



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

JOHANNES KANGASNIEMI

# **Rekrytointiprosessin suorituskyky- mittarit**

Case Teollisuuden Voima Oyj

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2023

## TIIVISTELMÄ

Kangasniemi, Johannes: Rekrytointiprosessin suorituskykymittarit – Case Teollisuuden Voima Oyj  
Opinnäytetyö, ylempi AMK  
Tutkinto-ohjelma: Johtaminen ja palveluliiketoiminta  
Kesäkuu 2023  
Sivumäärä: 75

Tämän tutkimustyön tavoitteena oli laatia Teollisuuden Voima Oyj:lle rekrytointiprosessin suorituskykymittarit. Keskeisenä tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyrityksen rekrytointiprosessi tällä hetkellä sujuu ja missä prosessin vaiheissa esiintyy pullonkauloja. Tutkimustyön teoreettinen viitekehys muodostui rekrytointiprosessista, prosessijohtamisesta sekä prosessin suorituskyvystä sekä suorituskyvyn mittaamisesta. Teoriakatsauksen sekä empiriaosan avulla pyrittiin muodostamaan Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessiin suorituskykymittaristo.

Tutkimustyön lähestymistapana käytettiin konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, koska käsiteltävä aihepiiri soveltui hyvin teemahaastattelumenetelmään. Haastatteluun osallistui kahdeksan henkilöä kohdeyrityksen neljästä eri organisaatiosta ja haastateltavaksi valikoitui paljon rekrytoivia esihenkilöitä sekä rekrytointiprosessiin vahvasti osallistuvia henkilöstöhallinnon edustajia.

Tutkimustavoitteet saavutettiin ja tutkimustyön avulla Teollisuuden Voimalle annettiin suositukset viidestä rekrytointiprosessin suorituskykymittarista: rekrytointin kokonaisläpimenoaika, hakemusten hit rate, eli relevanttien hakemusten määrä suhteessa kokonaishakemusmäärään, hakijakokemuksen mittaaminen, esihenkilökokemus sekä rekrytointisuunnitelman toteutuminen. Näiden lisäksi haastatteluista nousi esiin muita kehitysehdotuksia tukemaan rekrytointiprosessin kehittämistä, kuten esimerkiksi headhuntauuspalkkion viestinnän kehittäminen, yhtenäisen rekrytointin tukimateriaalin koostaminen sekä rekrytointiin osallistuvien vuorovaikutus- ja kommunikaatiomahdollisuuksien kehittäminen.

Avainsanat: rekrytointi, suorituskyky, prosessijohtaminen, mittarit

## Abstract

Kangasniemi, Johannes: Recruitment process key performance indicators – Case Teollisuuden Voima Oyj

Master's thesis

Degree Programme in Management and Service Business

June 2023

Number of pages: 75

The purpose of this research was to develop performance indicators for the recruitment process of Teollisuuden Voima Oyj. The main objective was to determine the current efficiency of the company's recruitment process and identify bottlenecks in different stages of the process. The theoretical framework of the study consisted of recruitment process, process management, process performance, and performance measurement. The literature review and empirical part were used to establish a performance measurement system for Teollisuuden Voima's recruitment process.

The research approach employed a constructive research method. The data collection method used was thematic interviews, as it was well-suited for the topic at hand. Eight individuals from four different departments of the target company participated in the interviews, including recruiting managers and representatives from the HR department who were actively involved in the recruitment process.

The research objectives were achieved, and the research provided recommendations for five performance indicators for the recruitment process of Teollisuuden Voima: total time-to-hire, application hit rate (the ratio of relevant applications to the total number of applications), applicant experience measurement, manager experience measurement, and recruitment plan implementation. In addition to these indicators, the interviews revealed other suggestions to support the development of the recruitment process, such as improving communication regarding headhunting rewards, creating comprehensive recruitment support materials, and enhancing interaction and communication opportunities for those involved in the recruitment process.

Keywords: recruitment, performance, process management, indicators

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITE.....	7
2.1 Kohdeorganisaation esittely .....	7
2.2 Työn tavoitteet, ongelman kuvaus ja tutkimuskysymykset .....	8
2.3 Teoreettinen viitekehys.....	9
3 REKRYTOINTI.....	11
3.1 Rekrytointiprosessi .....	11
3.2 Tarpeen muodostaminen.....	12
3.3 Hakuvaihe .....	13
3.4 Haastattelut ja soveltuvuusarviointi .....	14
3.5 Valinta sekä onboarding .....	15
3.6 Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessi .....	16
3.7 Yhteenveto .....	19
4 PROSESSIJOHTAMINEN .....	20
4.1 Prosessijohtaminen ja rekrytointi.....	20
4.2 Laatujohtaminen .....	22
4.3 Aikaan perustuva johtaminen .....	23
4.4 Toimitusketjun hallinta .....	24
4.5 Toimintojohtaminen .....	25
4.6 Lean-johtaminen.....	27
4.7 Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu .....	29
4.8 Yhteenveto .....	31
5 PROSESSIN SUORITUSKYKY JA MITTARIT .....	32
5.1 Prosessin suorituskyky .....	32
5.2 Prosessin suorituskyvyn mittaaminen.....	33
5.3 Rekrytointiprosessin suorituskykymittarit.....	36
5.4 Yhteenveto .....	40
6 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	42
6.1 Lähestymistapa .....	42
6.2 Tutkimusmenetelmä .....	43
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	47
7.1 Teemahaastattelujen toteutus .....	47
7.2 Rekrytointitarpeen muodostaminen.....	48
7.3 Rekrytoinnin hyväksymismenettely .....	49
7.4 Hakuvaihe .....	50

7.5 Haastatteluvaihe.....	52
7.6 Soveltuvuusarviointivaihe .....	53
7.7 Valinta & onboarding-vaihe .....	54
7.8 Rekrytointiprosessin kriittiset menestystekijät .....	55
7.9 Muita havaintoja teemahaastatteluista .....	57
7.10 Haastattelujen löydöksistä suorituskymittareihin.....	57
7.11 Yhteenveto .....	59
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	61
8.1 Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessin suorituskymittarit.....	61
8.2 Tutkimustyöstä johdetut muut kehitysehdotukset .....	64
9 POHDINTA .....	66
LÄHTEET.....	70
LIITE 1: SAATEVIESTI KALENTERIKUTSUUN .....	74
LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO .....	75

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Teollisuuden Voima Oyj:n (TVO) rekrytointiprosessin tehokkuutta ja selvityksen perusteella luoda TVO:lle rekrytointin suorituskykymittarit. Rekrytointi on yritykselle merkittävä investointi ja rekrytointiprosessia tulee kyetä mittaamaan aivan kuten muitakin liiketoiminnan osa-alueita. Rekrytointin onnistuminen määrittelee sen, millaista osaamista yrityksellä on käytössään ja osaava sekä motivoitunut henkilöstö auttaa yritystä pääsemään liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.

Suomessa eletään tällä hetkellä rakenteellisen osaajapulan aikaa, eli tietyillä aloilla pätevän työvoiman löytäminen on vaikeaa. Kilpailu osaajista on kovaa ja yritysten pitää erottautua kilpailijoistaan synnyttääkseen osaavien työntekijöiden kiinnostuksen yritystä kohtaan. Rekrytointi on keskeinen osa ulospäin suuntautuvaa markkinointia ja oikean kohderyhmän tavoittava rekrytointiviestintä yhdistettynä rekrytointiprosessin tehokkuuteen on keskeisessä roolissa rekrytointin onnistumisessa. Rekrytointiprosessin aikana yritys rakentaa työntantajamielikuvaa ja sen kuluessa jopa tuhannet ihmiset muodostavat oman käsityksensä yrityksen kiinnostavuudesta. Rekrytointiprosessin suorituskyvyn mittaaminen helpottaa yrityksiä suoriutumaan paremmin kilpailijoihinsa nähden ja pitkässä juoksussa yrityksillä on mahdollisuus menestyä osaajien houkuttelemisessa.

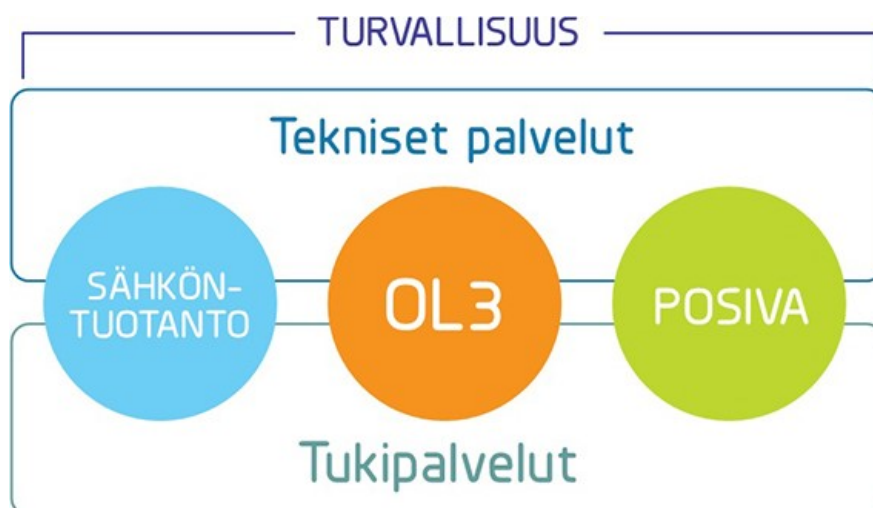
Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessin eri vaiheita ei tällä hetkellä aktiivisesti seurata mitattavin menetelmin ja tästä syystä pullonkaulojen tunnistaminen on vaikeaa. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa keskeiset rekrytointiprosessin pullonkaulat, ja niiden kautta luoda rekrytointiprosessin kulkua mittaavat tunnusluvut. Opinnäytetyön avulla Teollisuuden Voimalle luodaan sen rekrytointiprosessia tukeva suorituskykymittaristo.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITE

### 2.1 Kohdeorganisaation esittely

Teollisuuden Voima Oyj tuottaa sähköä omistajilleen Mankala-periaatteella. Mankala-periaatteella tarkoitetaan sitä, että sähkö tuotetaan omistajille omakustannehintaan. Osakkaat sitoutuvat maksamaan yhtiön toiminnasta aiheutuvat kulut omistussuhteidensa mukaisesti ja vastineeksi saavat tuotetun sähkön käyttöönsä samassa suhteessa. Mankala-periaate mahdollistaa omistajille hyödyn suurtuotannon tuomista eduista ja toisaalta Mankala-periaate mahdollistaa myös suurinvestointien rahoituksen. (Teollisuuden Voima, 2023, s. 73.)

TVO-konserni koostuu neljästä yrityksestä: sähköä tuottavasta TVO:sta, ydinjätteen loppusijoittamisesta vastaavasta Posiva Oy:stä sekä kummankin tuotantoyhtiön asiantuntijapalvelumyynnistä vastaavista TVONS Oy:stä sekä Posiva Solutions Oy:stä (Teollisuuden Voima, 2022, s. 6). Henkilöstöä konsernissa on yli 1000 (Teollisuuden Voima, 2023, s. 56). TVO-konsernin organisaation kolme liiketoiminnan tukipilaria ovat Sähköntuotanto, Olkiluoto 3 -projekti sekä Posiva (Kuvio 1).



Kuvio 1. TVO:n organisaatorakenne (Teollisuuden Voima, n.d., kohta Organisaatio)

Tekniset palvelut tuottavat asiantuntijapalveluja TVO-konsernin liiketoiminnoille. Sen vastuulla on huolehtia, että yhtiön ydinlaitokset ovat teknisesti käyttökelpoisia. Turvallisuus-toiminto vastaa siitä, että yhtiön toiminta on turvallisuuskriteerit täyttävää niin ydin-, yritys-, ympäristö-, kuin työturvallisuudenkin näkökulmista. Tukipalvelut tuottavat palveluja konsernin muille toiminnoille. Tukipalveluihin lukeutuvat muun muassa henkilöstöhallinto, lakiasiat, taloushallinto ja hankintatoimi. (Teollisuuden Voima, n.d., kohta Organisaatio.)

## 2.2 Työn tavoitteet, ongelman kuvaus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten TVO:n rekrytointiprosessin suorituskkyä tulisi mitata. Kehittämistyön aikana pyritään selvittämään, miten rekrytointiprosessi siihen osallistuvien tahojen näkökulmasta toimii ja mitkä vaiheet eivät välttämättä toteudu toivotulla tavalla.

Tällä hetkellä Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessin suorituskkyä ei systemaattisesti mitata ja data on pirstaloituneena eri järjestelmissä sekä prosesseissa. TVO-konsernissa on tunnistettu yhdeksi ongelmaksi se, että rekrytointien läpimenoajat venyvät ja prosessin pitkän keston takia hyviä hakijoita saatetaan menettää. Pitkä rekrytointiprosessi vaikuttaa myös työnantajamielikuvan rakentumiseen ja hakijakokemukseen. Kriteerit täyttävien hakijoiden määrä etenkin yhtiön teknispainotteisissa rekrytoinneissa on ollut hienoisessa laskusuunnassa, mutta ei ole täysin selvää, menetetäänkö potentiaalisia hakijoita rekrytointiprosessin keston sekä heikentyneen työnantajamielikuvan takia vai onko kyseessä yleiseen työmarkkinatilanteeseen kytkeytyvä ilmiö.

Opinnäytetyön tavoitteena on suorituskkyymittareiden määrittelemisen lisäksi määritellä, mitkä mitattavat suureet suorituskkyymittareihin kytketään. Tutkimustyön avulla tavoitteena on saada käyttökelpoinen suorituskkyymittaristo, joka voidaan tulevaisuudessa siirtää sähköiseen raportointialustaan, kuten esimerkiksi PowerBI-alustalle tai MS Office 365 -ympäristön tarjoamille alustoille. Opinnäytetyössä ei määritellä suorituskkyymittareiden tavoitearvoja, sillä tavoitearvojen asetanta edellyttää pitkäjaksoista tiedonkeruuta.



Tutkimustyössä ei myöskään oteta kantaa siihen, millä tavoin tietoa suorituskykymittaristoon kerätään.

Tutkimuksen ongelmaa lähdetään ratkaisemaan tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuskysymykset ovat huolella laadittuja kysymyksiä, joihin vastaamalla päädytään löytämään ratkaisu alkuperäiseen ongelmaan. Tutkimustyössä on tyypillisesti yksi päätutkimuskysymys ja joukko siihen liittyviä apututkimuskysymyksiä, joiden avulla on helpompi löytää vastaus varsinaiseen päätutkimuskysymykseen (Kananen, 2014, s. 36).

Päätutkimuskysymys on:

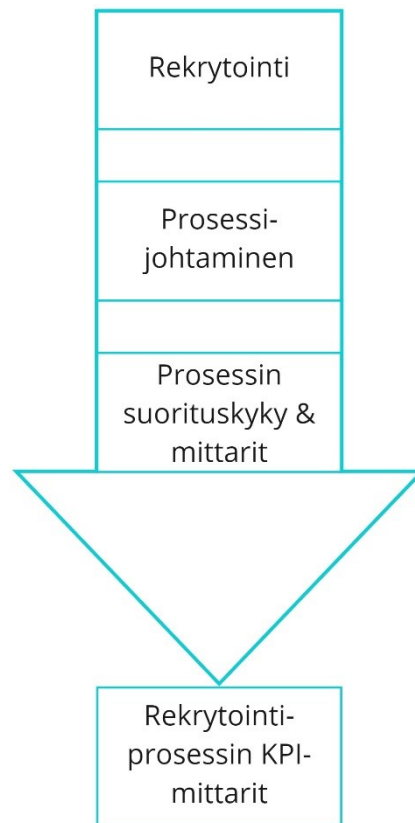
- Mitkä ovat TVO:n rekrytointiprosessin olennaiset suorituskykymittarit?

Keskeiset apututkimuskysymykset ovat:

- Miten rekrytointiprosessi onnistuu tällä hetkellä?
- Mitkä mitattavat suureet suorituskykymittareihin kytketään?

### 2.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tietoperusta, eli teoreettinen viitekehys (kuvio 2) pitää sisällään rekrytoinnin eri vaiheiden tarkastelua olemassa olevan teoratiedon osalta. Rekrytoinnilla tarkoitetaan niitä toimia, joilla yritys löytää käyttöönsä tarvitsemansa resurssit (Viitala, 2021, s. 71). Lisäksi tutustutaan prosessijohtamisen kokonaisuuteen, jotta prosessiajattelun merkitys pystytään tunnistamaan myös osana rekrytointiprosessia. Prosessijohtamisella tarkoitetaan prosessien sekä prosessiajattelun kautta syntyvää johtamistyyliä, jossa prosessin toimivuus sekä lisäarvon tuottokyky ovat keskiössä (Kiiskinen ym., 2002, s. 29). Suorituskykymittareilla tarkoitetaan organisaatiossa tunnistettujen avainprosessien suorituskykyä mittaavia asioita (Parmenter, 2015, s. 7). Tunnistamalla suorituskykyyn liittyvät lainalaisuudet sekä sitä osoittavat mittaristot, on helpompaa tunnistaa myös rekrytointiin liittyvät suorituskykymittarit.



Kuvio 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Teoriakatsauksen kolmen aihekokonaisuuden avulla yritetään tunnistaa rekrytointiprosessin merkitykselliset vaiheet ja niiden perusteella muodostaa käsitys rekrytointiprosessia parhaiten kuvaavista suorituskyykymittareista. Tämän taustatyön jälkeen on mahdollista tunnistaa Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessia parhaiten kuvaavat sekä toimintaa kehittävät suorituskyykymittarit. Opinnäytetyössä pyritään teoriaosuuden näkökulmat pitämään rekrytointiprosessin mitattavuudessa sekä tutkimaan toiminnan ohjaamista prosessimittareiden avulla. Teoriakatsauksessa ei perehdytä syvällisesti rekrytointiprosessin eri vaiheiden puhdasoppiseen tekemiseen eikä opinnäytetyöstä ole tarkoitus tehdä oikeaoppisen rekrytoinnin käsikirjaa, vaan tarkoituksena on tarkastella eri prosessivaiheiden mitattavuutta ja sen avulla löytää oikeat suorituskyykymittarit TVO:n rekrytointiprosessiin.

## 3 REKRYTOINTI

### 3.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi on yrityksen yksi kriittisimmistä prosesseista, sillä sen onnistuminen määrittelee sen, millaisia resursseja yrityksellä on käytössä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Riitta Viitalan (2021, s. 71) määritelmän mukaan rekrytoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yritys löytää käyttöönsä tarvitsemansa työvoimaresurssit. Rekrytointiprosessista on tullut yrityksen yksi kilpailutekijöistä, koska työvoiman saatavuus on niukkaa ja kilpailu huippuosajista on kovaa. Suomessa eletään 2020-luvulla rakenteellisen työvoimapulan aikaa, eli työmarkkinoilla tarjolla oleva työvoima ei vastaa yritysten osaamistarpeisiin. (Larja & Peltonen, 2023, s. 9.)

Onnistuneen rekrytointiprosessin avulla yritys löytää tarvitsemansa osaajat työmarkkinoilta ja tätä kautta yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa liiketoiminnalliset tavoitteensa. Rekrytointiprosessin aikana työnantaja myös viestii ulospäin ja rakentaa työnantajamielikuvaa. Rekrytointiprosessiin voi osallistua jopa satoja, ellei tuhansia henkilöitä, jotka luovat oman käsityksensä yrityksen kiinnostavuudesta. Rekrytointiprosessi on tärkeä työnantajamielikuvan rakentamisen väline ja hyvin hoidettuna aiheuttaa positiivisen kierteen, minkä johdosta yrityksen palvelukseen alkaa hakeutua yhä useampia sekä laadukkaampia kandidaatteja. (Laiho, 2022.)

Rekrytointiin liittyy monia eri tekijöitä sekä vaiheita, jotka tuovat prosessiin lisäarvoa. Rekrytointiprosessi toteutuu tyypillisesti niin, että edellinen vaihe on saatu päätökseen ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä, vaikka toki rekrytointiprosessissa olevat henkilöt saattavat olla prosessin eri vaiheissa. Rekrytointiprosessin vaiheistus sekä sisältö vaihtelevat organisaatioittain, mutta karkeasti rekrytointiprosessi pitää sisällään viisi vaihetta (kuvio 3): rekrytointiprosessin käynnistävä tarpeen tunnistaminen ja arviointi, hakuvaihe, haastattelu- ja soveltuvuusarviointivaihe, valinta sekä lopuksi onboarding-vaihe. (Experis, 2020; Leponen, 2021.)



Kuvio 3. Rekryointiprosessin karkea vaiheistus (mukaillen Experis, 2020; Leponen, 2021)

Toisinaan rekryointiprosessiin liitetään mukaan myös perehdyttämisvaihe, mutta useimmiten rekryointiprosessi päättyy ensimmäiseen työpäivään, josta puolestaan alkaa perehdytysprosessi. Tässä työssä perehdytysprosessi on eriytetty rekryointiprosessista.

### 3.2 Tarpeen muodostaminen

Rekryointitarve voi syntyä organisaatioon monella eri tapaa. Henkilöstösuunnittelulla on merkittävä rooli siinä, milloin ja millaista osaamista tulee yritykseen hankkia. Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan niitä ennakoivia toimia, joilla tunnistetaan organisaation henkilöstöön liittyvät määrälliset sekä laadulliset tarpeet (Viitala, 2021, s. 60).

Tyypillisesti rekryointitarpeet syntyvät luontaisen vaihtuvuuden kautta, eli kun tehtävänhaltija siirtyy organisaatiossa toisiin tehtäviin tai poistuu organisaation palveluksesta joko toisen työnantajan palvelukseen tai työmarkkinoilta kokonaan esimerkiksi eläköitymisen myötä. Tarve saattaa olla myös aivan uusi, esimerkiksi uuden liiketoiminnan perustamisen yhteydessä syntyvä rekryointitarve. Kaikissa tilanteissa organisaatiossa tulisi kyetä arvioimaan tehtäväkenttä objektiivisesti ja tarkastelemaan rekryointitarvetta tulevaisuusnäkökohdasta, esimerkiksi arvioimaan tarvitaanko vielä samaa osaamista, jota edeltävällä tehtävänhaltijalla oli vai tulisiko tehtävänkuva määritellä uudelleen. Rekryointitarpeen syntyminen on myös yleensä oiva mahdollisuus muokata organisaation tapaa toimia. (Vaahtio, 2005, s. 71.) Rekryointi on kallis investointi ja siitä syystä organisaation on oltava varma siitä, että tarve on aito ja haettava tehtävän profiili on riittävän selkeästi määritetty. Rekryointitarvetta käsitellessä tulee myös huolella arvioida, että pystyisikö avoimeksi tullutta

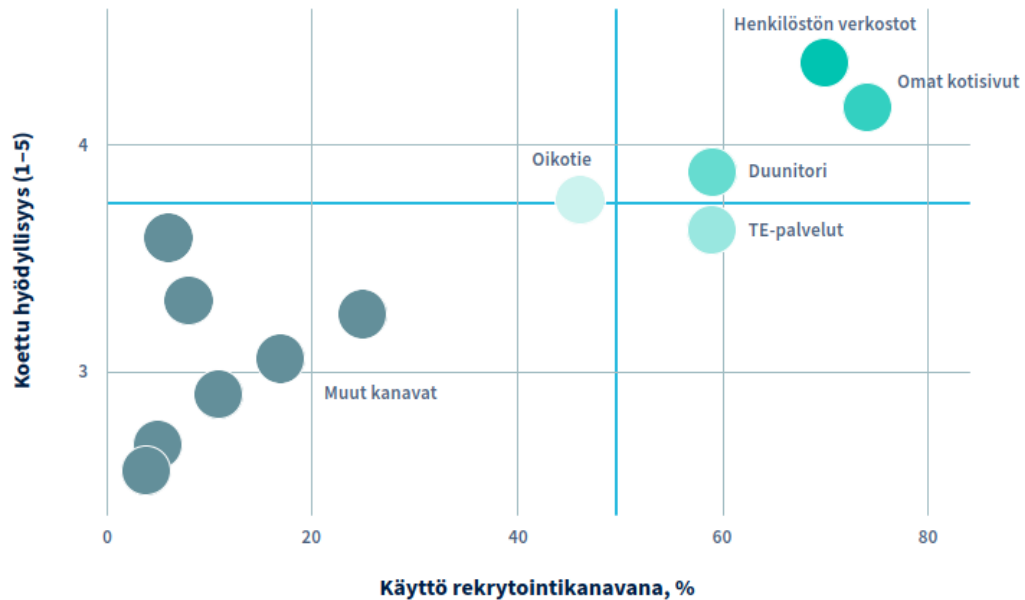
tehtävää hoitamaan muilla menetelmillä, kuten paremmalla priorisoinnilla tai alihankkijaverkostoa hyödyntämällä. (Joki, 2018, s. 88.)

### 3.3 Hakuvaihe

Rekryointitarpeen vahvistamisen jälkeen alkavat konkreettiset rekrytointiin liittyvien asioiden valmistelut, kuten rekrytointi-ilmoittelun valmistelu sekä rekrytointiviestinnälliset toimenpiteet. Hakuvaiheessa määritellään käytettävät kanavat sekä markkinointikeinot, joiden avulla sopivan henkilön oletetaan löytyvän. Tarpeen muodostamisen yhteydessä on varmasti jo kartoitettu organisaation sisäisen haun tarve, joten tämä arviointi ohjaa jo markkinointiponnisteluja tiettyyn suuntaan. Organisaatiossa tulisi olla hyvä ymmärrys siitä, onko täytettävään tehtävään mahdollisesti löydettävissä organisaation sisältä osaamista, vai pitääkö lähteä kartoittamaan osaamispotentiaalia organisaation ulkopuolelta. Sisäisen rekrytoinnin eduksi luetaan, että se on yleensä joutuisampaa ja riskittömämpää, koska ehdokas tunnetaan organisaatiossa. Sisäinen rekrytointi kuitenkin saattaa aiheuttaa vajausta siihen organisaatioon, josta henkilö uuteen tehtävään siirtyy, joten sisäinen rekrytointi aiheuttaa helposti rekrytointikierteen. (Duunitori, 2018.)

Jotta organisaatio löytää parhaat tekijät, on markkinointitoimenpiteiden oltava riittävän kattavat sekä kohdistettu oikein. Hakuilmoittelu kestää yleensä kahdesta kolmeen viikkoon, jonka aikana rekrytoiva organisaatio yrittää tavoittaa hakijat ja saada heidät kiinnostumaan tehtävästä. Duunitorin (2022) teettämän rekrytointitutkimuksen mukaan sähköisten kanavien lisäksi myös organisaation henkilöstön verkostot ovat kasvavassa määrin tärkeä rekrytointikanava (kuvio 4). Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että henkilöstön verkostojen sekä sähköisten portaalien lisäksi yrityksen omat nettisivut ovat hyödyllinen sekä suosittu rekrytointikanava. Ulospäin suuntautuva työnantajamielikuvan rakentaminen on tärkeää, mutta rekrytointimenestyksen takaamiseksi myös hyvä sisäinen työnantajamielikuva on olennaista, jotta henkilöstö suosittelisi yritystä työnantajana. Sisäisen työnantajamielikuvan onnistunut kehittäminen

helpottaa osaajien löytymistä ja on siitä syystä tärkeää ottaa huomioon rekrytointiprosessin kehitystyössä. (Duunitori, 2022; Vaisto, 2021.)



Kuvio 4. Hyödyllisimmät rekrytointikanavat (Duunitori, 2022 s. 27)

Henkilöstön verkostojen hyödyntämisen ohella on ymmärrettävää, että omat verkkosivut koetaan hyväksi markkinointikanavaksi, sillä niille on helppo rakentaa yrityksen visuaalisen ilmeen näköistä työnantajamielikuvaviestintää tukemaan rekrytointia esimerkiksi uratarinoiden avulla. Lisäksi yrityksen omilta verkkosivuilta löytyy yleensä myös muuta tietoa yrityksestä, jolloin hakijan on vaivatonta muodostaa kokonais käsitys yrityksestä.

### 3.4 Haastattelut ja soveltuvuusarviointi

Työhaastatteluun kutsutaan kiinnostavimmat hakijat, jotka hakemuksen sekä muun käytettävissä olevan tiedon avulla osoittautuvat potentiaalisiksi tehtävään. Hakuvaiheessa saadaan kandidaateista perustiedot hakemuksen, CV:n sekä mahdollisesti videohaastattelun tai -CV:n muodossa, mutta yksityiskohdaisempiin keskusteluihin päästään työhaastattelussa. Työhaastattelun tavoitteena on molemminpuolisesti jakaa tietoa ja tunnustella, täsmäävätkö hakijan osaaminen ja profiili haettavaan tehtävään. Hakijan näkökulmasta

työhaastattelu on myös tärkeä tilaisuus, sillä sen avulla kandidaatti arvioi, ovatko yritys ja sen tarjoamat mahdollisuudet riittävän kiinnostavia ja kohtaatvatko molemminpuoliset odotukset. Mikäli hakijoita on haastatteluvaiheessa useita, on haastattelut syytä toteuttaa mahdollisimman strukturoidusti, jotta kandidaattien vertailu on objektiivista. Tyypillisesti haastatteluissa käytetään haastattelulomaketta, joka ohjaa keskustelua oikeiden asioiden äärelle ja varmistaa, että tarpeelliset asiat tulevat käsitellyiksi. (Vaahtio, 2007, s. 78.)

Soveltuvuusarvioinnit ovat nykyään melkein poikkeuksetta osa rekrytointiprosessia. Soveltuvuusarviointien (tai henkilöarviointien) tavoitteena on tuoda lisätietoa rekrytinnin päätöksenteon tueksi sekä lisätä objektiivisuutta henkilöiden soveltuvuutta arvioitaessa (Vaahtio, 2007, s. 103–104). Viitalan (2021, s. 81–83) mukaan soveltuvuutta voidaan arvioida monin eri menetelmin ja soveltuvuusarviointien laajuutta voidaan skaalata tehtävänkuvaan parhaiten sopivaksi. Kykytestien sekä kovan osaamisen mittaamisen lisäksi nykyään painotetaan paljon myös arvioitavan henkilön persoonallisuutta ja motivaatiota, eli organisaatiot ovat erityisen kiinnostuneita myös siitä, miten henkilö sopeutuu organisaation kulttuuriin ja työyhteisöön.

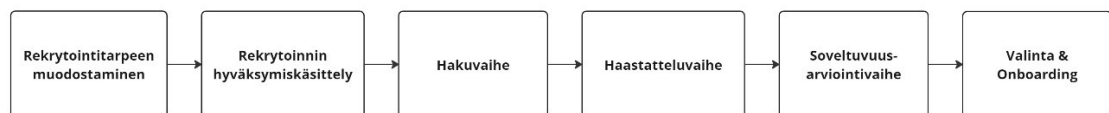
### 3.5 Valinta sekä onboarding

Rekrytointiprosessin viimeisessä vaiheessa rekrytoijalle on muodostunut selkeä käsitys siitä, kuka hakijoista on sopivin tehtävään. Valintavaiheessa henkilölle määritellään työsuhteen ehtojen raamit sekä muut olennaiset työsuhteeseen vaikuttavat asiat ja niistä neuvotellaan yrityksen sekä henkilön välillä. Valintavaiheeseen saattaa kuulua tyypillisesti myös terveys- ja muita tarkastuksia, kuten huumausainetestaus tai turvallisuusselvityksiä, joiden läpäiseminen saattaa olla myös työsuhteen syntymisen reunaehtoja. Valintavaiheeseen olennaisena osana kuuluu myös muille prosessiin osallistuneille tiedottaminen. Huomio alkaa helposti kiinnittyä valittuun henkilöön, vaikka työnantajamielikuvan takia on todella tärkeää, että muut hakijat saavat tiedon prosessin päättymisestä sekä tarvittaessa riittävän henkilökohtaisen palautteen. (Vaahtio, 2007, s. 129–131.)

Onboarding-vaiheessa henkilö on jo valittu ja käytännön asiat sovittu, mutta henkilö ei ole kuitenkaan vielä aloittanut tehtävässä. Yleensä onboarding-vaihe on organisaation sisäistä valmistelua, eli hankitaan työvälineet ja hoideaan työsuhteen alkuun liittyvät asiat kuntoon. Tähän vaiheeseen saattaa liittyä jo joitain perehdyttämiseen liittyviä asioita, kuten turvallisuus- tai tulokoulutuksia.

### 3.6 Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessi

Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessi (kuvio 5) on kuusivaiheinen ja sitä voidaan luonnehtia melko perinteiseksi rekrytointiprosessiksi. Rekrytointiprosessin omistaa henkilöstöhallinto ja sillä onkin keskeinen rooli prosessin onnistuneessa toteutuksessa. Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessi koostuu rekrytointitarpeen muodostamisesta, rekrytoinnin hyväksymismenettelystä, hakuvaiheesta, haastattelu- ja soveltuvuusarviointivaiheesta sekä lopuksi valinta- ja onboarding-vaiheesta. (Teollisuuden Voima, 2021b.)



Kuvio 5. Teollisuuden Voima Oyj:n rekrytointiprosessi (mukailien Teollisuuden Voima, 2021b)

TVO:lla tehdään henkilöstösuunnittelua rullaavasti ympäri kalenterivuoden, vaikka varsinainen henkilöstöbudjetointi tehdään kerran vuodessa. Esihenkilöt keräävät tietoa resurssitilanteesta tasaisin väliajoin ja päivittävät tilanteen henkilöstösuunnitteluun tarkoitettuun tietojärjestelmään *muodostamansa resurssitarpeen* pohjalta. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla pyritään etupainotteisesti vastaamaan tuleviin rekrytointitarpeisiin, joita syntyy esimerkiksi eläköitymisten, uusien projektien, uusien tehtävien tai lähtövaihtuvuuden kautta. Lähtövaihtuvuutta ei toki pysty ennakoimaan, mutta sen kautta syntynyt resurssitarve on kokonaisuuden hallinnan kannalta olennaista sisällyttää myös henkilöstösuunnitteluun. (Teollisuuden Voima, 2021a, s. 3.)



Osana henkilöstösuunnittelua organisaatiossa arvioidaan myös keinot, joilla resurssitarve tyydytetään. Henkilöstöhallinto sparraa esihenkilöitä tässä asiassa, jotta resurssitarpeeseen löytyy oikeanlainen ratkaisu. Syntyneen resurssitarpeen tyydyttämiseksi rekrytoinnin sijaan keinovalikoimassa on muun muassa olemassa olevien töiden priorisointi sekä uudelleen järjestely tai ulkopuolisen työvoiman käyttö. (Teollisuuden Voima, 2021a, s. 4.)

Yhtiössä on käytössä *rekrytoinnin hyväksymismenettely*. Tässä prosessin vaiheessa pyritään muodostamaan kokonaiskäsitys siitä, että rekrytoinnille on aito peruste, tarve on validi ja muita keinoja resurssipulaan on arvioitu riittävästi. Rekrytoiva esihenkilö tekee rekrytointijärjestelmään rekrytointiehdotuksen, joka käsitellään ensin oman esihenkilön toimesta ja lopuksi päättyy toiminnon johtajalle käsittelyyn. Henkilöstöhallinto tukee ja sparraa hyväksymiskäsittelyvaiheessa esihenkilöä tiiviisti, sillä oikeanlainen menettelytapa resurssivaiheen täyttämiseksi on yhtiön kokonaisedun mukaista. Mikäli rekrytoinnille löytyy perusteet, henkilöstöhallinto ottaa toimeksiannon hoitaakseen ja siirtää rekrytointiprosessissa seuraavaan vaiheeseen. Toisinaan rekrytoinnille ei löydy riittäviä perusteita, jolloin käsittely palautuu takaisin organisaatioon joko uudelleen arvioitavaksi tai resurssivaje täytetään vaihtoehtoisilla menetelmillä. (Teollisuuden Voima, 2021a, s. 3.)

*Hakuvaiheen* alussa henkilöstöhallinto käy tiivistä dialogia rekrytoivan esihenkilön kanssa, jotta käytännön asiat tulevat huomioiduksi ja rekrytointiprosessi etenee sujuvasti. Esihenkilön kanssa sovitaan muun muassa aikataulusta, tarkennetaan vielä ilmoitustekstiä ja tarvittaessa sovitaan vielä erityistoimenpiteitä rekrytoinnin markkinointiin liittyen. Hakuvaiheen alussa voidaan prosessiin osallistaa muitakin sidosryhmiä kuten ulkopuolinen rekrytointikumppani. (Teollisuuden Voima, 2021a, s. 5–6.)

Rekrytoiva esihenkilö arvioi hakijoita hakemusten perusteella ja kutsuu potentiaalisimmat kandidaatit *työhaastatteluun*. TVO:lla on suosituksena, että haastattelussa olisi rekrytoivan esihenkilön lisäksi toinen yhtiön edustaja paikalla. Tyypillisesti rekrytoivan esihenkilön tukena haastattelussa on henkilöstöhallinnon edustaja, esihenkilön oma esihenkilö tai teknisen alan vanhempi

asiantuntija, mikäli avoinna oleva tehtävä on hyvin teknispainotteinen. Keskustelua on helpompi viedä eteenpäin ja oikeaan suuntaan, kun toinen haastattelijoista keskittyy haastatteluun ja toinen henkilö havainnointiin sekä muistiinpanojen kirjoittamiseen. Rekrytoivilla esihenkilöillä on käytössään haastattelulomakepohja, joka mahdollistaa haastattelun sujuvan kulun, kandidaattien yhdenvertaisen kohtelun sekä vertailukelpoisen aineiston. (Teollisuuden Voima, 2021a, s. 8.)

Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessiin olennaisena osana kuuluvat henkilöarvioinnit. *Henkilöarvioinnit (tai soveltuvuusarvioinnit)* toteutetaan ulkopuolisen luotettavan kumppanin toimesta, ja niihin lähetetään yleensä kahdesta neljään haastattelujen pohjalta potentiaalisimmiksi tunnistettua kandidaattia. Henkilöarvioinneilla pyritään saamaan omien havaintojen tueksi objektiivinen näkemys hakijan soveltuvuudesta tehtävään. (Teollisuuden Voima, 2021a, s. 11–12.)

*Valintavaiheessa* rekrytoivalle esihenkilölle on muodostunut kuva siitä, kuka on soveltuvin kandidaatti tehtävään. Rekrytoiva organisaatioyksikkö yhteistyössä toiminnon johtajan sekä henkilöstöhallinnon kanssa määrittelee valittavalle kandidaatille palkkatarjouksen sekä muut olennaiset työsuhteen reunaehdot ja käy niistä tarvittavat keskustelut henkilön kanssa. Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessiin kuuluu loppuvaiheessa terveystarkastus huumausainetesteineen ja yhtiön toimialan luonteesta johtuen henkilöille teetetään turvallisuus selvitys. Näiden vaiheiden jälkeen työsuhde voidaan solmia ja henkilö siirtyy onboarding-vaiheeseen. (Teollisuuden Voima, 2021a, s. 12.)

Teollisuuden Voiman *onboarding-prosessi* sisältää työsuhteen alkamiseen liittyviä valmistelevia toimia, kuten työvälineiden sekä tietojärjestelmäoikeuksien hankkimista. Onboarding-prosessi onkin vahvasti organisaation sisäistä valmistelevaa tekemistä. Uuden työntekijän näkökulmasta onboarding-vaiheeseen kuuluu tulokoulutus sekä muut koulutukset, joita työn aloituksen sujuvuuteen liittyen on järkevää käydä ennen ensimmäistä työpäivää. (Teollisuuden Voima, 2021a, s. 12.)

### 3.7 Yhteenveto

Rekrytointi on kriittisen tärkeä kokonaisuus yrityksille nykyään, kun painitaan osaajapulan kanssa. Hyvin hallittu rekrytointiprosessi selkeine prosessin vaiheineen tuo rakennetta sekä selkeyttää vastuita. Tämän lisäksi hyvin toteutettu rekrytointiprosessi muokkaa työnantajamielikuvaa toivottuun suuntaan ja pitkässä juoksussa parantaa yrityksen mahdollisuuksia houkutella tulevaisuudessa sopivia henkilöitä taloon. Onnistunut rekrytointi lähtee liikkeelle onnistuneesta sekä oikea-aikaisesta tarpeen tunnistamisesta sekä oikean osaamisprofiilin määrittelystä. Hakuprofiilin määrittely ohjaa tekemistä haluttuun suuntaan ja antaa mahdollisuudet löytää sopiva tekijä oikeista hakukanavista. Objektiiivisesti toteutettu haastattelu- sekä soveltuvuusarviointivaihe mahdollistaa ehdokkaiden välisen vertailun ja parantaa mahdollisuuksia onnistua oikean henkilön valinnassa. Ennen työsuhteen alkua toteutuva onboarding-vaihe on tärkeää organisaation sisäistä valmistelevaa tekemistä, jotta työsuhteen ensimetrit ovat sekä työnantajan että uuden henkilön näkökulmasta sujuvat. Rekrytointiprosessin eri vaiheissa tarpeet ja tavoitteet saattavat olla toisistaan poikkeavia, mutta tähtäävät samaan lopputulokseen: sopivan tekijän löytämiseen.

Tämän tutkimustyön kannalta on olennaista hahmottaa rekrytointiprosessi kokonaisuutena sekä siihen liittyvät keskeiset vaiheet. Jotta päästään kehittämään rekrytointiprosessia, on tunnettava myös prosessijohtamisen kokonaisuutta sekä suorituskykymittareihin liittyviä teemoja. Seuraavassa luvussa tutustutaan prosessijohtamiseen ja luodaan ymmärrys siitä, mikä merkitys prosessijohtamisella on rekrytointiprosessin kehittämisessä.

## 4 PROSESSIJOHTAMINEN

### 4.1 Prosessijohtaminen ja rekrytointi

Rekrytointiprosessista on tullut yksi kriittisimmistä yrityksen menestystekijöistä, joten sitä tulisi johtaa kuten muitakin liiketoimintaprosesseja. Laamasen (2003, s. 19) määrittelyn mukaan ”liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi”. Liiketoimintaprosessia (kuvio 6) voidaan kuvata siten, että prosessin vaihe vastaanottaa syötteen, joka prosessissa jalostuu asiakkaan vastaanottamaksi tuotteeksi. Esimerkiksi rekrytointiprosessin soveltuvuusarviointivaiheessa rekrytoiva esihenkilö tarvitsee objektiivisen arvion hakijan soveltuvuudesta. Arvioiva taho vastaanottaa toimeksiannon ja toteuttaa henkilöarvioinnin ja tuloksena syntyy asiakkaalle eli rekrytoivalle esihenkilölle rekrytointipäätöstä tukeva objektiivinen arvio hakijan soveltuvuudesta.



Kuvio 6. Liiketoimintaprosessi yksinkertaistettuna kuvauksena (mukaillen Laamanen, 2003, s. 20)

Liiketoimintaprosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessit läpileikkaavat tärkeimpien sidosryhmien toimintoketjut ja ne tuottavat suoraa lisäarvoa liiketoiminnalle (kuten valmistusprosessi). Tukiprosessit ovat joukko toimintoja, jotka nimensä mukaisesti luovat edellytykset ydinprosessien toimivuudelle. Tukiprosesseja ovat muun muassa strateginen suunnittelu, tietojärjestelmäprosessit, rekrytointiprosessi sekä osaamisen hallinta. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 122.)

Liiketoimintaprosessille voidaan asettaa kolme ohjaavaa tekijää:

- ✓ Prosessilla on oltava asiakas, joka saa prosessista aiheutuvan lopputuotteen. Asiakas voi olla ulkoinen tai sisäinen.
- ✓ Prosessit eivät noudata organisatorisia rajoja.
- ✓ Prosessien toimivuus ja suorituskky arvioidaan asiakkaan näkökulmasta. (Hannus, 2000, s. 41.)

Edellä mainitut kolme tekijää voidaan liittää myös rekrytointiprosessiin, sillä rekrytoinnin tavoitteena on aina toimittaa asiakkaalle, eli rekrytoivalle esihenkilölle lopputuote, eli rekrytoitu henkilö. Rekrytointiprosessiin liittyy aina useampi toimija, jotka toimivat organisaatorajojen yli ja lopulta koko prosessin onnistumista mitataan sillä, ovatko prosessin aikana tehdyt toimenpiteet johtaneet toivottuun lopputulokseen asiakkaan näkökulmasta.

Prosessijohtamisella tarkoitetaan niiden ydin- ja tukiprosessien johtamista, jotka organisaatiossa on määritelty (Kiiskinen ym., 2002, s. 29). Prosessijohtamisella pyritään saamaan prosessin tuottama lisäarvo joko sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle mahdollisimman tehokkaalla tavalla suhteessa kustannuksiin ja siten mahdollistamaan hyvä taloudellinen tulos (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 10).

Prosessien johtamisen avulla pyritään saamaan liiketoimintaprosessista lisäarvo asiakkaalle siten, että asiakas on lopputuotteeseen tyytyväinen. Prosessijohtamisessa keskeistä on yhdensuuntaistaa koko lisäarvoa tuottavan ketjun toimijat siten, että jokainen toimija toimii asiakaslähtöisesti. Mikäli prosessin toiminnot toimivat vain oman tuloksensa puolesta ja ajavat vain omia intressejään, johtaa tilanne helposti osaoptimointiin. (Hannus, 2000, s. 39.)

Esimerkiksi rekrytointiprosessia ajatellen olisi vaarallista unohtaa koko prosessin tavoite ja keskittyä vain suuren hakijamassan saavuttamiseen laadullisten kriteerien kustannuksella. Rekrytointiprosessin kokonaisuuden johtamisella pyritään kiinnittämään huomio kustannustehokkaaseen asiakasta tyydyttävän lopputuloksen saavuttamiseen. Rekrytointiprosessin näkökulmasta on tunnistettavissa prosessijohtamisen suuntauksia, joihin perehtymällä myös rekrytointiprosessin johtamista voidaan kehittää. Esimerkiksi Hannuksen

mainitsevat prosessijohtamisen tyyliuunnat (2000, s. 30) laatujohtaminen, aikaan perustuva johtaminen, toimitusketjun hallinta, toimintojohtaminen, leanjohtaminen sekä liiketoimintojen uudelleensuunnittelu voidaan kytkeä myös rekrytointiprosessiin.

## 4.2 Laatujohtaminen

Vanhin prosessijohtamisen koulukunnista on laatujohtaminen (Total Quality Management). Laatujohtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista laadunhallintaa prosessin jokaisessa vaiheessa sekä ymmärrystä siitä, että jokainen prosessin vaihe vaikuttaa osaltaan asiakastyytyväisyyteen. Laatujohtamisen tärkein periaate on, että laatua arvioi lopulta prosessin tuotteen tai palvelun vastaanottava asiakas. (Hannus, 2000, s. 131.) Laatujohtamisajattelussa koko organisaatio ponnistelee yhtenäisten työmenetelmien, politiikkojen, ohjeistusten sekä jatkuvan parantamisen menetelmien avulla toimittamaan asiakkailleen korkealaatuisia tuotteita tai palveluja (Kiran, 2017, kohta 1.1 What Is Quality?).

Laatujohtamiseen on vuosien saatossa kehitetty useita työkaluja helpottamaan laatujohtamisen mittaamista ja arviointia. Lyhyesti esiteltynä laatujohtamisen työkaluja ovat muun muassa:

- ✓ *ISO-laatustandardisarja*: ISO (International Organization for Standardization) -laatustandardisarja on yleismaailmallinen laatustandardisarja, jonka standardit soveltuvat kaikenlaiseen laatu toimintaan. British Standard Institution on laatinut ISO-standardin pohjalta rekrytointiprosessin laatustandardin ISO 30405, joka ohjaa laadukkaaseen rekrytointiprosessin toteuttamiseen. (ISO 30405: 2016, 2016.)
- ✓ *Laatuauditoinnit*: Rouvarin ym. (2007, s. 59) mukaan laatuauditointien avulla pyritään varmistamaan, että tarkastelun kohteena olevassa organisaatiossa laadunparannustyö tapahtuu tavoitteiden mukaisesti. Laatuauditoinnit voivat kohdistua mihin tahansa toimintaan ja ne perustuvat yleensä johonkin laadunvarmistusstandardiin. Esimerkiksi

rekrytointiprosessin auditoinnit saattavat kohdistua siinä toimiviin alihankkijoihin, hallinnollisiin menettelytapoihin tai henkilötietosuojaan.

- ✓ *Benchmarking-tekniikka:* Benchmarkkaus tarkoittaa jonkin kohteen vertailua omaan vastaavaan toimintaan (Alhola, 2016, kohta Toimintolaskenta, -johtaminen ja benchmarking). Tyypillisesti etsitään tarkastelun alla olevalle kohteelle (kuten toiminto, tuote tai prosessi) jokin huipputasoinen kohde, johon omaa toimintaa verrataan ja sen avulla omaa toimintaa pyritään kehittämään. Rekrytointiprosessin benchmark-kohteita voivat olla esimerkiksi paljon rekrytointitapahtumia suorittavat henkilöstöpalvelu- ja rekrytointiyrietykset.
  
- ✓ *Asiakastutkimukset:* Asiakastutkimukset ovat aika tyypillisiä laatujohtamisen työvälineitä, koska laatujohtamisfilosofian keskeinen elementti on asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyystutkimuksilla kerätään palautetta yleensä numeerisesti mitattavalla asteikolla oman toiminnan laadun kehittämiseksi. Asiakastyytyvääsyyttä voi mitata monin eri keinoin, mutta tärkeintä on, että palautetta kerätään, analysoidaan ja reagoidaan systemaattisella tavalla. (Lipponen, 1993, s. 92–93.)

Rekrytointiprosessiin on helppo liittää ajatus laatujohtamisen tärkeydestä, sillä koko prosessin tavoitteena on löytää laadulliset kriteerit täyttävä hakija. Prosessin jokaisen vaiheen tulisi toteutua laadukkaimmalla mahdollisella tavalla, jotta prosessin lopussa olisi asiakasta tyydyttävä ratkaisu tarjolla. Kun yritykset kamppailevat osaamisen saatavuudesta, laadukas prosessi korostuu myös hakijan suuntaan ja epäsuotuisinta olisikin tilanne, jossa kriteerit täyttävä hakija jättäytyisi ulos hakuprosessista sen heikon laadun vuoksi.

#### 4.3 Aikaan perustuva johtaminen

Aikaan perustuva johtaminen (TBM, time based management) tähtää siihen, että yksittäisen prosessin läpimenoaika saadaan niin lyhyeksi kuin mahdollista eliminoimalla tuottamattoman ajan eli hukan osuus. Aika on tässä

prosessijohtamisen ajattelutyyllissä kriittinen tekijä. (Hannus, 2000, s. 153.) Aikaan perustuvan johtamisen juuret ulottuvat 1950-luvulle, jolloin japanilainen autoteollisuus alkoi hakea kilpailuetua läpimenoaikojen minimoinnilla. Perinteisesti yrityksen menestystekijöiksi miellettiin yhtälö, jossa yritys kykenee tarjoamaan suurinta lisäarvoa mahdollisimman alhaisella hinnalla. Japanilaiset alkoivat ajatella, että todellisuudessa varsinainen kilpailukyky syntyy, kun mahdollisimman suuri lisäarvo kyetään tarjoamaan mahdollisimman pienillä kustannuksilla mahdollisimman lyhyessä ajassa. (Stalk & Hout, 1990, luku 1 kohta The emerging new source of competitive advantage.)

Rekrytointiprosessissa aika on kriittinen tekijä, koska ripeästi etenevä rekrytointiprosessi sitouttaa hakijoita prosessiin. Mikäli rekrytoinnin eteneminen alkaa viivästyä, hakijat saattavat turhautua ja jättäytyä hakuprosessin ulkopuolelle. Rekrytointiprosessin venyminen aiheuttaa myös rekrytoivan organisaation sisällä tuottamatonta joutokäyntiä, joka taas aiheuttaa ajanhukkaa sekä tuottamatonta työtä. Prosessin vaiheiden välille ei saisi syntyä liian suurta aikaväliä, sillä hakijanäkökulmasta tarkasteltuna jokainen lisäviikko osana hakuprosessia voi tuntua piinallisen pitkältä ja rekrytointiprosessin viivästyminen saattaa vaikuttaa negatiivisesti myös ulospäin suuntautuvaan työnantajamielikuvaan.

#### 4.4 Toimitusketjun hallinta

Toimitusketjun hallinnalla (SCM, supply chain management) tarkoitetaan kokonaisvaltaista tavaran tai palvelun tuotantoketjun hallintaa alusta loppuun siten, että asiakas saa tilaamansa tuotteen ajallaan ja kustannustehokkaasti. Prosessin johtamisen näkökulmasta juuri kokonaisuuden hallinta on olennaista. Toimitusketjun hallinnan tavoitteena on luoda mahdollisimman tehokas toimintojen ketju, jossa jokainen toimija ymmärtää roolinsa lopputuotteen lisäarvon tuottajana. (Simchi-Levi ym., 2003, s. 1.)

Samalla, kun asiakkaan tarve pyritään tyydyttämään, toimitusketjun hallinnan avulla jokainen lisäarvoa tuottava ketjun vaihe pyritään toteuttamaan



mahdollisimman kannattavasti ja optimoidusti. Mitä kustannustehokkaammin koko ketju toimii, sitä enemmän jää katetta tuotteen myyntihinnasta jaettavaksi koko tilaus-toimitusketjun lisäarvon tuottajille. Toimitusketjun hallinnalla pyritäänkin koko toimitusketjun kannattavuuden maksimointiin, eikä pelkästään yhden ketjun osan kannattavuuden osaoptimointiin. (Chopra & Meindl, 2007, s. 5–6.)

Tiedonkulku on toimitusketjun hallinnassa keskeisessä roolissa: tiedon täytyy kulkea koko ketjun läpi mahdollisimman reaaliajassa, jotta toimijat pystyvät tuottamaan lisäarvon tehokkaasti. Tiedon jakamisen avulla toimitusketjun toimijat pystyvät täyttämään veloitteensa oikea-aikaisesti ja oikeassa mittakavassa. Tieto kulkee toimitusketjussa molempiin suuntiin. On tärkeää, että tiedonkulku ei ole pelkästään tarvepohjaista imuohjaukseen perustuvaa, vaan että toimitusketjun osat myös itse tarjoavat tietoa koko ketjun käyttöön. Esimerkiksi indikaatiota globaalista komponenttipuutteesta tai mahdolliset työmarkkinahäiriöt ovat tietoja, joita koko ketju tarvitsee toimiakseen tehokkaasti.

Vaikka toimitusketjun hallinta mielletään tavarankuljetuksen logistisen ketjun hallintana, voi ajattelutapaa soveltaa myös rekrytointiprosessissa. Etenkin informaatiovirran hallinta ja riittävän tiedon tarjoaminen prosessin eri vaiheissa korostuvat, kun prosessiin osallistuu useita toimijoita. Esimerkiksi ennen sähköisen asioinnin sekä järjestelmäintegraatioiden yleistymistä työpaikkailmoitukset toimitettiin julkaisualustoille sähköpostin välityksellä. Puutteellinen tiedonvälitys saattoi aiheuttaa viiveitä julkaisutoiminnassa ja näin ollen myös alkoi kasvattaa rekrytointiprosessin läpimenoaikaa. Nykyään tietoa voidaan vaihtaa reaaliajassa järjestelmien kesken, joten viivästyksistä tai mahdollisista muutoksista ilmoitusteksteissä saadaan toimitettua ajallaan.

#### 4.5 Toimintojohtaminen

Toimintojohtaminen (ABM, activity based management) on prosessijohtamisen suunta, jossa keskitytään kustannusten selvittämiseen toimintokohtaisesti ja tätä tietoa hyödyntämällä parantamaan tulosta. Toimintojohtamisen

tavoitteena on kyetä kohdistamaan kustannukset prosessilähtöisesti niin, että tuotteelle on mahdollista määritellä realistinen kustannusrakenne. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 12.)

Toimintojohtamisen taustalla on toimintoperusteinen kustannuslaskenta (ABC, activity based costing), joka perinteisen organisaatio- tai funktiopohjaisen kustannuslaskennan sijaan keskittyy selvittämään tuotteen oikeat kustannukset. Toimintolaskennan tavoitteena on luoda kuva siitä, paljonko tuotteen valmistamiseen kuluu resursseja ja näin ollen tuottaa tietoa toimintojohtamisen tueksi. Toimintolaskennan perusyksikkö on toiminto (activity), jota valmistettava tuote kuluttaa. Toiminto taasen kuluttaa organisaation resursseja ja näin ollen aiheuttaa kustannuksia. (Alhola, 2016, kohta Kustannuslaskennan muutospainetta.)

Perinteinen kustannuslaskenta lähtee liikkeelle siitä ajatuksesta, että välittömät kustannukset, kuten työvoima sekä raaka-ainekustannukset muodostavat merkittävän osan tuotteen valmistuskustannuksista ja niiden kulutus on suhteessa tuotettuun suoritteeseen. Nykyään tuotteen valmistamiseen liittyy myös toimintoja, jotka eivät välttämättä ole enää volyymisidonnaisia, mutta niiden kustannukset tulisi kuitenkin jotenkin pystyä jyvittämään valmistuskustannuksiin. Toimintolaskenta pyrkii tuomaan tätä tietoa päätöksenteon tueksi ja osaksi toimintojohtamista ja sen avulla voidaan laskea myös asiakaskohtaista kannattavuutta. (Alhola, 2016, kohta Lähtökohtana toiminnot.)

Rekrytointiprosessin kehittämistä on mahdollista tarkastella asiakaskannattavuuden kautta. Esimerkiksi monet rekrytointipalveluja tuottavat yritykset arvioivat rekrytointitoimeksiantoja monesti toimeksiannon haastavuuden kautta. Mikäli toimeksianto on haastava, tarkoittaa se yleensä, että siihen kuluu enemmän työtunteja, markkinointieuroja sekä muodostuu hallinnollisia kuluja. Lisäksi asiakas saattaa olla vaativa ja reklamaatioiden hoitoon kuluu aikaa. Vaikeat rekrytoinnit vaativat enemmän työtä sekä aikaa, kun yritetään saada mahdollisimman hyvä lopputulos aikaan. Helpot ja niin sanotut rutiinomaiset rekrytoinnit vaativat vähemmän panostusta haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Lisäksi vaikutusta on sillä, miten rutinoituneesti rekrytoivat esihenkilöt

hoitavat rekrytointiprosessia ja sitä kautta käyttävät vähemmän resursseja asioiden hoitamiseen kuin kokemattomamat rekrytoijat.

#### 4.6 Lean-johtaminen

Lean-ajattelu on kehittämisfilosofia, joka keskittyy lisäarvon tuottamiselle asiakkaalle kustannustehokkaasti. Lean-ajattelumallissa olennaista on hukkan, eli lisäarvoa tuottamattoman työn poistaminen. Leania voidaan pitää muiden prosessijohtamisen suuntausten kattokäsitteenä, koska se pitää sisällään useita muiden prosessijohtamisen koulukuntien menetelmiä, kuten JOT-ajattelua, imuohjausta sekä laatujohtamisen menetelmiä. Lean-ajattelussa hukkan vähentämisen lisäksi yksi päätavoite on pyrkimys virheettömyyteen jatkuvan parantamisen ja virheiden sekä turhan työn poistamisen keinoin. Lean-ajattelutapa onkin hyvin dynaaminen eikä siten tule koskaan valmiiksi. (Hannus, 2000, s. 208–209, 213.)

Lean-ajattelumallin pääperiaatteet voidaan jakaa viiteen osaan (kuvio 7):



Kuvio 7. Lean-ajattelun pääperiaatteet (mukaillen Vuorinen, 2013, kohta LEAN)

1. *Asiakkaan arvon miettiminen* - On tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeet sekä halut ja ymmärtää paljonko asiakas on valmis maksamaan niiden tyydyttämisestä.
2. *Arvoketjun tunnistaminen* - Arvoketju on kuvattava ja siitä on pyrittävä poistamaan kaikki arvoa tuottamaton työ. Työ voi olla arvoa tuottamaton, mutta välttämätön tai arvoa tuottamaton ja tarpeeton. Ensimmäiseksi mainittua tulee vähentää niin paljon kuin mahdollista ja jälkimmäinen pitää poistaa.
3. *Tuotannon virtaus* - Turhan työn poistamisen jälkeen tuotannon virtaus pitää saada mahdollisimman sujuvaksi muun muassa karsimalla turhat käsittelyt, viiveet ja odottelut pois. Tämä koskee niin fyysisen tavaran virtausta kuin informaatiovirtaakin.
4. *Imuohjauksen toteuttaminen* - Imuohjauksen avulla asiakas saa tuotteen oikean laatuksena oikeaan aikaan. Imuohjauksen toteutuessa asiakkaasta lähtenyt ostosignaali läpäisee koko arvoketjun ja asiakkaan tarve tulee tyydytettyä.
5. *Täydellisyyteen pyrkiminen* - Jatkuva parantaminen on osa toimintakulttuuria ja jokainen lisäarvoa tuottava taho ymmärtää roolinsa osana asiakaslähettä arvoketjua. (Planettogether, 2022, kohta What is lean manufacturing; Vuorinen, 2013, kohta LEAN.)

Rekrytointiprosessin vaiheisiin syntyy helposti päällekkäistä työtä, jota lean-ajattelulla pystytään vähentämään. Etenkin prosessin aikana tapahtuva tiedonkulku synnyttää usein päällekkäistä tietovirtaa ja prosessi muuttuu tukkoiseksi. Prosessiin osallistuvat toimijat saattavat tarvita samaa tietoa oman työnsä toteuttamiseksi, mutta eivät hyödynnä yhteisiä tiedonhankintakeinoja. Esimerkiksi soveltuvuusarviointeja varten saatetaan tehdä tehtävänvaatimusmäärittely erillisenä vaiheena, vaikka vastaava kuvaus on mahdollisesti tehty jo rekrytointitarpeen määrittelyvaiheessa. Rekrytoivan esihenkilön näkökulmasta kahteen otteeseen määriteltävä tehtävänkuva on turhaa ja päällekkäistä tekemistä ja pitäisi poistaa prosessista.

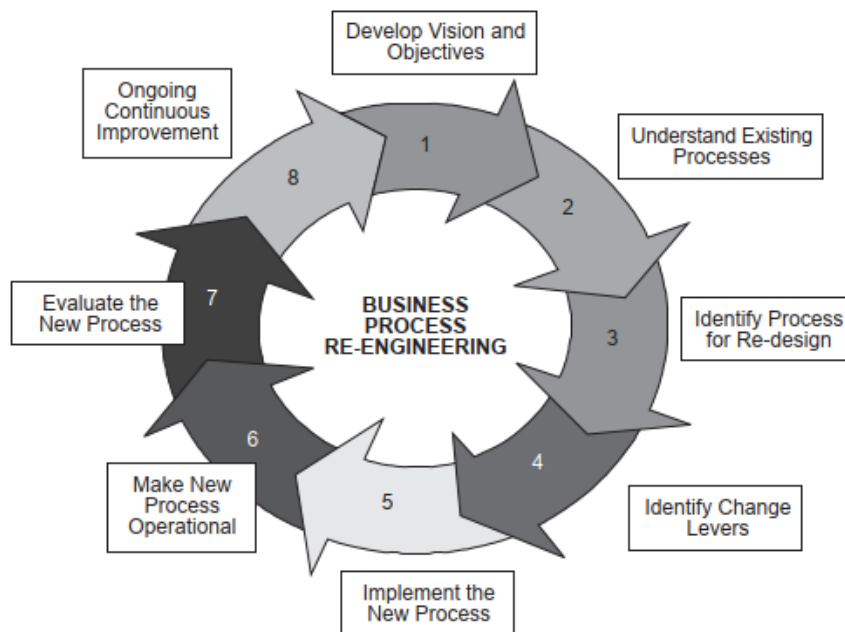
#### 4.7 Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (BPR, business process re-engineering) on prosessijohtamiseen liittyvä ajattelutapa, jossa pyritään liiketoimintaprosessien merkittävän kehittämisen kautta saamaan kilpailuetua ja löytämään uusia tapoja toimia tehokkaammin. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun avulla yritys kykenee kehittämään prosessejaan ja löytämään uusia tapoja vastata asiakkaan tarpeisiin. (Harmon, 2014, s. xxxii.)

Yritykset ovat läpi historian pyrkineet olemaan tehokkaampia ja tyydyttämään asiakkaan tarpeet mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tietotekniikan kehittymisen myötä havaittiin, että erilaisten IT-ratkaisujen avulla yritysten olisi mahdollisuus merkittävästi kehittää liiketoimintaprosessejaan. Teknologinen kehitys onkin ollut suuri liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun mahdollistaja ja nykyään yritysten onkin koko ajan kyettävä uudistamaan prosessejaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. (Harmon, 2014, s. 18.)

Etenkin voimakkaan työvoimapulan aikana yritysten työvoiman hankinnan menettelytapoihin kohdistuu kovia uusiutumispaineita. Perinteinen hakumenettely sekä kankeat haastatteluprosessit eivät välttämättä enää olekaan keino menestyä rekrytointimarkkinoilla, joten uusia vaihtoehtoja pitää pohtia. Hyvänä esimerkkinä toimii hakijalähtöinen rekrytointi, jossa hakijalle tehdään mahdollisimman helpoksi osoittaa kiinnostus työtehtävää kohtaan. Tämä voi tarkoittaa hakulomakkeen yksinkertaistamista tai haastattelumenetelmien uudistamista. Videohaastattelutyökalut toimivat hyvänä esimerkkinä teknologian hyödyntämisestä perinteisesti aikaa vievän prosessin vaiheen osalta. Videohaastattelut, joissa henkilö vastaa itselleen sopivana ajankohtana ennalta tallennettuihin kysymyksiin, mahdollistavat ketterän edistymisen prosessissa.

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja eri metodeja hyväksi käyttäen. Maria Vakola sekä Yazine Rezgui (2000, s. 243) ovat muodostaneet tutkimustensa kautta ja parhaita käytänteitä selvittäen kahdeksankohtaisen syklin liiketoimintaprosessien uudelleensuunnitteluun (kuvio 8).



Kuvio 8. Liiketoiminnan uudelleensuunnitteluprosessin geneerinen malli (Va-  
kola & Rezgui, 2000, s. 243)

*Vaiheessa yksi* luodaan visio ja tavoitteet. Ennen kuin uutta prosessia voidaan lähteä luomaan, tulee organisaatiossa tunnistaa sen hetkiset käytännöt ja tavoitteet ja ymmärtää myös ulkoisten tekijöiden vaikutus prosessiin. Tämän merkityksen ymmärtämällä on helpompi hahmottaa uuden prosessin visio sekä tavoitteet. *Vaihe kaksi* ohjaa ymmärtämään olemassa olevat prosessit. Niiden tunteminen on tärkeää ennen kuin lähtee luomaan uutta prosessia. Etenkin heikkouksien ja puutteiden tunnistaminen on olennaista, jotta ne eivät periydy uuteen prosessiin. *Kolmannessa vaiheessa* tavoitteena on tunnistaa uudelleensuunniteltava prosessi. On tärkeää tunnistaa prosessi, jota lähdetään uudelleen suunnittelemaan ja sen toteuttaminen edellyttää, että prosessit on kuvattu ja ne ymmärretään oikein. *Neljännessä vaiheessa* tunnistetaan keinot, joilla prosessia lähdetään muuttamaan, sillä prosesseja voi uudistaa monin eri keinoin. Erilaiset IT-ratkaisut tarjoavat yleensä hyvät työkalut prosessien uudelleensuunnitteluun, mutta on tärkeää myös pohtia muita keinoja, joilla prosessien uudelleensuunnittelu voidaan toteuttaa, kuten esimerkiksi lisäkouluttamalla henkilöstöä. Keinojen tunnistamisen jälkeen *implementoidaan uusi prosessi käyttöön (vaihe 5)*. Sen käyttöönotto ja jalkauttaminen on tärkeää tehdä huolella ja suunnitella hyvin, jotta sitä aletaan hyödyntämään kokonaisvaltaisesti. *Vaiheessa kuusi* yritetään saada prosessi toimivaksi. Prosessit

osoittavat toimivuutensa vasta, kun niitä toteutetaan. On tärkeää testata prosessin toimivuutta käytännössä simulaation tai testien kautta ja tehdä tarvittavia muutoksia prosessin eri vaiheisiin tarvittaessa. Prosessin toimivuutta on *arvioitava* jatkuvasti (vaihe 7), ja tietoa on kerättävä toiminnan kehittämisen tueksi. Tietoa on syytä kerätä esimerkiksi toiminnallisesta, teknisestä, tehokkuus-, sekä käyttäjänäkökulmasta. Viimeinen vaihe prosessin kehittämisessä on sen *jatkuva parantaminen*. Prosessien uudelleensuunnittelu on jatkuva prosessi itsessään. Prosesseja tulisi jatkuvasti arvioida ja pyrkiä kehittämään, jotta ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla liiketoiminnan tavoitteita. (Vakola & Rezgui, 2000, s. 243.)

#### 4.8 Yhteenveto

Rekrytointiprosessia voidaan prosessijohtamisen menettelyin ohjata siinä missä muitakin liiketoimintaprosesseja ja löytää kustannustehokkaita ratkaisuja asiakastarpeen tyydyttämiseksi. Laadun merkitys prosessin vaiheessa korostuu, kun lopputuotteena ei olekaan sarjatuotantotuote vaan ajatteleva ihminen, jonka tulisi kyvyiltään ja persoonaltaan sopeutua organisaatioon. Läpimenoajan tärkeyden korostaminen on merkityksellistä, koska tuottamaton työ lisää kokonaiskustannuksia ja hakijanäkökulmasta viivästyksset saattavat pahimmillaan olla syy jättäytyä hakuprosessin ulkopuolelle. Prosessien sujuvuus ja tuottamattoman sekä päällekkäisen työn poistaminen sekä prosessin jatkuva parantaminen ovat kriittisiä elementtejä, jotta yritys menestyy rekrytointimarkkinoilla alati kiihtyvässä osaajakilpailussa.

Prosessijohtamisen merkityksen ymmärtäminen osana rekrytointia on tärkeää, sillä sen avulla ajattelu ohjautuu pistemäisen tarkastelun sijaan prosessin kokonaistoimivuuden hahmottamiseen. Kun rekrytointiprosessia osataan arvioida myös prosessijohtamisen näkökulmasta, on mahdollista alkaa tarkastella rekrytointiin liittyviä suorituskyvyn mittareita, joihin tutustutaan seuraavassa luvussa.

## 5 PROSESSIN SUORITUSKYKY JA MITTARIT

### 5.1 Prosessin suorituskyky

Laamanen (2003, s. 152) määrittelee suorituskyvyn kyvykkyytenä saada aikaan haluttuja tuloksia. Suorituskyvyssä on lähtökohtaisesti kyse jonkin asian, ilmiön tai kokonaisuuden suoriutumisen mittaamisesta, jotta voidaan arvioida sen onnistumista asetettuihin tavoitteisiin peilaten. Suorituskyky voidaan liittää lähes mihin tahansa kokonaisuuteen, kuten henkilöön, palveluun, prosessiin tai organisaatioon ja siitä saadaan tietoa mittaamalla oikeita asioita. Suorituskyvyssä on ennen kaikkea kyse tiedon keräämisestä. Suorituskyvyn johtaminen on kerätyn tiedon hyödyntämistä toiminnan johtamiseksi sekä kehittämiseksi. (Laamanen, 2005, s. 19.)

Hyvä suorituskykymittari täyttää neljä kriteeriä:

- *Validiteetin* avulla arvioidaan sitä, mittaako mittari sitä asiaa, jota halutaan mitata.
- *Reliabiliteetin* avulla arvioidaan mittarin johdonmukaisuutta, eli mikäli mittari on reliaabeli, mittaustulokset eivät vaihtelee epäjohdonmukaisesti.
- *Relevanssikriteeri* tarkoittaa sitä, että mittari on käyttäjän kannalta hyödyllinen.
- Mittarin *käytännöllisyyttä* arvioitaessa otetaan huomioon mittarin käytökelpoisuus sekä ”panos-tuotossuhde”. (Lönqvist ym., 2006, s. 32.)

Rekrytointiprosessin suorituskyvyn mittaaminen on melko helppoa, sillä prosessista kertyy tietoa monesta lähteestä. Rekrytointiprosessi jakautuu selkeisiin kokonaisuuksiin, jotka tuottavat hyödynnettävissä olevaa tietoa sen suorituskyvystä. Oikeiden mittareiden määrittelemisen liiketoimintaa sekä tavoitteita tukevaksi johtamisvälineeksi saattaa olla kuitenkin haastavaa ja määrittelytyöhön kannattaa nähdä vaivaa. Hyvin määritellyt mittarit alkavat ohjata toimintaa oikeaan suuntaan ja mahdollistaa luottamuksen lisäämisen organisaatiossa, kun mittarit auttavat keskittymään oikeiden asioiden tekemiseen.

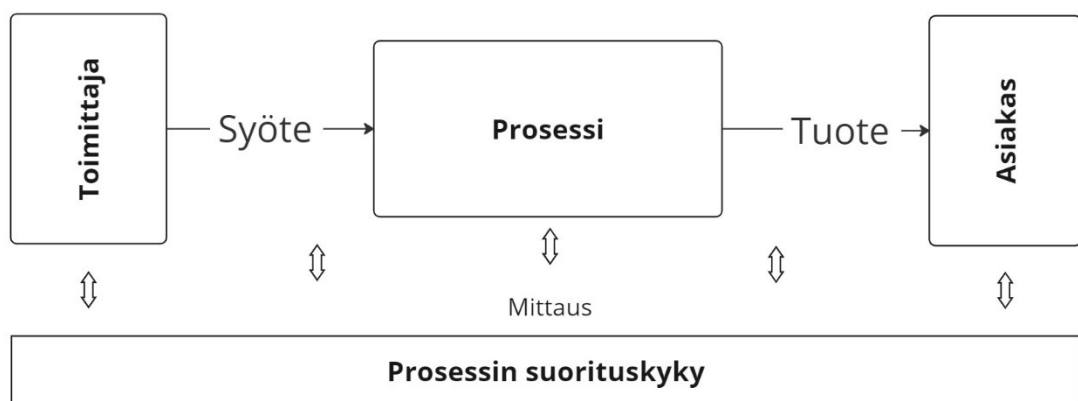


Mittareiden avulla pystytään tekemään korjaavat toimenpiteet, mikäli prosessissa havaitaan pullonkauloja tai niiden kautta tulee ilmi jokin muutos toimintaympäristössä. (Laamanen, 2005, s. 23–28.)

Mittareiden laadintaan tulisi keskittyä siitäkin syystä, että mikäli ne ovat laadittu väärin tai epäselvästi, alkavat mittarit ohjata toimintaa väärään suuntaan ja saattavat pahimmillaan aiheuttaa huonoja päätöksiä liiketoiminnassa. Esimerkiksi, mikäli rekrytointiprosessissa aletaan keskittyä hakijamäärän kasvattamiseen sen sijaan, että suunniteltaisiin huolellisesti toimenpiteet laatukriteerit täyttävien hakijoiden tavoittamiseksi, saattavat rekrytointiprosessin tavoitteet jäädä saavuttamatta.

## 5.2 Prosessin suorituskyvyn mittaaminen

Kun puhutaan prosessin suorituskyvystä (kuvio 9) sekä suorituskyvyn mittaamisesta, lähestymiskulmia voi olla useita. Voidaan puhua taloudellisesta suorituskyvystä, tehokkuudesta, asiakastyytyvyydestä tai esimerkiksi henkilöstötyytyvyydestä. Mitattavia suureita voi olla käytännössä rajaton määrä ja prosessin suorituskyvyn mittaaminen voi kohdistua mihin tahansa prosessin vaiheeseen tai aktiviteettiin. (Laamanen, 2005, s. 152.)



Kuvio 9. Prosessin suorituskyky (mukaillen Laamanen, 2003, s. 152)

Prosessiajattelun lisääntyessä yleensä organisaatiossa myös huomataan läpimenoajan merkitys. Kun *läpimenoaika* lyhenee, syntyy kustannussäästöjä ja laatu paranee. Välillisesti tästä seuraavat myös asiakastyytyvyyden

parantuminen sekä virheiden väheneminen. Läpimenoajan lisäksi aikaan liittyvä mittari on täsmällisyys. Toisinaan tuotteen tai palvelun toimitusnopeus ei ole asiakkaalle merkityksellinen vaan tieto siitä, milloin toimitus voidaan odottaa saapuvaksi. Kolmas prosessien suorituskyvyn mittaamiseen liittyvä aikaan kytketty mittari on joustavuus. Joustavuusnäkökulmalla pyritään selvittämään muutoskyvykyys ja -ketteryys esimerkiksi niissä tilanteissa, kun asiakas reklamoi tuotteesta tai tapahtuu jokin markkinoilla tapahtuva ilmiö, johon prosessin tulee reagoida. (Laamanen, 2003, s. 153–154.)

Rekrytointiprosessin läpimenoajan tehostuminen mahdollistaa sen, että henkilö pääsee liittymään organisaatioon suunnitellulla aikataululla. Tehokkaasti toteutettu rekrytointi parantaa myös hakijakokemusta, joka pitkässä juoksussa saattaa vaikuttaa positiivisesti organisaation kiinnostavuuteen. Yleensä rekrytointiprosessin aikana kommunikoidaan sisäisesti sekä hakijan suuntaan prosessin etenemisestä. Annetut asiakaslupaukset esimerkiksi päätöksenteko- ja viestintäaikataulusta ovat luottamuksen sekä asiakaskokemuksen kannalta kriittisiä asioita, joten niihin tulee kiinnittää huomiota.

Toinen hyvin yleinen suorituskyvyn mittari on *kustannukset*. Tuotteen tai palvelun valmistusprosessiin sitoutunut raha on konkreettinen ja yritysjohton näkökulmasta kiinnostava mittari, mutta perinteisissä funktionaalisissa organisaatioissa prosessien kustannuksia on hankala määrittää kustannusten kohdistuessa kustannuspaikoille sen sijaan, että kustannukset kohdistetaan valmistettavaan tuotteeseen. Tähän tarpeeseen on kehitetty toimintolaskenta, jota on kuvattu tämän tutkimustyön alaluvussa 6.4. Pääoman sitoutumista prosessiin mitataan usein muun muassa kiertonopeuksia mittaamalla. Mikäli pääomaa sitoutuu prosessiin paljon, on se yleensä indikaatio huonosta prosessin sujuvuudesta. (Laamanen, 2003, s. 154–155.)

Rekrytointiprosessin läpivientiin liittyvät kustannukset ovat rekrytoinnin kokonaisinvestointiin nähden varsin marginaalisia, mutta kustannustietoisuus auttaa ohjaamaan prosessin kehittämistä oikeaan suuntaan. Esimerkiksi rekrytoivan esihenkilön rekrytointiin käytetty työaika aiheuttaa yritykselle kustannuksia ja kaikki ylimääräinen tehty työ lisää rekrytoinnin kokonaishintaa.

Suorituskykyä voidaan mitata myös *kappale- tai tapahtumamääriin* nojaten. Tapahtuma- tai kappalemäärien mittaaminen on hyvin perinteinen suorituskyvyn mittaamisen kohde ja se sopii niihin prosesseihin, joissa voidaan erotella yksittäisiä suoritteita tai tapahtumia mitattavaksi arvoiksi. (Laamanen, 2003, s. 155.)

Kappalemäärien mittaaminen on hyvä perustiedon keräämistapa, mutta prosesseissa sen tueksi tarvitaan myös laadullisia mittareita. Esimerkiksi rekrytointiprosessin hakuvaiheessa suuri hakijamäärä ei välttämättä tuota lisäarvoa, mikäli joukosta puuttuvat laadullisesti kriteerit täyttävät kandidaatit.

Yksi erinomainen prosessin suorituskykyä mittaava kokonaisuus on prosessiin liittyvien sidosryhmien *näkemyks prosessin onnistumisesta*. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyillä saadaan määrämuodossa, kuten kyselylomakkeella, mitattavaa dataa tutkittavasta kohteesta. Asiakaskokemuskyselyjen avulla on mahdollista saada tietoa siitä, miten prosessi on kokonaisuudessaan onnistunut. Yksityiskohtaisempaa tietoa prosessin vaiheiden sujuvuudesta ei asiakastytyväisyyskyselyistä saada ilman tarkempia kysymyksiä prosessin vaiheista. Asiakas- ja henkilöstötytyväisyyskyselyissä tärkeää onkin kokonaistyytyväisyyden mittaamisen tueksi löytää yksityiskohtaisempia mittauskohteita prosessin vaiheista. (Holma ym., 2021, kohta Mittaamisen ulottuvuudet ja mittareiden luokittelu; Laamanen, 2003, s. 157.) Esimerkiksi rekrytointiprosessissa hakijoilta on ensiarvoisen tärkeää saada tietoa prosessin sujuvuudesta, koska hakijakokemuksen pohjalta muodostuu mielikuva yrityksestä ja saattaa vaikuttaa siihen, päättääkö hakija seuraavan kerran hakea avoimeksi tullutta työpaikkaa, eli palaako hakija rekrytointiprosessin ”asiakkaaksi”. Rekrytointiprosessia ajatellen hakijan kokonaiskokemus on ratkaisevaa, mutta yksittäisiä epäkohtia on myös syytä kyselyjen avulla selvittää.

Mikä sitten on sopiva lukumäärä suorituskykymittareille? Tähän kysymykseen on melko mahdotonta vastata, sillä yritysten tavoitteet sekä toimintaympäristö vaihtelevat suuresti. Kaplan & Norton (1996, s. 162–163) mainitsevat yritysten käyttävän jopa yli kahtakymmentäviittä mittaria toiminnan ohjaukseen ja

pitävät lukumäärää liian suurena etenkin silloin, jos mittarit ovat toisistaan liian erillään, eivätkä mittauskohteet tue yhteistä strategiaa. Toisaalta Kankkusen ym. (2005, s. 133–134) mukaan mittareiden suuressa lukumäärässä ei sinänsä ole mitään vikaa, kunhan niistä pystytään erottamaan ne mittarit, jotka mittaavat kriittisiä menestystekijöitä. Yhden näkökulman mukaan mittareita tulisi olla vain muutama, jotka kuvaavat prosessin keskeisiä vaiheita (Lecklin, 2006, s. 153).

### 5.3 Rekrytointiprosessin suorituskykymittarit

Rekrytointiprosessin suorituskykyä voidaan mitata siinä missä muitakin prosesseja. Nykyään rekrytoinnin suorituskykyyn kiinnitetään enemmän huomiota, koska kilpailu osaajista on kovaa ja tehokkaalla rekrytoinnilla saadaan houkuteltua parhaat osaajat taloon ja välillisenä vaikutuksena työnantaja-maine kehittyy. Rekrytoinnin suorituskyvyn mittaaminen on lisääntynyt myös siksi, että yhä useammin rekrytointi ostetaan palveluna ja prosessin tehokas hoitaminen toimii monella yrityksellä yhtenä erottautumistekijänä.

Sovellusyhtiö Selecthubin Payal Tikait nostaa esiin kymmenen rekrytoinnin avaintunnuslukua (n.d., kohta Key KPIs) ja verkkokoulutusyhtiö AIHR:n Shani Jay (n.d, kohta Common recruitment KPIs) tunnistaa yhdeksän KPI-mittaria rekrytointiprosessissa. Tarkastelun kautta voidaan yleisesti tunnistaa yhdeksän suorituskykymittaria (taulukko 1), joita voidaan hyödyntää lähes jokaisessa organisaatiossa. Rekrytointiprosessiin liittyviä suorituskykymittareita voi käytännössä olla kymmeniä, eli näiden yhdeksän mittarin lisäksi on mahdollista luoda myös oman organisaation rekrytointiprosessiin mittareita, jotka auttavat kuvaamaan sen suorituskykyä.

Taulukko 1. Yleisimpiä rekrytointiprosessin suorituskykymittareita (Jay, n.d, kohta Common recruitment KPIs; Tikait, n.d., kohta Key KPIs)

Mittari	Suure
Hakukanavan laatu	Hakijamäärä/ hakukanava
Hakijamäärä	Määrä
Kriteerit täyttävät hakijat	Määrä
Aika rekrytinnin hyväksymisestä sopimukseen	Aika
Aika hakijakontaktista sopimukseen	Aika
Rekrytointikustannukset	Kustannus
Hakijakokemus	Arvosana
Esihenkilökokemus	Arvosana
Henkilöstövaihtuvuus	Prosenttia

Mittareille asetettavat tavoitearvot ovat hyvin organisaatiokohtaisia, sillä rekrytointiprosessi vaihtelee organisaatioittain ja esimerkiksi eri toimialoilla saattaa olla joitain tunnusomaisia piirteitä, jotka määrittävät rekrytointiprosessin kulua. Näitä piirteitä voivat olla esimerkiksi julkisen puolen hankinta- ja rekrytointisäännöstö tai viranomaisregulaatio.

Avoimen tehtävän markkinointi on olennainen osa sopivan henkilön löytämistä. Rekrytointiprosessin onnistumiseksi on löydettävä oikeat kanavat, joissa avointa tehtävää markkinoidaan. Suorituskykymittarina *hakukanavan laatu* tarkoittaa sitä, että montako hakijaa päätyy kyseisen kanavan kautta hakemaan tehtävää. Tähän voidaan liittää myös kustannusnäkökulma, eli mitata hakukanavan kustannuksia kanavan kautta saatuun hakijamäärään verrattuna. Laadukkaita kandidaatteja tuottavaan kanavaan kannattaa satsata ja toisaalta heikkoja hakijoita tuottavista kanavista tulisi päästä eroon. Hakijamäärää hakukanavaa kohden voidaan luontevimmin seurata kysymällä hakijalta, mistä kanavasta löysi avoimen työpaikan. (Jay, n.d, kohta Source quality.)

Eräs keskeinen rekrytointiprosessin suorituskykymittari on *hakijamäärän mittaaminen*. Tämän seuraaminen on luonnollista, sillä ilman hakijoita ei ole mahdollisuutta täyttää avointa tehtävää. Hakijamäärää seuraamalla voidaan arvioida markkinointiponnisteluja sekä niiden kohdistamisen vaikutusta. Mikäli hakijoita ei kovista markkinointiponnisteluista huolimatta tehtävään löydy, on syytä tarkastella hakuvaiheen toimenpiteitä tarkemmin. Syynä hakijakatoon voi olla esimerkiksi heikosti laadittu ilmoitusteksti, väärä kohderyhmä tai väärä ajankohta tai sitten vain haettavaan tehtävään ei ole työvoimamarkkinoilta saatavilla sopivaa osaamista. Hakijamäärä ei kuitenkaan yksistään voi olla määrävä suorituskykymittari, sillä sen avulla ei ole mahdollista mitata hakijoiden soveltuvuutta tehtävään. (Anderson, n.d, kohta Volume-Based Approach: More Is Better.)

Ei pelkästään riitä, että on suuri massa hakijoita, vaan olennaista on löytää kriteerit täyttävä hakijakunta. Suorituskykymittarina *pätevien hakijoiden lukumäärä* koko hakijamassaan suhteutettuna on oiva mittari osoittamaan sitä, onko rekrytointiprosessin aikaisemmissa vaiheissa onnistuttu. Tyypillisesti rekrytointikriteerejä määritettäessä esiin nousee muutama niin sanottu kova kriteeri (esimerkiksi koulutustaso, relevantti työkokemus, kielitaito tai jokin spesifi osaaminen), jota voidaan käyttää tämän suorituskykymittarin referenssipisteenä. (Jay, n.d., kohta Number of qualified candidates.)

Koko rekrytointiprosessia kuvaava suorituskykymittari on *ajan* mittaaminen aina rekrytointiprosessin hyväksymisestä siihen pisteeseen, kun hakija hyväksyy työtarjouksen (time to fill). Toisaalta mittari voidaan ulottaa myös siihen ajankohtaan, jolloin rekrytointiprosessin käsittely alkaa, jolloin saadaan entistä kattavampi kuva rekrytointiprosessin kokonaisläpimenoajasta. Tämä mittari on nimensä mukaisesti aikaan sidottu ja sen avulla pystytään minimoimaan prosessin hukka-aika. (Volpe, 2022, kohta Time to fill/ time-to-hire.) Yksi keskeinen suorituskykymittari, jolla on myös vaikutusta hakijakokemukseen, on *hakijan aika prosessissa* ensikontaktista työtarjouksen hyväksymiseen (time to hire). Suorituskykymittari osoittaa prosessin suorituskykyä hakijan näkökulmasta. Toisaalta mittari auttaa tunnistamaan rekrytoivan tahon kyvykkyyttä löytää

hakijoiden joukosta sopivat henkilöt haastatteluprosessiin. (Volpe, 2022, kohta Time to fill/ time-to-hire.)

Taloudellisesta näkökulmasta on kiinnostavaa tietää, paljonko rekrytointiprosessin toteuttaminen maksaa. *Kustannukset* koostuvat yleensä rekrytointijärjestelmän ylläpitokustannuksista, ilmoituskustannuksista, soveltuvuusarviointien kustannuksista sekä henkilötyötuntien kustannuksista. Suorituskykymittarina rekrytointikustannukset auttavat arvioimaan rekrytointiprosessin tehokkuutta ja helpottavat kustannustietoisten ratkaisujen tekemistä. (Jörgensen, 2022, kohta Mikä on cost per hire?.)

Kilpailun kiristytessä osaajamarkkinoilla työnantajamielikuvalle on tärkeä rooli hakijoiden houkuttelemisessa hakemaan avoimia tehtäviä. *Hakijakokemusta* mitataan yleensä kyselymenetelmällä, jossa hakijalta kysytään sekä numeerista että laadullista palautetta rekrytointiprosessin vaiheista. Hakijakokemus suorituskykymittarina on ehkä suoraviivaisin tapa analysoida rekrytointiprosessin sujuvuutta ja tällä mittarilla päästään helposti analysoimaan rekrytointiprosessin pullonkauloja. Hakijakokemuksen mittaamisella saadaan arvokasta tietoa siitä, miten prosessi toimii myös niiden hakijoiden osalta, jotka eivät sopimukseen asti pääse. Tyypillisesti rekrytoijan huomio alkaa kiinnittyä valittuun henkilöön, vaikka olennaisen tärkeää on hoitaa niin sanottu jälkimarkkinointi hyvin myös ei-valittujen suuntaan. (Siren, 2021, kohta Hakijakokemuksen mitaus auttaa johtamaan rekrytointeja tiedolla.)

Rekrytoiva esihenkilö on myös rekrytointiprosessin avainroolissa. Hakijakokemuksen rinnalla myös *rekrytoivan esihenkilön arvio* prosessin sujuvuudesta on tärkeää. Tämä korostuu etenkin suurissa organisaatioissa, joissa on käytössä koko yhtiötä koskeva rekrytointipolitiikka. Rekrytoivalta esihenkilöltä saa tärkeää palautetta ennen kaikkea sisäisen prosessin sujuvuudesta, sillä hänellä on yleensä suurin intressi saada nopeasti prosessi vireille ja hän on yleensä valmis antamaan palautetta koko prosessista. (Volpe, 2022, kohta Hiring manager satisfaction.)

*Henkilöstövaihtuvuus* yleisesti ei ole rekrytointiprosessin suorituskyvyn kannalta olennainen mittari, mutta kun tarkastellaan lähtövaihtuvuutta hieman lyhyemmällä aikajänteellä, sillä on suorituskykymittarina arvoa. Esimerkiksi suuri lähtövaihtuvuus ennen ensimmäisen työvuoden täyttymistä tai koeaikapurkuna tehdyt työsuhteen päättämiset kielivät rekrytointiprosessin ongelmista. Ensimmäisen vuoden (tai puolen vuoden) lähtövaihtuvuutta voidaan mitata jakamalla ensimmäisen vuoden aikana pois lähteneet muun valitun ajanjakson aikana poislähteneillä. (Volpe, 2022, kohta First-year turnover rate.)

#### 5.4 Yhteenveto

Suorituskyvyn mittaaminen on organisaatiolle elintärkeä asia, jotta se pystyy kehittymään kilpailussa muita organisaatioita vastaan. Suorituskyvylle voidaan asettaa mittareita, joita seuraamalla toimenpiteet on mahdollista kohdistaa oikeisiin asioihin. Mittareiden määrittely on tärkeää mutta vaikeaa. Haastavaa se on siksi, että mittareiden tulisi mitata organisaation liiketoiminnan kannalta oikeita asioita. Heikosti määritellyt mittarit ohjaavat pahimmillaan vääränlaiseen päätöksentekoon ja saattavat vaikeuttaa organisaation kyvykkyyttä päästä tavoitteisiinsa. Mittareiden lukumäärästä ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa totuutta, vaan se pitää määritellä aina tapauskohtaisesti. Pääasia on, että valitut mittarit tuottavat toivotun lisäarvon.

Rekrytointiprosessin suorituskykyä voidaan mitata siinä missä muitakin organisaation prosesseja. Rekrytoinnista on tullut yrityksen kilpailutekijä ja siitä syystä rekrytointiprosessin tulisi sujua niin tehokkaasti kuin mahdollista. Rekrytoinnin suorituskykyä voidaan mitata lukuisilla eri menetelmillä ja mittareilla, kunhan ne tukevat rekrytointiprosessin kokonaistavoitetta, eli oikean työntekijän löytymistä. Lukuisien rekrytointiprosessin suorituskykymittarien joukosta yritysten tuleekin löytää omaa toimintaa parhaiten tukevat suorituskykymittarit.

Tutkimustyön teoriaosa alkoi tutustumalla rekrytointiprosessin eri vaiheisiin. Rekrytointiin sisältyy useita toimijoita prosessin eri vaiheissa, joten onnistunut rekrytointi edellyttää prosessin eri vaiheiden saumatonta limittymistä toisiinsa.



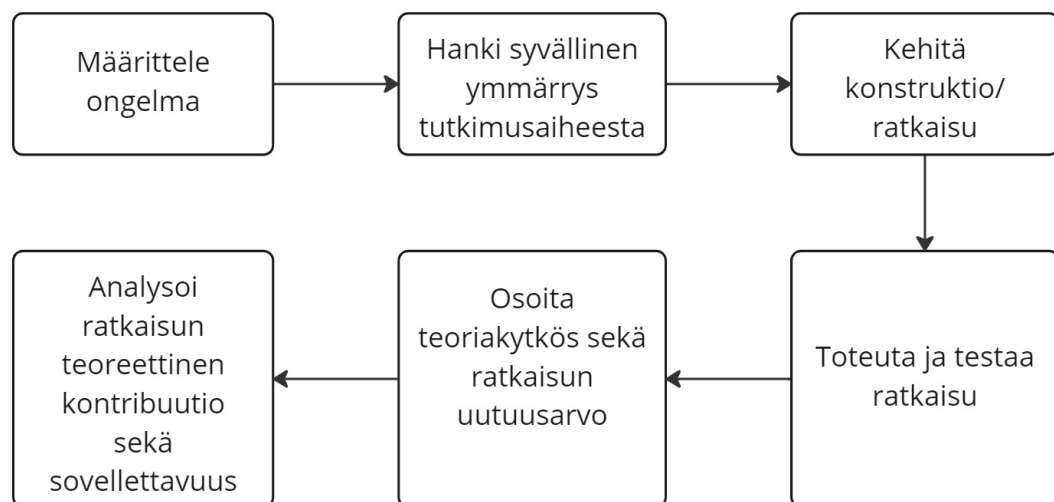
Rekrytointiprosessista on löydettävissä monia vaiheita, joihin prosessijohtamisen ajattelua voidaan soveltaa. Prosessijohtamisen luvussa tutustuttiin prosessijohtamisen eri filosofioihin ja pyrittiin luomaan käsitys siitä, millä menetelmin prosesseja voidaan johtaa tuloksekkaasti. Prosessien johtaminen tarvitsee työkalukseen mitattavaa dataa, ja suorituskyvyn mittaaminen auttaa kohdistamaan toimenpiteet oikeisiin asioihin. Oikeita asioita mittaamalla ja oikeilla korjaavilla toimenpiteillä myös prosessin suorituskykyä on mahdollista parantaa. Tämän tutkimustyön seuraavat luvut käsittelevät sitä, millä tavoin Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessin suorituskykyä tulisi mitata.

## 6 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 6.1 Lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistavalla tarkoitetaan sitä menetelmää, jolla kehittämis-kohdetta lähestytään. Lähestymistavan valinta alkaa usein ohjata myös konkreettisten tutkimusmenetelmien valintaa, kuten esimerkiksi kysely, benchmarking tai haastattelu, mutta käytännössä lähes kaikki tutkimusmenetelmät sopivat mihin tahansa lähestymistapaan. (Ojasalo ym., 2020, s. 51.)

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin konstruktiiivinen tutkimus, sillä työssä oli tavoitteena luoda konkreettinen ja käyttökelpoinen suorituskykymitaristo rekrytointiprosessin kehittämisen tueksi. Konstruktiiivinen tutkimus pyrkii ratkaisemaan todellisia ongelmia ja tuottamaan ongelman ratkaisun lisäksi uutta tietoa tutkittavalle kohteelle. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi (kuvio 10) voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen. (Kasanen ym., 1993, s. 244–245.)



Kuvio 10. Konstruktiiivisen lähestymistavan prosessi (mukaillen Kasanen ym., 1993, s. 246)

Ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena on löytää olennainen tutkimuskohde ja määritellä varsinainen tutkimusongelma. Sen jälkeen on tärkeää tutustua tutkimuksen aiheesta luotuun aiempaan tutkittuun tietoon sekä tutustua riittävästi tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon. Yhteisen ymmärryksen

muodostaminen tahtotilasta sekä tutkimusongelmasta on tärkeää, jotta tutkimuksen tuloksen vastaanottava organisaatio saa tutkimuksesta tarvitsemansa hyödyn irti. Kattavan substanssituntemuksen hankkimisen jälkeen tutkimuksessa voidaan edetä ratkaisumallin luomiseen. Kun tutkittavalle kohteelle on olemassa jokin ratkaisumalli, tulee se implementoida käytäntöön ja testata sen toimivuus. Toimivuuden tarkastelun jälkeen on syytä tarkastella ratkaisun hyödyllisyyttä sekä uutuusarvoa. Lopuksi on oleellista analysoida tehty konstruktio myös teoreettisesta näkökulmasta ja pohtia sen teoreettinen kontribuutio. Tämän lisäksi ratkaisun sovellettavuutta laajemminkin tulee tarkastella. (Lukka, n.d.)

Tässä työssä konstruktivistista lähestymistapaa noudatettiin soveltaen, sillä lähestymistavassa pyritään kehittämään käytännön konstruktio olemassa olevaan ongelmaan. Konstruktivistiseen tutkimukseen tyypillisesti liittyvää ratkaisumallin testaamista opinnäytetyössä ei toteutettu, sillä testaaminen edellyttää pitkän aikavälin tarkastelua ja jää kohdeorganisaatiossa toteutettavaksi työksi.

## 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin haastattelujen voimin. Tutkimusmenetelmänä haastattelu on suosittu tapa kerätä tietoa sen joustavuuden sekä moniulotteisuuden takia. Haastattelun avulla tutkijan on mahdollista kerätä tutkimuskohteesta subjektiivista tietoa ja tarvittaessa haastattelutilannetta voi kuljettaa haluttuun suuntaan, etenkin jos kyseessä ei ole määrämuotoinen lomakehaastattelu. Haastattelu vaatii tutkijalta haastatteluosaamista ja haastateltavalta ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta, jotta haastattelun tavoitteet täyttyvät. Lisäksi tutkijan on hyvä ymmärtää, että haastattelusta saadaan yksittäisen henkilön käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja haastattelutilanteeseenkin saattaa liittyä väärintulkinnan mahdollisuuksia. (Puusa ym., 2011, s. 76–78.)

Hirsjärvi & Hurme (2008, s. 44) jaottelevat tutkimushaastattelun tyypit kolmeen kategoriaan niiden määrämuodon mukaan (kuvio 11).



Kuvio 11. Tutkimushaastattelun karkea jaottelu strukturointiasteen perusteella (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 44)

*Lomakehaastattelu* on tiedonkeruumenetelmä, jossa kysymysten sekä väitteiden muodot ovat ennalta määritellyt. Tämän etuna on, että haastattelu on nopea toteuttaa ja siitä on mahdollisuus saada nopeasti kasaan analysoitavaa aineistoa. Lomakehaastattelun heikkous on, että heikolla kysymyksenasettelulla haastattelukysymykset voivat olla vaikeasti tai monitahoisesti tulkittavissa. *Strukturoimattomassa* haastattelumenetelmässä kysymykset ovat avoimia ja ilmapiiri saattaa olla jopa keskustelunomainen. Aihepiiri on ennalta määritely, mutta haastattelun teemat saattavat polveilla ja haastateltavan kerronta johdattelee tilaisuutta eteenpäin. Strukturoimaton haastattelu sopii esimerkiksi esiselvityksiin tai tutkimusasetelman täsmentämiseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 44–46; Puusa ym., 2011, s. 83.)

*Teemahaastattelua* kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, koska se on tyypiltään lomakehaastattelun ja täysin strukturoimattoman haastattelun välimaastosta. Teemahaastattelua ei ohjaa niinkään haasteltavien lukumäärä, vaan sitä kannattelevat käsiteltävät teemat ja oleellisinta onkin vapaamuotoinen keskustelu, jossa haastateltavan ääni pääsee esiin. Haastattelijan näkökulmasta on toki huomioitava, että vapaamuotoinen keskustelu asettaa myös sijaa tulkintavirheille. Teemahaastattelussa haastattelun sisältö on teemoitettu eri aihealueisiin, joiden sisällä tiedonkeruu tapahtuu vapaasti keskustellen tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelu on melko vapaamuotoinen tiedonkeruumenetelmä, mutta edellyttää tutkijalta hyvää valmistautumista sekä riittävää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelu sopii tiedonkeruuseen silloin, kun haastateltavalla henkilöllä on kokemus- ja kosketuspinta tutkittavana olevaan ilmiöön. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 46–47; Puusa ym., 2011, s. 81–82.)

Työn tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu soveltui tämän työn tutkimusmenetelmäksi, koska tutkittava kohde eli

rekrytointiprosessi oli mahdollista jakaa eri teema-alueisiin. Käsiteltävän teeman sisällä oli mahdollista keskustella aiheesta monista eri näkökulmista ja keskustelun oli mahdollista polveilla teeman ympärillä riippuen haastateltavan aiheeseen liittyvistä näkemyksistä. Tämän lisäksi tutkimustyön tekijä tuntee aihealueen riittävän hyvin, jotta keskustelua oli mahdollista ohjata olennaisten asioiden äärelle. Teemahaastattelujen kohteeksi valikoitui Teollisuuden Voiman henkilöstön joukosta useimmin rekrytointiprosessiin osallistuvia rekrytoivia esihenkilöitä sekä henkilöstöhallinnon edustajia. Haastatteluotanta oli kahdeksan henkilöä, jotka omien arvioidensa mukaan yhteenlaskettuna ovat viime vuosina osallistuneet noin kahteen kolmasosaan kohdeyrityksessä toteutetuista rekrytoinneista. Suhteellista osuutta nostaa henkilöstöhallinnon edustajien vahva rooli rekrytointiprosessissa.

Haastattelujen avulla pyrittiin tunnistamaan rekrytointiprosessin tärkeiksi koetut avainkohdat sekä pullonkaulat, ja löytämään rekrytointiprosessia kokonaisvaltaisesti parhaiten palvelevat suorituskykymittarit. Henkilöiden anonymiteetti säilytettiin koko prosessin ajan ja haastattelujen yksityiskohtainen sisältö häivytettiin siten, että tutkimustuloksista tai analyysiaineistosta ei voitu tehdä johtopäätöksiä yksittäisen haastattelun sisällöstä. Haastatteluaineisto hävitettiin, kun tutkimustyön analyysit sekä toimenpide-ehdotukset valmistuivat.

Haastattelua varten tutkimustyön tekijä laati haastattelurungon (liite 2), jossa teemat olivat määritellyt, ja jota sovellettiin jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastattelussa taustatietona kerättiin ainoastaan henkilön organisatorinen asema rekrytointiin nähden, eli oliko kyseessä suora rekrytoiva esihenkilö vai prosessissa mukana oleva henkilö, esimerkiksi henkilöstöhallinnon edustaja. Lisäksi selvitettiin haastattelukokemus sekä haastateltavan arvio niistä rekrytointimääristä, joissa henkilö on ollut osallisena viimeisen kahden vuoden aikana. Kahden vuoden aikaikkuna on riittävä tarkasteluväli, koska tämän ajan puitteissa henkilöllä saattaa vielä olla luotettava muistijälki sekä vahva näkemys rekrytointiprosessin toteuttamisesta. Haastatteluun osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja suostumuksellista, jolloin voitiin taata myös tutkimustyön eettisen näkökulman toteutuminen.

Haastattelija tallensi haastattelun äänitteen muodossa, joka litteroitiin jälkikäteen kirjalliseen muotoon. Haastatteluosuuden pyytämisen yhteydessä tallennusmenetelmästä mainittiin, jotta haastattelutilanteessa keskustelun tallentaminen ei tullut ikävänä yllätyksenä. Haastatteluista tehtiin teemakohtainen yhteenveto ja sen pohjalta johtopäätökset sekä tarkempi analyysi.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 7.1 Teemahaastattelujen toteutus

Teemahaastattelut pidettiin huhtikuussa 2023. Tutkimustyön tekijä tiedusteli etukäteen haastateltavilta suostumusta teemahaastatteluun osallistumisesta, ja suostumuksen jälkeen henkilölle lähetettiin kalenterivaraus saateviestineen (liite 1). Saateviestissä taustoitettiin työn tarkoitusta ja sisällytettiin maininta siitä, että haastattelutilanne nauhoitetaan. Haastattelujen aikataulutus oli helppoa, sillä sekä tutkimustyön tekijä, että haastateltavat työskentelevät saman työnantajan palveluksessa, jolloin kalentereiden yhteensovittaminen oli sujuvaa. Haastatteluihin oli varattu aikaa 60–90 minuuttia hiukan henkilön kalenteritilanteesta riippuen. Tehokas haastattelu-aika oli keskimäärin 50 minuuttia, jonka lisäksi alussa käytettiin aikaa teeman taustoitukseen sekä haastattelutilanteen alustukseen. Lähes jokainen haastattelu myös päättyi epäviralliseen juttutuokioon, jossa vielä kerrattiin haastatteluaineiston käyttötarkoitus. Haastattelija pyrki luomaan avoimen sekä keskusteleavan ilmapiirin ja rohkaisi kertomaan omat näkemyksensä mahdollisimman totuudenmukaisesti.

Haastateltavaksi valikoitui kahdeksan henkilöä kolmelta eri organisaatiotasolta ja kolmesta eri roolista. Haastatteluihin osallistui neljä HR Partneria, kolme tiimiesimiestä sekä yksi yksikköpäällikkö. Haastateltavat edustivat neljää eri liiketoimintoa ja yhteenlaskettuna he olivat omien arvioidensa kautta osallistuneet rekrytointiprosessiin vuositasolla noin 60 kertaa. Teemahaastattelu rakentui TVO-konsernin rekrytointiprosessin vaiheiden ympärille (kuvio 5) kronologian kautta, eli jokaista vaihetta käsiteltiin omana teemana aikajärjestyksessä aina rekrytointitarpeen muodostamisesta onboarding-vaiheen päättymiseen. Keskustelun annettiin kuitenkin polveilla vapaamuotoisesti eri teemojen ympärillä haastattelijan kuitenkin huolehtiessa siitä, että jokainen teema tuli käsiteltyä. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään haastattelun sisältöä teemoitain.

## 7.2 Rekryointitarpeen muodostaminen

Ensimmäisenä teemana käsiteltiin sitä, millä tavoin haastateltavat kokivat rekryointitarpeen muodostamisen sujuvan nykyään. Henkilöstösuunnittelun vuosikello, josta kerrottiin luvussa kolme, nähtiin tärkeäksi siinä mielessä, että vaikka organisaatioissa tulisi henkilöstösuunnittelua tehdä vuoden ympäri, keran vuodessa tehtävä henkilöstöbudjettikierron ohjaa pysähtymään ajattelemaan asiaa syvemmin. Yleinen käsitys haastateltavien keskuudessa asiasta oli, että tarpeiden määrittely tapahtuu melko luontevasti vaihtuvuuden aiheuttamien rekryointitarpeiden myötä. Haastatteluissa kävi ilmi, että valtaosa rekrytoinneista on ollut korvausrekryointeja, jolloin tarpeen välttämättömyyden toteaminen on ollut helppoa sekä perustelut rekrytoinnille olemassa. Tällöin myös rekrytoinnin tehtäväprofiilin määrittely ennen hyväksymisvaiheeseen siirtymistä on ollut melko suoraviivaista.

Jokaisen haastattelun kohdalla keskustelua käytiin tarpeen profiloinnista eli siitä, onko rekrytoitavan henkilön tehtäväkuvaa, vastuualueita sekä persoonallisia piirteitä peilattu riittävästi tulevaisuuden tarpeisiin nähden. Haastatteluista valtaosa oli sitä mieltä, että ison kuvan muodostamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja tulevaisuuden tarpeita pitäisi kyetä paremmin hahmotamaan. Eräs rekrytoiva esihenkilö totesi, että pitkän tähtäimen osaamistarpeeseen tulisi olla parempi yhtiötason näkyvyys, jotta rekrytointiponnistukset kohdistettaisiin nykyhetken pistemäisen tarpeen sijaan tulevaisuuden tarpeita ajatellen ja kokonaisuutta palvellen.

Teeman haastattelu-yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltavat kokivat hyvän tarveprofiloinnin olevan tärkeä osa rekryointiprosessin onnistumista. Vaikka valtaosa kohderyhmän rekrytoinneista on ollut korvausrekryointeja, pitkän aikavälin kokonaisvaltainen osaamistarpeen ymmärtäminen on olennaisen tärkeää. Tämän lisäksi koettiin, että huolellisesti tehty tehtäväkuvaus sekä roolimäärittely ovat avainasemassa rekryointiprosessin sujuvalle etenemiselle. Kokonaisuutta ajatellen rekryointitarpeen muodostumista ohjaa vahva laatuajattelu ja laadun johtamisen kautta on myös mahdollista saavuttaa rekryointiprosessissa hyviä tuloksia.



### 7.3 Rekrytoinnin hyväksymismenettely

Rekrytoinnin hyväksymismenettely koettiin kokonaisuutena toimivaksi. Tutkijan ennako-olettama siitä, että tämä prosessin vaihe olisi aikaa vievä ja merkittävä pullonkaula, osoittautui vääräksi. Haastatellut esihenkilöt olivat kaikki sitä mieltä, että käytössä oleva hyväksymislomake on toimiva ja rekrytointiehdotuksen käsittelyajat ovat jotakuinkin siedettäviä. Haastatellut henkilöstöhallinnon edustajat olivat sitä mieltä, että lomake on tarpeellinen ja ohjaa rekrytoivaa esihenkilöä pohtimaan rekrytointitarvetta vielä uusista näkökulmista.

Haastatelluista henkilöistä kaikki ymmärsivät rekrytointiehdotuslomakkeen hallinnollisen merkityksen ja kokivat lomakkeen olevan tarpeellinen osa rekrytointiprosessin aloitusvaihetta, mutta kävi myös ilmi, että rekrytointia valmistelaan jo seuraavaan vaiheeseen hyväksymisprosessin vielä ollessa kesken. Tämä toimintamalli tuntui olevan melko yleinen käytäntö ja toki toimiessaan nopeuttaa siirtymistä prosessin vaiheesta toiseen. Riskinä tässä koettiin se, että mikäli rekrytointiehdotusta ei puolletakaan, on valmistelutyöhön haaskattu aikaa. Asiaa ei kuitenkaan nähty ongelmalliseksi, vaan ennemminkin haastateltavilla tuntui olevan hyvä näkemys ja varmuus siitä, että rekrytoinnille saadaan hyväksyntä. Tähän asiaan vaikuttaa varmasti se, että rekrytoinnista käydään paljon epävirallista käytäväkeskustelua organisaation eri tasoille ennen rekrytointiluvan muodollista hakemista.

Yhteenvetoa tehdessä tutkijan näkökulmasta heräsi pohdintaa siitä, että mikäli rekrytointiehdotusta valmistellaan epävirallisissa yhteyksissä, mikä on hyväksymislomakkeen lisäarvo ja voisiko prosessin korvata kevyemmällä menettelyllä. Toisaalta lukuisiin rekrytointeihin osallistuvat henkilöstöhallinnon edustajat peräänkuuluttivat suunnitelmallisuutta rekrytointiprosessin toteuttamiseen ja näkivät juuri hyväksymisvaiheen olevan laadukkaan toteutuksen ehto.

Teemahaastattelujen merkittävin havainto liittyykin suunnitelmallisuuteen. Keskusteluissa korostui hyvän valmistelun merkitys prosessin onnistumisen näkökulmasta. Tämä tuli jokaisessa haastattelussa esiin hieman eri painotuksin, mutta yleinen mielipide oli, että rekrytoinnin toteuttamissuunnitelmaan

tulisi nähdä nykyistä enemmän vaivaa. Tämän seikan tunnistavat jopa rekrytoivat esihenkilöt itse, vaikka he pystyvät itsenäisesti paljon vaikuttamaan rekrytointiprosessin toteuttamiseen. Tärkeänä koettiin laadukkaan tehtävänkuvauksen laatiminen sekä hakuprofiilin määrittely, jotta prosessi lähtee ohjautumaan oikeaan suuntaan. Tärkeäksi koettiin myös suunnitelmallisuuden lisääminen, joka haastatteluissa sanoitettiin muun muassa tarpeena selkeämmälle aikataulutukselle sekä roolitukselle.

Haastattelujen perusteella yksi havainto oli, että onnistuneissa rekrytoinneissa erityisesti alkuvaiheeseen oli panostettu ja esimerkiksi kaikki sidosryhmät olivat tietoisia menettelytavoista, omasta roolistaan prosessissa sekä aikataulutuksesta. Yhtenä onnistumisen elementtinä pidettiin eräänlaista aloituskokousta, jossa prosessin läpimenon yksityiskohdat määriteltiin. Prosessin johtamisen näkökulmasta tästä havainnosta on löydettävissä kytköksiä tilaus-toimitusketjun hallinnan ajattelumalliin, jossa keskeistä on tietovirran läpinäkyvyys koko prosessin läpi ja eri toimijoiden roolituksen selkeyden korostuminen.

#### 7.4 Hakuvaihe

Teemahaastattelun siirtyessä hakuvaiheen piiriin keskustelu aloitettiin hakuilmoituksen laadinnasta. Esihenkilöllä on tekstisisällön laadinnassa suuri rooli ja henkilöstöhallinnolla taasen stilisointi- ja julkaisuvastuu. Esihenkilöt kertoivat usein tukeutuvansa vanhoihin tekstipohjiin eivätkä suoraan osoittaneet ilmoitustekstien osalta suurempia ongelmakohtia. Keskusteluissa nousi monesti esiin tasapainottelu yleisluontoisemman ilmoitustekstin ja yksityiskohtaisemman ilmoitustekstin eduista ja haitoista. Esihenkilöt eivät kuitenkaan nostaneet toista ilmoitustyyliä erityisesti toisen edelle ja kertoivatkin luottavansa melko paljon henkilöstöhallinnon näkemykseen sekä tukeen asiassa. HR Partnerit näkivät ilmoitusteksteistä puhuttaessa tärkeäksi sen, että ilmoitustekstit skaalautuvat aina kohderyhmän mukaan. Moni haastateltavista totesikin, että tärkeää on näkyä oikealla tavalla kohderyhmää tavoittavissa kanavissa.

Kaikkien henkilöiden osalta keskustelussa kävi ilmi oikean kohderyhmän löytämisen merkitys. Hakuvaiheen lisäarvo koko prosessiin syntyy siitä, kun haakuun löytyy riittävä määrä laadukkaita hakijoita. Haastateltavat totesivat, että viime aikoina hakemusmäärät ovat lukumääräisesti olleet vähäisiä, mistä syystä myös kriteerit täyttäviä laadukkaita hakijoita on ollut vähemmän. Haastateltavien arvion mukaan laadukkaiden hakijoiden suhde kokonaishakijamäärään on ollut yhden tai kahden suhde kymmeneen.

Kaksi esihenkilöä totesi, että ovat joutuneet tinkimään laatukriteereistä, koska laadukkaita kriteerit täyttäviä hakijoita ei ole löytynyt. Tarkennusta kysyttäessä siitä, millä tavalla laatukriteereistä tyypillisesti joutuu tinkimään, vastaus oli, että tyypillisesti toivotusta relevantista työkokemuksesta tehdään kompromisseja, eli saatetaan valita kokemattomampi henkilö mitä työtehtävä ehkä edellyttäisi. Hakukanavista puhuttaessa haastateltavat olivat kuitenkin pääosin yhtä mieltä siitä, että hakukanavat sekä erilaiset markkinointiponnistelut ovat olleet riittäviä ja joskus jopa innovatiivisiakin.

Hakuvaiheen aikajänteestä keskusteltaessa haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että hakemuksiin tutustutaan jo hakuajan puitteissa. Kaikki haastatellut esihenkilöt kertoivatkin tämän toimintatavakseen, jotta hakuajan päätyttyä aikaa ei kulu hukkaan. Osa esihenkilöistä kertoi toimintatavakseen odottaa haastattelukutsujen osalta hakuajan päättymiseen, jotta koko hakijapopulaatio on vertailtavissa ja osa lähtee kontaktoimaan henkilöitä jo hakuajan puitteissa. Yleisesti nähtiin olennaisen tärkeänä, että hakijakontaktointi tapahtuu ripeästi hakuajan päättyessä.

Tutkijan havainto hakuvaiheesta haastattelujen perusteella on, että laadukas ilmoitusteksti ja oikein valitut markkinointikanavat mahdollistavat hakijoiden löytymisen. Tulkinta on, että laadukkaiden hakijoiden määrään tulisi kiinnittää huomiota, sillä kompromisseja tehneet esihenkilöt olivat haastattelutilanteessa silmin nähden harmissaan siitä, että kriteerit täyttäviä hakijoita on vähän saatavilla.

## 7.5 Haastatteluvaihe

Haastatteluvaiheeseen siirrytään haastateltavien näkemysten perusteella nopeasti heti hakuajan päätyttyä. Kuten edellisessä alaluvussa mainittiin, aikaa säästääkseen osa esihenkilöistä käynnistää haastattelut jo hakuaikana ja tässä prosessin vaiheessa nopearytmistä etenemistä pidettiin arvossa. Kaikkien haastateltujen näkemysten mukaan tämä rekrytointiprosessin vaihe nytkähtääkin yleensä melko ripeästi eteenpäin, vaikkakin henkilöstöhallinnon edustajien mukaan esihenkilöitä joutuu toisinaan muistuttelemaan asiasta. Haastattelut koettiin prosessin onnistumisen kannalta kriittiseksi vaiheeksi ja näihin myös yleensä valmistaudutaan huolellisesti. Haastattelutilanne ymmärrettiin hakijakokemusnäkökulmasta tärkeäksi ja haastattelujen perusteella syntyi mielikuva, että haastattelutilanteeseen halutaan panostaa paljon.

Yksi onnistuneen haastattelutilaisuuden kulmakivi on se, että haastatteluvaiheeseen päätyvät hakuvaiheesta oikeanlaiset henkilöt. Kysyttäessä siitä, onko tullut vastaan tilanteita, jolloin hakulomakkeen perusteella haastatteluvaiheeseen päätyneet hakijat ei olekaan ollut kompetenssiltaan toivotunlainen ja että tämä seikka olisi ilmennyt vasta haastatteluvaiheessa, haastateltavat totesivat tapausten olevan melko harvassa. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että rekrytointijärjestelmän hakulomakkeen rakenne tukee rekrytointia ja mahdollistaa laadukkaan kompetenssiarvioinnin. Näin ollen myös haastatteluvaiheeseen päätyy vähemmän epätoivottuja kandidaatteja.

Hakijakokemuksen muodostumiseen vahvasti liittyvä hakijaviestinnän onnistuminen nähtiin tärkeänä. Jokainen teemahaastatteluun osallistunut henkilö totesi, että haastattelun päätteeksi on välttämätöntä kertoa hakuprosessin jatkon vaiheista sekä aikataulusta. Tutkijan kysyessä, että miten annettu asiakaslupaus toteutuu, haastateltavien vastauksissa alkoi ilmetä hajontaa. Yleinen tahotila oli, että se mitä luvataan, myös pidetään mutta moni myös tunnusti, että arjen kiireet saattavat toisinaan haudata lupaukset alleen ja luvatut aikamäärät viestinnän suhteen venyvät.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että haastatteluvaiheen toteuttaminen on tehokasta ja koetaan tärkeäksi osaksi rekrytointiprosessia. Haastateltavat kokivat eri sidosryhmien välisen yhteistyön hyvänä ja yleinen mielipide oli, että haastatteluvaihe soljuu tehokkaasti eteenpäin. Kehitettävää löytyi hakijaviestinnän toteuttamisesta.

## 7.6 Soveltuvuusarviointivaihe

Haastateltavien keskuudessa vallitsi selkeä yksimielisyys siitä, että soveltuvuusarvioinnit ovat tärkeä osa rekrytointiprosessia. He olivat kautta linjan tyytyväisiä siihen, miten nopeasti haastatteluvaiheesta päästään siirtymään soveltuvuusarviointivaiheeseen ja miten nopeasti palveluntuottaja käynnistää prosessin. Soveltuvuusarviointeja varten täytettävä tehtävänkuvauslomake nähtiin hyvänä, eikä sen täyttämistä koettu erityisen työllistävänä. Prosessin alussa käytävä tehtävänkuvausta tarkentava aloituskokous oli haastateltavien mielestä tarpeellinen, jotta soveltuvuusarvion tekijä osaa kiinnittää olennaisiin asioihin huomiota. Myös palautekeskusteluun haastateltavat olivat tyytyväisiä. Tutkija esitti kysymyksen, että pystyisikö rekrytointiprosessin alussa laadittavaa tehtävänkuvausta sekä soveltuvuusarviointien tehtävänkuvausta yhdistelemään siten, että yhdellä tehtävänkuvauksella voisi hoitaa molemmat prosessin vaiheet. Haastateltavat pitivät ajatusta kehittämisen arvoisena, mutta ei kriittisenä asiana.

Kaksi haastatelluista henkilöistä nosti esiin soveltuvuusarviointiprosessin laadunvarmistuksen. Keskustelu lähti liikkeelle kysyttäessä tyytyväisyydestä arviointien laadulliseen sisältöön. Haastateltavat kokivat, että toisinaan raportit vaikuttavat olevan melko ”tasapaksuja”, eli raporteissa toistuu yksilöstä riippumatta samankaltaisia suosituksia. Toiveissa oli, että suosituksissa olisi enemmän hajontaa. Keskusteluissa todettiin olevan mahdollista, että yhtiöön hakeutuu tietynlaisia yksilöitä, jolloin toimintatyyli sekä motivaatiotekijät ovat samankaltaisia keskenään. Lisäksi pohdittiin sitä, että onko tehtävänkuvauslomakkeen liian pintapuolinen, jolloin syvällisempää arviota on hankala tehdä. Tutkijan

näkökulmasta tähän haastattelujen kautta esiin tulleeseen havaintoon tulisi kiinnittää huomiota.

Yhteenvetona voidaan todeta, että soveltuvuusarviointivaihe toimii kokonaisuudessaan hyvin ja tuottaa prosessiin toivotun lisäarvon. Mitään erityistä pullonkaulaa ei haastattelujen perusteella havaittu, mutta rekrytointivaiheen käynnistämisen sekä soveltuvuusarviointivaiheen yhteydessä laadittavia tehtävänkuvauksia kannattaisi pyrkiä yhdistelemään suoraviivaisemman toiminnan taakamiseksi. Tällä saattaisi olla positiivisia vaikutuksia läpimenoaikaan. Laadunvarmistukseen tulisi kiinnittää huomiota, eli varmistua siitä, että soveltuvuusarvioinnin toimeksianto on riittävän yksityiskohtaisesti laadittu, jotta palveluntarjoaja kykenee tuottamaan toivottua laatua prosessiin.

#### 7.7 Valinta & onboarding-vaihe

Valintavaiheeseen siirryttäessä prosessin koettiin toimivan kohtalaisen hyvin. Esihenkilöt kokivat, että tarvittavat keskustelut työsuhteen ehdoista sekä niihin liittyvät hallinnolliset käsittelyt sujuvat hyvin ja ripeästi. Jonkin verran tähän vaikuttaa se, että työsuhteen ehdoista on mahdollisesti alustavia keskusteluja käyty jo esimerkiksi soveltuvuusarviointiprosessin aikana. HR Partnerit koettiin tässä yhteydessä tärkeäksi kumppaniksi valmisteluvastuineen ja haastattelujen perusteella syntyi vaikutelma, että mitä vahvemmin HR Partner on ollut prosessin aikaisemmissa vaiheissa mukana, sitä sujuvampi on myös työsuhteen ehtojen hallinnollinen käsittely. Parhaimmillaan valitun henkilön kanssa päästään keskustelemaan muutaman päivän kuluessa soveltuvuusarviointivaiheen päätyttyä.

Haastateltavien keskuudessa voimakkain yhteisymmärrys koko rekrytointiprosessin selkeästä yksittäisestä pullonkaulasta liittyy valinta & onboarding-vaiheeseen, eli valinnasta ensimmäiseen työpäivään. Vaiheeseen liittyy monitahtoista tekemistä aina henkilön terveystestaukseen sekä turvallisuusselvitysprosesseista muihin valmisteleviin toimiin. Tässä vaiheessa henkilö siirtyy henkilöstöhallinnon prosessien sekä viestinnän varaan ja esihenkilön rooli jää pienemmäksi.

Tämä seikka koettiin esihenkilöiden näkökulmasta hyvänä, jotta heidän ei tarvitse olla ohjeistamassa henkilöä työhöntulon menettelytavoissa. Henkilöstöhallinnon edustajat toivoivat esihenkilöiden ottavan vahvempaa roolia muun muassa viestinnän suhteen. Tämä prosessin vaihe tunnistettiin koko rekrytointiprosessissa eniten aikaa vieväksi ja aikajänne saattaa haasteltavien mukaan kasvaa jopa yli kuukauden mittaiseksi.

Hakijaviestinnästä kysyttäessä syntyi vaikutelma, että hakijaviestintä voisi olla aktiivisempaa. Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että esihenkilöt arastelevat tiedottaa ei-valittuja henkilöitä prosessin päättymisestä ennen, kun valittu henkilö on allekirjoittanut työsopimuksen. Tässä kohtaa todettiin, että hakijoiden suuntaan tehtävässä viestinnässä saattaa olla usean viikon tauko. Yleisesti haastatteluista jäi sellainen vaikutelma, että valinnan tehtyä huomio kääntyy pelkästään valittuun henkilöön, ja muut hakijat jäävät huomiotta.

Valinta- & onboarding-vaihe koettiin prosessin keskeiseksi pullonkaulaksi. Tähän saattaa olla syynä hallinnollisesta prosessista johtuva monisäikeisyys ja usean sidosryhmän osallistuminen prosessin vaiheeseen. Tutkijan näkökulmasta valinta- & onboarding-vaiheen roolit sekä vastuut kaipaisivat selkeytystä. Haastatteluista jäi sellainen vaikutelma, että riski koko prosessin läpimenoajan kasvamiselle on suurin juuri tässä prosessin vaiheessa. Tämän lisäksi sekä hakijaviestintään että valitun henkilön suuntaan tehtävään viestintään olisi syytä kiinnittää huomiota.

## 7.8 Rekrytointiprosessin kriittiset menestystekijät

Teemahaastattelun viimeinen aihe käsitteli haastateltavien näkemystä rekrytointiprosessin kriittisistä menestystekijöistä. Kysymys asetettiin muotoon ”mikäli sinun tulisi tunnistaa muutama kriittinen menestystekijä koko rekrytointiprosessista, jotka määrittelevät prosessin onnistumisen, mitkä ne olisivat?” Jokainen haastateltava mainitsi yhdeksi keskeiseksi tekijäksi läpimenoajan, jota tulisi saada lyhennettyä. Tämä ei tutkijalle tullut yllätyksenä, sillä jo pelkästään tarve tälle tutkimustyölle lähti siitä havainnosta, että yhtiön rekrytoinnin

läpimenoajat ovat pitkiä. Moni haastateltavista tuntui ymmärtävän sen, että läpimenoaikaan vaikuttaa taustalla moni seikka aina suunnitelmallisuudesta roolituksiin ja siihen pystyy vaikuttamaan myös pienemmillä ponnistuksilla.

Vuorovaikutusta korostettiin myös kriittisenä menestystekijänä. Keskustelujen pohjalta tämä voidaan jakaa kahteen osaan: vuorovaikutus prosessin toimijoiden kesken ja vuorovaikutus hakijoiden suuntaan. Moni haastateltava mainitsi, että vuorovaikutus sekä kommunikaatio eri toimijoiden kesken on auttanut esihenkilöitä onnistumaan rekrytointiprosessissa. Kuten aiemmin mainittiin, hyvin suunniteltu sekä valmisteltu rekrytointiprosessi lähtee alusta alkaen oikeille raiteilleen ja prosessi ohjautuu lähestulkoon itsestään toivottuun suuntaan. Toisaalta hätiköiden tehty, kovassa kiireessä ja aikataulupaineessa toteutettu rekrytointiprosessi harvemmin onnistuu, tai ainakin näyttäytyy epä johdonmukaiselta ulkoapäin seurattuna. Vuorovaikutuksen merkitys hakijoiden suuntaan korostui haastateltavien keskuudessa ja ehkä oli jopa vähän yllättävää, miten hyvin he ymmärsivät hakijakokemuksen osana työnantajamielikuvan rakentamista.

Kriittiseksi menestystekijäksi nostettiin myös panostus rekrytoinnin valmisteluun. Kauttaaltaan haastateltavat olivat sitä mieltä, että rekrytoinnin käynnistysvaiheen tehtävämäärittelyyn sekä suunnitelmallisuuteen pitäisi nähdä enemmän vaivaa. Moni esihenkilöistä sanoi, että pelkästään hyvin määritelty tehtäväkuva ohjaa prosessia oikeaan suuntaan ja auttaa löytämään sopivia kandidaatteja. Eräs esihenkilö mainitsi, että hyvin laadittu kriteeristö ohjaa myös rekrytoivaa esihenkilöä ajattelemaan asioita oikeista näkökulmista, jolloin myös todennäköisesti tekee parempia päätöksiä prosessin eri vaiheissa. Eräs haastateltava tokaisi, että rekrytointiprosessia ei pitäisi käynnistää ennen riittävän tehtäväkuvan sekä yksityiskohtaisen rekrytointiprosessin aikataulun laatimista. Tutkijan näkökulmasta tämä havainto oli olennainen ja parantaisi varmasti rekrytointiprosessin laatua.



## 7.9 Muita havaintoja teemahaastatteluista

Keskustelut poikivat myös pienempiä havaintoja, jotka eivät välttämättä välittömästi vaikuta rekrytointiprosessin suorituskykyyn, mutta tukevat prosessin tavoitteita. Haastateltavat kokivat TVO-konsernin sisäiset suosittelijat todella tärkeäksi sidosryhmäksi, kun puhutaan hyvien hakijoiden löytämisestä. Havaintoa tukee myös luvussa kolme esitelty Duunitorin kansallisen rekrytointitutkimuksen tulos, jossa yli 500 rekrytointipäättäjää vastasi sisäisten verkostojen olevan hyödyllisin yksittäinen rekrytointikanava. Yhtiössä on käytössä ”headhunntaa hyvä tyyppi” -palkkio, mutta keskustelujen perusteella sitä tulisi markkinoida paremmin organisaatiossa. Tämän lisäksi haastattelujen tueksi toivottiin yhtenäisempää markkinointi- ja haastatteluaineistoa, jota voisi hyödyntää keskusteluissa hakijoiden kanssa. Haastateltavien mielestä tämä parantaisi rekrytointiprosessin kokonaislaatua ja vaikuttaisi myös hakijakokemukseen positiivisella tavalla. Yhtenä yksittäisenä, mutta tutkijan mielestä relevanttina onboarding-vaiheeseen liittyvänä nostona oli, että esihenkilöllä sekä työntekijällä tulisi olla yhteinen työskentelyalusta, jossa onboarding-vaiheen moneen suuntaan polveilevia asioita pystyttäisiin hallitsemaan ja joka ohjaisi tekemään oikeita asioita oikeassa ajan hetkessä. Kehitysjatuksena olisi siis eräänlainen yhden luukun periaatteella toimiva portaali tai muu alusta, joka mahdollistaa sujuvan vuorovaikutuksen osapuolten välillä.

Merkille pantavaa oli, että rekrytointien kustannukset eivät missään haastattelussa nousseet esiin erityisen merkityksellisenä asiana. Tutkijalle jäi käsitys, että yhtiössä ollaan valmiita panostamaan melko paljon oikeanlaisen henkilön löytämiseksi ja rekrytoinnin onnistumiseksi ollaan valmiita hyödyntämään verkostoja sekä kokeilemaan myöskin innovatiivisia ratkaisuja.

## 7.10 Haastattelujen löydöksistä suorituskykymittareihin

Haastattelujen aikana keskusteluissa aikatekijä tuli monessa yhteydessä esiin. Ajansäästö sekä tehokkuus nähtiin tärkeinä elementteinä, kun haastateltavat kuvasivat nykytilannetta eri teemojen kohdalla. Rekrytointiprosessin kokonaisläpimenoaika koettiin nykytilanteessa pitkäksi ja ennen kaikkea onboarding-

vaiheen koettiin kestävän nykyisellään liian kauan. Pitkä aikajänne johtaa myös siihen, että yksittäiset hakijat ovat prosessissa pitkään. Aikaan perustuvan johtamisopin sekä prosessijohtamisen tyyliä kokoavan lean-ajattelumallin mukaan juuri läpimenoaikojen tehostamisen sekä hukkan poistamisen merkitys korostuu laadun parantamista tavoiteltaessa (Vuorinen, 2013, kohta LEAN). Kokonaisläpimenoaika on myös tyypillinen rekrytointiprosessin suorituskykymittari, jonka avulla myös Teollisuuden Voima pystyisi kehittämään rekrytointiprosessia.

Haastatteluissa tuli esiin voimakkaasti rekrytointiprosessin valmistelun laatu. Haastateltavat näkivät tärkeäksi sen, että rekrytointiprosessi on suunnitelmallista ja toteutus on hyvin valmisteltu. Kiranin (2017, kohta 1.1 What Is Quality?) mukaan laatuajattelu keskittyy sen asian ymmärtämiseen, että jokainen prosessin vaihe vaikuttaa osaltaan asiakastytytyväisyyteen. Tästä syystä myös rekrytointiprosessissa laadukas työn valmistelu on keskeistä, jotta prosessin seuraavat vaiheet tuottavat oman laadullisen lisäarvonsa ja parantavat asiakkaan lopputuotteen laatua. Haastattelujen kautta kävi hyvin voimakkaasti ilmi, että Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessissa tulisi kiinnittää huomiota rekrytointiprosessin valmisteleviin toimiin, kuten tehtävämäärittelyyn, prosessin toteuttamisen suunnitelmallisuuteen sekä aikataulutukseen.

Hakemusmääristä keskusteltaessa puhe siirtyi nopeasti määrän sijaan hakijoiden laatuun. Laatuajatteluun peilaten on ymmärrettävää, että hakijoiden laatu on paljon merkityksellisempää kuin suuri hakijamäärä, sillä parhaimmillaan yksi hakija riittää, mikäli hakija on laadulliset kriteerit täyttävä ehdokas. Luovassa viisi käsiteltyjen yleisempien rekrytointiprosessin suorituskykymittareiden (Jay, n.d, kohta Common recruitment KPIs; Tikait, n.d., kohta Key KPIs) joukossa on mainittu sekä hakijamäärä että -laatu. Molempia pystytään melko vaivattomasti mittaamaan, mutta Teollisuuden Voiman tapauksessa mittarointi olisi perusteltua kohdistaa hakijoiden laatuun.

Hyvä asiakaskokemus nähtiin tärkeäksi osaksi onnistunutta rekrytointiprosessia. Keskustelujen kautta on tulokkavissa, että hakijakokemus sekä esihenkilökokemus ovat eriyttävissä omiksi kokonaisuuksiksi. Yleisesti voidaan todeta,

että prosessiajattelu tähtää korkeaan asiakastyytyväisyyteen ja prosessin suorituskyky arvioidaan aina asiakkaan toimesta (Hannus, 2000, s. 39, 41). Tästä syystä asiakastyytyväisyyden mittaaminen on prosessissa tärkeää. Rekrytointiprosessissa asiakkaaksi voidaan luokitella sekä sisäinen asiakas eli rekrytoitava esihenkilö, että ulkoinen asiakas eli hakija. Molempien tyytyväisyys koettiin haastattelujen perusteella tärkeäksi ja molempia tulisi myös Teollisuuden Voiman mitata osana rekrytointiprosessin suorituskyvyn kehittämistä.

### 7.11 Yhteenveto

Teemahaastatteluihin osallistui kahdeksan henkilöä Teollisuuden Voiman neljästä eri organisaatiosta. Arvion mukaan yhteenlaskettuna haastatteluotanta edusti vuositasolla yli kahta kolmasosaa yhtiössä tehdyistä rekrytoinneista, joten haastateltavat olivat määrässä ja laadussa validi otanta. Haastateltavat tulivat haastattelutilanteeseen avoimin mielin ja tutkijan näkökulmasta oli ilahduttavaa todeta, miten avoimesti henkilöt omia näkemyksiään jakoivat käsiteltävistä teemoista.

Kokonaisuudessaan rekrytointiprosessista ei haastattelujen perusteella löytynyt suuria epäkohtia, mutta kehitettävää löytyi rekrytointiprosessin jokaisesta vaiheesta. Rekrytointitarpeen muodostamisessa haastattelujen kautta nousi esiin tarve kokonaisvaltaisemmalle tarveharkinnalle, eli yhtiössä tulisi luoda laajempaa ymmärrystä pitkän aikavälin rekrytointitarpeiden muodostamiselle. Rekrytointiprosessia käynnistettäessä suunnitelmallisuus, aikataulutukset sekä roolitus koettiin keskeisiksi menestystekijöiksi. Organisaatioissa oli saavutettu hyviä tuloksia sillä, kun alkuvaiheessa oli panostettu tehtävänkuvauksen laadintaan, hyvään aikataulutukseen sekä prosessin eri toimijoiden osallistamiseen. Tätä ajattelutapaa tulisi yhtiössä toteuttaa jokaisen rekrytoinnin kohdalla.

Hakuvaiheen havaintoina voidaan todeta, että kohderyhmään skaalautuva ilmoitusmenettely koetaan tärkeäksi, eli suuren massan tavoittamisen sijaan toivotaan ponnisteluja relevanttien hakijoiden tavoittamiseksi. Laadukkaiden hakijoiden löytymiseen tulisi haastattelujen perusteella panostaa, jotta prosessin

päätteeksi ei jouduttaisi tekemään kompromissiratkaisuja. Haastattelut nähtiin tärkeänä osana rekrytointiprosessia ja hakijakokemusnäkökulmasta tähän prosessin vaiheeseen toivottiin muun muassa yhteistä markkinointi- ja haastattelumateriaalia. Haastatteluvaiheen hakijaviestintään tulisi kiinnittää huomiota, jotta haastattelutilanteissa annetut ”asiakasluvaukset” esimerkiksi viestintäaikataulusta toteutuisivat paremmin.

Soveltuvuusarvioinnit nähtiin hyvänä lisäarvona rekrytointiprosessiin, koska riippumaton taho muodostaa oman käsityksensä hakijan soveltuvuudesta tehtävään. Soveltuvuusarvioinnit toimivat hyvin yhtenä elementtinä osana päätöksentekoa, ja haastateltavat kokivat prosessin toimivan jouhevasti. Soveltuvuusarvioinnin laadunvalvontaan tulee kiinnittää huomiota, jotta prosessista tulisi entistä paremmin päätöksentekoa tukevaa tietoa.

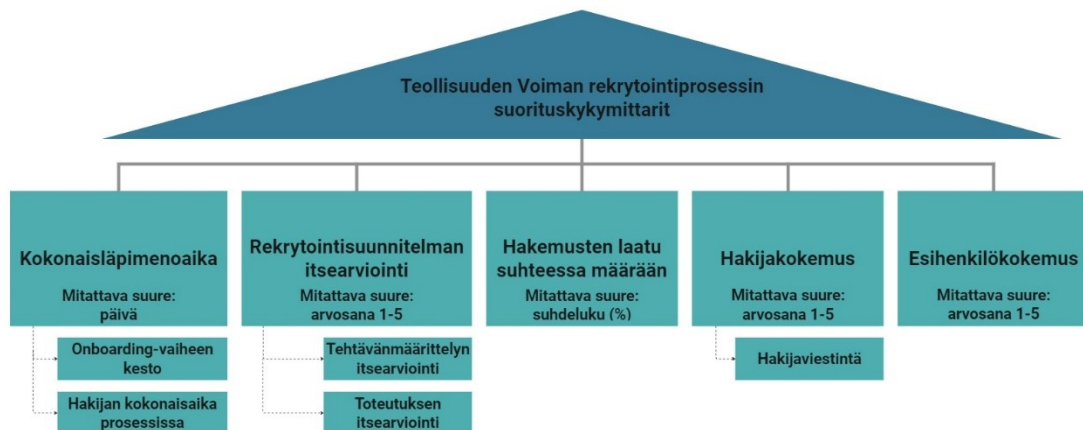
Valinta & onboarding-vaihe nähtiin suurimpana riskitekijänä rekrytointiprosessin viivästy miseen. Tämä prosessin vaihe on monisäikeinen ja sisältää paljon ohjeistuksia sekä yksityiskohtaista tekemistä. Esihenkilöiden toivottiin ottavan aktiivisempaa viestintätotetta tässä vaiheessa, ja kokonaisuudessaan viestintään sekä vuorovaikutukseen on syytä löytää parannuskeinoja. Yksi tällainen konkreettinen asia voisi olla yhden haastatellun henkilön ehdottama yhteinen työskentely- ja tiedonjakoalusta, joka ohjaisi tekemään oikeita asioita oikea-aikaisesti.

Tutkijan ymmärrys rekrytointiprosessin sujuvuudesta sekä prosessiin liittyvistä pullonkauloista lisääntyi haastattelujen myötä merkittävästi. Haastattelujen sekä teoriakatsauksen pohjalta tutkimustyön tekijä on päätenyt suositteluamaan viittä rekrytointiprosessin suorituskykymittaria Teollisuuden Voimalle. Näiden mittarien lisäksi haastatteluista nousi esiin muita kehitysehdotuksia, jotka eivät välttämättä suoraan vaikuta prosessin suorituskykyyn, mutta tukevat tavoitteiden saavuttamista. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimustyön tulokset.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 8.1 Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessin suorituskykymittarit

Tehdyn tutkimustyön pohjalta Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessin suorituskykymittareiksi suositellaan viittä päämittaria (kuvio 12): rekrytoinnin kokonaisläpimenoaika, hakemusten hit rate, eli relevanttien hakemusten määrä suhteessa kokonaishakemusmäärään, hakijakokemuksen mittaaminen, esihenkilökokemus sekä rekrytointisuunnitelman toteutuminen. Näiden mittarien lisäksi suositellaan vielä seuraamaan joitain hienojakoisempia mittareita edellä mainittujen mittareiden tukena, jotta yksittäiset mutta merkittävät kehityskohdet lähtisivät kehittymään suotuisaan suuntaan. Näitä ovat läpimenoaika-mittarin alle sijoittuvat hakijan aika prosessissa, sekä onboarding-vaiheen kesto. Hakijakokemusmittarin alaisuuteen suositellaan mitattavaksi hakijaviestinnän laatua sekä määrää.



Kuvio 12. Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessin suorituskykymittarit

Rekrytointiprosessin *läpimenoaika* valikoitui mittariksi siksi, koska haastattelujen perusteella suurin heikkous Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessissa vaikuttaa olevan juuri sen pitkä kesto. Rekrytointien läpimenoaika oli myös yksi merkittävä tekijä sille, miksi rekrytointiprosessin suorituskykymittareita lähdettiin tällä tutkimustyöllä selvittämään. Luvussa 4 esitelty aikaan perustuva johtamistyö korostaa läpimenoajan tehostamista hukan minimoimisella, jota tulisi

pyrkii soveltamaan myös Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessissa. Läpimenoaikaa mittaamalla on mahdollista luoda kokonaiskäsitys siitä, mihin rekrytointiprosessissa aikaa kuluu. Mittaaminen sekä analysointi saattavat edellyttää pidempää tiedonkeruujaksoa, jotta juurisyihin on mahdollista päästä kiinni.

Kokonaisläpimenoajan mittaaminen rekrytointiehdotuksen tekemisestä henkilön työsopimuksen allekirjoittamiseen ilmaisee aikaväliä, jolloin organisaation sisäisellä tekemisellä on suurin vaikutus läpimenoaikaan, ja joka ei ole niin riippuvainen ulkoisista tekijöistä, kuten esimerkiksi valitun henkilön irtisanoutumisajasta. Kokonaisläpimenoajan mittaamisen lisäksi suositellaan mittaamaan hakijan aikaa rekrytointiprosessissa. Mikäli yksittäisten hakijoiden läpimenoaikaa ja niistä johdettuja keskiarvoja ei ole panos-tuotosnäkökulmasta järkevää mitata, voidaan läpimenoaikaa mitata esimerkiksi seuraamalla rekrytoidun henkilön läpimenoaikaa prosessissa. Haastatteluissa voimakkaasti esiin tullut onboarding-vaiheen pitkähkö kesto on syytä ottaa erillisseurantaan. Onboarding-vaiheen prosessin kehittämiseen on haastattelujen perusteella tarvetta panostaa ja tämän prosessivaiheen läpimenoajan mittaaminen tuo varmasti kehitystyöhön lisäarvoa. Kokonaisuudessaan läpimenoaikoja kannattaa mitata päivissä, sillä karkeajakoisempi mittari ei välttämättä enää tuota riittävän tarkkaa tietoa kohteesta.

Haastatellut henkilöt olivat vaihtelevan huolissaan hakemusmääristä, mutta voimallisemmin haastatteluissa tuli esiin tarve panostaa laadukkaiden hakijoiden määrään. Tähän saattaa olla osasyynä myös Teollisuuden Voiman toimiala, jossa tiettyihin tehtäviin ei välttämättä olekaan odotettavissa hakijaryntäystä, vaan merkityksellisempää on löytää juuri oikeanlaisista osaamista omaava henkilö. Tästä syystä toiseksi rekrytointiprosessin suorituskykymittariksi suositellaan *kriteerit täyttävien hakijoiden määrää suhteessa hakijamäärään*. Tämä suorituskykymittari ohjaa muodostamaan tehtävänkuvan realistisesti sekä auttaa suuntaamaan rekrytointin markkinointiponnistelut kohderyhmälle sopiviin medioihin. Pelkkä hakemusmäärän mittaaminen saattaa johtaa liian geneerisiin ponnisteluihin niin tehtävänkuvan laadinnan kuin ilmoitusmarkkinoinninkin osalta, jolloin toimenpiteistä huolimatta rekrytointiprosessi ei

välttämättä kykene tuottamaan toivottua lopputulosta. Helpoimmillaan tätä suorituskykymittaria voidaan mitata prosentuaalisena suhdelukuna siitä, moniko hakijoista etenee esikarsintavaiheesta prosessin seuraavaan vaiheeseen.

Kaksi rekrytointiprosessin laatua määrittelevää mittaria, joita suositellaan otettavaksi käyttöön, ovat sekä *esihenkilö- että asiakaskokemuksen mittaaminen*. Rekrytoiva esihenkilö on prosessin asiakas, joten tämä mittari voidaan mieltää sisäiseksi asiakastyytyväisyysmittariksi. Vaikka rekrytoiva esihenkilö on rekrytointiprosessissa myös lisäarvoa tuottavana prosessin osana, tulisi prosessin toimia niin hyvin, että esihenkilö kokee saaneensa prosessista toivotun lopputuloksen. Esihenkilö on tyypillisesti myös oiva henkilö antamaan organisaation sisällä palautetta ja kehitysehdotuksia prosessin suorituskyvystä. Työnhakijat ovat taasen kohderyhmä, jolle tulisi luoda myönteinen mielikuva yrityksestä työnantajana, vaikka rekrytointiprosessi ei päättyisikään hakijan kannalta mieleluisaan lopputulokseen. Hakijakokemuksen mittaaminen kehittää työnantajamielikuvaa ja hakijakokemuksen parantaminen nostaa todennäköisyyksiä myös sille, että jatkossakin yritys on kiinnostava työnantaja hakijan näkökulmasta ja jopa suosittelun arvoinen tutulle. Haastattelujen perusteella hakijakokemuksen lisämittariksi suositellaan viestinnän onnistumisen mittaamista, sillä viestinnän merkitys onnistuneen rekrytointiprosessin takeena korostui merkittävästi. Asiakas- ja hakijakokemusta on luontevinta mitata arvosanaperustaisesti ja keskiarvoon nojaten olettaen, että kerättävä tietomassa on melko suuri.

Viides suositeltava suorituskykymittari liittyy rekrytointiprosessin suunnittelu- ja määrittelyvaiheeseen. Teoriakirjallisuudessa ei tätä nosteta esille osana suorituskykymittareita, mutta teemahaastattelujen perusteella Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessin yksi kriittisimmistä onnistumisen määritteleviä tekijöitä on hyvin suunniteltu rekrytointiprosessin läpivienti. Etenkin tehtävämäärittely sekä aikataulutukset nousivat vahvasti esiin merkityksellisinä asioina. Tästä syystä tutkimustyön tekijä suosittelee, että *laadukkaan rekrytointisuunnitelman muodostaminen* sisällytetään suorituskykymittareihin. Mittarina tämä voi olla esimerkiksi ON/OFF- mittari siitä, onko suunnitelma tehty, mutta tämä saattaa jäädä liian karkeajakoiseksi rekrytointiprosessin kehittämisen

näkökulmasta. Toimivampi tapa saattaa olla kerätä tietoa prosessin päätteeksi itsearviointimenetelmällä rekryointiprosessiin osallistuneilta tahoilta, ja johtaa siitä mitattavia suureita. Itsearviointin kohteina tulisi olla ainakin tehtävänku-  
van määrittämisen onnistuminen sekä rekryointiprosessin aikataulu. On  
myös mahdollista, että rekryointisuunnitelman muodostaminen asetetaan  
omaksi prosessin vaiheeksi, jolloin tähän syntyy luonnollinen arviointiporssi pro-  
sessin etenemiselle. Tämä pohdinta jää tehtäväksi kohdeyrityksessä.

## 8.2 Tutkimustyöstä johdetut muut kehitysehdotukset

Teollisuuden Voiman suorituskykymittareiden määrittämisen lisäksi tutki-  
mustyön aikana nousi esiin myös muita kehitysjatoksia. Syöte näistä kehitys-  
ajatuksista tuli teemahaastattelujen kautta, mutta tutkimustyön tekijän havai-  
tessa asioiden olevan merkityksellisiä myös olemassa olevan teorian tiedon nä-  
kökulmasta, on ajatuksista syytä myös antaa suosituksia.

Yhtiön ”headhunntaa hyvä tyyppi” -palkkio koetaan olevan hyvä ja kannustavan  
henkilöstöä hyödyntämään verkostojaan sopivan tekijän löytämiseksi. Tämä  
käytäntö kuitenkin koetaan olevan isossa kuvassa melko vieras tai jopa on  
oletettu, että käytäntöä ei ole enää olemassa, joten headhunntauspalkkiome-  
nettelyä tulisi viestinnän voimin saattaa laajempaan tietoisuuteen. Sisäisten  
verkostojen hyödyntäminen rekrytoinneissa onkin noussut tehokkaimmaksi  
kanavaksi löytää osaajia taloon. Suosituksena tähän on nostaa menettelyta-  
paa voimakkaammin esille organisaation sisäisissä kanavissa. Tämän lisäksi  
yhtenä havaintona nousi esiin yhteneväisen rekrytointimateriaalin koostami-  
nen rekrytoivien esihenkilöiden käyttöön. Tällaisen materiaalin avulla ulospäin  
suuntautuva työnantajaviestintä yhdenmukaistuisi ja kokonaisuudessaan parane-  
misen myötä asialla voi olla positiivisia vaikutuksia hakijakokemukseen ja työn-  
antajamielikuvaan. Teollisuuden Voiman kannattaisi harkita yhdenmukaisen  
rekrytointiaineistopakettin luomista rekrytoivien esihenkilöiden käyttöön. Kol-  
mas suositus liittyy työnantajan sekä työntekijän välisen vuorovaikutuksen ke-  
hittämiseen etenkin onboarding-vaiheessa. Yhtenäinen työskentely- ja tiedon-  
vaihtoaalusta tehostaisi kommunikaatiota sekä suoraviivaistaisi



rekrytointiprosessin vaihetta. Yhteisellä työskentelyalustalla saattaisi olla positiivisia vaikutuksia niin hakija-, kuin esihenkilökokemukseen sekä rekrytoinnin kokonaisläpimenoaikaan.

## 9 POHDINTA

Tutkimustyön tavoitteena oli selvittää, miten Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessin suorituskykyä tulisi mitata. Käytännössä tavoitteena oli määritellä yhtiön rekrytointiprosessiin mittarit, joita seuraamalla rekrytointiprosessia pystytään kehittämään. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä olikin ”Mitkä ovat TVO:n rekrytointiprosessin olennaiset suorituskykymittarit?” Löytääkseen päätutkimuskysymykseen vastauksen, tutkimustyöhän asetettiin kaksi apututkimuskysymystä: ” Miten rekrytointiprosessi onnistuu tällä hetkellä?” ja ”Mitkä mitattavat suureet suorituskykymittareihin kytketään?”

Tutkimustyön perusta rakentui rekrytointiprosessin vaiheiden sekä prosessi-johtamisen tyyliuuntien merkityksen ymmärtämiselle prosessin kehittämisen näkökulmasta. Tämän lisäksi suorituskyky sekä sen mittaaminen olivat olennaisia tarkasteluelementtejä, kun tutkimuksessa pyrittiin luomaan kokonaiskäsitystä rekrytointiprosessin suorituskyvyn mittaamisesta. Suorituskykymittarien mittasuureet pohjautuvat olemassa olevaan teoriakirjallisuuteen sekä yleisiin käytäntöihin.

Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä, koska tutkimustyön tavoitteena oli luoda konkreettinen tuotos, eli rekrytointiprosessin suorituskykymittaristo, kohdeyrityksen käyttöön. Konstruktiiivinen lähestymistapa osoittautui oikeaksi lähestymistavaksi tutkittavalle kohteella, vaikkakin tälle lähestymistavalle ominaista konstruktion testaamista sekä seuraamista tutkimustyössä ei tehty, vaan se jää kohdeyrityksessä toteutettavaksi työksi.

Tutkimustyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska tutkittava kohde eli rekrytointiprosessi oli luontevaa pilkkoa omiksi teemakokonaisuuksiksi rekrytointiprosessin vaiheiden mukaisesti. Teemahaastattelut kytkeytyivät tiiviisti ensimmäiseen apukysymykseen, sillä oli tärkeää ymmärtää kohdeyrityksen rekrytointiprosessin nykytila. Haastattelujen myötä tutkijalle muodostui hyvä kokonaisymmärrys siitä, miten Teollisuuden Voiman

rekrytointiprosessi tällä hetkellä onnistuu ja missä prosessin vaiheissa piilee pullonkauloja. Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä osoittautui onnistuneeksi valinnaksi, sillä haastattelujen kautta tutkimustyön tekijä sai kerättyä riittävästi tietoa päästäkseen tutkimustyön tavoitteisiin ja tämän lisäksi haastatteluista nousi esiin myös muita kehityskohteita.

Haastateltavia lähestyttäessä haastattelupyynnöllä, jokainen henkilö oli halukas osallistumaan tutkimukseen. Asiaa varmasti helpotti se seikka, että tutkimuksen tekijä työskentelee organisaatiossa ja ”yhteinen kieli” tutkijan sekä haastateltavan välillä oli helppo löytää. Toiveissa oli, että haastattelutilanteista muodostuisi vapaata keskustelua teeman ympärillä siten, että haastateltavat uskaltautuivat kertomaan rehellisen mielipiteensä käsitellyistä teemoista. Luottamuksen ilmapiirin rakentumiseen varmasti auttoi myös tutkimuksen tekijän vahva kokemus haastattelijana. Teoriakirjallisuuden sekä haastattelujen pohjalta oli loppujen lopuksi helppo tunnistaa ne suorituskykymittarit, joilla Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessia on mahdollista kehittää.

Tutkimuksen luotettavuustarkastelua voidaan tehdä validiteetin sekä reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita eli on tutkittu tavoitteen kannalta oikeita asioita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä, eli mikäli tutkimus toistettaisiin, niin tulos pysyisi kohtalaisen samana. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkittava kohde on riittävän eheä ja tutkimustyössä nousee esiin tutkittavien käsitykset tutkittavasta ilmiöstä totuudenmukaisesti. (Kananen, 2014, 146–147; Puusa ym., 2011, s. 155–156.) Tässä tutkimustyössä keskityttiin rekrytointiprosessin kehityskohteiden tunnistamiseen ja tutkimustyön ydin koostui rekrytointiprosessin vaiheiden tutkimisesta, prosessien johtamisen merkityksen ymmärtämisestä osana suorituskyvyn parantamista ja rekrytointiprosessiin liittyvien suorituskykymittareiden tunnistamisesta. Tutkimustyön tutkimuskysymykset olivat työn tavoitetta tukevat ja valittu tutkimusmenetelmä työhön soveltuva. Kahdeksan henkilön haastatteluotanta osoittautui riittäväksi. Alun perin tavoitteena oli haastatella noin kymmentä henkilöä, mutta jo kuudennen haastattelun kohdalla alkoi haastattelu tulokset saturoitua, eli samat asiat ja teemat alkoivat toistua haastatteluissa.

Haastatteluaineiston äänitiedostot olivat hyvälaatuisia ja aineiston litterointi sujui ongelmitta, joten teknisistä asioista johtuvia tulkintavirheitä ei syntynyt. Kokonaisuudessaan tutkimustyötä voidaan luonnehtia luotettavaksi.

Tutkimustyön eettisiä näkökulmia arvioitaessa voidaan todeta tutkimustyön toteutuneen eettisiä periaatteita noudattaen. Ennen tutkimustyön alkua kohdeorganisaatiossa selvitettiin työn tarpeellisuutta ja arvioinnin päätteeksi solmittiin tarvittavat sopimukset, kuten opinnäytetyösopimus. Tässä yhteydessä arvioitiin myös opinnäytetyön julkisuusaste. Tutkimustyön tekijä pysyttäytyi objektiivisena tahona tutkimustyön aikana, vaikka työskentelee tutkimustyön kohteena olevassa organisaatiossa. Tutkimustyössä pyrittiin käyttämään julkisista lähteistä saatavilla olevia aineistoja ja niiltä osin, kun hyödynnettiin kohdeyrityksen sisäistä tietoaaineistoa, varmistuttiin etukäteen tietojen käytettävyys tutkimustyöhön. Tutkimustyö ei sisällä liikesalaisuuksia tai yhtiön toiminnan kannalta arkaluonteista tietoa. Haastatteluihin osallistuminen oli haastattelun kohteille täysin vapaaehtoista, eikä henkilöitä painostettu osallistumaan tutkimustyöhön. Tietoaaineiston keräämisestä kerrottiin etukäteen, jotta haastateltavilla oli aito mahdollisuus ymmärtää haastattelutilanteen luonne. Tietoaaineisto tuhottiin tutkimustyön päätteeksi. Johtopäätökset sekä suositukset pohjautuvat olemassa olevaan teoretiseen tietoon sekä tutkimusmenetelmien kautta tehtyihin havaintoihin. Kokonaisuudessaan tutkimustyö toteutettiin eettisiä periaatteita noudattaen.

Rekrytointiprosessin suorituskykykymittareita on tarjolla teoriakirjallisuudessa lukuisia, mutta käytännössä prosessiin on mahdollista löytää myös uusia mittareita. Tässä työssä esiin nousutta rekrytointisuunnitelman itsearviointia ei mitarina teoriakirjallisuudesta löydy. Toivottavasti tämän tutkimustyön kautta rekrytointiprosessin onnistumista aletaan itsearviointimenetelmän kautta myös laajemmin hyödyntämään. Tämän lisäksi Teollisuuden Voiman rekrytointiprosessin suorituskykykymittareita voidaan kokonaisuudessaan hyödyntää toimialoilla, joissa rekrytointiin liittyy ominaispiirteitä, kuten suppea osaajajoukko tai vahvasti säännelty toimintaympäristö.

Tutkimustyön kautta löytyi viisi olennaista suorituskykymittaria, joita suositellaan otettavaksi käyttöön: kokonaisläpimenoajan mittaaminen, rekrytointisuunnitelman itsearviointi, hakemusten laadun suhde määrään, sekä hakija- että esihenkilökokemus. Näitä mittaamalla on todennäköistä, että rekrytointiprosessia pystytään kehittämään toivottuun suuntaan. Yhtiössä toteutettavaksi työkseen jää tavoitearvojen asetanta, joka edellyttää pitkäaikaista tiedonkeruuta. Tähän työhön kuitenkin kannattaa nähdä vaivaa, sillä realistiset mutta kunnianhimoiset tavoitearvot alkavat luonnollisesti ohjata toimintaa haluttuun suuntaan.

Kokonaisuutena tutkimustyössä saavutettiin sille asetetut tavoitteet ja kohdeyritys saa käyttöönsä tutkimustyön tulokset. Rekrytointiprosessin kehittäminen aiheena on edelleen korostuneen ajankohtainen, sillä osaajapula sekä kova kilpailu ammattiosaamisesta leimaavat rekrytointimarkkinoita. Tässä kilpailussa Teollisuuden Voima varmasti haluaa olla edelleen kilpailukykyinen, ja rekrytointiprosessin suorituskykyä mittaamalla se luo tässä kilpailussa itselleen onnistumisen mahdollisuudet.

## LÄHTEET

- Alhola, K. (2016). Toimintolaskenta (5. uudistettu painos). Alma Talent.
- Anderson, M. (n.d.). Quality of Applicants Versus Quantity of Applies. Haettu 18.02.2023 osoitteesta <https://www.recruiter.com/recruiting/quality-of-applicants-versus-quantity-of-applies/>
- Chopra, S., Meindl, P. (2007). Supply chain management: Strategy, planning, and operation (3. painos). Prentice Hall.
- Dennis, P., Shook, J. (2015). Lean production simplified: A plain-language guide to the world's most powerful production system (Third edition.). CRC Press.
- <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=4744388>
- Duunitori.fi. (2022). Kansallinen rekrytointitutkimus 2022. Ladattu 28.01.2023 osoitteesta <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>
- Duunitori.fi. (02.03.2018). Sisäinen rekrytointi. <https://duunitori.fi/tyoelama/sisainen-rekrytointi>
- Experis. (07.01.2020). Rekrytointiprosessin vaiheet – 11 askelta tehokkaaseen rekrytointiin. <https://blogi.manpowergroup.fi/rekrytointiprosessin-vaiheet-11-askelta-tehokkaaseen-rekrytointiin>
- Hannus, J. (2000). Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky (5.painos). Gummerrus kirjapaino.
- Harmon, P. (2014). Business process change: A guide for business managers and bpm and six sigma professionals. Elsevier Science & Technology.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R., & Kiukas, A. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent.
- ISO 30405:2016. (2016). Human resource management - Guidelines on recruitment. <https://www.iso.org/standard/64149.html>
- Jay, S. (n.d.). 9 Recruitment KPIs to Measure Success in Your Organization. Haettu 18.2.2023 osoitteesta <https://www.aihr.com/blog/recruitment-kpis/#Acceptance>
- Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (6. uudistettu painos). Kaupakamari.

Jörgensen, J. (2022). Miksi cost-per-hire on olennainen rekrytoinnin suorituskykyilmaisina. <https://www.jobtip.com/fi/artikkeli/miksi-cost-per-hire-on-olennainen-rekrytoinnin-kpi>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, K., Matikainen, E., & Lehtinen, L. (2005). Mittareilla menestykseen: Sokkolennosta hallittuun nousuun. Talentum.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research, Journal of Management Accounting Research, Vol.5, p. 241–264.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. (2002). Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell.

Kiran, D.R. (2017). Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies. Butterworth-Heinemann. <https://doi-org./10.1016/B978-0-12-811035-5.00001-5>

Laamanen, K. (2003). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön (4. painos). Suomen Laatu keskus.

Laamanen, K & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in Business process management (4. uudistettu painos). Teknologia teollisuus.

Laiho, J. (27.09.2022). Paranna työnantajamielikuvaa kohdistetulla rekrytointimarkkinoinnilla ja tavoita osajat. <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/vinkkeja-tyontekijan-palkkaamiseen/paranna-tyonantajamielikuvaa-kohdistetulla-rekrytointimarkkinoinnilla-ja-tavoita-osajat/>

Larja, L., Peltonen, J. (2023). Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022: Työvoimatiekartat-hankkeen loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat\\_hankkeen%20loppuraportti\\_tarkistettu.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf)

Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä (5. uudistettu painos). Talentum.

Leponen, P. (17.03.2021). Näin takaat onnistuneen rekrytoinnin. <https://galant.fi/nain-takaat-onnistuneen-rekrytoinnin/>

Lipponen, T. (1993). Laatujohtaminen: Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. A. Financier – QMB Books.

Lukka, K. (n.d). Konstruktiivinen tutkimusote. Haettu 15.03.2023 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., & Antikainen, R. (2006). Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä (2. uudistettu painos). Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–6. painos). Sanoma Pro.

Parmenter, David. (2015). Key Performance Indicators: Developing, implementing, and using Wining KPIs. John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=1895928>.

Planettogether. 08.03.2021. Five Principles Of Lean Manufacturing. Haettu 6.1.2023 osoitteesta <https://www.planettogether.com/blog/five-principles-of-lean-manufacturing>

Puusa, A., & Juuti, P. (2011). Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO.

Rouvari, A. Laitinen, M. Luokkanen, S. Saarti, J. Tyrväinen, J. (2007). Laatu ratkaisee: laatutyön opas korkeakoulukirjastoille. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-96835-4-6>

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2003). Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies (2. painos). McGraw-Hill.

Siren, M. (2021). Hakijakokemuksen mittaus auttaa johtamaan rekrytointeja tiedolla. <https://laura.fi/ajankohtaista/hakijakokemuksen-mittaus-auttaa-johtamaan-rekrytointeja-tiedolla/>

Stalk, George Jr., Hout, Thomas M., (1990). Competing against time: how time-based competition is reshaping global markets. The Free Press. [www.storytel.fi](http://www.storytel.fi)

Teollisuuden Voima. (n.d.). Organisaatio. Haettu 19.02.2023 osoitteesta <https://www.tvo.fi/yhtio/hallintojajohdaminen/organisaatio.html>

Teollisuuden Voima. (2021a). Rekrytointiopas esimiehille. TVO:n sisäinen intranet.

Teollisuuden Voima. (2021b). Rekrytointiprosessin kuvaus. TVO:n sisäinen intranet.

Teollisuuden Voima. (2022). Vastuullisuusraportti 2021. [https://www.tvo.fi/material/collecti-ons/20220217102643/7X8fSQnSr/TVO\\_Vastuullisuusraportti-2021.pdf](https://www.tvo.fi/material/collecti-ons/20220217102643/7X8fSQnSr/TVO_Vastuullisuusraportti-2021.pdf)



Teollisuuden Voima. (2023). Vastuullisuusraportti 2022.

[https://www.tvoy.fi/material/collecti-  
ons/20230215113325/HqC4KJQ3H/TVO\\_Vuosi-Vastuullisuusra-  
portti\\_2022.pdf](https://www.tvoy.fi/material/collecti-<br/>ons/20230215113325/HqC4KJQ3H/TVO_Vuosi-Vastuullisuusra-<br/>portti_2022.pdf)

Tikait, P. (n.d.). The 10 Most Important Recruiting KPIs. Haettu 18.2.2023  
osoitteesta <https://www.selecthub.com/hris/recruitment/recruiting-kpis/>

Vahtio, E-L. (2005). Rekrytointi menestystekijänä. Edita.

Vahtio, E-L. (2007). Pestaa paras: Rekrytoinnin opas esimiehelle. Edita.

Vaisto, L. (2021). Tavoitteena houkutteleva työnantajakuva? Ota haltuun em-  
ployer brandingin perusteet. [https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-employer-  
branding](https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-employer-<br/>branding)

Vakola, M & Rezgui, Y. (2000). Critique of existing business process re-engi-  
neering methodologies: The development and implementation of a new  
methodology. Business Process Management Journal. 6. 238-250.  
<http://dx.doi.org/10.1108/14637150010325453>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit.  
Edita.

Volpe, S. (2022). Recruiting KPIs: Top 20 Metrics to Track & KPIs Examples.  
<https://www.freelancemap.com/blog/recruiting-kpi-examples-strategy/>

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum.

## LIITE 1: SAATEVIESTI KALENTERIKUTSUUN

Moi,

olen laatimassa TVO-konsernin rekrytointiprosessille suorituskykymittaristoa ja osana tätä työtä teen rekrytointiprosessin nykytilakartoituksen.

Olet osallistunut rekrytointiprosessiin (esihenkilönä tai muuna työnantajan edustajana) viime vuosina lukumääräisesti usein, joten haluaisin vaihtaa ajatuksia rekrytointiprosessin eri vaiheista teemahaastattelun merkeissä ja saada näkemyksiä siitä, mikä rekrytointiprosessin eri vaiheissa toimii ja mikä kaipaisi kehittämistä.

Työ on osa YAMK-opinnäytetyötäni ja tästä syystä dokumentoin haastattelun äänitteen muotoon, joka analyysivaiheen sekä toimenpide-ehdotusten jälkeen tuhoetaan. Haastateltavat säilyttävät anonymiteettinsä, eikä varsinaisesta opinnäytetyöstä pysty erottamaan yksittäisten henkilöiden henkilöllisyyttä.

Sinun ei tarvitse erityisesti valmistautua haastatteluun, kunhan tuot näkemyksesi sekä kokemuksesi haastattelussa rehellisesti esiin.

Toivottavasti tämä kalenterivaraus sopii tälle juttutuokiolle!

## LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

<b>Teemahaastattelun runko</b>	
Teema 1	Valmistelu- ja hyväksyntävaihe
Teema 2	Hakuvaihe
Teema 3	Haastatteluvaihe
Teema 4	Soveltuvuusarviointit
Teema 5	Valinta & onboarding-vaihe
Teema 6	Rekrytointiprosessin kriittiset pisteet