ilmoittaa aina kun prosessin seuraava vaihe nytkähtää liikkeelle.

VAIKEASTI TÄYTETTÄVIEN TEHTÄVIEN REKRYTOIJA




USEAN VUODEN KOKEMUS ESIHENKILÖ- JA REKRYTOINTITEHTÄVISTÄ, REKRYTOINTIOSAAMINEN TIETTYIHIN TEHTÄVÄTYYPPEIHIN



TUNTEE REKRYTOINTIPROSESSIN JA POLITIIKAN, KAIPAA TUKEA PERUSREKRYTOINTIPROSESSIN ULKOPUOLELLA MM. KANAVAT



KESKITTYY HAKIJAVIESTINTÄÄN JA TYÖNANTAJAKUVAN KASVATTAMISEEN



KOROSTAA HR:N TUKEA REKRYTOINNIN ASIAANTUNTIJANA JA HENKILÖSTÖSUUNNITTELIJANA