

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

SAVON KOULUTUSKUNTAYHTY- MÄN REKRYTOINTIPROSESSIN NYKYTILA JA PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Anja Makkonen-Tabell	
Työn nimi SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN REKRYTOINTIPROSESSIN NYKYTILA JA PROSESSIN KEHITTÄMINEN	
Päiväys 27.11.2023	Sivumäärä/Liitteet 66/70
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon koulutuskuntayhtymä	
<p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Savon koulutuskuntayhtymälle (Sakky). Opinnäytetyön aiheena oli kerätä tietoa Savon koulutuskuntayhtymän ja erityisesti Savon ammattiopiston rekrytointiprosessista ja hakijakokemuksesta sekä kehittää tehtyjen havaintojen perusteella koko prosessia. Kehitystyön avulla organisaatio sai kootusti palautetta rekrytointiprosessinsa toimivuudesta sekä organisaation eri toimijoiden näkökulmasta että Sakkyyn juuri rekrytoitujien opettajien hakukokemuksen näkökulmasta. Kyseistä aihetta ei ollut tässä laajuudessa organisaatiossa tutkittu ja tämä opinnäytetyö tuki alkavaa rekrytointiprosessin uudistus- ja kehitystyötä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin rekrytointia ja rekrytointiprosessin eri vaiheita. Lisäksi pureuduttiin rekrytointikanavan valintakriteereihin. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, ja tehtyjen teemahaastattelujen avulla pystyttiin kartoittamaan laaja-alaisesti rekrytointiprosessin toimivuutta sekä hakijakokemusta.</p> <p>Opinnäytetyön perusteella Sakkyn rekrytointiprosessi näyttäytyi rakenteellisesti organisaation tarpeita palvelevana. Rekrytointiprosessi eteni myös organisaation määrittelemien reunaehtojen ja tehdyn prosessikaavion mukaisesti. Keskeisimmiksi kehityskohteiksi Savon ammattiopiston rekrytointiprosessissa nousivat hakijakokemuksen ja rekrytointiviestinnän näkökulmasta henkilökohtaisten yhteydenottojen vähäisyys rekrytointiprosessin aikana sekä sosiaalisen median valjastaminen vielä paremmin rekrytoinnin käyttöön. Rekrytointiprosessissa ei myöskään kerätä hakijoilta palautetta prosessista ja sen sujuvuudesta, mikä puolestaan tarjoaisi arvokasta tietoa hakijakokemukseen liittyen sekä rekrytointiviestinnän onnistumisesta. Lisäksi rekrytointiin liittyvän koulutuksen puute tai sen vähäisyys nousi esiin haastatteluissa.</p> <p>Tulosten pohjalta Savon koulutuskuntayhtymä pystyy tulevaisuudessa kiinnittämään paremmin huomiota hakijakokemukseen ja tällä tavoin lisäämään myös vetovoimaa rekrytointikierrosten aikana. Rekrytointiprosessin liittyvät organisaation sisäiset haasteet oli myös tässä opinnäytetyössä tunnistettu. Toimeksiantajalla käynnissä olevaan rekrytointiprosessin kehitysohjelmaan tämä opinnäytetyö antoi tietoa rekrytointiprosessista kokonaisuudessaan sekä peilasi tehtyjä havaintoja teoriaan. Lisäksi Savon koulutuskuntayhtymä sai opinnäytetyön kautta konkreettisia kehitysehdotuksia rekrytointiviestinnän kehittämiseen hakijakokemuksen näkökulmasta. Jatkotutkimusta voisi kohdentaa hakijakokemuksen kehittämiseen muun muassa keräämällä tarkempaa palautetta rekrytointiprosessista hakijoilta, jotka eivät tulleet valituiksi. Lisäksi perehdyttämisprosessia olisi kiinnostavaa jatkossa tutkia tarkemmin. Jatkotutkimuksen mahdollisuutta tulisi tarkastella myös rekrytointikoulutuksen tarpeen tarkempaan selvittämiseen liittyen ja sen pohjalta koulutuskokonaisuuden rakentamiseen rekrytointiin osallistuville työntekijöille.</p>	
Avainsanat rekrytointi, rekrytointiprosessi, hakijakokemus, rekrytointiviestintä, työnantajakuva, kehitystyö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author Anja Makkonen-Tabell	
Title of Thesis The Current State and the Development of The Recruitment Process in Savo Consortium for Education	
Date 27.11.2023	Pages/Appendices 66/70
Client Organisation /Partners Savo Vocational College	
<p>Abstract:</p> <p>The thesis was carried out as a commission for Savo Consortium for Education (Sakky). The topic of the thesis was to gather information about Sakky's recruitment process and applicant experience, and to develop the entire process based on the observations made. With the help of the development work, the organization received aggregated feedback on the effectiveness of its recruitment process, both from the point of view of the various actors in the organization and from the point of view of the application experience of the teachers who have just been recruited to Sakky. The topic in question had not been studied to this extent in the organization, and this thesis supported the reform and development work of the recruitment process.</p> <p>The database of the thesis discussed recruitment and the different stages of the recruitment process. In addition, the selection criteria of the recruitment channels were discussed. The thesis used a qualitative research sample, and with the help of theme interviews, it was possible to comprehensively map the functionality of the recruitment process and the applicant experience.</p> <p>Based on the thesis, Sakky's recruitment process appeared to structurally serve the organization's needs. The recruitment process also proceeded in accordance with the boundary conditions defined by the organization and the process diagram made. From the perspective of the applicant experience and recruitment communication, the most central areas of development in the recruitment process of Savo Vocational College were the lack of personal contact during the recruitment process and harnessing social media even better for recruitment. The recruitment process also does not collect feedback from applicants about the process and its smoothness, which in turn would provide valuable information regarding the applicant experience and the success of recruitment communication. In addition, the lack or insufficiency of training related to recruitment was revealed during the interviews.</p> <p>With the help of this study, Savo Vocational College will be able to pay better attention to the applicant experience in the future, and in this way also increase attraction during recruitment rounds. The internal organizational challenges related to the recruitment process were also identified in this thesis. This study provided information about the recruitment process as a whole, and mirrored the observations made based on the theory for the ongoing development of the client's recruitment process. In addition, the thesis provided Savo Consortium for Education concrete ideas for the development of recruitment communication from the perspective of the applicant experience. Further research could focus on developing the applicant experience, for example, by collecting more detailed feedback on the recruitment process from applicants who were not selected. The possibility of further research should also be examined in connection with a more detailed investigation of the need for recruitment training and based on that, a training program for employees participating in recruitment should be created.</p>	
<p>Keywords recruitment, recruitment process, applicant experience, recruitment communication, employer image, development work</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	REKRYTOINTI	8
2.1	Rekrytoinnin vaiheet	8
2.2	Rekrytointistrategia ja henkilöstöjohtaminen	9
2.3	Viestinnän merkitys rekrytoinnissa	10
2.4	Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö	11
2.5	Työnantajakuva ja hakijakokemus.....	12
3	REKRYTOINTIPROSESSIN VAIHEET	16
3.1	Rekrytointitarpeen määrittely.....	16
3.2	Rekrytointikanavan päättäminen ja hakuilmoituksen laatiminen	17
3.3	Hakemusten käsittely, haastattelut ja valintapäätös	19
4	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	21
5	SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN REKRYTOINTIPROSESSI	23
5.1	Prosessin vastuunjako ja rekrytointikierrosten erityispiirteet.....	23
5.2	Rekrytointimarkkinointi ja -viestintä Savon koulutuskuntayhtymässä	26
5.3	Maine ja hakijakokemus	31
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	33
6.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymykset	33
6.1	Laadullinen menetelmä	34
6.2	Tutkimusprosessin vaiheet.....	35
6.3	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	36
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
7.1	Organisaation sisäinen näkemys rekrytoinnista	39
7.2	Hakijakokemus	44
7.2.1	Päätös hakea avoinna olevaa paikkaa	44
7.2.2	Kuntarekryn käyttäminen ja rekrytointiprosessin aikainen viestintä	45
7.2.3	Hakijakokemuksen yleinen arviointi.....	46
8	YHTEENVETO JA KEHITYSTYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET	48
8.1	Rekrytointiosaaminen ja rekrytointiin panostaminen	48
8.2	Rekrytointimarkkinointi ja -viestintä	49
8.3	Tulevaisuuden näkymät.....	56

9 POHDINTA.....	59
LÄHTEET	62
LIITE 1: SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN REKRYTOINNIN PROSESSIKAAVIO.....	67
LIITE 2: ESIMERKKI SAKKYN HAKUILMOITUKSEN SISÄLTÖTEKSTISTÄ.....	68
LIITE 3: HAKIJAKOKEMUKSEEN LIITTYVIEN HAASTATTELUJEN KYSYMYSRUNKO.....	70

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Savon koulutuskuntayhtymän rekrytointiprosessia ja pyritään löytämään prosessin vahvuudet sekä mahdolliset kehittämiskohteet. Savon koulutuskuntayhtymä (Sakky) on suuri pohjoissavolainen toisen asteen koulutuksenjärjestäjä, jonka palkkalistoilla on yli 700 työntekijää (Sakky 2023d), joten rekrytointeja organisaatiossa on käynnissä käytännössä lähes jatkuvasti. Savon koulutuskuntayhtymän rekrytointiprosessin keskeisimmät arvot ovat yhdenvertaisuus, tasa-arvo, avoimuus sekä luottamus, ja rekrytoinnin tavoitteeksi määritellään, että avoinna olevaan palvelusuhteeseen saadaan pätevä osaaja. Kelpoisuusvaatimukset on määritelty tarkasti kuntayhtymän hallintosäännössä noudattaen lakia tai asetuksia. (Sakky 2021.) Organisaation rekrytointiprosessissa on siis paljon organisaation sisältä, mutta myös ulkopuolelta asetettuja vaatimuksia, joihin nojaten valinnat pitää tehdä ja jotka pitää myös kehitystyötä tehdessä huomioida.

Rekrytointi on aiheena ajankohtainen ja monet yritykset ja organisaatiot joutuvatkin tulevaisuudessa tarkastelemaan omaa rekrytointiprosessiaan uusin silmin: monella alalla vallitsee niin sanotut työntekijän markkinat ja kilpailu osaajista on kovaa. Rekrytointikanavat ovat muuttuneet, ja yhä enemmän viestintää tulee suunnata uusiin kanaviin, kuten sosiaaliseen mediaan ja LinkedIniin. Tekoäly luo toisaalta myös uusia mahdollisuuksia rekrytointiprosessin kehittämiseen. Toimeksiantajaorganisaatiossa on luotu rekrytointiprosessiin selkeä prosessikaavio, ja vastuunjako rekrytoinnin eri vaiheiden toteuttamisessa on jaettu eri toimijoille. Prosessin käytännön toteutuksen tutkiminen ja rekrytoinnin tarkastelu lähiesimiestyön näkökulmasta on tämän opinnäytetyön aiheen valinnan pohjana. Kiinnostus hakijakokemuksen muodostumisesta sekä erityisesti työnantajamielikuvasta ja sitä kautta myös maineystä vaikutti siihen, että myös näitä aiheita otettiin mukaan kehitystyöhön.

Opinnäytetyön tutkimusprosessi tulee koostumaan kolmesta vaiheesta: Ensimmäinen vaihe on nykytilan analyysi, jossa tutkitaan organisaation nykyisiä rekrytointiprosesseja ja rekrytointiviestintää sekä prosessissa esiin nousevia haasteita ja puutteita. Toisessa vaiheessa haastatellaan Savon koulutuskuntayhtymään ja tässä tapauksessa Savon ammattiopistoon lähiaikoina rekrytoituja opettajia ja sitä kautta saadaan tuoretta tietoa hakijakokemuksesta ja rekrytointiprosessin toimivuudesta hakijan näkökulmasta. Kolmas vaihe on kehittämisehdotusten etsiminen ja kehityssuunnitelman laatiminen, jossa tavoitteena on ehdottaa konkreettisia ja organisaation tarpeisiin räätälöityjä keinoja rekrytointiprosessin kehittämiseksi.

Teemahaastattelujen kautta kerätään tietoa Sakkyn rekrytointiprosessista ja siitä, miten se rekrytointiprosessin eri toimijoille näyttäytyy. Tätä tietoa hyödynnetään teemoittain tässä työssä. Haastateltavina on kahdeksan oman asemansa ja ammattiroolinsa kautta Sakkyn rekrytointiprosessissa osallisena olevaa henkilöä. Lisäksi haastateltiin kolmea juuri Savon ammattiopistossa työnsä aloittanutta uutta opettajaa. Näiden haastattelujen kautta saadaan rekrytointiprosessista tietoa hakijan näkökulmasta ja hakukokemuksesta, mikä on keskeinen osa rekrytointiprosessin kehittämistä. Haastattelujen jälkeen peilataan niistä saatua tietoa teoriaan.

Haastattelujen avulla halutaan selvittää

- 1) noudattaako Sakkyn rekrytointiprosessi organisaatiossa rakennettua prosessikuvausta,
- 2) millaisena Sakkyn rekrytointiprosessi näyttäytyy prosessiin osallisena olevien organisaation työntekijöiden näkökulmasta ja
- 3) millaisena Sakkyn rekrytointiviestintä näyttäytyy hakijalle ja millainen on hakijakokemus

Tavoitteena opinnäytetyössä ja siihen liittyvässä kehitystyössä on tarkastella Sakkyn rekrytointiprosessin vaiheita ja sitä, kuinka rekrytointiprosessin eri vaiheet organisaation sisällä koetaan. Rekrytointiprosessista pyritään myös löytämään konkreettisia kehityskohteita, joiden avulla hakijakokemukseen voidaan vaikuttaa positiivisesta ja rekrytointiviestintää voidaan parantaa. Tarkoituksena on tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia Sakkyn rekrytoinnista vastaaville henkilöille, kuten henkilöstöpäällikölle, henkilöstösuunnittelijalle sekä koulutuspäälliköille, joiden vastuulla ovat muun muassa hakijoiden haastattelu, valinnan tekeminen sekä rekrytoinnin jälkitoimet. Kehitysehdotusten avulla organisaatio voisi mahdollisesti parantaa rekrytointiprosessin sujuvuutta, hakijakokemusta sekä työnantajabrändin välittymistä rekrytointiviestinnässä. Kehitystyön myötä organisaatio saa siis palautetta siitä, miten hakijoista saisi myös suosittelijoita. Kehitysehdotuksista pyritään myös esittelemään modernin rekrytoinnin keinoja, joita voisi jatkossa hyödyntää myös organisaation rekrytoinnissa uusina tapoina parantaa hakijakokemusta ja koko prosessin läpimenoa.

Tässä tutkimuksessa jätetään Savon koulutuskuntayhtymän rekrytointiprosessista työhaastattelu vaihe tutkimuksen ulkopuolelle. Työhaastattelu ja siihen liittyvä työnantajabrändin viestiminen sekä lähiesihenkilöiden viestintätavat ja tyylit haastattelutilanteessa voisivat olla aiheena täysin itsenäiselle tutkimukselle. Moderniin rekrytointiin kuuluvat nykyaikaiset työkalut ja analytiikan hyödyntäminen, rekrytointimarkkinoinnin osaaminen sekä loistava hakijakokemus, joten pyrin myös ideoimaan Sakkylle visiota siitä, mihin suuntaan rekrytointia kannattaisi tulevaisuudessa kehittää tai miten uudistaa, mutta toisaalta tehdä näkyväksi myös kaikki se hyvä ja toimiva, joita rekrytointiprosessi jo pitää sisällään. Rajasin opinnäytetyöni myöskin koskemaan vain opettajien rekrytointia ja erityisesti yhteisten tutkinnon osien (YTO) opettajia, vaikka Savon koulutuskuntayhtymässä rekrytoidaan myös muihin tehtäviin. Olen itse työskennellyt YTO-opettajana Sakkysa vuodesta 2010 saakka, joten koen, että tästäkin näkökulmasta rajaus on perusteltu ja tarkoituksenmukainen.

2 REKRYTOINTI

”--[R]ekrytointi käsittää ne toimenpiteet, joiden avulla määritellään tehtävänkuvat, hoidetaan ilmoitusmenettely sekä saadaan potentiaalisten työntekijöiden hakemukset organisaation arvioitaviksi.” (Salojärvi 2013, 127.) Laajemman käsityksen mukaan rekrytointi on henkilöstöjohtamiseen kuuluva kokonaisprosessi, johon kuuluvat henkilöstöresursoinnin kaikki vaiheet (Salojärvi 2013, 119–120). Henkilöstöhankinnan eli rekrytoinnin avulla etsitään siis yrityksen tai organisaation tarpeisiin vastaavat henkilöt (Viitala 2009, 79), mutta toisaalta rekrytointi on myös kaksisuuntainen prosessi, jossa molemmat osapuolet etsivät toisistaan tietoa rekrytointipäätöksen tueksi (Laukkarinen 2022, 3).

2.1 Rekrytoinnin vaiheet

Barber (1998) jaottelee rekrytoinnin prosessin kolmeen osa-alueeseen: ensimmäisessä vaiheessa työnantaja pyrkii tunnistamaan ja houkuttelemaan potentiaalisia hakijoita ja muodostamaan tätä kautta niin sanottu hakijoiden joukko. Toisessa vaiheessa on pyrittävä pitämään hakijoiden mielenkiinto, jotta he pysyvät työnhakuprosessissa mukana alusta loppuun saakka. Kolmas vaihe sisältää päätöksenteon, jossa työnhakija päättää, hyväksyykö hän tehdyn työtarjouksen ja työnantaja puolestaan pyrkii varmistamaan, että valittu henkilö tekee myönteisen päätöksen. (Barber 1998.) Fevre (1992) puolestaan jakaa rekrytoinnin viiteen vaiheeseen, joissa ensimmäinen ja toinen vaihe sisältävät sen, että työnantaja hakee tietoa saatavilla olevista työnhakijoista ja työntekijä avoimista työpai-koista. Kolmannessa ja neljännessä vaiheessa arvioidaan, ovatko tarjolla olevat vaihtoehdot relevantteja jatkoa ajatellen. Työnantaja arvioi hakijoiden sopivuutta ja työtä hakeneet puolestaan sitä, onko tarjottu työ sitä, mitä he etsivät. Viimeisessä eli viidennessä vaiheessa on päätöksenteon vuoro: palkataanko valittu hakija ja ottaako valittu hakija työn vastaan. (Fevre 1992, 3.) Huolimatta siitä, käsittääkö rekrytoinnin Barberin näkemyksen mukaisesti kolmeosaiseksi vai Fevren näkemyksen mukaisesti viisiosaiseksi prosessiksi, keskeistä on tunnistaa se, että rekrytointi on prosessi, jolla on alku ja loppu. ”Huolellisesti suunnitellulla ja hoidetulla rekrytointiprosessilla voidaan varmistaa rekrytoinnin onnistumista.” (Viitala 2009, 111.)

Usein rekrytoinnista puhutaan siis rekrytointiprosessina, kuuluuhan siihen suunnittelun lisäksi alku, toteutus ja päätöksenteko sekä seuranta. Siksi rekrytoinnin toteuttamiseksi on hyvä olla luotuna prosessi, jonka kaikki vaiheet on suunniteltu etukäteen. (Österberg 2015, 91; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165–168.) Arvion mukaan työntekijän kustannukset ovat vuositasolla noin 25 000–65 000 e, muutaman vuoden ajanjaksoa tarkasteltaessa huomataan, että uuden työntekijän palkkaaminen on yritykselle tai organisaatiolle iso investointi. Kustannuksia tuottaa rekrytointiprosessin lisäksi perehdyttäminen ja niin kutsuttu harjoittelu-aika ja alkuvaiheen vajaatehoinen työsuoritus. (Viitala 2009, 102–103.) Uutta työntekijää ei kuitenkaan voi ajatella pelkkänä kulu-eränä, vaan onnistuneen rekrytoinnin kautta organisaatioon saadaan ajantasaista tietoa, uutta näkemystä ja kokemusperäistä tietoa. Prosessin alussa on hyvä kartoittaa pisteitä, joissa organisaatio voi pyrkiä vaikuttamana hakijan tunteisiin, puhutaan niin sanotusta rekrytoinnin ja perehdytyksen tunnekäyrästä (tästä lisää luvussa 3.3). Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa työntekijän palkkaamista yrityksen tai organisaation ulkopuolelta, sisäisessä rekrytoinnissa työntekijä palkataan ”talon” sisältä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166). Rekrytointiprosessista pitäisi joka tapauksessa pyrkiä tekemään kokemuksellinen, erilainen ja erityisesti sellainen, että se kertoo yrityksen kulttuurista jotakin, toteaa Luukka (2019, 279).

Rekrytointiin eli yrityksen henkilöstöhankintaan kuuluu toimenpiteet, joiden avulla yritykseen saadaan yrityksen tarvitsemat henkilöt. Uuden työntekijän palkkaaminen on aina taloudellinen investointi, jolla on vaikutuksia sekä toiminnan sujuvuuteen, toiminnan tehokkuuteen mutta myös palvelun laatuun. Epäonnistuneella rekrytoinnin seuraukset näkyvät yrityksen tai organisaation sisällä, rekrytoidun henkilön elämässä sekä myös totta kai asiakkaille. Onnistunut rekrytointi puolestaan lisää myös organisaation positiivista kehitysvoimaa ja toiminnan laatua. (Viitala 2009, 100.) Rekrytoinnissa ei enää ole tavoitteena pelkästään paikata puuttuvaa työvoimaa, vaan rekrytoinnilla haetaan myös uutta osaamista yritykseen (Viitala 2009, 100). Epäonnistunut rekrytointi on ajan ja resurssien hukkaa sekä yritykselle, mutta myös hakijoille. Vaikka rekrytoinnin, oli se sitten onnistunut tai ei, vaikutukset näkyvät vasta myöhemmin, onnistuneella rekrytoinnilla yritys varmistaa kilpailukykynsä myös tulevaisuudessa. (Österberg 2015.) Viitala (2009, 100) muistuttaa kuitenkin, että rekrytoinnin taustalla on aina liiketoiminnalliset tavoitteet, jotka ohjaavat esimerkiksi sitä, kannattaako paikka täyttää vai organisoidaanko se nykyisen henkilöstön tehtäväksi. Työnantajan oikeutta valita työntekijä vapaasti rajoittavat ainakin nykyisten ja entisten työntekijöiden oikeudet sekä uuden työntekijän valinnalle lainsäädännössä asetetut rajoitukset (Viitala 2009, 100).

2.2 Rekrytointistrategia ja henkilöstöjohtaminen

HR tai HRM (human resources management) eli henkilöstöjohtaminen kuvaa kaikkia niitä organisaation toimintoja, jotka liittyvät henkilöstön suunnittelutoimiin, rekrytointiin ja valintaan, koulutukseen ja kehittämiseen, henkilöstön arviointiin ja palkitsemiseen sekä motivointiin ja valvontaan. (Wilton 2016, 4.) HRM-käytäntöjen tulisikin olla sellaisia, että ne johtavat henkilöstön korkeaan sitoutumiseen sekä joustavuuteen. Oikeantyylinen valintaprosessi onkin yksi juuri sitouttamisen mahdollistava keino. (Guest 1997, 263.) Termiin sisältyy ajatus kaikista ihmisten johtamiseen liittyvistä toimista, ja nykyajan näkemyksen mukaan ajatellaan henkilöstön olevan yrityksen tai organisaation keskeinen strateginen voimavara (Wilton 2016, 22).

Yksi rekrytointiin liittyvä strateginen ratkaisu on se, millaista työvoimaa yritykseen päätetään hakea, ja millaista työpanosta kannattaa ostaa oman talon ulkopuolelta ja millaisia rekrytointivaihtoehtoja valitaan: suosiiko yritys vastavalmistuneita ja heidän mukanaan tulevaa uutta koulutustietoa vai halutaanko palvelukseen pitkän työkokemuksen omaavia tekijöitä. Yksi vaihtoehto on myös suosia rekrytoinneissa ensisijaisesti oman talon sisäisiä valintoja. (Viitala 2009, 105.) Henkilöstöstrategia on henkilöstön laadun, määrän ja käytettävyyden yhteen sovittamista organisaation strategisiin tavoitteisiin soveltuen (Moisalo 2011, 275).

Yhdeksi keskeisimmäksi tekijäksi muun muassa työnantajakuvaan vaikuttamisessa Viitala (2009) nostaa esiin juuri organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen. Muun muassa kattavat ja suunnitelmallisesti hoidetut lähtöhaastattelut sekä oman henkilöstön hyödyntäminen kehityskohteiden löytämisessä ovat tärkeitä tekijöitä, joilla työnantajakuvaan voi vaikuttaa. (Viitala 2009, 104.) Sari Salojärven (2013, 119–125) mukaan henkilöstöjohtamisen prosesseista rekrytointi on yksi strategisimmista, sillä rekrytointivalinnat ovat kauaskantoisia, ja niiden avulla on mahdollisuus saada haluttua osaamista sekä asennetta. Rekrytointi on osa henkilöstösuunnittelua, vaikka usein rekrytointitarpeet kuitenkin huomataan vasta, kun jokin tehtävä jää hoitamatta tai sen hoitamiseen tarvitaan tila-

päisratkaisuja. Strategisen henkilöstösuunnittelun osia ovat muun muassa suunnitelmat resurssoinnista, osaamisen kehittamisestä, henkilöstön sitouttamisesta sekä joustoista. (Salojärvi 2013, 119–125.) Henkilöstöasiantuntija tuo asiantuntijuutta rekrytointiprosessiin ja tukee prosessin ajan esihenkilöä tai esihenkilöitä. Henkilöstöasiantuntijan toimenkuvaan voi kuulua hakuilmoituksen laatiminen, vastata yhteydenpidosta hakijoiden kanssa, käsitellä tulleet hakemukset ja tehdä valinnat henkilöistä, jotka haastatteluun kutsutaan. Henkilöstöasiantuntija voi olla rekrytoivan esihenkilön tukena myös haastatteluissa. Esihenkilö kuitenkin tekee varsinaisen valintapäätöksen. (Joki 20212, 65–66.)

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu rekrytointiin liittyen henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön hankinta ylipäänsä sekä perehdyttäminen. Lisäksi henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, työn seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin lisääminen, irtisanomiset sekä uudelleen sijoittelut ja päivittäisjohtaminen. Kaikki nämä osa-alueet ovat osa henkilöstövisiota. (Viitala 2009, 22–23.) Henkilöstöjohtaminen sopeutuu organisaation kulttuuriin ja vallitsevat arvot määrittävät sitä. Siksi henkilöstötyössä onkin tärkeää ymmärtää, että henkilöstöratkaisujen tulee olla samassa linjassa organisaatiokulttuurin kanssa. ”Henkilöstöjohtaminen on ratkaisevassa asemassa yrityksen organisaatiokulttuurin vahvistajana ja kehittäjänä.” (Viitala 2009, 33–34.) Yritykset ja organisaatiot ovat perustaneet niin sanottuja CV-varastoja, jotka auttavat rekrytinnissa. Suorahakukonsultin (Montgomery 2022, 193) palkkaaminen tai nimeäminen yrityksen tai organisaation sisältä voisi myös tuoda rekrytointiin uuden sävyn: silloin organisaatiossa olisi yksi henkilö, joka on perehtynyt strategiaan ja organisaatiokulttuuriin ja tätä kautta hänen on helpompi löytää avoimena olevaan paikkaan juuri oikeanlainen henkilö. Ulkopuolisen rekrytointikonsultin käyttäminen ulkoisena asiantuntijana tuo rekrytointiin lisäarvoa erityisesti täytettäessä niin sanottuja isoja virkoja kuten toimitusjohtajan virkaa (Österberg 2015, 95).

2.3 Viestinnän merkitys rekrytinnissa

Rekrytinnista puhutaan myös henkilövalintana, jossa viestinnällä on keskeinen rooli. Nykyään rekrytointi nähdäänkin liikkeenjohdollisena strategisena työnä, jossa iso rooli on myös markkinointiviestinnällä. Rekrytinnin tulisi olla suunnitelmallista, ja siihen liittyvissä ohjeistuksissa määritellään ainakin vaiheet, vastuuhenkilöt, viestintä, aika ja budjetti. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165.) Rekrytointiprosessiin kuuluu suunnitteluvaihe, joka sisältää alkukartoituksen, tehtäväkuvan, valintakriteerien määrittelyn sekä rekrytointikanavien valinnan. Sen jälkeen tulee toteutusvaihe, jossa laaditaan työpaikkailmoitus, vastataan tiedusteluihin, käsitellään hakemukset sekä tehdään haastattelut ja henkilöarviointi. Päätöksentekovaiheessa tehdään valinta ja tiedotetaan siitä ja uutisoidaan nimityksestä sekä kirjoitetaan työsopimus. Seurantavaiheeseen kuuluu perehdytys, koeaika sekä valinnan arviointi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 167.) Rekrytointiprosessin kaikkiin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen liittyy siis vahvasti viestintä eri muodoissa, ja se vaatiikin rekrytinnista vastaavalta henkilöltä hyvää ja monipuolista viestinnän osaamista sekä aikaa viestimiseen.

Ulkoinen rekrytointi eli hakuprosessi, jossa uutta työntekijää haetaan organisaation tai yrityksen ulkopuolelta, vaatii sekä aikaa että rahaa. Usein tällaisessa tilanteessa halutaan tavoittaa mahdollisimman laaja uusien haki-joiden joukko, joten hakukanavia on hyvä olla käytössä useampia. Uutta paikkaa täytettäessä ja hakijoita kartoitettaessa olisi hyvä käydä läpi myös aiemmissa rekrytoinneissa mukana olleet. (Montgomery 2022, 111.) Suomalaiset kaipaavat rekrytoijilta suoria yhteydenottoja,

ja tutkimuksen mukaan suomalaisia osaajia lähestytään työmahdollisuuksista kuitenkin globaalia keskiarvoa vähemmän suoraan. (Westersund 2023.) Samaiseen tutkimukseen vastanneista suomalaisista noin kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että työnantaja erottuu edukseen, mikäli rekrytointiprosessi on sujuva ja oikea-aikainen ja mikäli hakija saa välitöntä palautetta (Westersund 2023). Duunitorin tutkimuksen mukaan suurin turhautumista aiheuttava tekijä oli hakijoiden keskuudessa yleisesti työnhakujärjestelmät ja rekrytointiviestintä ylipäänsä. (Duunitori 2023.) Rekrytointiviestintä tuleekin pyrkiä kohdentamaan sille osaajaryhmälle, jota yrityksen tai organisaation palvelukseen kaivataan. Rekrytointimarkkinoinnin tavoite on tehdä kohdeyleisöstä työnhakijoita. Useassa yrityksessä panostus työnantajabrändiin johtuu rekrytointiongelmista. (Huhta & Myllyntaus 2022, 260–261.)

2.4 Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö

Työntekijän rekrytoinnissa on huomioitava Suomen laki ja erityisesti työsopimuslain ja yhdenvertaisuuslain syrjintäkiellot sekä tasa-arvolain säännökset (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 25), joiden tehtävä on taata yhdenvertainen kohtelu. Laissa on määritelty pitkä lista tekijöitä, joiden perusteella työntekijää ei saa syrjiä: esimerkiksi ikä, kansalaisuus, perhesuhteet tai terveydentila eivät saa olla tekijöitä, joiden perusteella hakija jätetään valitsematta (Havula ym. 2017, 25; Suomen perustuslaki 731/1999, 2 luku 6§). Suomen lainsäädännössä rekrytoinnissa huomioitavia kohtia löytyy myös erityisesti tietosuojalaista, työsopimuslaista sekä laista yksityisyyden suojasta työelämässä, laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sekä laissa nuorista työntekijöistä. Näiden lisäksi myös EU:n tietosuoja-asetus tulee tuntea.

Työsopimuslaissa (55/2001, 2 luku, 2§) todetaan, että työnantajalla on velvollisuus kohdella kaikkia työntekijöitään tasapuolisesti. Mikäli työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä tehtäviin, joita hoitaa jo osa-aikatyötä tekevä, pitää lain mukaan työnantajan tarjota näitä tehtäviä osa-aikatyöntekijöilleen (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku, 5 §). Työsopimuslain 6 § määrää myös sen, että vapautuvista työpaikoista on ilmoitettava yrityksessä omaksutun käytännön mukaan, jotta osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät voivat yhtä lailla hakea näitä paikkoja. Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) määrää puolestaan yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän kiellosta ja laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) puolestaan määrätään tasa-arvosta ja sukupuoleen liittyvästä syrjinnästä. Lakia nuorista työntekijöistä (1993/998) sovelletaan alle 18-vuotiaan tekemään työhön. Tietosuojalaki määrää työsuhteen aikana kerättyjen henkilötietojen käsittelystä (2018/1050), lisäksi laki yksityisyyden suojasta työelämässä (2004/759) sekä EU:n tietosuoja-asetus säättävät henkilötietojen käytöstä.

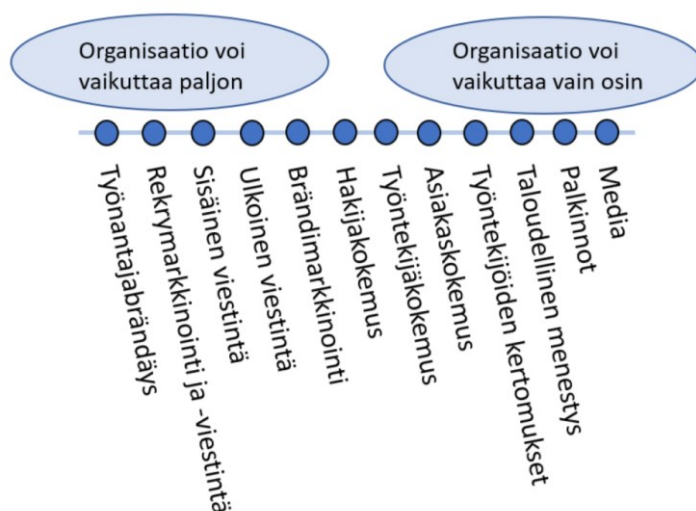
Hallintolain 45 §:ssä on säädetty siitä, miten tehty valintapäätös tulee perustella: perusteluissa on ilmoitettava tarkasti, mitkä seikat ja selvitykset ovat ratkaisuun vaikuttaneet. Myös sovelletut säännökset on perusteluissa mainittava. (Hallintolaki 434/2003.) Valintapäätökseen kirjoitetuilla perusteluilla onkin suuri merkitys, jotta valinnan juridinen oikeellisuus ja valitun hakijan paras soveltuvuus avoinna olevaan tehtävään saadaan tehtyä näkyväksi kaikille hakijoille. Hallintolaki määrittää osaltaan rekrytointiin liittyviä tekijöitä. Kuntaliiton Henkilöstövalinnan perusteleva -ohje (Myllymäki & Sorvettula, 2022) auttaa esimerkiksi kuntayhtymien henkilöstövalintojen perustelemissä. Ohjeistus toteaa esimerkiksi henkilökohtaisista ominaisuuksista ansiovertailussa, että ”suuretkaan erot työkokemuksen määrässä eivät ratkaise asiaa, vaan ratkaisevia ovat usein hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet, joista saadaan tietoa haastattelussa sekä hakijan nimeämältä suosittelijalta (KHO: 1989-

A-39 ja 2005: 44)”, ja tärkeää on tuoda esiin myös se, että haastattelun perusteella henkilö soveltuu virkaan henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan. Tärkeää on kuitenkin huomioida ainoastaan ne vaatimukset, jotka on hakuilmoituksessa esitetty. Mikäli hakijoiden henkilökohtaiseen soveltuvuuteen halutaan vedota perusteluissa, pitää soveltuvuutta myös selvittää. (Myllymäki & Sorvettula 2022, 6.)

Virantäyttöpäätös pitää aina perustella, ja ansiovertailu tehdään suhteessa avoimena olevan työn sisältöön, vaadittuihin ominaisuuksiin sekä hakuilmoituksessa vaadittaviin valintakriteereihin. Toisaalta päätöksentekijällä on laaja valta harkiten painottaa yhtä kelpoisuusvaatimusta haastattelun ja ansiovertailun perusteella tehdyn koko-naisvertailun perusteella. Hakijoiden ansioita tulee vertailla keskenään, perusteluiksi ei siis riitä vain valitun ansioiden ja soveltuvuuden auki kirjoittaminen. (Myllymäki & Sorvettula 2022, 7.) Perustelut voivat jäädä yleisemmälle tasolle, mikäli selvästi kokenein hakija tulee valituksi (Myllymäki & Sorvettula 2022, 8).

2.5 Työnantajakuva ja hakijakokemus

Työntekijöiden houkuttelu, pitäminen ja työn imun lisääminen ovat osa organisaation ja työpaikan vetovoimaa. Vetovoimaan pystytään vaikuttamaan työnantajakokemuksen, työnantajabrändin sekä organisaatiobrändin kautta. Työnantajabrändityöllä luodaan tunnettuutta, brändimielikuvaa sekä uskollisuutta, mitkä vaikuttavat ihmisten organisaatioon kiinnittymiseen. Työnantajabrändi on vain osa vetovoimaa, sillä vaikuttava työntekijäkokemus ja sitä kautta tyytyväiset työntekijät sitoutuvat organisaatioon ja antavat parhaansa työssä. Vetovoiman lisäämisessä organisaatio voi vaikuttaa itse työnantajabrändäykseen, rekrytointimarkkinointiin ja -viestintään sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän ja brändimarkkinoinnin kautta. (Huhta & Myllyntaus 2022, 17–19.) Alla olevassa kuvassa (kuva 1) on kuvattu vetovoiman rakentumista organisaatiossa:



KUVA 1. Vetovoiman rakentuminen organisaatiossa. (Huhta & Myllyntaus 2022, 19.)

Työnantajakuva on käsitys, joka muodostuu yrityksestä tai organisaatiosta heidän tahtomattaan. Siihen voi kuitenkin yrittää vaikuttaa samaa viestiä kertovien strategian, asiakaskokemuksen sekä henkilöstötekojen keinoin. Työnantajabrändiin voi pyrkiä vaikuttamaan ulkoisen työnantajakuvan tutkimisen ja seurannan avulla, sisäisen työtyytyväisyyden edistämisen, työnantajan arvojen määrittämisen ja niistä viestimisen keinoin ja median kautta strategisen työnantajaviestinnän sekä yhteistöiden

ja sponsoroinnin kautta. Myös rekrytointiprosessin rakentaminen sillä tavalla, että siitä välittyy hakijoille positiivinen mielikuva, on yksi keinoista, joilla työnantajakuvaan voi vaikuttaa. (Salojärvi, 2013, 125–126.) ”Työnantajakuvaan kuuluu kaikki, mitä ihmiset tekevät tai jättävät tekemättä niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Ulkopuolinen kuva muodostuu käsityksistä, mielikuvista ja huista.” (Rossi 2020.)

Imago on vaikutelma ja mielen kuva (Juholin 2013, 229), se on vastaanottajan mielikuvien summa, jota voi joidenkin tulkintojen mukaan ajatella olevan riippumaton kohteen todellisista ominaisuuksista. Maine puolestaan on arvio yrityksen tai organisaation strategiasta, jota vahvistetaan tai heikennetään viestinnällä. Hyvä maine lisää asiakkaiden uskollisuutta ja sitouttaa henkilökuntaa. Mainetta ei voi hallita, mutta siihen pystyy vaikuttamaan toiminnalla ja maineen johtamisella, ja johdon rooli on merkittävä, koska maineen rakentamisessa arvioidaan strategiaa. (Juholin 2013, 229–233.) Brändiin liittyy lisäarvotekijöitä, joiden avulla tai ansiosta brändi on haluttu, arvokas ja muista poikkeava. Brändi voi olla esimerkiksi tuotteeseen liitetty logo, muoto tai tunnus, yrityksen tai organisaation strategia, tavoite tai osa yrityskulttuuria, mielikuva tai ihmisten keskusteluja tai mainintoja. Yritysbrändi sisältää yrityksen tai organisaation visuaalisen identiteetin, mutta myös maineeseenkin liitettyjä ominaisuuksia kuten arvot, asenteet, strategia ja visio. (Juholin 2013, 237–238.)

Työnantajaimagoon vaikuttaa myös yrityksen tai organisaation ulospäin näkyvät linjaukset liittyen rekrytointiin eli rekrytointi-ilmoitusten luonne, ilmoitusten asiasisältö sekä myös rekrytointien määrä ja tiheys. (Viitala 2009, 104.) Markkinointiviestinnän kautta luotu vaikutelma yrityksestä ei ole yhtä vahva kuin ystäviltä saatujen suosittelevien kautta tullut mielikuva. Haastavinta on, jos virallinen viestintä on ristiriidassa niin sanotun viidakkorumpuviestinnän välillä (Viitala 2009, 104). Kohteesta saatu informaatio ja kokemukset vaikuttavat yrityksestä tai organisaatiosta syntyneeseen mielikuvaan, joka on erilaisten tietojen ja vaikutteiden summa. Mielikuvat syntyvät vuorovaikutuksessa, ja siinä sekoittuvat tekojen lisäksi viestit (Viitala 2009, 239). Rekrytointin ammattilainen Saana Rossi muistuttaakin, että työnantajien virhe on luulla olevansa vetovoimainen työpaikka, jonka palvelukseen halutaan (Rossi 2020, 49).

Rekrytointijohtajista ympäri maailmaa 72 % oli sitä mieltä, että työnantajabrändillä on merkittävää vaikutusta rekrytointiin ja 75 % hakijoista tutustuu työnantajan brändiin ennen hakemista. 52 % hakijoista etsii ennen hakemuksen jättämistä tietoa yrityksestä yrityksen verkkosivuilta sekä sosiaalisesta mediasta saadakseen lisätietoa yrityksestä työpaikkana. (LinkedIn Talent Solutions, julkaisu-aika tuntematon.) Duunitorin tutkimukseen osallistuneista työnantajista 71 % ajattelee, että rekrytointin onnistumisessa työnantajabrändillä on ratkaiseva rooli (Duunitori 2023, 7). Vuoden 2023 Edelman Trust Barometer -tutkimuksen mukaan ihmiset luottavat enemmän omaan työnantajansa kuin esimerkiksi mediaan tai yrityksiin. Työntekijät ovat siis työnantajabrändin parhaita äänitorvia, joita hyödynnetään kuitenkin vielä varsin harvoin. (Duunitori 2023, 8.)

Työnantajabrändi on alisteinen organisaation brändille. Organisaatiobrändiin kuuluu Mosleyn & Schmidtin mukaan tuotebrändi, palvelubrändi, työnantajabrändi sekä sijoittajabrändi (Huhta & Myllyntaus 2022, 55). Työnantajaimago viittaa terminä yleiseen näkemykseen organisaatiosta työnantajana, mutta termi työnantajamielikuva puolestaan on tarkempi ja subjektiivisempi käsitys kuin maine. ”Maine ja mielikuvat ovat suuren yleisön ja yksittäisen ihmisen mielissä eläviä kokemuksia,

tietoja, tunteita ja uskomuksia työnantajasta. Asioita, joita työnantajabrändiä rakentamalla pyritään parantamaan.” (Huhta & Myllyntaus 2022, 57.)

Hakijakokemus on hakijalle hakuprosessin aikana muodostuva tuntemus, joka käsittää kaikki kosketuspisteet hakuprosessin alusta loppuun saakka. Hakijoihin on siis käytettävä aikaa ja resursseja, sillä ilman hakijoita rekrytointi ei onnistu. Hakijoiden tyytyväisyys prosessiin on keskeisessä roolissa, jos haluaa kilpailla muiden saman alan toimijoiden kanssa osaavimmista työntekijöistä. (Laaksonen 2017.) Hakijan polun kosketuspisteet ovat työpaikkailmoitus, sosiaalinen media ja verkkosivut, arvostelut, verkostoituminen, työhakemus, haastattelu ja ilmoitus päätöksestä (Zojceska 2018.) Hakijoiden kohtelu on Walkerin ym. (2013) mukaan hakijalle merkki myös organisaatiokulttuurista.

Työnhakuprosessin niin sanotut perusodotukset ovat, että ilmoituksessa kerrotaan totuudenmukaisesti, mitä haetaan ja millä kriteereillä. Lisäksi hakemisen tulisi olla hakijaystävällistä esimerkiksi sen osalta, voiko hakemusta täydentää osissa vai pitääkö se tehdä kerralla valmiiksi tai voiko hakemuksessa siirtyä eri välilehtien välillä saumattomasti. Tärkeää on myös, että jätetty hakemus kuitataan yrityksen tai organisaation puolelta välittömästi ja samalla hakija saa indikaation siitä, missä ajassa rekrytointiprosessi etenee. Hylkyperusteiden avaaminen ja hakemuksesta tulleen mielikuvan avaaminen on myös keskeinen tekijä hakijakokemuksessa. Niille, jotka eivät tule valituiksi, tulisi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa myös ilmoittaa asiasta. (Rantanen 2019.) Rantasen (2019) mukaan hakijakokemuksen parantamiseen riittääkin usein kolme keskeistä tekijää: henkilökohtainen viestintä, viestinnän ajantasaisuus sekä kannustaminen. ”Rekrytointi ja sen toteuttamistapa vaikuttavat aina myös yrityksen työnantajakuvaan.” (Österberg 2015, 91.)

Vaikuttava työnantajabrändi -podcastissa Susanna Rantanen (2020b) muistuttaa, että työnantajakuvan kehittäminen ei ole sama asia kuin rekrytoinnin kehittäminen: Työnantajakuvan kehittämisessä keskeinen viesti ei ole avoimen työpaikan markkinointi, vaan työnantajakuvan kehittämisessä kasvatetaan, rakennetaan tai yritetään muuttaa markkinointiviestinnän keinoin tietoisuutta yrityksestä. Rekrytointimarkkinoinnissa tavoitteena on saada hakemuksia avoimeen tehtävään ja se tapahtuu määräaikaaisesti ja markkinoinnin keinoin tarkoituksena kutsua hakijoita tiettyyn toimeen.

Rantanen (2019) toteaa myös, että hyvän hakijakokemuksen näkökulmasta rekrytointiprosessin aikana hakijalle viestitään ensin lähettämällä henkilökohtainen kiitos hakemuksen jättämisestä. Sen jälkeen ilmoitetaan hakuajan päättymisestä ja hakijoiden määrästä. Tämän jälkeen olisi hakijakokemuksen näkökulmasta tärkeää ilmoittaa hakijoille siinä vaiheessa, kun jatkoon menneet hakijat on valittu. Lopuksi vielä hakijoille lähetetään kiitos hakemisesta ja rakentava palaute hakemuksesta ja vinkkejä jatkoa ajatellen. Lisäksi voi kysyä, saako säilyttää hakijan tiedot jatkoa tulevia rekrytointeja silmällä pitäen. Hakijan sitouttamisen näkökulmasta rekrytointiprosessin aikana hakijoille voisi joka viikko laittaa niin sanotun hakijaviestin, jossa kerrotaan prosessin etenemisestä, mutta myös siitä, jos sillä viikolla prosessi ei ole edennyt. (Rantanen 2019.)

Rantanen (2019) kehottaa myös organisaatioita ja yrityksiä luomaan valmiita viestipohjia rekrytointiviestinnän eri vaiheisiin, jotta niistä on helppo ja nopea muokata jokaiselle hakijalle henkilökohtaisemman tuntuinen viesti. Automaattisissa rekrytointiviesteissä on tärkeää myös puhua hakijalle yksikössä eikä monikossa, ja viestin loppuun tulisi laittaa yrityksen tai organisaation nimen lisäksi myös

rekrytoinnista vastaavan henkilön nimi. Sanavalintojen osalta henkilökohtaisuus on erottautumisekijä, ja se luo positiivista hakijakokemusta. Sanavalinnoilla voi myös viestiä empatiaa esimerkiksi hakijalle, joka on saanut potkut ja etsii nyt uutta työtä. (Rantanen 2019.) Rekrytointiviestinnässä on muistettava myös se, että hakijoiden elämäntilanteet ja syyt työn hakemiseen ovat moninaiset. Siksi myös hylkyviestin saaneet tulee huomioida arvostavalla tavalla.

Sosiaalinen media, media ylipäänsä, tuttujen kokemukset, omat tulkinnat ja kokemukset vaikuttavat oman asiakkuuden ja yhteistyökuvioiden lisäksi siihen, miten työnantajakuva muodostuu. ”Jokainen yksittäinen hakijakokemus vaikuttaa työnantajamielikuvaan”, korostaa Rantanen. (Rantanen 2019.) Työnantajabrändin rakentaminen on tietoista ja tavoitteellista, tunteisiin vetoavaa markkinointiviestintää, jolla pyritään tunnetasolla sitouttamaan ihminen suhteeseen yrityksen kanssa. Vetovoimainen työnantajabrändi muodostuu osaltaan juuri hakijakokemuksen kautta, ja kaikki rekrytointiprosessiin osallistuvat vaikuttavat hakijakokemukseen. Hakijakokemukseen tulee satsata, koska hakijakokemus on mahdollisuus suosittelijoiden saamiseksi ja se on vetovoimatekijä yritykselle. Hyvällä hakijakokemuksella saadaan myös mahdollisesti parasta osaamista. (Rantanen 2019.) Onkin mietittävä, että onko mahdolliseen hakemusten vähäisyyteen syynä alueellinen osaajapula, vai voiko osasyynä olla myös huono työnantajamielikuva.

3 REKRYTOINTIPROSESSIN VAIHEET

Rekrytointi alkaa tehtävänkuvan ja henkilöstökuvauksen laatimisella. Sen jälkeen kartoitetaan mahdollisesti rekrytointikanavat ja tehdään valinta käytettävistä kanavista. Hakulomakkeen laatiminen sekä hakuprosessiin liittyvien esivalmistelujen tekeminen on haun onnistumisen kannalta tärkeä vaihe. Hakuajan päättymisen jälkeen on haastattelujen ja täydentävien valinnan apukeinojen, kuten psykologisten testien, vuoro. Kunkin vaiheen ymmärtäminen ja oikeiden menettelytapojen valinta maksimoi oikean hakijan valintaa. (Jobber, Lancaster & Le Meunier-FitzHugh 2019, 328.)

3.1 Rekrytointitarpeen määrittely

Ennen rekrytointia on usein yrityksessä tai organisaatiossa tehty osaamis- eli kompetenssikartoitus ja siitä saadun informaation avulla osataan hahmottaa, millaiseen osaamiskokonaisuuteen tehtävä ja siihen valittava henkilö liittyy. Sitä kautta on saatu hyvä käsitys osaamisesta ja valmiuksista, joita rekrytoijalta vaaditaan. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi koulutus, aiempi työkokemus, erityiset taidot ja kyvyt sekä persoonallisuuden piirteet. (Viitala 2009, 101–102.) Organisaation kannattaakin kartoittaa oman työntekijäjoukkonsa erityisosaamista ja selvittää, voisiko työntekijätarpeen täyttää oman organisaation sisältä. Myös työnantajabrändin kannalta on positiivinen signaali palkita omaa henkilöstöä kouluttautumisesta ja oman osaamisen kehittämisestä tarjoamalla mahdollisuuksia uusiin vastuualueisiin tarttumisessa. Tässäkin tärkeää on kuitenkin hoitaa sisäinen siirto timanttisen hakijakokemuksen mukaisesti, jotta tehtävään valitsematta jääneille työntekijöille ei jää siitä huonoa kokemusta. Sisäisessä rekrytoinnissa pätevät samat lainalaisuudet kuin yrityksen ulkopuolelta työntekijää valittaessa (Österberg 2015, 93). Tämän tarvemäärittelyn keskeinen ajatus on saada selville, tarvitaanko uutta työntekijää vai voiko tämän työtehtävän ulkoistaa tai siirtää jo olemassa olevalle henkilöstölle. Lisäksi tulee määrittää tarkasti työtehtävän sisältö ja odotukset pitemmällä aikavälillä. On tärkeää määrittää myös, millaista on yhtiön kannalta kriittinen osaaminen sekä millainen persoona työyhteisöön sopii (Kaijala 2016, 28), mutta myös käydä lähtijän kanssa suora keskustelu toimenkuvasta ja työn kehittämisestä.

Valintakriteerit voidaan Viitalan (2009, 101) mukaan jakaa kolmeen kriteeriryhmään: organisaatiotason kriteerit, yksikön kriteerit ja tehtäväkohtaiset kriteerit. Organisaatiotason kriteereissä keskeistä on yrityksen strategiset päämäärät, kun taas yksikön kriteereitä määrittää tuleva työyhteisö ja mitä panostusta siinä tarvitaan. Tehtävä-kohtaiset kriteerit käsittävät organisaation strategian ja kulttuurin, tehtävän sisältöä ja tulevaisuuden näkymät, tarvittavan osaamisen, asenteen ja persoonallisuustekijät, palkkaukseen liittyvät seikat sekä työsuhteen keston ja perehdyttämisen. (Viitala 2009, 101.)

Ennen uuden työntekijän rekrytointia, tulee yrityksen tai organisaation tarkistaa useampia eri tekijöitä liittyen uuden työntekijän palkkaamiseen, sillä nykyisten ja entisten työntekijöiden oikeudet sekä lainsäädännön asettamat rajoitukset uuden työntekijän palkkaamiselle pitää huomioida enne rekrytointiprosessin aloittamista: Organisaation pitää tarkistaa, onko yrityksessä lomautettuja tai osa-aikaisia, joilla on oikeus tarjolla olevaan työhön. Lisäksi ei pidä unohtaa perhevapaalla olevia työntekijöitä, joiden pitää pystyä lakisääteisesti palaamaan työsopimuksensa mukaiseen työhönsä. Työtä tule tarjota ensimmäisenä lomautetulle työntekijälle. Määräaikaisia työntekijöitä ei tässä tilanteessa tarvitse lain puolesta huomioida, sillä automaattista, lakiin perustuvaa oikeutta työsuhteen

jatkolle määräaikaisilla työntekijöillä ei ole. Tämän jälkeen tulee vielä tarkistaa, onko yrityksessä taloudellisin ja tuotannollisin perustein irtisanottuja henkilöitä viimeisen yhdeksän kuukauden ajalta, jolloin he ovat takaisinottovelvollisuuden piirissä ollessaan TE-toimiston hakijoina. Vasta näiden seikkojen tarkistamisen jälkeen yritys tai organisaatio voi rekrytoida uuden työntekijän talon ulkopuolelta. (Roihu 2018.) Rekrytointiin liittyvien mahdollisten lainsäädännöllisten tekijöiden selvittäminen ennen rekrytoinnin aloittamista onkin tärkeää (Joki 2021, 73). Olennaista rekryointitarpeen määrittelyssä on myös analysoida, millaisia osajia yritys tai organisaatio tarvitsee, ja sen pohjalta määritellään työnantajakuvallinen viestintä sekä rekryointimarkkinoinnin välineet ja tavoitteet.

3.2 Rekryointikanavan päättäminen ja hakuilmoituksen laatiminen

Rekryointikanavan valinta vaikuttavat yrityksen työnantajakuvaan, joten kanavan valintaan kannattaa kiinnittää huomiota. Erilaisia nykyaikaisia rekryointikanavia ovat lehti-ilmoitus, verkkorekrytointi, yrityksen omat kotisivut, suoramaku ja oma henkilöstö. Jos yrityksessä tai organisaatiossa on henkilöstöasiantuntija, voidaan rekrytointi hoitaa itse ja tällä tavalla säästää kustannuksia. Hakukanavan valintaan vaikuttavat hakuikataulu, millaiseen tehtävään työntekijää haetaan sekä se, millainen budjetti rekrytointiin on käytettävissä. Rekrytointiin käytetty aika, rekryointitapa sekä soveltuvuusarviointien laajuus vaikuttavat rekrytoinnin kustannuksiin. (Österberg 2015, 94–95.) Hakukanavan valintaan vaikuttavat hakuikataulu, millaiseen tehtävään työntekijää haetaan sekä se, millainen budjetti rekrytointiin on käytettävissä. Rekrytointiin käytetty aika, rekryointitapa sekä soveltuvuusarviointien laajuus vaikuttaa rekrytoinnin kustannuksiin. Kanavan valinnalla voidaan vaikuttaa myös siihen, millaista yrityskuvaa halutaan viestiä. (Österberg 2015, 94–95.)

Montgomeryn teoksessa (2022, 238–239) rekrytointikouluttaja ja työ- ja organisaatiopsykologi Juho Toivala ennustaa, että jatkossa rekrytoijat ovat yhä enemmän suoraan yhteydessä työnhakijoihin suorakontaktoinnin tai LinkedInin kautta. Jos aikaa ja hakijoita on, on hakuilmoitus edelleen hyvä keino rekrytoida, Toivala toteaa. Erilaisia rekryointialustoja on jo olemassa, mutta niillä ei ole vielä tarpeeksi käyttäjiä. Rekryointisovellukset, kuten MeetFrank ja Glassdoor, tarvitsevat lisää käyttäjiä, jotta työnantajat alkaisivat käyttää niitä laajamittaisemmin. (Montgomery 2022, 238–239.)

Lehti-ilmoituksella voidaan tavoittaa sellaisiakin hakijoita, jotka eivät aktiivisesti juuri sillä hetkellä hae töitä, mutta toisaalta lehti-ilmoitus palvelee myös näkyvyydellään organisaation strategiaa (Salojärvi 2013, 128–129) ja näin omalta osaltaan vahvistaa työnantajakuva. Toisaalta markkinointitoimisto Dagmarin toteuttaman digitaalista mediaa ja sen käyttöä koskevan tutkimuksen mukaan 16–69-vuotiaiden suomalaisten median käyttö painottuu yhä voimakkaammin älypuhelimiin ja vain 20 % kyselytutkimukseen osallistuneista lukee maksullista paperilehteä vähintään muutaman kerran viikossa (Dagmar 2023), joten lehti-ilmoitus ei voi nykypäivänä enää olla ainoa tai ensisijainen haku-kanava. Vuonna 2023 avoimesta työpaikasta kannattaakin ilmoittaa Joblyssa, Duunitorissa, Oikotiellä ja LinkedIn Jobsissa sekä Työmarkkinatorilla eli entisessä TE-palveluiden mol.fi-sivustolla. Joblyn edullisin ilmoitus maksaa 600 e ja Oikotiellä 850 e. Duunitori, LinkedIn Jobs ja Työmarkkinatori ovat ilmoittajalle ilmaisia, vaikkakin LinkedIn Jobsin ensimmäisen, ilmaiseksi saatavan ilmoituksen jälkeen siitä kannattaakin hankkia maksullinen versio näkyvyyden takaamiseksi. (Heino 2023.) Lisäksi julkis-sektorin työnhakupalvelussa ja kuntaorganisaatioiden ja hyvinvointialueiden rekryointipalvelussa

Kuntarekryssä ilmoitetaan avoimista työpaikoista. ”Maksetulla mainonnalla työpaikkailmoitusta pyritään saamaan yleisesti ottaen näkyviin aktiivisten työnhaun kanavien ulkopuolelle niihin kanaviin, joita passiiviset työnhakijat käyttävät. Passiivinen työnhakija on hakija, joka on periaatteessa kiinnostunut keskustelemaan tai harkitsemaan uusia työmahdollisuuksia, mutta ei aktiivisesti etsi uutta työtä.” (Heino 2023.) Maksettu näkyvyys voi siis auttaa siinä, että ilmoitus tulee huomatuksi, mutta takeita paremmasta rekrytointituloksesta ei kuitenkaan maksetun näkyvyyden avulla voida antaa.

Hakukanavaa tai hakujärjestelmää valitessa tulisi huomioida se, että varsinaisessa hakemuksessa ei kysyttäisi samoja asioita, joita ansioluettelosta käy jo ilmi. Rekrytoijan pitäisikin miettiä, jaksako hakija täyttää heidän järjestelmiään, ja voiko olla, että hakusysteemi on niin kankea, että siksi potentiaaliset hakijat jättävät hakemuksen lähettämättä (Montgomery 2022, 109.) Mikäli käytetään ostettuna palveluna jotakin rekrytoinnin ohjelmistoa, on hyvä tarkistaa, että hakemusta täyttävällä on mahdollista tallentaa keskeneräinen hakemus ja että lomakkeessa on mahdollista käyttää automaattista täyttöä edellisten tehtyjen hakemusten pohjalta.

Eri kanavissa julkaistavista työpaikkailmoituksista osa on puhdasta mielikuvamainontaa, joissa ilmoituksessa voi näkyä vain yrityksen logo, muutama ydinvirke avoimna olevasta paikasta sekä kehotus tutustua yrityksen kotisivuihin. Työpaikkailmoituksessa on yritysesittelyn ja tehtäväkuvauksen lisäksi usein listattuna henkilöstöedut sekä tiedot hakumenettelystä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 171.) Työpaikkailmoituksen realistisuutta korostetaan useissa eri lähteissä (esim. Österberg 2015, 96). Rekrytointikriteerit rajaavat hakijoita. ”Rekrytoivan yrityksen täytyy pitää kiinni niistä lupauksista, joita se antaa ilmoituksessaan.” (Österberg 2015, 98.) Mikäli yritys tai organisaatio rekrytointiviestinnässään tuo ilmi, että hakijat pidetään tietoisena rekrytoinnin etenemisestä, on tämä lupaus lunastettava. Työnantajamielikuvan näkökulmasta on tiedottaminen tärkeää, jotta hakukokemukselta jää positiivinen kuva. ”Perinteistä paremman” työpaikkailmoituksen laatimisessa tulee miettiä, kuvataanko haettua paikka organisaation omilla tehtävänimikkeillä vai haetaanko huomiota jollakin rafaavammalla nimellä. Toki tässä huomiota tulee kiinnittää siihen, millainen on organisaation brändi ja millaisilla hakusanoilla potentiaalinen hakija ilmoituksen voi löytää. (Huhta & Myllyntaus 2022, 368.)

Työpaikkailmoituksen tehtäväkuvauksessa tulee kertoa tehtävänimike, yksikkö, ydintehtävät ja vastuut sekä palkanmaksun peruste sekä työn kesto ja tiedot koeajasta. Ilmoituksessa sanamuodolla edellytämme, vaadimme tai odotamme kerrotaan ehdottomat vaatimukset, joita hakijalta edellytetään. Sanamuodoilla katsomme eduksi, lisäksi arvostamme tai toivomme myös ilmoitetaan puolestaan tekijöitä tai ominaisuuksia, joita hakijalta toivotaan. Näiden erottaminen selkeästi on tärkeää, jotta hakija tietää, mitkä ovat ydinvaatimuksia ja mitkä katsotaan lisäansioiksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 171.) Työpaikkailmoituksessa oleva yritysesittely on usein muutaman virkkeen mittainen ja sen tarkoitus on kertoa perustiedot yrityksestä tai organisaatiosta. Viime vuosina esittelyteksteissä on yhä enenevässä määrin tuotu esiin myös yrityksen arvopohjaa, toimintatapaa, markkina-asemaa sekä mahdollisia saavutuksia tai palkintoja. Niiden avulla pyritään herättämään hakijoissa mielenkiintoa, mutta myös toisaalta karsimaan organisaation tai yrityksen kannalta epäsoivia hakijoita. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 171.) Hakuilmoituksessa voidaan tarkentaa muun muassa tarvittaessa tehtäväalueita, hakijalta toivottavia ominaisuuksia ja aiempaa osaamista (Myllymäki & Sorvettula 2022).

Ilmoituksessa luetellut henkilöstöedut toimivat houkuttimena, ja niiden avulla voidaan erottautua kilpailijoista. Usein henkilöstöedut mainitaan ilmoituksissa yleisellä tasolla, ja ne voivat olla niin sanottuja luontoisetuja tai työhyvinvointiin, työaikaan tai joustoihin liittyviä etuja. Ilmoituksessa usein myös kerrotaan hakumenettelystä ilmoittamalla muun muassa hakuajan päättymisaika, mihin hakemus toimitetaan ja keneltä voi tiedustella lisää avoimista olevasta työpaikasta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 171.) Nykypäivänä lisätietojen kysymisen kieltäminen jo ilmoituksessa vedoten aikaan ei ole hyvän käytännön mukaista.

Duunitorin kansallisen rekrytointitutkimuksen (2023) vastasi yli 570 rekrytoinnin ja henkilöstöhallinnon sekä viestinnän, liikkeenjohdon ja markkinoinnin ammattilaista. Tutkimuksessa Duunitori kartoittaa vuosittain rekrytoinnin ja työnantajabrändin rakentamisen tilaa Suomessa. Duunitorin kansallisen rekrytointitutkimuksen (2023, 5) vastaajien mukaan hakuilmoituksissa tulisi ilmoittaa palkka tai palkkahaitari. Palkka-avoimet työpaikkailmoitukset saavat myös Duunitorin asiantuntijan, Kristiina Porasen mukaan enemmän lukukertoja (Duunitori 2023, 6). Huhti-kuussa 2023 voimaan tullut EU-direktiivi velvoittaa työnantajat antamaan työnhakijoille tiedot työstä maksettavasta palkasta (alkupalkasta tai palkan vaihteluvälistä) työpaikkailmoituksessa tai ennen haastattelua. (Eurooppa-neuvosto 2023.) Tämä onkin vaikuttanut työnhakuilmoitusten sisältöön.

Hakuilmoituksen rakenne noudattelee usein kaavaa, jossa alussa on kuvaus organisaatiosta työnantajana ja sen jälkeen kerrotaan perustiedot haettavasta paikasta. Työtehtävän sisällöstä ja työnhakijalta odotettavasta osaamisesta ja ominaisuuksista kerrotaan tämän jälkeen tarkemmin. Työnhakuprosessin aikataulusta sekä yhteystiedot on usein sijoitettu ilmoituksen loppuun. (Huhta & Myllyntaus 2022, 368–369.) Mikäli ilmoituksella haluttaisiin erottautua, kannattaisi hakuilmoituksessa luoda yhteyttä haluttuun kohderyhmään sekä herättää kiinnostus esimerkiksi kysymysten tai lupausten avulla. Hakuilmoituksessa voisi uskaliaasti myös kertoa organisaatiosta jotakin oikeaa, todellista ja rehellistä, joka aitoudellaan saa innostumaan työnantajasta. Ilmoituksessa tärkeintä on kertoa tehtävään liittyvät tärkeimmät vaatimukset selkeästi, mutta pitää myös kertoa, mitä organisaatio puolestaan tarjoaa työntekijöilleen. Hakuilmoituksen tulisi myös olla myyvä ja kutsua toimintaan. Tärkeää on konkretisoida esimerkkien avulla, mitä haetaan. (Huhta & Myllyntaus 2022, 369–370.)

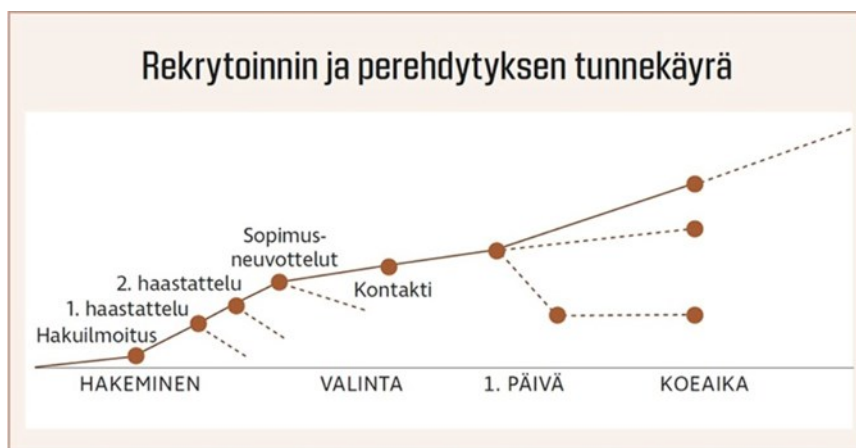
3.3 Hakemusten käsittely, haastattelut ja valintapäätös

Hyvin suunnitellussa rekrytoinnissa on varattu tarpeeksi aikaa hakemusten käsittelylle. Hakemusten karsinta saattaa sisältää useitakin eri vaiheita: karsinta eli ensimmäinen valinta tehdään kaikkien hakijoiden joukosta (Salojärvi 2013, 133). Kun kyse on opettajan työstä, ensimmäisessä vaiheessa eritellään hakijoista kelpoisuusehdot täyttävät hakijat. Valintaan kannattaa ottaa mukaan useampia henkilöitä, jotka tekevät karsinnan sekä osallistuvat haastatteluihin, vaikka esimies onkin ensisijainen päätöksentekijä. Valintaprosessi päättyy yleensä neuvotteluun, jossa valitulle hakijalle tehdään tarjous työstä, ja hänen otettuansa työ vastaan voidaan katsoa rekrytointiprosessin olevan siltä osin päättynyt. (Salojärvi 2013, 137.)

Hakemusten perusteella kutsutaan haastatteluun hakijat, jotka vastaavat parhaiten hakuilmoituksessa määriteltäviin kriteereihin. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, 166, 173). Haastattelu on tär-

kein menetelmä, jolla kerätään tietoa hakijakandidaateista (Österberg 2025, 101). Haastattelu voidaan toteuttaa joko kasvokkain tai etänä, yksin tai ryhmässä ja haastattelijoita voi olla paikalla yksi tai useampia. Haastattelun muodosta ilmoitetaan hakijalle etukäteen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, 173), mutta usein esimerkiksi kaksi haastattelijaa havainnoi tilannetta tehokkaammin, kuin jos paikalla olisi vain yksi haastattelija (Österberg 2025, 101). Haastattelussa tulisi kartoittaa myös sitä, miten hakijan osaaminen täydentää organisaatiossa olevaa nykyistä osaamista, miten hakija persoonaltaan ja arvoiltaan sopii organisaation sekä millaisia uratavoitteita hakijalla on. Lisäksi pitäisi pyrkiä selvittämään hakijan johdettavuutta. (Kaijala 2016, 27–28.)

Luukan (2019, 289) Rekrytoinnin ja perehdytyksen tunnekäyrä (kuva 2) tekee näkyväksi sen, kuinka työsuhteen alun seitsemän kontaktipistettä ovat hetkiä, joissa organisaatio pystyy vaikuttamaan uuden työntekijän tunnetiloihin. Rekrytoinnin kannalta merkittävät kontaktipisteet ovat hakuilmoitus, ensimmäinen haastattelu sekä toinen haastattelu. Lisäksi sopimusneuvottelut, kontaktin otto ennen työn alkua sekä ensimmäinen työpäivä ja koeaika kokonaisuudessaan ovat rekrytoinnin ja perehdytyksen kannalta keskeisiä hetkiä.



KUVA 2. Rekrytoinnin ja perehdytyksen tunnekäyrä (Luukka 2019, 289)

Valittua henkilöä lukuun ottamatta kaikki muut tehtävään hakeneet saavat rekrytointiprosessin päätyttyä ei-vastauksen. Näitä kieltäviä vastauksia pidetään usein persoonattomina niiden ollessa varsin lyhyitä. Ei-vastauksissa on usein myös varsin niukasti perusteluja valitsematta jättämiselle. Kielteinen vastaus tulisi kuitenkin mieltää suhdetoimintakirjeenä, joka rakentaa myös työnantajakuva. Vastauksessa tulisikin kiittää kiinnostuksesta, julkaista valinta, perustelut valinnalle sekä palvelu-osuus, jossa kerrotaan esimerkiksi hakeneiden määrä. Lopuksi voidaan myös kehottaa hakemaan jatkossa avoimeksi tulevia paikkoja. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 176–178.)

4 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Kaikkiin tutkimuksiin liittyy erinäisiä eettisiä ratkaisuja, joita tutkijan tulee tehdä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 19) ja tutkimuksen tulee noudattaa hyvän tutkimuksen periaatteita, tieteen etiikkaa sekä hyvää tieteellistä käytäntöä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147–151; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 24). Tutkimuksen keskeisimmät eettiset periaatteet liittyvät informointiin, luottamuksellisuuteen ja seurauksiin sekä yksityisyyteen. Tutkimuksen tulee myös olla rehellinen ja puolueeton, eikä siitä saa koitua osallistuneille ikäviä seurauksia (Heikkilä 2014, 76). Tutkijan tulee siis olla rehellinen, huolellinen ja tarkka tutkimuksen tekemisessä. Lisäksi on tärkeää noudattaa hyvää etiikkaa tiedonhankinnassa, tutkimusmenetelmissä sekä aineiston analyysissä sekä olla avoin tutkimuksen tuloksista. Raportoinnin tulee olla yksityiskohtaista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150–151.) Tutkijan tulee varmistaa, että tutkimussuunnitelma on laadukas, tutkimusmenetelmä aiheeseen sopiva ja raportointi tehty hyvin – eettinen sitoutuneisuuden tulee ohjata aina tutkimuksen tekemistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 19) mukaan tutkimuksen tekemisen ydin on se, että ongelman ratkaisemiseksi ei riitä pelkkä jokapäiväinen ajattelu, vaan tarvitaan uutta tietoa ja keinoja ratkaisujen löytämiseksi.

Tutkimuksen teossa tulee huomioida siis erilaiset virhelähteet, kuten tutkimuksen totuus, luotettavuuden varmistaminen eli riskienhallinta, tutkijan virhelähteet eli tehdyt valinnat, reaktiivisuus sekä tiedonkeruun ja tulkinnan virhelähteet (Kananen 2015, 337–342). Hirsjärven & Humreen teoksessa Kvale (1996) nostaa esiin, että haastatteluun tutkimusmenetelmänä liittyy erityisesti eettisiä kysymyksiä siitä, onko haastatteluun saatu suostumus, haastattelun luottamuksellisuus ja se, aiheutuuko mahdollisesti haastattelussa esiin nousseiden asioiden esiin tulemisesta haastateltavalle jälkiseurauksia. Lisäksi se, kuinka hyvin litteroitu haastattelu vastaa haastateltavan sanomisia, on yksi haastattelu tutkimusmenetelmänä käyttävän tutkijan eettisistä kysymyksistä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 111.)

Tiedon epäluotettavuuteen vaikuttaa se, jos tutkijan subjektiivinen asenne estää monipuolisen tiedonhankinnan (Hirsjärvi & Hurme 2009, 19). Tutkija tulkitsee aina oman viitekehöksensä kautta ympäristöä, ja tutkija itsessään on se, joka eniten vaikuttaa työn luotettavuuteen (Kananen 2015, 338–339). Koska itse työskentelen tutkimukseni toimeksiantajana olevassa organisaatiossa, oli minun tärkeä tunnistaa tilanteet, joissa vaarana oli tulkita keräämäni tietoa henkilökohtaisesta kokemusmaailmastani käsin. Koko tutkimuksen ajan pyrittiin siis olemaan kriittinen huomioimalla erilaisia näkökulmia, haastamalla omia ennakkokäsityksiäni ja arvioimalla tutkimustyötä kaikissa sen vaiheissa.

Opinnäytetyön luotettavuus merkitsee sitä, että käytetyt tutkimusmenetelmät ovat luotettavia ja tutkimuksen tulokset tarkkoja. Tieteellisesti hyvän käytännön on toteuduttava koko työn läpi. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on ottaa huomioon tutkimuksen kohde ja tavoite. Lisäksi tutkimuksen tavoite ja aineistonkeruun menetelmät ovat osa luotettavuutta mittaavista tekijöistä. Myös tutkimuksen tiedonantajiin ja raportoinnin muotoon tulee kiinnittää huomiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132, 135–138.) Tutkimuksessa tärkeää on tiedostaa myös oma rooli ja sen mahdolliset vaikutukset tutkimuksen tuloksiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015). Tarkkana tulee olla myös sen suhteen, että rooli organisaation työntekijänä ja kokemus organisaation kulttuurista ei vaikuttaisi siihen, millä tavalla rekrytointiprosessia tässä työssä tutkitaan ja analysoidaan. Opinnäytetyön haastatteluissa tärkeää on käyttää soveltuvia tallennusmenetelmiä, ja käytettyjen, haastatteluista otettujen sitaattien

käyttö lisää myös luotettavuutta. Lisäksi haastateltaville pitää olla suostumus haastatteluun ja aineisto tulee käsitellä luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 180–183.) Tutkimus noudattaa tieteellisen toiminnan yleisiä sääntöjä: esitettyjen väitteiden tieteellistä totuusarvoa on punnittu yleispätevin kriteerein ja tieto on tuotettu ja esitetty puolueettomasti (Hirsjärvi & Hurme 2009, 21).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeistä on totuudellisuus sekä objektiivisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158), tehtyjen havaintojen tulee myös olla sekä luotettavia että puolueettomia. Tutkimuksen teossa on tärkeää käsitteisiin kohdistuvasta kritiikistä huolimatta huomioida se, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu (validiteetti) sekä se, että tutkimustulokset ovat toistettavissa (reliabiliteetti). Tutkimuksen teossa on myös huomioitava, että ei plagioi toisen tuottamaa tietoa eikä itseään. Tutkimuksen tuloksia ei myöskään yleistetä kritiikittömästi, eikä raportointi saa olla puutteellista tai harhaanjohtavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 26–27, 158–160.)

Tämän opinnäytetyön kaltaisessa tutkimuksessa, jossa tutkija on osallinen tutkimansa ilmiön tapahtumissa tai toimintaympäristössä, on merkityksellistä, että tutkijan on oltava reflektiivinen omaan tutkimukseensa (Aaltio & Puusa 2020, 179). Tutkijan esiyymmärrys tutkimastaan aiheesta vaikuttaa siihen, mihin suuntaan hän tutkimustaan vie. Omakohtainen tieto tutkimukseen liittyvästä yrityksestä tai organisaatiosta suuntaa tutkijan ajatuksia ohjaten tiedon hankinnassa. Toisaalta esitiedot voivat vaikuttaa myös positiivisesti haastattelujen rakentamiseen ja toteutukseen. (Aaltio & Puusa 2020, 181–182.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, joka hyödyttää tutkittavasta ilmiöstä, ja tämä tulee tehdä laadukkaiden perusteluiden kautta sekä tarkastelemalla tarvittaessa omaakin toimintaa kriittisesti. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa keskeistä onkin käytetyn teorian, kerätyn aineiston sekä analyysimenetelmien ja tutkimustuloksien yhteensopivuus. (Aalto & Puusa 2020, 188, 201.)

5 SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN REKRYTOINTIPROSESSI

Savon koulutuskuntayhtymä eli Savon ammattiopisto ja Varkauden lukio (Sakky) on pohjoissavolainen toisen asteen ammatillista koulutusta, täydennyskoulutusta sekä lukio-opintoja tarjoava opetusjärjestäjä, jossa vuosittain opiskelee eri pituisissa koulutuksissa 15 000 opiskelijaa. (Sakky 2023a.) Elokuussa 2023 Sakkyn opiskelijamäärä on reilut 7500 opiskelijaa sisältäen tutkinto-opiskelijat, tutkintoon valmistavan koulutuksen sekä Varkauden lukion opiskelijat (Rapsa 2023a). Eri tutkintoja ja täydennyskoulutuksia on tarjolla Sakkysa noin 120, lisäksi tarjolla on työhön ja itsenäiseen elämään valmistavaa koulutusta (Telma) sekä tutkintoon valmistavaa koulutusta (Tuva). (Sakky 2023b.) Työntekijöitä Savon koulutuskuntayhtymän toimipaikoissa Savon ammattiopistossa Kuopiossa, Iisalmessa, Siilinjärvellä ja Varkaudessa sekä Varkauden lukiossa on yhteensä yli 700. (Sakky 2023a.) Sakkysta löytyy opetuksen, kehittämisen ja hallinnon alan tehtäviä (Sakky 2023d). Oppimispalveluiden vuoden 2023 kokonaishenkilömäärä on 646 (kokoaikaisia 583, osa-aikaisia 63). Oppimispalvelut, tukipalvelut sekä kuntayhtymän johto yhteenlaskettuna on vuonna 2023 Sakkysa 785 työntekijää. (Sakky 2023c.) Tässä opinnäytetyössä rajaan tutkimukseni tarkastelun kohteeksi Savon koulutuskuntayhtymästä Savon ammattiopiston rekrytoinnin, joten jätän Varkauden lukion rekrytointiprosessin huomiotta. Savon ammattiopistossa keskityn oppimispalveluihin kuuluvan yhteisten tutkinnonosien poolin eli YTO-poolin ja sen opettajien rekrytointiin. Tämän poolin esihenkilöinä toimii kaksi koulutuspäällikköä, ja poolissa on yhteensä opettajia ja ohjaajia 65 (Rapsa 2023c).

Sakkyn strategiaan on kirjattu tavoite olla muuttuvassa yhteiskunnassa aktiivinen yhteiskuntavaikuttaja ja työelämän kehittäjä, ja perustehtävän eli nuorten ja aikuisten osaamisen lisäämisen lisäksi Sakky haluaa vastata alueen työelämän osaamistarpeisiin- ja edistää työllisyyden ja yrittäjyyden lisäksi myös hyvää elämää. Sakky toimii kolmessa eri oppimisympäristössä: oppilaitoksessa, työelämässä ja verkossa. Niiden avulla pyritään varmistamaan opiskelijan yksilöllinen ja jatkuva oppiminen. Sakkyn keskeisiksi arvoiksi on määritelty syksyllä 2023 tehdyssä Strategia 2027 -strategia uudistuksessa arvostus, rohkeus ja vastuullisuus. Sakky määrittelee visiokseen yhteiskunnan pelastamisen, opiskelijan innostamisen uralla ja elämässä eteenpäin sekä osaajistaan huolen pitämisen. (Strategia 2027 Sakky, 2023.)

5.1 Prosessin vastuunjako ja rekrytointikierrosten erityispiirteet

Kuntayhtymän henkilöstösuunnitelma 2023 linjaa, että ”Savon koulutuskuntayhtymän rekrytointiprosessin lähtökohtana on yleisesti sovitut toimintamallit, yhdenvertaisuus, tasa-arvo, avoimuus sekä 2022 strategiaamme kirjattu arvo: luottamus.” (Savon koulutuskuntayhtymä 2023, 7.) Savon koulutuskuntayhtymän rekrytointiprosessin prosessikaaviossa rekrytointi määritellään kuuluvaksi tukiprosesseihin ja prosessin omistajana on henkilöstöpäällikkö. Prosessin asiakkaisiksi on määritelty esimiehet, hakijat, henkilöstö-, hallinto- ja markkinointipalvelut sekä kirjaamo. Prosessin lähtötilanteena on rekrytointitarve ja lopputilanteena tehtävään valittu henkilö. Prosessin rajapinnoiksi on määritelty perehdytysprosessi. (Rapsa 2023b.)

Sakkysa on määritelty hyvinkin tarkasti rekrytoinnin vastuunjako ja se on koottu prosessikaavioon (ks. liite 1). Siinä muun muassa määritellään, että oppimispalveluiden puolella henkilöstösuunnittelija valmistele ja julkaisee kaikki oppimispalveluiden rekrytointi-ilmoitukset. Rekrytointi-ilmoitukset ja

valintapäätökset puolestaan on toukokuuhun 2023 saakka tarkistanut apulaisrehtori. Henkilöstösihteerin ja henkilöstösuunnittelijan kesken on myös tehty työnjako aloittain ja koulutuspäälliköittäin liittyen raportteihin, haastatteluvarauksiin, valintapäätösten valmisteluun sekä jakeluun. Tukipalveluiden osalta samat vastuut on myös määritelty. (Rekrytoinnin vastualueet 2023.) Savon koulutuskuntayhtymässä muiden rooliensa ohella oppimispalveluissa rekrytoinnin asiantuntijana ja henkilöstöpäällikön työparina henkilöstöasioiden kehittämisessä ja koordinoinnissa sekä henkilöstön palvelussuhdeasioihin liittyvissä linjauksissa ja tulkinnoissa toiminut apulaisrehtori Pirjo Peltola toteaa, että Sakkyn rekrytointiprosessi alkaa siitä, kun rekrytointiesitykseen haetaan täyttölupa johtoryhmältä. (Peltola 2023.) Sakkysa apulaisrehtori Pirjo Peltola, joka vastasi toukokuuhun 2023 saakka henkilöstöasioiden kehittämisestä ja koordinoinnista sekä henkilöstön palvelussuhdeasioiden linjauksesta ja tulkinnasta, hoiti rekrytointeja yhdessä henkilöstöpäällikkö Pia Nissisen sekä henkilöstösuunnittelija ja Kuntarekryn pääkäyttäjän Sara Vepsäläisen kanssa. Lisäksi rekrytointiprosessissa on mukana henkilöstösihteerit. Peltolan jäädessä eläkkeelle hänen tilalleen on palkattu palvelussuhdeasiantuntijaksi Anu Lehto-Korhonen.

Savon koulutuskuntayhtymän henkilöstöpäällikkö ja rekrytointiprosessin omistaja Pia Nissinen toteaa, että hänen roolinsa rekrytointiprosessissa on vastata siitä kokonaisuutena (2023). Hän on mukana prosessissa ja prosessin kehitystyön linjausten tekemisessä, mutta hänen alaisensa hoitavat pienen substanssin osa-alueet. Savon koulutuskuntayhtymän henkilöstösuunnittelija ja Kuntarekryn pääkäyttäjän Sara Vepsäläinen on rekrytointiprosessin osalta mukana useissa eri prosessin käytännönvaiheissa. Rekrytointi ja rekrytoinnin kehittäminen ovat iso osa hänen työnkuvaansa Savon koulutuskuntayhtymässä. Jokaisen koulutusalan oma koulutuspäällikkö puolestaan vastaa oman alansa rekrytointi-ilmoituksen laatimisesta, haastatteluista sekä valinnasta. Yhteisten tutkinnonosien eli YTO-poolin opettajien ja ammattinohjaajien lähiesimiehinä toimivat koulutuspäälliköt Auli Ramula ja Timo Törmänen, joiden kesken opettajien esihenkilötyö on jaettu aineryhmittäin. Rekrytoinnit YTO-poolissa kuitenkin hoidetaan aina kahden koulutuspäällikön voimin huolimatta siitä, kumman koulutuspäällikön alaisuuteen työntekijää valitaan (Ramula 2023.)

Valintaprosessissa tärkeää on, että valinta pitää pystyä perustelemaan ja valinta on tehty ilmoituksessa esitettyjen vaatimusten mukaan. Ilmoitukseen kirjoitetaan edellytetään-tekstin alle ne asiat, jotka ovat valinnan kannalta pakollisia. Valintaperusteena ei saa olla mitään, mitä ilmoituksessa ei ole haettu. Siksi Sakkysa työnhakuilmoitukset kulkevat apulaisrehtori Peltolan kautta. (Peltola 2023.) Oikaisuvaatimuksia valintoihin ei tule edes joka vuosi, eikä Peltola muista uraltaan yhtään tapausta, jossa oikaisuvaatimus olisi saanut aikaan muutoksia valintaan. Usein oikaisuvaatimuspyynnön taustalla on eri näkemykset kelpoisuudesta ja hakija katsoo olevansa ansioituneempi kuin valittu hakija. (Peltola 2023.) Määräaikaiseen virkasuhteeseen voidaan työntekijä ottaa myös ilman erityisten kelpoisuusvaatimusten täyttymistä (Myllymäki & Sorvettula 2022, 4). Täyttöluvan avoimeen, yli 12 kk kestäväan määräaikaiseen tai toistaiseksi voimassa olevaan palvelussuhteeseen myöntää johtoryhmä, muissa tapauksissa ylempi esihenkilö. Esihenkilön tehtävänä on ilmoittaa rekrytointitarpeesta henkilöstösuunnittelijalle tai hallintosihteerille riippuen siitä, onko kyseessä toistaiseksi voimassa oleva vai alle 6 kuukauden palvelussuhde, ja yhteistyössä esihenkilön kanssa laaditaan rekrytointi-ilmoitus. Sen tekemiseen on prosessikaavion mukaan varattu aikaa yhdestä kahteen viikkoa. Valmis rekrytointi-ilmoitus julkaistaan sovittuna ajankohtana Kuntarekryssä. (Rapsa 2023b.) Valmiit

ilmoituspohjat löytyvät organisaation omasta intrasta, ja tällä tavalla varmistetaan myös hakuilmoitusten yhteneväisyys.

Sakkyssa oli käynnissä myös pilottihanke, jossa kartoitettiin ja kokeiltiin rekrytointifirmojen käyttöä erityisesti johdon rekrytointeihin. Tämä ei kuitenkaan toiminut aikataulusyistä ja hakijajoukko oli myös määrällisesti pieni. Peltolan (2023) mukaan alkuun kevyempi prosessi, jossa rekrytointifirman avulla kartoitetaan prosessin alussa useampia hakijoita ennen haastattelukutsujen lähettämistä, voisi olla mahdollinen. Pilotissa kontaktoitiin kaikki kelpoiset hakijat, kun aiemmin hakuvaiheessa kontakteja otettiin vain hakijoihin, joilla oli täydennettävää hakemuksen liitteissä. (Peltola 2023.)

Savon koulutuskuntayhtymä on suuri organisaatio, joka toimii useassa eri kaupungissa Pohjois-Savon alueella. Rekrytointeja on siis käynnissä eri kampuksilla eri aikoihin, ja isompia, keskitettyjä rekrytointikierroksia Sakkyssa järjestetään useampi vuodessa. Savon koulutuskuntayhtymässä avoimeen paikkaan on hakijoita keskimäärin tilastoinnin mukaan (ks. taulukko 1.):

TAULUKKO 1. Rekrytointien hakijamäärät Savon koulutuskuntayhtymässä vuosina 2021–2023. (Vepsäläinen 2023a.)

VUOSI	2021	2022	2023 (1.1.–5.9.)
Hakemukset/rekrytointi	10	19	7

Päteviä hakijoita on yleensä henkilöstösihteeri Sara Vepsäläisen mukaan noin puolet (Vepsäläinen 2023a). Alla olevassa taulukossa (taulukko 2.) puolestaan on nähtävillä Savon koulutuskuntayhtymään rekrytoitujen opettajien (sisältää siis sekä ammatilliset opettajat että YTO-opettajat) määrät ja palvelussuhteen tyypit vuodesta 2021 5.9.2023 saakka. Taulukosta huomaa, että rekrytoitujen opettajien määrä on vähentynyt viime vuosien aikana, mutta myös määräaikaisuuksien määrä on vähentynyt ja organisaatio on pyrkinyt palkkaamaan aina rekrytoidut mahdollisuuksien mukaan vakituisen työsuhteeseen.

TAULUKKO 2. Opettajien rekrytointien jakaumat.

Rekrytointien jakaumat

Vuosi 2023 (1.1. -5.9.2023)			Palvelussuhteen tyyppi	
Yksikkö	Rekrytoinnit	Työpaikat	Vakinainen	Määräaikainen
Opettajat	56	59	51	8

Vuosi 2022			Palvelussuhteen tyyppi	
Yksikkö	Rekrytoinnit	Työpaikat	Vakinainen	Määräaikainen
Opettajat	74	83	63	20

Vuosi 2021			Palvelussuhteen tyyppi	
Yksikkö	Rekrytoinnit	Työpaikat	Vakinainen	Määräaikainen
Opettajat	80	95	66	29

Taulukossa 3 on koottuna puolestaan YTO-poolin rekrytointien tarkat luvut viimeisen vajaan kolmen vuoden ajalta (1.1.2021-5.9.2023). Vuonna 2023 rekrytoitujen määrä on vähentynyt, mutta kaikki avoinna olleet paikat on kuitenkin saatu täytettyä.

TAULUKKO 3. Yhteisten tutkinnonosien -poolin rekrytointien määrä Savon koulutuskuntayhtymässä 1.1.2021-5.9.2023.

	YTO-rekrytoinnit		
Vuosi	2021	2022	2023 (1.1.–5.9.)
Rekrytoinnit	16	19	5
Työpaikat	17	24	5

5.2 Rekrytointimarkkinointi ja -viestintä Savon koulutuskuntayhtymässä

Markkinoinnin keskeiset tavoitteet Savon koulutuskuntayhtymässä ovat 1.1.2022 alkaen voimassa olevan linjauksen mukaan tunnettuuden ylläpito ja kasvattaminen, positiivinen maine, kohderyhmien tavoittaminen, vetovoimana vaikuttava viestintä ja markkinointi sekä sähköisen asiakaskokemuksen kehittäminen. Markkinointiohjelmassa painotetaan myös sitä, että markkinointi on jokaisen organisaatioon kuuluvan tehtävä. Markkinoinnin mittareina käytetään opiskelijavuosia, vetovoimaisuutta yhteyshaussa sekä hakijamääriä. (Markkinointiohjelma 2022.) Savon koulutuskuntayhtymän

brändi koostuu markkinointiohjelman mukaan (2022) organisaation ihmisistä, arjen kohtaamisista, asiakaspalvelusta, annetusta opetuksesta, viestintätavasta ja asiakkaiden puheista liittyen Sakkyy. Sosiaalisen median kanavista Sakkyn käytössä ovat Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn sekä TikTok. Näiden lisäksi mainontaa on digitaalisissa tauluissa, bannerimainoksissa verkossa sekä erilaisissa sähköpostikirjeissä. (Markkinointiohjelma 2022.) Rekrytointiviestinnästä markkinointiohjelmassa ei ole tehty linjauksia eikä painopisteitä sen suhteen ole määritelty. Muun muassa Sakkyn Instagramissa usein niputetaan avoinna olevat paikat yhteisiksi päivityksiksi, joissa informoidaan avoinna olevista tehtävistä ja niiden hakuajoista (ks. kuva 3). ”Haluttujen osaajien profilointi perustuu henkilöstösuunnitelmaan, ja markkinointi viestii tehtyä strategiaa. Taktinen markkinointi onkin usein suoraan tehtävään liittyvää.” (Väätäinen 2023.)

Sakkyn markkinointitiimin digitaalisen median sisällöntuottaja Klaara Luukkonen toteaa, että rekrytointiin liittyviä päivityksiä tehdään yleensä HR-osaston pyynnöstä ja ne ovat usein joko asiallisia ja työnhakuilmoitukseen perustuvia päivityksiä tai organisaation työntekijöiden haastatteluja, joissa ideana on etsiä työkavereita. Kokonaisuudessaan Luukkonen näkee, että sosiaalisessa mediassa tehtävä rekrytointimainonta ja -viestintä näyttyy pysyvänä rekrytointimarkkinointina. Digitaalisen median sisällöntuottajan tekemien päivitysten lisäksi välillä sisältöä ostetaan myös mainostoimistolta. Mikäli johonkin avoinna olevaan työpaikkaan on vähän hakijoita, haetaan rekrytointiviestinnälle näkyvyyttä Metan maksetun mainonnan kautta. (Luukkonen 2023.) Sosiaalisen median puolella avoinna olevista paikoista tehdään nostoja siis osaltaan sen mukaan, miltä hakijatilanne näyttää.



KUVA 3. Esimerkki Sakkyn rekrytointimarkkinoinnista Instagramissa. (Sakky 2023f.)

Vuoden 2022 talousarviossa asetettuna kehittämisen painopistealueena oli kuntayhtymän vetovoiman ja imagon parantaminen. Lisäksi uusien ja uusittujen kampusten vetovoimaan vaikuttava markkinointi ja viestintä oli yksi kehittämisen painopistealue. Kevään 2022 aikana Sakkysa uudistettiin brändikäsikirja ja markkinointiohjelma. Sakkyn Ylpeästi ammattilainen -kampanjaan panostettiin

myös, jotta saatiin näkyvyyttä sähköisissä kanavissa sekä katukuvassa. (Sakky 2022, 48.) Rekrytointiviestinnästä tai sen kohdentamisesta ei talousarviossa ollut erikseen mainintaa, mutta vuonna 2023 Savon koulutuskuntayhtymässä jatketaan uuden HR-ohjelmiston (Mepco) käyttöönottoa sekä siihen liittyvää koulutusta. HR-prosessien kehittämistä jatketaan muun muassa rekrytointiprosessiin liittyen. (Sakky 2023c.)

Sakkylla markkinointiosaston kanssa tehdään yhteistyötä rekrytointikierroksen käynnistyessä, jotta tavoitetaan mahdollisesti oikeaa kanavaa pitkin oikeanlaisia hakijoita. Sakkyn markkinointipäällikkö Eero Väätäinen kertoo, että Sakkysa rekrytointien määrä vaihtelee vuosittain, ja alat itsessään vastaavat kustannusten osalta oman alansa rekrytointikierrosten taktisesta markkinoinnista. (Väätäinen 2023.) Väätäinen painottaa, että organisaatiolla pitää olla markkinoinnin ja rekrytointiviestinnän näkökulmasta ”oma digitaalinen pesä kunnossa”: Rekrytointi-ilmoituksen lähtötekstin, verkkosivujen ja Kuntarekryn pohjan tulee olla kunnossa. Sosiaalisen median kanavien pitää olla myös valjastettu rekrytointiin käyttöön. Lisäksi hakukonelöydettävyys sekä ostetun ja ansaitun median tulee tukea rekrytointia. (Väätäinen 2023.)

Tärkeä osa rekrytointiviestintää on jokaiseen avoinna olevana paikkaan laadittava hakuilmoitus. Joki (2021, 70) toteaa, että rekrytointi-ilmoituksessa kannattaa tuoda ilmi vain niitä vaatimuksia, joita kyseisen tehtävän hoitamiseen vaaditaan, jotta rekrytointi-ilmoitus antaa todenmukaisen kuvan tehtävästä. Tätä periaatetta noudatetaan Peltolan (2023) mukaan myös Sakkyn rekrytointi-ilmoituksissa. Sakkyn valmiissa rekrytointi-ilmoituspohjassa käytetään ”tehtävään valitulta edellytetään...”, ”lisäksi edellytetään...”, ”eduksi katsotaan...” ja ”lisäksi odotamme...” alkuisia mallivirkkeitä. (Rekrytointi-ilmoituspohja, virkasuhde, toistaiseksi 2023.) Rekrytointi-ilmoituksessa kerrotaan usein myös hieman yrityksestä ja sen toiminnasta (Joki 2021, 70) sekä arvoista. Savon koulutuskuntayhtymän Rekrytointiohjeessa (2021) todetaan, että hakuilmoituksen tulee olla persoonallinen, erottuva ja hakijan näkökulmasta kirjoitettu, jotta ilmoituksella pystytään maksimoimaan halutussa kohderyhmässä syntyvä tunnereaktio. Kaikissa rekrytointi-ilmoituksissa käytetään rekrytointiohjeesta (Sakky 2021) löytyvää yhtenäistä työnantajakuvausta:

Savon koulutuskuntayhtymässä olet osa moniammatillista työyhteisöä, jossa arvostamme toisiamme ja yhteisiä toimintatapojamme. Järjestämme henkilökunnallemme osaamista tukevia koulutuksia, ja kannustamme työntekijöitämme myös muutoin oman osaamisen kehittämiseen.

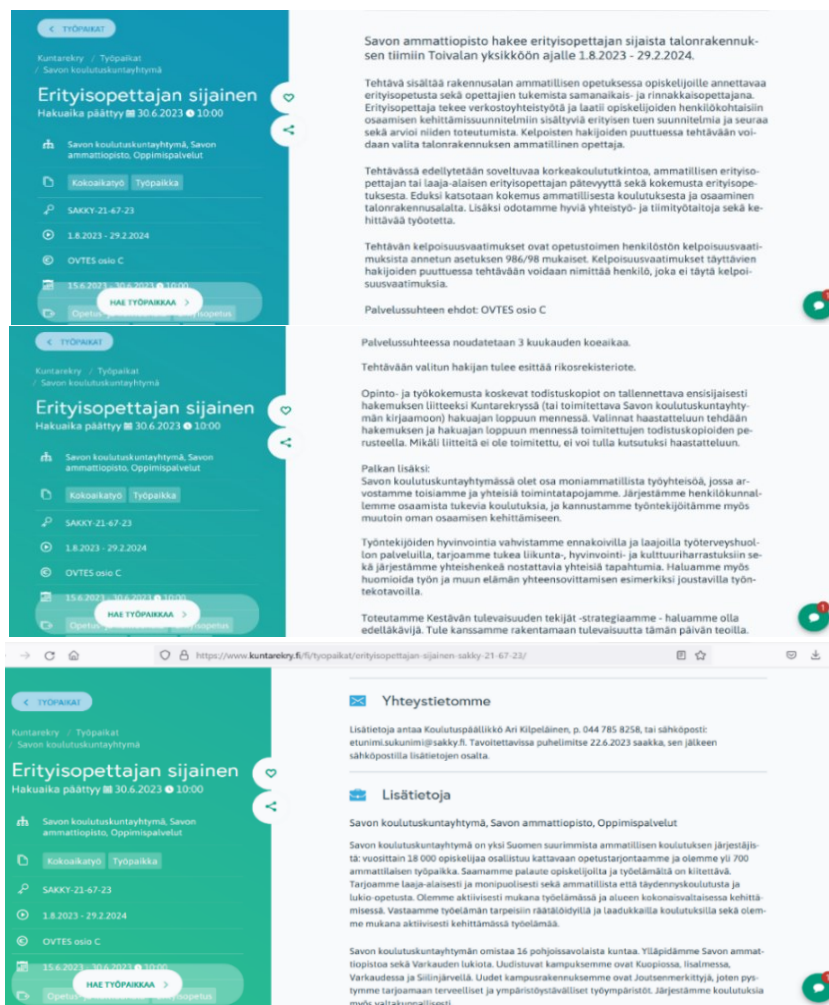
Työntekijöiden hyvinvointia vahvistamme ennakoivilla ja laajoilla työterveyshuollon palveluilla, tarjoamme tukea liikunta-, hyvinvointi- ja kulttuuriharrastuksiin sekä järjestämme yhteishenkeä nostattavia yhteisiä tapahtumia. Haluamme myös huomioida työn ja muun elämän yhteensovittamisen esimerkiksi joustavilla työtavoilla.

Toteutamme kestävän tulevaisuuden tekijät strategiaamme, haluamme olla edelläkävijä. Tule kanssamme rakentamaan tulevaisuutta tämän päivän teoilla.

Rekrytointiohjeessa (2021) ohjeistetaan myös, että ilmoituksessa tulee käydä ilmi haettavan toimen pääasialliset tehtävät, kelpoisuus- ja pätevyysvaatimukset sekä lisäansiot ja merkittävät valintaperusteet. Lisäksi tulee käydä ilmi hakuaika, koeajan kesto, kenelle hakemus osoitetaan ja keneltä voi kysyä lisätietoja, mikä on palvelussuhteen kesto aika sekä millä perusteella palkka määräytyy. Näiden lisäksi ilmoituksessa on kerrottava velvollisuus esittää rikosrekisteriote sekä selvitys terveydentilasta. Lisäksi työpaikan nikotiinittomuus tulee mainita ilmoituksessa. (Savon koulutuskuntayhtymä 2021.)

Ilmoituksessa käytetään tiettyjä vakiolauseita, ja eduksi katsottavissa seikoissa painotetaan Sakkynsa usein hyviä vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja sekä kehittävää työtettä. Ilmoitukset kulkevat aina apulaisrehtori Peltolan kautta, jotta edellytettävät ja eduksi katsottavat asiat on kirjattu oikein ja ilmoitus juridisesti pätevä. Valinnassa näiden tekijöiden perusteella on mahdollisuus ohittaa pidemmän työkokemuksen omaava hakija. (Peltola 2023.) Edellytettäviä-kohdassa käytetään usein ilmauksia, jotka ovat kytköksissä tehtävän suorittamiseen, kuten dynaamisuus, kehittämishaluinen tai työtehtävän osaamiseen liittyviä vaatimuksia tai työelämään kytköksissä olevia piirteitä. (Peltola 2023.) Erottautumistekijöistä palkan merkitys on suuri erityisesti tekniikan aloilla: opetustyöstä maksetaan selvästi alhaisempaa palkkaa verrattuna esimerkiksi yksityisen insinööritoimiston tarjoamaan palkkaan (Nissinen 2023). Yhteisten tutkinnonosien opettajien kohdalla palkka määräytyy opetusalan työ- ja virkaehtosopimuksen mukaan, joten palkka toimii kilpailukeinona vain verrattaessa muihin saman opetusaineen työpaikkoihin. Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 4 on nähtävissä keväällä 2023 auki olleen paikan hakuilmoitus, joka noudattelee Sakkyn rekrytointiohjetta. Samaisen hakuilmoituksen teksti on luettavissa kokonaisuudessaan myös liitteessä 2.

Hakuilmoituksissa yhä useammin myös kuntasektorilla tuodaan esiin rekrytoitavaan työpaikkaan liittyviä työsuhde-etuja. Näin myös Sakkyn hakuilmoituksissa tehdään: Hakuilmoituksissa käytetään valmista, yhtenäistä tekstiä, jossa nostetaan esiin Sakkyn työterveyshuolto, ePassi-edut sekä henkilöstölle järjestettävät tapahtumat ja työntekotapojen joustavuus. Sakkynsa avoimena olevia työpaikkoja haetaan Kuntarekryn kautta. Kuntarekryn hakemukseen liitetään myös tarvittavat liitetiedostot, kuten työtodistukset ja todistukset pätevyyksistä. Kuntarekry on suomalaisen FCG Finnish Consulting Group Oyn (FCG) luoma Suomen ainoa valtakunnallinen, julkisen alan työnantajille suunnattu rekrytointipalvelu, jossa on vuosittain yli 50 000 rekrytointia ja yli 200 000 julkisen sektorin sijaishakua. Se on kehitetty yhdessä Suomen Kuntaliiton ja kuntien kanssa, ja sillä on käyttäjinä tällä hetkellä yli 350 organisaatiota. (FCG 2023.) Kuntarekry on tarkoitettu rekrytoinnin avuksi kunnille, kaupungeille, hyvinvointialueille, kuntayhtymille sekä kuntien omistamille yrityksille. Sieltä löytyy avoimia työpaikkoja ympäri Suomea. Työnantajille Kuntarekrystä löytyy rekrytoinnin ohjelmisto- ja asiantuntijapalveluita, joita voi käyttää ulkoiseen ja sisäiseen rekrytointiin. Kuntarekryä voi käyttää myös sijaisuuksien hallintaan. (Kuntarekry 2023.) Kuntarekry mahdollistaa työpaikkailmoitusten julkaisemisen, anonyymien rekrytoinnin ja videorekrytoinnin. Se auttaa työnantajaa rekrytointimarkkinoinnissa ja sieltä löytyy Intro-perehdytysohjelmisto sekä webinaareja ja koulutuksia rekrytoijien avuksi. FCG:n ohjelmistoja on Kuntarekryn lisäksi myös KirkkoRekry-palvelu sekä Into perehdytysohjelmisto ja Diip-henkilöstö- ja muutossuunnitteluohjelmisto. (FCG 2023.)



KUVA 4. Esimerkkikuva Savon koulutuskuntayhtymän rekrytointi-ilmoituksen näkymästä Kuntarekryssä. (Kuntarekry 2023b.)

Työnhakijan näkökulmasta Kuntarekry kokoaa yhteen työvälilinen hakea kuntaorganisaatioista tai hyvinvointialueilla sekä työpaikkoja, sijaisuuksia että keikkatöitä. (Kuntarekry 2023.) Vuosittain Kuntarekryssä vierailee noin 4,2 miljoonaa työnhakijaa. Kuntarekryssä on työilmoitusten lisäksi myös tietoa kunta-alasta ja työtehtävistä sekä työnhaun opastusta (FCG 2023). Suosituimpia tehtäväalueita Kuntarekryssä ovat sairaanhoitajat ja terveydenhoitajat, lähi- ja perushoitajat, varhaiskasvatuksen muut tehtävät, luokanopettajat sekä aineenopettajat ja lehtorit (Kuntarekry 2023).

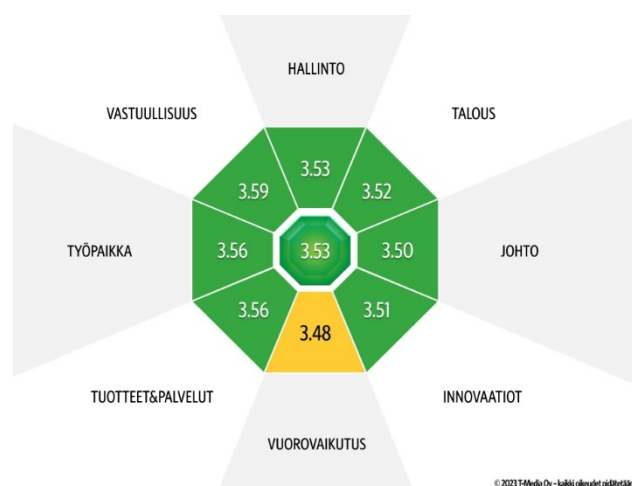
Sakky Kuntarekryn pääkäyttäjän, henkilöstösuunnittelija Sara Vepsäläisen (2023) mukaan Kuntarekryn toiminnallisuus järjestelmänä on hyvä. Yhteistyö toimii Kuntarekryn kanssa ja he myös ottavat hyvin palautetta vastaan sekä kehittävät ohjelmistoa asiakkaan toiveiden mukaan. Vepsäläisen mukaan Kuntarekryn toiminnoista on nyt Sakkyssä käytössä ollut vain murto-osa, ja nyt rekrytointiprosessin kehitystyön myötä onkin pyritty ottamaan toimintoja laajemmin käyttöön. Kuntarekryyn on tullut myös viimeisten päivitysten myötä uusia toimintoja liittyen hakijan polkuun, kävijämääriin liittyvään dataan sekä muun muassa siihen, kuinka moni työpaikkailmoituksen lukenut on klikannut Hae tehtävää -painiketta. Tätä dataa tai näiden ominaisuuksien hyödyntämistä ei kuitenkaan ole vielä aloitettu.

Sakkylä on luotuna esihenkilöitä varten valmiit hakemuspohjat eri työsuhdetyypeille. Näiden pohjien käyttö takaa sen, että kaikki ilmoitukset ovat muodoltaan ja sisällöltään samankaltaisia. Ilmoituspohjat ovat kaikkien koulutuspäälliköiden saatavilla organisaation intranetissä. Kuntarekryryn tulleiden hakemusten käsittelystä vastaa esihenkilö, joka tekee tarvittavat täydennyspyynnöt liitteisiin liittyen ja tekee sen jälkeen haastatteluvalinnat. Sakkyn prosessikaavion mukaan esihenkilön tehtävä on kutsua haastatteluun valitut haastateltavat soittamalla ja tarvittaessa lähetetään vielä vahvistusviesti. Valintaa ennakoivat toimet, kuten haastattelueryhmän kokoon kutsuminen, hakemuksiin tutustuminen sekä hakijavertailun tekeminen on esihenkilön vastuulla. Haastattelujen jälkeen haastattelueryhmä tekee valintaesityksen, henkilöstösihteerin ja hallintosihteerin valmistelevat valintapäätöksen, jonka hallintosäännössä määritelty viranomaisen hyväksyy, sen jälkeen valintapäätös lähetetään tiedoksi valitulle, kaikille hakijoille sekä asianosaisille. (Rapsa 2023b.)

5.3 Maine ja hakijakokemus

T Media Oy:n tekemässä vuoden 2022 luottamus- ja mainetutkimuksessa on mitattu ja mallinnettu Savon koulutuskuntayhtymän maine ja sidosryhmätuen taso. Tutkimuksessa on mitattu ja mallinnettu luottamukseen ja maineeseen liittyen organisaation hallintoa, taloutta, johtoa, innovaatioita sekä vuorovaikutusta. Lisäksi pureudutaan tuotteisiin ja palveluihin, organisaatioon työpaikkana sekä vastuullisuuteen. (T Media Oy 2023.)

Tutkimuksen mukaan Sakkyn maine (arviointiasteikolla 0–5) on noussut vuodesta 2022 (3.43) vuoteen 2023 (3.53). Alla olevassa kuvassa (KUVA 5) näkyy vuoden 2023 Sakkyn maineen rakenne. Kaikki muut osa-alueet ovat hyvällä tasolla (hyvä tulos = 3,50–3,99), mutta eniten kehittämistä tutkimuksen mukaan on siinä, kuinka organisaatio pitää yhteyttä, kuulee ja ymmärtää sidosryhmiä.



Kuva 5. Savon ammattiopiston maineen rakenne 2023. (T Media Oy 2023.)

Savon koulutuskuntayhtymän verkkosivuilla todetaan Savon koulutuskuntayhtymän olevan haluttu työnantaja, jota nykyiset työnantajat suosittelivat ja joka suhtautuu myönteisesti henkilöstön jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Uusia työntekijöitä houkutellaan Sakkyn työntekijöiksi muun muassa kattavilla työterveyspalveluilla, etätyömahdollisuudella, työelämän joustavuudella, 200 euron ePassilla, työyhteisön liikuntavuoroilla ja yhteisillä tapahtumilla sekä ympäristöystävällisellä, Joutsenmerkillä työympäristöllä. (Sakky 2023d.) Yrityskulttuuri asettaa myös reunaehdot uusien työntekijöiden palkkaamiselle siinä missä rekrytointi vaikuttaa myös yrityskulttuuriin, ja palkattavat työntekijät valitaan osittain yrityskulttuuriin pohjautuvilla kriteereillä. Sakkyn henkilöstön keski-ikä on 52,4 vuotta (Rapsa 10.11.2022), suurimman ikäryhmän ollessa 55–59-vuotiaat. Siihen vaikuttaa eläköitymiset sekä rekrytoitavan uuden henkilöstön ikä. (Sakky 2023c). Tämä osaltaan viestii työnantajasta sitä, että kokemusta arvostetaan. Toisaalta se voi luoda mielikuvaa siitä, että organisaatio on kulttuuriltaan perinteinen ja jopa vanhanaikainen.

Sekä henkilöstösuunnittelija Vepsäläinen (2023a) että entinen apulaisrehtori Peltola (2023) kuvailevat Sakkyn työnantajakuvaan hyväksi. Sakkyyssä on paljon hakijoita, jotka hakevat useita kertoja eri tehtäviin, Sakkyyyn siis halutaan töihin, lisäksi halukkaat jättävät myös avoimia hakemuksia rekrytointikierrosten välillä. Molempien haastateltavien mukaan Sakkyyä myös arvostetaan luotettavana työnantajana. Vaikuttava työnantajabrändi -podcastia luotsaavan rekrytointin ammattilaisen, Susanna Rantasen (2019) mukaan hakijakokemuksen parantamiseen riittää usein kolme keskeistä tekijää: henkilökohtainen viestintä, viestinnän ajantasaisuus sekä kannustaminen.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaisena Savon koulutuskuntayhtymän ja tarkemmin sanottuna Savon ammattiopiston rekrytointiprosessi ja rekrytointiviestintä näyttäytyy hakijakokemuksen näkökulmasta sekä millaisia kehityskohteita siitä löytyy, kun prosessia peilaa taustateoriaan. Tavoitteena oli tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia Sakkyn rekrytoinnista vastaaville henkilöille, kuten henkilöstöpäällikölle, henkilöstösuunnittelijalle sekä alojen koulutuspäälliköille, joiden vastuulla ovat muun muassa hakijoiden haastattelu, valinnan tekeminen sekä rekrytoinnin jälkitoimet. Kehitysehdotusten avulla organisaatio voi mahdollisesti parantaa rekrytointiprosessin sujuvuutta, hakijakokemusta sekä työnantajabrändin välittymistä rekrytointiviestinnässä.

Tutkimuksessa kuvaan organisaation rekrytointiprosessin sekä sen haasteet. Lisäksi ehdotan keinoja, joilla näihin haasteisiin voi tulevaisuudessa vastata. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka organisaation nykyiset prosessit vastaavat nykyajan rekrytoinnin vaatimuksia. Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus, jossa kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla kerättiin tietoa organisaation rekrytointiprosessista dokumenttien ja haastattelujen avulla. Tutkimusaineistona oli sekä rekrytoinnista vastaavien henkilöiden teemahaastatteluja että teemahaastatteluja juuri organisaation palvelukseen valituilta henkilöiltä sekä organisaation itsensä tuottamia dokumentteja.

6.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö on laadulliseen menetelmään perustuva kehittämistyö, joka toteutettiin yhteistyössä organisaation kanssa. Opinnäytetyön aiheena on rekrytoinnin kehittämisuunnitelman luominen organisaatiolle. Aihe on organisaatiossa ajankohtainen, koska rekrytointia varten on luotu prosessikaaviot ja selkeät materiaalit rekrytoinnista vastaaville koulutuspäälliköille, mutta käytännön rekrytointiprosessissa on vielä hakijakokemuksen terävöittämisen näkökulmasta kehitettävää. Organisaatiossa on myös alkamassa rekrytointiprosessiin liittyvä laajempi kehittämistyö. Opinnäytetyössä pyrin löytämään vastauksen siihen, noudattaako Sakkyn rekrytointiprosessi organisaatiossa rakennettua prosessikuvausta, millaisena Sakkyn rekrytointiprosessi näyttäytyy prosessiin osallisena olevien organisaation työntekijöiden näkökulmasta ja millaisena Sakkyn rekrytointiviestintä ja hakijakokemus näyttäytyy hakijalle.

Aiheen valinta ja rajaus oli lopulta varsin helppoa: halu tehdä opinnäytetyö oikealle toimeksiantajalle, joka saisi oikeasti hyötyä tutkimuksen tuloksista ja kehitysehdotuksista vaikutti siihen, että opinnäytetyön toteutusmahdollisuutta kysyttiin Sakkystä. Aiheen lopulliseen muotoutumiseen apua saatiin opinnäytetyön ohjaajalta, ja yhdessä aihe rajautui sellaiseksi, että se palvelee opinnäytetyön tarkoitusta. Henkilöstöressurssien hallinnan eli rekrytoinnin jälkeiset vaiheet, kuten perehdyttäminen, palkitseminen ja sitouttaminen, on tarkoituksellisesti rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle, jotta pystytään perusteellisemmin keskittymään suoraan kaikille hakijoille näkyvään rekrytointiprosessiin. Rajaamisprosessiin kokonaisuudessaan vaikuttivat rajaamisen ennakkoehdot eli opinnäytetyön toivottu pituus, käytettävissä oleva lähdemateriaali ja lukijat eli toimeksiantaja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 83–84).

Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen teon kannalta keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet, viitekehys sisältää tutkimuksen metodologian ja tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettävät asiat (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 24). Opinnäytetyössä tutkitaan organisaation rekrytointiprosessin nykytilaa ja sen mahdollisia kehityskohteita ja haasteita. Tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla organisaatio saa ratkaisuja rekrytoinnin kehittämiseksi ja hakijakokemuksen parantamiseksi sekä rekrytointiprosessin vahvistamiseksi. Teoreettisena viitekehyksenä on kotimaista sekä kansainvälistä teoriaa rekrytoinnin vaiheista, eri osa-alueista ja merkityksestä. Rekrytoinnin eri vaiheet tullaan esittelemään tarkemmin, lisäksi rekrytoinnin tarpeen määrittely, työpaikkailmoitus ja eri rekrytointikanavat käsitellään teoriaosuudessa. Hakijakokemus ja työnantajabrändi ovat myös keskeinen osa teoriaosuutta. Työssä pureudutaan myös valintahaastatteluihin, valintojen tekemiseen sekä rekrytoinnin jälkitöihin. Valitun metodin avulla tutkija pystyy näkemään tutkimusongelman kannalta keskeiset ilmiöt, ja tosiasioistakin syntyvistä tulkinnoista voi syntyä tulkintaerimielisyyksiä, ja siksi onkin tärkeää varmistaa, että tutkimus vastaa sille asetettuihin kysymyksiin (Aaltio & Puusa 2020, 155–156).

6.1 Laadullinen menetelmä

Laadullisesta menetelmästä käytetään myös rinnalla termejä kvalitatiivinen tutkimus sekä pehmeä ja ymmärtävä ihmistutkimus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 29). Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään yleensä haastattelujen, kyselyiden tai dokumenteista kerätyn tiedon kautta. Näiden menetelmien käyttö rinnakkain tai esimerkiksi eri tavoin yhdisteltynä on mahdollista tutkimusongelman mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään syitä sen toiminnalle. Laadullisessa tutkimuksessa usein keskitytään pieneen määrään tapauksia ja tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti. Kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä sopii hyvin juuri toiminnan kehittämiseen, koska siinä tutkimuksen kohteeksi valittu tai valitut kohteet analysoidaan tarkasti. (Heikkilä 2014, 15.) Laadullisessa tutkimuksessa ihminen on tiedonkeruun keskeinen elementti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164).

Tämä opinnäytetyö on laadulliseen menetelmään perustuva kehittämistyö, joka toteutetaan yhteistyössä organisaation kanssa. Laadullinen tutkimusote valittiin sen joustavuuden vuoksi. Tutkimuksen analysointitapaa mietittiin ennen laadullisen aineiston keräämistä ja se ohjasi vahvasti tehtyjä haastatteluja sekä niiden teemoittelua. Teorian merkitystä laadullisessa tutkimuksessa ei voi väheksyä, sillä laadullista tutkimusta ohjaa teoria (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23), joten laadullisen tutkimusotteen lisäksi perehdyttiin laajasti rekrytoinnin eri osa-alueisiin liittyvään teoriaan.

Puusa toteaa artikkelissaan Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin (Aaltio & Puusa 2020), että ”on haasteellista tehdä tieteellisesti kestäviä johtopäätöksiä laadullisen aineiston pohjalta”. Väitettään hän perustelee sillä, että tutkimusasetelma, tarkoituksenmukainen aineiston kerääminen ja siihen käytetyt menetelmät sekä aineiston käsittelykyky määrittävät sitä, kuinka onnistunut laadullinen tutkimus on. (Aaltio & Puusa 2020, 145.) Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on kerätä aineistoa useassa eri vaiheessa sekä rinnakkaisin menetelmin. Siksi laadullisessa tutkimuksessa analyysia tehdäänkin yleensä koko tutkimusprosessin ajan ja siksi analyysivaiheeseen onkin erityisen tärkeä keskittyä koko prosessin ajan. Sisällönanalyysi menetelmänä mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun, sillä sen avulla on mahdollista järjestää aineisto pelkistämällä tiiviiseen ja selkeään muotoon. Laadullisen aineiston analyysissa on kuitenkin huomioitava se, että vaikka tutkija olettaa kerätyn aineiston kertovan vääristelemättä ja totuudenmukaisesti tutkimusilmiöstä, on kuitenkin vaarana, että tutkija ei pystykään olemaan täysin objektiivinen ja esimerkiksi tekee johdattelevia

kysymyksiä saadakseen ennakkoon olettamansa tulokset. Aineistoa kannattaa kuitenkin lähestyä siten, että ajattelee sen olevan ”tilanteen ja tarkoituksen mukaan muotoutunut”. (Aaltio & Puusa 2020, 145–149.)

6.2 Tutkimusprosessin vaiheet

Opinnäytetyön tutkimusprosessi koostui kolmesta vaiheesta: Ensimmäinen vaihe oli nykytilan analyysi, jossa tutkin organisaation nykyisiä rekryointiprosesseja ja rekryointiviestintää sekä sen puutteita. Toisessa vaiheessa perehdyttiin Sakkyn rekryointiprosessin hakijakokemukseen haastatteleamalla juuri rekrytoituja opettajia. Kolmas vaihe oli kehittämisehdotusten etsiminen ja kehityssuunnitelman laatiminen, joissa tavoitteena oli ehdottaa konkreettisia ja organisaation tarpeisiin räätälöityjä keinoja rekryointiprosessin kehittämiseksi. Samalla tehtiin katsausta modernin rekrytoinnin keinoihin ja siihen, voisiko näitä keinoja jatkossa hyödyntää myös organisaation rekrytoinnissa uusina tapoina parantaa hakijakokemusta ja koko prosessin läpimenoa.

Alustavan lähdekirjallisuuden perehtymisen jälkeen määriteltiin tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimukselliset lähestymistavat. Tutkimusongelmien määrittelemisen vaikutti aineiston käsittelyyn ja tulkintaan. Aineiston hankinnassa päädyttiin teemahaastatteluihin, jotka purettiin valikoiden teemoitain. Haastattelut toteutettiin yksi kerrallaan syyskuun 2023 aikana, ja tehty haastattelu purettiin ja teemoiteltiin heti haastattelun jälkeen. Aineiston keruun jälkeen luokiteltiin kerätty materiaali teemoitain ja sen jälkeen haettiin selityksiä esiinnoille teemoille. Aineiston analyysissa, tulkinnoissa ja johtopäätöksissä pyrittiin tekemään toimeksiantajan kannalta keskeisiä havaintoja, joilla olisi merkitystä organisaatiolle, mutta toisaalta myös pyrittiin löytämään mahdollisesti yleistettävissä olevia tuloksia.

Haastatteluihin valittiin henkilöitä, jotka ovat toimensa kautta kiinteästi sidoksissa Sakkyn rekryointiprosessiin. Lisäksi hakijakokemusta tutkiessa haluttiin haastatella myös lähivuosina Sakkyn rekrytoituja yhteisten tutkinnonosien opettajia. Haastateltavia oli sekä Kuopion että Varkauden toimipisteistä. Heidän anonymiteettinsä suojaamiseksi heistä köytetään nimimerkkejä haastateltava A, B ja C tässä tutkimuksessa. Tällä pyrittiin varmistamaan se, ettei haastateltavien tarvitse haastattelutilanteessa miettiä haastattelun jälkiseurauksia ja mahdollisesti esittämäänsä kritiikkiä rekrytoinnista vastanneita henkilöitä kohtaan.

Haastattelut tehtiin joko kasvotusten tai Teams-sovelluksen välityksellä. Analyysissa noudatettiin mukaillen Jyväskylän yliopiston tutkijan Timo Laineen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104) laadullisen tutkimuksen etenemisen runkoa. Haastattelujen jälkeen haastattelut purettiin, ja purkamisessa käytettiin varsin karkeaa tapaa, koska keskiössä oli se, mitä haastateltava sanoi ja tarkoitti sanomallaan eikä se, miten asia sanottiin tai miten se tulisi tulkita. Sen jälkeen päätettiin, mikä on aineistossa kiinnostavaa, aineisto käytiin läpi ja pääteemat värikoodattiin. Muu ylimääräinen jätettiin pois tutkimuksesta. Haastattelujen jälkeen kerättiin samoihin teemoihin liittyvät asiat yhteen ja luokiteltiin ja teemoiteltiin aineisto vielä uudestaan. Teemoittelujen perusteella ryhmiteltiin kehityskohteet alaot-sikkojen alle. Aineistolähtöinen sisällönanalyysini eteni siis Tuomen & Sarajärven (2018, 123) esittelemän mallin mukaan seuraavasti: haastattelujen purku, aineistoon tutustuminen, teemoittelu ja esiin nousseiden yläluokkien ja alaluokkien teemoittelu, samankaltaisuuksien sekä eroavaisuuksien etsiminen haastatteluista, alaluokkien yhdistely ja niistä yläluokkien muodostaminen pääluokiksi.

Sisällönanalyysi on yksi perusanalyysimenetelmä, kun puhutaan laadullisesta tutkimuksesta. Laadullisen tutkimuksen analyysissa on usein kaksi eri ryhmää: Toisessa ryhmässä analyysia ohjaa tietty teoreettinen aseointi ja toisen ryhmän kohdalla voi soveltaa vapaasti useampiakin erilaisia teoreettisia lähtökohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Sisällönanalyysissa analysoidaan aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti ja järjestellään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon ((Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 122). Tämän aineiston laadullisella analyysilla voidaan tehdä tutkittavasta ilmiöstä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Käytetyssä teoriaohjaavassa analyysitavassa pyrittiin teorian toimiessa apuna valitsemaan analysoitavat kohteet aiemmasta tiedosta sekä haastatteluissa esiin tulleista teemoista tarkoituksena tehdä näkyväksi toimeksiantajan rekrytointiprosessin kehityskohteet.

6.3 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimusta varten haastateltiin Sakkysta kahdeksaa eri henkilöä, jotka kaikki omalta osaltaan ovat tekemisissä tai osallisina rekrytointiprosessiin. Henkilöstöpäällikkö Pia Nissinen ja apulaisrehtori Pirjo Peltola edustivat laajemmin organisaation näkökulmaa liittyen rekrytointiprosessiin, kun taas henkilöstösuunnittelija Sara Vepsäläinen osasi kertoa tarkemmin rekrytointiprosessin käytännön toteutuksesta sekä hän näkee oman työnsä kautta laajemmin myös koko prosessin. Lisäksi haastattelin palvelusuhdeasiantuntijana syyskuussa 2023 aloittanutta Anu Lehto-Korhosta hänen näkemyksistään liittyen Sakkyn rekrytointiin kokonaisuutena. Markkinointipäällikkö Eero Väätäinen puolestaan toi esille markkinointiin, rekrytointimarkkinointiin ja työnantajakuvaan liittyviä näkökulmia, ja digitaalisen median sisällöntuottaja Klaara Luukkonen kertoi sosiaalisen median roolista rekrytointiviestinnässä. Koulutuspäällikkö Timo Törmäsen ja Auli Ramulan haastatteluissa käytiin läpi esihenkilön näkökulmasta rekrytointiprosessia ja valintaprosessiin liittyviä seikkoja. Kaikkien näiden haastateltavien rooli oli toimia asiantuntijalähteinä tässä kyseisessä opinnäytetyössä. Ammattinsa kautta rekrytointiprosessiin osallistuneihin Sakkyn työntekijöihin viittaen aina koko nimellä, sillä he ovat kommentoineet rekrytointiin liittyviä asioita oman työnsä ja asemansa kautta. Siksi heidän kommenttejaan ja esiin tuomia näkökulmia on hyödynnetty tämän opinnäytetyön useissa eri luvuissa. Haastateltavat ovat voineet haastattelutilanteessa puhua myös asioita epävirallisesti ja luottamuksellisesti ja niiden asioiden kohdalla olemme sopineet, että niitä en työssäni tuo julki.

Aluksi kartoitettiin Sakkyn henkilöstöstä ne henkilöt, jotka ovat suoraan kosketuksissa rekrytoinnin kanssa. Sen jälkeen valittiin heistä haastateltavaksi keskeisimmät toimijat. Haastatteluhalukkuudesta kysyttiin sähköpostilla ja samalla avattiin tutkimuksen tarkoitusta ja näkökulmaa. Haastattelut sovittiin pääasiassa tehtäviksi joko Teamsin kautta tai kasvotusten. Ennen haastattelua haastateltavalle lähetettiin haastattelun kysymykset sähköisesti ja varmistettiin vielä haastattelu-aika ja haastattelulupa. Jokaiselle haastateltavalle luotiin oma kysymyspatteristo, johon räätälöitiin kunkin toimenkuvaan ja asemaan rekrytointiprosessissa liittyviä kysymyksiä. Lisäksi kaikilta haastateltavilta kysyttiin heidän näkemystään Sakkyn rekrytointiprosessista ja sen toimivuudesta sekä näkemyksiä kehityskohteista.

Lisäksi haastateltaviksi valikoitui sattumanvaraisesti kolme viimeisimmäksi Sakkyn palveluksessa aloittanutta yhteisten tutkinnonosien opettajaa. Haastatellut uudet työntekijät ovat profiililtaan var-

sin samanlaisia, mutta heidän kauttaan saadaan kuitenkin käsitystä siitä, miten Sakkyn rekrytointiprosessin hakijakokemus näyttäytyy sellaisen hakijan näkökulmasta, joka tulee valituksi. Profiilien samanlaisuuden vuoksi päädyttiin pitäytymään lopulta vain kolmessa haastateltavassa. Tämän tutkimustyön puitteissa ei ollut mahdollisuutta saada tietoja hakijoista, jotka eivät tulleet valituiksi. Siksi heidän näkökulmansa hakijakokemuksesta jää tässä opinnäytetyössä kartoittamatta ja tutkimatta. Kehitysehdotuksissa ehdotetaan, että monipuolisemman hakijakokemuksen tutkimista varten olisi hyödyllistä kerätä juuri palautetta myös hakijoilta, joihin valinta ei kohdistunut. Toisaalta myös opettajahaastateltavien näkemys on vahvasti sidottu tietämykseen rekrytointiprosessiin, joihin koulu- ja maailmassa on totuttu. Heidän kanssaan haastattelut toteutettiin kasvokkain yksilöhaastatteluina ja heille lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen (ks. liite 3). Haastatteluissa tiedusteltiin heidän hakutaustansa, syitä hakea Sakkylle, mielikuvaa Sakkystä sekä rekrytointiprosessin ja rekrytointiviestinnän onnistumista ja esiin nousseita kehityskohteita.

Tutkimukseen käytettävissä olevat resurssit määrittivät myös sitä, kuinka monta haastateltavaa pystyttiin tutkimukseen ottamaan. Aineiston koon suhteen päädyttiin tekemään yhteensä kymmenen haastattelua, koska kyseessä on opinnäytetyö eikä tutkimuksessa pyritä laadullisiin yleistyksiin. Haastateltavien asiantuntijuudella ja kokemuksella oli enemmän merkitystä ja haastateltavien valinnassa tulee käyttää harkintaa ja tarkoituksenmukaisuutta. Koska opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Sakkyn rekrytointia, on haastatteluja käytetty pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä.

Kyselyn sijaan valittiin tiedonkeruumenetelmäksi yksilöhaastattelut, jotta on mahdollista kerätä monipuolisemmin materiaalia ja havaintoja rekrytoinnista sekä saada paremmin esiin haastateltavan asiantuntemus ja kokemukset. Haastattelun etuna on erityisesti joustavuus ja se, että haastattelun runkoa voi muokata tilanteen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 85) sekä se, että haastatteluun voi valita juuri ne henkilöt, joilla on organisaatiossa vahvin osaaminen rekrytoinnista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 86). Haastattelun etuna joustavuus ja tutkija pystyy haastattelun aikana mukauttamaan haastattelun kulkua tutkimuskysymysten vaatimalla tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85; Hirsjärvi & Hurme 2014, 35). Myös hakijakokemukseen sekä työnantajakokemukseen liittyvät kysymykset ja havainnot saa helpommin ja monipuolisemmin esiin haastattelemalla.

Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville tutustuttavaksi, jotta he halutessaan pystyivät valmistautumaan haastatteluun ja oli myös helpompi sopia haastattelujen taltiointiin liittyvistä seikoista esimerkiksi salassa pidettävien asioiden suhteen, kun haastattelun teemat olivat tiedossa heti haastattelun alussa. Puolistrukturoitu haastattelu (teemahaastattelu) etenee etukäteen valittujen keskeisten teemojen mukaan, ja pyrkimyksenä on löytää tutkimuksen kannalta merkityksellisiä näkökulmia (Tuomi & Sarajärvi. 2018, 87–88), ja tällä menetelmällä uskoin saavani kattavimman käsityksen toimeksiantajayritykseni rekrytointiprosessista ja rekrytoinnin käytännöistä. Haastattelussa tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa (Tuomi & Sarajärvi. 2018, 85; Hirsjärvi & Hurme 2014, 35), joten tutkimuksen kannalta tämä oli haastattelun laadun kannalta paras vaihtoehto. Analyysiosuutta pitää miettiä ennen kuin haastatteluja aloittaa, sillä analyysitapa vaikuttaa haastatteluihin ja niiden purkamiseen (Tuomi & Sarajärvi. 2018, 77).

Hirsjärvi & Hurme (2007) korostavat, että teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa etsitään tiettyjen, ennalta valittujen teemojen kautta tietoa. Teemahaastattelussa korostuu

metodologiana ihmisten tulkinnat ja asioille annetut merkitykset. Teemahaastattelun kysymykset perustuvat tutkimuskysymyksen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.) Laadullisessa tutkimuksessa ei ole pyrkimystä tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä tarkoituksena on tehdä näkyväksi jokin ilmiö, ymmärtää tiettyä toimintaa tai tulkita teorian kautta jotakin ilmiötä: tärkeää onkin siis haastateltavien määrän sijaan heidän asiantuntemuksensa tai kokemuksensa tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98).

Haastattelun etuihin tutkimusmenetelmänä kuuluvat muun muassa se, että haastattelujen avulla saadaan tässä tutkimuksessa kuuluviin toimeksiantajayrityksen rekrytointia tekevien työntekijöiden kokemukset, asiantuntijuus ja mielipiteet. Haastateltava on tutkimuksessa täten aktiivinen osapuoli (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35). Haastattelun avulla pystytään myös syventämään ja selventämään tutkittavaa aihepiiriä sekä sijoittamaan haastateltavien esiin nostamat asiat osaksi laajempaa kokonaisuutta. Toisaalta haastattelu on myös aikaa vievä ja tulkintojen tekemisen kautta virheherkkä menetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206–207.) Haastattelussa piti myös pyrkiä tietynlaiseen neutraaliuteen, koska oma rooli tilanteessa oli olla kollegan sijaan tutkija.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä tutkimuksen tuloksiin keskittyvässä luvussa esitellään tarkemmin asiantuntijahaastatteluissa esiin nousseita, toistuvia teemoja. Sakkyn rekrytointiprosessiin osallisena olevien haastattelujen kautta tuodaan tässä luvussa tiivistetysti esille yhteenveto siitä, miten haastatellut organisaation sisäiset toimijat kokevat Sakkyn rekrytointiprosessin ja millaisia kehityskohteita he nostavat esiin liittyen prosessin kehittämiseen. Lisäksi avataan Sakkyn hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa sekä perehdytään rekrytointiprosessiin hakijan näkökulmasta. Siihen liittyen avataan myös Sakkyn käyttämien hakuilmoitusten sisältöä ja muotoa.

7.1 Organisaation sisäinen näkemys rekrytoinnista

Rekrytointiprosessin ja sen vaiheiden toimivuus

Apulaisrehtori Pirjo Peltolan (2023) kokemuksen mukaan työnantajälähtöinen rekrytointi on kääntynyt työnhakijälähtöiseksi. Joinakin vuosina oli tilanne, jolloin oli liikaa kelpoisia hakijoita ja seulomistyö vei aikaa ennen kuin ansiovertailun perusteella saatiin haastatteluun kutsuttavat selville. Nykyään rekrytointivaiheessa toiminnalla pyritään ja pystytään osoittamaan tiedonannon ja vuorovaikutuksen keinoin, että organisaatio on kunnossa (Peltola 2023). Rekrytointikierrokset on pyritty ajoittamaan siten, että muihin alueen oppilaitoksiin ja niiden rekrytointien oletusaikatauluihin verrattuna oltaisiin ajoissa liikkeellä, koska kilpaillaan samoista hakijoista. Koska nyt on koulutuspäällikkö Törmäsen (2023) mukaan niin sanotut opettajien markkinat, perutaan jo vastaanotettuja paikkoja jonkin verran ja tämä käynnistää taas uuden rekrytointikierroksen.

Peltola (2023) painottaakin, että rekrytointiprosessissa tulee olla mukana joku, joka tuntee siihen liittyvän lainsäädännön, sen soveltamisen ja yrityksen tai organisaation linjaukset. Juridiikkaan liittyvät keskeisimmät tekijät, jotka vaikuttavat rekrytointiprosessiin liittyvään tarve- ja osaamismäärittelyyn. Prosessissa keskeistä on määritellä, mitä on lähdetty hakemaan ja mitä kelpoisuusehtoja työ vaatii. (Peltola 2023.) Haastattelu paljastaa, jos papereiden perusteella ansioituneempi työnhakija ei välttämättä sovellukaan organisaatioon, Peltola (2023) muistuttaa.

Rekrytoinnin onnistumisesta kertovat sekä hakijamäärät että henkilöstön vaihtuvuus. Henkilöstöpäällikön mukaan myös työntekijöiden henkilökohtainen jaksaminen on mittari siitä, että on löydetty oikea ihminen oikeaan tehtävään (Nissinen 2023). ”Osaamisen on oltava myös ajan tasalla työtehtävään liittyen” Nissinen (2023) linjaa ja kertoo sen olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä siinä, että henkilöstö sitoutuu organisaation toimintaan. Rekrytointiprosessin kokonaiskuva näyttäytyy tällä hetkellä Nissisen (2023) mielestä hajanaisena ja kankeana, prosessi ei ole vielä niin sujuva kuin se voisi olla. Nissisen mukaan se liittyy erityisesti prosessin paperisuuteen ja siihen, että esimerkiksi tietoja ja tiedostoja lähetellään sähköpostilla toimijalta toiselle. (Nissinen 2023.) Prosessin selkiyttämiseen auttaisi rekrytoinnin suunnittelu pidemmällä aikajänteellä, sillä nykytilassa eletään ”kädestä suuhun”, Nissinen (2023) toteaa. Poissaolotapaukset ovat myös haastavia, kun suunnittelusihteerillä ja henkilöstösuunnittelijoilla on alojen mukaan henkilöidyt tehtävät ja poissaolo aiheuttaa sen, että työt seisovat. (Nissinen 2023.)

Nissinen (2023) näkee Sakkyn houkuttelevuuden ja työntekijöiden pitovoiman hyvänä. Nissisen mukaan markkinointiviestinnässä on panostettu työnantajakuvan rakentamiseen. Myös kumppanuuk-sien hoito, positiivisen kuvan vienti sekä uudet, turvalliset, terveet ja modernit tilat toimivat houkut-televuuden lisääjinä. Merkitystä on myös sillä, että Sakkyn talous on kunnossa. Markkinoinnin kär-keen nostetaan tehtyjen mainetutkimusten, organisaatiokulttuurin kehittämisen, hakukampanjoiden ja työnantajabrändin kehittämisen kannalta keskeisiä teemoja. Tällä hetkellä markkinoinnin niin sa-nottuina kärkinä ovat mainetutkimuksen osalta kehitettäväksi nostetut osa-alueet eli johtaminen ja innovaatiot sekä eri alojen opettajien systemaattisempi esiintuominen organisaation markkinoin-nissa. (Väätäinen 2023.)

Palvelussuhdeasiantuntija Anu Lehto-Korhonen (2023) toteaa, että isossa kuvassa Sakkyn rekrytoin-tiprosessi toimii hänen mielestään hyvin ja rekrytointi on ammattimaista. Ulospäin prosessi näyttäy-tyy hyvin hoidettuna, ja viestintä on prosessissa toimivaa. Kehityskohteiksi Lehto-Korhonen (2023) nostaa roolituksen täsmentämisen erityisesti opettajien rekrytoinneissa, sillä organisaatiossa on vaih-telua sen suhteen, miten koulutuspäälliköt ottautuvat rekrytoinnin eri vaiheisiin: ”koulutuspäälliköi-den substanssiin kuuluvat asiat olisi kirkastettava.” (Lehto-Korhonen 2023.) Lehto-Korhosen (2023) mukaan apua ja tukea häneltä pyydetään pätevyysien ja ansioiden selvittämiseen sekä tietyissä tilanteissa aiempien linjausten ja päätösten selvittämiseen.

Peltolan (2023) mielestä tällä hetkellä Sakkyn rekrytointiprosessissa haasteena on sama kuin muis-sakin oppilaitoksissa: hakijoita avoimena oleviin tehtäviin on varsin niukasti, ja osaavien työntekijöi-den löytäminen on vaikeampaa. Peltolan mukaan rekrytointipalvelun käyttö, tehostettu markkinointi ja yhteydenotot potentiaalsiin hakijoihin sekä hakijakokemukseen ja hakijaystävällisyyteen panosta-minen voisivat olla tulevaisuuden keinoja rekrytoinnin parantamiseen. (Peltola 2023.) YTO-pooliin töihin hakevien joukko on monin tavoin myös hyvin homogeeninen. Sakkysa onkin ollut suunnit-teilla siksi myös rekrytointikierros, jossa poistettaisiin hakuilmoituksista näkyvistä osaamisen kan-nalta epäolennaiset tiedot, kuten hakijan nimi, sukupuoli ja ikä, ja kokeiltaisiin, millaisia rekrytointi-tuloksia tällaisella kokeilulla tulisi. Tämä kokeilu on kuitenkin vielä suunnitteluasteella. (Nissinen 2023.)

Toinen YTO-poolin koulutuspäälliköistä, Auli Ramula, muun muassa toteaa, että hän ei ole saanut eikä hänelle ole tarjottu kuntayhtymän puolesta koulutusta rekrytointiin. Apulaisrehtori Pirjo Peltolan vastuualueeseen on kuulunut rekrytointi, ja häneltä uudet koulutuspäälliköt ovat saaneet esimiehille suunnatun PowerPoint-materiaalin rekrytointiin liittyvistä linjauksista. (Ramula 2023.) Nissisen mu-kaan perusosaamisen varmistaminen rekrytointikoulutuksen kautta olisi tarpeen: ”Organisaatiossa on rekrytointiprosessin eri vaiheiden asiantuntijoita koulutuspäälliköiden apuna, joten perusosaami-nen riittää.” (Nissinen 2023.) Aiemmin on Nissisen mukaan ehkä ajateltu, että koulutuspäälliköiden rekrytointiosaamisessa korostuu pätevyysien ja kelpoisuuksien hallitseminen, mutta nyt tarpeen on osata myös pohtia esimerkiksi oman asiantuntija-alansa rekrytointimarkkinoinnin suuntaamista. Yh-tenä näkökulmana koulutuksen lisäämisessä on organisaation rekrytointiprosessien tasalaatuisuuden takaaminen. Tähän asti jokainen koulutuspäällikkö on tehnyt rekrytointia omalla persoonallaan, mutta esimerkiksi jokin organisaation yhteinen haastattelukysymyspatteristo voisi olla hyvä lisä rek-rytointiin, ja sitä voisi koulutuspäällikkö halutessaan hyödyntää haastattelujen apuna.

YTO-opettajien rekrytinnin erityispiirteet

Törmänen (2023) kommentoi Sakkyn rekrytointiprosessia sanoen ”se ei ole silleen jouheva”: Alussa prosessi on Törmäsen mukaan toimiva ja haastatteluvaiheeseen saakka sujuva. Sen jälkeen prosessi ikään kuin jämähtää, kun päätökset ruuhkautuvat rekrytointisumissa rehtorin pöydälle, joka vahvistaa päätökset kaikkien talon rekrytointien osalta. Hakijoille pyritään ilmoittamaan aina mahdollisimman nopeasti päätöksestä, mutta päätösvaiheen ruuhkautuminen hidastaa prosessia ja usein joudutaan myös päätöksistä kyseleville hakijoille pahoittelemaan prosessin venymistä. Uudistuksena on ruuhkan helpottamiseksi tullut päätös, jonka perusteella koulutuspäälliköt voivat vuoden tai alle vuoden kestävässä määräaikaisissa työsuhteissa vahvistaa nimitykset itse. (Törmänen 2023.) Rekrytointiprosessiin henkilöstösuunnittelija Vepsäläinen toivoisi myös lisäresursseja, jotta prosessista saataisiin sujuvampi. Selkeät työnkuvat ja sen kirkastaminen vielä, mitä kenenkin oletetaan tekevän sekä selkeät linjaukset rekrytointiprosessin vaiheiden ajoittamiseen parantaisivat vielä prosessin sujuvuutta. (Vepsäläinen 2023.)

Yhteisiin tutkinnonosiin kuuluvissa aineissa rekrytinnin haasteena on yhteisten tutkinnonosien koulutuspäällikön Timo Törmäsen (2023) mukaan juuri kelpoisuusvaatimukset ja siitä johtuvat haasteet saada päteviä hakijoita tai oikeastaan hakijoita ylipäänsä. ”Kelpoisuuspykälät on niin vahvoja, että joskus on jouduttu valitsemaan henkilö, joka tiedetään, ettei tule pärjäämään työssä”, Törmänen (2023) harmittelee. Hankalissa tilanteissa vaihtoehtona on joko ottaa riski ja toivoa, että kukaan hakijoista ei valita asiasta, mutta lähes aina päädytään kuitenkin siihen, että valinta tehdään tarkasti ja riskittömästi lakipykälän mukaan.

Eniten aikaa rekrytointikierron aikana menee koulutuspäällikkö Ramulan mukaan hakemusten lukemiseen sekä haastatteluun kutsuttavien tarkempaan analysointiin. Ramula nostikin esiin rekrytointiprosessiin liittyvän kehityskohteen: koulutuspäälliköiden työtä ja aikaa säästäisi huomattavasti, jos joku muu tarkastaisi kelpoisuudet valmiiksi. Ramulan mukaan usealla muulla saman kokoluokan toimijalla on erikseen henkilö, jonka tehtävä on tarkistaa hakijoiden kelpoisuudet ja selvittää heidän tutkintojensa vastaavuuksia. (Ramula 2023.) Haastatteluihin varattava aika riippuu samalla rekrytointikierron olevien paikkojen määrästä sekä kutsuttavien haastateltavien määrästä. Haastattelujen jälkeen aikaa pitää myös varata runsaasti valinnan perustelemiseen, jotta oikaisuvaatimuksille ei jää aihetta.

Kelpoisuuksien tarkistamisen ulkoistamiseen pois koulutuspäälliköiden työnkuvasta Vepsäläinen (2023) suhtautuu epäillen ja korostaakin sitä, että koulutuspäälliköille on tarjolla henkilöstöpalveluilta apua rekrytinnin kaikkiin vaiheisiin. Aiemmin apulaisrehtori Pirjo Peltola oli vahvasti mukana kelpoisuuksien tarkistamisessa ja nyt uuden palvelussuhdeasiantuntijan työnkuvan tarkentuessa hän varmasti tulee koulutuspäälliköiden avuksi rekrytointeihin. (Vepsäläinen 2023.) Kelpoisuuksien tarkistamiseen liittyy myös vastuukysymyksiä, ja luultavasti siksi Sakkyyssä onkin linjattu, että se on esihenkilöiden, ja tässä tapauksessa koulutuspäälliköiden, vastuualuetta.

Työaikaa rekrytointeihin ei ole koulutuspäälliköille erikseen resursoitu: Keväällä 2023 oli koulutuspäällikkö Törmäsen mukaan ”helppo rekrytointikierron” ja tällöin työaikaa siihen meni kokonaisuudessaan noin 70 h. Rekrytointeja varten koulutuspäälliköt joutuvat karsimaan itse muista töistään ja

se tarkoittaa usein lähiesimiestyötä eli opettajien arjessa näkymistä, koska muista töistä ei voi keventää, koska ei ole ketään, joka rästiin jäävät työt hoitaisi. Henkilöstösihteeri soittaa haastattelukuksuja ja sen on koettu auttavan rekrytointiprosessissa. (Törmänen 2023.)

Aikataulut ja viestintä

Yhteisten tutkinnonosien koulutuspäällikköjen, Törmäsen ja Ramula, haastattelujen perusteella koulutuspäälliköiden näkökulmasta eniten rekrytointiin onnistumiseen vaikuttaa rekrytointin aikataulu: Rekrytointiprosessin aikatauluun vaikuttavista seikoista Ramula (2023) nostaa esiin lukuvuosisuunnittelun asettamat reunaehdot eli sen, miten aikaisessa vaiheessa opettajatarve seuraavalle lukuvuodelle on tiedossa. Lisäksi haasteena on se, että esimerkiksi eläköityvien opettajilla on kuukauden irtisanomisaika, voi olla mahdollista, että sen aikarajan puitteissa päästään uutta opettajaa eläköityneen tilalle hakemaan vasta kesän lopulla.

Savon koulutuskuntayhtymän rekrytointiohjeessa (2021) todetaan rekrytointiviestinnästä, että viestinnän tulee olla henkilökohtaista ja yksilöllistä. Työilmoituksen tulee erottua ohjeen mukaan joukosta, viestintä tulee suunnitella osaksi rekrytointiprosessia esimerkiksi rekrytointiprosessin väliaikaviestien osalta. Ohjeessa sanotaan, että viesteissä hakijaa tulee puhutella yksilöllisesti, sinutellen ja positiivisessa sävyssä selkeällä ja yksinkertaisella asiatyylillä. Luottamusta rekrytointin asianmukaisuuteen tulisi ohjeen mukaan lisätä henkilökohtaisella yhteydenotolla haastatteluihin liittyen sekä haastattelusta annettavalla palautteella. (Savon koulutuskuntayhtymä 2021.) Savon koulutuskuntayhtymän Intranetissä onkin valmiiksi luotuna pohjia eri pituisten työsuhteiden rekrytointi-ilmoitukseen.

Tällä hetkellä rekrytointiprosessissa henkilökohtainen viestintä hakijoille on ”vedetty minimiin” ja viestintää on jopa pelätty, toteaa Nissinen (2023). Henkilöstöpäällikkö Nissinen kuitenkin kannustaisi jopa prosessin etenemisestä informoivaan viestintään sekä henkilökohtaisiin yhteydenottoihin. Työnantajakuvan kannalta se oli tärkeää, eikä sovi myöskään unohtaa hakijakokemuksen näkökulmaa. Tylyjen, konemaisten viestien tilalle pitäisi saada helposti lähestyttävämpiä viestejä, ja voisi prosessiin kuulua myös henkilökohtainen soittokin, Nissinen (2023) linjaa.

Henkilöstösuunnittelija Vepsäläinen pitää persoonallista ja henkilökohtaista yhteyttä hakijaan kuitenkin todella tärkeänä, mutta prosessin kautta ajateltuna haastateltaville soittaminen on rekrytointisumassa varsin aikaa vievä osa. Tulossa olevan, rekrytointiin sähköistämiseen liittyvän uudistuksen avulla pyritään sujuvoittamaan hakijakokemusta ja saamaan nopeampia vastauksia hakijoille. Kevään rekrytointikierrosten aikaan saattaa olla 100 rekrytointia kerallaan käynnissä ja jos jokaiseen pyydetään haastatteluun yleensä vähintään viisi hakijaa, nousee tehtävien soittojen määrä huimiin lukemiin, Vepsäläinen (2023) laskee.

Koulutuspäälliköiden keskuudessa ei hakijakokemuksesta tai siihen vaikuttamisesta ole haastattelujen perusteella puhuttu lainkaan. Koulutuspäällikkö Auli Ramula (2023) mukaan hakijakokemukseen panostetaan tietoisesti kuitenkin sillä, että on sovittu haastattelujen osalta, että pidetään koko ajan kamerat auki ja että haastattelun yleisfiilis pidetään rentona. Valitsematta jätetyiltä ei juurikaan tule tiedusteluja valintapäätöksestä tai siitä, miksi hakija jäi valitsematta. Ramula myöntää olevansa

luonteeltaan sellainen, että hänelle on tärkeää, että tekee itselleen selväksi sen, millä perusteilla hakija valitaan, jolloin hän pystyisi vastaamaan tiedusteluihinkin helpommin ja antamaan palautetta vaaditusta osaamisesta tai ansioista. (Ramula 2023.)

Tulevaisuuden näkemykset

Vielä tämän vuoden puolella on Sakkyn johtoryhmään menossa esittely rekrytointiprosessin päivitykseen sekä Kuntarekryn laajempaan käyttöön ottoon liittyen. Tämän opinnäytetyön aiheen suunnittelun aikaan ei tästä ollut vielä tietoa. Kehitystyön keskiössä on rekrytointiprosessin sähköistäminen ja prosessin sujuvoittaminen (Nissinen 2023). Kehitystyön aikataulu on ripeä ja uudistuksia otetaan käyttöön vielä tämän vuoden puolella, sillä keväällä on tulossa massarekrytointeja, jolloin aikaresursseja kehittämistyöhön ei juurikaan ole, toteaa henkilöstösuunnittelija Vepsäläinen (2023a).

Johtoryhmälle tehdyssä esityksessä kuvaillaan nykyistä rekrytointiprosessia haavoittuvaiseksi, koska prosessi on suurilta osin sähköpostin varassa, mikä ruuhkauttaa, hidastaa ja sekavoittaa prosessia. Lisäksi tietyt tiedot ovat tällä hetkellä vain yhden henkilön varassa. Tämän lisäksi tuki- ja oppimispalveluiden toimintatavat eivät ole yhteneväiset. Käyttäjätason roolituksessa on myös epäselvyyksiä. Tällä hetkellä prosessissa toimitaan paljon muistin varassa ja palvelu on epätasalaatuista, mikä näkyy myös organisaation ulkopuolelle ja sitä kautta vaikuttaa negatiivisesti työnantajamielikuvaan. (Vepsäläinen 2023b.)

Kuntarekryn laajemman käyttöönoton jälkeen sähköpostin varaan jää enää väliaikatietojen antaminen prosessin kulusta sekä tehtävän vastaanottamisen arkistointi. Kuntarekryssä puolestaan tulevaisuudessa annetaan rekrytointilupa, tehdään rekrytointipyyntö ja valmistellaan ja julkaistaan rekrytointi-ilmoitus. Rekrytoinnin markkinointi, hakijoiden ansiovertailu sekä liitteiden tarkistus tapahtuu tulevaisuudessa myös Kuntarekryssä. Haastatteluajkojen varaus siirtyy myös Kuntarekryyn. Kuntarekry muuttuu myös pääasialliseksi viestintäkanavaksi hakijoille ja sen kautta tehdään myös valintaesitys ja ohjeistetaan valittua hakijaa. Muutoksen tavoitteena on parantaa rekrytointiprosessin laatua, tehokkuutta, sitoutumista prosessiin sekä strategian toteutumista. (Vepsäläinen 2023b.) Kuvassa 6 on hahmoteltuna Kuntarekryn laajemman käyttöönoton jälkeinen rekrytointiprosessi.



KUVA 6. Kuntarekryn laajemman käyttöönoton jälkeinen prosessikuvaus. (Vepsäläinen 2023b.)

Palvelussuhdeasiantuntija Lehto-Korhosen (2023) näkemyksen mukaan tulevaisuudessa pitää myös entistä enemmän panostaa valintojen perusteluun ja nämä evaluaatiot on tehtävä itse: Oikeustapauksia on ollut liittyen viran täyttööseen liittyvään ansiotuneisuuteen, joten vaikka Kuntarekrystä saa hakijoista luetteloita ja ryhmittelyjä, pitää varsinainen arviointi tehdä jatkossakin itse. Erilaisten rekrytointifirmojen ja head huntareiden käyttö opetusallalla on haastavaa, koska oppilaitosten rekrytoinneissa ja virkasuhteissa hakeminen on tarkkaan säänneltyä ja laissa on määrätty esimerkiksi kelpoisuuksista. Toimintoympäristö, missä rekrytointeja tehdään, on siis varsin tiukka eikä hakukriteereistä voi itse tinkiä. (Lehto-Korhonen 2023.) Kuntarekryn käyttöön kaavailut uudistukset notkistavat Lehto-Korhosen (2023) mukaan prosessia ja sisäinen laatu paranee ja työnjako selkiytyy myös.

7.2 Hakijakokemus

Haastattelin hakijakokemusta tutkiessani myös kolmea tänä lukuvuonna Sakkyyssä aloittanutta YTO-opettajaa. Heistä kaksi on rekrytoitu Sakkyyseen toukokuussa 2023. Kolmas haastateltava on rekrytoitu puolestaan jo keväällä 2021, mutta hän aloitti työt vasta syksyllä 2023. Kaikkien toukokuussa 2023 rekrytoitujen opettajien profiili on varsin samanlainen ja siksi päätin valita haastatteluun sattumanvaraisesti heistä vain kaksi. Rekrytoitujen opettajien kohdalla päädyin kuitenkin käyttämään nimerkkejä, koska heidän kohdallaan prosessiin liittyvä kritiikki helposti kohdistuisi turhan suoraan esihenkilöön. Toisaalta myös nimetön kommentointi rohkaisi varmasti vapaammin tarkastelemaan kriittisesti hakijakokemusta. Heidän kohdallaan keskiössä on kaikkien haastateltavien haastatteluissa esiin nousseet yhteiset teemat ja kokemukset, joiden kautta hakijakokemusta analysoidaan. Tällöin merkityksellisintä ei ole se, kuka on sanonut mitään, vaan millaisia asioita haastattelussa nostettiin esiin. Haastatteluissa käytetty kysymyspatteristo on liitteessä 2. Keskeisiä teemoina näissä haastatteluissa oli Sakkyn vetovoima työnantajana, Kuntarekryn toimivuus sekä rekrytointiviestintä prosessin aikana sekä hakijalle jäänyt hakijakokemus.

Haastateltavista käytetään anonyymiteetin suojan vuoksi koodeja haastateltava A, haastateltava B ja haastateltava C. Aluksi kerrotaan haastateltavien aiemmasta työkokemuksesta sekä syistä, jotka saivat heidät hakemaan Sakkyyseen sekä kokemuksia hakuilmoituksesta ja Kuntarekryn toimivuudesta. Tämän jälkeen avataan kokemuksia liittyen rekrytointiviestintään ja rekrytointiprosessin kulusta tiedottamiseen. Haastatteluissa nousi esiin myös paljon seikkoja, joita haastateltavat pitivät rekrytointiprosessissa onnistuneina, ja myös näitä teemoja nostetaan esiin. Lopuksi avataan haastateltavien esiin nostamia, heidän kokemukseensa perustuvia kehityskohteita Sakkyn rekrytointiprosessiin liittyen.

Teemahaastattelujen ulkopuolille jätettiin tarkoituksellisesti työhaastattelun sisältöön liittyvät seikat, koska haastattelujen rakenne ja sisältö olisi sellaisenaan jo laajuudeltaan oman opinnäytetyön aihe. Haastattelutilanteisiin liittyen haastattelutekniikka, kysymysten asettelu ja esimerkiksi sanaton viestintä menevät aiheiltaan helposti jo ohi liiketalouden alasta.

7.2.1 Päätös hakea avoinna olevaa paikkaa

Haastateltava A eli viimeisen kahden vuoden aikana Sakkyyseen rekrytoitu YTO-opettaja kertoo, että peruskoulussa työskentelyn jälkeen hän empi Sakkyyseen hakemista sen vuoksi, millainen mielikuva yleisesti on ammattikoulusta ja siellä työskentelystä. Hän kuitenkin totesi, että Sakkyn verkkosivuilta välittyi kuva siitä, että Sakky vaikutti olevan ylpeä tarjoamastaan koulutuksesta ja arvostavan omaa

tekemistään. Haastatellulle muodostui kuva siitä, että vaikka ammattikoulutusta usein pidetään tois-sijaisena vaihtoehtona peruskoulun jälkeen, tuli verkkosivujen perusteella kuitenkin olo siitä, että ”Sakkyssa ollaan ylpeästi ammattilaisia”. (Haastateltava A, 2023.)

Toinen haastateltava, haastateltava B, haki Sakkyyn töihin kevään 2023 rekrytointikierroksella. Hänellä ei ollut aiempaa kokemusta ammatilliselta puolelta, mutta päätyi avoimin mielin hakemaan Sakkyyn, ja hyvin laadittu ilmoitus sekä organisaation esittelyvideo Kuntarekryssa vahvistivat positiivista mielikuvaa. ”Kevään rekrytointi oli juuri käynnissä ja kaikki hakivat kaikkialle, Sakkyyn ilmoitus julkaistiin vähän muita aiemmin. Kuukautta myöhemmin omakin työtilanteeni olisi saattanut jo olla toinen”, toteaa haastateltava B.

Haastateltava C puolestaan haki Sakkyyn pääasiassa toimipaikan sijainnin vuoksi. Haastateltava on ollut aiemminkin Sakkyssä töissä ja tuon ajan hyvien kokemusten vuoksi hän halusi hakea uudestaan, kun työpaikan vaihto tuli ajankohtaiseksi. Haastateltava C mainitsee, että mielikuva ammattikoulussa opiskelusta on muuttunut rennompaan suuntaan, ja häntä kiinnosti juuri tuo uusi tapa opettaa sekä opettajan työnkuvan monipuolistuminen. Erityisesti positiivista huomiota kiinnitti haastateltava C:n mukaan hakuilmoitus, joka oli kieliasultaan virheetön ja tiedoiltaan kattava. Sakkyyn hakuilmoituksessa ei haastateltavan C mukaan ollut erityisiä erottautumistekijöitä, mutta mieleen haastateltavalle on jäänyt mieleen se, että ilmoituksessa korostettiin hakijan pätevyyttä ja todistuksilla ja niiden oikea-aikaisella toimittamisella oli painoarvo. Ajantasaiset ja vaatimukset täyttävät todistukset ja niiden toimittaminen oli mainittu myös ilmoituksessa, ja ne olivat vaatimus haastatteluun pääsyyllä. Hakija soitti hakemuksessa mainitulle yhteyshenkilölle eli tässä tapauksessa esihenkilölle ennen hakemuksen jättämistä ja kysyi, oliko paikkaa jo pedattu jollekin vai kannattiko organisaation ulkopuolistenkin hakea sitä. Tuon puhelun aikana haastateltavalle C tuli jo olo siitä, että hänen kannattaa ehdottomasti hakea paikkaa ja että hänellä on hyvät mahdollisuudet saada työ. Haastattelujen perusteella Sakkyyn työnantajakuvalla ei siis juurikaan ollut merkitystä hakupäätökseen, vaan ratkaisevampia tekijöitä olivat hakijan elämäntilanteeseen sopiva haku-aika sekä työpaikan sijainti. Kukaan haastateltavista ei myöskään ollut tutustunut Sakkyyn sosiaalisen median kanaviin ennen hakemuksen jättämistä.

7.2.2 Kuntarekryä käyttäminen ja rekrytointiprosessin aikainen viestintä

Kaikki kolme haastateltavaa (A, B ja C) pitivät Kuntarekryä toimivana hakualustana: Haastateltavat A ja B totesivat Kuntarekryä olevan heidän mielestään selkeä ja toimiva hakualusta juuri tallennusominaisuuden vuoksi. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin haaste liittyen liitetiedostojen määrään: Kuntarekryä hakemukseen piti liittää hakuun liittyvät dokumentit, mutta näille oli varattuna vain viisi tiedostopaikkaa. Se vaati haastateltavien mukaan ylimääräistä säätämistä hakemusta kirjoitettaessa.

Kuntarekryä hakualustana saa kiitosta myös haastateltava C:lta juuri tietojen kopiointiominaisuuden vuoksi. Huomion arvoista haastattelun mukaan oli myös se, että aiemmissa rekrytointiprosesseissa, joissa hän on ollut mukana, on todistukset kysytty vasta haastatteluaiheessa. Sakkyyn rekrytointiprosessissa on haastateltavan mukaan päällekkäisyyttä, sillä Kuntarekryä skannattujen dokumenttien lisäksi samat todistukset piti toimittaa vielä toisen kerran. Erityisesti positiivista huomiota kiinnitti hakuilmoitus, joka oli kieliasultaan virheetön ja tiedoiltaan kattava.

Haastateltava A:n kohdalla ensimmäinen yhteydenotto hakemuksen jättämisen jälkeen oli soitto henkilöstösuunnittelijalta, joka tarjosi haastatteluaikoja. Tämän jälkeen tuli YTO-poolin esihenkilöiden sekä henkilöstösuunnittelijan yhdessä allekirjoittama sähköposti, jossa oli varmistus Teams-haastatteluajasta. Haastattelussa kerrottiin valinta-aikataulusta ja se, että valinnasta tullaan ilmoittamaan sähköpostitse, ja tämän saman informaation ovat kaikki haastatellut hakijat saaneet. Muuten rekrytointiprosessin aikana ei rekrytoinnin etenemisestä ja aikataulusta viestitty. Haastateltavan B mukaan rekrytointiprosessin kulusta ei informoitu erikseen eikä esimerkiksi hakuajan loppumisesta tullut viestiä. Kuntarekryn kautta tuli kuitenkin kuittaus, kun hakemus oli jätetty.

Hakuajan päätyttyä tuli kaikkien haastateltavien mukaan kiitettävän nopeasti yhteydenotto haastatteluaikeiden sopimiseen liittyen. ”Teams-haastattelukutsu tuli sähköpostitse, joka jälkeen henkilöstösuunnittelija vielä soitti.” (Haastateltava B, 2023.) Haastateltava C kertoo, että toisesta samankaltaisesta oppilaitoksesta tuli hänelle haastattelukutsu jo ennen hakuajan loppumista, mikä viesti hänen mukaansa myös vahvasti siitä, että haastateltavalla on hyvät mahdollisuudet esitietojen perusteella tulla valituksi. Yhteydenoton ajankohdalla viestittiin siis siitä, että ehdottomasti haluttiin kyseinen hakija haastatteluun. Sakkylta henkilöstösuunnittelija soitti ja sopi haastatteluajan.

Haastateltavan C mukaan viestintä oli tarpeeksi henkilökohtaista. Haastateltava muistelee hetken kuitenkin ihmetelleensä, miksi esihenkilö itse ei soittanut haastattelukutsua. Samaa sanoivat kaikki haastateltavat: he olisivat toivoneet ja odottaneet tulevan esihenkilön ottavan yhteyttä hakuprosessin eri vaiheissa jo siksin, että samalla voisi tarkistaa tai kysyä epäselväksi jääneitä asioita. ”Olisi ollut kiva, että valinnasta olisi soitettu, jotta kontakti olisi ollut lämpimämpi kuin monimutkaisen oloinen sähköposti”, haastateltava B esimerkiksi toteaa.

Haastattelujen jälkeen valintapäätös tuli ripeästi. Päätös lähetettiin sähköpostiin, ja tätä haastateltava C ihmetteli. Haastateltava C soitti esihenkilölle ennen paikan vastaanottamista, koska hänet oli ehditty jo valita toiseen oppilaitokseen. Tässä vaiheessa tulevan työnkuvaa vielä muokattiin, ja tätä haastattelija piti ehkä jopa ratkaisevana tekijänä sen suhteen, että hän lopulta valitsi Sakkyn paikan. Valintakirjeessä oli tarkat ohjeet sille, mitä todistuksia ja dokumentteja piti toimittaa. Muutamista epäselvyyksistä liittyen todistusten toimittamiseen sekä lääkärin T-lausuntoon haastattelija otti yhteyttä henkilöstösuunnittelijaan, joka neuvoi näissä asioissa.

7.2.3 Hakijakokemuksen yleinen arviointi

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että rekrytointiprosessi oli kokonaisuudessaan toimiva. Toisaalta he kuitenkin ihmettelivät sitä, että haastattelukutsusta ei soittanut tuleva esimies vaan suunnittelija ja että valintapäätös saatettiin tiedoksi myös valitulle hakijalle ainoastaan sähköpostitse. Haastateltava (A) totesi, että hän luottaa opettajan paikkoja täytettäessä systeemiin ja siihen, että pätevin valitaan, joten siksinään henkilökohtaisemmalle viestinnälle erityisesti rekrytointiprosessin lopussa ei ole ehkä tarvetta. Valintakirjeen lähettäminen kaikille sähköpostilla mahdollistaa myös valitsemattajättämistiedon vastaanottamisen niin sanotusti kasvottomasti. Halutessaan kuitenkin hakijalle olisi hänen mukaansa hyvä mahdollistaa tarkempien tietojen kysyminen hakuprosessiin liittyen.

Kehityskohteiksi haastateltava B mainitsee henkilökohtaisen yhteydenoton esimieheltä, kun valintapäätöksestä ilmoitetaan. "Ensin mukava puhelu ja sitten tärkeä sähköposti", toteaa haastateltava B. Kokonaisuudessaan haastateltava kuitenkin toteaa, että hänen kokemuksensa mukaan opetusalan rekrytointiprosesseissa on paljon kehitettävää, eivätkä ne aina noudata hyvän johtamisen tai rekrytointin käytäntöjä. Tästä näkökulmasta katsottuna Sakkyn strukturoitu rekrytointiprosessi on kokonaisuudessaan toimiva ja vakuuttava. Työn sisällöstä hakijan oli ennen varsinaista työn aloittamista haastava saada lisätietoa, kun hän ei tuntenut organisaatiosta ketään entuudestaan. Työn luonteesta puhuttiin kyllä haastattelussa ja esihenkilö kertoi tehtävistä, joita työhön kuuluu, mutta niin sanottua arkipäivän kokemusta tai näkemystä ei tietenkään esihenkilöidenkään toimesta pystytä täysin kuvaamaan. Valintapäätöksessä valintaperusteita ei ollut kerrottu ja avattu haastateltavan mukaan kovinkaan tarkasti.

Onnistunutta ja erityisen hyvää hakuprosessissa oli haastateltava C:n mukaan se, että kaikissa hakuprosessin vaiheissa oltiin tarkkoja ja järjestelmällisiä ja menttiin niin sanotusti pykälien mukaan. Haastateltavan (C) mukaan tästä "tulee sellainen olo, että itse täyttää myös laatuvaatimukset". Valinnasta ilmoittaminen henkilökohtaisesti soittamalla oli muutostoive, jonka haastateltava C mainitsee. Haastateltava C oli myös itse aktiivinen organisaation suuntaan, mutta sellaisessa tapauksessa, jossa kysyttävää ei ole, vaan kirjalliset ohjeet riittävät, voisi miettiä, pitäisikö esihenkilön olla kuitenkin aloitteellinen yhteydenotossa liittyen työn aloitukseen ja perehdytykseen. Haastateltava B nosti esiin, että työn sisällöstä hakijan oli ennen varsinaista työn aloittamista haastava saada lisätietoa, kun hän ei tuntenut organisaatiosta ketään entuudestaan. Sakkyn somekanaviin kukaan haastateltavista ei tutustunut ennen hakemuksen jättämistä eikä valituksi tulemisen jälkeenkään.

8 YHTEENVETO JA KEHITYSTYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET

Rakenteellisesti Sakkyn rekryointiprosessi näyttyy organisaation tarpeita palvelevana niiden reunaehtojen puitteissa, jotka on esimerkiksi strategiaan kirjattu. Rekryointiprosessi myös etenee organisaation määrittelemän prosessikaavion mukaan. Haastattelemani Sakkyyh rekrytoidut opettajat pitivät kokonaisuudessaan prosessin rakennetta selkeänä ja prosessia toimivana, toisaalta täytyy huomioida myös se seikka, että heillä on rajallinen kokemus erityyppisistä rekrytoinneista, koska kaikki haastateltavat ovat vasta työuransa alkupuolella, ja kaikki ovat hakeneet ainoastaan erilaisiin oman aineensa opettajan tehtäviin. Hakijakokemuksen näkökulmasta haastatteluissa korostui Kuntarekryn toimivuus, koko prosessin sujuvuus sekä tasapuolisuus. Haastattelujen perusteella myös organisaation sisällä on oltu erityisen tyytyväisiä apulaisrehtori Pirjo Peltolalta saatuun apuun, tukeen ja lakiosaamiseen, joka on helpottanut rekryointiprosessia erityisesti YTO-poolissa. Rekryointiin siis selvästi tarvitaan vankkaa osaamista ja kokemusta jatkossakin koulutuspäälliköiden avuksi. Palvelusuhdeasiantuntija Anu Lehto-Korhonen on opinnäytetyön tekoprosessin aikaan vasta aloittanut organisaation palveluksessa, joten hänen toimenkuvansa ei ole vielä tarkentunut eikä hänen erityisosaamisensa rekryointiprosessiin liittyen ole vielä tullut kaikille näkyväksi.

Seuraaviin alalukuihin on koottu opinnäytetyön kannalta keskeisimmät Sakkyn rekryointiprosessiin liittyvät kehityskohteet, jotka tulivat ilmi opinnäytetyöprosessini aikana:

8.1 Rekryointiosaaminen ja rekryointiin panostaminen

Muutoshalukkuutta Sakkyn rekryointiprosessin kehittämiseen organisaatiossa on, ja haasteet on tunnistettu. Muutostarve on tiedossa ja juuri käynnistetty rekryointiprosessin sähköistämiseen liittyvä kehitystyö alkoi suunniteltua nopeammalla aikataululla rekryointiprosessin osaksi tulleiden uusien henkilöiden kautta. Haastattelujen perusteella rekryointikoulutuksen puute nousee kuitenkin esille: koulutuspäälliköille, joiden toimenkuvaan rekryointi kuuluu, ei ole tarjolla lainkaan koulutusta. Viestiä se siitä, että rekryointia ei prosessina arvosteta tarpeeksi vai kenties siitä, että siihen liittyvää koulutustarvetta ei ole tunnistettu. Kouluttamalla saataisiin lisää yhtenäisyyttä eri alojen rekrytointeihin, sekä voitaisiin varmistaa esimerkiksi haluttujen elementtien esiintyvyys haastatteluissa, kuten vaikka organisaation strategiaan ja arvoihin liittyvät haastattelukysymykset.

Sakkyyh tulisivat jatkossa panostaa sen varmistamiseen, että vahvaa ja strategian mukaista rekryointiosaamista olisi kaikilla organisaation nykyisillä ja tulevilla rekrytoinnista vastaavilla henkilöillä. Rekrytoinnista ja sen juridiikasta vastaava henkilö tarvitaan ehdottomasti näin ison organisaation palvelukseen, jotta rekrytoinnista saadaan tasalaatuista ja juridisesti kestävää, ja aika näyttääkin, miten entisen apulaisrehtorin tilalle tulleen uuden työntekijän, palvelusuhdeasiantuntijan, rooli muotoutuu. Myös Kuntarekryn laajempi käyttöönotto ja esimerkiksi sinne luodut valmiit kysymyspatteristot haastatteluja varten voisivat lisätä tasalaatuisuutta. Rekrytoinnin ammattilaisia tarvitaan koulutuspäälliköiden tueksi. Ajallinen panostaminen rekryointiin on valintakysymys ja viestii johdon näkemystä rekrytoinnin arvostuksesta. Rekryointikierroksen aikana pitää olla varattuna aikaa lisätiedusteluihin vastaamiselle ja henkilökohtaisille yhteydenotoille.

Resurssien vähyys nousi esiin useammassa eri haastattelussa: lisääjän ja sitä kautta lisäpanostuksen kautta saataisiin kenties vielä enemmän laatua koko prosessiin. Näin isossa organisaatiossa byrokraatia vaatii oman aikansa ja se hidastaa osaltaan prosessia. Rekrytointiprosessiin toivottiin useissa haastatteluissa lisäresursseja, jotta prosessista saataisiin sujuvampi. Selkeät työnkuvat ja sen kirkastaminen vielä, mitä kenenkin oletetaan tekevän sekä selkeät linjaukset rekrytointiprosessin vaiheiden ajoittamiseen parantaisivat vielä prosessin sujuvuutta. Koulutuspäällikkö Ramula nostaa esiin luku- vuosisuunnittelun merkityksen myös rekrytointiprosessissa: vuoden suunnittelussa tulisi ottaa jo etukäteen huomioon rekrytointikierrosten aikataulu, jotta niille jää aikaa. Esimerkiksi YTO-poolissa kehityskeskusteluja ei pidetä keväällä rekrytointien kanssa samaan aikaan.

Hakemusten käsittelyvaiheessa kelpoisuuksien tarkistamisen ulkoistaminen pois koulutuspäälliköiden työllistältä voisi jatkossa olla pohdittava asia. Hakijoiden tekemien tutkintojen sisältöjen tarkistus on työlästä ja aikaa vievää: tällä menettelyllä vapautettaisiin koulutuspäälliköiltä aikaa rekrytointiprosessin muihin vaiheisiin ja myös lähiesimiestyöhön rekrytointikierrosten aikana. Kelpoisuuksien tarkistamiseen liittyy myös vastuukysymyksiä, ja luultavasti siksi Sakkynsa onkin linjattu, että se on esihenkilöiden, ja tässä tapauksessa koulutuspäälliköiden, vastuualuetta. Toisaalta rekrytointikoulutuksen kautta voitaisiin myös pyrkiä helpottamaan pätevyyksien ja ansioiden määrittelyä.

Osaltaan hakijamateriaali näyttäytyy varsin homogeenisena ja jatkoa ajatellen voisikin miettiä, pitäisikö henkilöstöstrategiaan lisätä tahtotilailmauksia, joiden toteutuminen aikaansaisi muutosta rekrytointiprosessiin ja -markkinointiin, jotta mahdollisesti monimuotoisempi hakijajoukko kiinnostuisi Sakkynsa vapaana olevista työpaikoista. Suunnitteilla olevaa rekrytointikokeilua, jossa osaamisen kannalta merkityksettömät tiedot poistettaisiin hakuilmoituksista, kannattaisi kokeilla. Kokeilusta kertominen esimerkiksi organisaation verkkosivuilla tai sosiaalisen median kanavissa toimisi myös hyvänä hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan positiivisesti vaikuttavana tekijänä.

8.2 Rekrytointimarkkinointi ja -viestintä

Tehdyn kirjallisuuskatsauksen sekä hakijahaastattelujen perusteella työnantajabrändin houkuttelevuutta pystyisi Sakkyn tapauksessa vahvistamaan terävöittämällä sitä, mitä organisaatio edustaa, mitkä ovat sen arjen keskeisimmät arvot sekä lisäämällä henkilökunnan näkyvyyttä markkinoinnissa. Eryityisesti rekrytointimarkkinoinnin osalta jo organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tarinoiden ja kokemusten nostaminen laajemmin esiin olisi hyvä lisä nykyiseen markkinointiin. Markkinointipäällikön haastattelussa (Väätäinen 2023) tulikin ilmi, että työntekijöiden äänen näkyväksi tekeminen on yksi markkinoinnin kärjistä, joka on nousemassa esiin. Boston Consulting Groupin (BCG) maailman suurimman rekrytointiverkoston tekemässä tutkimuksessa, johon vastasi 90 000 vastaajaa 160 maassa, selvisi, että suomalaisista vastaajista (n. 336) 70 % haluaa uraltaan ensisijaisesti vakaata työpaikkaa (Westersund 2023). Tämä on tutkimustulos, joka Sakkynsa kannattaisi myös huomioida rekrytointimarkkinoinnissaan nostamalla esiin organisaatiosta löytyviä työsuhdetarinoita, joissa korostuu sitoutuneisuus ja työuran vakaus. Juuri rekrytoitujen opettajien haastatteluissa ei kuitenkaan ollut mainintoja siitä, että Sakkynsa sosiaalisen median kanaviin olisi tutustuttu siinä vaiheessa, kun päätöstä paikan hakemisesta on tehty. Sosiaalinen media ei siis ainakaan näissä tapauksissa ole tavoittanut ehkä halutulla tavalla rekrytoitavia.

Vaikka organisaatio voi vain osin vaikuttaa työntekijöiden kertomuksiin omasta työpaikastaan (Huhta & Myllyntaus 2022, 19), kannattaisi Sakkyn pyrkiä tuomaan sosiaalisen median kanavissaan ja kohdennetussa rekrytointimarkkinoinnissaan esille työntekijöidensä kokemuksia organisaatiosta työntekijänä – ja jopa rekrytointiin osallistuneiden näkemyksiä rekrytointiprosessista sekä valittujen kokemuksia perehdyttämisestä. Tunteiden ja tarinoiden kautta voidaan luoda sidettä brändin ja yleisön välille (Huhta & Myllyntaus 2022, 17). Näiden niin sanottujen työntekijälähettiläiden kautta pystyttäisiin rekrytointimarkkinoinnissa kohdentamaan haluttua viestiä myös halutulle osaajaryhmälle. Toisaalta myös työntekijöiden mielestä viihdyttävä, laadukas tai merkityksellinen sisältö saisi heitä itsekin jakamaan päivityksiä omissa sosiaalisen median kanavissaan. Ansaitun näkyvyyden kääntäminen osaksi rekrytointiviestintää voisi olla myös hyvä lisä nykyiseen esimerkiksi siten, että työnantaja pyytää, kannustaa tai palkitsee työntekijöitä jakamaan avoinna olevien paikkojen työpaikkailmoituksia työntekijöiden omissa somekanavissa. Vaikka kyseessä on iso organisaatio, vain kourallinen Sakkyn työntekijöistä päivittää omiin henkilökohtaisiin sosiaalisen median kanaviinsa työhönsä liittyvää sisältöä. Osasyynä tähän saattaa olla vanhat, varsin tiukatkin sosiaalisen median käyttöä koskevat ohjeistukset. Luukkosen (2023) mukaan Sakkysssa toivottaisiinkin, että henkilöstö päivittäisi, jakaisi ja tykkäisi Sakkyn liittyviä päivityksiä laajemmin omissa sosiaalisen median kanavissaan. Mikäli näin tapahtuisi, pitäisi sosiaalisessa mediassa työhön liittyvien asioiden jakamiseen liittyvät ohjeistukset päivittää, ja henkilöstölle tulisi kertoa niihin liittyen, mitä toivotaan ja mitä ei suvaita.

Työn merkitys ihmiselle on moninainen: Moisan (2011, 26) mukaan työhön merkityksellisyyttä tuovat ansaitsemisen lisäksi ajankäyttö, mielihyvä, tarpeelliseksi tunteminen, yhteiskunnallinen merkitys, luovuus, kehittyminen, oppiminen, arvostus ja työkaverit. Näihin tekijöihin tulisikin mielestäni rekrytointiviestinnässä vedota. Tutkimukseni perusteella nostaisin yhdeksi Savon ammattiopiston rekrytointiprosessista keskeisimmäksi kehityskohteeksi hakijakokemusta parantavan viestinnän: Hakijakokemusta pystyttäisiin parantamaan sillä, että valinnasta vastaava henkilö viestisi hakijoiden kanssa henkilökohtaisesti, informoisi hakijoita rekrytointiprosessin kulusta ja aikataulusta sekä ponnostaisi rekrytointiprosessin niin sanottuihin jälkitoimiin. Valitsematta tulleille hakijoille tulisi heidän niin halutessaan antaa tarkempaa palautetta hakuprosessista, valitsematta jättämiseen liittyvistä tekijöistä sekä antaa neuvoja osaamisen täydentämiseen tai tulevia rekrytointeja ajatellen. Erilaisia hakijakokemukseen liittyviä kohtaamispisteitä rekrytointiprosessin ehdokkaan polulla on useita. Markkinointiviestinnän ja teknologian kohtaamispisteet sekä tapahtumat, tilanteet ja ihmiset tarjoavat myös erilaisia kohtaamispisteitä hakijan polun varrelle. (Rantanen 2019, #127.) Rekrytointiviestintä onkin keskeisessä asemassa hakijakokemuksen parantamisessa. Aikaresurssin puute ei saisi olla syynä sille, että hakijoille ei viestitä rekrytointiprosessin kulusta tai että haastattelussa olleille ei soiteta henkilökohtaisesti valintapäätöksestä.

Sakkysssa linjauksena on julkisen sektorin puolella yleinen tapa, jossa hakijoita ei informoida hakuprosessin etenemisestä. Haastatteluun kutsuttaviin ollaan yhteydessä puhelimitse ja valinnan jälkeen päätöksestä tiedotetaan kirjallisesti kaikille hakijoille, haastattelussa olleille sekä valitulle itselleen. Tämän menettelyn taustalla on apulaisrehtorin mukaan koulutuspäälliköiden ajankäytölliset ja resurssinilliset syyt, mutta myös hyvän hallinnon ja tasapuolisen kohtelun varmistaminen. Tätä opinnäytetyötä varten haastateltujen lähivuosina rekrytoitujen opettajien haastatteluissa nousi kuitenkin

esiin juuri tyytymättömyys siihen, että valinnasta ilmoitetaan sähköpostilla. Koulutuspäälliköt perustelevat toimintatapaa sillä, että kuntayhtymässä ollaan tarkkoja siitä, että hakijalle ei saa ilmoittaa valinnasta ennen virallista päätöstä: ”On ollut kieltö, että ei saa olla yhteydessä henkilökohtaisesti ennen valintapäätöstä”, Ramula (2023) muun muassa toteaa. Valintaesitys siirtyy koulutuspäälliköltä apulaisrehtorin ja sihteerin kautta rehtorille allekirjoitettavaksi. Tämän jälkeen koulutuspäälliköillä ei ole tietoa, missä vaiheessa rehtori ehtii sähköisen allekirjoituksen tehdä. Henkilöstöpalvelut lähettävät tiedon sähköpostilla valitulle sekä hakijoille ja samalla koulutuspäälliköt saavat automaattisesti tiedon valinnan hyväksymisestä. Haastateltaville myös kerrotaan haastattelun aikana, että valinnasta ilmoitetaan sähköisesti. (Ramula 2023.)

Koulutuspäällikkö Ramula (2023) kertoo, että hakijoille, jotka ovat jo hänen alaisuudessaan esimerkiksi määräaikaisena työntekijänä, hän soittaa henkilökohtaisesti pian valintapäätöksen julkistamisen jälkeen. Tällä tavoin hän pystyy perustelemaan valintaa henkilökohtaisesti myös heille, jotka eivät tulleet valituiksi. (Ramula 2023.) Tämä on työnantajakuvan kannalta erittäin tärkeä toimintatapa, jolla varmistetaan ainakin se, että oman talon väelle ei jäisi huonoa hakijakokemusta, vaikka valinta ei kohdalle osuisikaan. Tästä on Ramulan mukaan saatu palautetta, että toimintatapa on koettu suoraselkäläisenä toimintana. (Ramula 2023.) Toisaalta organisaation ulkopuolisten hakijoiden kohdalla toimitaan eriarvoisesti ja henkilökohtainen soitto parantaisi kokonaisuutena hakijakokemusta. Koulu maailmassa valinnasta ilmoittaminen sähköisesti on yleinen tapa, mutta erottautumiskeinona hakijakokemuksen ja työnantajabrändin näkökulmasta henkilökohtaiset yhteydenotot olisi toimiva tapa erottua muista vastaavista toimijoista.

Haastattelujen perusteella huomattiin kuitenkin, että virallista linjausta siitä, kuinka hakijoille viestitään, ei ole olemassa, vaan toimintatavat perustuvat olettamuksiin ja luuloihin sekä vanhoihin tapoihin toimia. Valmisteluun menossa oleva rekrytointiprosessiin liittyvä uudistus, jossa prosessin sujuvoittamiseksi otetaan käyttöön sähköinen haastatteluajokojenvarauskalenteri on ristiriidassa hakijakokemuksen kehittämisen kanssa: haastattelujen perusteella henkilökohtaisuus on tärkeämpää kuin joustavuus, joten haastatteluajokojen varaaminen edelleen soittamalla olisi tärkeä säilyttää. Harkittava olisikin, voisiko johtoryhmä linjata, että jatkossa koulutuspäälliköt soittavat oman alansa rekrytointikierrosten haastatteluajat. Haastatteluun kutsuttavilla on usein esimerkiksi kysyttävää liittyen avoimena olevaan työhön ja näissä puheluissa koulutuspäällikkö pystyy suoraan vastaamaan näihin kysymyksiin. Käynnissä olevan Kuntarekryn laajemman käyttöönoton suhteen kannattaakin punnita sitä, kuinka sähköiseksi rekrytointiprosessi kannattaa hakijakokemuksen näkökulmasta viedä.

Tällä hetkellä Sakkyn rekrytointistrategiassa ei määritellä esihenkilöille, millaista informaatiota hakijoille tulee prosessin aikana antaa. Susanna Rantanen toteaa Vaikuttava työnantajabrändi -podcastissaan (2019, #119), että jätettyyn hakemukseen olisi hyvä saada välitön kuittaus ja hakijalle indikaatio siitä, missä aikataulussa rekrytointiprosessi suunnilleen tulee etenemään. Silloin hakijalla on mahdollisuus odottaa valintoja ennen kuin hän suostuu esimerkiksi toiseen tarjottuun työhön. Strategiaan kannattaisikin lisätä siis kiitosviesti hakemuksen jättämisestä hakuajan päättyessä sekä mahdollisesti ilmoitus haastatteluvalintojen tekemisestä. Tällöin hakija tietäisi, että mikäli haastattelukut-

sua ei ole tullut, ei valinta tällä kertaa kohdistunut itseän, eikä hakijan tarvitse odottaa nykyisen mallin mukaisesti tietoa rekrytoinnin päättymisestä yleiseen valintakirjeeseen saakka. Tällä pystytään viestimään myös siitä, että arvostetaan hakijaa ja hakijan aikaa.

Olisi myös haastateltavien kannalta tärkeää, että valintakirjeessä kannustetaan valitsematta jätettyjä olemaan yhteydessä päätöksen tehneisiin henkilöihin ja sitä kautta saamaan kannustavaa palautetta siitä, mitkä tekijät vaikuttivat valintaan. Tällä tavoin voidaan valitsematta jättämisestä huolimatta saada hakija hakemaan Sakkyyntoisen rekrytoinnin yhteydessä. Valintakirjeeseen kannattaisi lisätä myös prosessiin liittyvän palautteen antoon liittyvä linkki kyselyyn, johon halukkaat voivat ilmaista mielipiteensä prosessin etenemisestä. Tällä tavoin saataisiin kerättyä arvokasta tietoa rekrytointiprosessista ja hakijakokemuksesta myös heiltä, joihin valinta ei sillä kierroksella kohdistunut. Sakkyyntoisen rekrytoinnin onnistumista mitataan tällä hetkellä hakijamäärillä. Rekrytointiprosessissa mukana olleilta ei kysytä kokemuksia hakuvaiheesta eikä valitulta kysytä, millainen kokemus hänen kohdallaan rekrytointiprosessi oli. Se on myös haastattelujen perusteella talossa yleisesti vallitseva tapa.

Sakkyyntoisen rekrytointiprosessi päättyy rekrytointiviestinnän osalta valintaan ja erityisesti valitun osalta valintakirjeeseen. Rekrytoinnin onnistumista mitataan hakijamäärillä sekä rekrytointi-ilmoituksen katsontakerroilla ja jakomäärillä (Väätäinen 2023). Keskeistä olisikin jatkossa miettiä, miten rekrytointiprosessi voisi palvella paremmin hakijaa, mitä hakija voi prosessista oppia ja saada ja millainen kokemus rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan on. Tärkeää onkin miettiä, mitä hakijalle, sekä valitulle että valitsematta jääneille, jää konkreettisesti käteen Savon koulutus kuntayhtymän rekrytointiprosessiin osallistumisesta. Rekrytointihan voi parhaimmillaan olla hakijalle ikään kuin urasparraustilaisuus eli mahdollisuus saada henkilökohtaista palautetta, jolloin hakija saa rekrytoinnista saadun kokemuksen ja palautteen perusteella tietoa, mihin osaamiseen kannattaa jatkossa panostaa tai millaisiin tehtäviin kannattaa hakeutua.

Epävarmuustekijöiden poistaminen hakijan polusta oli hakijahaastattelujen pohjalta myös yksi tulevaisuuden kehityskohde, joka parantaisi konkreettisesti hakijan kokemusta. Valituksi tulemisesta toivotaan kerrottavan esihenkilön henkilökohtaisella puhelulla, ja vaikka valintakirjeessä on tarkat ja seikkaperäiset ohjeet siitä, mitä hakijalta seuraavaksi odotetaan tai vaaditaan, ei siinä ole mainintaa seuraavasta yhteydenotosta. Hakijakokemuksen kannalta olisi merkittävää, että esihenkilö itse olisi aktiivinen osapuoli yhteydenotossa valitun hakijan kanssa.

Sakkyyntoisen henkilöstö on pitkälti ulkoistettu rekrytoinneista: Avoimeksi tulevista paikoista saatetaan tiedottaa henkilöstölle sähköpostiviesteillä, joissa näkyy intranetin uutinen avoimena olevista paikoista rekrytointikierroksen alkaessa. Yhteisten tutkinnonosien poolissa henkilöstöltä (esimerkiksi aineryhmältä tai tiimiltä) ei kysytä, millaista tyyppiä kollegaksi toivotaan tai millaista osaamista tarvittaisiin lisää, vaan valinnat hoidetaan esihenkilöiden kesken. Tässä näkisinkin yhden kehittämiskohteen Sakkyyntoisen. Aineryhmistä voitaisiinkin valita rekrytointiin osallistuva henkilö, joka voisi kommentoida hakuilmoituksessa painotettavia asioita, saatuja hakemuksia tai haastatteluun valittavien hakemuksia, kertoa aineryhmän toiveita ja osallistua ehkä jopa haastatteluun. Aineryhmään kuuluva henkilö voisi myös vastata haastattelutilanteessa arkipäivän työhön liittyviin kysymyksiin ja osata toisaalta myös ehkä kysyä asioita, joita kunkin aineen opetuksessa on keskeistä. Vaikka päätöksen valinnasta tekevätkin organisaation esihenkilöt, voisi tällä menettelyllä viestiä hakijoille myönteistä

työnantajakuva ja työsuhteessa oleville opettajille sekä aineryhmille sitä, että rekrytoinneissa pyritään valitsemaan olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin sopivia henkilöitä. Tiimin tai aineryhmän jäsenen läsnäoloa haastattelutilanteessa ainakaan henkilöstöpäällikkö Nissinen ei pidä ongelmallisena, vaan toteaa, että oikeastaan mitään estettä sille ei ole ja vaikka koulutuspäällikkö on vastuussa valintapäätöksestä, voisi tiimin jäsen osallistua keskusteluun. Aiemmin Sakkyn ohjeistuksessa on ollut, että työhaastattelussa tulee olla aina kaksi organisaation edustajaa, mutta niin sanottujen lisäjäsenten mukana oloon liittyviä ohjeistuksia ei ole ollut.

Henkilöstön näkemystä rekrytointiin voisi saada myös nimeämällä YTO-poolista yhden tai useamman henkilön, joka osallistuu kaikkien poolin aineiden rekrytointikierroksille ja toimii siellä henkilöstön äänenä. Henkilöstöstä voisi myös löytyä osaamista sekä vuorovaikutuksen, viestinnän että rekrytoinnin saralta, kunhan tehtäisiin osaamiskartoitusta ja kysyttäisiin halukkuutta työnkuvan laajentamiseen. Tällä menetelmässä vuosityöajan kohdentaminen rekrytointeihin olisi myös helpompaa, kun työaika varataan vain yhdelle tai muutamalle työntekijälle. Tätä rekrytointiin osallistuvaa henkilöstön jäsentä voisi myös hyödyntää rekrytointimarkkinoinnissa.

Haastattelujen perusteella rekrytointiprosessin pullonkaulat on tunnistettu ja paikallistettu. Aikatauluun liittyvissä tekijöissä esiin nousi myös kokonaisvaltainen ennakointi esimerkiksi lukuvuosisuunnittelun merkitys, jotta rekrytointikierrokset saadaan ajoissa pyörimään. Hakijoista kilpailtaessa rekrytointikierroksen aikataululla suhteessa muihin oppilaitoksiin on merkitystä.

Kuntarekryn ominaisuuksista on mukaan hyödynnetty vasta murto-osa ja nyt käynnistymässä olevassa uudistuksessa tavoitteena on ottaa käyttöön laajemmin rekrytointiin liittyviä toimintoja. Erityisesti hakukokemukseen liittyvää sujuvoittamista pyritään tekemään muun muassa sillä, että käyttöön tullaan ottamaan sähköinen kalenteri, josta haastatteluun kutsuttavat voivat itse varata itselleen sopivan haastatteluajan. Tällä pyritään eroon haastattelukutsujen soittamiseen liittyvästä ruuhkasta. Tämä uudistus on kuitenkin ristiriidassa sen kanssa, mitä haastateltavat kertoivat hakijakokemuksen kehityskohteista: haastateltavat toivoivat henkilökohtaisuutta yhteydenottoihin ja erityisesti tulevan esihenkilön yhteydenottoa esimerkiksi haastatteluun kutsumisten ja valintapäätösten suhteen toivottiin. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että uudistus ei poissulje koulutuspäälliköiltä mahdollisuutta soittaa henkilökohtaisesti hakijoille, ja sähköisen haastatteluvarauskalenteriin laitetaan näkyville koulutuspäällikön puhelinnumero lisätietojen kysymistä varten sekä kannustetaan yhteydenottoon, mikäli sopivaa haastatteluaikaa ei kalenterista löydy. Vaikka työnantajalla olisikin direktio-oikeus määrätä koulutuspäälliköiden työtehtäväksi soittaa hakijoille, ei tällä hetkellä koulutuspäälliköitä pystytä pakottamaan henkilökohtaisiin yhteydenottoihin.

Rekrytointiprosessin sujuvuus vaikuttaa hakijoiden mielikuvaan organisaatiosta: esimerkiksi hidas prosessi luo mielikuvaa hitaasti toimivasta organisaatiosta (Salli & Takatalo 2014, 11), Hyvä työnantajamielikuva on tärkeä kilpailutekijä, ja sen rakentaminen alkaa jo paljon ennen varsinaisen rekrytointikierroksen alkua. Pelkkä myönteinen mielikuva ei kuitenkaan riitä, organisaation pitää tehdä itseään myös tunnetuksi. (Salli & Takatalo 2014, 40–42.) Passiivisessa rekrytoinnissa tällä työnantajan maineella on erityisen suuri merkitys, jotta organisaatioon lähetetään avoimia hakemuksia. (Vaahtio 2005, 57). Sakkysssa rekrytointiprosessissa mukana olleilta ei kuitenkaan kysytä kokemuksia

hakuvaiheesta, eikä valitulta kysytä, millainen kokemus hänen kohdallaan rekrytointiprosessi oli. Valintakirjeeseen voisi lisätä linkin vapaaehtoiseen Wepropol-kyselyyn, jossa voisi jättää palautetta hakijakokemuksen näkökulmasta. Lisäksi onnistuneeseen rekrytointiprosessiin kuuluu se, että valitulta tiedustellaan valinnan jälkeen ja töiden alettua palautetta ja kokemuksia rekrytointiprosessista ja perehdyttämisestä. Tällä tavalla organisaatio saisi tärkeää ja tuoretta tietoa rekrytointiprosessinsa sen hetkisestä tilasta.

Rekrytoinnin osalta tärkeää olisi tehdä tiivistä yhteistyötä markkinoinnin kanssa, jotta rekrytointiviestintään saadaan oikean kohderyhmän tavoitettavia viestejä, jotka viestivät haluttua työnantajamielikuvaa. Rekrytointiviestinnässä jo Sakkysssa olevien työntekijöiden äänen saaminen kuuluviin olisi tärkeää: samalla mahdollinen hakija näkee jo, millaisia työkavereita valitulla mahdollisesti tulisi olemaan, mutta hän myös kuulis, mitä mieltä jo Sakkysssa työskentelevät ovat organisaatiosta. Vaikka rekrytointiviestintä pyrkiikin näyttämään organisaation ja yrityksen positiivisessa valossa, koen, että työntekijän viesti voi olla uskottavampi kuin markkinointitiimin luoma. Brändi koostuu yrityksen arvoista ja uskomuksista sekä päivittäisessä työssä henkilöstön, identiteetin ja viestinnän kautta (Viita 2020, 157). Rekrytointiprosessia voi ajatella asiakaskokemuksena, jossa eri kohtaamispisteiden kautta pyritään jättämään asiakkaalle eli tässä tapauksessa työnhakijalle positiivinen fiilis. Siksi onkin tärkeää vielä tarkistaa rekrytointiprosessin eri vaiheisiin liittyvä viestintä kokonaisuudessaan ja tarkastella sitä työnantajabrändin näkökulmasta: välittykö haluttu viesti koko prosessin ajan? ”Jokainen organisaatio ja yritys kantaa mukanaan niitä ihmisiä, jotka siellä työskentelevät ja niitä, jotka ovat siellä joskus työskennelleet.” (Rossi 2020.)

Vetovoimaviestinnässä esiin kannattaisi nostaa omien työntekijöiden hyödyntäminen. Työnantajabrändistä voi viestiä moni eri taho ja monella eri työpanoksella. He voivat tuottaa sisältöä, jakaa muiden tuottamaa sisältöä sekä toimia aktiivisesti omissa verkostoissaan. (Huhta & Myllyntaus 2022, 372.) Vetovoimaviestintään liittyen ohjeistusten tehtävän olisi selkeyttää sitä, mitä toivotaan viestittävän, kenelle ja missä. Selkeillä ohjeilla ja toiveiden sanoittamisella työntekijät ja mahdolliset työntekijälähettiläät saadaan mahdollisesti aktivoitumaan omissa verkostoissaan. Ulkoisen työnantajakuvan muodostumisessa sisäisen työnantajakuvan merkitys on suuri, sillä se, miten yrityksen omat työntekijät viestivät ja kommunikoivat liittyen omaan yritykseen, kertoo ulkopuolisille paljon siitä, miten omaan työnantajaan suhtaudutaan. Työnantajamielikuvaa voidaan rakentaa imago- ja markkinointivetoisesti. Työnantajamielikuva on kuitenkin yrityskulttuurin heijastuma. Tehokkainta olisikin siis viestiä työnantajakuvasta oman henkilöstön kautta. (Luukka 2019, 135.) Työntekijäkokemus on henkilökohtainen ja sisältää yksittäisen työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset työn sisällöstä ja organisaation tai yrityksen kulttuurista sekä sen, mitä arjen työ käytännössä pitää sisällään (Luukka 2019, 128). ”Other important determinants of success, such as training and motivation, are heavily dependent on the intrinsic qualities of the recruit.” (Jobber ym. 2019, 327.) Vaikka Jobber ym. (2019) viittaavatkin myyntiin ja myynnin edistämiseen, pätee sama ajatus kaikkeen rekrytointiin.

Sakkyn somekanaviin kukaan haastattelemistani hakijoista ei tutustunut ennen hakemuksen jättämistä eikä valituksi tuleminen jälkeenkään. Pitäisikö Sakkyn verkkosivuille tai somekanaviin kiinnittää

osio, josta rekrytoidut työntekijät voisivat käydä ennen työn alkamista katsomassa ennakkoon organisaatioon, sen toimintatapoihin ja arkeen liittyviä asioita, kuten tilaesittelyjä, aineryhmän esittelyä ja yhteystiedot aineryhmän vetäjään. Opettajan työssä usein halutaan valmistautua tulevaan opetukseen ja tuleviin ryhmiin etukäteen, joten tällainen yleinen niin kutsuttu infoalusta voisi toimia hyvin osana loppuun asti mietittyä hakijakokemusta.

Mark Millerin (2018) mukaan organisaation on tärkeää kilpailuedun nimissä kertoa vahvaa, omaa tarinaa, jolla erottautua muista. Johtamisvälineenä sosiaalinen media on historian vahvin ja siksi sen valjastaminen johdon käyttöön on tärkeää ja vaatii usein asiantuntijoiden apua. Organisaation kannattaa myös pyrkiä haalimaan palkkalistoilleen niin sanottuja Top Talenteja eli oman alansa huippu-työilöitä, jotka voivat olla jopa kymmenen kertaa toista työntekijää tuottavampia. Myös työnantajakuvan kannalta huippulahjakkuudella on suuri merkitys. (Kaijala & Tolvanen 2020, 163.) "Laadukkaassa rekrytointiprosessissa on mietitty, minne yritys on matkalla ja minkälaista osaamista ja kyvykkyyttä tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan sekä miten löydetään henkilö, joka on valmis ja kyvykäs kehittymään yhtiön tavoitteiden mukaisesti." (Kaijala & Tolvanen 2020, 166.)

Perehdytyksen ja työntekijän sitouttamisen merkitystä ei voi myöskään unohtaa, sillä rekrytointin onnistuminen mitataan osaltaan siinä, että avoimeen työpaikkaan löytyy sopiva tekijä ja sopivalle tekijälle löytyy sopiva työpaikka. Rekrytointin onnistumista voidaan mitata hakemusten määrän ja laadun lisäksi myös rekrytointin vaikutuksella työnantajabrändiin sekä rekrytoitavien mielipiteillä ja palautteilla. Lisäksi työhön valitun henkilön menestyminen ko. työssä on yksi merkki rekrytointin onnistumisesta. Rekrytointin onnistumisessa tärkeä merkitys on myös hyvällä perehdyttämällä. (Österberg 2015, 109.) Onnistunut rekrytointi vaatii huolellista suunnittelua ja vastuut on jaettava selkeästi. Rekrytointin onnistumista pystytään mittamaan hakemusten määrällä ja laadulla, mutta myös rekrytointin vaikutuksilla työnantajamielikuvaan, rekrytoitujen mielipiteillä sekä palautteilla. Lisäksi valitun henkilön onnistuminen valitussa työssä on merkki rekrytointiprosessin onnistumisesta. (Joki 2021, 81.)

Vetovoimatekijöiden mittarointi ja tulosten tarkastelu on tärkeää, jotta tiedetään vetovoiman eteen tehtyjen toimenpiteiden onnistuminen (määrä ja laatu) sekä tulosten riittävyys. Organisaatioon sopivien hakijoiden hakemusmäärä on esimerkiksi hyvä mittari määrittämään vetovoimatekijöitä. Hakijamäärästä voidaan saada suuntaa antava käsitys rekrytointiin liittyvän markkinoinnin tehokkuudesta, mutta työnantajabrändin oikeellisuutta tuo luku ei kuvaa. (Huhta & Myllyntaus 2022, 297–299.) Mitareilla mitattavaa dataa on tärkeä seurata rekrytointiviestintää, hakijakokemusta ja työnantajabrändiä tutkittaessa: Työnantajabrändäykseen tuotettujen sisältöjen katselukerrat sekä niiden parissa vietetty aika, medianäkyvyyden määrä ja laatu, sosiaalisen median organisaatioprofiilien ja päivitysten tykkäykset, kommentit, jaot ja näyttökerrat, työntekijöiden jakamien organisaation tuottamien sisältöjen määrä sekä työntekijöiden tuottamien työnantajabrändäykseen liittyvien sisältöjen julkaisumäärät sekä työpaikkailmoitusten kävijämäärät antavat organisaatiolle hyödyllistä tietoa. Lisäksi organisaatioon sopivien hakijoiden määrä rekrytointia kohden sekä työntekijäkokemuksen kehittämiseen osallistuneiden sekä työntekijäkokemuksen kohtauspisteiden kehittämisen toimenpiteiden määrä ovat dataa, jota organisaation kannattaa kerätä. (Huhta & Myllyntaus 2022, 299–301.)

Hakijoiden houkuttelemiseksi hakuilmoituksessa voisi kuvata, millaisia etenemismahdollisuuksia tai urapolkuja hakijalle on lähivuosina mahdollisesti tarjolla, millaisten asiakkaiden ja haasteiden kanssa hän pääsee työskentelemään, keitä hänen tiimissään on ja millainen esimies hänellä tulee olemaan. Lisäksi olisi hyvä kertoa, mitkä ovat tehtävän konkreettiset tavoitteet, yrityksen tai organisaation tavoitteet, mitä ovat yrityksen arvot ja miten ne näkyvät toiminnassa ja millaisissa yhteiskunnallisissa asioissa yritys on mukana. (Kaijala 2016, 60.) Työnantajalupausten auki kirjoittamisessa pitää muistaa huomioida se, että uuden sukupolven työntekijöiden keskeinen tekijä työhön liittyen on se, että he haluavat tehdä työtä, josta nauttivat. Heidän tavoittamiseksi tulee käyttää myös näille diginatiiveille tuttuja hakukanavia. (Kaijala 2016, 152.) Hakukanavien ja ilmoitustekstin perusteella yritys tai organisaatio voi tahtomattaan tai tarkoituksella kohdentaa rekrytointiviestintää halutulle kohderyhmälle (ikäryhmälle). Aiemmin ajateltiin, että työpaikkailmoitus on yhtä kuin työnantajakuva ja että ilmoitus sisältää tiedon siitä, millainen työpaikka on kyseessä, millaisia ihmisiä siellä työskentelee ja miksi sinne kannattaa hakea töihin (Rossi 2020, 53).

8.3 Tulevaisuuden näkymät

Moderniin rekrytointiin kuuluvat nykyaikaiset työkalut ja analytiikan hyödyntäminen, rekrytointimarkkinoinnin osaaminen sekä loistava hakijakokemus. Rekrytointi on pitkälti Sallin ja Takatalon (2014) mukaan odotusten hallintaa, ja rekrytointi-ilmoituksessa annetun kuvan organisaatiosta tulisi vastata todellisuutta tai työntekijä pettyy eikä sitoudu yritykseen. Robbins & Judge (2010, 261) muistuttavatkin siitä, että yrityksen palvelukseen tullessaan työntekijä peilaa yrityksen todellisuutta omiin kokemuksiinsa ja ennakkokäsityksiinsä. On luonnollista, että nämä eivät täysin kohtaa, vaan työntekijä joutuu sopeuttamaan käsitystään, jotta hän sopeutuu organisaatiokulttuuriin. (Robbins & Judge 2010, 261.) Tämä näkökulma korostaakin rekrytointiprosessissa luodun työnantajakuvan todenmukaisuuden merkitystä työntekijän sopeutumiseen. Salli & Takatalo (2014) muistuttavat, että yrityksen tai organisaation niin sanotut sisäiset lähettiläät, jotka tuovat esille organisaation positiivista kulttuuria ja omalla esimerkillään edistävät sitä, ovat tärkeä työnantajakuvan rakentamiseen liittyvä elementti. ”Yleisin virhe rekrytoinnissa on, että henkilö rekrytoidaan tehtävään, ei yhtiöön.” (Kaijala & Tolvanen 2020, 166.)

Digitalisaatio sekä haastaa että luo uusia mahdollisuuksia rekrytoinnin toteuttamiseen. Nykyään esihenkilöiden ja HR-ammattilaisten pitää itse aktivoitua sopivien hakijoiden löytämisessä ja siihen LinkedIn ja suorahaku ovat oivia apuvälineitä. Lisäksi laajat verkostot ja ammattitaidon onnistuneeseen rekrytointiin omaavan ammattilaisen apuun turvautuminen mielenkiintoisten ja potentiaalisten hakijoiden tavoittamisessa ovat nykypäivää. Nämä ammattilaiset eivät enää keskity pelkästään johdon rekrytointiin, vaan myös asiantuntijahakuun. (Pyyhtiä 2019, 113.) Tekoäly voi omalta osaltaan auttaa tulevaisuudessa rekrytoinnissa: Tekoälyn avulla voidaan vähentää resursseja vieviä manuaalisia vaiheita rekrytoinnissa, sen avulla voidaan lisätä hakumenettelyn objektiivisuutta (Auvinen & Lämsä 2020), tekoälyn palautejärjestelmää hyödyntämällä voitaisiin luoda jokaiselle hakijalle henkilökohtainen palauteviesti (Talentadore, julkaisuaika tuntematon) ja kustomoidut sähköpostiviestit osana rekrytointiviestintää vapauttajat rekrytoijan aikaa muuhun (Leong 2018).

Data-analytiikan lisääntyminen on Toivalan (Montgomery 2022, 238–239) mukaan selvästi yleistymässä oleva trendi: Analytiikan avulla voidaan kartoittaa hakijatietoja, hakemusmääriä sekä rekrytointikanavien toimivuutta. Analytiikasta saa myös apua rekrytoinnin kohdennukseen sekä aikataulutukseen. Tekoälyn käyttö rekrytoinnissa on vielä varsin alkutekijöissään: Rekrytointivastaava ja analytiikan kehityspäällikkö Jonathan Rasmuksen (Montgomery 2022, 242–243) mukaan tekoälyä voisi hyödyntää hakemusten käsittelyssä, ryhmittelyssä ja haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa. Potentiaalinen kartoittamisessa tekoälyllä voisi tulevaisuudessa olla roolia, sillä sen avulla voidaan hakijaa pyytää vastaamaan kyselyyn ennen haastattelua ja varmistaa täten myös soveltuvuuteen liittyviä tekijöitä kuten motivaatiota tai halua oppia uutta. Haasteena toki tekoälyssä on, että se tekee yleistyksiä kerätyn datan perusteella, joten se vahvistaa osaltaan aiempia, organisaation sisäisiä stereotyyppioita. ”Tekoälyn käyttö rekrytointiin liittyvässä päätöksenteossa on säännelty laissa.” (Montgomery 2022, 242–243.) Ihmisen harkintaa vaaditaan siis kuitenkin edelleen. Tekoäly voisi toimia myös rekrytoijan apuna mutta myös mahdollisesti suosittelemassa hakijalle sopivia paikkoja (Montgomery 2022, 243). Analytiikan lisääntyminen luo uudenlaisen mahdollisuuden hakijatietojen keräämiselle, hakemusmäärien analysoinnille sekä rekrytointikanavien toimivuuden arvioinnille. Kerätystä datasta saadaan apua rekrytoinnin kohdentamiseen sekä aikataulutukseen. Myös monimuotoisuuden edistämiseksi saadulla analytiikalla voi olla merkitystä, kun tekoälyn avulla pystytään esimerkiksi kiinnittämään huomiota sukupuolittuneiden ilmausten käyttöön hakuilmoituksissa.

Ammatilliseen verkostoitumiseen, urakehitykseen ja rekrytointiin keskittynyt LinkedIn on rekrytointikanava, jonka esiin tuominen myös osana Sakkyn rekrytointiprosessia viestisi modernista otteesta rekrytointiin. Mahdollisuus linkata LinkedIn-profiili osaksi esimerkiksi Kuntarekryn hakemusta voisi olla hyvä lisä. Tilastojen mukaan LinkedInin viikoittain aktiivisesti käyttäviä on noin 21 % suomalaisista ja päivittäin palvelua käyttää yli 300 000 suomalaista. Palvelu tavoittaa kuukausittain 1,6 miljoonaa suomalaista. (Pönkä 2022.)

Tekoälyä voi tulevaisuudessa hyödyntää eri henkilöstöhallinnon prosesseissa, niin myös rekrytoinnissa. Tekoälyn hyödyntäminen rekrytointiprosessissa voisi muun muassa automatisoida rekrytointiprosessin osia, parantaa rekrytoinnin laatua erityisesti tasalaatuisuuden suhteen, ja se tietysti nopeuttaisi rekrytointiprosessia ja vähentäisi rekrytoijien työmäärää. Tätä kautta rekrytoinnin kustannukset myös pienenevät. (Parviainen 2022.) Tekoälyn hyödyntäminen on perusteltua erityisesti rekrytoinneissa, joissa hakijamäärä on suuri ja hakijoista oleva data on sähköisessä muodossa (Auvinen & Lämsä 2020). Tekoälyn avulla voidaan nopeuttaa hakijoiden läpikäyntiä, tekoälyn avulla pystytään vertailemaan monipuolisesti hakijoista kerättyä dataa ja tekemään vertailuja. Anonyymi rekrytointi on tätä päivää ja uskotaan, että sen avulla saadaan lisättyä hakijoiden monimuotoisuutta. Jossain vaiheessa Sakkynkin tulee käydä keskustelua aiheesta ja miettiä, onko anonyymille rekrytoinnille tarvetta yleisesti tai joihinkin tiettyihin toimiin rekrytoitaessa.

Rekrytoinnin ammattilainen Susanna Rantanen (2019) toteaa podcastissaan Vaikuttava työnantajabrändi, että hakijakokemuksen näkökulmasta on tärkeintä hoitaa rekrytointiprosessin perusasiat hyvin: ilmoituksen tulee olla totuudenmukainen, hakemisen käyttäjäystävällistä, hakemus tulee kuitata välittömästi ja hakijalle on annettava tietoa siitä, missä vaiheessa rekrytointiprosessia ollaan menossa sekä hylkäysviestin lähettäminen heti, kun tiedetään, ettei kyseinen hakija tule valituksi.

Näihin samoihin tekijöihin viitattiin sekä asiantuntijahaastatteluissa että juuri organisaatioon rekrytoitujen haastatteluissa. Loppujen lopuksi kyse on siis varsin selkeistä ja yksinkertaisista asioista.

9 POHDINTA

Rekrytointi, sen eri vaiheet ja modernin rekrytoinnin keinot ovat ajankohtainen aihe monestakin näkökulmasta: työnhaku on muuttunut hakijakeskeiseksi monella alalla vaivaavan työntekijä- ja osajapulan vuoksi ja siksi timanttisella hakukokemuksella onkin yhä enenevässä määrin mahdollisuus kilpailla halutuista osaajista. Suorahaku voi olla tulevaisuudessa osa kilpailua, jota käydään parhaista osaajista, myös opetusalailla. Myös tekoälyn luomat mahdollisuudet automatisoida osa rekrytointiprosessista sekä mahdollisuus kerätä aiempaa kattavampaa dataa prosessin eri vaiheista haastavat yrityksiä ja organisaatioita uudistamaan rekrytointiprosessiaan. Osaamistarpeen muutos vaikuttaa myös tulevaisuuden rekrytointeihin, joten rekrytointiprosessikaan ei voi olla muuttumaton. Opinnäytetyöni aihe asettuikin tähän viitekehukseen hyvin ja tuotti mielestäni organisaatiolle arvokasta tietoa rekrytoinnin muuttuvassa maailmassa.

Tärkeintä rekrytoinnissa lähteaineiston ja tehtyjen haastattelujen perusteella on, että rekrytointiprosessi olisi yhdenvertainen ja tasalaatuinen. Sen tulisi viestiä ammattimaisuutta ja luotettavuutta ja perustua tarkasti asetettuihin lakeihin, asetuksiin ja määräyksiin. Organisaation näkökulmasta prosessin tulisi olla myös helppokäyttöinen, sen tulisi viedä mahdollisimman vähän resursseja ja prosessin tulisi myös heijastaa organisaation arvoja ja noudattaa strategiassa tehtyjä linjauksia. Rekrytointiprosessilla ja sen sujuvuudella on myös merkitystä hakijakokemukseen sekä työnantajakuvaan. Timanttisen hakijakokemuksen muodostumiseen tarvitaan myös tutkimukseni perusteella henkilökohtaista viestintää – pelkkään sujuvaan, nopeaan ja sähköistettyyn prosessiin ei siis kannata tähdätä.

Opinnäytetyön suunnittelu ja toteutus onnistui mielestäni kokonaisuutena hyvin. Opinnäytetyön aiheen suhteen jouduin tekemään alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeavan rajauksen ja jättämään esimerkiksi rekrytointiin liittyvien haastattelujen tarkemman analysoinnin pois työstäni. Työhaastattelu ja siihen liittyvä työnantajabrändin viestiminen sekä lähiesihenkilöiden viestintätavat ja tyylit haastattelutilanteessa ovat laajuudessaan aihe jo täysin itsenäiselle tutkimukselle. Rekrytoinnin jälkeisiin vaiheisiin, kuten perehdyttämiseen, palkitsemiseen ja sitouttamiseen, en tässä työssä myöskään perehtynyt tarkemmin, jotta pystyin perusteellisemmin keskittymään suoraan kaikille hakijoille näkyvään rekrytointiprosessiin. Aiheen rajaamisen myötä työn sisältö jäsenyi lopulta varsin helposti ja koen, että tällä rajauksella pystyin keskittymään juuri toimeksiantajaorganisaation kannalta keskeisiin rekrytointiprosessin kehittämiseen liittyviin osa-alueisiin.

Teoriaosuuden suhteen piti tehdä tarkkaa rajausta, jotta pystyin koostamaan tähän työhön aiheen kannalta vain olennaisimman asian. Teoriatietoa rekrytoinnista ja rekrytointiprosessista on tarjolla laajasti ja tutkimustietoa löytyy sekä kotimaisesta teoriakirjallisuudesta että ulkomaisista lähteistä. Suoraan opetusalaalle ja opettajien rekrytointiin liittyvää tietoa olikin sitten jo vaikeampi löytää. Haasteita toi myös se, että opettajien rekrytointia ymmärtääkseen tulee tuntee siihen liittyvät pätevyysvaatimukset, lain asettamat vaatimukset sekä ansioihin liittyvät linjaukset sekä kuntatasolla että organisaatiotasolla.

Haastattelujen sopiminen oli helppoa ja sekä asiantuntijahaastatteluiden että hakijakokemuksen näkökulmasta haastatellut uudet opettajat kertoivat avoimesti ja kattavasti näkemyksistään ja kokemuksistaan. Teemahaastattelun valinta lähdeaineiston keräämismenetelmäksi oli hyvä valinta, ja haastatteluaineiston analyysin avulla sain varsin kattavasta aineistosta jäseneltyä selkeiksi teemoiksi jaoteltavat kokonaisuudet. Haastattelut vahvistivat minulla organisaation työntekijänä ollutta kuvaa Savon ammattiopiston rekrytointiprosessista ja sen toimijoiden vastuunjaosta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä haastattelujen kautta tietoa organisaation rekrytointiprosessista ja sen toimivuudesta ja hakijakokemuksesta sekä ehdottaa konkreettisia ja organisaation tarpeisiin räätälöityjä keinoja rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Tämän prosessin aikana pystyttiin selvittämään, että Sakkyn rekrytointiprosessi noudattaa organisaatiossa rakennettua prosessikuvausta, mutta avattiin myös tarkemmin sitä, millaisena Sakkyn rekrytointiprosessi näyttääytyy prosessiin osallisena olevien organisaation työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi selvitettiin, millaisena Sakkyn rekrytointiviestintä ja hakijakokemus näyttääytyy hakijalle. Kehitysehdotuksista keskeisimmiksi nousivat rekrytointikoulutuksen järjestäminen, henkilökohtainen viestintä hakijoille sekä sosiaalisen median kanavien systemaattisempi hyödyntäminen hakijakokemuksen tukena. Kehitysehdotusten avulla organisaatio voi parantaa rekrytointiprosessin sujuvuutta, hakijakokemusta sekä työnantajabrändin välittymistä rekrytointiviestinnässä. Esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin siis vastaukset, joten tästäkin näkökulmasta työ täytti sille asetetut vaatimukset.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli itselle antoisa: Sen aikana tutustuin ja perehdyin tarkemmin oman organisaationi arvoihin, strategiaan ja rekrytointiprosessiin. Pääsin myös haastattelemaan ihmisiä, joiden kanssa ei aiemmin ollut tehnyt yhteistyötä. Sitä kautta minulle avautui myös aitiopaikka saada käsitys siitä, mitä näiden toimijoiden työnkuvaan kuuluu. Se tarkensi myös käsitystäni muun muassa markkinoinnin ammattilaisen, HR-puolen ammattilaisten sekä lähiesimiesten työstä. Pystyin työssäni myös hyödyntämään aiempaa osaamistani ja koulutustani kielen ja viestinnän ammattilaisena ja arvioimaan syvällisemmin muun muassa rekrytointiprosessin viestinnässä tehdyt ratkaisut. Taustateorioihin perehtyminen oli tärkeää ja sitä kautta sain muodostettua kokonais käsityksen rekrytoinnista ja sen vaiheista.

Ajankäytöllisesti haasteita tuotti se, että opinnäytetyötä tehtiin työn ja perhe-elämän ohessa toukuusta marraskuun loppuun saakka. Myös haastatteluaiakataulut aiheuttivat odottelua työn etenemiseen. Mahdollisen seuraavan opinnäytetyön kohdalla kannattaa harkita opintovapaan ottamista, jotta pystyisi syventymään prosessiin kunnolla ja pystyisi sitä kautta työskentelemään tehokkaammin. Opinnäytetyön tekeminen oman, joustavan aikataulun kanssa yksin oli hyvä ratkaisu, vaikkakin näkökulmien vaihtaminen toisen samaan aiheeseen perehtyneen kanssa olisikin ollut prosessin edessä hedelmällistä.

Tässä opinnäytetyöprosessissa koen, että pystyin hyödyntämään opintojen aikaan hankittua osaamista, mutta toisaalta myös tutustuin itselleni täysin vieraaseen HR-puoleen ja sen osa-alueisiin. Toimeksiantajaorganisaation oli minulle entuudestaan tuttu, mikä helpotti työn tekemistä ja haastateltavien kontaktointia. Pystyin myös kehittämään ja vahvistamaan prosessin aikana aiempaa osaamistani viestinnän saralla. Haasteena koen oman roolini kaksinaisuuden: toisaalta olen ulkopuolinen ke-

hitystyön tekijä, mutta toisaalta myös pitkään organisaation palkkalistoilla ollut työntekijä. Oli kiinnostavaa olla ikään kuin ajan hermolla ja päästä tutustumaan myös modernin rekrytoinnin keinoihin ja rekrytoinnin tulevaisuuteen. Koen, että pystyin kehittämään jotakin konkreettista ja pysyvää Sakyn rekrytointiprosessiin sekä rekrytointiviestintään ja sain samalla myös näkyvyyttä omassa organisaatiossani erilaisessa roolissa, mikä toivottavasti jatkossa mahdollistaisi myös tämänhetkisen työkuvani laajentamisen.

Opinnäytetyön perusteella Savon koulutuskuntayhtymä voi tarkastella rekrytointiprosessia prosessin ulkopuolisen näkökulmasta. Kehitysehdotusten perusteella prosessissa voidaan huomioida vahvemmin hakijakokemus. Uskon myös, että haastattelujen ja niistä tehtyjen yhteenvetojen perusteella organisaatio saa myös kattavasti tietoja siitä, miten prosessi näyttää sen toimijoiden keskuudessa. Tällaisen vuoropuhelun avaajaksi tämä opinnäytetyö varmasti toimisi hyvin. Jatkotutkimuksena voisi olla mielenkiintoista selvittää laajemmin organisaation rekrytointikierroksilla mukana olleilta, ei-valituilta hakijoilta heidän mietteitään prosessista ja sen aikaisesta viestinnästä. Hakijoiden kohtelu on merkki organisaatiokulttuurista, joten olisi kiinnostavaa saada tietoa siitä, miten valittujen hakijakokemus eroaa ei valituksi tulleiden hakijakokemuksesta ja millaisen kuvan organisaatiokulttuurista se antaa. Tässä työssä ei myöskään perehdytty perehdytykseen, jonka katsotaan kuuluvan osaksi rekrytointiprosessia. Perehdyttämiseen liittyvien käytänteiden ja kokemusten kartoittaminen olisi organisaation kannalta myös tärkeä tutkimusaihe. Yksi tarkemman jatkotarkastelun kohteeksi nousseista asioista voisi olla rekrytointiin liittyvän koulutuksen tarkemman tarpeen kartoittaminen ja tällaisen koulutuksen suunnittelu.

LÄHTEET

- Aaltio, Iris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.
- Auvinen, Tommi & Lämsä, Anna-Mari 2020. Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 25(1), 14–26. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol25_no1_pages_14-26.pdf. Viitattu 9.11.2023.
- Barber, Alison E. 1998. *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks. Sage: Lontoo. E-kirja. Viitattu 15.6.2023.
- Dagmar 2023. Digimediätutkimuksen 10v-trendiraportti. Verkojulkaisu. https://www.dagmar.fi/tutkimukset/digimediätutkimuksen-10v-trendiraportti/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=digimediätutkimuksen-10v-trendiraportti. Viitattu 17.11.2023.
- Duunitori 2023. Kansallinen rekrytointitutkimus, osa1: Työntajabrändi ja rekrytointimarkkinointi. PDF-julkaisu. <https://drive.google.com/file/d/1SaILXqjLgD3Pye9T6YW3H0CMOxhyVMmo/view>. Viitattu 25.8.2023.
- Euroopan parlamentti 2023. Sukupuolten väliset palkkaerot: parlamentti hyväksyi avoimuussäännöt. Lehdistöiedote. <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20230327IPR78545/sukupuolten-valiset-palkkaerot-parlamentti-hyvakysi-avoimuussaannot>. Viitattu 14.5.2023.
- Eurooppa-neuvosto 2023. Palkkauksen läpinäkyvyys EU:ssa. Verkojulkaisu. <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/pay-transparency/>. Viitattu 25.8.2023.
- FCG 2023. Kuntarekry-rekrytointipalvelu. FCG Finnish Consulting Group Oyn verkkosivut. <https://www.fcg.fi/palvelut/ohjelmistot/kuntarekry-rekrytointipalvelu/>. Viitattu 5.6.2023.
- Fevre, Ralph 1992. *The sociology of labour markets*. New York: Harvester Wheatsheaf. E-kirja. Viitattu 15.6.2023.
- Guest David E. 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 8/1997, 263-276. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/095851997341630?needAccess=true>. Viitattu 18.8.2023.
- Hallintolaki 434/2003. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434#O2L4>. Viitattu 17.10.2023.
- Havula, Johanna & Meincke, Nina & Vanhala-Harmanen, Minna 2017. *Esimiehen työsuhteopas*. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, Tarja 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Porvoo: Edita.
- Heino, Erno 2023. Missä ilmoittaa työpaikasta vuonna 2023? Verkkoblogi. MPS Lifeworks Oy:n verkkosivut. <https://www.lifeworks.fi/blogit/mista-loydät-avoimia-työpaikkoja-vuonna-2023/>. Viitattu 30.4.2023.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2014. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2022. *Työntajabrändi ja työntekijäkokemus*. Helsinki: Alma Media.

Jobber, David, Lancaster, Geoffrey & Le Meunier-FitzHugh, Kenneth 2019. Selling and sales management. E-kirja. United Kingdom: Pearson.

Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Kauppakamari.

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Kopijyvä.

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

Kajjala, Markku & Tolvanen, Riitta 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: JAMK.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.

Kuntarekry 2023. Avoimet työpaikat. Kuntarekry-verkkosivusto. <https://www.kuntarekry.fi/>. Viitattu 5.6.2023.

Kuntarekry 2023b. Erityisopettajan sijainen. Kuntarekry-verkkosivusto. <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyopaikat/erityisopettajan-sijainen-sakky-21-67-23/>

Laaksonen, Siiri 2017. Mitä hakijakokemus tarkoittaa? Verkkoblogi. Emine. <https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarκοittaa/>. Viitattu 8.11.2023.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1986/19860609>. Viitattu 14.6.2023.

Laki nuorista työntekijöistä 998/1993. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>. Viitattu 5.11.2023.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2004/20040759>. Viitattu 5.11.2023.

Laukkarinen, Matti 2022. Sosiaaliset kontaktit ja epämuodollinen tieto rekrytoinnissa – tapaustutkimus rakennusalan pk-yrityksistä. Työelämän tutkimus 20(2) /2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/101867/71364>. Viitattu 15.6.2023.

Leong, Corissa 2018. Technology & recruiting 101: how it works and where it's going. Strategic HR Review 17/1, 50-52. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-12-2017-0083/full/html>. Viitattu 19.6.2023.

LinkedIn Talent Solutions, julkaisuaika tuntematon. The Ultimate List of Employer Brand Statistics For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters. PDF-dokumentti. <https://greatplacetowork.fi/rekrytointi/>. Viitattu 8.10.2023.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent Oy.

Markkinointiohjelma 2022. Savon koulutuskuntayhtymän intranet. https://edusakky.sharepoint.com/sites/intra_Tyommetukena/SitePages/Ulkoinen-markkinointi.aspx. Viitattu 1.9.2023.

Moisalo, Veli-Pekka 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor.

Montgomery, Päivi 2022. Työhaun psykologia. Helsinki: Readme.fi.

Myllymäki, Riitta & Sorvettula, Johanna 2022. Henkilöstövalinnan perustelevinen. Kuntaliiton julkaisema ohje. PDF-tiedosto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/2175-henkilostovalinnan-perustelevinen>. Viitattu 17.10.2023.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Parviainen, Henni 2022. Can algorithmic recruitment systems lawfully utilize automated decision-making in the EU? *European Labour Law Journal* 13 (2). 225-248. PDF-artikkeli. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/20319525221093815>. Viitattu 9.11.2023

Pyyhtiä, Tomi 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: BoD.

Pönkä, Harto 2022. Sosiaalisen median katsaus 7/2022. Sosiaalisen median tilastoja. <https://harto.wordpress.com/sosiaalisen-median-tilastoja/>. Viitattu 15.9.2023.

Rantanen, Susanna 2019. Vaikuttava työnantajabrändi. Podcast. Spotify-verkkopalvelu, jakso 119. Kuunneltu 12.5.2023.

Rantanen, Susanna 2020a. Vaikuttava työnantajabrändi. Podcast. Spotify-verkkopalvelu, jakso 127. Kuunneltu 11.8.2023.

Rantanen, Susanna 2020b. Vaikuttava työnantajabrändi. Podcast. Spotify-verkkopalvelu, jakso 147. Kuunneltu 12.6.2023.

Rapsa 2023a. Opiskelijamäärä. Savon koulutuskuntayhtymän intra. <https://app.powerbi.com/groups/me/apps/fe77b70f-dcdd-4577-9937-47ec90e483e0/dashboards/a42a0423-c338-4b11-985e-ed12888ef226?ctid=968c5946-a46e-4c04-8dac-b8f5f775acc2&experience=power-bi>. Viitattu 11.8.2023

Rapsa 2023b. Rekrytointi ja palvelussuhteen aloittaminen. Savon koulutuskuntayhtymän Intra. <https://sakky.ims.fi/servlet/ActionServlet?action=frameset>. Viitattu 31.5.2023

Rapsa 2023c. Henkilöstö, Määrät. Savon koulutuskuntayhtymän Intra. <https://app.powerbi.com/groups/me/apps/fe77b70f-dcdd-4577-9937-47ec90e483e0/reports/7e7d1d33-e743-4951-a653-56b2e80fe638/ReportSection?ctid=968c5946-a46e-4c04-8dac-b8f5f775acc2&experience=power-bi>. Viitattu 10.11.2023.

Rekrytoinnin vastualueet 2023. Savon koulutuskuntayhtymän intranet. Päivitetty 1.2.2023. Word-tiedosto. [https://edusakky.sharepoint.com/sites/intra_Tyommetukena/SitePages/Rekrytointi\(1\).aspx](https://edusakky.sharepoint.com/sites/intra_Tyommetukena/SitePages/Rekrytointi(1).aspx). Viitattu 9.8.2023.

Rekrytointi-ilmoituspohja, virkasuhde, toistaiseksi 2023. Savon koulutuskuntayhtymän intranet. Word-tiedosto. [https://edusakky.sharepoint.com/sites/intra_Tyommetukena/SitePages/Rekrytointi\(1\).aspx](https://edusakky.sharepoint.com/sites/intra_Tyommetukena/SitePages/Rekrytointi(1).aspx). Viitattu 9.8.2023.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2014. *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education Limited. PDF-tiedosto. Viitattu 20.6.2023.

Roihu 2018. Rekrytointitilanteet. Verkkójulkaisu. Asianajotoimisto Roihu Oy:n verkkosivusto. Päivytysaika tuntematon. <https://roi Hulaw.fi/palvelumme/tyo oikeus/tyo oikeudellinen-konsultaatio/rekrytointitilanteet>. Viitattu 5.5.2023.

Rossi, Saana 2015. *Rekrytoija*. Viro: Basam Books.

Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014. *Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Salojärvi, Sari 2013. *Rekrytoinnin kokonaisuus*. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum, 119–142.

Savon koulutuskuntayhtymä 2021. Rekrytointiohje. Savon koulutuskuntayhtymän intranet. <https://sakky.ims.fi/servlet/ActionServlet?action=frameset>. Viitattu 31.5.2023.

- Savon koulutuskuntayhtymä 2022. Tilinpäätös. 2022. Savon koulutuskuntayhtymän verkkojulkaisu. PDF-tiedosto. <https://sakky.fi/fi/kuntayhtyma/esittely/talous>. Viitattu 25.8.2023.
- Savon koulutuskuntayhtymä 2023a. Esittely. Savon koulutuskuntayhtymän verkkosivut. <https://sakky.fi/fi/kuntayhtyma/esittely>. Viitattu 2.6.2023.
- Savon koulutuskuntayhtymä 2023b. Koulutusalat. Savon koulutuskuntayhtymän verkkosivut. <https://sakky.fi/fi/hakijalle/koulutusalat>. Viitattu 2.6.2023.
- Savon koulutuskuntayhtymä 2023c. Kuntayhtymän talousarvio 2023 ja taloussuunnitelma 2023–2025. Savon koulutuskuntayhtymän verkkosivut. PDF-tiedosto. <https://sakky.fi/fi/kuntayhtyma/esittely/talous>. Viitattu 25.8.2023.
- Savon koulutuskuntayhtymä 2023d. Meille töihin. Savon koulutuskuntayhtymän verkkosivut. <https://sakky.fi/fi/kuntayhtyma/meille-toihin>. Viitattu 2.6.2023.
- Savon koulutuskuntayhtymä 2023e. Strategia 2022. Savon koulutuskuntayhtymän verkkosivut. <https://sakky.fi/fi/kuntayhtyma/strategia-2022>. Viitattu 2.6.2023.
- Sakky 2023f. Meillä on rekry auki. Instagram-julkaisu. <https://www.instagram.com/p/CzV-XzBIoAQ/>. Viitattu 19.11.2023.
- Strategia 2027 Sakky 2023. Savon koulutuskuntayhtymän intranet. PDF-tiedosto. https://edusakky.sharepoint.com/sites/intra_Sakky. Viitattu 11.8.2023.
- Suomen perustuslaki 731/1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>. Viitattu 5.11.2023.
- Talentadore julkaisuaika tuntematon. Oikea-aikainen & henkilökohtainen hakijaviestintä. <https://talentadore.com/fi/tuote/hakijaviestinta>. Viitattu 19.6.2023.
- T Media Oy 2023. Luottamus & maine. Tutkimusraportti (luottamuksellinen). PDF-tiedosto. Viitattu 6.10.2023.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. EU: Tammi.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55, Finnlex. Lainsäädäntö. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki#L1>. Viitattu 14.6.2023.
- Vahtio, Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Vepsäläinen, Sara 2023b. Rekrytointiprosessin kehittäminen. Johtoryhmän esitys. Sähköpostilla saatu PDF-tiedosto. Julkaistu 10.11.2023.
- Viita, Hanna 2020. Arvoa liiketoimintaan. Brändin lanseeraus vuodessa. Helsinki: Alma Media.
- Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Walker, H. Jack, Bauer, Talya N., Cole, Michael S. Bernerth, Jeremy B., Field, Hubert S. & Short, Jeremy C. 2013. Is This How I Will Be Treated? Reducing Uncertainty through Recruitment Interactions. *Academy of Management Journal* 56(5),1325-1347. Pdf-tiedosto. https://www.researchgate.net/publication/268152352_Is_This_How_I_Will_Be_Treated_Reducing_Uncertainty_through_Recruitment_Interactions/link/5474be830cf29afed60f9ba0/download. Viitattu 18.8.2023.
- Wilton, Nick 2016. An introduction to Human resource management. London: Sage.

Westersund, Ramona 2023. Alle viidennes suomalaisista haluaa vaihtelevan urapolun, vakaa työpaikka mieluisin 70 prosentille. Verkkoartikkeli.
<https://rekryointi.com/rekrytoijalle/uutishuone/alle-viidennes-suomalaisista-haluaa-vaihtelevan-urapolun-vakaa-tyopaikka-mieluisin-70-prosentille/>. Viitattu 5.5.2023.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Finlex. Lainsäädäntö. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>. Viitattu 14.6.2023.

Zojecska, Anja 2018. Recruiting Hacks: Improve Candidate Experience in 10 simple steps. Recruitment Marketing. Talentlyft. <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/86/10-ways-to-improve-candidate-experience> Viitattu 8.11.2023.

Österberg, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Kauppakamari.

HAASTATTELUT

Hakija A 2023. Organisaatiossa elokuussa 2023 aloittanut opettaja. Savon koulutuskuntayhtymä. Haastattelu 28.8.2023.

Hakija B 2023. Organisaatiossa elokuussa 2023 aloittanut opettaja. Savon koulutuskuntayhtymä. Haastattelu 1.9.2023.

Hakija C 2023. Organisaatiossa elokuussa 2023 aloittanut opettaja. Savon koulutuskuntayhtymä. 8.9.2023.

Lehto-Korhonen, Anu 2023. Palvelussuhdeasiantuntija. Savon koulutuskuntayhtymä. Haastattelu 23.11.2023.

Luukkonen, Klaara 2023. Digitaalisen median sisällöntuottaja. Savon koulutuskuntayhtymä. Haastattelu 23.11.2023.

Nissinen, Pia 2023. Henkilöstöpäällikkö. Savon koulutuskuntayhtymä. Haastattelu 17.11.2023.

Peltola, Pirjo 2023. Apulaisrehtori. Savon koulutuskuntayhtymä. Teams-haastattelu 23.5.2023.

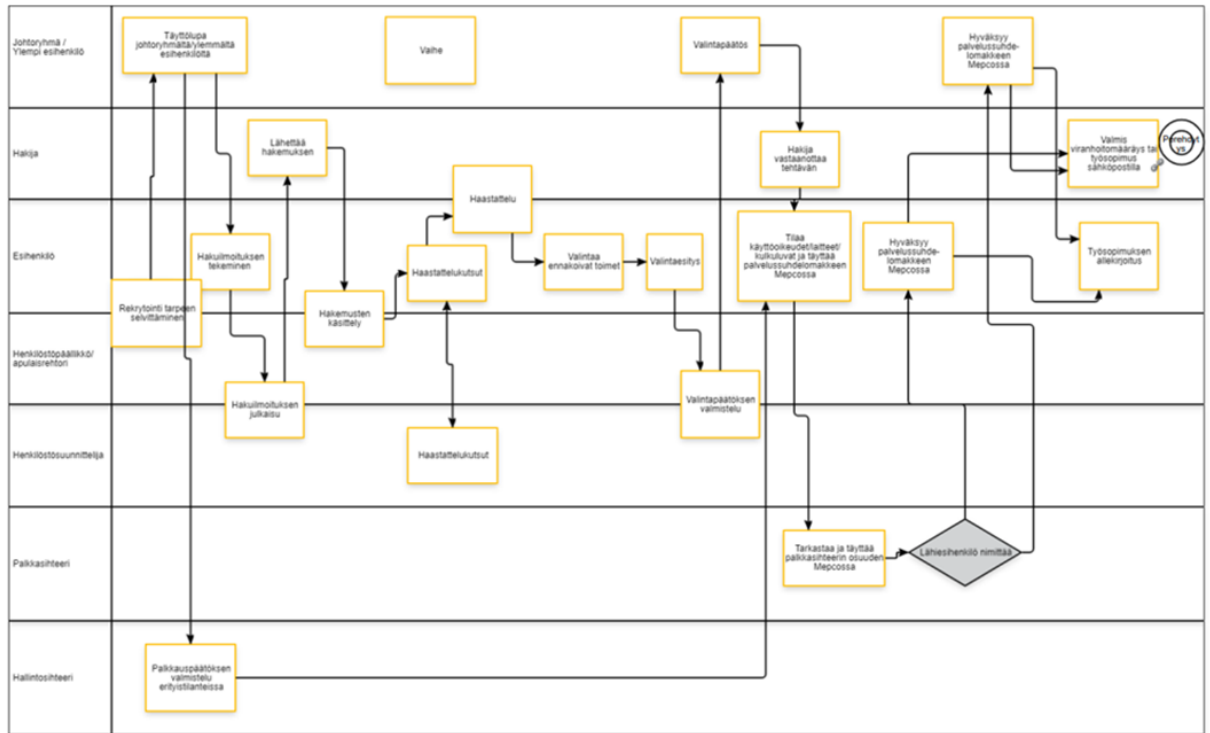
Ramula, Auli 2023. YTO-poolin koulutuspäällikkö. Savon koulutuskuntayhtymä. Haastattelu 4.10.2023.

Törmänen, Timo 2023. YTO-poolin koulutuspäällikkö. Savon koulutuskuntayhtymä. Teams-haastattelu 22.9.2023.

Vepsäläinen, Sara 2023a. Savon koulutuskuntayhtymän henkilöstösuunnittelija ja Kuntarekryn pääkäyttäjä. Teams-haastattelu 13.10.2023.

Väätäinen, Eero 2023. Savon koulutuskuntayhtymän markkinointipäällikkö. Haastattelu 14.9.2023.

LIITE 1: SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN REKRYTOINNIN PROSESSIKAAVIO



LIITE 2: ESIMERKKI SAKKYN HAKUILMOITUKSEN SISÄLTÖTEKSTISTÄ

Erityisopettajan sijainen (SAKKY-21-67-23): Erityisopettajan sijainen**Työavain:** SAKKY-21-67-23**Tehtävänimike:** Erityisopettajan sijainen**Tehtävänkuvaus:**

Savon ammattiopisto hakee erityisopettajan sijaista talonrakennuksen tiimiin Toivalan yksikköön ajalle 1.8.2023 - 29.2.2024.

Tehtävä sisältää rakennusalan ammatillisen opetuksessa opiskelijoille annettavaa erityisopetusta sekä opettajien tukemista samanaikais- ja rinnakkaisopettajana. Erityisopettaja tekee verkostoyhteistyötä ja laatii opiskelijoiden henkilökohtaisiin osaamisen kehittämissuunnitelmiin sisältyviä erityisen tuen suunnitelmia ja seuraa sekä arvioi niiden toteutumista. Kelpoisten hakijoiden puuttuessa tehtävään voidaan valita talonrakennuksen ammatillinen opettaja.

Tehtävässä edellytetään soveltuvaa korkeakoulututkintoa, ammatillisen erityisopettajan tai laaja-alaisen erityisopettajan pätevyyttä sekä kokemusta erityisopetuksesta. Eduksi katsotaan kokemus ammatillisesta koulutuksesta ja osaaminen talonrakennusosalta. Lisäksi odotamme hyviä yhteistyö- ja tiimityötaitoja sekä kehittävää työtettä.

Tehtävän kelpoisuusvaatimukset ovat opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun asetuksen 986/98 mukaiset. Kelpoisuusvaatimukset täyttävien hakijoiden puuttuessa tehtävään voidaan nimittää henkilö, joka ei täytä kelpoisuusvaatimuksia.

Palvelussuhteen ehdot: OVTES osio C

Palvelussuhteessa noudatetaan 3 kuukauden koeaikaa.

Tehtävään valitun hakijan tulee esittää rikosrekisteriote.

Opinto- ja työkokemusta koskevat todistuskopiot on tallennettava ensisijaisesti hakemuksen liitteeksi Kuntarekryssä (tai toimitettava Savon koulutuskuntayhtymän kirjaamoon) hakuajan loppuun mennessä. Valinnat haastatteluun tehdään hakemuksen ja hakuajan loppuun mennessä toimitettujen todistuskopioiden perusteella. Mikäli liitteitä ei ole toimitettu, ei voi tulla kutsutuksi haastatteluun.

Palkan lisäksi:

Savon koulutuskuntayhtymässä olet osa moniammatillista työyhteisöä, jossa arvostamme toisiamme ja yhteisiä toimintatapojamme. Järjestämme henkilökunnallemme osaamista tukevia koulutuksia, ja kannustamme työntekijöitämme myös muutoin oman osaamisen kehittämiseen.

Työntekijöiden hyvinvointia vahvistamme ennakoivilla ja laajoilla työterveyshuollon palveluilla, tarjoamme tukea liikunta-, hyvinvointi- ja kulttuuriharrastuksiin sekä järjestämme yhteishenkeä nostattavia yhteisiä tapahtumia. Haluamme myös huomioida työn ja muun elämän yhteensovittamisen esimerkiksi joustavilla työntekotavoilla.

Toteutamme Kestävän tulevaisuuden tekijät -strategiaamme - haluamme olla edelläkävijä. Tule kanssamme rakentamaan tulevaisuutta tämän päivän teoilla.

Lisätietojen antajat:

Lisätietoja antaa Koulutuspäällikkö Ari Kilpeläinen, p. 044 785 8258, tai sähköposti: etunimi.sukunimi@sakky.fi. Tavoitettavissa puhelimitse 22.6.2023 saakka, sen jälkeen sähköpostilla lisätietojen osalta.

Työ alkaa: 1.8.2023 - 29.2.2024

Palvelusuhteen tyyppi:

Palkka: OVTES osio C

Työn luonne: Kokoaikatyö

Tehtäväalue: Erityisopetus

Rekrytoiva yksikkö: Savon koulutuskuntayhtymä, Savon ammattiopisto, Oppimispalvelut

Työnantaja: Savon koulutuskuntayhtymä

Kunta: Siilinjärvi

Työnantajakuvaus:

Savon koulutuskuntayhtymä on yksi Suomen suurimmista ammatillisen koulutuksen järjestäjistä: vuosittain 18 000 opiskelijaa osallistuu kattavaan opetustarjontaan ja olemme yli 700 ammattilaisen työpaikka. Saamamme palaute opiskelijoilta ja työelämältä on kiitettävä.

Tarjoamme laaja-alaisesti ja monipuolisesti sekä ammatillista että täydennyskoulutusta ja lukio-opetusta. Olemme aktiivisesti mukana työelämässä ja alueen kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Vastaamme työelämän tarpeisiin räätälöidyillä ja laadukkailla koulutuksilla sekä olemme mukana aktiivisesti kehittämässä työelämää.

Savon koulutuskuntayhtymän omistaa 16 pohjoissavolaista kuntaa. Ylläpidämme Savon ammattiopistoa sekä Varkauden lukiota. Uudistuvat kampuksemme ovat Kuopiossa, Iisalmessa, Varkaudessa ja Siilinjärvellä. Uudet kampusrakennuksemme ovat Joutsenmerkittyjä, joten pystymme tarjoamaan terveelliset ja ympäristöystävälliset työympäristöt. Järjestämme koulutuksia myös valtakunnallisesti.

Savon ammattiopiston ja Varkauden lukion kampukset ovat nikotiinittomia.

Internet linkki:

www.sakky.fi

LIITE 3: HAKIJAKOKEMUKSEEN LIITTYVIEN HAASTATTELUJEN KYSYMYSRUNKO

Haastattelu: Hakijakokemus

TAUSTATIEDOT

1. Milloin sinut rekrytoitiin Sakkyyn?
2. Miksi päätit hakea Sakkyyn ja millainen työhistoria sinulla on?

ENNAKKOKÄSITYKSET

3. Millaisia ennakkokäsityksiä sinulla oli Sakkysta? (käsitys työnantajabrändistä ja mihin se perustui)
4. Missä näit hakuilmoitukset, mikä kiinnitti huomiota? Vierailitko Sakkyn somealustoilla? Miksi tai miksi et?

KUNTAREKRY

5. Mitä mieltä Kuntarekrystä hakualustana? Oliko hakemuksen tekeminen sujuvaa/vaivatonta?

REKRYTOINTIVIESTINTÄ

6. Milloin ja millä tavalla sait haastattelukutsun? Kerro työhaastattelustasi.
7. Millaista rekrytointiviestintä oli mielestäsi prosessin aikana -> kuka viesti, missä tilanteissa ja millaisella aikataululla
8. Miten valintapäätöksestä ilmoitettiin ja mitä mieltä olet viestintätavasta?
9. Mikä oli mielestäsi onnistunutta ja hyvää hakuprosessissa (esim. verrattuna aikaisempiin kokemuksiisi)?
10. Mitä muutosta/mitä lisää toivoisit rekrytointiprosessiin jatkossa, jotta hakijakokemus olisi parempi