



## **Onnistuneen rekrytointiprosessin keskeiset tekijät**

Jori Mäkelä

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Jori Mäkelä
<b>Tutkinto</b> Tradenomi, HR ja johtaminen
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Onnistuneen rekrytointiprosessin keskeiset tekijät
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 55 + 4
<p>Jokaisen toiminnan keskiössä on toimiva ja osaava henkilöstö. Vaikka moni yrittäjä perustaakin yrityksensä itse, työskentely yksin voi käydä nopeasti mahdottomaksi ja lisää henkilöstöä tarvitaan. Yritysten kasvaessa, henkilöstön tarve kasvaa, luoden tarpeen yritykselle kehittää oma rekrytointiprosessinsa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia rekrytointiprosessin toimivuuden tärkeimpiä osa-alueita. Opinnäytetyö aloitettiin vuoden 2023 syksyllä ja saatettiin loppuun joulukuun alussa. Tietoperustassa kuvattiin aluksi rekrytointiprosessin merkityksen muotoja yritykselle ja yrityksen sidosryhmille. Tämän jälkeen perehdyttiin prosessin suunnitteluun sekä suunnitelman muodostamisen edellytyksiin. Tämän jälkeen tietoperustaan kuvattiin rekrytointiprosessin päävaiheet, tarkastellen prosessin eri vaiheita eri lähteiden kautta.</p> <p>Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten onnistunut rekrytointiprosessi muodostuu rekrytoijan näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimusmetodin, pulistrukturoidun haastattelun, kautta. Haastatteluun kutsuttiin julkisen ja yksityisen sektorin rekrytoijia. Rekrytoijat kuvasivat haastatteluissa rekrytointiprosessin tarvemäärityksen, hakuilmoituksen ja hakijakäsittelyn suhteen. Lisäksi työn tutkimus tutki rekrytointiprosessin tyypillisimpiin haasteisiin ja kehitysuuntiin, kuten hakijapulaan sekä osaamisen kuvaamiseen liittyen.</p> <p>Toteutettujen haastatteluiden kautta saatu tutkimustieto on esitetty teemoittain. Teemapohjaisen analyysin jälkeen tuloksia vertailtiin tietoperustan tietoihin, muodostaen lopputuloksen, jossa on kuvailtu rekrytointiprosessin keskeisimmät tekijät. Tuloksissa on todettu merkittäviä ongelmakohtia kuten viestinnän puutteellisuus ja sen aiheuttamat maineongelmat. Lisäksi tulokset osoittivat hakijoiden itsensä kokevan haasteita oman osaamisensa viestimisessä organisaatioihin. Tämä tunnistettiin osin johtuvan hakuilmoituksien puutteellisesta imaisusta. Ensisijaisesti lähes kaikki ongelmat olivat rekrytoinnille varatun ajan riittämättömyyteen.</p>
<b>Asiasanat</b> Rekrytointiprosessi, henkilöstöhallinto, rekrytointi ja työnantajamielikuva.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	1
2	Rekrytointiprosessi .....	3
2.1	Rekrytointiprosessin määritelmä.....	3
2.2	Rekrytointiprosessin merkitys organisaatiolle .....	6
2.3	Rekrytointiprosessin tavoitteet.....	8
2.4	Rekrytointiprosessin päävaiheet.....	9
2.5	Rekrytointisuunnitelman muodostaminen .....	10
2.6	Työpaikan aukeamisesta ilmoittaminen .....	14
2.7	Hakijoiden karsinta .....	16
2.8	Hakijoiden haastattelu ja valinta .....	18
3	Empiirinen tutkimus .....	22
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	22
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen .....	23
3.3	Tutkimuksen analysointi .....	26
4	Tutkimustulosten analyysi .....	31
4.1	Onnistuneen rekrytointiprosessin vaiheet.....	31
4.2	Rekrytointiprosessin tyypillisimmät haasteet.....	40
4.3	Rekrytointiprosessin kehityssuunnat lähitulevaisuudessa .....	44
5	Pohdinta .....	49
5.1	Johtopäätökset.....	49
5.2	Luotettavuuspohdinta .....	52
5.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	54
	Lähteet.....	56
	Liitteet .....	58
	Liite 1. Haastattelurunko .....	58
	Liite 2. Haastattelukutsu .....	59

# 1 Johdanto

Rekrytointiprosessin päämääränä on rekrytoida henkilöstöä yrityksen palvelukseen ja siten parantaa organisaation toimivuutta henkilöstöressurssien lisäämisen ja osaamisen laajentumisen kautta (Viitala 2021, luku 3.3). Rekrytointiprosessi määrittellään henkilöstöhankinnan toimenpiteiden ketjuksi, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemaa henkilöstöä ja osaamista. Rekrytointin aikana yrityksen ja uuden potentiaalisen työntekijän kohtaaminen on usein molemmille osapuolille tilanne, jossa yrityksen edustaja ja hakija kohtaavat ensi kertaa. Röntkin (2015, 41) kuvaakin tätä kohtaamista työsuhteen elinkaaren lähtöpisteeksi.

Rekrytointiprosessi tulee suunnitella huolella ja sen tulee olla samanlainen kaikille hakijoille. Tasa-arvoinen ja tasavertainen käsittely tai näissä epäonnistuminen, voivat vaikuttaa yrityksen maineeseen merkittävästi. Rekrytointiprosessin tehokkuus ja avoimuus tulee myös ottaa huomioon. Tämän takia prosessia suunnitellessa tulee säilyttää mielessä kaksi asiaa: organisaatio ja hakija. Hyvää hakijaa ei saa menettää huonon, pitkän tai hitaan rekrytointiprosessin takia. (Luukka 2019, 276.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia rekrytointiprosessin toimivuuden keskeisimpiä osa-alueita rekrytoijan näkökulmasta. Opinnäytetyö laajentaa osaamistani ja näkemystäni rekrytointin toiminnallisesta puolesta. Työn avulla pystyn paremmin ymmärtämään työelämän rekrytointin realiteetteja sekä sitä, miten onnistunut rekrytointi todellisuudessa toteutetaan.

Tutkimuksen pääkysymys on: Miten onnistunut rekrytointiprosessi muodostuu rekrytoijan näkökulmasta? Tutkimuksen alakysymyksinä, syventämässä ja ohjaamassa tutkimuksen pääpainon oikeaan suuntaan, toimivat seuraavat kysymykset:

1. Miten rekrytoijat kuvailevat rekrytointiprosessin kriittisimpien osioiden onnistumisen edellytyksiä?
2. Miten rekrytoijat kuvailevat rekrytointiprosessin eri vaiheissa esiintyviä tyypillisimpiä ongelmia?
3. Miten rekrytoijat näkevät rekrytointiprosessien kehittyvän seuraavan 5 vuoden aikana?

Tämän tutkimuksen kautta pystyn muodostamaan paremman kuvan siitä, miten rekrytointiprosessin aikana kohdattavia ongelmia voi välttää. Tutkimuksen kolmas alakysymys tuo esiin myös rekrytointin ammattilaisten näkemyksiä siitä, mihin suuntaan he uskovat rekrytointiprosessien kehittyvän lähitulevaisuudessa.

Tutkimuksen sisällönmuodostamisen kaksi pääosiota olivat kirjallisuudesta kerätyn tietoperusta sekä tutkimustieto. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka keskiössä on puolistrukturoidut haastattelut. Tietopohja itsessään rakentui monimuotoisiin kirjallisuuslähteisiin perehtymisen sekä niiden tietojen yhteen tuomisesta. Yhteen tuotu antoi minulle riittävän tietopohjan tutkimuksen toteuttamiselle, lisäksi tietoperusta tuki haastatteluiden kysymysten muodostamista.

Tutkimuksen materiaalin hankinnassa käytyjen haastatteluiden tallenteet toimivat saadun tiedon käsittelyn, eli litteroinnin, aikana muistiinpanoina (Ojasalo & Moilanen & Ritakoski, 2015, 110–111). Haastattelutallenteiden avulla tieto oli helposti litteroitavissa vastausmuotoon kysymyksittäin. Sanatarkkaan litterointiin en kokenut tarvetta, koska tutkimuksen tavoite oli kokonaistiedon tavoittelussa, eikä yksittäisten sanamuotojen tarkastelussa. Vastauksien tiedot erittelin kysymyksittäin. Näin pystyin käsittelemään saadun tiedon helposti ja tehokkaasti. Lisäksi tällä tavoin pystyin rakentamaan työn lopuksi päätelmän sekä lopullisen vastauksen tutkimuksen ensisijaiseen kysymykseen.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuskysymys	Tietoperusta (Luku)	Haastattelukysymykset	Tutkimustulokset
Mistä tekijöistä onnistunut rekrytointiprosessi muodostuu rekrytoijien mukaan?	2.4, 2.5, 2.6 sekä 2.7	4, 5, 6 ja 7	4.1
Mitkä ovat rekrytointiprosessin tyypillisimmät haasteet?	2.2 ja 2.3	8, 9, 10, 11 ja 12	4.2
Miten rekrytoijat näkevät rekrytointiprosessien kehittyvän seuraavan 5 vuoden aikana?	2.2–2.6	13, 14, 15 ja 16	4.3

## 2 Rekrytointiprosessi

Tässä luvussa käyn läpi eri osiot, jotka muodostavat rekrytointiprosessin. Luvussa käsittelem rekrytointiprosessin eri vaiheiden merkityksiä lopputuloksen kannalta sekä selvennän työn aikana käytettävien käsitteiden määritelmiä. Tuon esiin myös rekrytointiprosessin lopuksi toteutettavan rekrytoinnin merkityksen organisaatiolle sisäisesti sekä miten onnistuneen rekrytoinnin tulokset vaikuttavat yrityksen maineeseen.

### 2.1 Rekrytointiprosessin määritelmä

Rekrytointiprosessin tavoitteena on rekrytoida uutta henkilöstöä yrityksen palvelukseen tai parantaa organisaation toimivuutta henkilöstörakenteen kehittämisen avulla. Rekrytointi voidaan määritellä henkilöstöhankinnan toimenpiteiden ketjuksi, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemää henkilöstöä. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Rekrytoinnin aikana yrityksen ja uuden potentiaalisen työntekijän kohtaaminen on usein molemmille osapuolille tilanne, jossa yrityksen edustaja ja hakija kohtaavat ensi kertaa. Kohtaamista voidaan kuvata työsuhteen elinkaaren lähtöpisteenä. (Röntkin 2015, 41.)

Esimerkiksi toimitusjohtajan rekrytoinnissa yrityksen hallitus on luonnollisesti mukana. (Kaijala 2016, 61.) Röntkin (2015, 45) painottaa, miten esihenkilön vastuuna, paneutumisellaan ja asennoitumisellaan, varmistaa rekrytoinnin onnistuminen ja rekrytoinnista työnhakijalle syntyvän kokemuksen laatu. Työntekijän on huomattavasti luontevampi ja miellyttävämpi aloittaa uudessa tehtävässä, jos kokemus jo valintaprosessista on rohkaiseva ja positiivinen. (Röntkin 2015, 45.)

Rekrytointi on rekrytointiprosessin aktiivinen vaihe. Rekrytoinnin toteuttaminen alkaa kun, tehtävänkuvauksen ja tarvemäärittelyn kautta on muodostettu rekrytointisuunnitelma. Rekrytointiin osallistuvat esihenkilöt sekä HR:n (*human resources*) edustaja (Kaijala, 2016, 61). HR onkin usein vastuussa lähes kaikesta rekrytoinnin käytännön toteuttamisesta. Vaikka esihenkilö on tarpeiden määrittämisessä sekä lopullisessa valinnassa mukana, on HR:n henkilöstö vastuussa työpaikkailmoituksen tekemisestä, kanavien valinnasta, hakemusten seulonnasta ja hakijoiden haastattelusta. Joihinkin työtehtäviin joudutaan lisäksi muodostamaan syvempiä, testeihin perustuvia hakuvaiheita, jolloin HR:n edustajilla on käytössään tarkempi kuva hakijasta, kuin esihenkilöllä. (Pradhan 5.5.2023.)

Henkilöstön rekrytointi tapahtuu kahden pääväylän kautta. Ensimmäinen rekrytoinnin kohderyhmä on organisaatioon jo kuuluvat henkilöt. Tämän tyyppistä rekrytointia kutsutaan sisäiseksi rekrytoinniksi. Organisaation sisäinen rekrytointi hyödyntää yrityksen jo palkkaaman henkilöstön osaamisen kertymää työtehtävän täyttämiseksi. Sisäistä rekrytointia voi olla esimerkiksi eri osastoiden väliset

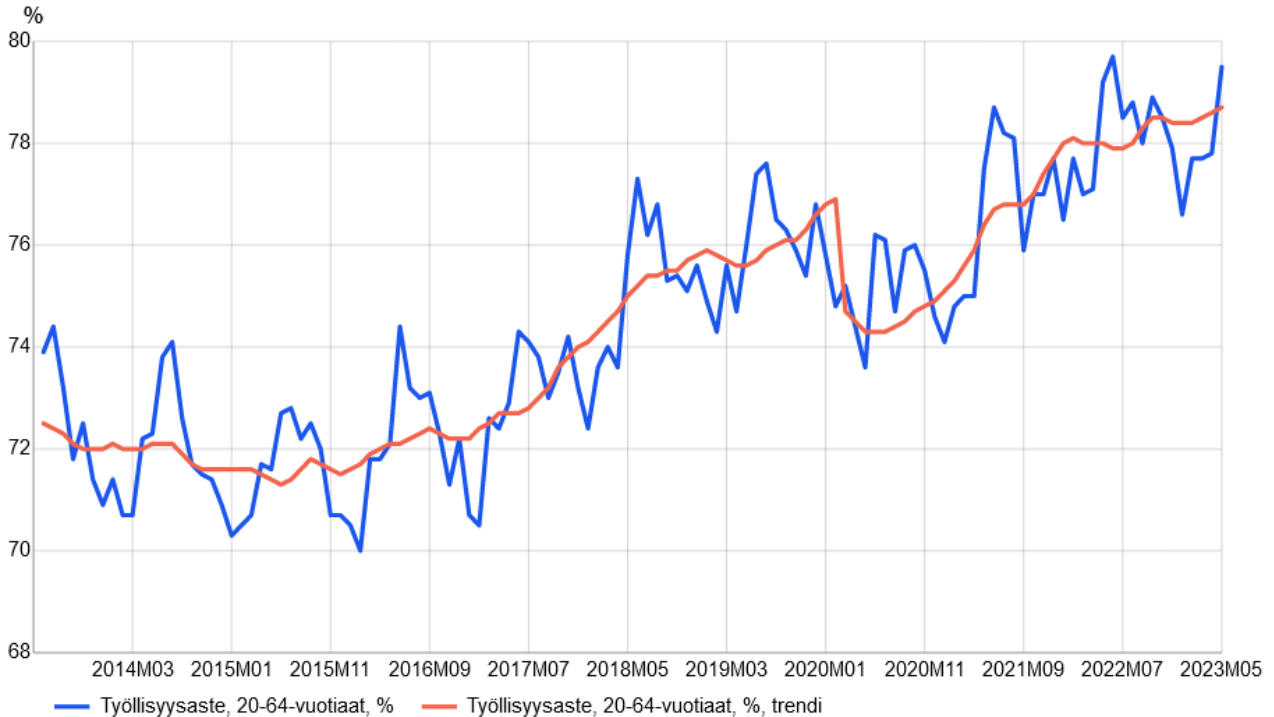
henkilöstösiirrot tai sisäiseen viestintäkanavaan rajatut työpaikkailmoitukset. Sisäisesti toteutettava henkilöstöhallinta on yrityksen toiminnalle halvempi ja helpompi vaihtoehto, jos täytettävään tehtävään haetaan työntekijää vain sisäisiä viestintäkanavia pitkin. Sisäisesti rekrytoitu henkilö voi olla automaattisesti jo lähes pätevä uuteen tehtävään, tai tarvita vain rajallisen määrän perehdytystä. (Viitala 2021, luku Sisäinen rekrytointi.)

Kaikissa tilanteissa ei kuitenkaan voida rajata rekrytointia vain sisäiseksi rekrytoinniksi. Esimerkiksi julkisen sektorin virkoihin nimittämisen perusta tulee laista kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta (11.4.2003/304) 2 luvun 4 § mukaan olla toteutettu julkisen hakumenettelyn kautta. Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta (11.4.2003/304) toki mahdollistaa toiminnan ilman julkista hakumenettelyä, kun kysymyksessä on sijaiseksi tai avoimna olevaan virkasuhteeseen ottaminen määräajaksi, taloudellisista ja tuotannollista syistä irtisanotun viranhaltijan ottaminen toiseen virkasuhteeseen.

Ulkoisen rekrytoinnin vahvuus on ulkopuolelta tulevan henkilöstön tuoma näkökulmien ja ajattelumallien monipuolistuminen. Lisäksi ulkoinen rekrytointi mahdollistaa yrityksen henkilöstön monimuotoisuuden ja osaamispuhjan kasvattamisen. Laajan viestintäkeinojen valikoiman käyttämisen avulla rekrytoinnin valinnanvara myös laajenee, kun hakijoita saadaan runsaasti eri väyliä pitkin. Laajat viestintäkanavavaihtoehdot kuitenkin voivat tulla kalliiksi, eikä onnistumisenkaan ole aina taattua. Organisaation ulkopuolisen henkilön palkkaamisessa on myös uhka, ettei uusi työntekijä sovi organisaatioon, jolloin rekrytoinnin kustannukset nousevat entisestään. Myös nykyinen työtilanne Suomessa on omiaan luomaan haastavan tilanteen, jossa yritykset kilpailevat samoista työntekijöistä. (Viitala 2021, luku ulkoinen rekrytointi.)

Työikäisten työllistyminen on kehittynyt Suomessa hyvään suuntaan (kuva 1). Työllisiä 15–74-vuotiaita oli 2023 vuonna 39 000 enemmän kuin vuotta aiemmin. Tilastokeskuksen mukaan työttömiä työnhakijoita kerrotaan olleen vuoden 2023 toukokuussa 40 000 enemmän kuin vuotta aiemmin. Yleisen työllisyysasteen voidaan olettaa jatkuvan positiivisesti suuntautuneena, kuten kuva 1 osoittaa. Toukokuussa 2023 Suomen työllisyysasteen trendiluku, eli työllisyyslukujen ajallisen vaihtelun keskiarvo, oli 78,7 % (Tilastokeskus 2023). Vaikka työllisyysaste on nousussa, on kuitenkin hyvä huomioida, että työttömien työnhakijoiden määrä on nousussa. Työttömien työnhakijoiden määrä nousi 266 000 henkilöön vuonna 2023. Näistä 149 000 on Tilastokeskuksen mukaan miehiä ja 117 000 naisia. (Tilastokeskus 2023.)

Lokakuun 2023 loppuun mennessä työttömien työnhakijoiden määrä ei ollut merkittävästi noussut touko- ja lokakuun väillä. Verrattaessa vuosien 2022 ja 2023 lokakuuisia tilastoja toisiinsa, on työttömien työnhakijoiden määrä noussut 23 700 hengellä. (työ- ja elinkeinovirasto 2023.)



Kuva 1. Työllisyysaste Suomessa, 3/2014–5/2023 välillä, 20–64-vuotiailla (Tilastokeskus 2023)

Kansantaloudellisesti työvoimatilanne on Suomessa huolestuttava, kun työikäisen väestön kasvu on laajalti maahanmuuton varassa. Taustalla on väestön ikääntyminen sekä nuorison määrän suhteellinen lasku. Lisäksi tilannetta vaikeuttaa entisestään syntyvyyden lasku (Toiminen 2023, 19–20).

Tekijä- ja hakijapulasta kärsii Keskuskauppakamarin loppuvuonna 2022 tekemän kyselyn mukaan 70 prosenttia suomalaisista yrityksistä. Tämän kyselyn mukaan yrityksistä noin puolet arvioi rekrytointitarpeensa kasvavan seuraavan kuuden kuukauden aikana ja noin 71 prosenttia arvioi rekrytointitarpeen kasvavan 2–3 vuoden aikajänteellä. Rekrytoinnin haasteina nähdään hakijamäärien ja hakijoiden yleisen kokemuksen vähäisyys. Osaavasta työvoimasta on entistä kovempaa kilpailua, joka vuorostaan vaikuttaa rekrytoinnin haasteellisuuteen. Osaajapulaan ei myöskään ole odotettavissa helpotusta heikkenevän suhdannetilanteen aikana. Tyypillisesti matalasuhdanteessa työvoimatarve on laskenut ja työttömyys kohonnut. Valtonen (2022) pelkääkin ongelmien pahenevan, kun nousukausi jälleen jossain vaiheessa alkaa. Hän näkeekin yritysten ajautuvan pahoihin ongelmiin, mikäli toimia osaajapulalan ratkaisemiseksi ei onnistuta toteuttamaan. (Valtonen, 2022.)

Alivaltiosihteeri Pylkkänen (2023) kertoo kolumnissaan, työmarkkinoilla olevan käynnissä historiallinen muutos. Hän tuo ilmi, miten Tilastokeskuksen väestöennusteesta poiketen työikäisen väestön määrä on lähtenyt kasvuun. Työvoiman tarjonta on kasvanut voimakkaasti maahanmuuton seu-



rauksena, hän kertoo. Pylkkänen (2023) tuo esiin, miten vuonna 2022 rikottiin ennätys nettomaahanmuutossa ja vuonna 2023 tämän ennätyksen odotetaan jälleen rikkoutuvan. Lopuksi hän muistuttaa, miten maahanmuutto on työvoimatutkimuksen ja tulorekisteritietojen perusteella kanavoitunut hyvin työmarkkinoille.

## 2.2 Rekrytointiprosessin merkitys organisaatiolle

Röntkin (2015, 41) kutsuu rekrytointia tuhannen taalan paikaksi hankkia organisaatioon uutta energiaa, osaamista ja näkökulmia. Uusi ja vanha henkilöstö sekoittuvat, vaihtavat ajatuksiaan sekä työtapojaan, ja siten organisaatio vahvistuu (Röntkin 2015, 41). Kajjala (2016, 24) korostaa, miten vietämme merkittävän osan elämästämme työelämässä. Tämän takia on tärkeää työnantajan varmistaa, että henkilöstö viihtyy työssään ja työpaikallaan. Työviihtyvyys rakentuukin työyhteisöiden rakentamisen kautta, esimerkiksi muodostamalla tiimejä. Tämän takia onnistuneen rekrytoinnin tavoitteena sekä hyvän esihenkilötyön ohjenuorana voidaan pitää sitä, ettei rekrytoinnilla tulisi edistää tilannetta, jossa hakijan arki kärsii, koska hänet on rekrytoitu itselleen huonoon ympäristöön. On siis ymmärrettävä niin hakijan kuin myös organisaation kulttuuria. Organisaatioon valitut ihmiset tuovat mukanaan osaamisensa lisäksi ilonsa, surunsa, innostuksensa, tapansa ja kaiken muunkin persoonansa. Jokaisen organisaation pitää varmistua siitä, että tämä on ymmärretty ja valita uudet työntekijät kokonaisuutena kulttuuriinsa sopiviksi. (Kajjala 2016, 24.)

Luukka (2019, 255.) nostaa rekrytoinnin tärkeyden yrityksen kulttuurille erittäin korkeaan asemaan. Hän kuvaa sen olevan yrityksen kulttuurin rakentumisen kannalta jopa yksi tärkeimmistä prosesseista, ellei peräti se tärkein. Rekrytointi on hänen mukaansa tärkeä erityisesti kahdesta syystä: ensimmäisenä syynä hän kertoo, miten rekrytoinnin tehtävä on varmistaa, että vain kulttuuriin sopivat henkilöt pääsevät organisaation jäseniksi. Toiseksi syyksi hän nostaa sen, miten rekrytointi on yrityksen sisäistä viestintää vahvimmillaan. Keitä yritys rekrytoi, kertoo yrityksen nykyisille työntekijöille, millaista osaamista ja asennetta organisaatio arvostaa. (Luukka 2019, 255.)

Työnantajakuva on yksi rekrytoinnin onnistumisen tärkeistä teemoista. Viitala (2021, luku 2.10) kuvailee kirjassaan työnantajakuva osana yrityksen inhimillistä pääomaa. Työnantajakuvan ytimessä on henkilöstön käsitys ja mielipide yrityksestä työnantajana. Viitala nostaa esiin työnantajakuva muodostuvan pääosin työntekijäkokemuksesta. Työntekijäkokemus vuorostaan on työyhteisön kokemusten ja mielipiteiden summa, joka vaikuttaa lopulta yrityksen maineeseen työnantajana. Työnantajakuva ohjailee yrityksen sisäisten sidosryhmien tapaa viestiä omissa yksityiselämänsä piireissä. Hyvän työnantajakuvan omaavan yrityksen henkilöstö toimiikin yhtenä mainoskanavista, kun uutta henkilöstöä rekrytoidaan. Vastavuoroisesti huonomaineisen yrittäjän on vaikea löytää työntekijöitä. (Viitala 2021, luku 2.10.)

Henkilöstön osaamisen onnistunut kohdentaminen ja riittävä työllistäminen ovat tärkeitä osia työhyvinvoinnin kannalta. Ei auta, vaikka yrityksen palveluksessa olisi maailman parhaat osaajat, jos heidän osaamisensa kohdennetaan väärin tai heidän määränsä ei riitä töiden tekemiseen. Henkilöstöresursoinnin epäonnistumisen ja siten myös yrityksen sisäisten sidosryhmien kaltoinkohtelun ääripäissä tilanteet voivat olla hyvinkin erilaiset. Yksi ääripää on tilanne, jossa henkilöstö ei ole riittävä, minkä vuoksi henkilöstö uupuu ja ylityökustannukset romahduttavat yrityksen talouden. Toisaalta toinen ääripää on huonosti hoidettu henkilöstöhallinta sekä sen aiheuttama henkilöstökustannusten ja yrityksen tuottavuuden välinen suhde. (Viitala 2021, luku 2.2.)

Yrityksen henkilöstöhallinnon toteuttama rekrytointi ei ole aina tunnistetun tarpeen mukaista. Yrityksen tilanne voi olla esimerkiksi se, että henkilöstö ei ehdi tekemään kaikkea, mitä heiltä tavoitteiden saavuttamiseksi edellytetään. Lisäksi ajoittain yrityksiin rekrytoidaan henkilöstöä ilman selkeää tarvetta. Tällöin uuden henkilöstön työnkuva helposti ei vastaa lainkaan yrityksen todellisia tarpeita. Näiden syiden takia on tärkeää tarkkailla, että henkilöstön työmäärä on sopiva ja tavoitteisiin nähden toiminta ei kuormita yrityksen työntekijöitä ja johtoa liikaa. Tapauksissa, joissa henkilöstön kuormitus on epätasaisesti jakautunut. Tällöin uudet resurssit eivät auta työn kuormittavuuden jakautumisessa ja syntyy tyyppisesti henkilöstön tyytymättömyyttä sekä turhautumista. (Röntkin 2015, 41.)

Epäselvän henkilöstötarvekartoituksen perusteella toteutetussa henkilöstöhankinnassa on myös merkittävä uhka yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Vaikka liian vähäisen työmäärän tai epäselvän työnkuvan takia sisältöä työpäiväänsä ideoimaan palkatut työntekijät voivat olla pitkäaikaisia sijoituksia tulevaan, tuotto-odotuksen tulee kuitenkin olla merkittävä, että organisaatiolla on varaa ottaa töihin työntekijöitä, joiden palkkaukseen käytetyt resurssit saadaan takaisin vasta joskus tulevaisuudessa. Tämän tyyppisille pitkäaikaissijoitusrekrytoinneille voi kuitenkin joskus olla paikkansa. (Röntkin 2015, 41.)

Työnantajan maineen vaikutuksen määrä rekrytoinnissa on merkittävä. Maine vaikuttaa suoraan hakijoiden intoon ylipäätään avata työpaikkailmoitus tai hakea työpaikkaan. Yritykset, joilla on vahva maine kuluttajamarkkinoilla, ovat myös työnhakijoiden silmissä selkeästi näkyvämpiä kuin tuntemattomammat tai huonomaineiset yritykset. Kaijala (2016, 87) korostaa, miten positiivinen maine tekee yrityksestä vetovoimaisen. Yrityksen maine itsessään ei vielä kuitenkaan kerro, onko yritys hyvä paikka tehdä työtä. Tämän takia yrityksessä tulee miettiä, millaisen työnantajamielikuvan puitteissa yrityksen rekrytointia toteutetaan ja suunnitella toteutus yrityksen maine huomioiden. (Kaijala 2016, 87.)

Rekrytointiprosessi tulee suunnitella huolella ja sen tulee olla samanlainen kaikille hakijoille. Tasa-arvoinen ja tasavertainen käsittely, tai näissä epäonnistuminen, voivat vaikuttaa yrityksen maineeseen merkittävästi. Rekrytointiprosessin tehokkuus ja avoimuus tulee myös ottaa huomioon. Tämän takia prosessia suunnitellessa tulee säilyttää mielessä kaksi asiaa: organisaatio ja hakija. Hyvää hakijaa ei saa menettää huonon, pitkän tai hitaan rekrytointiprosessin takia. (Luukka 2019, 276.)

### **2.3 Rekrytointiprosessin tavoitteet**

Rekrytoinnin tavoite on ylläpitää ja laajentaa yrityksen voimavaroja ja kykyä kilpailla alallaan. Rekrytointiprosessin ja sitä tukevan rekrytointisuunnitelman tavoitteena on toteuttaa tämä mahdollisimman tehokkaasti ja kustannustehokkaasti, samalla tuottaen yrityksen tarpeisiin sopivaa työvoimaa. Rekrytoinnin organisointi vaatii esihenkilöiltä ja henkilöstöhallinnon henkilöstöltä aikaa sekä voimavaroja, mutta onnistunut lopputulos on työn arvoinen. (Salli & Takatalo 2014, 10–11.)

Yrityksen tarvitsemista resursseista lähes kaikki ovat yrityksen aiemmin palkkaamaa henkilöstöä. Toiminnan tärkeimpien osa-alueiden, ydintoimintojen ja avaintehtävien pyörittämisessä yritykset tyypillisesti pyrkivät sijoittamaan uudelleen suorassa työsuhteessa olevaa henkilöstöä. Toiminnan ulkopinnassa vuorostaan yrityksillä on tyypillisesti yhteistyökumppaniyrityksiä, kuten esimerkiksi lounasravintoloita tai kuljetuspalveluita, joiden kanssa yrityksen toiminnan kannalta ei kriittiset toiminnot hoituvat. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Yrityksen rekrytoinnin tärkeä tavoite on myös rakentaa toimivaa työyhteisöä. Kaijala (2016, 21) kertoo, miten uudet työntekijät täytyy saada toimimaan motivoituneesti yhdessä, kehittymään yhtiön tahtomaan suuntaan ja pysymään talossa. Hän myös korostaa, miten on helppoa luulla, että rekrytointi on rekrytointistrategiassa tai työnkuvavaatimuksessa listatun toimenkuvan kaltaisten ihmisten löytämistä ja palkkaamista työsuhteeseen. Kaijala (2016, 26) kertoo, miten rekrytoinnin kautta henkilöstöhallinto enemmänkin löytää osaajia, joiden avulla yrityksen jokin tietty ongelmanalue ratkeaa. Tällaisia ongelmia voivat olla muun muassa tietyn myyntitavoitteen saavuttaminen jonkin tuotteen osalta, tai taloushallinnon prosessien kohentamisella. Rekrytoinnin tavoitteena voidaan pitää selkeiden ja todellisuuteen sidottujen tarpeiden täyttämistä. (Kaijalan 2016, 26.)

Organisaation tuottavuuden vaatimusten kasvaessa tai työntekijän poistuessa syntyy yritykselle tarve palkata uusi työntekijä. Viitala (2021, luku 3.3) kuvaa, miten uuden työntekijän palkkaaminen on näiden lähtökohtien takia lähes aina erittäin pitkävaikutteinen ja organisaatiota voimaannuttava osa yrityksen toimintaa. On kuitenkin tärkeää huomioida, että rekrytointi on ajallisen ja voimavaroallisen raskautensa takia, erittäin kallis osa yrityksen toimintaa. Yhden kokoaikaisen työntekijän palkkaamisen kustannukset voivatkin nousta jopa 65 000 euroon. Tämän takia on tärkeää suunnitella

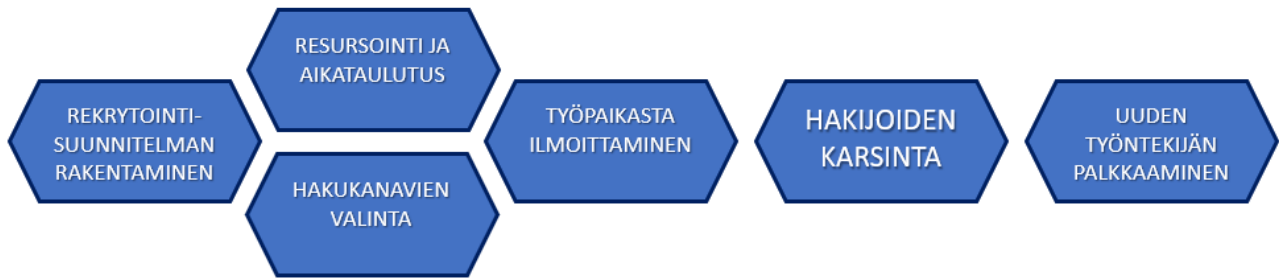
rekrytointiprosessi mahdollisimman tehokkaaksi sekä taata, että uusi työntekijä pystyy tuottamaan työvoimallaan oman rekrytointinsa kustannukset takaisin. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Rekrytinnin kustannusten potentiaalinen määrä ei muodostu pelkistä rekrytointihenkilöstön käyttämän ajan työtuntien hinnasta. Kustannuksiin voidaan myös lukea rekrytinnin onnistuneisuus ja se, miten uuden työntekijän tuottama lisäarvo voidaan tulkita yrityksen toimintaa edistävän. Onnistunut rekrytointiprosessi tuottaa ajoissa oikealla taitopohjalla aloittavan ja yrityksen suorituskykyä laajentavan työntekijän. Epäonnistuessaan rekrytointiprosessiin käytetty aika ei kuitenkaan tuota haluttuja hakijoita tai hakijoiden osaamisessa on ei haettuja ominaisuuksia. Kaikkein pahin uhkakuva rekrytointiprosessin epäonnistumiselle onkin, että palkkauksen jälkeen paljastuukin, ettei uusi työntekijä soviakaan yritykseen ja hänet joudutaan irtisanomaan tai purkamaan työsuhde koeajalla. Tällöin koko rekrytointiprosessi voidaan joutua aloittamaan alusta. (Salli & Takatalo 2014, 13–14.)

Riippumatta siitä, haluaako yrityksen hallinto monipuolistaa henkilöstöään, koska se uskoo monimuotoisuuden ja moninaisuuden arvoon, vai yksinkertaisesti yhteiskunnallisen ja lakipohjaisen paineen vuoksi, on monimuotoisesta henkilöstöstä saavutettu taloudellinen etu riittävä peruste palkata palvelukseen monipuolisemmasta osaajajoukosta (Gaudiano 23.3.2020). Monipuolisen työyhteisön rakentamisen haasteista suurin osa johtuu henkilöstöhallinnon tiedostamattomista tai tiedostetuista ennakkoluuloista ja homogenisoituneen työyhteisön houkuttavuudesta, ihmisten ollessa taipuvaisia keräämään luokseen itsensä kaltaisia. Monipuolisen työyhteisön rakentamiseksi ja sen todellisen voiman valjastamiseksi, on tärkeää pyrkiä tunnistamaan mahdolliset ennakkoluulot organisaation sisällä sekä rakentamaan riittävän kattava rekrytointistrategia, joka toimii oppaana hakijoiden käsittelyssä. Selkeä strategia auttaa hakemusten käsittelyssä ja antaa kriteerit, jotka hakijan tulee täyttää. Jos kuitenkin on havaittavissa yrityksen toiminnassa trendejä ja tapoja, jotka viittaavat ennakkoluulojen ohjaavan rekrytointia rekrytointikriteerien sijaan voidaan vaihtoehtoisesti hakemukset käsitellä nimettöminä mahdollisten ennakkoluulojen karsimiseksi. (Gaudiano 23.3.2020; Johnson & Kirk 5.3.2020.)

## **2.4 Rekrytointiprosessin päävaiheet**

Rekrytointiprosessi muodostuu kuudesta päävaiheesta: tarpeen tunnistaminen, aikataulun muodostaminen, suunnitelman rakentaminen, hakukanavien valinta, työpaikasta ilmoittaminen, hakijoiden karsinnat, tarvittaessa suoritettavat soveltuvuusarviointit ja lopulta prosessin päätös, eli uuden työntekijän työhön ottaminen. Rekrytointiprosessi rakentuu selkeistä paloista, joiden ensisijainen lopputavoite on tuoda organisaatioon uusi tai uusia työntekijöitä. (Salli & Takatalo 2014, 10.)



Kuva 2. Rekrytointiprosessin päävaiheet (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 10)

Rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe on tarvekuvan ja tavoitteen kirkastamisen avulla rakennettu suunnitelma. Suunnitelma toimii koko loppuprosessin ohjeena ja tukee rekrytoijia työssään. Suunnitelman kautta henkilöstöhallinto pystyy tarkentamaan tarvittavien voimavarojen määrän ja laadun onnistuneen rekrytointiprosessin loppuun saattamiseksi. Rekrytointiprosessin kokonaisprosessin aikataulu riippuu toteuttavan organisaation ja täytettävän tehtävän luonteesta. Nämä myös vaikuttavat merkittävästi siihen, mikä kanava rekrytointi-ilmoitukselle valitaan. (Salli & Takatalo 2014, 15–20, 25–27.)

Alkuvaiheen suunnitelmien ja suunnitelman mukaisen rekrytointiprosessin toteuttamisen valmistelevien toimenpiteiden jälkeen kokonaisprosessi etenee hakuilmoituksen julkaisuun. Ilmoituksen julkaisu tuo auenneen työpaikan tai viran ilmoituksen julkiseen levitykseen ja siten myös avaa organisaation rekrytointiprosessin ulkoisille sidosryhmille, eli hakijoille. Ilmoituksen julkaisualusta ja ilmoituksen yleinen laatu ovat ensimmäinen todellinen testi sille, onko toteutettavana olevalla rekrytointiprosessilla onnistumisen mahdollisuutta. Laadukas julkaisualusta ja ilmoitus tuovat haluttuja hakijoita. Hakuajan päätyttyä on rekrytoijalla edessään prosessin seuraava vaihe, eli hakijoiden karsinta. (Salli & Takatalo 2014, 25–26.)

Rekrytointiprosessin loppupuolisko keskittyykin ensisijaisesti hakijoiden käsittelyyn. Hakijoiden hakemusten seulontaan, hakijoihin yhteyden muodostamiseen, haastatteluihin ja soveltuvuustesteihin. Näiden kaikkien lajittelukeinojen kautta rekrytointiprosessi etenee loppuunsa, eli uuden työntekijän palkkaamiseen, tuoden organisaation jälleen yhtä uutta resurssia vahvemmaksi. (Salli & Takatalo 2014, 49–51.)

## 2.5 Rekrytointisuunnitelman muodostaminen

Rekrytointiprosessin aluksi muodostetaan selkeä tarvekuva, eli käsitys siitä millainen työntekijä tarkalleen halutaan rekrytoida. Ilman selkeää tavoitetta on suunnitelmallisen ja johdonmukaisen rekrytointiprosessin toteuttaminen vaikeaa. Tarvekuvan avulla voidaan muodostaa rekrytointikriteerit, joilla

hakijoita rajataan pois myöhemmissä prosessin vaiheissa. Kriteereihin voidaan lukea mukaan yksilöllisiä ominaisuuksia, kuten itsenäisyys tai organisointikyky. Lisäksi kriteereihin voidaan lukea mukaan tehtäväkohtaisten erikoistaitojen erinäisiä muotoja, kuten kielitaito tai vaikkapa tietty ammatillinen tutkinto. Hyvän kriteerilistan taustalla toimii pääsääntöisesti viiden pääkriteerin yhdistelmä. Kulttuurillinen yhteensopivuus uuteen työpaikkaan, osaamisen kehittämistaidot eli oppimisketteryys, hakijan oma asenne, psykologinen pääoma sekä tulevaisuuspotentiaali ovat lähes aina yleisten kriteereiden taustalla. Näiden hakijapiirteiden listaamisen ja niiden avulla muodostettavan rekrytointistrategian kautta saadaan pitkän aikajänteen ja yrityksen toimintasuunnitelman mukainen henkilöstön lisäys. (Salli & Takatalo 2014, 15–20.)

Viitala (2021, luku 3.2) käsittelee suunnitelmallisen henkilöstötarvesuunnittelun tarvetta ja erinäisiä lähteitä, joiden avulla voidaan muodostaa tarvekuva. Tarvekuva muodostuu vastauksista kysymyksiin: paljonko ja millaista työvoimaa tarvitaan seuraavana vuonna? Miten työpanostarve pitäisi saada täytettyä? Ja lopuksi – ehkäpä kriittisin kaikista – mitkä ovat ne toimenpiteen, joiden avulla tarpeeseen voidaan vastata? Tarpeen kartoittamisen yhteydessä tulee ottaa erityisesti huomioon ennakointi yritystoiminnan tulevien jaksojen suhteen. Koska rekrytointi on hyvinkin kallista, on tärkeää kartoittaa, koskeeko tarve jossain prosessissa paikallisesti olevaa osaa vai ajallisesti vain tiettyyn vaiheeseen yrityksen toimintaa. Esimerkiksi kesäkausien aikana tapahtuvat sijaisuudet eivät välttämättä edellytä vakituista työsuhdetta. Myös työvoiman siirroilla tapahtuva toiminnan edistäminen voi ajoittain olla hyvinkin tehokas ja kustannuksiltaan huokeampi tapa toteuttaa yrityksen henkilöstötarpeen täyttäminen. (Viitala 2021, luku 3.2.)

Ajoittain henkilöstötarve syntyy tilanteessa, jossa työtehtävää hoitanut työntekijä siirtyy joko pois yrityksestä kokonaan tai yrityksen sisällä toisiin tehtäviin. Kaijalan (2016, 27) mukaan tässä tilanteessa on tärkeää miettiä, mitä henkilö on saanut aikaiseksi viimeisen muutaman kuukauden, yhden vuoden ja kolmen vuoden aikana. Tätä kautta voidaan muodostaa selkeä kuva osaamisesta ja kokemuksesta, jota siirtyvällä tai poistuvalla henkilöllä on ollut. Kaijala kertoo, miten tärkeää on myös kartoittaa, millä tavoin on työtä tehnyt henkilö kehittynyt viime vuosien aikana ja miten tämän työtehtävän täyttäjäksi voisi haluta kehittyä jatkossa. Kun kyseessä on olemassa olleen työtehtävän uudelleen täyttämiskrytointi, on tärkeää pohtia seuraavaa kysymystä: ovatko tehtävän tarpeet muuttuneet, pitäisikö uuden henkilön saada aikaiseksi jotain, missä edellinen ei onnistunut tai ei ollut tarvetta saada aikaiseksi? Selkeän kartoitusprosessin kautta voidaan alkaa muodostaa kuvaa siitä, mitä uusi työntekijä voisi saada aikaiseksi kolmen kuukauden, yhden vuoden ja kolmen vuoden aikana, eli minkälainen tuottavuusodotus hänelle voidaan osoittaa. (Kaijala 2016, 27–28.)

Jos kuitenkin todetaan, että yritykseen tarvitaan uutta henkilöstöä, ei tule hyökätä suoraan ilmoittamaan siitä. Ilmoituksen muodostaminen itsessään on kriittinen osa rekrytointiprosessia, mutta samoin rekrytoinnin haettua henkilöä kohtaan suunnattujen kriteerien määrittäminen. Onkin tärkeää pyrkiä tunnistamaan miten uuden työntekijän tuomat taidot täydentävät tämänhetkistä taitojen kirjoa. Uusien työntekijöiden kanssa on erittäin tärkeässä roolissa myös mahdollistaa työntekijälle uratavoitteiden ja työssä kehittymisen mahdollisuus. Tämän takia yrityksen johdon ja henkilöstöhallinnon tuleekin kysyä itseltään: onko todennäköistä, että hän löytäisi itselleen kasvupolun ja pysyisi yrityksessä ainakin viisi vuotta? Lisäksi ilmoitusta muodostettaessa tulee tunnistaa organisaation kulttuuri sekä miettiä uuden työntekijän persoonan ja arvomaailman vaikutuksia yhteisöön sulautumiseen. (Kaijala 2016, 28–29.)

Ilmoitukseen kuvattavan organisaation työntekijäprofiiliin tulee olla tarkkaan mietitty. Perinteisesti johtajat ovat rakentaneet kokonaiskuvansa henkilöstön kokemuksista, ajatuksista ja tunteista, eli yrityksen kulttuurista, kyselylomakkeiden avulla. Kyselyitä käytettäessä tulee saatu tieto varmentaa organisaatiosta kyselyn tuloksiin viitaten. Jos kyselytulokset viittaavat ongelmiin, syvähaastatteluiden avulla voidaan tunnistaa ongelmat ja niiden aiheuttajat. Tämä pätee myös onnistumisiin. Tarkkaan tutkittu organisaatiokulttuurikuva kertoo työntekijöiden kokemuksista organisaation rakenteiden ja käytäntöjen yhtyessä eli selkeyttää kuvan siitä, millainen on henkilöstön kokemus, kun he altistuvat samoilta organisaatiokäytännöille, normeille ja odotuksille. Kun halutaan organisaatiossa muutoksia, esimerkiksi kehittämällä organisaation kokonaisosaamista uusien työntekijöiden kautta, mutta muutoksen vaatimaa psykologiaa ei ymmärretä, on turha odottaa muutosta tapahtuvaksi odotetulla tavalla (Vuori & Vuori 2022, 40–41; 48).

Henkilöstötarpeen määrittäminen on hyvä tehdä selkeiden raamien puitteissa. Heti rekrytointiprosessin aluksi on hyvä tarkistaa, tarvitaanko uutta henkilöstöä oikeasti, vai voisiko tunnistetut työtehtävät jättää tekemättä tai ulkoistaa ja ostaa suoritteet alihankintana. Jos kyseistä tehtävää ei voida ulkoistaa, niin taloudellisista tai yrityksen intresseistä johtuen, tai jos työtehtävä edellyttää yrityksen toiminnan kannalta kriittistä erityisosaamista, on tärkeää muodostaa selkeä kuva siitä taitopaketista mitä etsitään. Helposti ja usein unohdettu aspekti uutta henkilöstöä palkattaessa on myös työntekijän kehittymisen mahdollistaja, eli työyhteisö. Yhteisöön sopivan tai sen kehittymistä palvelevan rekrytoinnin kautta yrityksen johto ja henkilöstöhallinto varmistavat, että työyhteisön toiminta jatkuu haluttuun, henkilöstösuunnitelman mukaiseen suuntaan. (Kaijala 2016, 28–29.)

Kun yritys on tunnistanut selkeän kuvan siitä, minkälaisen henkilöstötarpeen mukaan uuden henkilöstön hankinta tapahtuu, laatii yrityksen henkilöstöhallinto rekrytointistrategian. Strategian tarkoituksena on toimia yleisenä rekrytointiprosessien käytännön vaiheiden ohjenuorana, selkeyttää yrityk-

sen rekrytinnissa tarvittavien arvojen määrää ja muotoa, muodostaa tärkeimmät toiminnan linjaukset ja lopulta mahdollistaa rekrytinnin toteuttavan henkilöstön yhteistyö. Selkeästä strategiasta löytyvät yrityksen tarpeiden mukaiset organisaatiolliset, yksilölliset ja tehtäväkohtaiset kriteerit, joiden perusteella hakijoita voidaan arvioida. Selkeät kriteerit toimivat selkeinä ja yksiselitteisinä standardeina, joiden perusteella hakijoita lajitellaan sopiviin ja ei sopiviin. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Hakukriteerien määrittämisessä voidaan tukeutua jo muodostettuun tarvekuvaan sekä harkita, onko suoritettavan rekrytinnin aikana mahdollisuus laajentaa yrityksen taitopohjan monimuotoisuutta (Viitala 2021, luku 3.3). On kuitenkin tärkeää, että strategia perustuu henkilöstösuunnittelun ympärille ja muodostaa 6–12 selkeää hakukriteeriä, jotka on muodostettu aiemmin mainittujen tarvekuvauksen avulla. Kriteereitä muodostettaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, mitä taitoja halutaan edellyttää hakijalta ennen työhön ottamista ja mitkä taidot yrityksen palveluksessa voidaan opettaa. Taidot, joiden kouluttaminen tai oppiminen tapahtuu luonnostaan työn lomassa, kannattaa jättää pois itse kriteerilistasta ja merkata ne esimerkiksi ”tarjoamme koulutusta” osioon työpaikkailmoituksessa. Taidot, joita hakijalta edellytetään jo ennen työssä aloittamista, on hyvä arvioida niin työssä tarpeellisuuden painottuneisuuden kuin myös kattavuuden suhteen. Esimerkiksi taito, jonka osaaminen on ennalta vaadittua, mutta ei kriittisessä osassa päivittäistä työntekoa, ei tule olemaan yhtä kriittinen, kuin jokapäiväiset taidot, kuten ajokortti kuorma-autokuljettajalle tai lentolupa lentäjälle. Tarpeellisuuden painottuneisuuden ja itse hakijoiden seulomisen helpottamiseksi, voidaan muodostaa arviointiasteikko, jonka avulla voidaan vertailla eri taitojen ja tietojen painottuneisuutta hakijoiden kesken. (Salli & Takatalo 2014, 18–20.)

Selkeiden hakijakriteerien lisäksi rekrytointiprosessia suunnitellessa ja rekrytointistrategiaa muodostettaessa, on tärkeää muodostaa aikataulu ja suunnitelma rekrytinnin toteuttamiseksi. Vähimmillään tämä tarkoittaa yrityksen johdon ja henkilöstöhallinnon ajatuksia siitä, mitä henkilöstömuutoksia ja muutostoimenpiteitä on tulossa. Vaihtoehtoisesti suunnitelma voi olla systemaattinen, tarkkaan harkittu ja dokumentoitu asiakirja, jossa on ohjeet, tavoitteet ja suunnitelmat tuleville strategiakausille. (Viitala 2021, luku henkilöstösuunnittelu.)

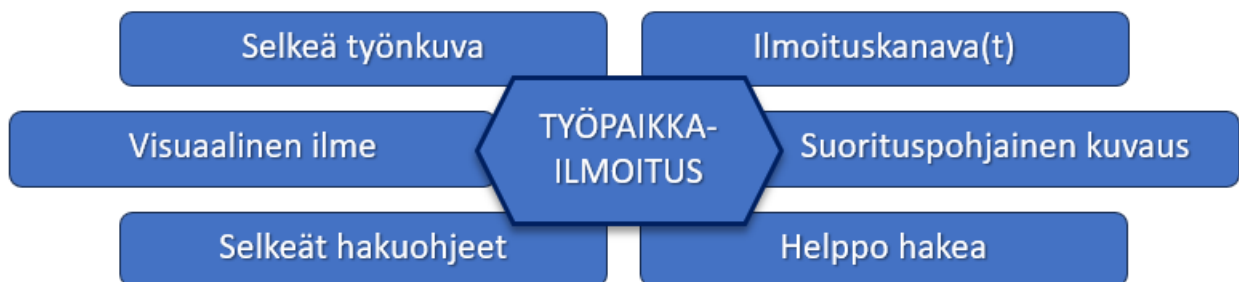
Aikataulullisesti rekrytointiprosessin voidaan olettaa kestävän kuukausia. Rekrytointisuunnitelma kuitenkin käsittelee useiden strategiakausien mittaista ajanjaksoa, joiden aikana rekrytointiprosesitjuja voi olla useita. On siis tärkeää huomioida, kokonaisprosessin useiden vaiheiden viedessä paljon aikaa, että rekrytointien aikataulut voivat lomittua toistensa kanssa ristiin. Aikataulutus on tärkeää pitää hallinnassa, etteivät rekrytointien kestot veny ja tuota lisäkustannuksia. Venymisen taustalla voi olla syynä esimerkiksi epäselvät lajittelukriteerit, ylityöllistetty hakemusten lajittelu tai vaikkapa tehoton hakemusten vastaanottokanava. Ihannetilanteessa hakemuksien käsittely ja ha-



kijoiden lajittelu sujuvat nopeasti, jolloin hakijoiden suuntaan tapahtuva viestintä tapahtuu jopa samalla viikolla hakemuksen jättämisestä. Jos kuitenkin henkilöstöhallinto havaitsee hakuprosessin hidastuvan ja hakemusten lajittelun kestävän poikkeuksellisen pitkään, on hyvä käytäntö olla hakijoihin yhteydessä ja pahoitella pitkää odotusta. Pahimmillaan liian pitkään odottanut hakija kyllästyy ja yrityksen mainekin voi kärsiä. (Salli & Takatalo 2014, 11–14; Viitala 2021, luku 3.3.)

## 2.6 Työpaikan aukeamisesta ilmoittaminen

Työpaikkailmoituksen selkeys ja ytimekkyys ovat omiaan takaamaan potentiaalisen hakijan mielenkiinnon riittämisen hakemiseen asti. Onnistunut ilmoitus herättää lukijan mielenkiinnon nopeasti jo ensisilmäyksellä. Pitkä ja raskaslukuinen ilmoitus, vaikkakin aiheellinen, voi ajaa kiireisen ilmoitusten lukijan pois, tai vähintään karsii hakijoista niitä, joilla pitkän ilmoituksen lukemiseen ei ole aikaa tai kärsivällisyyttä. Erityisesti nykypäivän toimintaympäristössä, jossa moni hakija lukee ilmoituksia mobiililaitteilla, korostuu ensivaikutelman ja nopean työnkuvanmuodostumisen tärkeys. Tämän takia nopeasti luettavissa oleva suorituspohjainen kuvaus tarjolla olevasta työstä, on omiaan antamaan hakijalle kattavan kokonaiskuvan työstä. (Salli & Takatalo 2014, 25–27.)



Kuva 3 Hyvän työpaikkailmoituksen osa-alueet (Mukaillen Salli & Takatalo 2014, 25)

Lyhyt kuvaus siitä, millainen on keskimääräinen työpäivä tai työviikko ja mitä työnantaja tarjoaa työntekijälle, luo käytännönläheisen ja realistisen kuvan työn vaatimuksista. Rehellinen listaus hakukriteereistä, yhdistyy tähän kuvaukseen ja rakentaa hakijalle kuvan siitä, mitä hänen tulee osoittaa osaavansa hakiessaan sekä mitä rekrytoinnin aikana häneltä edellytetään. Liian leväperäiset hakukriteerit kostautuvat työnkuvauksen kirjoittamisen aikana, luoden liian laajan tai suppean työnkuvan, tai jättävät hakijan tulkinnan varaan osia työstä, johon hän hakee. Pahimmillaan hakijalle valkenee työpaikan todellinen luonne vasta, kun hän on jo allekirjoittanut työsopimuksen. Hyvin ja suunnitelmallisesti toteutettu työnkuvaus vähentää rekrytoinnin toteuttavan osapuolen turhalta työllistämiseltä, kannustamalla pois turhat hakijat, kun hakijat itse karsivat itsensä pois todetessaan kuvattun työn ollen itselleen epäsopeva. (Salli & Takatalo 2014, 25–27.)

Toimintaohjeet siihen, miten hakijan tulee toimia hakeakseen työpaikkaan ovat luontainen ja yksinkertainen osa ilmoitusta. Huonolaatuiset ohjeet johtavat hakijan harhaan ja pahimmillaan lähettämään hakemuksensa väärään paikkaan. Yksinkertainen ja yksiselitteinen hakemisprosessi varmistaa kaikkien hakemusten saapumisen oikeaan paikkaan haluttua kanavaa pitkin. Hakemisen helpouden voidaan houkutella suuriakin hakijamääriä. Epäselvä tai jopa väärä työnkuva tuo hakuprosessiin osallistumaan turhia hakijoita. Turha hakijan kuormittaminen ylimääräisillä hakulomakkeilla, vain haittaa rekrytoinnin kokonaisprosessia ja lisää käsiteltävän materiaalin määrää hakijoiden loppuseulonnan aikana. Tyypillinen virhe onkin pyytää hakijaa toimittamaan CV osana hakemustaan, mutta samanaikaisesti vaatia tätä täyttämään samat tiedot erilliseen hakemus pohjaan. Ilmoituksessa onkin hyvä kertoa selvästi, mitä hakijalta seuraavaksi odotetaan, jotta hakija ei suotta tee turhaa työtä, esimerkiksi lähde päivittämään työhistoriaa ansioluettelonsa, jos sen toimittamista ei kuitenkaan vaadita. Nykypäiväisessä digitaalisessa yhteiskunnassa moni työnhakija on luonut itselleen hakujärjestelmiin valmiin profiilin, tai vaikkapa LinkedIn-profiilin, jossa hän ylläpitää osaamisiaan ja työhistoriaansa. Näiden kanavien linkittäminen hakemukseen onkin helppo tapa mahdollistaa hakijalle nopea tietojensa jakaminen. (Salli & Takatalo 2014, 28–30.)

Kun työpaikkailmoituksen sisältö on päätetty, tulee se räätälöidä ilmoituskanavan mukaiseen muotoon ja varmistaa, että sen visuaalinen ilme kannustaa hakijaa hakemaan paikkaan. Ilmoituskanavaa valitessa tulee yrityksen valita kanava tarkasti ja selvittää, minkälaisia ilmoituskanavia kyseiseen työtehtävään sopivat hakijat voisivat seurata. Tarpeen mukaisten hakijoiden tavoittamisen kannalta tavoittavimpien hakukanavien löytäminen on tärkeää. Vaihtoehtoja on lukuisia, mutta oikein rajattu ilmoituskampanja näkyy suoraan oikeille henkilöille rajaten turhien hakijoiden todennäköisyyttä pienemmäksi. Oikein valittu ilmoituskanava mahdollistaa myös sen, ettei hakuajan tarvitse olla pitkä. Vain viikko voi riittää. Lisäksi sosiaalisessa mediassa tapahtuvan mainonnan riittävä toisto, tulee tiedostaa kriittisenä osana siellä tapahtuvaa mainontaa. Perinteisempien mainontakanavien ilmoitusten näkyvyys on melko staattista, ollen löydettävissä ja nähtävissä halutun ajan kaikille. Vastavuoroisesti sosiaalisen median kanavissa mainos saattaa näkyä potentiaaliselle hakijalle vain hetken, hänen rullatessaan siitä ohi. Ilmoituksen visuaalisuutta tulee hyödyntää rekrytointiviestinnässä myös. Visuaalisuus on toimiva tapa lisätä näkyvyyttä, nostaa brändiä ja parantaa työnantajaimagoa. Kuvien jäädessä mieleen jo hetkellisen vilauksen jälkeen, voi kirkas ja houkutteleva mainos hidastaa hakijaehdokkaan katsetta juuri tarvittavan määrän, mahdollistaakseen hänelle itse mainostekstin lukemisen. Vaihtoehtoisesti rekrytointivideot ovat myös yksi keino saavuttaa hakijoita ja luoda näkyvyyttä yritykselle. (Salli & Takatalo 2014, 28; Kaijala 2016, 183–191.)

Visuaalisuuden lisäksi, työpaikkailmoituksen saavuttavuus on tarkkaan harkittava seikka. Saavuttavuuden ja vaatimusten tarkalla säätelyllä voidaan vaikuttaa hakijoiden monimuotoisuuteen. Pelkäs-

tään suomen kielen taidon edellyttäminen työpaikkailmoituksessa rajaa monia potentiaalisia hakijoita pois, kuin myös ilmoituksen julkaiseminen vain suomeksi. Työpaikkailmoituksessa voidaan myös suoraan antaa ilmi, että organisaatio pyrkii monimuotoisuuteen. Näin työnantaja voi pyrkiä lisäämään hakijajoukon monimuotoisuutta ilmaisemalla arvoaan sekä myönteistä suhtautumistaan monimuotoisuuteen ja siten kannustaa vähemmistöihin kuuluvia hakemaan avoimena oleviin tehtäviin. Hakijoiden nimettömänä käsittelyllä on vaikutus hakijoiden kokemukseen. (Rask & Mankinen & Nykänen & Teräsaho 2022, 50–53.)

Lopulta, kun kaikki yllä mainitut seikat tuodaan yhteen, muodostuu työpaikkailmoitus. Ilmoituksen kautta hakija saa selkeän kuvan työstä, yrityksestä ja työn vaatimuksista. Hakemalla ilmoituksessa kerrottujen ohjeiden mukaisesti yrityksen edustajat saavat hakijasta tietoonsa, perustietojen lisäksi, alustavan kuvan hakijan taidoista, kokemuksesta ja siitä, onko hän yrityksen palvelukseen sopiva.

## 2.7 Hakijoiden karsinta

Hakijoiden määrän ja laadun karsintaan on useita eri keinoja. Hakemuksia käsiteltäessä toiminnan tehokkuus, nopean arviointikyvyn sekä tasa-arvoisen ja tasavertaisen käsittelyn tärkeys korostuu. Sopivuuden selvittämisen tukena toimivat monipuoliset selvitykset, kyselyt ja henkilöarviointit auttavat ymmärtämään hakijaa sekä arvioimaan, sopiiko hakija yritykseen. Henkilöarviointien avulla ei siis aina mitata yksittäistä kyvykkyyttä vaan arvioidaan sopivuutta organisaatioon. (Kaijala 2016, 24.)



Kuva 4: Hakijoiden arvioinnin osa-alueet

Hakemuksia voi tulla, työnkuvasta ja työn kiinnostavuudesta riippuen, hyvinkin vaihtelevia määriä. Hakemusten huolellinen läpikäynti lienee tunnetuin esikarsinnan muoto. Hakijoiden hakemusten käsittelyssä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, ettei tee liian syviä päätelmiä hakemuksen sisällön perusteella. Siispä onkin tärkeää pohtia, kuinka hyvin tehtävään määritellyt kriteerit vaikuttavat hakemuksen pohjalta täyttyvän sekä onko hakijalla työtehtävän kannalta relevanttia koulutusta ja

työhistoriaa. Näiden perusvaatimusten täytyttyä voi tutkia hakemuksesta merkkejä siitä, miten hakijan opinto- ja työura on edennyt. Tällöin voidaan selvittää, onko kehitys ollut loogista vai onko työhistoriassa jotain poikkeamia tai viitteitä totuuden vääristelystä. (Salli & Takatalo 2014, 49–50.)

Työ- ja opintohistorian tarkastelun pohjalta syntyneet kysymykset kannattaakin kirjata muistiin hakijan hakemusprofiiliin, eritoten jos hakijaa halutaan haastatella. Hakemusta käsitellessä hakijasta voidaan rakentaa syvempää kuvaa myös hakemuksen visuaalisen ilmeen perusteella. Nopeasti tehdyn oloinen tai vaihtoehtoisesti erityisen huolitellun näköinen hakemus voi kertoa hakijan työtyylistä ja huolellisuudesta. Erilaiset huomiota herättävät seikat, kuten kirjoitusvirheet tai poikkeuksellisen laadukas visuaalisuus, voivat olla asioita, joista voidaan kysyä hakijalta lisätietoja haastattelussa. Lopulta hakijan antamien tietojen muodostamaa kuvaa tulee verrata rekrytointisuunnitelman ja yleisen työvoimatarpeen kanssa. Onko yrityksellä mahdollisuus rekrytoida noviisi vai onko tarvetta kokeneelle työntekijälle, joka pystyy siirtymään nopeasti töihin. Kokemattomamman hakijan kanssa vaaditaan lähtökohtaisesti enemmän perehdytyskykyä ja dynaamisuutta organisaatiolta, kuin jo saman tyyppisessä tehtävässä töitä tehneen hakijan kohdalla. (Salli & Takatalo 2014, 49–50.)

Rekrytoitaessa uutta henkilöstöä voi muodostua kuva siitä, että yritykseen voidaan palkata vain kokeneita, valmiita osaajia. Salli ja Takatalo (2014, 50) varoittavat siitä, miten jo nyt sekä tulevaisuudessa on yhä vaikeampi löytää taitojen ja osaamisten puolesta täysin valmista osaajaa. Tämä seikka tulee huomioida jo rekrytointistrategiaa muodostettaessa sekä kaikissa rekrytoinnin myöhemmissä vaiheissa. Onkin siis pyrittävä tunnistamaan hakijoissa kehitettävyyden merkkejä, kuten oppimiskyky ja oppimisketteryys sekä asenne uutta osaamista kohtaan. Uomiinsa jumittuneen hakijan, vaikkakin hän olisikin teknisesti osaavampi kuin toinen, kehittäminen alati kehittyvässä työmaailmassa voi olla yrityksen organisaatiollisen kehittymisen kannalta hankalampaa, kuin tiedonvälkäläisen hakijan. Kehittämiskyky ja siihen liittyvät luonteenpiirteet ovat valitettavasti tekijöitä, jotka eivät välttämättä tule hakemuksesta selkeästi esiin. Liiallinen rajoittaminen hakijoiden käsittelyssä, voi johtaa tilanteeseen, jossa kehittämiskelpoiset ja innokkaat hakijat karsitaan pois, ennen lähempää tutustumista, siten estäen organisaation kehittymisen ja rajaten siten pitkänaikavälin kasvumahdollisuudet yrityksen osaamiselta. (Salli & Takatalo 2014, 49–50.)

Salli ja Takatalo (2014, 48) suosittelivat myös järjestämään ennakkotestejä. He nostavatkin esiin verkossa tehtävien testien tehokkuuden. Testien tavoitteena voi olla yrityksen tyypillisiä työtilanteita tai toimintaympäristöä. Näin hakijan kykyä keksiä ratkaisuja ja selviytyä tilanteesta toiseen katsomallaan tavalla, voidaan mitata ja siten saada virtailukelpoisia tuloksia. Hakijan tilannepäätelytehtävässä tekemien päätösten ja valintojen avulla on myös mahdollista arvioida miten hyvin hakijan arvot ja valitsemat toimintatavat sopisivat yrityksen arvojen ja toimintatapojen kanssa yhteen. Salli

ja Takatalo (2014, 48) kertovat, miten tulosten pohjalta voidaan valita parhaiten soveltuvat hakijat. (Salli & Takatalo 2014, 50–51.)

Anonymiteetti työpaikkaa hakeneiden kesken osana organisaation monimuotoisuuden edistystoimia voidaan ulottaa myös osaksi ennakkotestausta. Anonyymiin rekrytointiin lisätty tai itsenäisenä osana rekrytointia toteutettava anonyymi osaamisnäyte on koettu objektiivisempänä ja antavan kokemuksen reiluudesta ja oikeudenmukaisuudesta, kuin ei anonyymit testit. Työnantajan näkökulmasta anonyymi osaamisnäyte on koettu myös olevan vaivaton toteuttaa sekä jopa helpottavan hakijoiden osaamisen arviointia. (Rask & Mankinen & Nykänen & Teräsaho 2022, 53.)

Persoonallisuustestejä yksinään ei kuitenkaan tulisi Sallin ja Takatalon (2014, 48) mukaan käyttää poissulkemaan ketään jatkosta. He kuvaavat, miten työpersoonallisuustestejä käytettäessä on olennaista keskustella hakijan kanssa testin tuloksista myöhemmin ja saada näin kattava kuva siitä, kuinka testin tulokset näkyvät hakijan todellisessa toiminnassa. Vasta työpersoonallisuustestiin yhdistyttyä hakijan kanssa käytyyn keskusteluun voidaan muodostaa todellinen kuva hakijasta. Vaihtoehtoisia tapoja testata hakijoita voivat olla ennakkotehtävät tai videohakemusten avulla vastattavat kyselyt. Salli ja Takatalo mainitsevat luonnehtivat hakijan tekemän esittelyvideon olevan toimiva tapa hakijoiden osaamisen ilmaisuun. Lyhyen videon avulla hakijasta saa hyvän hake-  
musta paljon monipuolisemman kuvan hakijan olemuksesta ja persoonallisuudesta. Erityisesti vuorovaikutustaitoja edellyttävissä työtehtävissä videolla ”esiintymistä” voidaan käyttää yhtenä mittarina hakijoiden luontaisesta kyvystä ilmaista itseään. Salli ja Takatalo suosittelee myös antamaan hakijoille tiettyjä kysymyksiä, joihin vastata videolla. Tällöin hakemusvideo toimiikin jopa eräänlaisena esihaastatteluna. (Salli & Takatalo 2014, 50–51.)

Työtehtävän mukaan voidaan luoda erityyppisiä ennakkotehtäviä, joiden avulla hakijalle muodostuu mahdollisuus näyttää omaa ammattitaitoaan. Testien luomisen vaatiman ajan ja ammattitaidon takia, tulee testien käyttö olla kuitenkin perusteltua ja rekrytointistrategiaan sidottua. Esimerkiksi Salli ja Takatalo mainitsevat toimittajan työhön ja miten siihen soveltuva ennakkotehtävä olisi kirjoitusnäyte annetusta aiheesta. He kuitenkin korostavat, miten ennakkotehtävät toimivatkin tehokkaasti niitä hakijoita karsivana, joilta aito motivaatio hakea tehtävään puuttuu. Tällä tavoin säästyy aikaa kaikilta osapuolilta. (Salli & Takatalo 2014, 50–51.)

## **2.8 Hakijoiden haastattelu ja valinta**

Haastattelumuotoja on useita erilaisia. Tyypillinen mielikuva työhaastattelusta on kasvotusten tapahtuva, hieman ahdistava ja pelottava kuulustelu, jonka jälkeen toivotaan työntekijästä paljastuneen kaikki tarpeellinen. Vaihtoehtoja kuitenkin on. Esimerkiksi aiemminkin mainitut esittelyvideotehtävät tai ennakkotestit keventävät työhaastattelun vaatimaa tiedonvaihtokuormaa, kun suurin

osa tiedosta on tullut esiin jo ennen haastattelua. Vaihtoehtoisesti tai edellä mainittujen lisäksi, lyhyt puhelinhaastattelu säästää, niin hakijan, kuin rekrytoijan aikaa ja energiaa. Puhelinhaastattelulla pyritäänkin estämään tilanne, jossa hakija kutsutaan tunnin työhaastatteluun toimistolle, mutta heti haastattelun alussa huomataan, että hakijalle on muodostunut täysin väärä kuva tehtävästä tai palkkauksesta ja haastattelu joudutaan päättämään ensiminuuteille. Lyhyt puhelinhaastattelu toimii myös hyvänä vuorovaikutustaitojen arviointiväylänä tehtäviin, joissa vuorovaikutustaidot ovat tärkeä valintakriteeri. (Salli & Takatalo 2014, 50–51.)

Wilma Vilen (Mäkelä 2.5.2022) kuvailee haastattelussa, miten Mäkelän mukaan työhaastattelun toteuttaminen etäyhteyden välityksellä voi joissain tilanteissa olla jopa perinteistä, kasvotusten tehtävää haastattelua parempi. Vilen korostaa etähaastattelun helppoutta ja matalaa tilanteen jännittyneisyyttä. Lisäksi etähaastattelu vähentää vieraaseen paikkaan menemisestä, aikataulusta ja julkisen liikenteen yhteyksien selvittämisestä syntyvää stressiä. Lisäksi osa hakijoista saattaa kyetä tuomaan itsensä esiin paremmin etähaastattelussa paremmin kuin kasvotusten. (Mäkelä 2.5.2022.)

Lisäksi etähaastattelun hyödyntämisessä huomioitavaa on, että useat hakijat saattavat kokea etähaastattelun etäisenä ja epäilevät kykyään välittää tarpeeksi tietoa itsestään ja persoonastaan tarpeeksi etähaastattelussa. Wilma Vilen (Mäkelä 2.5.2022) painottaa, miten osa hakijoista edustaa ihmistyyppiä, jolle mahdollisuus esiintyä paikan päällä itsevarmana ja viimeisen päälle laitettuna, luo heille edullisen ympäristön edustaa itseään. Vilen (Mäkelä 2.5.2022) on kuitenkin huomannut, että etäyhteyden välityksellä hän saa hyvin erilaisistakin ihmisistä riittävästi tietoja ja luonnekuvaa irti. Esimerkkinä hän mainitsee, että hakijat pukeutuvat etähaastatteluun rennommin. Haastatteluun voikin hänen mukaansa hyvin valita sellaiset vaatteet, joissa on mukava olla, huomioiden kuitenkin yritys ja haettava tehtävä. Haastattelut ovat Vilenin (Mäkelä 2.5.2022) mukaan erityisellä tavalla rentoja, kun kaikki haastatteluun osallistuvat ovat itselleen tutussa ympäristössä ja itselleen mukavasti pukeutuneita. (Mäkelä 2.5.2022.)

Ympäristön valinnalla on Vilenin (Mäkelä 2.5.2022) mukaan tärkeä rooli etähaastattelun onnistumisessa. Hän suosittelee valitsemaan rauhallisen ja siistin ympäristön haastattelulle sekä tarkistamaan, että kamera ja haastatteluun käytettävä ohjelma toimivat. Teknisten ongelmien välttämiseksi suosittelee Vilen (Mäkelä 2.5.2022) tekemään aina varasuunnitelman siltä varalta, että yhteys haastateltavaan ei muodostu toivotusti tai tekniset laitteet eivät toimi. Jos ongelmia kuitenkin syntyy, ei hänen mielestään tule kuitenkaan säikähtää. Kun ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin etsitään yhdessä haastattelijan kanssa, voi hakijaan muodostua uniikki yhteys ja siten selvitä jopa jotain, joka alkuperäisen haastattelusuunnitelman kautta ei olisi selvinnyt. (Mäkelä 2.5.2022.)

Vaikka hakijalajittelussa käytettäisiinkin laajamittaisia karsintakeinoja, joilla hakijoita aluksi kohdetaan etäyhteyden välityksellä, on hakija lopulta kohdattava kasvotusten. Tällöin rekrytointiprosessi tuo hakijoista sopivimmiksi valikoituneet hakijat sekä organisaation edustajat yhteen, työhaastatteluuun. Haastattelussa haastattelijat tai haastattelijat voivat käyttää valmiiksi rakennettua, standardisoitua haastattelupohjaa. Tällainen strukturoitu tai puolistrukturoitu haastattelumetodi mahdollistaa haastatteluiden tasalaatuisuuden sekä sitä kautta myös tasa-arvoisuuden eri hakijoiden välillä. Työhaastatteluissa, toisin kuin tutkimuspohjaisissa haastatteluissa, ei ole määritetty tarkkaa tutkimuskysymystä. Tyypillinen työhaastattelu onkin tyypillisesti teemahaastattelu, jonka pääteema on selvittää hakijan sopivuus organisaatioon sekä tarkentaa hänen osaamistaan. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 3.1.1; Salli & Takatalo 2014, 60–61.)

Laadukas työhaastattelu paljastaa hakijasta niin vahvuuksia kuin heikkouksia. Ammattitaitoinen haastattelijat pyrkii, käyttäen tarkentavia lisäkysymyksiä, tuomaan esiin hakijasta myös tarkkoja kokemustietoja. Esimerkiksi hakijan tarkka rooli jossain aiemmassa projektissa, joka on sivunnut nyt haettavan työtehtävän alaa, paljastaa hakijan roolikohtaisia kompetensseja, joita tämä ei välttämättä osaisi kuvata itsekään. Laadukkaan työhaastattelun toteuttamiseksi Salli ja Takatalo (2014, 62) suosittelevat SOARA-haastattelumallia, sanoista *situation, objective, action, results* ja *aftermath*. SOARA-mallilla haastattelu keskittää haastattelijan kysymykset ensisijaisesti juuri haastateltavan osaamiseen. Vastaavanlainen haastattelumalli on AIR-malli, sanoista *action, intention* ja *reflection*. Molemmissa malleissa haastateltavan konkreettisten tekojen ja niiden taustalla olevien ajattelumallien perusteella haastattelijat saa paremman kuvan hakijan työkohtaisesta osaamisesta, kuin perinteisemmällä adjektiivihakuisilla kysymyksillä. (Salli & Takatalo 2014, 64–66.)

Työhaastattelun onnistumisen kannalta, tehokkaasti kohdennettujen kysymysten lisäksi, on haastattelijan itsensä toiminnan laadukkuus. Hyväkin haastattelukysymys voi ohjata haastattelun pois raiteiltaan, jos haastattelijan elekieli ajaa haastateltavan peittelemään itseään tai osaamistaan. Vastavuoroisesti haastattelijan tulee lukea haastateltavan olemusta ja elekieltä. Haastattelijan rooli haastattelussa onkin innostaa haastateltava kertomaan vapautuneesti itsestään, luoda luottavainen tunnelma ja siten paljastamaan itsestään enemmän kuin olisi aluksi ehkä halunnutkaan paljastaa. (Salli & Takatalo 2014, 67–68.)

Työhaastattelussa on kuitenkin tärkeää pitää mielessään, ettei haastattelijan rooli ole ystävystyä haastateltavan kanssa. Haastattelijan on helppo tämä unohtaa ja alkaa etsiä itsensä kaltaisia hakijoita haastatteluista, luoden nk. ”*tykkäämisharhan*”. Muita haastattelun aikana syntyvää hakijakuva vääristäviä seikkoja voivat olla muun muassa sukupuolisyrintä, samanlaisuusharha, negatiivisen tiedon painottamisen luoma harha tai täydentämisharha, jossa haastattelijat täydentää tai jopa

suoraan vastaa hakijan puolesta esitettyihin kysymyksiin. Näiden vääristymien välttämiseksi on tärkeää varata haastatteluiden jälkianalyysille riittävästi aikaa, pyrkiä käyttämään samojen kysymysten kautta syntyvää struktuuria kaikissa haastattelussa sekä selvittää mahdollisuuksia mahdollisten soveltuvuusarviointien toteuttamiselle. (Salli & Takatalo 2014, 72–76.)

Haastatteluiden jälkeen tulee rekryointiprosessi luonnolliseen loppuvaiheeseensa. Haastateltujen joukosta on tehty päätös, kenet organisaatioon palkataan. Rekryointiprosessin alkuvaiheessa määritettyjen soveltuvuusvaatimusten kautta rekrytoija sekä mahdolliset rekryointiprosessissa mukana olleet esihenkilöt arvioivat haastateltujen sopivuutta määriteltyihin kriteereihin. Teknisten mittareiden ja soveltuvuustestien avulla rekryointia toteuttavat henkilöt voivat saada laadukasta ja vertailukelpoista tietoa eri hakijoista, mutta loppukädessä on myös tärkeää tiedostaa intuition merkitys. Välillä haastattelusta voi syntyä ”tunne”, että hän on juuri se oikea. Taustalla voi olla monikin alitajuinen seikka, mutta kokeneen rekrytoijan silmä havaitsee paljon myös sanatonta ja sanallisen viestinnän rinnastettavissa olevaa tietoa. Intuitiota kannattaakin kuunnella, mutta sen varaan ei kannata perustaa lopullista päätöstä. (Salli & Takatalo 2014, 85–87.)

Kun valinta lopulta tehdään ja rekryointiprosessiin osallistuneita hakijoita informoidaan tuloksesta, oli valinta heihin kohdistunut tai ei, tulee rekryointiin osallistuneen henkilöstön muistaa, ettei henkilöstön palkkaamisen kokonaisprosessi pääty työsopimuksen allekirjoittamiseen. Seuraavaksi olisi edessä uuden työntekijän integroiminen osaksi organisaatiota, eli perehdyttäminen. Tätä vaihetta ei kuitenkaan tässä työssä käsitellä. (Salli & Takatalo 2014, 85–87.)

Rekryointiprosessin kokonaisuus on pitkä ja kallis toteutus. Vaikutukset prosessin onnistumisella tai epäonnistumisella voivat olla kauaskantoiset niin organisaation kuin hakijankin kohdalla. Nyt rakennettu kuva rekryointiprosessista on kuitenkin vain kirjallisuuden perusteella selvitetty, käytännön rekrytoinnista irrallinen prosessinkuvaus. Epäselväksi jää, mitkä osa-alueet ovat ammattilaisten mielestä ne, joissa onnistuminen ratkaistaan. Onko joitain tiettyjä prosessin vaiheita, joissa epäonnistuminen on helppoa? Entä onko joitain tiettyjä työtapoja, joilla nämä epäonnistumiset voitaisiin välttää? Näiden kysymysten vastausten kautta syventyy rekryointiprosessin käytännön läheisempi näkökulma.



### 3 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa kuvaan tutkimusmenetelmän valintaa, tutkimuksen toteuttamista, aineiston keräämistä ja aineiston analysointia. Lisäksi luvun lopussa esittelen tutkimusta varten haastatellut henkilöt sekä vertailen heidän osaamistaan, näkökulmiaan ja rekrytointikeskeistä työnkuvaansa toisiinsa.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen toteuttamiseksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä. Pitkähäkö (2014, 27) kuvaili laadullisen tutkimuksen olevan käytännön ilmiöiden havainnointiin perustuva tutkimusmenetelmä. Sen tavoitteena on ymmärtää sekä tulkita ilmiöitä, suunnitelmallisen tutkimuksen kautta. Pitkähäkö (2014, 8–9) kertoo laadullisen tutkimuksen keskittyvän, toisin kuin määrällinen tutkimus, tyypillisesti tulevaisuuteen sekä tietyn kohteen parantamiseen. Määrällinen tutkimus vuorostaan keskittyy tyypillisesti enemmän jo tapahtuneiden asioiden tutkimiseen (Pitkähäkö 2014, 8–9).

Nyt toteutetun laadullisen tutkimuksen toteutusmenetelmäksi valitsin puolistrukturoidut haastattelut, joita myös teemahaastatteluiksi kutsutaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa on etukäteen laadittuja kysymyksiä, mutta toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, niiden järjestys on vapaa. Vapautta puolistrukturoidussa haastattelussa on myös kysymysten esittämisessä sanamuotojen sekä ylipäättään kaikkien kysymysten käyttämisen suhteen. (Ojasalo & Moilanen & Ritakoski 2015, 108).

Teknisesti puolistrukturoitujen haastatteluiden suurin etu on niiden tekninen joustavuus. Joustavuus ilmenee ensi kädessä kysymysten järjestyksen ja käytön vapauden kautta. Haastattelussa haastattelija voi käyttää, tai halutessaan olla käyttämättä, kysymyksiä tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. Joustoa itse haastattelutilanteeseen tuo myös haastatteluiden haastateltavajohdannaisuus. Eli itse haastattelut muovautuvat haastateltavien itsensä kautta erilaisiksi. Saatujen vastausten kautta haastattelua voi haastattelija ohjata jopa syvähaastattelun suuntaan, jos esimerkiksi tutkittavan tutkimuskysymyksen kannalta merkittävä läpimurto on saavutettavissa suunnitellusta kaavasta poistumalla. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 3.1 – alaluku 3.1.1.)

Puolistrukturoidun haastattelumenetodin toimivin ja työni kannalta tärkein ominaisuus on lisäkysymysten tuominen haastatteluun mukaan kesken haastattelun. Tutkimusmenetelmäksi valikoituneen puolistrukturoidun haastattelumenetelmän valintaan päädyin, koska koen sen tukevan parhaiten omaa haastattelutyyliäni rekrytointihaastatteluiden puolelta. Haastateltaviksi kutsuin eri toimialojen ja organisaatioiden rekrytoijia, laajan näkemyskattavuuden varmistamiseksi. Vaikka suunnittelemani tutkimus toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun metodia käyttäen, olin varautunut siirtymään, tilanteen mukaan, myös syvähaastattelun suuntaan.

Syvähaastattelu, eli avoin ja strukturoimaton haastattelutyö, toimii tutkimuksen aikana toteutettavien haastatteluiden taustalla. Avoimuudessaan syvähaastattelu ei ole tarkoituksen mukainen, koska se edustaa lähes keskustelumaista tapaa haastatella (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 3.1 - alaluku 3.1.1). Mutta henkilöstöhallinnon alalla aiemmin työskennelleenä olen tunnistanut rekrytoijia yhdistävänä piirteenä puheliaisuuden ja ulospäinsuuntautuneisuuden. Tämän vuoksi varaudun tietoisesti tilanteeseen, jossa haastattelu siirtyy pois suunniteltujen kysymysten piiristä, kuitenkin tuoden tutkimuksen kannalta tärkeitä seikkoja ilmi.

Haastattelukysymykset rakentuivat kappaleen 2 kirjoittamisen aikana syntyneiden omien mielenkiinnon kohteiden kautta. Tunnistettuani lähdemateriaalissani jonkin kriittisen puutteen, kirjasin sen muistiin. Lopulta koostin lopulliset 12 kysymystä. Kysymyksistä muodostin haastattelusuunnitelman, eli rungon haastattelulle (Liite 1.). Haastatteluiden aikana kirjaan ylös haastateltujen vastaukset ja videoin haastattelun kokonaisuudessaan, käyttäen Teams-sovelluksen omaa nauhoitusominaisuutta. Näin pystyn tehokkaasti muodostamaan haastatteluiden tuloksista litteroinnin.

### **3.2 Tutkimuksen toteuttaminen**

Ensisijainen aineistonkeräysmetodi oli tutkimuksen aineistonkeräykseen käyttämäni haastattelut ja niistä saamani äänitteiden analyysi, jotka myöhemmin kirjoitin puhtaaksi tekstimuotoon. Toissijainen aineistonkeräys tapahtui kirjallisuuteen perehtymällä. Kirjallisuuden avulla kasasin työn tietoperustan osuuden sekä tukeudun siihen, muodostaessani haastattelun kysymyksiä.

Aineistonkeräämiseksi haastatteluun kutsuin henkilöt sähköpostitse välitettävällä kutsulla. Kutsun lähetin suoraan kaikille mahdollisille haastateltaville. Haastateltavien kutsussa kerroin tutkimuksen ensisijaisen viitekehyksen, eli opinnäytetyön tietopohjan muodostaman yleiskuvan laajentaminen kokemuspohjaiseen tietoon. Kerron myös tutkimuksen tavoitteen. Haastattelu kutsussa tarjoan ensin 2–4 ajankohtaa. Osa haastatteluun kutusutuista ei kokenut tarpeelliseksi laajempaa aikatauluselvitystä, vaan heille riitti yksittäinen päivä ja kaksi eri aikaa. Muille kutusutuille tarjosin joustavuuden mahdollistamiseksi kahdelta eri viikolta useampaa eri päivää. Kutsussa kerron myös lyhyesti, miten saatua tietoa tulen käsittelemään. Näiden asioiden lisäksi sähköpostissa kerron omat yhteystietoni ja siten myös keinon haastatteluun osallistumisen hyväksymiselle. Kutsuun kirjasin mukaan myös osan haastattelussa kysyttävistä kysymyksistä. Näin halusin varmistaa haastateltavien olevan valmiit vastaamaan heille esitettäviin kysymyksiin. Lisäksi ennakoon annettujen kysymysten kautta halusin selventää haastatteluun kutsutuille haastattelun teemaa.

Haastattelut itsessään toteutin Teams-kokouksina. Teams-kokoukset pystyin tallentamaan suoraan videona. Haastatteluista saamieni tietojen käsittelyn tietoturvallisuuden vuoksi, säilytän niitä aino-

astaan omalla tietokoneellani. Nauhoitteet poistin heti kirjallisen litteroinnin muodostamisen jälkeen, etteivät niissä mahdollisesti kuultavat nimet tai paikat päädy epähuomion tai väärinkäytöksen kautta väärin käsiin. Litteroidun materiaalin muodostamisen aikana peitin mahdolliset salattavat tai pelkästään jo haastateltujen tunnistamisen mahdollistavat tiedot omien tekstipeitteistöjeni avulla. Peitteistön käännöksen pidän erillisellä paperilapulla turvallisessa paikassa. Tekstimuotoinen haastattelumanuskripti säilyy tietokoneellani tarvittavan ajan, eli työn hyväksyntään saakka.

Haastattelukysymykset muodostin päätutkimuskysymyksen vastausta hakien. Kirjallisuudessa ja siihen perustuvassa 2. luvussa koin käytännön rekrytointiprosessien toteutuksiin melko vähäisiä yhteyksiä. Tämän takia tutkimuskysymys ja siihen perustuvat haastattelukysymykset muodostuivat vaivatta. Kysymyksistä muodostin haastattelusuunnitelman, eli rungon haastattelulle. Käytetyt kysymykset muodostin neljän pääteeman ympärille. Ensimmäinen pääteema oli haastateltavan taustatietojen ja ammattitaidon kartoittamien. Tähän tarkoitukseen muodostin kolme yksinkertaista kysymystä:

- Kauanko olet työskennellyt rekrytoinnin parissa?
- Onko rekrytointi ensisijainen työtehtäväsi?
- Millä eri toimialoilla olet työskennellyt rekrytoijana?

Aluksi esitettävät kysymykset auttavat ymmärtämään haastateltavan kokemuksen laajuutta. Pitkään alalla työskennellyt pystyy hahmottamaan paremmin alan työskentelykulttuurin ja työtapojen muutoksen tahdin, kun taas hiljattain alalle saapunut henkilö tuo tuoreempaa ja alan työkuultuuriin kangistumatonta näkemystä. Toisena esitettävä kysymys tarkentaa haastateltavan ensisijaista työtehtävää organisaatiossaan. Onko hän esimerkiksi esihenkilötehtävien kautta rekrytointivastaava, mutta työskentelee niiden parissa vain osa-aikaisesti. Vai onko hän täysin rekrytoinnin parissa työskentelevä. Erityisesti kokoaikaisesti rekrytoinnin parissa työskentelevien alantuntemus tuo tärkeää tietoa rekrytointiprosessien toimivuudesta. Myös osa-aikaisesti rekrytoinnin parissa työskentelevien henkilöiden tieto on myös arvokasta tutkimuksen kattavuuden kannalta, koska se laajentaa näkemystä ongelmista ja prosessin loppuvaiheen toimivuudesta.

Kolmas kysymys kartoittaa haastateltavien yleistä kokemusta rekrytointiprosessien parista. Pitkään samassa organisaatiossa työskennelleet voivat omata pitkäaikaisenkin perspektiivin kyseisen organisaation rekrytointiprosessin kehityksestä sekä eritoten sen kehityssuunnasta. Heillä kuitenkin voi olla hyvinkin rajallinen käsitys muiden organisaatioiden toimintatavoista ja siten rajallinen näkemys esimerkiksi ongelmiin, joita rekrytointiprosessin aikana kohdataan muissa organisaatioissa. Vaihtoehtoisesti laajasti eri organisaatioissa rekrytoinnin parissa työskennellyt voi omata pintapuolisen käsityksen monestakin eri tavasta toimia ja siten pystyy tuomaan tutkimukseen kattavasti vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa rekrytointiprosessi.

Ensimmäinen tutkimuksellinen kysymysteema tutki rekrytoijan näkemystä onnistuneeseen rekrytointiprosessiin onnistumisien kautta. Haastateltujen rekrytoinnin ammattilaisten eri kokemusten saamiseksi tiedoksi, mikä tekee rekrytointiprosessista onnistuneen, selvittämiseksi käytin seuraavia kysymyksiä:

- Miten luonnehtisit onnistunutta rekrytointiprosessia?
- Mistä eri vaiheista teidän organisaatiossanne rekrytointiprosessi rakentuu?
- Miten rekrytointiprosessianne kehitetään eri toteutusten välillä?
- Mitkä vaiheet teidän organisaationne rekrytointiprosessissa ovat sinun kokemuksesi perusteella kaikkein tärkeimmät onnistumisen kannalta?

Kaksi ensimmäistä kysymystä antoivat rekrytoijalle mahdollisuuden sanoittaa, joko nykyiseen työpaikkaansa peilaten tai aiempiin työpaikkoihinsa pohjaten, omaa kokemustaan onnistuneesta rekrytointiprosessista. Ensisijaisesti näiden kysymysten kautta pyrin saamaan suoran vastauksen siihen, miten ammattilaiset rakentavat eri organisaatioissa rekrytointiprosessinsa. Ensimmäinen kysymys linkittyi kaikkien haastateltujen kohdalla suoraan toiseen kysymykseen, mutta osan kohdalla tähän tukikysymykseen palattiin uudelleen myöhemmässä vaiheessa. Kolmas ja neljäs kysymys tässä vaiheessa toivat esiin rekrytoijien kokemukset eri toteutuksien välisen kehitystyön määrästä. Erityisesti ensimmäisen ja viimeisen kysymyksen esittäminen eri vaiheissa haastattelua, toi jokaisen haastatellun kohdalla erityylyisiä näkemyksiä, jo käsiteltiin teemoihin.

Toisessa vaiheessa haastattelua syvennyin haastateltavien kokemuksiin rekrytointiprosessin epäonnistumisista ja ongelmista. Kun ensimmäisen teeman parissa tutustuimme onnistumisen edellytyksiin ja tunnistimme sen, miten onnistuneen rekrytointiprosessin voi tunnistaa, perehdyimme toisessa vaiheessa näiden teemojen kääntöpuoleen. Toisessa vaiheessa haastattelun tukena käytin seuraavia kysymyksiä:

- Mitä rekrytointiprosessin haasteita sinulle tulee mieleen ensimmäisenä?
- Mitkä vaiheet teidän organisaationne rekrytointiprosessissa ovat sinun mielestäsi kaikkein haastavimmat?
- Mitkä syyt ovat mielestäsi aiheuttaneet nyt esiin nousseet haasteet?
- Millaisia kokemuksia sinulla on toimimattomasta rekrytointiprosessista?

Vaiheen rajapintaa tarkemmin haastatelluille ilmoittamatta, toin haastattelut tilanteen mukaan, onnistumisen tunnistamisen jälkeen, epäonnistumisen tunnistamiseen. Ensimmäisenä listatut kaksi kysymystä toimivat teeman vaihdoksen ohjauksena. Teeman siirtäminen onnistumisesta epäonnistumiseen oli monien kanssa useamman kysymyksen kautta tapahtunut siirros, joten kahden samankaltaisen kysymyksen peräkkäinen asettelu oli teemaan vaihtamisen onnistumisen edellytys.

Ensimmäinen kysymys pyrki tuomaan haastateltavasta esiin ensireaktion. Ensireaktiolla pyrin paljastamaan mahdollisesti jo aiemmin haastateltavan mielessä olleen seikan, joka onnistumisesta puhuttaessa on alkanut hänelle valkenemaan hänen organisaatiostaan. Seuraavat kaksi kysymystä syventyivät leveämmällä näkökulmalla tämän heti nousseen reaktion ympärille. Teeman loppuun halusin haastateltavan sanoittavan suoraan, miltä epäonnistuminen näyttää hänen mielestään.

Viimeinen teema haastattelussa toi molemmat aiemmat teemat yhteen, ja keskittyy tutkimaan tulevaisuuden ja prosessin kehittämisen teemaa. Aiempien teemojen aikana tuli jo alustavia vastauksia tämän teeman tiimoilta, mutta tarkemman perehtymisen tueksi toin haastatteluihin mukaan seuraavat kysymykset:

- Miten organisaatiossanne rekrytointiprosessia on kehitetty viimeisen vuoden aikana?
- Millä tavoin organisaatiossanne aikoo kehittää rekrytointiprosessiansa?
- Miten rekrytointiprosessia mielestäsi pitäisi kehittää lähitulevaisuudessa?
- Mitä haluaisit vielä kertoa rekrytointiprosessista haastattelun lopuksi?

Kahden ensimmäisen kysymyksen ensisijainen tarkoitus on selvittää rekrytoijien organisaatiollista kehittyvyyttä menneestä tulevaan. Jo ensimmäisen teeman aikana on tuotu haastattelussa esiin käynnissä olleiden rekrytointiprosessien kehittäminen. Nyt viimeisen teeman parissa kysymykset selvittivät enemmän rekrytoijien omakohtaisia kokemuksia siitä, miten heidän organisaationsa rekrytointiprosessi kokonaisuutena on kehittynyt. Eritoten konkreettisista muutoksista kysyminen haastatteluissa toi esiin toimintatapoja, joilla prosesseja on kehitetty. Kolmas kysymys suuntasi haastattelun rekrytoijan henkilökohtaiseen mielipiteeseen. Kolmannen ja viimeisen kysymyksen avulla pyrin saamaan haastatellut tuomaan esiin erinäisiä tulevaisuuden näkemyksiä. Viimeinen kysymys erityisesti pyrki tuomaan esiin, niin unohtuneita asioita, mutta myös näitä tulevaisuudessa odotettavia trendejä.

Haastatteluiden aikana saadun tiedon litteroinnin jälkeen lajittelin tiedon erilliseen tiedostoon, teemoittain. Lajittelu mahdollisti tiedon nopean käsittelyn itse analyysivaiheessa ja samalla selvensi minulle saadun tiedon kokonaiskuvan. Tuottamalla selkeän kokonaiskuvan itselleni pystyin tunnistamaan myös muutamia jatkotutkimuskohteita sekä tarkempia kohteita syvemmälle tutkimukselle.

### **3.3 Tutkimuksen analysointi**

Tutkimuksen laadun takaamiseksi päätin pyrkiä niin sanottuun eliittiotantaan. Eliittiotanta tarkoittaa tutkimuksen perusjoukon määrällistä rajaamista pieneen, mutta erityisen laadukkaaseen joukkoon (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 3.4). Tämän opinnäytetyön tutkimukseen kutsuin vain jo etukäteen

tunnistamiani alan ammattilaisia. Toteutettuihin haastatteluihin keräsin neljä rekrytointin ammattilaista, joilla jokaisella oli taustana hyvinkin erilaisia perspektiivejä rekrytointiprosessiin.

Tutkimuksen haastattelut toteutuivat ongelmitta Teams-sovelluksen välityksellä. Haastateltavien kanssa käydyt haastattelut tallensin nauhoitteet tietokoneelleni, josta pystyin kääntämään word-ohjelman avulla puheen suoraan tekstiksi. Tämä menetelmä tuotti noin 20 sivua raakaa tekstiä, per haastattelu. Raaka teksti oli suoraan puheesta tekstiksi käännettyssä muodossa, eli jokainen sana oli mukana. Kääntääkseni tämän tekstimassan käyttökelpoiseen muotoon, karsin raa'asta tekstistä kaiken ylimääräisen ja aiheeseen liittymättömän tekstin pois. Tällaista tekstiä olivat muun muassa lukuisat täyte osuudet.

Käsitellessäni raakaa tekstiä otsikoin sen sisällön aiheittain. Otsikoinnissa viittasin aina tutkimuskysymyksien eri teemoihin tai vastauksen sisältämään tietoon. Kun olin käsitellyt kaiken tekstin siistimpään ja käyttökelpoiseen muotoon, olivat 20-sivuiset tekstimäärät supistuneet keskimäärin vain kahdeksan sivuiseksi. Haastatteluista tekstiksi käännettyssä materiaalissa oli erittäin paljon erilaisia täytesanoja mutta myös hieman aiheen ulkopuolista asiaa. Lopulta käytössäni oli kuitenkin 32 sivua laadukasta materiaalia.

Karsinnan aikana luomieni otsikoiden käyttöä helpottaakseni loin lopulta otsikoille taustavärikoodiston, jossa sininen edusti henkilöiden omaa taustaa, keltainen taustaväri kokonaisprosessin kuvausta, vihreä prosessin vaihekohtaisia positiivisia tekijöitä ja punainen negatiivista. Tulevaisuuteen tai rekrytointin kehitykseen liittyviä aiheita en värikoodannut, koska ne itsessään liittyivät johonkin aiemmin mainituista teemoista.

Taulukko 2. Haastatteluiden kohderyhmän esittely

Haastateltavat	Kokemus rekrytoinnista vuosina	Toimialakokemus
H1	noin 10+	Yksityinen sektori, esihenkilönä sekä rekrytoijana.
H2	noin 6	Yksityinen sektori, henkilöstöhallinnon rekrytoijana sekä HR konsulttina.
H3	noin 6	Julkisen sekä yksityisen sektorin rekrytointiasiantuntijana.
H4	noin 8	Julkisen sektorin erityisasiantuntijana rekrytointien parissa.

H1 on aloittanut rekrytoinnin parissa rekrytoivana esihenkilönä. Eri yrityksissä työskennellessään hän on ollut aluksi mukana haastatteluissa ja myöhemmin esihenkilönä suoraan rekrytoinut uusia työntekijöitä. Näiden tehtävien parissa hän kertoo olleensa mukana valmistelemassa koko rekrytointiprosessia: minkä tyyppisiä ihmisiä, minkä tyylinen ja tyyppinen ilmoitus ja niin edelleen. Tällöin hän on ollut hyvin kattavasti mukana rekrytointiprosessissa HR:n tukena.

Myöhemmin H1 on tutustunut rekrytointialaan olemalla henkilöstöpalveluyrityksessä Chief Digital Officerina. Siellä hänen työtehtävänsä oli ollut lähteä tekemään päinvastaista siihen nähden, mitä muuten yritys tyypillisesti teki. Hän kertoo, miten henkilöstöpalveluyrityksessä tyypillisesti oli tehty perinteistä vuokratyövoiman rekrytointia yrityksille sekä tuettu yrityksiä rekrytoinnissa. Hän kertoo vastavuoroisesti kehittämään ja rakentamaan uutta rekrytointityökalua.

Tunnistettuaan rekrytointialan olevan mielestään melko rikkinäinen, H1 on lopulta perustanut oman rekrytointiyrityksen ja alkanut tehdä rekrytointikonsultaatioita. Tätä kautta hän on ollut auttamassa yrityksiä rekrytoimaan IT-alan sekä johtotason henkilöstöä.

H2 on tehnyt rekrytointeja HR yhteydessä noin kuusi vuotta. Hän kertoo tehneensä haastatteluja, avanneen työpaikkoja ja työnantajamielikuvaan liittyviä tehtäviä. Hän kuvailee työskennelleensä ruohonjuuritason rekrytointien parissa nykyisen työnantajansa palveluksessa muutaman vuoden. Hänen työkokemuksensa keskittyy yksityisen sektorin henkilöstöhallinnon pariin. Hän on työskennellyt, ennen nykyistä tehtäväänsä, logistiikka-alan rekrytointien parissa noin neljä vuotta. Tätä ennen hän kertoo olleensa myös kaupanalan yrityksessä töissä.

Hän kuvailee, miten hän on aiemmin toteuttanut suuren volyymin rekrytointeja, mutta nykyään keskittyy enemmän asiantuntija rekrytointien pariin. Suuren volyymin määriä hän kuvailee rekrytoineiksi, joissa on saattanut olla 25 työhaastattelua viikossa. Tällöin hänen kauttaan hänen työnantajansa saattoi palkata satoja henkilöitä vuodessa.

Hänen nykyisessä työtehtävässään hän toimii HR-konsulttina. Tämän tehtävän hän kertoo sisältävän organisaation rekrytointiprosessien kehittämistä, työvoimatarpeen kartoittamista ja rekrytoinnin toteuttamisen suunnittelua. Hän on toteuttanut rekrytointeja kaivosalan, logistiikka-alan ja tietotekniikan alan yrityksille. Uusimpana lisänä tehtäviinsä hän tunnistaa suorahaut sekä toimeksiantona toteutettavat rekrytoinnit asiakasyrityksille.

H3 Nykyisissä työtehtävissä hän kertoo työskentelevänsä rekrytointien parissa täyspäiväisesti. Ainakin yli puolet hänen työtehtävistään liittyy rekrytointeihin. H3 mukaan rekrytointien määrät vaihtelevat kuukausittain 50–70 % välillä hänen työssään, mutta kokee kaikkien tehtäviensä rekrytointeihin liittyviä jollain tavalla. Rekrytointi alan töitä hän kertoo tehneensä muutaman vuoden. Tätä ennen hän on ollut aiemminkin, mutta tällöin hän kertoo olleensa rekrytointikonsultti. Hänen mukaansa nykyisen tehtävänsä parissa hän arvio työskennelleensä noin kaksi ja puoli vuotta.

Ennen nykyistä työtään valtiohallinnon rekrytoinnin saralla, H3 oli rekrytointikonsultti yrityspuolella, erityisesti laajan skaalan rekrytointien parissa. Hän kuvailee tämän olleen täysin erilainen maailma nykyiseen työhönsä nähden. Hänen nykyinen virkansa painottuu enemmän asiantuntijoiden rekrytointiin sekä toimeenpanevien tehtävien, kuten avustajien ja assistenttien, rekrytointiin. Pääpainon hän kertoo olevan asiantuntijoiden rekrytoinnissa.

Aiemmassa rekrytointityössään H3 kertoo tehneensä enemmän kevyen tason suoraa rekrytointia, mutta ensisijaisesti suurien määrien rekrytointeja, esimerkiksi ravintola-alan kesätöihin. Hän kuvailee rekrytointikonsulttina toimiessaan työskennelleensä merkittävästi suurempien hakija ja tehtävämäärien parissa, kuin nykyisessä valtiohallinnon virassaan.

H4 on toiminut rekrytointien parissa noin kahdeksan ja puoli vuotta. Hän kertoo toimineensa tämän ajan kokonaan julkisen sektorin tehtävissä. Hän on aloittanut työnsä rekrytoinnin parissa sihteerinä harjoittelijana toimiessaan. Rekrytointeja hän on ollut toteuttamassa suoraan noin kolme vuotta. Nykyisissä tehtävissään hän vastaa useiden eri asiantuntijatasoisten virkojen rekrytointien toteuttamisesta. Nykyisissä tehtävissään H4 toimii julkisen sektorin erityisasiantuntijoita, asiantuntijoita sekä hallinnon tukitoiminnoissa työskenteleviä henkilöitä rekrytoivissa tehtävissä. Rekrytoinnin lisäksi hän työskentelee organisaationsa työhyvinvoinnin ja tasa-arvoasioiden parissa.



Kun H1 ja H2 edustavat yksityisen sektorin osaamista, hieman vaihtelevalla urapituudella, tuovat H3 ja H4 vastapainon heidän näkemyksilleen, edustaen julkisen sektorin rekrytointien asiantuntijuutta. H1 on itsessään haastatelluista pisimmin rekrytointien parissa työskennellyt ja H3 lyhyimminkin. Vuorostaan H2 on työskennellyt erittäin suurten hakijamäärien ja työpaikkojen täyttövolyymien parissa, kun taas H3 on työskennellyt pääsääntöisesti vain asiantuntijarekrytointien parissa. H1 tuo kokemuksessaan myös mukana laajaa näkemystä rekrytoivan esihenkilön näkökulmasta, ollen ainut haastatelluista, joka on toiminut tässäkin roolissa rekrytointien parissa.

Verrattaessa H1 ja H2 nykyisiä työtehtäviä, ovat heidän työtehtävänimikkeensä samankaltaiset. Molemmat työskentelevät rekrytointikonsultteina. H2 kuitenkin työskentelee tilausrekrytointeja toteuttavan yrityksen palveluksessa, H1 vuorostaan taas työskentelee yksityisyrittäjänä. Eritoten heitä erottaa H2:n toteuttavien rekrytointien määrässä sekä H1:n sivutoiminen rekrytointisovelluksen kehitystyön tuoma näkemys tulevaisuuden kehityssuunnista.

## 4 Tutkimustulosten analyysi

Tässä luvussa esittelen haastatteluiden vastausten kautta saatua tietoa. Saatua tutkimustietoa osoittautui hyvinkin monipuoliseksi. Haastateltujen tyyli vastata ja keskittyä eri aiheisiin eri perspektiiveistä toi jokaisen kohdalla hieman erilaisia vastauksia kysymyksiin. Haastateltujen monipuoliset taustat rekrytoinnin saralla olivat ilmeinen selitys tälle, mutta myös erot vastaajien työhistoriassa voi olla ollut osallisena. Kun kaksi haastateltua oli työskennellyt rekrytointien alalla lähes vuosikymmenen, olivat kaksi muuta työskennelleet hieman vähemmän. Tällä tavoin heidän perspektiivinsä erityisesti kehitystrendien kohdalla osoittautuivat hieman vaihteleviksi.

### 4.1 Onnistuneen rekrytointiprosessin vaiheet

Haastatelluilta kysyttiin aluksi, minkälaisista vaiheista heidän mukaansa rekrytointiprosessi rakentuu. H1 kuvaili prosessin alkavan vasta kun tehtävän täyttööseen on saatu mandaatti tehdä rekrytointi. Hän tosin painotti heti aluksi, miten rekrytointiin alkamassa olevan organisaation käytännöt vaikuttavat tähän voimakkaasti. Samaan tapaan myös H4 totesi prosessin lähtevän liikkeelle organisaatiossaan siitä, että ilmaantuu tarve rekrytoida. Hän kertoi tämän syntyvän usein siitä, että joku irtisanoutuu, lähtee virkavapaalle tai siirtyy uusiin tehtäviin. Hän korosti myös, miten tärkeää on yksikön esihenkilön kanssa käytävä keskustelu osaamistarpeista. H4 painotti, miten tärkeää on alusta asti tietää, mitä taitoja tehtävässä tarvitaan ja harkinta siitä, voidaanko tehtävän sisältö jakaa uudelleen jollain tavalla.

H2 vuorostaan kertoi, miten prosessin alku riippuu asiakasorganisaatiosta ja heidän tarpeestaan. Hän painottikin, miten rekrytointiprosessin aluksi tulee asiakkaalta toimeksianto. Toisin sanoen H2 yrityksen rekrytointikonsulttipalvelujaan on myyty. Heillä aluksi on tapaaminen tilauksen tehneen asiakkaan kanssa, jossa he tutustuvat asiakasyritykseen. Vasta tämän jälkeen heillä päätetään ja tunnistetaan, minkä tyyppistä rekrytointia toteutetaan.

H3 nosti esiin, miten julkisen sektorin rekrytointiprosessi on pitkä ja siinä on monia vaiheita sekä paljon sääntöjä, asetuksia ja lakeja, jotka sitä määrittelevät. Hän kertoikin, miten hyvä suunnittelu on tärkeää. Miten suunniteltu prosessi tukee toimintaa sekä ottaa huomioon esimerkiksi aikataulutuksen sekä osallistuvien henkilöiden tiedot. Lisäksi H3 painotti sitä, miten suunniteltaessa on tärkeää määrittellä, kuka huolehtii mistäkin, milloin paikka on haussa, milloin haastatellaan sekä määrittää, milloin rekrytointiprosessiin osalliset varaavat kalentereistansa aikaa. H3 painotti, miten hyvin suunniteltu prosessi on lähtökohta onnistuneelle kokonaisprosessille.

H3 toi esiin haastattelussaan, miten ennen hakuilmoituksen julkaisua, tulee huomioida viran täyttöön vaadittavien prosessien loppuunviety.

*”Mikäli on kyseessä [aivan uusi] virka ja meillä ei ole valmiina tehtäväkuvausta, joka on ajan tasalla, niin sitten tästä yksikön esihenkilö laatii sitten tehtävän kuvauksen, joka arvioidaan arviointi ryhmässä ja saadaan sitten sille tehtävälle myös oma vaativuusluokka eli mihin se asettuu esimerkiksi palkka taulukossa. [Jos virka on jo olemassa, niin] siinä vaiheessa voidaan sitten lähteä yleensä tekemään täyttölupaa. Eli asiakirjaa siitä, jolla pyydetään lupa täyttää tämä virka tai määräaikainen virkasuhde. Ja kun se on hyväksytty, on semmoinen asiakirja minkä minä teen ja toki usein esihenkilö näissä sitten avustaa, mutta pääosin nämä hallinnolliset asiakirjat tulee HR:ta.” (H3)*

Rekrytoinneissa ajoittain korostuu, H3 mukaan, miten esihenkilöiden rooli on kuitenkin melko pieni. Hän kokee, että HR hoitaa rekrytointiprosesseissa melkein kaiken paitsi käytäessä läpi hakemuksia ja valittaessa haastateltavia. Hän kertoo myös, miten esihenkilöt osallistuvat toki haastatteluihin ja sitten tietenkin ovat tekemässä sitä valintapäätöstä, mutta muuten esihenkilöiden panos voisi olla välillä suurempi. H3 mukaan esihenkilöiden työpanos osana rekrytointiprosessia kaipaisi parannusta muun muassa hakuilmoitusten laatimisessa.

Lakisääteisten prosessivaiheiden vaikutus rekrytointiprosessiin on H3 ja H4 mielestä pakollisuudesta huolimatta myös merkittävästi hidastava. Onnistuneen julkisen sektorin rekrytoinnin läpiviemiseksi on kuitenkin heidän mielestään tärkeää, että pohjustavien asiakirjojen (esim. täyttölupa) loppuunsaattamiseen käytetään riittävästi aikaa, mutta viran täyttötarve muistaen. H3 kertookin, miten vasta kun heillä on lupa täyttää virka, rupeavat he suunnittelemaan hakuilmoitusta.

Kaikki haastateltavat nostivat esiin työpaikkailmoituksen merkityksen ja tärkeyden tarvemäärityksen jälkeen. Selkeän ja yksiselitteisen ilmoituksen merkitys onnistumiselle koettiin ylitsepääsemättömän tärkeänä.

*”Tästä [työpaikkailmoitus] kyynisesti voi todeta, että aivan liian usein kaivataan jokin 2 vuotta vanha Manager -ilmoitus ja muutetaan siihen päivämäärään ja ehkä rekrytoivan esihenkilön nimi ja thats it. Parhaimmilla jotkut [yritykset] tekevät todella hyviä [ilmoituksia]. Kun teet ilmoituksen todella hyvin, esimerkiksi [suositun retkeilyliikkeen] ilmoitus, mikä saatetaan kirjoittaa tosi hauskasti. Tällaisiin hakijat innostuvat pelkästään siitä ilmoituksesta, vaikkeivat välttämättä miettisikään, että tämä olisi oikeasti heille se tehtävä, mihin hän haluaa.” (H1)*

H2 toi esiin huomionsa, ettei pelkkä ilmoitus välttämättä riitä tuomaan haluttua hakijamäärää tai laatua. Hän painottaa, eritoten asiantuntija tai erikoisosajarekrytointien tapauksessa, miten tärkeää on toteuttaa hybridirekrytointia:

*”[Esimerkiksi] teknologia-alan yrityksessä, joka tekee jotain antennoja, sellaista spesifiä osaamista voi olla niin vähän, että Suomessa on vain 5 ihmistä, jotka osaa tehdä sitä. Ei ne sinne hae, ihan sama, vaikka me avamme haun. Se vaan on ehkä enemmän semmoista näkyvyyttä asiakasyrityksille, että meillä oli tällainen paikka auki.” (H2)*

Hakijaniukkuutta kärsivien tehtävien kohdalla H2 painottaakin toteuttamaan suorarekrytointia, eli toimintaa, jossa rekrytoija on suoraan potentiaalisiin hakijoihin yhteydessä, esimerkiksi H2 nostaa LinkedIn:n kautta tapahtuvan viestinnän. Tällä tavoin hän kertoo pelastaneensa epäonnistumisen

partaalla olleita rekrytointiprosesseja. Avoimen rekrytoinnin onnistumisessa vaikuttaa myös merkittävästi rekrytoivan organisaation maine, H2 kuvaili.

H2 toi ilmi myös, että kun keskustellaan rekrytointiprosessin onnistumisen muodosta ja siitä, miltä onnistuminen näyttää, miten kieli ja työtehtävän titteli vaikuttavat suoraan rekrytoinnin onnistumiseen. Hän kertoi, miten erään rekrytointiprosessin parissa työskennellessään, työpaikkailmoitus oli julkaistu kahdella kielellä, englanniksi ja suomeksi. Rekrytoinnin loputtua hän kertoi todenneensa, että suomenkielinen haku oli saanut nelinkertaisen määrän hakijoita.

*”Mutta se joskus voi olla hyvin mielikuvista kiinni kun ihminenkin katsoo vaikka jossain nettisivuilla työpaikkoja ja siellä voi olla 30 sivua työpaikkoja. Jos joku titteli ei kiinnostanut heti [ensi silmäyksellä], rullaa se ohi ja siinä meni se mahdollisuus.” (H2)*

H2 korostikin erityisesti hakuilmoituksen otsikon merkitystä hakijoiden mielenkiinnon luomisessa.

*”[Hakijat] katsoo niitä työpaikkoja työnhakuportaaleissa. Siellä on vaan [otsikoita], listana. Siinä on titteleiden nimet kymmenet tittelit. Miten siinä sitten erotetaan, niin siinä ei ole hirveästi vaihtoehto, mutta [oikean kielinen titteli] on yksi.” (H2)*

H1 kertoi myös, miten harvoin mietitään, voisiko työnkuvaus olla paremmin muotoiltu. Kuten H3, niin myös H1 pohtivan haastattelussaan, miten virkojen ja työpaikkojen tehtävänkuvauksen hajauttaminen muihin tehtäviin tai turhiksi jääneiden tehtävien karsiminen, voi elävöittää ja uudistaa organisaatiota.

Tehtävänkuvauksen ja siihen perustuvan työpaikkailmoituksen muodostamisen aikana avainasemassa on rekrytoiva esihenkilö, painottaa H4. Hän kertookin, miten he eivät yksikkönsä kesken pysty tietämään eri hallintoyksiköiden substanssia. Tämän takia H4 näkeekin esihenkilön ensiarvoisen tärkeässä roolissa.

*”Siinä meillä sitten on iso rooli sen esihenkilön kanssa. Vaikka siellä olisi kuinka monimutkaisia tehtäviä, ne laitettaisiin siihen kuitenkin ymmärrettävästi ja jopa kansankielisesti.” (H4)*

H4 kuitenkin muistuttaa, miten HR voi olla tehtävänkuvauksen muodostamisessa avuksi herätellessä sitä ajatuskulkua, siitä millaiset henkilön tehtävät olivat olleet, kun tämä jäi vaikkapa eläkkeelle. H4 esittääkin tähän toimintamalliksi, että osaamisesta tulee muodostaa nopeasti lista, vielä henkilön ollessa töissä. Listan avulla voimme tarkasti määrittellä tehtäväkohtaiset osaamisvaatimukset, koulutusvaatimukset sekä tehtävät.

H3 toi esiin myös sen, että ennen kun organisaatio on ollut yhteydessä hakijoihin, on työpaikkailmoitus heidän ensikosketuksensa organisaatioon työpaikkana.

*”Työtehtävien kuvaus palvelee varmasti sitä hakijaa parhaiten, että tietää mitä siinä haetaan, mitä pitäisi tehdä. Sitten taas se, että mitä me odotetaan sitä hakijalta niin palvelee sitä hakijaa sen kannalta, että hän voi miettiä onko hän soveltuva, mutta se palvelee myös sitten meitä siten, että ne on ne perusteet millä me perustellaan sitä [lopullista] valintaa.” (H3)*

Rekrytoinnin suunnittelun ja eritoten hyvin muodostetun tehtävänkuvauksen perusteella laaditun työpaikkailmoituksen jälkeen haastatellut kertoivat alkavan useita eri vaiheita. H3 ja H4 kertoivat tässä vaiheessa alkavan hakijoiden hakemusten saapumisen ja siten hakemusten käsittelyn valmistelun.

Haulle varattu aika vaihtelee haastateltujen työorganisaatioiden välillä merkittävästi. H1 ja H2 työskentelevät yksityisen sektorin saralla, jossa hakuaika on vapaa. Myös hakemusten säilytykseen ja säilytysaikaan ei sisälly mitään erillisiä toimintamalleja. Vuorostaan julkisen sektorin puolella, jossa H3 ja H4 työskentelevät, on muun muassa hakuaikaa säädelty lailla.

H4 kertookin organisaatiollaan olevan useita yhteistyökumppaneita, joiden työ tai vasteajat vaikuttavat merkittävästi prosessin kokonaiskestoan. Hän kertookin sen olevan keskimäärin neljä kuukautta, alusta loppuun. Hakuaika itsessään julkisella sektorilla on vain 14 kokonaista kalenteripäivää, H4 kertoo.

*”Välillä voi olla tarve edetä nopeasti. Lyhyt hakuaika voi saada ihmiset aktivoitumaan nopeammin. Kuukauden päästä vasta päättyvä hakua ilmoitus itse asiassa [jää hakematta niiltä, joiden] pitää aloittaa nopeammin duuniin. Tämä voi olla vaikka tämmöisessä suorittavassa työssä, että jotkut haluaa oikeasti vaan päästä nopeammin duuniin. Ei ne ala odottamaan, että siinä on omia hyviä puolia.” (H2)*

H1 kuvailee hakemusten määrän vaikuttavan merkittävästi siihen, voidaanko rekrytointiprosessi lukea onnistuneeksi. Hakemusmäärien molempien ääripäiden H1 toteaa vaikuttavan negatiivisesti rekrytoinnin onnistumiseen. Hän kuvaakin tilannetta, jossa tulee nolla hakemusta tai tulee 300 hakemusta. Hänen näkemyksensä onkin, että täydellinen hakijamäärä yhteen tehtävään olisi viisi hakijaa ja yksi täydellinen tai vaikka kaksi täydellistä. H1 muistuttaa kuitenkin, miten eri hakujen välillä voi olla odotettavissakin eri volyyymiä hakemuksissa. Esimerkiksi hän mainitsee kesätyöhaut, jotka usein ovat sellaisia hakuja, joihin saattaa tulla satoja hakemuksia.

Hakijaviestintä nousi haastatteluissa yhdeksi tärkeistä avainonnistumiskohteista. H1 nosti hakijaviestinnästä huomioitavana asiana esiin sen, kommunikoidaanko hakijoille läpinäkyvästi siitä, missä vaiheissa rekrytointiprosessissa edetään. Lisäksi hän piti tärkeänä muistaa, onko mahdollista estää tilanne, jossa hakijoille viestintää esimerkiksi hylkäyksestä pantataan viimeiseen mahdolliseen hetkeen asti.

H2 vuorostaan korosti viestinnän selkeyden olevan yksi kaikkein tärkeimmistä osista rekrytointiprosessia. Hän kertoi, miten viestintä alkaa jo siitä, että hakuilmoitus on ymmärrettävä ja siinä on mukana kaikki olennainen. Viestinnän selkeyden merkityksellisyys jatkuu, H2 mukaan, haastatteluvaiheeseen ja haastatteluiden jälkeenkin. H2 kuvaili viestinnän onnistuneen, kun hakija ymmärtää missä mennään ja mitä osaamista tarkalleen organisaatio etsii.

*”Ja sitten varmasti se viestinnän selkeyden lisäksi on viestinnän nopeus, että prosessi ei veny pitkälle. Toki se liittyy myös siihen, että se on alun perinkin suunniteltu hyvin, mutta aina suunnitelmat eivät tietysti pidä täysin. Mutta se, että pysytään aikataulussa ja ihmisten ei joudu odottamaan, että heihin ollaan vaikka yhteydessä haun päättymisen jälkeen tai haastattelujen jälkeen.” (H2)*

H2 toi myös esiin, miten heidän organisaatiossaan kokonaisprosessia on kevennetty optimoimalla tarpeetonta järjestelmän kautta tapahtuvaa viestintää pois ja siirtämällä viestinnän vastuu rekrytoijalle itselleen. Automatisoitua viestintää hänen mukaansa on vähennetty ja siten hakijalle on kevyempää olla osana prosessia, kun aiemmin runsas viestintä on vähentynyt. H2 kertoi myös, miten asiakkaan suuntaan viestittäessä on tärkeää, että asiakas saa rekrytointipalvelun helposti.

Myös H4 kokee viestinnän olevan yksi kaikkein tärkeimmistä onnistumisen edellytyksistä rekrytointiprosessille. Heidän organisaatiossaan julkisella sektorilla toteutetaan hänen mielestään viestintä hyvin. H4 kertoi heidän organisaatiossaan hakijaviestinnän alkavan suoraan siitä, että lähtee ”kiitos hakemuksesta” -viesti heti hakemuksen jättämisen jälkeen. Hakuajan päättyessä, lähtee seuraava automaattinen viesti. Lopulta hakijoille lähetetään myös viesti, kun päätös tehty. Totta kai voisi aina parantaa ja viestiä voisi eri välivaiheista enemmänkin, esimerkiksi ”hei, sinua ei kutsuttu haastatteluun, mutta kiitos hakemuksestasi” -viesteillä, H4 kertoi.

Viestinnän lisäksi nousi haastatteluissa esiin yksi välivaihe ennen haastatteluja. Välivaiheen nimityksiä oli useita, mutta kaikkien haastateltujen kesken hakemuskäsittely kuvaa parhaiten tätä vaihetta. Vaiheessa hakijoiden hakemuksia luetaan ja parhaat hakijat tunnistetaan sekä ei halutut hylätään. H3 kertoi, miten läpi hakemukset lajitellaan haettuun tehtävään sopivuuden perusteella.

*”Pyritään löytämään sieltä ne henkilöt, jotka erottautuvat joukosta ja joita halutaan haastatella. Sitten aikataulutetaan tai on toivottavasti aikataulutettu jo etukäteen vähän näitä haastattelu aikoja sinne kalenteriin ja sitten soitetaan haastatteluun haastateltavat.” (H3)*

H1 kuvaili tätä hakemusten laittelua ”kyllä” ja ”ei”-pinoihin. Hän myös toi esiin, miten isojen hakijamäärien kohdalla saattaa muodostua ”ehkä”-pino, johon hän lajitteli hakemukset, joissa oli potentiaalia. H1 kertoi, miten kyllä-pinon läpikäymisestä alkaa hakijoiden lajittelun seuraava vaihe, jossa hän kuvailee ottavansa jo yhteyttä haastateltaviin. H1 kertoo myös, miten tällöin tulee yleensä ongelma, ettei rekrytoivat esihenkilön aika usein riitä, rekrytointin ollessa vain osa heidän töitään. Tätä kautta syntyy ensimmäinen aikataulu paine, että milloin kontaktoidaan hakijoita. Tällöin tulee esiin myös toinen ongelma, jos aika ei ole riittä ottaa yhteyttä esimerkiksi ”ei” pinon hakijoihin.

H2 kertoi, miten hänen kohtaamansa ”kyllä”, ”ehkä” ja ”ei” pinojen hakijoista saattaa hakijakäsittelyn kautta muodostua eräänlainen hakijapankki. H2 kertoi, miten tämä hakijapankki mahdollistaa rekrytointin, jossa ei välttämättä tarvitse luoda hakuilmoitusta laisinkaan.

*”Jos on [hakijoita], joita on vaikkapa haastatellut aikaisemmin tai vaikkeet olisikaan voit sieltä käydä läpi aluksi, että pitääkö tässä lähteä hakemaan edes. Eli jos on valmiiksi kandidaatteja,*

*tunnet ihmisiä tai jotka tuntee ihmisiä jotka voi olla potentiaalisia niin ei välttämättä aina tarvitse lähteä kovin kauas hakemaan.” (H2)*

Hakemuksista seulotaan haettuun tehtävään sopivimmat, toteaa H1. Hän kertoi, miten hakemusten lajittelun jälkeen haastatteluihin kutsuminen ja ensimmäinen haastattelu kierros toimivat seuraavana rekrytointiprosessin vaiheena. H1 kertoi, että riippuen rekrytointiprosessista ja roolista mitä ollaan hakemassa, voi haastattelukierroksia olla useita, jopa seitsemän.

H3 kertoi, että myös julkisen sektorin puolella haastattelut seuraavat hakemusten lajittelua. Hän kertoi, miten hakuajan päättymisen jälkeen on tavoite saada haastattelut toteutettua hyvin pian. Haastattelukierroksia hänen mukaansa heillä on tyypillisesti vain yksi. Mutta johtotason virkoihin halutaan ehdokkaita yleensä haastatella useamman kerran.

H4 puolestaan korosti haastatteluiden merkitystä organisaation julkisuuskuvan luomisessa inhimillisen hakijäkäsittelyn kautta.

*”Sitten itse tykkään korostaa pehmeitä arvoja. Se, että oltaisiin mahdollisimman ihmisseläheisiä ja empaattisesti suhtauduttisiin hakijoihin koko prosessin ajan, että mukana on aidosti rehellisyys ja oikeudenmukaisuus ja kohdeltaisi hakijoita kuten haluttaisiin meitä itseä kohdeltavan.” (H4)*

H4 kertoi myös, miten haastatteluiden tärkeä rooli on luoda tila, jossa tunnustetaan hakijoiden aidot taidot ja ominaisuudet, joita haettavana olevassa tehtävässä aidosti tarvitaan. Tämän lisäksi H4 korosti organisaatiollisen sopivuuden tunnistamisen tärkeyttä.

*”Erityisesti haluan nostaa sen, miten haastatteluprosessin aikana pitäisi mun mielestä arvioida aina, että sopiiko se ehdokas myös kulttuurisesti hyvin organisaatioon ja tiimiin.” (H4)*

Haastattelutilanteiden rooli on H4:n näkemyksen mukaan erittäin tärkeä. Hänen kokemuksensa mukaan alkaen jo siitä, kun henkilö haetaan haastattelutilaan ja siihen kun saatetaan takaisin aulaan, tulee luoda mahdollisimman mukava tunnelma hakijalle. Huumoriakin H4 suosittelee harkinnan mukaan käytettäväksi. Tärkeimpänä hän kokee sen, että haastattelijä pyrkii olemaan rennosti.

*”En näe, että on tarvetta olla semmoista ”good cop bad cop” tyyppistä asetelmaa, vaan kaikki olisi mukavia toisilleen. Kaikkihan sitä haluaisi itselleen, jos olisi siinä pöydän toisella puolella.” (H4)*

Haastatteluissa tunnustettiin myös ajoittain ilmenevä tarve syvemmin testata hakijoita, haastattelun lisäksi. H1 kertoi, miten eri vaiheessa voi olla erilaisia testejä. Tällaiset testit voivat olla puolenpäivän tai päivän mittaisia soveltuvuustestejä, jotka tosin maksavat todella paljon, H1 kertoi. Hän kuitenkin korosti, että haastatteluiden lisäksi tehtävät testit ovat poikkeus, ei normi. Tämä siksi, että ne vievät valtaisesti rahaa ja aikaa. Myös H2 korosti syvemmän hakijatestaamisen ongelmallisuutta. Hänen mukaansa rekrytoijan tulee miettiä aikataulutusta tarkkaan, jos on esimerkiksi useampia haastattelukierroksia yhdistettynä henkilöarviointeihin.

*"Joskus rekrytointi on kiireellinen, ja meidän pitäisi saada se mahdollisimman nopeasti hoidettua. Ihannetapauksessa [rekrytoitu saadaan] mahdollisimman pian myös siihen taloon sisään töihin. Tällöin meillä pitää olla määritetty, että kauan kestää." (H2)*

H2 korosti myös, miten rekrytoivan tiimin tulee kehittyä prosesseista. Hän kertoikin, miten heidän organisaatiossaan keskustellaan paljon rekrytointien jälkeen. Hän kertoi myös, että heillä on kerran viikossa palaveri, jossa he käyvät läpi rekrytointia ja myyntiä.

*"[Kaiken takana on] miten me voitaisiin tehdä homma paremmin, jotta me saataisiin asiakkaille rekrytoinnit maaliin. Se on tämän bisneksen ydin, että me teemme sen rekrytoinnin laadukkaalla tavalla. Jos me ei kehitytä koko ajan, me ei olla kohta bisneksessä mukana." (H2)*

H3 vuorostaan toi myös esiin, miten myös heidän organisaatiossaan tietyn tasoiset johtotason rekrytoinnit usein vaativat useampia haastatteluja. Mutta soveltuvuutta virkaan tai toimeen voidaan testata myös siten, että hakija lähetetään "Psykoneihin" eli ulkopuolisen yrityksen tuottamiin soveltuvuusarviointeihin. Mikäli se nähdään tarpeelliseksi. Näihin testeihin hän kertoo käytettävän, julkiselle hallinnolle poikkeavasti, ulkopuolista arviointipalvelua.

Hakijatestaamisen jälkeen tehdään haastateltujen mukaan kuitenkin päätös. Hylätyille ilmoitetaan ja valittua onnitellaan. H3 kertoi lisäksi, miten heidän organisaatiossaan, kun hakijoista on valittu paras, ei kuitenkaan aivan vielä päästä palkkaamiseen (tai virkaan nimittämiseen heidän kohdallaan).

*"Sitten tehdään turvallisuusselvitys. Se on kaikille pakollinen. Mikään ei [prosessissa] etene sinä aikana, kun turvallisuusselvitystä sitä henkilöstä pyörii. Ja sen jälkeen pystytään vasta. Vasta kun [turvallisuusselvitys] valmistuu niin aletaan tekemään nimitysesittelyä ja palkkapäätöksiä. Siinä vaiheessa vasta pystytään ihmisen kanssa sopimaan, että koska hän aidosti aloittaa työt. Meistä kukaan ei sen turvallisuusselvityksen osalta tiedä, että kestääkö se 3 viikkoa vai 6 viikkoa." (H3)*

H3 toi esiin myös huomioitavan seikan, ettei hakijalla itsellään ole vielä myöskään mustaa valkoisella siitä, että hänellä on työpaikka olemassa heillä. Tämä H3 mukaan aiheuttaakin tilanteen, jossa valittu henkilö pystyy irtisanoutumaan nykyisistä tehtävistään vasta siinä vaiheessa, kun hänestä on nimityspäätös voitu tehdä loppuun.

H1 korosti myös, miten usein rekrytointiprosessin viimeinen vaihe, eli perehdytys, voi helposti unohtua. Valinta tai virkaan nimitys, jonka perään tulee sopimuksen kirjoitus, on usein rekrytoivan organisaation kannalta viimeisiä hetkiä, kun valittu henkilö, olettaen, että hän on yhä mukana prosessissa, kokee olevansa rekrytointiprosessissa.

*"Mutta yksi asia mikä minun mielestäni olennaisesti liittyy myös siihen rekrytointiprosessiin, on sen "häntä". Tosi usein erilaisissa tutkimuksissa vaikuttaa saavan negatiivista palautetta osakseen, on-boarding. Eli uuden työntekijän sisäänotto tai perehdyttäminen." (H1)*

Haastatteluiden ensimmäisen osion, eli rekrytointiprosessin rakenteen ja sen onnistumisen kannalta tärkeimpien vaiheiden suhteen H1 kuitenkin nosti tärkeimmäksi hakemusten ja ilmoitusten



muodon. Hän painotti onnistumisen tärkeimmäksi vaiheeksi ja yhdeksi ongelmallisimmista asioista, perinteistä hakemus asettelua. Miten esimerkiksi tiitä, miten CV:n rooli on niinkin korkea.

*”Se on vanhakantainen tapa ilmaista ihmisen osaamista ja soveltuvuutta johonkin tehtävään, ja se käytännössä on [vain] yksi dokumentti: CV. Se on tällöinen kronologinen lista titteleitä ja opiskelupaikkoja. Mutta kun alkaa tulla 500 hakemusta tai vaikka tulisikin vain 30, niin CV kertoo loppupeleissä [todella] vähän ihmisestä.” (H1)*

H1 ihmetteli, miten hakijoilta pyydetään CV:n lisäksi jonkun näköinen hakemus tai hakemuskirje. Hän kuitenkin pohti myös, miten tyypillisesti hakijat käyttävät uudelleen ja uudelleen samoja hakemuksia. H1 kokeekin, että onnistunut hakemuskäsittely paljastaa omistautuneet hakijat. Hän myös toi esiin, miten CV ja hakukirje, vaikkakin perinteinen tapa hakijoita pyytää lähestymään, ei hänen mielestään ole paras tapa saada hakijoista laadukasta kuvaa.

Kun H1 koki hakijoiden onnistuneen viestinnän, eli työpaikan hakemisen, rekrytoivan organisaation suuntaan tärkeimpänä onnistumisen edellytyksenä, koki H2 rekrytoinnin tärkeimmäksi vaiheeksi selkeän tarvekuvan määrittämisen.

*”Tärkeää on lähteä aloittamaan rekrytointia, pitää tietää tarve on tai ketä haetaan. Eli työkuva ja profiili on määritetty, että tiedetään, ketä lähdetään hakemaan. Siinä vaiheessa, kun lähdetään tekemään työpaikkailmoitusta. Mitä siinä roolissa on, eli minkälaisia osaamisia tehtävään tarvitaan. Voidaan miettiä koulutustaustaa. Entä mistä niitä voisi löytyä? Ja mitä voisi vaikka sitten myös käyttää siinä työpaikkailmoituksessa.” (H2)*

Tarkan osaamis-, koulutus- ja tarvekuvan avulla on H2 mukaan jo hyvät onnistumisen mahdollisuudet, kun lähdetään hakemaan uutta työntekijää. Näin hänen mukaansa lähdetään heti oikeaan suuntaan. H2 painotti myös, että työpaikkailmoituksen täytyy olla kunnossa, jotta työvoimamarkkinoilla pystyy herättämään kiinnostusta ja löytää oikeita ihmisiä. H2 varoittikin, miten tilanne, jossa ei tiedetä mitä haetaan voi johtaa hyvin avoimeen ja siten epäselvään työpaikkailmoitukseen.

Haastattelun aikana H2 toi esiin myös rekrytointiprosessin joustavuuden tärkeyden. Hän kertoi, miten hän oli joutunut tilanteeseen, jossa rekrytointi oli jo käynnissä, mutta hakijoita ei saatu. Haun päättymistä ennen he kuitenkin tunnistivat potentiaalisen ongelman. Asiakkaan kanssa asiasta sopimisen jälkeen oli H2:n organisaatiossa avattu perinteisen ilmoituksen rinnalle suorahakuprosessi.

*”Sitten me otetaan siihen [ilmoitusrekrytoinnin] kylkeen, vaikka puolentoista viikon ajaksi, suorahaku ja sitten me voidaan saada ne henkilöt sieltä suorahaun kautta. Jos löytyy hyviä, niin voidaan saada se siihen samaan putkeen niin, että kun hakuaika päättyy, niin meillä on siinä muutama hyvä suorahakuun kiinnostunut henkilö.” (H2)*

H2 painotti onnistuneen rekrytoinnin olevankin hänen työssään lopulta kiinni siitä, että asiakkaalle saadaan rekrytoitua hänen tarvitsemansa resurssi. Rekrytoinnin onnistumisen kannalta on hänen mukaansa siksi tärkeää olla valmis myös muuttamaan alkuperäistä suunnitelmaa.

Kaikkein tärkeimmäksi vaiheeksi onnistumisen kannalta H4 vuorostaan nimesi haastattelut. Hän painottaa haastatteluiden merkitystä onnistumisen kannalta niinkin paljon, että hänen mukaansa niille pitää antaa oma aikansa, vaikka kaikki muu prosessissa joutuisikin kärsimään. Hän näkeekin ensiarvoisen tärkeänä, että haastatteluihin täytyy varata riittävästi aikaa ja syventyä haastateltavaan, hänen taustansa, osaamiseen ja siihen vuorovaikutukseen, että hakija kohdataan rauhassa.

Erityisesti H4 nosti esille sen, miten haastatteluprosessin aikana haastattelijan tulisi osaamisen lisäksi arvioida ehdokkaan sopivuutta kulttuurisesti organisaatioon ja tiimiin. Hän kertookin, miten usein unohdetaan, että työtehtävät ovat opittavissa, mutta se että organisaatioon saadaan hyvä ihminen, joka on oppimiskykyinen, on tärkeämpää. Hän totesikin, miten hakijan osaamisen ei tarvitse olla valmis paketti, kunhan hakija sopii organisaation kulttuuriin ja tiimiin. H4 lisäsi, miten haastattelun onnistumisen edellytysten varmistamisen jälkeen hän panostaisi esihenkilön rooliin ja hakuilmoituksen onnistumiseen.

*”Siinä on esimiehellä iso työ, koska HR:llä ei ole ihan hirveästi muuta pöytään tuoda kuin että meidän pitää herätellä. Se pitää tehdä se [tehtävänkuva] kartoitus. Mitä osaamista ja taitoja siinä yksikössä tarvitsemaan sekä mitä tarvitaan 5 vuoden kuluttua?” (H4)*

Onnistumista H4 tukisi siten, että HR ja esihenkilö istuvat alas ja pohtivat työnkuvan sekä siihen perustuvan ilmoituksen rauhassa. Hän toteaa myös, miten onnistumista työnkuvan muodostamisessa voidaan tukea siten, että esihenkilö pohtii yksikkönsä kanssa haettavan roolin tehtävänkuva. Tämän menetelmän H4 kertoo mahdollistavan laajemman perspektiivin ja rikkovan esihenkilön putkinäköä. Näin rekrytoiva esihenkilö voi myös saada tietoonsa osaamistarpeita, joita ei vielä ole osattu kaivata, mutta joiden tarve tulee ajankohtaiseksi muutamien vuosien päästä. Tämän työllinen leveäkatseinen toiminta ei ole tyypillistä, H4 kertoo. Syynä hän kokee jatkuvan ajanpuutteen.

H4 toi esiin myös tulevaisuudessa onnistumisen kannalta merkittävän kehityssuunnan työmarkkinoilla. Muutos koskee suurten ikäluokkien jäämistä pois työelämästä. Tämänkin takia on H4 mukaan erityisen tärkeää, että rekrytoinnin yhteydessä otetaan huomioon ja arvioidaan tarkasti, miten rekrytoinnin kohteena oleva tehtävä voi kehittyä lähitulevaisuudessa.

Lopuksi H4 korosti, ettei rekrytointi ole pelkästään työnantajan asia.

*”...jos puhutaan onnistuneesta rekrytoinnista, että virkamiehenä meille tulleen ihmisen ja meidän työnantajan odotukset täyttyy, se on ”two way street”, koska jos työntekijän odotukset ei täyty, niin hän hakeutuu aika pian pois ja sitten alkaa uudestaan se [koko prosessi].” (H4)*

H3 totesi myös, miten tärkeää työtehtävän täyttämisen kannalta on, että tehdään hyvä rekrytointipäätös, eli löydetään oikea ihminen tehtävään. Hän totesi, että on tärkeää löytää hakemuksista sellaiset ihmiset, joita organisaatioon aidosti halutaan haastatella ja ennen pitkää valita.

*”Omasta mielestä onnistunut rekryointiprosessi on suunnitelmallinen, koko prosessi on aika-  
taulutettu ja siinä viestitään hyvin. Ihmisiä kohdellaan avoimesti ja haastatteluissa keskustel-  
laan, eikä olla liian asialähtöisiä pelkästään, eli yritetään luoda mukava tunnelma. Tehdään  
valinnat asianmukaisen perusteiden, hyvää hallintotapaa noudattaen.” (H3)*

Rekryointiprosessien eroavaisuuksia yksityisen ja julkisen sektorin välillä H3 korosti ja toi esiin, miten niiden välillä usein on erilaisia näkökulmia. Hänen nykyisessä organisaatiossaan on tärkeää, että hakuilmoitus on tehty erityisen huolellisesti, koska he myös viittaavat hakuilmoitukseen valinta-  
perusteluiden kirjoittamisen aikana.

Epäonnistumisten välttämiseksi H3 muistuttaa, miten tärkeää rekryoinnin onnistumisen kannalta on sisäinen kommunikaatio esihenkilöiden välillä ja siten tarpeiden kartoittaminen. Lisäksi hän ko-  
rosta, miten tärkeää on mahdollistaa riittävä aika materiaaleihin tutustumiseen riittävällä tarkkuu-  
della sekä tarvittavien asiakirjojen suunnitelmalliseen laatimiseen. Tämä siis erityisesti koskien ha-  
kuilmoituksia ja haastattelurunkoja, H3 kertoi. H3 toi onnistuneen rekryointiprosessin tematiikan  
yhteen toteamalla, että rekryointi on loppukädessä yhteisen ratkaisun etsimistä yrityksen ja haki-  
jan välillä.

## **4.2 Rekryointiprosessin tyypillisimmät haasteet**

Tutkimuksen toisena haastatteluteemana käsiteltiin rekryointiprosessin tyypillisimpiä haasteita. Tu-  
lostien analyysissä tuon esille niitä haasteita, joita haastateltavat kertoivat kohtaavansa yleisimmin.  
Tämän lisäksi tuon esiin mahdolliseen epäonnistumiseen johtavien ongelmien erityispiirteitä sekä  
haastateltujen kuvailemia ratkaisuja haasteiden välttämiseksi.

H1 kertoi aluksi, miten suurten haastattelukierrosmäärien aikana hän oli havainnut erittäin yleisen  
ongelman hakijoiden oman osaamisen sanoittamisessa. H1 totesikin, miten valtaosalla hakijoista  
oli ollut vaikeuksia, kun heidän täytyi kuvata omaa osaamistansa sekä työhistoriansa aikana saa-  
mansa kokemusta. Eritoten työelämän ulkopuolisen osaamisen kuvaaminen unohtui monelta työn-  
hakijalta. H1 korostikin, että rekrytoijan tulisi pyrkiä selvittämään viimeistään haastattelussa, onko  
hakijoilla jotain kykyjä tai osaamisia, mitkä he olisivat saaneet muualta kuin työelämästä?

H1 totesi, miten oman osaamisen sanoittaminen on ongelmana hyvin tyypillinen. Hakuilmoituk-  
sessa listattujen osaamisten täyttämiseen pyrkiminen voi aiheuttaa hakijoille vaikeuksia hahmottaa  
omaa osaamistaan objektiivisesti. Hän kuitenkin jatkoi, että monelle työnhaun yksi tärkeimmistä  
osa-alueista on löytää työtä, jota oikeasti haluaa tehdä ja jossa voi loistaa. Osaamisen tunnistami-  
nen hakijoissa on tämän takia hakijakäsittelyn vaikeimpia osia. H1 pohti, miten rekrytoiva organi-  
saatio voisi auttaa hakijoita tunnistamaan oman osaamisensa.

*”Jos osaisimme kirjoittaa ilmoituksia siihen malliin, että kun luet sitä, niin tulee semmoisia tun-  
teita, että ”ei hitsi mähän osaan tän ja ei hitsi mä osaan tonkin”. Luulen, että suurimmalle osaa*

*organisaatioista on tosi vaikea tietää, minkä tyyppisiä osaamisia niillä tällä hetkellä puuttuu ja vielä vähemmän sitä, että mitä osaamista on.” (H1)*

Hyvä esimerkki on koronan tuoma muutos, H1 nosti esiin. Pandemian yllättävä saapuminen pyyhkäisi läpi maailmaan, minkä jälkeen moni perinteinen ala koki merkittäviä haasteita henkilöstönsä kanssa. H1 totesikin, miten osa yrityksistä on todennut, että ehkä tämä ei jää viimeiseksi pandemiaksi. Koronapandemia on tuonut yritykset huomaamaan, että digitalisaatio on tullut ja heidän tulisi olla jotenkin osana sitä. Ongelmia syntyy tätäkin kautta, H1 totesi. Hän painotti, miten digitalisoituneen yhteiskunnan ja uusien työtapojen kautta moni työnkuva on muuttunut. Hän oli tunnistanut, miten haasteita on syntynyt, kun vanhoilla tehtävänkuvauksilla on yritetty toteuttaa uuteen tehtävään rekrytointia.

Ongelmana tällöin voi olla se, että ei yksinkertaisesti löydetä etsittyä osaamista, H1 jatkoi. Yhdistettynä rajalliseen budjettiin sekä puutteellisen tehtävänkuvaukseen, voi tilanne olla erittäin vaikea. H1 toi esiin myös toisen puolen epäonnistuneesta osaamisen kuvaamisesta. Hän varoitti tilanteesta, jossa epätarkka työnkuva houkuttelee liikaa hakemuksia. Suuri hakemusmäärä aiheuttaa eritoten ongelmia, jos organisaatiossa ei ole käytössä esimerkiksi rekrytointityökalua, jolla automaattisesti lajitella epäolennaiset hakemukset pois. Vaikka hakemuksia käsittelee mahdollisimman nopeasti, haastattelukutsuihin päästessä saattaa hakijoilta kuulla, että he ehtivätkin jo saada jostain muualta töitä.

Myös H2 totesi suurimpien haasteiden olevan hakijoiden osaamisen tunnistamisessa. Ongelma muodostuu helposti tilanteessa, jossa oikeaa osaamista ei löydetä. Hän kertoikin, miten koko prosessi voidaan suunnitella ja toteuttaa tarkkaan, mutta lopulta epäonnistuminen tulee silti, jos oikeaa osaajaa ei onnistuta paikallistamaan. Ongelman hän uskoo tällöin johtuvan siitä, ettei organisaatio itsessään ole riittävän kiinnostava. H2 korostaakin hyvän työnantajaimagon ja vahvan brändin merkitystä. Hakijoiden saaminen voi riippua täysin siitä, onko yrityksellä tarpeeksi iso brändi, H2 kuvaili. Riittävän maineikkaaseen tai haluttuun yritykseen saadaan hakijoita joka tapauksessa.

Toisaalta on organisaatioita, jotka panostamisesta huolimatta eivät saa hakijoita. Tämä voi johtua hänen mukaansa siitä, ettei kukaan tunne firmaa. H2 totesi myös, miten rekrytoinnin parissa voidaan panostaa rahaa turhaan monimutkaisiin ilmoituksiin ja viestintään ilman tulosta. Tämä hänen mukaansa voi olla alakohtaisen työvoiman eroavaisuudesta johtuvaa. H2 totesi miten kaikkien alojen hakijat eivät välttämättä edes lue mitään työnhakuportaaleja, vaan osalla toimialoista on hänen mukaansa omia kanaviaan. Esimerkiksi IT-alalla hän kertoo olevan tyyppisempää hakea töitä eri väyliä pitkin, kuten GitHubista.

H2 totesi hakijoiden löytämisen olevan kova haaste tänä päivänä. Hän pohtikin, miten hän ei ole edes varma onko työnhakijapula todellinen, koska samaan aikaan kun työpaikkoja on auki suuria

määriä, on myös ennätysmääriä ihmisiä etsimässä töitä. Työhön tarvittavat osaajat eivät edes välttämättä hae töitä, vaan esimerkiksi suoramarkkinointi löytää töihin heidät. H2 painottikin, miten oikean hakijaviestintäkanavan ja oikeanmallisen rekrytoinnin valitseminen voi aiheuttaa rekrytoinnin epäonnistumisen.

H2 kertoi epäonnistuneen rekrytoinnin epätyypillisemmästä muodosta, eli vääränlaisen henkilön palkkaamisesta. Hän kertoi, miten aluksi hakija voi vaikuttaa erittäin sopivalta, mutta puoli vuotta palkkauksen jälkeen käykin ilmi, että hakija ei ollutkaan niin täydellinen. Esimerkkinä H2 kertoi myyntityöhön palkatusta miehestä:

*”Todella semmoinen high energy tyyppi, aamulla aikaisin paikalla, hirveä rumba päällä ja koko ajan takoo tulosta. (...) Parin kuukauden jälkeen kävi ilmi, että [hänellä] onkin vähän tällaisia naisvihapiirteitä. [Esihenkilölle] yksi tiimin nainen tuli ja sanoi että tämän miehen kanssa ei pysty työskentelemään. Niin kun paljastuu tommoisia asioita mitä ei osata siihen rekrytointiprosessin aikana edes selvittää, niin [nyt se] paljastui sitten siinä työssä.” (H2)*

Tätä tosin on todella vaikea selvittää haastattelussa, H2 varoittaa. Hänen mukaansa tyypillinen virhe on, ettei haastatteluun olla valmistauduttu riittävästi. Hän vuorostaan korostikin, miten tilanne, jossa esimerkiksi haastattelurunkoa ei ole tehty huolella tai sitä ei ole, voi aiheuttaa sen, että rekrytoijakaan ei kykene helposti orientoitumaan haastatteluun. Onnistumisten edellytyksenä on selkeä tieto hakijan taustoista ja työhistoriasta. Epäjärjestelmällinen haastattelu tai puutteelliset taustatiedot, H3:n mukaan, ovat omiaan estämään väärän henkilön tunnistamisen. Haastattelussa täytyy miettiä tarkkaan, H3 mukaan, kuka tähän tehtävään on soveltuva. Hän suosittelee pohtimaan aina haastattelun jälkeen, onko oikeasti saatu hakijasta oikea kuva.

*”Toinen on haastatteluissa se, että se on epäonnistumista, jos me tehdään niistä tilanteista liian jäykkää tai epämiellyttävää sille hakijalle. [Tällöin] hän ei pääse osoittamaan omaa osaamistaan tai olemaan oma itsensä. Toki monia jännittää [työhaastatteluja]. Mutta ei sen ole tarkoitus olla mikään inkvisitio, joka arvostelee. Sen on tarkoitus olla keskustelu, jossa ihminen, joka hakee töitä, arvioi myös sitä työnantajaa, onko työpaikka ja työtehtävä semmoisia, mihin hän haluaa. Eli se ei ole [yksipuolinen tilanne].” (H3)*

Hakijat ovat erilaisia, H3 korosti. Jotkut hänen mukaansa jännittävät enemmän ja toiset jännittävät vähemmän. Hän suosittelee haastattelun aluksi toimimaan siten, että juteltaisiin mukavia tai vaikka jopa vitsailtaisiin vähän jostain.

*”Minun mielestäni haastattelutilanteessa voi kertoa, että tämä ei ole mikään [tilaisuus, jossa] vain me olemme äänessä. [Me] toivomme, että [haastattelu] on keskusteleva tilaisuus, jossa saa esittää kysymyksiä. [Samalla] me pyrimme toki kertomaan myös omalta osaltamme mahdollisimman paljon [omasta organisaatiostamme].” (H3)*

H3 painottaa haastattelun liiallisen stressaavuuden ja epäjärjestelmällisyyden olevan helposti syntyviä ongelmia. Hän kuitenkin totesi, että haastatteluiden onnistumisen kannalta tärkeää on myös riittävän väljä aikataulu.

Kuten H1, niin myös H3 on tunnistanut potentiaalisena ongelmana tilanteen, jossa ongelmia voi syntyä, jos onkin liian paljon hyviä hakijoita. Tällöin hänen mukaansa on haastavaa valita ne harvat, jotka kutsutaan haastatteluun. Hankalaksi tilanteen tekee myös hakijoiden saman tyyppisyys tilanteissa, joissa hyviä hakijoita on useita. Tällöin hänen mukaansa rekrytoijan apuna voikin olla ollut ennakkoon hakijoiden lajittelu, joka on hänen mukaansa tehokas tapa lyhentää käsittelyaikaa.

Pitkä hakemuskäsittelyaika on H3:n mukaan yksi, ei välttämättä täysin epäonnistumiseen rinnastettava, mutta merkittävä ongelma. Myös H4 toi esiin viestinnän, yhtenä suurimmista ongelmista. Hänen mukaansa ongelman takana on jatkuva ajan puute. Ajanpuuteen hän on tunnistanut syntyvän muun muassa silloin kun hakijoiden ja rekrytoinnin väliseen viestintään syntyy ruuhkaa. Erittäin hankalana hän kuvaileekin tilanteen, jossa hakijoilta tulee runsaasti välikysymyksiä, koskien esimerkiksi sitä, voisiko rekrytoija perustella miksi hakijaa ei ollut kutsuttu haastatteluun.

*”Kaikkiin menee aikaa ja hakijat saa vastauksen siinä, kun he saa [valintaperustelu]muistion, jolloin he pystyvät katsomaan, että onko se valittu heidänkin mielestään ja näkökulmastaan ansioituneempi kuin he itse. He ei vielä saa kuin viestin, että ei kutsuta sinua haastatteluun, niin se ei vielä anna hirveästi mitään tietoa muuta kuin, että hakija voi sitten keskittyä muuhun täysillä.” (H4)*

Lopuksi H4 toi esiin ongelman, jonka hän on aiemmin kohdannut. Tällöin organisaation eräällä osastolla oli ollut käynnissä ammattikorkeakouluharjoittelijahaku. Hän kertoi, miten heillä oli ollut suuria vaikeuksia saada juurikaan hakemuksia, vaikka hänen mukaansa julkisen sektorin harjoitteluihin tyypillisesti tulee runsaasti hakemuksia. H4 kuvaili haettavana olleen tehtävän kohdeosaston tehtävien sisältäneen erilaisten materiaalien hankintaa ja vientivalvontaa. Harjoittelupaikan ilmoitus oli kuitenkin ollut todella vaikealukuinen. Vaikka kyseessä oli vain harjoittelupaikka, oli ilmoituksesta jäänyt pois selkeä tieto siitä, että harjoittelijan tehtävät keskittyisivät pääosin avustamiseen osaston virkamiesten päivittäisissä tehtävissä, asiakirjojen tekemisessä ja tapahtumien järjestämisessä. Hän lisäsi, ettei ilmoituksen tehtäväkuvaukseen tulisi kuvata liian monimutkaisesti työnkuvaa.

Suurimmat ongelmat haastateltujen mukaan painottuivat pääosin liialliseen kiireeseen ja siitä aiheutuviin epätarkkuuksiin esimerkiksi tarvekartoituksessa. Lisäksi yhdeksi ongelmien lähteeksi tunnistettiin hakijoiden ja organisaation toistensa löytäminen sekä organisaatioiden houkuttavuus. Houkuttavuuden tai virheellisen viestintäkanavavalinnan kautta syntyneen hakijapulan ongelmien ratkaisuna oli pidetty oikein mietittyä viestintätäytyiliä ja vahvaa panostusta työnantajakuvaan. Vuorostaan vääränlaisen ilmoituksen oli tunnistettu aiheuttavan riskin liian suurista hakijamääristä. Liian suurten hakijamäärien oli tunnistettu johtavan ongelmiin laadukkaan hakijakäsittelyn ja viestinnän saroilla.

### 4.3 Rekrytointiprosessin kehityssuunnat lähitulevaisuudessa

Haastatteluiden lopuksi ohjasin haastatellut reflektoimaan heidän havaintojaan kuluneiden vuosien varrelta alan kehityksestä sekä pohtimaan, miten rekrytointin työprosessit ja rekrytointikulttuuri kehittyvät lähitulevaisuudessa. H1 näkee kehityksen keskiössä hakijoiden osaamispotentiaalin visualisoinnin. Hän toivoisi näkevänsä tai pystyvänsä viemään jo aloittamansa kehitystyön uudennäköisen dokumentin muodossa osaksi rekrytointiprosessia. Hän uskoo vahvasti, että CV sekä perinteinen hakukirje säilyvät osana rekrytointiprosessin hakuprosessia. Hän näkee alalla kuitenkin kriittisen tarpeen parantaa hakijoiden mahdollisuuksia osoittaa osaamistaan sekä tuoda omaa persoonaansa esiin jo hakuvaiheessa.

*” [Dokumentti jolla] rekrytoiva taho ymmärtäisi, että täältä on nyt tämmöinen [henkilö] hakenut meille. Ja itse asiassa tää hakemus sanoo, että se on tämmöinen tyyppi ja se hakee tämmöistä duunia. Sen CV sanoo tämmöistä sen työskentely ja opiskeluhistoriasta. Mutta [kun katsomme tätä uutta dokumenttia], että tää osaamisprofiili ja potentiaali, tähän on just täydellinen match tähän meidän organisaatioon ja tulevaisuuden osaamista. ” (H1)*

Lisäksi H1 toi puheeksi, miten osaamisen kartoittaminen teknologisilla apuvälineillä ei ole vielä laajalle levinnyt osa rekrytointia. Hän kuitenkin näkee tekoälyn tuovan merkittäviä kehitysaskelaita kaikilla elämän saroilla ja myös rekrytointialalla. H1 näkisikin tekoälyä käytettävän esimerkiksi hakijoiden lajitteluun, koska tekoäly mahdollistaa erittäin nopean lajittelun avainsanojen avulla.

*”... jos ei nyt välttämättä haluakaan avata 300 hakemusta, että isossa maailmassa sitten taas käytetään järjestelmiä nimenomaan näiden CV:iden perkaukseen. Pitkään, jo ennen kuin kaikki generatiivinen tekoäly ja muu on yleistynyt, niin [tekoälyä] on käytetty [hakemusten lajitteluun].” (H1)*

H1 toikin ilmi kehitysaskelen, joka on jo aikaa sitten otettu käyttöön rekrytointissa, mutta usein unohdetaan: monissa rekrytointityökalussa on jo itsessään usein ominaisuus, joka luo pisteytyksiä hakijoista rekrytoijalle. H1 totesi myös, että hakemusten automaattinen lajittelu on aiheuttanut eräänlaisen vastareaktion, kun hakijat ovat tietoisia lajittelujärjestelmän käytöstä. Hän varoittaakin tilanteesta, jossa hakijat alkavat optimoida hakemuksia tekoälyä varten, kun he alkavat ymmärtää miten hakemusten lajittelu tapahtuu. Hakijat ovat hänen mukaansa alkaneetkin jo oppia, millä perusteilla algoritmi todennäköisesti korostaa hakemuksia ja hakemukset voidaankin kirjoittaa optimoinnin näkökulmasta, eikä sen kannalta, kuka hakija oikeasti on tai mitä hän osaa ja haluaa tehdä. H1 totesi myös, että hakemusten optimointi alkoi samalla tavalla kuin hakukoneoptimoinnit aikanaan.

Rekrytointiin käytetään todella suurta määrää eri työkaluja ja ohjelmia, H1 pohjusti. Todennäköisesti tekoälypohjaisia hakemuskäsittelyohjelmia löytyy tänä päivänä globaalien suuryritysten käytöstä laajastikin. Suomessa H1 kertoo myös olevan käytössä tekoälypohjaisia rekrytoi- ja hakemuskäsittelyjärjestelmiä. Hänen mukaansa nämä ovat kotimaisesti kehitettyjä järjestelmiä.

*"Se, miten [järjestelmä] sen tekee, niin se onkin toinen juttu. Voisin kuvitella, että yhä edelleen valtaosa niistä tekstimateriaalista tekee. Eli jos työpaikkailmoituksessa on sana "Sales", niin "Sales" tai "myynti" tai "Selling" tai joku muu vastaava löytyä myös sieltä hakemuksesta." (H1)*

Lopuksi H1 nosti esiin nykyisen, länsimaisen kulttuurin mukaisen, työelämän kehityksen nopeuden. Hän pohti, miten nykyisessä yhteiskunnassa kehityssykylien nopeus ja tiheys on kasvanut valtaisesti viimeisten muutaman vuosikymmenenkin aikana. Tämän hän uskoo vaikuttavan myös työelämässä vaadittavaan työntekijäkuvaan. Tätä jatkuvan kehityksen tahdin kiihtymistä hän peilasi työelämäkulttuurin muuntumiseen.

*"[Kun tähänastinen työelämä on ollut] kuin kivitalo, niin tulevaisuudessa ne on kuin teltat. Eli itsensä pystyttää tarpeen tulleen uuteen paikkaan, mutta se on ihan varmaa, että joudut. [Lapsillenenkin olen sanonut, että] teidän elinaikananne te ette voi tuudittautua siihen, että käynte koulut yhden kerran ja sen jälkeen jatkatte työelämää, vaan joudutte keksimään itsenne uudestaan ja uudestaan teidän työuran aikana." (H1)*

H2 painotti voimakkaasti, miten rekrytointi itsessään on taloustilanteesta riippuvaa. Noususuhdanteessa yritykset rekrytoivat paljon, jolloin on H2:n mukaan merkittävästi voimakkaampi kilpailu vapaasta työvoimasta. Laskusuhdanteessa vuorostaan organisaatiot eivät rekrytoi työvoimaa auki-naisista työpaikoista huolimatta. H2 kertoi myös, miten useille yrityksille juuri laskusuhdanteessa tarjolla olevaa työvoimaa on erinäisten lomautusten ja irtisanomisten takia enemmän. Hän kokee-kin tämän taloudelliseen tilanteeseen sidonnaisuuden tekevän rekrytointialasta itsestään hankalasti ennustettavan.

*"Toki tuntuu, että tulee olemaan entistä hankalampaa löytää tietuille aloille erityisosaajia. Vaikka IT-puolelle. Eli ei tule helpottumaan osaavan henkilökunnan löytäminen. Toki koko ajan ihmisiä valmistuu enemmän ja enemmän, joko itse opiskelemalla tai jotain koulun kautta, mutta semmosia hyviä osaajia ei välttämättä nouse samalla tavalla." (H2)*

H2 nosti esiin, miten tulevaisuudessa hän näkee suuria haasteita löytää tiettyjä osaajia tiettyihin tehtäviin. Lisäksi hän uskoo laajan osaamisen omaavien moniosaajien olevan yhä harvinaisempia työmarkkinoilla.

*"Ajatellaan vaikka joku [rakennusala] esimerkkinä. Ei välttämättä enää ole semmoisia tyypp-pejä, että jotka osaavat tehdä kaikkea. Voi olla, että joku on erikoistunut yhteen asiaan ja joku muu sitten muuhun, koska se voi olla organisaatiolle tehokkaampaa. Samalla yleisosaaminen laskee, koska sitten meillä voi olla työntekijöitä, joista jokainen tekee [vain yhtä tehtävää] ja ei pysty tekemään muuta." (H2)*

H2 uskookin moniosaajien arvostuksen olevan kovassa nousussa työmarkkinoilla. Tämän hän us-koo johtuvan siitä, että työnantajat haluavat saada työntekijöistään mahdollisimman paljon irti ja moniosaajien olevan siksi tehokkaampia yrityksille, kun yksi henkilö pystyy tekemään useampaa tehtävää. Hän kuitenkin painottaa, miten moniosaajia tulee olemaan hankalampi tulevaisuudessa löytää.



Hänen työssään kehityssuunnat ovat orientoituneet ensisijaisesti rekrytointibisneksen ympärille ja siihen, miten heidän toimintansa ensisijainen tarkoitus on pystyä tuottamaan mahdollisimman paljon arvoa asiakkaille ja hakijoille, H2 kertoi. Heidän organisaatioasiakkaansa maksavat palvelusta, eli toimivasta rekrytoinnista, mutta hän uskoo asiakasyrityksille olevan myös tärkeää, että heistä annetaan myös paras mahdollinen kuva hakijalle. Tulevaisuuden tavoitteena heidän rekrytointiorganisaatiossaan onkin, että he kykenisivät paremmin tunnistamaan tulevaisuuden kehityssuuntia eri aloilla. Lisäksi hän pohti, miten rekrytoinnin kehitys vaikuttaa hänen työnsä muotoon. Esimerkkinä hän nosti esiin, miten muutamia vuosia sitten oli voimakkaassa nousussa anonyymien rekrytoinnin trendi. Hän kuitenkin pohti, että tuolloin anonyymiteetin koettiin olevan rekrytoinnissa tulevaisuuden juttu. Nykyään H2 kuitenkin kokee, että anonyymi rekrytointi on kadonnut kokonaan pois.

H3 vuorostaan harmitteli haastattelussa, miten heidän organisaatiossaan julkisella sektorilla tekninen ja prosessikehitys on hyvin hankalaa. Hän kertoi heidän organisaationsa tekevän jatkuvaa prosessin optimointityötä, mutta suuria kehitysaskelaita ei hänen aikanaan ole tullut. Tulevaisuudessaakaan hän ei heidän organisaatiossaan näe merkittäviä kehitysaskelaita. H3 totesikin ainoana suorana kehityksen kohteena sen, mitä tietoja kirjataan heillä käsin ja mitä on mahdollista saada suoraan jostain järjestelmästä.

Tähänastisessa kehityksessä H3 nosti esiin palkka-avoimuuden parantamisen hakuilmoituksissa. Hän kertoi tämän puhuttaneen paljon heidän organisaatiossaan. Lisäksi hän kertoi hakuilmoituksella olevien epäselvien palkkaukseen liittyvien tietojen johtaneen selvästi suurimpaan osaan hakijoilta tulleisiin tietopyyntöihin.

*"Kun ne on olleet aina noissa hakuilmoituksissa ilmoitettuna. Tavallaan se, että kerrotaanko vaan, että voi olla tähän prosenttiin asti joku henkilökohtainen osa. Vai kerrotaanko se, että onko se mitä se ihan aidosti aloitusvaiheessa todennäköisesti on, niin siinäkin on tavallaan 2 toimintatapaa." (H3)*

Pientä kehitystä kuitenkin H3 uskoo näkevänsä turvallisuusselvityksien saralla. Turvallisuusselvitysten siirtyminen sähköisesti toteutettavaksi tulee hänen mukaansa nopeuttamaan heidän rekrytointiprosessinsa loppuosaa. Eniten hän kuitenkin uskoo digitaalisten hakijaviestintäkanavien yleistymisen vaikuttavan heidän organisaationsa rekrytoinnin sektorilla, vaikkei aivan niin paljon, kuin yksityisellä sektorilla.

Alan yleisestä kehityksestä vuorostaan H3 totesi, että eri hakumuotojen käyttö on nykyään monipuolistunut. LinkedIniä käytetään runsaasti ja videohakuja toteutetaan laajasti. Hän totesi, ettei työnhaku ole enää vain hakemuksen sekä CV:n lähettämistä. Hän ei kuitenkaan kokenut hakumuotojen monipuolisuuden kasvun olevan niinkään uusi ilmiö.

H3 totesi myös, miten rekrytoinneissa korostuu esihenkilöiden roolin rajallisuus. Hän kokeekin tulevaisuudessa tarpeen esihenkilöiden roolin kasvattamiselle ja vastuun lisäämiselle, esimerkiksi haakuilmoitusten laatimisessa. Hän muistuttikin, miten esihenkilöllä on paras tietämys juuri siitä kyseisestä tehtävästä ja omasta yksiköstään.

Rekrytoinneissa H3 näkee nousevina trendeinä juuri työn merkityksellisyyden arvon nousun. Hän kokee tämän syntyvän siitä, että tulevaisuuden sukupolvet haluavat kehittää omaa osaamistaan ja miten pitkät työurat ei enää ole niin suosittuja kuin aiemmin. H3 kokeekin rekrytoinneissa nousevan tulevaisuudessa esiin sen, miten hakijat arvioivat työnantajia sen perusteella, miten hyvin työnantaja pystyy tarjoamaan uralla kehittymiseen ja osaamisen kehittämiseen mahdollisuuksia.

Korona vaikutti H3:n näkemyksen mukaan merkittävästi konkreettisiin rekrytointiprosesseihin siten, että pandemian aikana kaikki haastattelut käytiin etänä ja ihmiset eivät välttämättä edes tavanneet toisiaan. Etähaastatteluihin siirtymisestä, H3 kertoi, kulttuurin olevan palautumassa takaisin pääosin kasvotusten tehtäviin haastatteluihin. Pienemmissä organisaatioissa hänen mukaansa etähaastattelut ovat vielä laajemmin käytössä, mutta esimerkiksi heidän organisaatiossaan hän kertoo haastatteluiden olevan lähtökohtaisesti vain kasvotusten.

*”Mutta luulen, että nyt on taas palattu siihen, että ihmiset haluavat tavata kasvotusten ja siihen, että työhaastattelujakin pidetään ihan kasvotusten. Mutta kyllä luulen, että se on saattanut vaikuttaa siihen, että jos etätyö on tullut jäädäkseen, niin kyllä luulen, että monessa paikassa sitten ensimmäisiä haastattelukierroksia pidetään etänä. Jossain kohtaa tavattaisiin kasvotusten mutta karsitaan niitä hakijoita niiden etähaastattelujen avulla.” (H3)*

H3 totesikin lopuksi, miten ei koe etähaastattelun antavan yhtä kattavaa ja syväluotaavaa kuvaa hakijasta, kuin kasvotusten toteutettu. Hän kertoi, että vaikka heidänkin organisaatiossaan ajoittain käytetään etähaastatteluja osana rekrytointiprosessia, ei tämä kuitenkaan ole tavanomaista. Hän kertoiinkin itse haluavansa tavata haastateltavat kasvotusten. Myös H4 kokee etähaastattelut huonona tapana.

*”Etähaastattelut on mielestäni selvästi huonompia kuin läsnähaastattelut. Meillä on pyrkimys aina pitää läsnähaastatteluna. Koska [lähihaastattelussa] saa niin paljon enemmän informaatiota ja käsitystä siitä haastateltavasta, kun hän istuu siinä huoneessa, versus, että hän on siellä näytöllä.” (H4)*

H4 kertoi myös haastatteluiden suhteen tehdyistä kehitysaskelista hänen organisaatiossaan. Hän kertoi heidän saaneen erillistä koulutusta haastatteluiden järjestämisestä sekä heidän jatkuvasti parantelevan haastattelurunkoaan. Haastattelutehokkuuden lisäksi hän kertoi heidän ottaneen monimuotoisuuslausekkeen osaksi työpaikkailmoitusta. Lisäksi he ovat parantaneet, kuten H3:n organisaatiossa, myös haakuilmoituksensa palkkaukseen liittyviä tietoja.

Kehitystä H4 kuitenkin toivoisi näkevänsä erityisesti julkisen sektorin toimijoiden sekä sidosryhmien, kuten koulujen, välillä tapahtuvassa kommunikaatiossa. Esimerkkinä hän nosti esiin muun

muassa messuvierailut sekä luentovierailut. Vierailuilla hän toivoisi parantavansa valtiohallinnon näkyvyyttä juuri tulevaisuuden työvoiman silmissä. Hän kokeekin, että erityisesti valtiohallinnon työnantajamielikuvassa olisi tarvetta kehitykselle.

*”Ei osata erottaa [ministeriöitä toisistaan]. Siksi tietoisuuden lisääminen olisi tosi hyvä asia. Monet opiskelijat kysyy, että tarvitseeko meillä olla käytynä varusmiespalvelusta tai naisten vapaaehtoista asepalvelusta. Kun ei tiedetä ihan [perusasioita].” (H4)*

H4 kertoi kuitenkin, että hänen käsityksensä mukaan valtiohallinnolla on yleisesti hyvä työnantaja-kuva, mutta uskoo tämän koskevan vain niitä, jotka tuntevat ja tietävät heidän toiminnoistaan.

*”Mutta sitten jos tämmöistä isoja barometrejä tehdään, vaikka koko kansalle, niin osataanko erottaa [virastot toisistaan] siellä kun vastataan? Koskee vaikka puolustusministeriötä. Erottaako vastaaja vastatessa, että puolustusministeriö ei ole puolustusvoimat, niin en tiedä.” (H4)*

Työnantajamielikuvien tarkennuksen lisäksi H4 korosti, ettei hän koe järkevänä ulkoistaa valtiohallinnon rekrytointeja. Hän kertoi kokevansa erittäin tärkeänä, että hakemuksia käsittelee joku, joka aidosti tuntee organisaation. H4 painotti, miten tärkeää täysin oikein mennyt valinta on heidän organisaatiossaan, kun tyypilliset työurat kestävät useita kymmeniä vuosia. Tämän takia hän ei koe sopivana kehityssuuntana heille, toisin kuin monessa muussa organisaatiossa, että joku heidän organisaationsa ulkopuolinen henkilö valitsisi heille uusia työntekijöitä.

*”Minä olen ihan varma, että eivät ole samaa mieltä kaikki valtionhallinnon rekrytoijat ja eri ministeriöissä on hyödynnetty ulkoisia rekrytointipalveluita ja hyvä heillä, jos se toimii niin mikäs siinä sitten. Jotkut käsittääkseni tekee niin. Jos on paljon hakijoita, että ensimmäisiä haastattelukierroksia varten pyytää jonkun videopätkän tai vastaavaa.” (H4)*

Tulevaisuuden kehityssuunta haastateltujen mielestä on selvästi monimuotoinen. Kun H2 ja H4 näkevät ulkoisten rekrytointien käytön niin uhkana kuin mahdollisuutena, näkee H1 nopean työvoiman liikkuvuuden luovan uusia kehitystarpeita työnhaussa. Hakijoiden ja organisaatioiden välille uskoivat haastatellut syntyvän uusia tapoja viestiä. Kun H1 nosti esiin tarpeen parantaa hakijoiden kykyä kertoa itsestään, nosti H4 vuorostaan valtiohallinnon imagon tarkentamisen hakijoille tarpeellisenä.

Haastateltujen kesken koronan ja sen tuoman erittäin voimakkaan digitalisaation koettiin vaikutusten olevan vaihtelevia. H3 ja H4 selvästi eivät kokeneet rekrytinnin etänä toteutettavien osien tuovan positiivista arvoa hakijakäsittelyyn. H1 vuorostaan on havainnut tekoälyn käytön olevan selkeä nouseva kehityssuunta hakemuskäsittelyn nopeuttamisessa. Hän ei kuitenkaan näe sitä ongelmattomana. Osaamisen ja osaajien tasapainon järkkymisen H1 ja H2 näkivät kuitenkin potentiaalisena koko rekrytinnin alaa uhkaavana kehityssuuntana. H3 vuorostaan uskoo, että tulevaisuudessa jo nyt nousussa oleva työssä kehittymisen mahdollistamisen vaatiminen työnantajilta tulee jatku-  
maan.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa esittelen johtopäätökset, pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä reflektoin opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani.

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten onnistunut rekrytointiprosessi muodostuu rekrytoijan näkökulmasta. Tutkimus paljasti, että rekrytoijat näkevät rekrytointiprosessin muodostuvan samoista osa-alueista niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Tutkimukseen osallistuneiden rekrytoijien mukaan onnistuneen rekrytointiprosessin alkuvaiheet muodostuvat selkeästä tarvekartoituksesta, laadukkaasti kirjoitetusta hakuilmoituksesta, oikein valitusta hakukanavasta ja selkeästä hakijaviestinnästä.

Tutkimuksen mukaan onnistuneen rekrytointiprosessin keskivaiheessa hakijoista valitaan organisaatioon osaavimmat hakijat haastatteluun. Haastatellut rekrytoijat kuitenkin nostivat esiin, että hakijan sopivuus organisaation kulttuuriin tulee huomioida. Rekrytointiprosessi onnistuu silloin, kun haastattelut ovat hyvin koordinoituja esihenkilön kanssa ja rekrytoija on ehtinyt valmistautua. Lisäksi onnistumisen avainasemassa on haastateltavan hyvä kohtelu.

Onnistuneen rekrytointiprosessin loppuvaiheissa haastatelluista valitaan sopivin ja prosessi viedään loppuun. Rekrytoijien on huomioitava haastattelussa viestinnän merkitys. Lisäksi rekrytoijien on kiinnitettävä huomiota hakuprosessin aikana potentiaalsiin hakijoihin, jotka voidaan mahdollisesti rekrytoida tulevaisuudessa.

Toteutettua tutkimusta varten oli määritetty alakysymykset. Nämä käsittelivät miten rekrytoijat kuvailevat rekrytointiprosessin kriittisimpien osioiden onnistumisen edellytyksiä ja miten rekrytoijat kuvailevat rekrytointiprosessin eri vaiheissa esiintyviä tyypillisimpiä ongelmia. Miten rekrytoijat näkevät rekrytointiprosessien kehittyvän seuraavan viiden vuoden aikana? Tarvekuvan avulla voidaan muodostaa rekrytointinille kriteerit, joilla hakijoita rajataan myöhemmissä prosessin vaiheissa. Selkeiden kriteerien kirjaaminen mahdollistaa yksiselitteisen hakuilmoituksen luomisen. Tutkimus osoitti rekrytoijien kokevan tämän alkuvaiheen olevan erittäin kriittinen onnistumisen kannalta.

Tutkimus toi esiin myös, että rekrytoijat kokivat hakijaviestinnän olevan erittäin arvokas osa rekrytointiprosessia. Tulokset osoittivat, miten hakijaviestinnällä vaikutetaan ulkoisiin sidosryhmiin, eli hakijoihin, vaikuttivat suoraan rekrytointiprosessin onnistumiseen. Huonosti kirjoitettu hakuilmoitus toi joko liian vähän tai jopa liian paljon hakijoita. Rekrytointiprosessin valinnanvara myös laajenee, kun hakijoita saadaan runsaasti eri väyliä pitkin, kuitenkin huomioiden eri viestintäkanavavaihtoehtojen kustannukset (Viitala 2021, luku ulkoinen rekrytointi).

Työpaikkailmoituksen muotoilun merkitys onnistumisen kannalta on suuri. Tutkimuksessa saatujen tietojen mukaan liian monimutkainen tehtävänkuvaus ilmoituksessa on omiaan vaikeuttamaan hakijoiden saamista. Epäselvä tai liian monimutkainen tehtävänkuva saattaa harhauttaa hakijaa ja vaikeuttaa tämän oman osaamisen tunnistusmahdollisuuksia. Lisäksi ilmoituksissa korostuu ensivaikutelman ja nopean työnkuvanmuodostumisen tärkeys.

Nopeasti luettavissa oleva suoritus pohjainen kuvaus tarjolla olevasta työstä on omiaan antamaan hakijalle riittävän kuvan työstä (Salli & Takatalo 2014, 25–27). Ilmoituksen sanavalinnat ja jopa ilmoituksen kieli voivat vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen. Selkeät sopivuuskriteerit toimivat yksiselitteisinä standardeina, joiden perusteella hakijoita lajitellaan sopiviin ja ei-sopiviin (Viitala 2021, luku 3.3).

Erityisesti asiantuntijataso rekrytoinneissa voi rekrytoija olla vaikeuksissa työnkuvan ymmärtämisen kanssa. Tällöin rekrytoivan esihenkilön rooli korostuu. Haastateltujen mukaan esihenkilön on tärkeää tunnistaa tarkkaan oman alansa kehityssuunnat sekä varmistaa henkilöstötarpeen todellinen laatu ja määrä. Haastatellut ovat pitäneet hyvänä käytäntönä, että esihenkilö pohtii rekrytoitavan tehtävänkuvan laajuutta ja mahdollista tehtävien hajauttamista jo ennen rekrytoinnin aloittamista. Tämä on erityisen tärkeää eläkkeelle jäävien kohdalla, koska he ovat usein työskennelleet organisaatiossa pitkään samalla tehtävänkuvauksella.

Saatujen tulosten mukaan rekrytointiprosessiin vaikuttaa merkittävästi myös rekrytoivan organisaation maine. Huonomaineinen organisaatio kärsii hakijapulasta viestinnän laadusta riippumatta. Vastavuoroisesti hyvämaineinen organisaatio voi tehdä viestinnässään virheitä rekrytoinnin kärsimättä. Laadukas työnantajakuva kannustaa myös yrityksen henkilöstöä toimimaan yhtenä sen mainoskanavista rekrytoinnin aikana (Viitala 2021, luku 2.10).

Haastattelun ja oikean hakijavalinnan merkitys kuitenkin nousivat kaikkein merkittävimpään rooliin onnistumisen edellytyksistä. Haastateltujen rekrytoijien mukaan työhaastatteluissa luodaan hakijasta selkeämpi kokonaiskuva sekä tunnistamaan hakemuksen kirjoittamisen tai CV:n laatimisen ongelmien takia piiloon jääneet osaamiset. Rekrytoijat kokivat haastattelun stressaavuuden hallinnan olevan tärkeä osa onnistuneen haastattelun toteuttamista. Laadukas työhaastattelu paljastaa hakijasta niin vahvuuksia kuin heikkouksiakin (Salli & Takatalo 2014, 64–66). Etähaastatteluita oli käytetty vähän. Lisäksi etähaastattelut koettiin tutkimuksen mukaan melko etäisinä.

Tutkimusten mukaan runsaimmat haasteet kohdattiin hakijamäärien ja hakijoiden tavoitettavuuden parissa. Myös aikataululliset ongelmat koettiin erittäin suurena ongelmana.

Hakijamääriä vähentävänä tekijänä on havaittu olevan työpaikkailmoituksen huonon muotoilun ja väärin ilmoituskanavien. Ilmoituksen väärä sanoitus tai sisältö vähentävät merkittävästi hakijamääriä. Väärin ilmoituskanavan vaikutukset nousivat myös esiin. Eri alojen työntekijöiden käyttämät erityyppiset viestintäkanavat saattavat olla perinteisten ilmoitusväylien ulkopuolella, jolloin potentiaalisia hakijoita ei tavoiteta. Kanavavalintaan tulee kiinnittää huomiota ja arvioida tarkkaan haettavan hakijasegmentin kulttuuriin tyypilliset viestintäväylät.

Aikataulullisten ongelmien vaikutus korostui merkittävästi lähes kaikkien onnistumista edellyttävien vaiheiden suhteen. Jo rekrytointiprosessia suunniteltaessa ja rekrytointistrategiaa muodostettaessa on tärkeää muodostaa selkeä aikataulu ja suunnitelma rekrytoinnin toteuttamiseksi (Viitala 2021, luku henkilöstösuunnittelu). Liiallisella kiireellä toteutettu tarvekuva, ilmoitus ja haastattelu, ovat erittäin suuria ongelmien lähteitä rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta.

Tutkimus toi ilmi, että hakijoiden hakukokemus on vaikeampi, kun he eivät koe pystyvänsä ilmaiseemaan osaamistaan tehokkaasti hakiessaan töitä. Tämän ja yleisen työkuulttuurillisen muutoksen koettiin vaikeuttavan niin rekrytoivien organisaatioiden kuin hakijoiden toimintaa sopivan työntekijän löytämisessä.

Rekrytoijat näkevät rekrytointiprosessien kehittyvän seuraavan viiden vuoden aikana erityisesti huomioimaan muuttuvan työmarkkinatilanteen ja sen asettamat uudemmat vaatimukset. Uusia vaatimuksia todettiin olevan työnantajan roolin kasvaminen työntekijän ammatillisessa kehityksessä, työtehtävien digitalisaation kasvattama erityisosaaajapula, yleisosaaajien harvinaistuminen työvoimamarkkinoilla sekä työvoiman liikkuvuuden kasvun tuoma joustavuuden tarve.

Rekrytointiprosessien kehitys lähiaikoina on keskittynyt prosessien reaktiiviseen kehitykseen. Kehitystä on tapahtunut suorahakujen yleistymisen sekä ilmoitusten selkeyttämiseen saralla. Rekrytointien koetaan kehittyvän merkittävästi siten, että rekrytoinneissa joudutaan huomioimaan entistä monimuotoisemmin hakijoiden odotukset henkilöstöeduista. Tarpeiden täyttämiseksi työnantajien tulee kehittää hakuilmoituksiensa selkeyttä, muun muassa palkkauksen ja tarjottavien etujen suhteen. Lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että lähitulevaisuudessa on syntymässä uusi tapa kerätä hakijoiden osaamistietoja uuden menetelmä kautta, CV:n ja hakukirjeen lisäksi.

Nykyiset rekrytointiprosessit pitävät sisällään jo erityyppisiä ennakkotestejä (Salli ja Takatalo 2014, 48). Tutkimuksen aikana nousi esiin muun muassa julkisen hallinnon käyttämien soveltuvuustestien rooli. Teknisten mittareiden ja soveltuvuustestien avulla rekrytoijat voivat saada laadukasta ja vertailukelpoista tietoa eri hakijoista, mutta rekrytoijan on myös tärkeää kohdata hakija ihmisenä (Salli & Takatalo 2014, 85–87).

Nousevina rekryointitrendeinä tunnistettiin hakijakäyttäjymisen muutokset. Aiemmin paljonkin suositeltu anonyymi rekryointi tunnistettiin häviävänä rekryointityylisuuntauksena. Työnantajalle anonyymin osaamisnäytteen ja rekryoinnin on aiemmin koettu olevan tapa helpottaa hakijoiden osaamisen arviointia (Rask & Mankinen & Nykänen & Teräsaho 2022, 53). Tutkimuksessa nousi esiin kuitenkin viitteitä siitä, että tämän tyylinen menetelmä olisi häviämässä. Nousevana koettiin tekoälyn rooli sekä hakijoiden hakemuslajittelussa että hakijoiden hakemusten luomisen vaikuttavana tekijänä.

Toteutettua tutkimusta voisi jatkaa hyvinkin helposti perehtymällä syvemmin yksittäisten prosessivaiheiden onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Nyt toteutettu tutkimus jo toi esiin adaptoituvan rekryointiprosessin tärkeyden, esimerkiksi hakemuspulan tapauksessa. Nopeasti rekryoinnin eri ongelmiin reagoivan rekryoinnin menetelmänä nousi esiin hakijoista muodostettavan hakijapankki. Pankin avulla rekrytoiva organisaatio voi tarpeen syntyessä suorittaa eräänlaisen suorarekryoinnin ja avoimen rekryoinnin hybridin, pyrkimällä rekrytoimaan eri tehtäviin hakeneista hakijoista henkilöitä toisiin tehtäviin.

Eri rekryointivaiheiden syvempi ja vaihekohtainen tutkimus olisikin tämän tutkimuksen jatkotutkimukselle otollinen jatke. Jokaisessa rekryointiprosessin vaiheessa on tutkimuksen aikana ilmennyt suuri määrän pieniä, helposti unohtuvia tai jopa muille rekrytoijille tuntemattomia toimintatapoja. Näiden laajamittainen ja vaihekohtainen taltioiminen olisi kiistatta rekryointialalle arvokas tutkimus.

Vaihekohtaisen jatkotutkimuksen lisäksi tutkimuksen perspektiivin laajentaminen hakijoiden kokemuksiin loisi laajemman kuvan rekryointiprosessien onnistumisen kannalta tärkeimpien vaiheiden tunnistamiseen. Nyt toteutettuun tutkimukseen ei sisällynyt hakijoiden kokemusten huomiointia. Hakijoiden kokemuksia voitaisiin vertailla rekrytoijien kokemuksiin ja näkemyksiin kokonaisprosessin tärkeimpien vaiheiden kannalta.

## **5.2 Luotettavuuspohdinta**

Toteutetun tutkimuksen tulosten luotettavuus riippuu siitä, ovatko saadut tulokset koherenssiteorian mukaisesti arvioitaessa päteviä. Koherenssiteorian mukaan tutkimustulos on totta, jos tulos on johdonmukainen jo muuten tiedetyn totuuden kanssa (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 6.1). Lisäksi tutkimus edellyttää validiteetin ja reliabiliteetin riittävyttä. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, tutkittiinko toteutetussa tutkimuksessa niitä asioita, joita päätutkimuskysymyksen mukaisesti olisi tullut tutkia. Reliabiliteetti vuorostaan perustuu siihen, onko tutkimus uudelleen toteutettavissa ja sen kautta tulosten toistettavuus mahdollinen. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 6.2).

Opinnäytetyön alussa rekrytointialan käytäntöjä käsittelin kirjallisuuden tarjoamaa rekrytointiprosessin kuvausta. Valitettavasti en onnistunut löytämään riittävän kattavaa määrää kirjallisuuslähteitä, että voisin yksiselitteisesti todeta tietoperustan olevan ajantasainen saatuun haastattelututkimuksen kautta saatuun tietoon nähden.

Osa kirjallisuudesta löytämistäni teemoista, kuten etähaastattelun ja anonyymin rekrytointin käyttö rekrytointiprosessissa, olivat haastattelemieni rekrytoijien mukaan jo jääneet taakse. Tämän tulkinnan validoimiseksi tulisi tätä tutkia tarkemmin sekä laajemman otannan kautta. Tekemäni neljä haastattelua olivat melko vähän, joten tutkimuksesta ei voi vetää laajoja johtopäätöksiä. Toisaalta osa käyttämistäni kirjallisuuslähteistä on melko vanhoja, joten olisin voinut etsiä tuoreempaa tietoa tietoperustaani.

Toteutuneen opinnäytetyön tutkimuksen laajuuteen ja tietoperustan kattavuuteen vaikutti merkittävästi suuntautumisharjoittelun samanaikaisuus. Tästä minulle syntyi aikataulullisia ongelmia. Tämän takia tietoperusta jäi toivottua suppeammaksi, eikä toteutettuun tutkimukseen kutsuttu neljää haastateltavaa enempää.

Tutkimus itsessään tuotti runsaasti laadukasta tietoa rekrytointin alan käytännöistä ja eritoten rekrytointiprosessin onnistumisen edellytyksistä. Tutkimustuloksia ei voi kuitenkaan yleistää, koska haastateltavia oli vain neljä. Haastatteluissa käytetyt kysymykset osoittautuivat toimiviksi. Ne tuottivat onnistuneesti tutkimuksen kannalta tarpeellista tietoa. Haastatteluissa kuitenkin osa kysymyksistä jouduttiin esittämään hieman eri muodossa kuin alun perin oli suunniteltu. Tämä tosin oli osa valittua puolistrukturoitua haastattelumenetelmää.

Lähteiden käyttö osoittautui haasteelliseksi. Kirjallisuuslähteitä, vaikkakin varmasti useita, en onnistunut löytämään siinä formaatissa, joka tämän työn toteuttamisen kannalta olisi ollut mielekäs. Olen tottunut etsimään tietoa julkisesta internetistä. Löysin vapaamuotoisia blogeja tai vastaavia, mutta tunnistin etteivät ne ole korkeakoulutasoisia lähteitä. Olisin voinut käyttää enemmän aikaa laadukkaampien lähteiden etsimiseen. Vaikka monesti verkossa julkaistu aineisto oli hyvinkin ajankohtaista ja reflektoi alalla käytössä olevien työtapojen viimeisintä kärkeä, ei julkaisualusta soveltunut toteutetun työn lähteeksi. Yksittäisiä blogi- ja lehtijulkaisuja päätin käyttää kuitenkin työssäni, tuodakseni syvyyttä tietoperustan sisältöön.

Opinnäytetyön lopputulos on suuntaa antava kuva siitä, miten rekrytointiprosessi muodostuu ja mitkä ovat tärkeimmät onnistumisen edellytykset. Suppeahko tutkimusotanta sekä tietoperusta, eivät mahdollista korkeamman tarkkuuden saavuttamista. Kattavamman tutkimustuloksen saavutta-



miseksi haastateltavia olisi pitänyt olla enemmän ja heidän työhistoriansa moninaisempaa. Laajempi otanta olisi luonut kattavamman kuvan rekrytointiprosessista. Nyt toteutunut tulos kuitenkin vastasi kysytyyn tutkimuskysymykseen, vaikkakin vastaus koskee vain rajautunutta otosta alasta.

Tutkimuksen toteutuksen suunnitelman, toteutuksen ja tulosten sekä tietoperustan välillä ei ole havaittavissa merkittäviä ristiriitoja. Ristiriitojen sijaan tulosten ja tietoperustan välillä on kuitenkin havaittavissa painotuseroja. Painotuserot voivat johtua tietoperustan suppeudesta, mutta myös siitä, että rekrytoijien ammatillisessa kokemuksessa on eroavaisuuksia eri sektoreiden välillä.

### **5.3 Opinnäytetyön prosessin ja oman oppimisen arviointi**

Tämän opinnäytetyön tietoperustan kirjoittaminen alkoi jo vuoden 2023 kesällä. Kirjoituksen aikana tutkimuskysymys itsessään tarkentui monta kertaa. Lopullinen tutkimuskysymys kuitenkin selvisi melko nopeasti. Kirjoittaessani tietoperustan sisältöä tunnistin myös muutoksen osaamisessani parempaan suuntaan. Tämä on osoittanut, että pelkkä tietoperustan luonti on jo parantanut yleistä perspektiiviäni rekrytoinnin kehityksen kulkuun sekä antanut näkemystä tulevien trendien mahdollisista kehityssuunnista. Voidaan siis todeta opinnäytetyön onnistuneen oman oppimistavoitteeni suhteen.

Oppimistavoitteiden lopullinen saavuttaminen tapahtui kuitenkin tutkimuksen aikana. Halusin laajentaa osaamistani ja näkemystäni rekrytoinnista. Tutkimuksen toteuttaminen oli oppimiseni kannalta kuitenkin kaikkein opettavaisin vaihe opinnäytetyöprosessista. Koin haastatteluiden aikana aivan uudenlaisen innostuksen nousevan rekrytoinnin suuntaan. Eritoten innostusta siivitti saamani tuki niin töiden parissa kuin myös opinnäytetyöohjaajaltani. Ohjaus näytti opinnäytetyön onnistumisen kannalta vähintäänkin tarpeellisen määrän oikeaa suuntaa ja siten pystyin toteuttamaan elämäni ensimmäisen laadullisen tutkimuksen.

Tutkimus itsessään onnistui vaivattomasti. Aiempi työkokemukseni rekrytoinnin saralla antoi minulle hyvät lähtökohdat haastatella ihmisiä. Haastatteluiden aikana onnistuin luomaan erittäin avoimen ja keskustelevan tilan. Mielestäni sain haastatteluissa rehellisiä vastauksia. Keskustelu oli luontevaa ja vastauksen osin hyvin laajojakin. Litterointi tuotti aluksi haasteita, kun yritin kirjoittaa nauhoitteelta tekstiksi tietoa. Merkittävä helpotus työhön syntyi kuitenkin, kun löysin Word-ohjelmasta ominaisuuden, joka muuttaa videolta keskustelun suoraan raakatekstiksi.

Prosessin alkuvaiheissa määrittämieni riskien hallinta onnistui pääosin. Suurimmiksi riskeiksi olin tunnistanut ajalliset haasteet, fyysiset esteet sekä tekstin tuottamiseen liittyvät vaikeudet. Tekstin tuottaminen ei lopulta osoittautunut ongelmaksi, vaan enemmänkin lähteiden löytäminen ja niiden monipuolinen käyttö tuottivat haasteita. Fyysinen este työn tuottamiselle syntyi prosessin puolivä-

lissä, kun en pystynyt käyttämään työn edistämisen kannalta tarpeeksi aikaa. Ajan riittävyyteen liittyvät ongelmat ilmenivät jo alkusyksystä, kun aloitin suuntautumisharjoittelun. Tämä aiheutti kasvavissa määrin ajankäytöllisiä ongelmia. Eli aluksi suunniteltu aikataulu ei toteutunut, vaan jouduin käyttämään merkittävän osan ajasta työharjoitteluun.

Pahin aikatauluongelmien luoma vaikutus kuitenkin toteutui tutkimuksen suppeutumisen ja lähteiden rajallisen käytön muodossa. Opinnäytetyön toteuttaminen paransi ammatillista perspektiiviäni erittäin tehokkaasti, mutta samanaikainen suuntautumisharjoittelu ja opinnäytetyön toteuttaminen aiheuttivat kriittisen haasteen laadukkaan työn toteuttamisessa.

Opinnäytetyöprojekti on ollut minulle opettavainen kokemus tutkimukseen, rekrytointiin ja prosessikuvaamiseen. Opinnäytetyön toteuttamisen aikana olen oppinut paljon rekrytointiprosessista sekä siitä, miten tutkimusten toteuttaminen voi olla todella mielekäs tapa työskennellä. Ennen tämän työn toteuttamista, olin siinä käsityksessä, ettei tutkimus voisi olla mielenkiintoista. Työ kuitenkin innosti laadullisen tutkimuksen maailmaan.

## Lähteet

- Bisnes.fi. 2022. Työhaastattelukysymykset. Luettavissa: <https://bisnes.fi/mita-kysya-tyonhakijalta/>. Luettu: 5.8.2023.
- Gaudio, P. 23.3.2020. 6 Ways Diversity And Inclusion Impact The Cost And Effectiveness Of Recruiting. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/paologaudio/2020/03/23/6-ways-diversity-and-inclusion-impact-the-cost-and-effectiveness-of-recruiting/>. Luettu: 18.7.2023.
- Johnson, S. & Kirk, J. 5.3.2020. Research: To Reduce Gender Bias, Anonymize Job Applications. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2020/03/research-to-reduce-gender-bias-anonymize-job-applications>. Luettu: 20.7.2023.
- Kajjala, M. 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.8.2023.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.7.2023.
- Moilanen, T., Ojasalo, K., Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. E-Kirja. Luettu: 20.9.2023.
- Mäkelä, A. 30.10.2023. Työhaastattelu etänä? Rekrytoija antaa 5 vinkkiä, joilla onnistut. Haastattelu. Duunitori. Luettavissa: [https://duunitori.fi/tyoelama/tyohaastattelu-etana?cq\\_src=google\\_ads&cq\\_cmp=1684044693&cq\\_term=&cq\\_plac=&cq\\_net=g&cq\\_plt=gp&qclid=Cj0KCQjw8NiIBhDOARIsAHzpbLBfLJmMO9YornFHjTAlcXy6KvWIV4ajaaM-HzIcdLoEQ2I42hgEivbYaAmjHEALw\\_wcB](https://duunitori.fi/tyoelama/tyohaastattelu-etana?cq_src=google_ads&cq_cmp=1684044693&cq_term=&cq_plac=&cq_net=g&cq_plt=gp&qclid=Cj0KCQjw8NiIBhDOARIsAHzpbLBfLJmMO9YornFHjTAlcXy6KvWIV4ajaaM-HzIcdLoEQ2I42hgEivbYaAmjHEALw_wcB). Luettu: 29.11.2023.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. E-kirja. Luettu: 30.11.2023.
- Pradhan, D. 5.5.2023. What Is Recruitment In HR And How Does It Work. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/advisor/in/business/what-is-recruitment-in-hr/>. Luettu: 30.6.2023.
- Pylkkänen, E. 21.11.2023. Työvoiman kysyntä uhmaa matalasuhdannetta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: <https://tem.fi/-/tyovoiman-kysynta-uhmaa-matalasuhdannetta>. Luettu: 22.11.2023.
- Rask, S., Mankinen, K., Nykänen, S. & Teräsaho, M. 2022. Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi ja kielitietoisuus ratkaisuina osaajapulaan. Työn tuuli. 2/2022. Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/tyontuuli\\_022022-.pdf](https://www.henry.fi/media/tyontuuli_022022-.pdf). Luettu: 20.11.2023.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.8.2023.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Tammi. E-kirja. Luettu 7.10.2023.

Tilastokeskus. 20.6.2023. Työllisiä ja työttömiä toukokuussa 2023 enemmän kuin vuosi sitten. Luettavissa: <https://www.stat.fi/julkaisu/cl89wph05sy280bw0ns1n7e24>. Luettu: 30.6.2023.

Toiminen, M. 2023. Megatrendien mahdollisuus: Osaammeko muuttua ajoissa yksilöinä ja yhteisöinä? Tulevaisuuden mahdollisuudet megatrendien paineessa. Työn tuuli. 1/2023. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_012023.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012023.pdf). Luettu: 20.11.2023.

Työ- ja elinkeinovirasto, 21.11.2023. Työttömiä työnhakijoita lokakuussa 253 100. Tiedote. Luettavissa: <https://tem.fi/-/tyottomia-tyonhakijoita-lokakuussa-256-100>. .21.11.2023.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu: 1.8.2023.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu: 1.8.2023.

Valtonen, M. 4.10.2022 Kauppakamarikysely: Osaajapulasta on tulossa krooninen ongelma. Keskus-Kauppakamari. Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarikysely-osaajapulasta-tulossa-krooninen-ongelma/>. Luettu: 21.11.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. Painos. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 1.8.2023.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus. Keuruu. E-kirja. Luettu: 26.10.2023.

Vuori S-T. Vuori T. 2022. Työntekijöiden kokemuksen ymmärrys syventää organisaatiokulttuurin ymmärtämistä. Työn tuuli. 2/2022. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/tyontuuli\\_022022-.pdf](https://www.henry.fi/media/tyontuuli_022022-.pdf). Luettu: 20.11.2023.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### TAUSTAKYSYMYKSET

- Miten kauan olet työskennellyt rekrytoinnin parissa?
- Onko rekrytointi ensisijainen työtehtäväsi?
- Millä eri toimialoilla olet työskennellyt rekrytoijana?

#### TEEMA 1: Onnistuneen rekrytointiprosessin muodostaminen

- Miten luonnehtisit onnistunutta rekrytointiprosessia?
- Mistä eri vaiheista teidän organisaatiossanne rekrytointiprosessi rakentuu?
- Miten rekrytointiprosessianne kehitetään eri toteutusten välillä?
- Mitkä vaiheet teidän organisaationne rekrytointiprosessissa ovat sinun kokemuksesi perusteella kaikkein tärkeimmät onnistumisen kannalta?

#### TEEMA 2: Rekrytointiprosessin tyypillisimmät haasteet.

- Mitä rekrytointiprosessin haasteita sinulle tulee mieleen ensimmäisenä?
- Mitkä vaiheet teidän organisaationne rekrytointiprosessissa ovat sinun mielestäsi kaikkein haastavimmat?
- Mitkä syyt ovat mielestäsi aiheuttaneet nyt esiin nousseet haasteet?
- Millaisia kokemuksia sinulla on toimimattomasta rekrytointiprosessista?

#### TEEMA 3: Rekrytointiprosessien kehittyminen seuraavien 5 vuoden aikana

- Miten organisaatiossanne rekrytointiprosessia on kehitetty viimeisen vuoden aikana?
- Millä tavoin organisaationne aikoo kehittää rekrytointiprosessianne?
- Miten rekrytointiprosessia mielestäsi pitäisi kehittää lähitulevaisuudessa?
- Mitä haluaisit vielä kertoa rekrytointiprosessista haastattelun loppuksi?

## Liite 2. Haastattelukutsu

Hei,

haluaisin kutsua sinut mukaan opinnäytetyöni tutkimukseen. Tutkimuksen aiheena on rekrytointiprosessin onnistuminen ja mahdolliset ongelmakohdat. Nyt ja tulevaisuudessa.

Tutkimus toteutetaan haastatteluina Teams:n välityksellä. Haastattelut nauhoitetaan tiedon taltiointia varten. Osallistuneiden ja heidän organisaatioiden tunnistettavuus vastauksista peitetään lopulliseen tulosten käsittelyyn. Haastattelun aikana perehdytään muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten luonnehtisit onnistunutta rekrytointiprosessia?
- Mistä eri vaiheista teidän organisaatiossanne rekrytointiprosessi rakentuu?
- Miten rekrytointiprosessianne kehitetään eri toteutusten välillä?
- Mitä rekrytointiprosessin haasteita sinulle tulee mieleen ensimmäisenä?
- Millaisia kokemuksia sinulla on toimimattomasta rekrytointiprosessista?
- Miten organisaatiossanne rekrytointiprosessia on kehitetty viimeisen vuoden aikana?
- Millä tavoin organisaatiossanne aikoo kehittää rekrytointiprosessianne?
- Miten rekrytointiprosessia mielestäsi pitäisi kehittää lähitulevaisuudessa?

### Ajankohta

Mikä seuraavista ajankohdista sopisi sinulle parhaiten ja mikä toiseksi parhaiten?

- dd.10. kello hh.mm – hh.mm
- dd.10. kello hh.mm – hh.mm
- dd.10. kello hh.mm – hh.mm
- dd.10. kello hh.mm – hh.mm

Toivottavasti jokin näistä ajankohdista sopii kalenteriisi. Jos mikään näistä ajankohdista ei sovi niin kerro rohkeasti! Voimme keksiä paremman ajan.

Ystävällisin terveisin,

Jori Mäkelä  
[Puhelinnumero]