



Kuntayhtymän rekrytointiprosessin kehittäminen

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittämisen koulutus

2025

Katrin Lööke

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Katrin Lööke

Työn nimi Kuntayhtymän rekrytointiprosessin kehittäminen

Ohjaaja Tarja Pääkkönen

Vuosi 2025

Opinnäytetyön tavoite oli tarkastaa kuntayhtymän rekrytointiprosessia prosessin kehittämisen näkökulmasta, hyödyntäen kunta-alan viitekehystä, hakijakyselyä sekä esihenkilökyselyä. Työn tarkoituksena oli löytää rekrytointiprosessin kehittämiskohteet, ja antaa organisaatiolle selkeät työkalut ja ehdotukset, miten prosessia voi kehittää, eli kyseessä oli toiminnallinen kehittäminen. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia, joka on monipuolinen koulutuksen tarjoaja pääkaupunkiseudulla.

Rekrytoinnin onnistumiseen tulee organisaatioissa panostaa, jotta organisaation käyttöön saadaan mahdollisimman paras resurssi, eli parhaat työntekijät – ja sitä kautta organisaatiolla on paras mahdollisuus menestyä. Rekrytointiprosessi on yrityksen keskeisiä prosesseja. Tässä työssä käytettiin tietoperustana rekrytointiprosessin teoriaa, sekä erilaisia tutkimuksia aiheeseen liittyen. Työssä keskityttiin organisaation näkökulmaan.

Tuloksissa verrattiin nykyistä Omnian nykyistä rekrytointiprosessia kunta-alan viitekehukseen, sekä analysoitiin kahden eri kyselyn tuloksia rekrytointiprosessin kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt uusi rekrytointiprosessikuvaus sisältää luottamuksellista tietoa ja esitetään varsinaisesta työstä kokonaan erillisessä tausta-aineistossa, joka jää tilaajan käyttöön.

Hakijakyselyn tuloksissa kävi ilmi, että hakijoiden mielestä Omnian rekrytointiprosessi on hyvin hoidettu, hakuilmoitukset ovat informatiivisia, ja monen mielestä hakijaviestinnässä on onnistuttu. Hakijaviestintä sai eniten kehittämistoiveita. Esihenkilöille tehdyn kyselyn tuloksena huomattiin tarve esihenkilöiden rekrytoinnin osaamisen kehittämiseen, jossa pääpaino on erilaisissa rekrytointimenetelmissä. Lisäksi suositellaan tässä opinnäytetyössä esihenkilöille tukimateriaalin koostamista rekrytoinnin tausta- ja tukimateriaaliksi.

Johtopäätöksissä todettiin, että rekrytointiprosessia ei voi lyhentää, mutta erilaisia vaiheita voidaan kehittää. Yksittäistä vaihetta kehittämällä kehittyy koko prosessi. Rekrytointiprosessin vaiheet kehittyvät erilaisten välineiden kehittyessä, esimerkiksi tekoälyn hyödyntäminen tulevaisuuden hakijaviestinnässä.

Avainsanat Rekrytointiprosessi, kehittäminen, hakijaviestintä

Sivut 67 sivua ja liitteitä 4 sivua

Business Development

Author Katrin Lööke

Year 2025

Subject Developing the Joint Authority Recruitment Process

Supervisors Tarja Pääkkönen

The aim of the thesis was to examine the recruitment process of the joint authority from the point of view of process development, using the municipal sector framework, the applicant survey and the supervisor survey. The topic of the thesis was to identify areas for improvement in the recruitment process, provide the organisation with tools and suggestions on how to improve the process. The research was commissioned by Omnia, a diverse provider of education and training in the Espoo Region.

Organisations need to invest in successful recruitment to ensure that they have the best possible resource, the best employees - and thus the best chance of success. The recruitment process is one of the key processes in a company. This work was based on the theory of the recruitment process, as well as various research on the subject. The work focused on the organisational perspective.

The results compared Omnia's current recruitment process with the framework of the municipal sector and analysed the results of two surveys from the perspective of recruitment process development. It is recommended to add one step to the current process of the organisation, and the employees to be placed must be checked before the recruitment can be published.

The applicant survey was analysed in this work. Applicants consider Omnia's recruitment process to be well managed, the recruitment notices informative, and many also consider the candidate communication to be successful. However, applicant communication also received the highest number of suggestions for improvement, and as such the researcher recommends that the organisation should consider how it could be further improved. The results of the survey of supervisor identified a need for further development of recruitment skills for supervisor, with a focus on different recruitment methods. In addition, this thesis recommends the compilation of support material for manager as background and support material for recruitment.

The conclusions concluded that the recruitment process cannot be shortened, but that different steps can be developed. Developing step by step will also improve the process. The stages of the recruitment process will evolve as different tools evolve, for example the use of artificial intelligence in future candidate communication.

Keywords recruitment process, development, candidate communication

Pages 67 pages and appendices 4 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Rekrytointiprosessi	5
2.1	Rekrytoinnin suunnittelu	7
2.1.1	Toimenkuvan määrittäminen	8
2.1.2	Rekrytointitapojen valinta	9
2.1.3	Aikataulun suunnittelu	11
2.2	Rekrytoinnin toteutus	11
2.2.1	Hakuilmoitus	12
2.2.2	Hakemusten käsittely	12
2.2.3	Haastattelut	14
2.2.4	Suosittelusten pyytäminen	16
2.2.5	Rekrytointiviestintä	17
2.3	Rekrytoinnin arviointi	17
2.4	Kestävä, vastuullinen ja eettinen rekrytointi	18
3	Kehittämistyö	20
3.1	Tutkimusmenetelmien valinta	22
3.2	Aineistonkeruu	24
4	Rekrytointiprosessin tutkiminen	27
4.1	Nykyinen rekrytointiprosessi verrattuna kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuriin ²⁷	
4.1.1	Suunnitteluvaihe	30
4.1.2	Hakuvaihe	32
4.1.3	Hakemusten käsittely ja haastattelut	33
4.2	Hakijakyselyn tulokset	35
4.2.1	Työpaikkailmoituksen informatiivisuus	39
4.2.2	Työpaikkailmoituksen hakulomake	40
4.2.3	Hakijaviestintä	41
4.2.4	Avoimet vastaukset	42
4.2.5	Syy hakea tehtävää	47
4.3	Esihenkilöille tehdyn kyselyn tulokset	48
5	Kehittäminen ja tuotos	50
5.1	Suunnitteluvaihe	50
5.2	Hakuvaihe	52

5.3	Haastatteluvaihe	52
5.4	Hakijaviestintä.....	54
5.5	Rekrytointiosaamisen kehittäminen.....	55
6	Yhteenveto.....	56
7	Pohdinta.....	58
	Lähteet.....	64

Taulukot ja kuvat

Taulukko 1.	Sanallinen arviointi vastausvaihtoehdoissa.....	37
Taulukko 2.	Kyselyn vastausaikojen analyysi.....	38
Taulukko 3.	Avoimien vastausten luokittelu.....	43
Taulukko 4.	Esihenkilöiden osaamistarpeet.	49
Kuva 1.	Prosessikuva, toiminnallinen kehittäminen.....	21

Liitteet

- Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2. Kyselylomake, hakijat

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan organisaation rekryointiprosessia ja pyritään löytämään sen kehittämiseen konkreettisia keinoja – tarkastellaan yhden organisaation rekryointeja ja peilataan prosessia kunta-alan viitekehukseen, mikä puuttuu, mitä tehdään toisin ja mistä voisi luopua. Työssä analysoidaan kaksi eri kyselytutkimusta, jotka on organisaatioissa tehty ja hyödynnetään niiden tuloksia kehittämisehdotuksia annettaessa.

Työelämälähtöiset tutkimukset ovat käytännönläheisiä ja ajankohtaisia, koska silloin tutkitaan sitä, mitä työpaikoilla tapahtuu, ja varsinkin sitä, mitä asioita on hyvä kehittää, muuttaa, ylläpitää tai uudistaa. Tutkimuksen tavoite on yhdistää työelämässä teoria, käytäntö ja kokemus. Kun tutkitaan työelämää, voi olla tavoitteena yhteisen työkielen ja käsitteiden luominen, jolla helpotetaan yhteistyötä eri toimijoiden ja kumppaneiden välillä. Tutkimuksiin kuuluu taustatietojen kartoittaminen, tiedonhankinta, järjestelmällinen tiedon kokoaminen sekä lopuksi muodostuu tulkintakokonaisuus. Tieteelliseen tutkimukseen kuuluu tarkka tutkimuskohteen määrittely, tutkimuksen tuotos, hyöty muille ja julkisen keskustelun kiinnostavuus. Eettisesti tutkimuksen tekeminen on täsmällistä ja järjestelmällistä. (Vilka, 2021, luku 1) Tässä työssä tarkastellaan ja kehitetään kuntayhtymän rekryointiprosessia.

Rekryointi on työntekijän palkkaamista, jolla on pitkäkestoista taloudellista vaikutusta yritykseen, ja siksi puhutaankin usein investoinnista. Yritystoiminnan kannalta uuden työntekijän palkkaaminen on kauaskantoinen ja merkittävä päätös, ja sen takia uuden työntekijän tulisi tuottaa vähintään sen verran, mitä hänen palkkaamiseensa maksaa yritykselle, mutta toki usein uuden työntekijän odotetaan olevan tuottoisa yritykselle. Organisaatioissa on usein käytössä rekryointistrategia, jossa on selkeästi valittu yrityksen linjaukset ja periaatteet uudelle rekryoinnille. (Viitala, 2021, ss. 71–75)

Henkilöstöstrategia on suunnitelma pitkän aikavälin henkilöstöressurssien johtamisesta. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu eri vaihtoehtojen pohtiminen, joilla varmistetaan oikea osaaminen ja resurssointi organisaatioon. Siihen kuuluu sekä henkilöstön liikuttaminen, vähentäminen että lisääminen. (Joki, 2024, s. 65)

Helsingin yliopisto kuvaa omaa rekryointiprosessia kuvion 1 mukaisesti, ja siinä on neljä päävaihetta: haku, valinta haastatteluun, arvioinnit ja haastattelut sekä rekryointipäätös (Helsingin yliopisto, n.d.). Samansuuntaisesti kuvaa rekryointiprosessia Rötkin, koska

hänen mukaansa prosessiin kuuluu monta vaihetta: tarpeen määrittely, hakuvaiheet, haastattelut, testit, viestintä, valinta ja sopimus (Rötkin, 2015, 59–63). Rekrytointien onnistuminen on erityisen tärkeä osa Omnian uutta strategiaa eli onnistumissuunnitelmaa.

Kuvio 1. Rekrytointiprosessin vaiheet, mukautettu Helsingin yliopisto, n.d.



Rekrytointi on hyvin tärkeä ja aikaa vievä tehtävä työelämässä. Siinä on monta vivahdetta, jokaisessa mutkassa voi tapahtua jotain yllättävää ja toisaalta moni asia voi onnistua tai epäonnistua. Kaikkein tärkein on hyvä suunnittelu, lisäksi ohjeistus ja järkevä toimintatapa auttavat onnistuneeseen rekrytointiin. Opinnäytetyön tekijä on toiminut usean vuoden ajan koulutuskuntayhtymän rekrytointivastaavana. Organisaatio on muuttunut, rekrytointeja on kehitetty, ja maailma on muuttunut paljon digitaalisemmaksi, kuin se oli lähimenneisyydessä. Yleisesti rekrytointiprosessi ei ole kehittynyt organisaatioissa yhtä nopeaa kuin teknologia ja työelämä muuten ovat kehittyneet (Trompenaars & Woolliams, 2024, s. 57).

Tässä työssä tutkitaan ja kehitetään organisaation rekrytointiprosessia, eli sitä osaa rekrytoinneista, joka vaikuttaa suoraan organisaation tekemiseen rekrytoinnin osalta. Rekrytoinnissa ovat aina mukana työnhakijat, ja heidätkin huomioidaan tässä työssä. Työnhakijat eivät ole tämän tutkimuksen kohteena, vaan heidän antamaa palautetta, kehittämisehdotuksia ja näkökulmia käytetään hyödyksi itse rekrytointiprosessin kehittämisessä. Toimiva, selkeä ja ketterä rekrytointiprosessi lisää positiivista työnantajamielikuvaa. Opinnäytetyöstä on iso hyöty koko organisaatiolle, erityisesti henkilöstöpalveluille, esihenkilöille ja johdolle.

Tutkimuksen kohteena on Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian rekrytointiprosessi. Omnia tarjoaa laajasti koulutusmahdollisuuksia: ammatillista tutkintokoulutusta, työväenopiston kursseja, aikuislukiokursseja, täydennys- ja lisäkoulutusta, aikuisten perusopetusta, tutkintokoulutukseen valmentavaa koulutusta, osaamiskeskus- ja nuorten työpajatoimintaa. Omniassa on töissä noin 1000 ammattilaista, ja yhteensä yli 40 000 opiskelijaa. Koulutuskuntayhtymän omistajakunnat ovat Espoo, Kirkkonummi ja Kauniainen. Omniassa on rekrytointeja vuosittain pari sataa tai enemmänkin. (Omnia, n.d.)

Koulutuskuntayhtymässä on tehty erilaisia toimenpiteitä rekrytointien kehittämiseksi. Jokainen toimenpide on ollut vastaus johonkin osaan rekrytointia, kuitenkin kokonaisuutta ei ole tästä näkökulmasta tarkastettu. Esimerkiksi Omniassa on käytössä anonyymi rekrytointi, jolla edistetään tasavertaista rekrytointia. Hakijan henkilöön liittyvät tiedot eivät ole näkyvissä ja työhaastatteluun valitaan henkilöt vain heidän koulutuksensa, työkokemuksensa ja hakemuksensa perusteella. Tässä ei ole kuitenkaan erityisemmin kiinnitetty huomiota siihen, miten tämä muuttaa rekrytointia, ja minkälaista uutta osaamista esihenkilöt tarvitsevat.

Organisaatiossa on otettu käyttöön vuonna 2022 anonyymi palautekysely työnhakijoille. Sen pohjalta on organisaatiossa tehty erilaisia kehittämistoimenpiteitä hakijoiden suuntaan – esimerkiksi tehostettu rekrytointeihin liittyvää viestintää. Kyselyä voi kehittää, jotta se antaa paremmin vastauksia, miten voidaan tehdä asioita paremmin. Kyselyllä on oma merkityksensä siihen, miten organisaation työnantajamielikuva kehittyy, kun työnhakijoilla on mahdollisuus antaa suoraa palautetta heti rekrytoinnin jälkeen prosessin toimivuudesta. Organisaatiolle tällä on iso merkitys, kun saadaan informaatiota hakijoilta, mikä toimii ja mitä asioita kannattaa vielä kehittää.

Kuntayhtymän rekrytointiprosessi on hieman jäykkä, kuten yleisesti julkisella sektorilla. Rekrytointiprosessiin liittyy monta tahoa organisaation sisällä. Rekrytoiva esihenkilö tekee rekrytointianomuksen, kirjoittaa ilmoitustekstin, haastattelee hakijat ja tekee päätöksen. Rekrytoivan esihenkilön oma esihenkilö puoltaa hakemusta ja ottaa töihin vakituisen henkilöstön. Hyväksymisprosessi on muuttunut aina organisaation tarpeeseen vastaten ja huomioiden taloudellinen tilanne. Rekrytointitarpeen tunnistamisesta työsopimuksen allekirjoittamiseen menee vähintään viisi viikkoa.

Henkilöstösuunnittelijan rooli on tarkistaa, korjata ja hyväksyä rekrytointianomus, jonka jälkeen henkilöstöassistentti julkaisee ilmoituksen, sekä hoitaa hakijaviestinnän ja virkojen osalta valmistelee viranhaltijapäätökset. Henkilöstösuunnittelija on koko prosessin ajan esihenkilön tukena, ja tarvittaessa osallistuu haastatteluun, sekä valmistelee työsopimuksen tai viranhoidomääräyksen. Tämän jälkeen vielä eri henkilöstöassistentti vie nämä sopimukset ja määräykset allekirjoitettavaksi ja arkistoi dokumentit.

Prosessia tarkastellaan tässä työssä, sillä ajatuksella, että rekrytointi olisi prosessina tulevaisuudessa yksinkertaisempaa, suoraviivaisempaa ja mahdollisesti keveämpää. Rekrytointiprosessi on aikaa vievä ja raskas prosessi, ja sen osalta on aina hyvä palata perusasioihin ja havaita kehittämistarpeet ja -kohteet.

Aihe on opinnäytetyön kirjoittajalle tuttu, koska hän on vastaavaa aihetta käsitellyt jo aikaisemmassa opinnäytetyössään. Hän on toiminut useamman vuoden ajan rekrytointivastaavana tutkittavassa organisaatiossa. Rekrytoinnin ja rekrytointiprosessin kehittäminen on keskeinen rekrytointivastaavan tehtävä sen lisäksi, että hän kouluttaa ja ohjeistaa prosessin vaiheita tarpeen mukaan.

Työn tavoitteena oli kehittää kuntayhtymän rekrytointiprosessia siten, että se tuottaa organisaatiolle laadukkaampia hakijoita ja onnistuneita rekrytointeja, sekä yksinkertaistaisi organisaation prosessia ja keventäisi mahdollisesti työtaakkaa. Tämän kehittämistyön toteuttamisen osalta nähtiin organisaatiossa selkeä hyöty. Organisaatiossa tähän kehittämistyöhön oltiin valmiita panostamaan tarvittavat resurssit. Tämä ei jää pelkäksi teoriaksi, vaan kehittämisehdotukset toteutetaan osittain tai kokonaan. Alalla on tunnistettu selkeästi tämä haaste, että työnhakijahankinta oppilaitoksiin tiettyihin tehtäviin on haasteellista. Kuntayhtymässä käytössä olevan Kuntarekry palvelun tuottaja Gradia, joka on kehittänyt tätä asiaa osaltaan siten, että oppilaitosrekrytoinneille on tehty omat internetsivut.

Tehtävä rajattiin siten, että kehittämistä tarkistettiin vain organisaation sisällä tapahtuvan rekrytointiprosessin osalta, eikä verrattu esimerkiksi erilaisia rekrytointijärjestelmiä ja niiden toimivuutta toisiinsa. Työn ulkopuolelle rajattiin selkeästi rekrytoinneissa käytettävät välineet ja järjestelmät, sekä tekoälyn suora hyödyntäminen eri vaiheissa. Lisäksi työn ulkopuolelle rajattiin työnhakijan kokemuksen kehittäminen, vaikka työnhakijan mielikuva ja kokemus rekrytoinnin onnistumisesta kehittyvät tässä sivutuotteena.

Tutkimuskysymys oli: Miten kehitetään kuntayhtymän rekrytointiprosessin laatua?

Kun Helsingin yliopisto aloitti oman rekrytointiprosessin suoraan ilmoitusvaiheesta, aloitti Hyppänen sen suunnittelusta. Tämän työn teoriaosuuden rekrytointiprosessin kuvauksesta jaetaan työssä Hyppäsen teorian mukaan kolmeen vaiheeseen: suunnittelu, toteutus ja arviointi (Hyppänen, 2013, s. 197).

Kuvio 1. Rekrytointivaiheet, mukautettu Hyppänen, 2013.



Toiminnallinen osuus aloitettiin kuvaamalla kuntayhtymän nykyinen rekrytointiprosessi. Samanaikaisesti hyödynnettiin rekrytointeihin liittyviä teorioita, tutkimuksia ja muuta alan kirjallisuutta, sekä dokumentoitiin nykytilanne. Kun nykytilanne oli tunnistettu, huomattiin jo siinä vaiheessa, missä prosessin vaiheessa on eniten kehittämisen tarvetta. Teoriat, erilaiset artikkelit ja tutkimukset antoivat suunnan rekrytointiprosessin kehittämistarpeille. Myöhemmässä vaiheessa hyödynnettiin hakijakyselyn lisäksi esihenkilöille tehtyä pikakyselyä rekrytointiprosessin kehittämisen tarpeista, sekä rekrytoivien esihenkilöiden osaamistarpeista.

Lopputuloksena syntyi kuntayhtymälle kaksi rekrytointiprosessin vaiheen kehittämiskohdetta, sekä niihin myös erilaiset ehdotukset, miten niitä kannattaa kehittää. Lisäksi tämän työn tuloksena muutettiin Omnian rekrytointiprosessin kuvausta siten, että siihen tuotiin näkyviin takaisinottovelvollisuuden alla olevien työntekijöiden tarkistaminen ennen kuin rekrytointi-ilmoitus voidaan julkaista. Ennen ilmoituksen julkaisua on tarkistettava myös mahdolliset sijoitettavat työntekijät. Vaihe ei ole organisaatiossa uusi, vaan näin on aina toimittu, mutta jostain syystä vaihe ei ollut kuvattu prosessissa. Yhtään vaihetta prosessista ei poistettu. Työn lopputulos on sellainen, että se on mahdollista jakaa muiden oppilaitosten tai julkisten hallintojen käyttöön.

2 Rekrytointiprosessi

Henkilöstö on yrityksen tärkein menestystekijä ja kilpailuvaltti, koska henkilöstöä ei voi kopioida. Resurssiperustaisen strategian mukaan ihmisen osaaminen, sitoutuneisuus, innovatiivisuus, tehokkuus ja muut persooniin liittyvät ominaisuudet ovat kilpailuvaltteja, jota kilpailijoilla ei ole. (Viitala, 2019, s.18) Henkilöstösuunnittelun yksi näkyvimmistä osista yrityksissä on rekrytointi, jolla ennakoidaan tulevat työvoima tarpeet sekä mahdollisten organisaatiomuutosten tarpeet (Moisalo, 2011, ss. 179–185).

Rekrytointi on uuden henkilön työhönottoa, jolla on pitkäaikaisia vaikutuksia ja joka on lisäksi vaativa ja kallis prosessi (Hyppänen, 2013, s.197). Työntekijän palkkaamisesta puhutaan pitkäaikaisena investointina, jonka pitäisi olla tuottava investointi yritykselle. Yhden kokopäiväisen työntekijän palkka on tehtävän mukaan 25 000–65 000 euroa vuodessa. (Viitala, 2019, s. 71) Monet organisaatiot näkevät rekrytoinnin investointina (Lahtiluoma ym., 2008, s.82). Rekrytointi on organisaation arvomaailmaan ja tavoitteisiin sopivan osaamisen, tahtotilan ja kehittämiskyvyn löytämistä ja vaalimista (Kaijala, 2016, s.16).

Rekrytointi on hakijalle hyvin henkilökohtainen prosessi, koska ihminen laittaa itsensä likoon ja se voi muuttaa ihmisiä sekä heidän elämäänsä, ja samoin organisaatiolle prosessi on hyvin kokonaisvaltaista sekä laaja-alaista työtä. Rekrytointi on vallankäyttöä, jonka tärkein piirre on luottamuksellisuus. (Rossi, 2020, ss. 11–12) Rekrytointi on molemminpuolista, työnhakija valitsee organisaation, josta hän on kiinnostunut ja jonne hän hakee töihin (Hyppänen, 2013, s. 198).

Rekrytointiprosessi on perinteisen mallin mukaisesti kolmivaiheinen: toimenkuva, työpaikkailmoitus ja työsopimus. Modernissa rekrytoinnissa keskitytään seuraaviin asioihin: tuloksellisuus, kehittymiskyky, aikaansaannokset ja tavoitteet. (Kaijala, 2016, ss. 15–16) Rekrytointiprosessin vaiheita voidaan kuvata näin: tehtävänkuvan määrittely, hakuilmoituksen luonti, ilmoittelu, hakemusten käsittely, haastattelut, palkkaaminen ja perehdyttäminen uuteen tehtävään (Lahtiluoma ym., 2008, ss. 82–84). Kaikki vaiheet tulee suunnitella etukäteen, jotta rekrytointiprosessin on mahdollista onnistua (Joki, 2018, s. 88).

Onnistuneen rekrytoinnin neljä avainasiaa ovat: tarve- ja osaamismäärittely, aikajana, hallittu prosessi ja jälkihoito (Kaijala, 2016, s. 26). Monessa organisaatiossa on henkilöstöasiantuntija, joka tukee esihenkilöä koko rekrytointiprosessin ajan: selvittää alkutilanteen, laatii hakuilmoituksen, vastaa kyselyihin, käsittelee hakemukset, valitsee haastateltavat, on mukana haastattelussa, tekee referenssitarkastuksen ja yhdenvedon hakijoista (Joki, 2018, ss. 87–88). Rekrytointi on onnistunut, kun on löydetty tehtävään henkilö, joka viihtyy ja kehittyy tehtävässään (Hyppänen, 2013, s. 197). Parhaimmillaan uusi työntekijä tuo yritykseen mukanaan uusia innovaatioita ja vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin positiivisesti (Viitala, 2019, s. 71).

Rekrytointeja ohjaa ja sille antaa raamit erilaiset lainsäädännöt. Työsopimuslaki määrää suoraan, että työnantajan on ilmoitettava vapaista tehtävistä yrityksessä esimerkiksi intrassa, jotta tehtävää on mahdollisuus hakea tasavertaisesti sekä vakituisilla, määräaikaisilla että osa-aikaisilla työntekijöillä. Lisäksi laissa on selkeä vaatimus siitä, mitä asioita työsopimuksessa on käytävä ilmi. (Työsopimuslaki, 26.1.2001/55, § 6)

Viranhaltijalaki ottaa paljon tiukemmin kantaa hakumenettelyyn – vakituisen virkasuhteeseen voi ottaa henkilön vain julkisen haun kautta, haku pitää olla auki vähintään 14 vuorokautta, ja vakituisen virkaan voidaan ottaa vain kelpoinen hakija. Määräaikaisesti virkaan ottaminen on selkeästi rajattu tämän lain mukaan, milloin se on mahdollista. Työsopimuslain lisäksi viranhaltijalaissa on määritelty tarkasti, mitä asioita

viranhoitomääräyksessä pitää olla. (Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta, 11.4.2003 / 304, § 3, §4)

Yksityisyysuojalaissa on säädetty työntekijän ja työnhakijan henkilötietojen käsittelystä, luottotietojen käsittelystä, huumausainetesteistä ja rikostaustatooteesta (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 13.8.2004 / 759, § 2, § 5, § 7). Rekrytointiin vaikuttaa tasa-arvolaki, jolla edistetään sukupuolten välistä tasa-arvoa. Esimerkiksi laissa sanotaan, että työnantajan tulee antaa mahdollisuus hakeutua tehtäviin sukupuolesta riippumatta. Tässä laissa kielletään suoraan syrjintä ja siihen sisältyy raskaana ja synnyttävien naisten syrjintä rekrytointitilanteessa. Syrjintää on myös se, jos tehtävään ei valita ansioitunein työnhakija. Laissa on määritetty syrjinnän kieltoa rikkoneelle hyvityssakon maksuvelvollisuus. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 8.8.1986 / 609, § 1, § 6, § 7, § 8, § 11)

Laajemmin syrjintää käsittelee yhdenvertaisuuslaki, jossa syrjintä on kielletty henkilöön liittyvän syyn takia, kuten mm. iän, kansalaisuuden, etnisyyden, uskonnon, kielen, mielipiteen perhesuhteiden, vammaisuuden ja seksuaalisen suuntautumisen perusteella. Laissa on suoraan luku, joka käsittelee työpaikkailmoittelua, ja siinä todetaan, että työnantaja ei saa perusteettomasti edellyttää hakijoilta henkilöön liittyviä ominaisuuksia tai seikkoja. (Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014 / 1325, § 7, § 8, § 17)

2.1 Rekrytoinnin suunnittelu

Rekrytoinnin tarve pitäisi olla ennakoitavissa, kun käytössä on henkilöstösuunnitelma, joka on laadittu ennakoimalla. Todellisuudessa usein herätään rekrytointitarpeeseen, kun tilanne on jo akuutti ja on pakko saada joku hoitamaan työt. Suunnitelmallisuus tulee esille siinäkin, että haetaan tarvittavaa ja tulevaisuuteen katsovaa osaamista, eikä vain korvata lähtenyt työntekijä nopeasti samanlaisella uudella työntekijällä. (Vaahtio, 2007, ss.17–19)

Tarvelähtöistä rekrytointia tehdessä tulee aina kiire, silti se on kuitenkin toimiva tapa niin kauan, kuin jollakin on kokonaisuus hallussaan ja organisaation rekrytointistrategiaa noudatetaan (Rossi, 2020, s. 44). Vaikka kuinka suunnitellaan ja ennakoidaan, silti rekrytointitarve tulee usein yllättäen. Organisaation toiminnan kannalta on erityisen tärkeää pysähtyä pohtimaan uutta tilannetta, eikä vaan äkkiä rekrytoida uusi työntekijä edellisen tilalle. Esihenkilön ja johdon tulisi miettiä, tarvitaanko uutta osaamista ja minkälainen uuden osaamisen tulisi olla, vai voisiko tilanteeseen sopia paremmin työtehtävien uudelleen jakaminen. (Lahtiluoma ym., 2008, s. 81) Rekrytointitarpeen lisäksi yrityksen tulee olla

tietoinen alueensa työvoimatarjonnasta, työvoiman muutoksista, toimialan houkuttelevuudesta ja palkkakilpailutilanteesta (Moisalo, 2011, ss.179–185).

Rekrytointitarpeen määrittelyyn liittyy olennaisesti se, että kriittisesti tarkastellaan sitä, että tarvitaanko oikeasti uutta työntekijää, vai löytyykö muita vaihtoehtoja. Joskus työt voidaan jakaa toisille tekijöille tai kehittää työmenetelmiä ja -välineitä siten, että työn tekeminen tehostuu. Ennen uuden työntekijän palkkaamista on hyvä pohtia koko työyhteisöä kokonaisuutena ja sen toimivuutta, jotta voidaan ennakoida tulevaisuuden toimintaympäristöä ja reagoida ajoissa muutoksiin. Erityisen tärkeää on miettiä tulevaisuuden osaamisen tarpeita, löytyykö tarvittavaa osaamista jo nykyisestä työyhteisöstä, tarvitaanko uutta osaamista ja ylipäätään sitä, mitä lisäarvoa uusi työntekijä tuo työyhteisöön. (Joki, 2018. s. 88) Usein rekrytointitarve syntyy silloin, kun joku irtisanoutuu, ja tarvitaan uusi tekijä tehtävälle (Hyppänen, 2013, s. 198).

Haettavalle tehtävälle on hyvä asettaa tavoitteet, ja selvittää rekrytoinnin todellinen tarve, ettei vaan haeta uutta työntekijää ja hänelle sitten aletaan keksimään tehtäviä (Rötkin, 2015, ss. 47–49). Hakukriteerien määrittelyyn voi tehdä esimerkiksi siten, että aloittaa toimenkuvan luomisesta, sitten miettii, mitä erityisosaamista tarvitaan, mitkä ovat tulevaisuuden osaamisen tarpeet ja mitkä olisivat uuden henkilön henkilökohtaiset soveltuvuusvaatimukset (Vaahtio, 2007, ss. 23–24). Toinen moderni tapa miettiä kriteereitä on palkata uusi työntekijä organisaatioon, eli ennakoida tulevia organisaation tarpeita, muutoksia ja kehitystarpeita (Kaijala, 2016, s. 23).

Rekrytointistrategialla tarkoitetaan erilaisia linjauksia ja periaatteita, joiden mukaan rekrytointeja yrityksessä tehdään (Viitala, 2021, s. 72). Usein organisaatioissa tarvitaan rekrytointilupa, joka on haettava organisaation ohjeen mukaisesti. Monessa organisaatiossa on käytössä tapa, jossa rekrytoivan esihenkilön esihenkilö myöntää rekrytointiin luvan, joissakin organisaatioissa luvan myöntää johto. (Hyppänen, 2013, s. 200)

2.1.1 Toimenkuvan määrittäminen

Rekrytoinnin suunnittelu aloitetaan tehtävän tarpeellisuuden arvioinnista. Erittäin tärkeää on selvittää, työntekijän irtisanoutumisen syyt, jos kyse on ollut tehtävän sisältöön liittyvästä ongelmasta, väärän tasoisesta palkkauksesta tai työyhteisön ilmapiirihaasteista. Nämä tiedot saadaan usein lähtöhaastattelussa. Kun tausta on kokonaisuudessaan selvitelty, voidaan määrittää toimenkuva rekrytoivalle tehtävälle. (Hyppänen, 2013, s. 199) Ennen kuin

päätetään toimenkuvasta, on rekrytoijan selvitettävä itselleen tehtäväroolin suhde organisaation strategiaan, odotukset tehtävää kohtaan ja mitkä ovat osaamisvaatimukset tehtävässä. Sillä on merkitystä, millä tasolla tehtävästä on suoriuduttava, koska aina ei tarvita huippusuorittajia, ja keskivertosuoritus voisi olla riittävä. (Collier, 2024, luku 4)

Usein sorrutaan siihen, että haetaan samaa osaamista ja ominaisuuksia organisaatioon, kuin talon jättäneellä työntekijällä oli – aina pitää arvioida todellisen tarpeen mukaan vaativuustaso ja osaamistarpeet uudelle työntekijälle, jota mennään rekrytoimaan (Hyppänen, 2013, s. 200). Tärkeää on huomioida, minkälaista työkokemusta vaaditaan tehtävässä, jotta siinä voi menestyä (Collier, 2024, luku 4). Kaijala näkee rekrytoinnin yritykselle sen ongelman ratkaisuna, eli on ongelma, johon etsitään ratkaisua rekrytoimalla (Kaijala, 2016, s. 27).

Rekrytointi-ilmoituksissa panostetaan paljon kuvaamalla haettavaa osaamista ja taitoja. Kuitenkin tutkimuksen mukaan iso merkitys sillä, että uusi työntekijä menestyy uudessa tehtävässä, on hänen oma asenteensa. Varsinkin tänä päivänä, kun monet ammatit ovat vanhenemassa, on erityisen tärkeää, että työntekijät ovat avoimia uuden omaksumiselle ja oppimiselle. Työnkuvan pitää olla totuudenmukainen kaikilta osin. Career Builderin vuonna 2023 tekemän tutkimuksen mukaan rekrytoijat valehtelevat hakijoille usein tehtävän vastuista ja urankehitysmahdollisuuksista. (Collier, 2024, luku 4)

2.1.2 Rekrytointitapojen valinta

Sisäinen rekrytointi on hyvä vaihtoehto, jos tiedetään, että organisaatiossa on tällaista osaamista ja mahdollisesti kiinnostusta vaihtaa tehtävää. Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan ilmoittamaan uusista tehtävistä ja halukkaiden on silloin mahdollista ilmoittaa kiinnostuksensa. Sisäisen rekrytoinnin haittana on rajattu hakijajoukko, ja siten uusi tehtävän haltija tunnetaan hyvin, mutta samoin hänen haasteensa tunnetaan organisaatiossa. Lisäksi työyhteisö voi vaikuttaa uuden työntekijän sopeutumiseen sekä positiivisesti, eli otetaan ilolla vastaan, tai sitten negatiivisesti, koska vanhat kiistat muistetaan ja kateuttakin esiintyy. (Vaahtio, 2007, ss. 26–28) Sisäinen siirto tai rekrytointi vaativat suunnittelua, jotta se voi onnistua (Hyppänen, 2013, s. 198).

Sisäisessä siirrossa on monia etuja, mutta riskejäkin löytyy. Etuina on se, että työntekijät saavat uusia haasteita ja organisaatio on työntekijälle tuttu, jolloin perehdytykseen ei mene paljon aikaa. (Joki, 2018, s. 89) Sisäinen rekrytointi on kustannustehokasta, kun jo tiedetään työntekijän osaaminen ja suoriutuminen tehtävästä ja uuden oppimisesta. On

tutkittu, että sisäiset siirtyjät pysyvät pidempään tehtävissä ja ovat tuottavuuden kannalta alussa huomattavasti kannattavampia kuin ulkoa rekrytoidut osaajat. (Collier, 2024, luku 1)

Organisaation kannalta sisäisen siirron haittoina on ainakin se, että kun yksi työntekijä siirtyy toisiin tehtäviin, aiheuttaa se ketjureaktion, ja avautuu seuraava tehtävä täytettäväksi. Lisäksi sisäiseen siirtoon liittyy usein mielensä pahoittajat, jotka ovat olleet mukana haussa, mutta joita ei valittu tehtävään. Kaikkein haastavin tilanne tulee siinä kohtaa, kun kollega nostetaan esihenkilöasemaan – tilanteessa tarvitaan aina johdon tuki, jotta uudella esihenkilöllä on edellytykset onnistua tehtävässään. Riskinä organisaatiolla nähdään se, että sisäisellä siirtyjällä ei ole ulkopuolisen tuomaa uutta näkemystä ja uusia ideoita työhön. (Joki, 2018, s. 89)

Ulkoista rekrytointia tarvitaan vähintäänkin silloin, kun yritys kasvaa, ja tarvitaan uudenlaista osaamista (Hyppänen, 2013, s. 198). Ulkoinen rekrytointi vaikuttaa aina lisäksi työnantajamielikuvaan, koska ilmoitus itsessään lisää organisaation tunnettavuutta ja hyvä ilmoitus lisää kiinnostusta yritystä kohtaan. Esimerkkejä on monia, miten voidaan vaikuttaa ilmoituksella lukijoiden mielikuvaan organisaatiosta: kun haetaan moneen paikkaan samaan aikaan, annetaan kuva kasvuorganisaatiosta, ja kun taas käytetään huumoria viestintäkeinona, annetaan kuva nuorekkaasta ja vauhdikkaasta yrityksestä. (Joki, 2018, ss. 90–91)

Ilmoituksessa pitää olla huomioitu organisaation viestintä ja ilme, sekä kohderyhmä, jota tavoitellaan. Joskus saattaa olla tarve hakea avoimeen tehtävään työntekijä siten, että rekrytoiva organisaatio selviää hakijalle vasta myöhemmin. Silloin käytetään ulkopuolista rekrytointikonsulttia, joka tekee hakuilmoituksen toimialalle eikä tiettyyn organisaatioon. Tällaisissa tapauksissa puhutaan pimeästä rekrytoinnista. (Hyppänen, 2013, s. 201)

Rekrytoinnissa on tärkeää tuntea markkinatilanne. Mahdollisesti yritys muokkaa omaa tarvetta rekrytoida osaajia siten, että muokkaa rekrytointi-ilmoitusta markkinatilanteeseen sopivaksi. Silloin yritys ymmärtää jo rekrytointia suunnitellessaan, mitä osaamista on pakko olla valmiina, ja mitä voidaan opettaa uudelle tekijälle talossa ollessaan. Silloin pohditaan tarkasti, onko potentiaalisia osaajia talossa, joille annetaan uusia haasteita ja mahdollisuus ottaa haltuun uusi tehtävä. (Collier, 2024, luku 1)

Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin välissä voi olla kohdennettu rekrytointi, jolloin tarjotaan tehtävää henkilöille, jotka ovat aikaisemmin olleet yrityksessä töissä ja tiedetään, että heillä on tarvittava osaaminen tehtävään. Tällaisia mahdollisia henkilöitä voivat olla

määräaikaiset työntekijät, työharjoittelijat, työkokeilijat, kiireapulaiset, opinnäytetyöntekijät, eläköityneet, jne. (Hyppänen, 2013, s. 203)

Vaativat, esimerkiksi johdon, rekrytoinnit voidaan hoitaa yhteistyössä ulkoisen asiantuntijan kanssa, jos sen nähdään tuovan lisäarvoa. Rekrytointikonsultin pitää tuntea toimiala ja olla kiinnostunut yrityksestä, lisäksi hänen pitää olla kokenut, lisäksi on hyvä tarkistaa hänen koulutuksensa sekä suositukset. (Joki, 2018, ss. 91–92) Omniassa käytetään hyvin harkiten ulkoista rekrytointikonsulttia, kun haetaan johtotehtäviin uutta henkilöä.

2.1.3 Aikataulun suunnittelu

Rekrytoinnit ovat aikaa vieviä, ja niiden suunnittelu vie paljon aikaa. Koko prosessi vie helposti kolme kuukautta aikaa. (Hyppänen, 2013, s. 202) Kaijalan mukaan nopea rekrytointi vie vähintään kolme kuukautta, mutta toteaa samalla, että paljon riippuu tarpeesta ja esimerkiksi suorittavaan tasoon voi löytyä tekijä muutamassa päivässäkin (Kaijala, 2016, s. 57).

Kun rekrytointiprosessi suunnitellaan hyvin, voidaan se toteuttaa nopeammin, mutta se vaatii esihenkilöltä paljon panostusta ja suunnittelua etukäteen. Kun esihenkilö on varannut itselleen heti suunnittelun alussa aikaa tehtävänkuvan määrittelylle, hakuilmoituksen muotoiluun, yhteydenottoihin vastaamiseen, hakemusten läpikäyntiin, haastatteluille ja valinnan tekemiselle, on hyvät mahdollisuudet, että aikataulusuunnitelmassa pysytään hyvin. (Hyppänen, 2013, s. 202) Kuitenkin, kun haetaan huippuosaamista ulkomailta, venyy prosessi helposti vuodenkin pituiseksi (Kaijala, 2016, s. 57). Organisaatio antaa tiettyjä lupauksia hakuilmoituksessa haun aikataulusta, esimerkiksi hakuaika, mahdollisuus kysyä tarkentavia lisätietoja, haastattelujen ajankohta ja valinta-aikataulu (Joki, 2018, s. 92).

2.2 Rekrytoinnin toteutus

Rekrytoinnin suunnittelun jälkeen päästään varsinaisesti näkyvästi tekemään rekrytointia. Hakuilmoitus luodaan siltä pohjalta, mikä on muodostunut tehtävänkuvaksi ja minkälaisen henkilöstötarpeen esihenkilö on tunnistanut. Kun hakuilmoitus on julkaistu, markkinoidaan työpaikkaa, ja odotetaan hakijoita. Kaikki hakemukset on käsiteltävä, ja niistä valitaan sopivimmat hakijat haastatteluun. Haastattelujen tueksi pyydetään suosittelijat ja mahdollisesti teetetään soveltuvuusarvio. Lopulta esihenkilö tekee päätöksen, kenet hän valitsee tehtävään ja tehdään työsopimus, sekä työ alkaa perehdytyksellä.

2.2.1 Hakuilmoitus

Hakuilmoituksen laatiminen on vaativa osa rekrytointia. Siinä on järkevää olla mukana vain tehtävän kannalta tärkeät vaatimukset, eikä siihen listata kaikkea mahdollista kivaa, jolloin potentiaalinen hakija saa kuvan, että haetaan yli-ihmistä. (Joki, 2018, s. 92) Collier suosittelee rekrytoijaa katsomaan tulevaisuuteen, ja kuvittelemaan uuden henkilön vuoden päästä tehtävässä, ja sitä kautta tunnistamaan se oleellinen osaaminen ja ominaisuudet, mitä uudelta työntekijältä vaaditaan (Collier, 2024, luku 4).

Aina on vaara, että saadaan vääränlaisia hakijoita, ja varsinkin silloin, kun tehtävä on kuvattu hakemukseen todellisuutta vaativammaksi. Silloin valittu pettyy tehtävään, koska hänellä on korkeammat odotukset, ja mahdollisesti lähtee jo koeaikana, jolloin organisaatio aloittaa kalliin rekrytointiprosessin alusta. Ilmoituksessa kerrotaan lisäksi organisaatiosta, työyhteisöstä ja henkilöstöeduista. Huolellinen pitää olla kirjoitus- ja kielioppivirheiden välttämässä, koska se vaikuttaa negatiivisesti työnantajamielikuvaan ja organisaation imagoon. (Joki, 2018, s. 92)

Työpaikkailmoitusta täytyy pitää organisaation markkinointina – sen takia ilmoituksen on oltava sisällöltään ja tyyliiltään organisaation näköiset, ja siinä ei saa olla kielivirheitä eikä kömpelyyksiä. Hakuilmoituksen on oltava selkeä, siinä kerrotaan tehtävänkuvasta, henkilökohtaisista edellytyksistä, ja kaiken muun olennaisen hakijalle, unohtamatta sitä, mitä organisaatio tarjoaa uudelle työntekijälle. Julkisella sektorilla osa kelpoisuusvaatimuksista tulevat laeista ja säädöksistä. (Vaahtio, 2007, s. 34)

Työpaikkailmoituksen perusteella hakija lähettää organisaatiolle hakemuksensa, eli osoittaa kiinnostuksensa tehtävään. Ilmoituksen laatu ja erityisesti sisältö voidaan mitata aika usein saamamme hakemusten määrällä. Kuitenkaan määrä ei korvaa laatua, ja jos hakemuksia tulee kovin paljon, voi pohtia, onko ilmoitus epäonnistunut, eli se ei ole kertonut tehtävästä ja osaamisen vaatimuksista tarpeeksi tarkkaan. Kliseiden sijaan on hyvä kertoa ilmoituksessa, mihin organisaatio on menossa, ketkä ovat asiakkaita, minkälaiset tavoitteet tehtävälle on annettu, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja miten yrityksen arvot näkyvät arjessa. (Kajjala, 2016, s. 59)

2.2.2 Hakemusten käsittely

Hakuilmoituksessa kerrotaan, miten ja missä muodossa hakemukset tulee jättää. Hakemusten ensimmäinen käsittely tehdään ilmoituksessa olleiden vaatimusten

perusteella, eli onko hakijalla vaadittu koulutus ja kokemus. Hakemukset voi jakaa esimerkiksi kolmeen kategoriaan: haastateltavat, potentiaaliset haastateltavat ja hylätyt. (Joki, 2018, s. 93)

Vahtio jakaa hakemukset vain kahteen ryhmään: ehkä ja ei – ja jos ehkä ryhmä on iso, hän tekee toisen jakokierroksen heidän välillään. Hakijoiden vertailuun on suositeltavaa käyttää taulukkoa, jossa on mukana faktat hakijoista ja tässä täytyy muistaa, että hakijoilla on oikeus saada nähdä tällainen taulukko, jos se on tehty. Aina täytyy muistaa, että kunnioitetaan kaikkia hakijoita ja luetaan kaikki hakuajan puitteessa tulleet hakemukset arvostavasti läpi. (Vahtio, 2007, ss. 70–73)

Tutkimuksen mukaan työnhakijat kokevat, että pelkän hakemuksen ja ansioluettelon mukaan ei voi tehdä valintoja, koska niistä eivät käy ilmi hakijan persoonallisuus, pehmeät- ja ihmissuhdetaidot, lisäksi niissä ei käy ilmi hakijoiden sopivuus yritykseen ja arvoihin. Tämän lisäksi hakijoita mietityttää se, että algoritmit voivat sisältää vinoumia, ja varsinkin vähemmistöryhmien syrjintä koetaan epäoikeudenmukaiseksi. (Adawiah & Putra, 2024, ss. 136–138)

Toisessa tutkimuksessa päästään samaan tulokseen, eli hakijat eivät koe algoritmeja mielekkäänä, koska heidänkin mielestään ne eivät tunnista persoonia ja ihminen näkyy koneille vain algoritmina, inhimillisyys jää puuttumaan. Toisaalta tutkimus osoittaa, että todellisuudessa ihmiset rekrytoijina huomioivat valintaa tehdessään epäolenaiset asiat, kuten ikä, sukupuoli, rotu, liikalihavuus, jne. (Lavanchy, ym., 2023, ss. 127, 132–133) Samantyyppisiä tuloksia saatiin, kun esivalinta hakijoista tehtiin ChatGPT:llä, ja huomattiin, että tekoäly syrjii selkeästi afroamerikkalaisia miesten nimiä (Collier, 2024, luku 6).

Kaijalan mukaan rekrytointiprosessiin ei saa ottaa ketään mukaan kesken prosessin, vaan kaikkien pitää olla alusta asti mukana (Kaijala, 2016, s. 63). Nykypäivänä on erittäin tärkeää, että haastattelija eli rekrytoiva esihenkilö on itse sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi LinkedIn:issä läsnä. LinkedIn:in tutkimuksen mukaan 89 % työhaastatteluun menevistä hakijoista tutustuu haastattelijan profiiliin ennen haastattelua. Siellä tutkitaan varsinkin esihenkilön kirjoittamia kommenttejaan, mitä artikkeleita he ovat jakaneet ja mistä ovat pitäneet. Profiilikuvasta tehdään omat johtopäätökset esihenkilön pätevydestä, miellyttävyydestä ja vakuuttavuudesta. (Collier, 2024, luku 7)

2.2.3 Haastattelut

Ennen hakemusten käsittelyn aloittamista, esihenkilö muistuttaa mieleensä tehtävänkuvan ja hakuilmoituksen, mitä kriteerejä hakijoille on tehtävään ilmoitettu (Hyppänen, 2013, s. 205). Rekrytointihaastatteluun suositellaan kahta organisaation edustajaa – kaksi haastattelijaa havainnoi enemmän kuin yksi haastattelijaa (Joki, 2018, ss. 97–98). Haastattelukysymykset tulee miettiä tarkasti, koska hakijan vastaukset riippuvat siitä, mitä ja miten asioita kysytään (Hyppänen, 2013, s. 210).

Haastattelu voi olla strukturoitu, eli kysymykset on valmisteltu etukäteen, tai sitten keskustelu, jossa rennosti ja vapaasti keskustellen tutustutaan toisiinsa (Joki, 2018, ss. 97–98). Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan sitä, että samat kysymykset kysytään samassa järjestyksessä jokaiselta työnhakijalta, ja silloin vastaukset ovat vertailukelpoiset ja jäsenneily samalla tavalla. Strukturoidut haastattelut säästävät aikaa, koska samoja kysymyksiä käytetään joka haastatteluun, kysymykset pisteytetään samalla logiikalla ja päätöksenteko nopeutuu. Strukturoimattomat haastattelut taas ovat vapaasti virtaavia keskusteluja, joista valitaan haastattelijan mielestä paras hakija tehtävään. (Collier, 2024, luku 6)

Haastattelusta kannattaa tehdä muistiinpanot joko haastattelun aikana tai heti sen jälkeen (Joki, 2018, s. 98). Ennen haastattelua rekrytoijan on tutustuttava hakijan hakemukseen kunnolla. Haastattelussa kannattaa antaa hakijan puhua mahdollisimman paljon, esimerkiksi voi käyttää jakoa: haastattelijaa 20 % ja työnhakija 80 %. (Hyppänen, 2013, s. 206, 209) Samoin Collier painottaa haastatteluun valmistautumista, ja suosittelee varaamaan noin vartti aikaa ennen haastattelua tutustuakseen ja palauttaakseen mieleen haastateltavan hakemus ja cv (Collier, 2024, luku 4).

Haastattelumuotona voi olla ryhmähaastattelu, jossa erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten hakijat ottavat roolia ryhmässä. Hakijoilta voidaan pyytää työnäytettä haastattelun lisäksi, jolla päästään näkemään työntekijän todellinen osaaminen. (Vaahtio, 2007, s. 89, 106)

Haastattelun tehtävä on selvittää, miten hyvin hakija menestyisi tulevassa tehtävässään. Haastattelun jäykkyyttä voi keventää aluksi pienellä small talkilla, ja monet organisaatiot aloittavat tilaisuuden yritysesityksellä. (Vaahtio, 2007, s. 78, 85) Haastattelua voidaan pitää rekrytointiprosessin tärkeimpänä vaiheena, koska siinä luodaan ensivaikutelma hakijasta, saadaan henkilökohtainen kontakti ja saadaan lisätietoa hakijoista, jotta voidaan valita

paras tekijä juuri tähän tehtävään. Samalla tavalla hakijat muodostavat oman mielikuvan organisaatiosta, työyhteisöstä ja esihenkilöstä. (Hyppänen, 2013, ss. 207–208)

Kun rekrytoija puhuu organisaatiosta ja tehtävästä, hänen on oltava rehellinen, ja kerrottava mahdollisista haasteista ja ongelmista molempiin liittyen. Kun hakija tietää haasteet ja silti on kiinnostunut tehtävästä, hän sitoutuu organisaatioon aivan eri tavalla, kuin silloin, kun hänelle selviävät haasteet vasta siinä vaiheessa, kun hän on aloittanut työt. (Collier, 2024, luku 4)

Haastattelussa on näkyviä osia, kuten hakijan henkilötausta, koulutus ja työkokemus, kun taas persoonallisuus voi tulla esille haastattelussa tai se voi jäädä piiloon. Tavoitteena on saada työnhakijasta kokonaiskuva. (Hyppänen, 2013, ss. 207–208) Tärkeintä on löytää oikea persoona tehtävään, ja se voidaan löytää vain esittämällä tarpeeksi paljon oikeita kysymyksiä. Haastattelijan pitää olla hyvin valppaana, jotta tunnistaa oikean persoonan tehtävään. (Kaijala, 2016, s. 83)

Hyppänen suosittelee suunnittelemaan haastattelu siten, että alussa on helppoja asioita, keskellä tiukempi osuus ja lopussa taas päätetään haastattelu mukavaan tunnelmaan ja kevyempiin aiheisiin. Työnhakijalle on annettava mahdollisuus tarkentaa asioita ja kysyä lisätietoja haastattelun aikana tai viimeistään haastattelun lopussa. (Hyppänen, 2013, s. 208)

Kiellettyjä aiheita haastattelukysymyksiksi ovat kaikki kysymykset, jotka liittyvät henkilöön, eikä haettavaan tehtävään. Esimerkiksi perhe ja parisuhdeasiat, terveyteen liittyvät kysymykset, päihteiden käytöstä, harrastuksista ja yhdistystoiminnasta. Tietenkin työnhakija voi itse tuoda näitä asioita esille, vaikkei näitä kysytäkään haastattelussa. (Vaahtio, 2007, ss. 42–51)

Työntekijältä kannattaa suoraan kysyä hänen osaamisestaan, sekä motivaatiostaan ja kiinnostuksesta ja innostuksesta uutta tehtävää kohtaan (Pyyhtiä, 2023, s. 41).

Rekrytoijankin pitää olla suora ja avoin sekä tehtävästä, työyhteisöstä, organisaatiosta, sekä odotuksista uutta työntekijää kohtaan. Rekrytoijan on tärkeää luottaa omaan intuitioon faktojen lisäksi ja koeaika on hyödynnettävä, jotta nähdään, että onko valittu henkilö oikea tälle organisaatiolle. (Kaijala, 2016, ss. 91–93, 109)

Haastattelukierroksia voi olla enemmän kuin yksi, lisäksi voidaan käyttää erilaisia tehtäviä ja soveltuvuusarviointeja, jotta saadaan selville, kuka on tehtävään soveltuvin (Hyppänen,

2013, s. 218). Pyyhtiä kannustaa monimuotoistamaan työyhteisöjä rekrytoinnin keinoin – palkkaamaan eri ikäisiä, olemaan katsomatta sukupuoleen, eri kulttuuritaustoisia ja eri kansalaisuuksia sekä eri osaamistaustoilla olevia työntekijöitä (Pyyhtiä, 2023, s. 41). Soveltuvuustestit ovat hyvät mittaamaan hakijan kiinnostusta, persoonallisuutta ja soveltuvuutta, ja monimutkaista ajattelua vaativiin tehtäviin niitä suositellaan käytettävän (Collier, 2024, luku 6).

Työnantaja valitsee tehtävään omalta kannaltaan parhaan vaihtoehdon pätevyyden ja sopivuuden kannalta, kuitenkin ketään ei saa syrjiä valintatilanteessa (Aaltonen, ym., 2013, s. 13). Vaikka monia rekrytointivaiheita voi hoitaa muut, valinnan tehtävään tekee aina esihenkilö (Hyppänen, 2013, s. 215).

2.2.4 Suositusten pyytäminen

Suosittelijoilta saadaan viimeinen varmistus valinnalle (Joki, 2018, s. 104). Referenssejä saa kysyä vain niiltä henkilöltä, jotka työnhakija on itse ilmoittanut rekrytoijalle (Vaahtio, 2007, s. 51–54). Suosittelijoilta pyritään vahvistamaan hakijasta saatua kuvaa, ja suosittelijoille soitetaan haastattelupuhelu, jossa kysytään tarkkoja kysymyksiä niistä asioista, jotka eivät ole tulleet aikaisemmin esille, tai joihin halutaan vahvistusta. Hakijan ominaisuuksista esimerkiksi ahkeruutta, ei voi oikein mitata hakutilanteessa, mutta siitä voi kysyä suosittelijalta. Rekrytoija ei saa olettaa mitään, vaan yksi keino selvittää hakijasta tietoja, on kysyä referenssejä suosittelijalta. (Kaijala, 2016, s. 84, 140)

Referenssejä on perinteisesti tarkistettu puhelinsoitolla. Nykyään on sen rinnalle kehitetty erilaisia digitaalisia vaihtoehtoja, jotka helpottavat sekä rekrytoija että suosittelijan tehtävää. Rekrytoijat saavat vertailukelpoiset raportit eri hakijoista, ja suosittelijat voivat vastata kysymyksiin laite ja aikariippumattomasti, sitten kun heille sopii. (Refapp, n.d.)

Suosittelijoille soittaminen vie paljon aikaa, ja siinä voi olla laatu- ja luotettavuuspoikkeamia. Digitaalista järjestelmää käyttäen säästetään aikaa, ja saadaan laajempi data, koska lähetetään kyselylomake useammalle suosittelijalle hakijaa kohden. Yhdestä hakijasta pyydetään useampi suositus, eli saadaan laajempi otanta yhdestä työnhakijasta. Kun suosittelijat ovat vastanneet samoihin kysymyksiin, saadaan lopputuloksena jokaisesta työnhakijasta kirjallinen dokumentti, ja nämä eri hakijoista saadut dokumentit ovat keskenään vertailtavissa rekrytointipäätöksen tueksi. (Grade, n.d.)

2.2.5 Rekryointiviestintä

Organisaation tulee viestittää jokaiselle hakemuksen jättäneelle hakijalle rekrytoinnin etenemisestä, riippumatta siitä, paljonko hakemuksia tehtävään tulee. Ensisijaisen tärkeää on kiittää jokaista hakijaa kiinnostuksesta organisaatiota ja tehtävää kohtaan, toki jokainen hakija odottaa tietoa lopputuloksesta, eli rekrytoinnin päättymisestä tulee viestiä kaikille. (Joki, 2018, s. 94) Vaahtio kiteyttää hakijaviestinnän siihen, että kunnioita ja arvosta jokaista hakijaa jokaisessa rekryointiprosessin vaiheessa (Vaahtio, 2007, s.12).

Rekrytoinnilla on iso vaikutus työnantajakuvaan, sekä päinvastoin – työnantajakuvalla on iso merkitys rekrytointiin, koska kuva muodostuu mielikuvista, huhuista ja käsityksistä. Hakuilmoitus on markkinointia, jolla kasvatetaan yrityksen näkyvyyttä ja tunnettavuutta. (Rossi, 2020, ss. 52–55) Onnistunut rekrytointi vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan (Kaijala, 2016, s. 87).

2.3 Rekrytoinnin arviointi

Rekrytointia voidaan arvioida mittaamalla hakemusten määrää ja laatua, työnantajamielikuvan paranemisella, palautekyselyllä hakijoilta ja tärkeimpänä tietenkin valitun henkilön menestymisellä uudessa tehtävässä (Joki, 2018, s. 105). Parhaimmillaan hyvin hoidettu rekrytointi parantaa yrityksen imagoa, koska se luo potentiaalisille hakijoille myönteisen kokemuksen avoimesta, objektiivisesta ja oikeudenmukaisesta rekrytoinnista (Adawiah & Putra, 2024, s.138).

Rekrytoinnin onnistumista edesauttaa huolellinen suunnittelu ja toteutus, eli kun rekrytointitarve ja tavoite on oikein määritelty, rekrytoinnilla on hyvä mahdollisuus onnistua. Onnistumiseen vaikuttaa se, että annetaan ilmoituksessa realistinen kuva tehtävästä, jolloin uuden työntekijän odotukset voidaan täyttää. Iso merkitys rekrytoinnin onnistumiselle on sen jälkeen alkava perehdytys. Kun perehdytys onnistuu, usein rekrytointi on onnistunut. (Joki, 2024, s. 81)

Rekrytointiosaamisella on merkittävä vaikutus siihen, että rekrytointi onnistuu. Rekrytointiosaamisella vaikutetaan siihen, että esihenkilöt suhtautuvat positiivisesti rekrytoijien ehdotuksiin, oikeanlaisten ihmisten saaminen tehtäviin, hakijoiden positiivinen reaktio ja tehtävän täyttöaika on nopeampi. Myöhempi positiivinen vaikutus on se, että valittu työntekijä menestyy ja viihtyy tehtävässään, ja esihenkilöt ovat tyytyväisiä rekrytointiprosessiin. (Viitala, 2019, s. 74)

2.4 Kestävä, vastuullinen ja eettinen rekrytointi

Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan ekologista, taloudellista, sosiaalista ja kulttuurista kestävyyttä. Tuleville sukupolville tulisi jättää inhimillistä, fyysistä, sosiaalista ja luontopääomaa. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan osaamista, tiedettä, tutkimusta ja kehittämistä. Fyysisellä pääomalla taas tuotantoa, infrastruktuuria ja rakennettua ympäristöä. Lait, säädökset, hallinto, luottamus ja sosiaaliset verkostot ovat sosiaalista pääomaa, ja kaikki luonnonvarat ovat luontopääomaa. (Ympäristöministeriö, 2023) Ihmisten vastuullinen käyttäytyminen ja sitoutuminen kestäväan kehitykseen lisää arvoa ja tuo säästöä. Kestävä tulevaisuus luodaan siten, että mahdollistetaan jokaisen ihmisen elää hyvä elämä tarjoamalla hyvinvointia ja täyttämällä ihmisten perustarpeet. Lisäksi yhteiskuntien vakaudella, turvallisuudella ja tasa-arvolla on keskeinen rooli kestäväan tulevaisuuden kuvassa. (Lovins, ym. 2018. s.134, 231–232)

YK:ssa on vuonna 2015 sovittu kaikkien maiden yhteisestä suunnitelmasta ihmisten, planeetan ja vaurauden hyväksi – suunnitelman nimi on Agenda 2030. Suunnitelma sisältää 17 kestäväan kehityksen tavoitetta, joilla on 169 alatavoitetta. Kestäväan kehityksen tavoitteet liittyvät kolmeen aiheeseen: talouteen, sosiaalisuuteen ja ympäristöön. Työelämään ja rekrytointiin liittyvät näistä 17 tavoitteesta ainakin seuraavat 10 tavoitetta: 1. Ei köyhyyttä, 2. Ei nälkää, 3. Terveyttä ja hyvinvointia, 4. Hyvä koulutus, 5. Sukupuolten tasa-arvo, 8. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, 9. Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja, 10. Eriarvoisuuden vähentäminen, 16. Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto, 17. Yhteistyö ja kumppanuus. (United Nations, 2015)

Agenda 2030 -ohjeilman neljäs tavoite liittyy koulutukseen ja opetukseen. Siihen liittyy vahvasti tulevaisuuden opettajien eli pätevien opettajien rekrytointi. Tulevaisuuden opettaja osalistaa, on tasa-arvoinen ja mahdollistavat omalta osaltaan laadukkaan ja elinikäisen oppimisen. Laadukas koulutus nähdään ainoana terveiden yhteiskuntien mahdollistajana. Oppijoilla pitää tulevaisuudessa olla tiedot, taidot ja arvot, joita tarvitaan kestäväan tulevaisuuden rakentamiseen. (Mngomezulu, ym. 2021. s.218)

Tutkija tarkastelee rekrytointia kestäväan kehityksen näkökulmasta: talous, sosiaalisuus ja ympäristö. Rekrytointi liittyy toki talouteen selvästi, koska yritykselle se on rekrytoinnin jälkeen maksettavan palkan muodossa menoerä, kun työstä maksetaan palkkaa työntekijälle. Toisaalta yrityksessä odotetaan, että työ on tuottavaa, eli työntekijän työpanos tuottaa lisätuloja ja on isompi, kuin maksettava palkka. Työntekijä saa palkan tekemästään

työstä. Sekä yritys että työntekijä maksavat maksuja yhteiskunnan hyväksi, joten yhteiskuntakin hyötyy rekrytoinnista.

Rekrytointiprosessi itsessään on hyvin sosiaalinen tapahtuma, kun työnhakija kirjoittaa hakemuksen, on mahdollisesti yhteydessä yhteyshenkilöön, haastattelut ovat vuorovaikutteisia ja jännittäviä tapahtumia, ja lopulta rekrytoiva esihenkilö tekee valinnan tietyistä henkilöstä. Rekrytoinnin jälkeinen perehtyminen ja työnteko ovat erittäin sosiaalisia, kun esihenkilö ja muut työkaverit tulevat tutuksi sekä uuden työntekijän odotetaan sopeutuvan uuteen tiimiin. Nykyään melkein jokaiseen työhön liittyy yhteistyön tekeminen ja verkostoituminen. Työyhteisö on sosiaalinen ympäristö, mutta yhtä tärkeää on, että työntekijöillä on omat työn ulkopuoliset sosiaaliset verkostot.

Ympäristö liittyy rekrytointiin ihan suoraan silloin, kun esimerkiksi työnhakija ja työnantaja kumpikin kulkevat haastattelutilaisuuteen jollakin kulkuvälineellä. Joskus haastatteluun tullaan pitkänkin matkan päästä. Ympäristöön liittyy lisäksi hakemusten ja tietojen tulostaminen paperille – tätä tapahtuu nykyään todella harvoin, koska nykyään hakemukset lähetetään sähköisesti. Usein rekrytoiva organisaatio käyttää järjestelmää, johon työnhakija täyttää omat tiedot ja kirjoittaa hakemuksensa.

Tekoälysovellusten odotetaan parantavan rekrytointipalveluja. Kun päätöksenteosta tulee automatisoitu, on iso riski, että päätökset ovat huomaamattomasti syrjiviä. Vinoutunut päätöksenteko vaan lisääntyy, kun dataa kerääntyy lisää ja samat algoritmit toistuvat ja vahvistuvat. Tekoäly ja algoritmit yhdistävät erilaisia tietoja päätöksenteon tueksi ja siinä on riski, että huomio kiinnittyy päätöksenteon kannalta epäolennaiseen tietoon – rekrytoinnissa esimerkiksi hakijan postinumeroon. (Ojanen, ym, 2022, s.18)

Vastuullinen rekrytointi liittyy vahvasti yrityksen vastuulliseen johtamiseen, joka tarkoittaa tasa-arvon, osaamisen, hyvinvoinnin ja ekologisuuden edistämistä. Rekrytointitilanteessa vastuullisuus tarkoittaa sitä, että työnhakijoita kohdellaan tasavertaisesti riippumatta heidän sukupuolestaan, syntyperästään, seksuaalisesta suuntautumisestaan sekä uskonnostaan. Vastuullista rekrytointia on se, että hakijalle kerrotaan yrityksestä ja työtehtävästä totuudenmukaisesti. (Viitala, 2019, s. 218–221)

Eettisyys liittyy vahvasti jokaisen henkilön omiin arvoihin. Yrityksen näkökulmasta on tärkeää, että tuodaan esille yrityksen arvot ja sitä kautta opetetaan työntekijät toimimaan organisaation eettisten sääntöjen mukaisesti. Työelämässä eettinen toiminta heijastuu vahvasti yrityksiin, joilla on hyvä työntekijäsuhde, eli työntekijät arvostavat työpaikkaansa ja

luottavat työnantajaansa. Eettinen työpaikka on turvallinen ja toimii lakien sekä säädösten mukaisesti. (Dessler, 2023, ss. 484–488)

Eettisyys tarkoittaa lisäksi työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua ja hyvinvoivia työntekijöitä. Rekrytinnissa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että palkataan yrityksen arvoihin sopiva hakija, jotta tulevaisuudessa työtehtävissä ei tulisi eettisiä ristiriitoja. Työpaikkailmoituksista tehdyssä tutkimuksessa huomattiin, että eettisyydestä ei ilmoituksessa paljon mainittu. Hakijoiden eettisyyttä ja arvoja pyritään tiedustelemaan työhaastatteluissa. Koska haastattelija on aina subjektiivinen, tieto ei aina ole kaikkein luotettavin. (Gaurav, 2022, s.681–682)

Eettisyys rekrytinnissa liittyy vahvasti sekä vastuullisuuteen että kestävyteen – niissä on samoja elementtejä ja liittyvät siten vahvasti toisiinsa. Vastuullinen rekrytointi on myös eettinen ja kestävä, samoin kestävä rekrytointi on sekä eettinen että vastuullinen, ja toki eettinen rekrytointi on kestävä ja vastuullinen. Rekrytinnin eettisyys on vahvasti sitä, että prosessi viedään läpi oikeudenmukaisesti ja ohjeiden mukaisesti, ja lopuksi valitaan ansioitunein ja soveltuvin hakija tehtävään.

Anonyymin rekrytinnin katsotaan vähentävän syrjintää, kun rekrytoija tekee päätöksen hakijan osaamisen ja soveltuvuuden perusteella, eikä hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuta päätöksentekoon. Rekrytointi on anonyymi hakuvaiheessa, ja muuttuu haastatteluvaiheessa tavalliseksi rekrytinniksi. Näin voidaankin pohtia, että onko anonyymi rekrytointi vähemmän syrjivä, vai siirtyykö mahdollinen syrjintä prosessin hakuvaiheesta haastatteluvaiheeseen. Monen tutkimuksen mukaan anonyymi rekrytointi itse asiassa vähensi vähemmistöryhmien mahdollisuutta tulla valituksi tehtävään. Tämä johtui siitä, että työnantajat eivät voineet käyttää positiivista erityiskohtelua vähemmistöryhmille, koska heillä ei ollut tietoa, kuka hakijoista kuuluu vähemmistöön. Kuitenkin on lisäksi tutkimuksia, joissa todetaan, että anonymiteetin käyttö lisää vähemmistön mahdollisuuksia tulla valituksi tehtävään. (Kanninen, ym. 2022. ss.97–101)

3 Kehittämistyö

Kehittämistyön tarkoitus organisaatioissa on vastata tarpeeseen luoda uusia menetelmiä, toimintatapoja, tuotteita ja palveluita. Kehittämistyötä tarvitaan organisaatioissa liiketoiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen, uuden luomiseen, asiakastarpeisiin vastaamiseen, ongelmien ratkaisemiseen ja tulevaisuuden ennakointiin. Toimintaympäristö

muuttuu nopeasti digitalisoitumisen ja tiedon lisääntymisen myötä – innovatiivisuus lisääntyy. Tutkimuksellinen kehittäminen on teorian ja kehittämisen yhteistyötä, eli käytännön tavoitteita tuetaan teorialla – siinä ratkaistaan ongelma, jonka tukena on kriittinen tieto ja käytäntö. Kehittämiseen käytetään erilaisia menetelmiä monipuolisesti. Kehittämisen tarkoitus on löytää ratkaisuja, tehdä parannuksia ja ottaa ratkaisut sekä parannukset käyttöön. Kehittämisen pitää olla kriittistä, analyyttistä ja järjestelmällistä, kuten kuvasta 1 käy ilmi. Kehittämistyö on prosessi, joka alkaa suunnittelusta, jatkuu toteutukseen ja päättyy arviointiin. (Ojasalo ym., 2015, ss. 12–15, 19–24).

Kuva 1. Prosessikuva, tutkimuksellinen kehittäminen (Ojasalo ym., 2015. s. 24)



Tutkimuksellisen kehittämistyön tärkein väline on teoria, joka auttaa ymmärtämään ratkaisun ja kehittämiskohteen taustoja. (Ojasalo ym., 2015. s. 31). Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää organisaation rekrytointiprosessia siten, että siitä löytyy teoriapohjasta tutut elementit, huomioidaan kunta-alan viitekehys ja otetaan organisaatiokohtaisesti huomioon erilaiset palautteet. Rekrytointiprosessi on raskas prosessi organisaatioissa, koska se vie paljon aikaa ja sen on onnistuttava, jotta saadaan taitava työntekijä tekemään tarvittavaa työtä. Tässä työssä oli pohdittavana rekrytointiprosessin nopeuttaminen, mutta kun tarkastelee teoriaa ja kaikkia niitä prosessin

vaiheita, jotka pitää tehdä, jotta saadaan onnistunut lopputulos, toteaa tutkija, että huomattavaa prosessin nopeuttamista ei ole mahdollista toteuttaa. Jos prosessia nopeutetaan, tarkoittaa se väistämättä sitä, että joku vaihe jää pois, joka johtaa suoraan siihen, että todennäköisyys siihen, että lopputulos on onnistunut, pienenee huomattavasti. Tekemällä kaikki rekrytointiprosessin vaiheet huolellisesti, varmistetaan paras mahdollinen lopputulos, eli onnistunut rekrytointi.

Tässä työssä katsotaan, että kaikki tarvittavat rekrytointiprosessin vaiheet löytyvät organisaation nykyisestä prosessikuvauksesta. Tähän on sama syy, kuin edellä mainitun ajankäytön kohdalla, eli jos puuttuu joku prosessin vaihe ja kun se lisätään prosessiin, varmistetaan sillä parempi lopputulos. Teoriaosuudessa on kuvattu jokainen rekrytointiprosessin vaihe ja mitä se käytännössä sekä teoriassa tarkoittaa. Teoria on vahvasti tukena, kun tarkastellaan nykyistä rekrytointiprosessia ja verrataan sitä kunta-alan viitekehukseen.

3.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on laatinut etukäteen kysymykset, joihin haetaan eri tavoilla vastauksia, ja kvantitatiivisella tutkimuksella kerätään tutkittava aineisto mittaamalla erilaisia asioita (Tilastokeskus, n.d.). Kvalitatiivisesta tutkimuksesta puhutaan tavallisemmin laadullisena tutkimuksena. Laadullisella menetelmällä selvitetään tutkimuskohteen ongelmien selvittämistä erilaisilla menetelmillä. Erilaisilla menetelmillä lähestytään tutkimuskysymystä eri suunnista, eli aineistoa valittuun aiheeseen kerätään ja tutkitaan eri keinolla, ja aineistoa analysoidaan eri tavoin. (Puusa & Juuti, 2020, luku 3) Aineiston analyysimenetelmiä voi olla kymmeniä erilaisia laadullisessa tutkimuksessa (Aarnos, ym., 2018).

Tutkijan on tarkoitus tuottaa aiheeseen uusi näkökulma ja samalla peilata omaa tutkimusta jo aikaisempaan aiheeseen liittyvään tutkimukseen, sekä tehdä omaa tulkintaa aiheesta. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on se, että tutkimuksella tuotetaan tarkkaa tietoa tutkimukseen liittyvästä ilmiöstä. (Puusa & Juuti, 2020, luku 3) Kirjojen lisäksi suositellaan käytettävän teorian kokoamiseen kansainvälisten tieteellisten lehtien artikkeleita, koska niissä on usein ajankohtaisempaa tietoa, ja se tieto on myös luotettava (Ojasalo ym., 2015. s. 31).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja sen analysointi voi tapahtua melkein samanaikaisesti tai parhaimmillaan jo aineiston keruun aikana tutkija analysoi alustavasti aineistoa. Laadullisella tutkimuksella voidaan nostaa esille erilaisia kohtia tutkimuskohteesta, tai jonkun tarkan osan isommasta kokonaisuudesta. (Aarnos, ym., 2018, luku 1) Tapaustutkimuksessa tutkitaan organisaation tilannetta ja tutkimuksen mukaan ratkaistaan ongelma tai luodaan kehittämissuhteita (Ojasalo ym., 2015. s. 24).

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu yleisesti 10 vaihetta: valitaan aihe, asetetaan tavoitteet, muotoillaan tutkimuskysymys, rajataan tutkimus, laaditaan teoreettinen viitekehys, valitaan ja perustellaan lähestymistapa, valitaan tutkimusmenetelmä sekä aineisto, hankitaan aineisto, analysoidaan ja tulkitaan aineisto ja lopuksi kirjoitetaan tulokset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuus. Tutkittava aihe löytyy usein tutkijan omista huomioista, kuitenkin aihe on rajattava selkeästi ja täsmällisesti, jotta voidaan syvällisesti tutkia yhtä aihetta. Laadullisen tutkimuksen tekijän on oltava herkkä omien etukäteismielipiteiden kanssa, että ne eivät vaikuta tutkimukseen liikaa, koska tutkimukseen liittyvät vahvasti tutkijan havainnot. (Puusa & Juuti, 2020, luku 4)

Laadullisen tutkimuksen tutkimuskohteet ovat usein tulkinnallisia, abstrakteja ja vuorovaikutuksessa syntyneitä ilmiöitä. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että kuunnellaan eri tahoja, ja moniäänisyydelle jätetään tilaa. (Puusa & Juuti, 2020, luku 3) Myös Vilkka korostaa laadullisen tutkimuksen kohdalla merkitystä, suhteita, ihmisiä ja tapahtumia (Vilka, 2021, luku 5). Laadulliseen tutkimukseen kuuluu aiheen kuvaaminen, eli tässä työssä tarkastellaan kunta-alan organisaatiota, ja kuvataan nykyinen rekrytointiprosessi, jota verrataan saman aikaisesti kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuriin rekrytointiprosessin osalta.

Toimintatutkimus tutkii käytäntöjä suhteessa siihen, mitä ajatellaan, että sen prosessin pitäisi olla. Tutkimuksessa tutkija tarkastaa kriittisesti käytäntöä, josta voi perustella olevansa samaa mieltä ja osaltaan todistaa asian olevan näin, tai tutkija voi olla eri mieltä, ja lähteä parantamaan tätä käytäntöä. Toimintatutkimusta voidaan kutsua käytäntötutkimukseksi, koska se on työssä tehtävää käytäntöä tutkiva tutkimus. Tutkijan täytyy olla itsekriittinen ja reflektoida käytäntöä kriittisesti. Toimintatutkimukseen sisältyy toiminnan oppimista ja kehittymistä, jota pidetään tehokkaana tutkimusmuotona. (McNiff, 2013, s. 23) Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti jotakin liiketoimintaan liittyvää, kuten tässä työssä esimerkiksi prosessia. Tutkittavasta aiheesta saadaan mahdollisimman syvällinen tieto käyttämällä monenlaisia tiedonhankintakeinoja. Aina tällainen tutkimus ei johda kehittämiseen tai ratkaisuun. (Ojasalo ym., 2015. s. 38)

3.2 Aineistonkeruu

Tämä työ toteutetaan tapaustutkimuksena, eli hyödynnetään erilaisia tiedonkeruumenetelmiä hyödyksi. Työn laadullinen tutkimus aloitetaan aiheen kuvaamisella, eli kuvataan organisaation nykyinen rekrytointiprosessi kohta kohdalta, sekä selitetään, mitä niillä vaiheilla tarkoitetaan. Sitten tarkastellaan tutkimusaihetta kahteen eri kyselyyn peilaten. Ensimmäinen kysely on tehty rekrytoiville esihenkilöille ja toinen anonyyminä kyselynä hakijoille. Hakijoilla on keskeinen vaikutus koko rekrytointiprosessiin, vaikka hakijanäkökulma ei ole tämän työn tarkastelun kohteena. Tutkija näkee, että hakijakyselyn vastaukset auttavat organisaatiota rekrytointiprosessin kehittämisessä.

Tutkimusmenetelmän valinnalla tarkoitetaan sitä, minkälaisia työkaluja tutkimukseen käytetään (Lapan, ym., 2011). Tässä työssä käytetään sekä dokumenttianalyysejä että kyselytutkimusta. Dokumenttianalyyseillä hyödynnetään tutkimuksen tukena erilaisissa dokumenteissa olevaa tietoa. Dokumentit on mahdollisesti luotu erilaiseen tarkoitukseen, joten tutkijan täytyy kriittisesti tarkastaa aihetta ja sitä, että sopivatko kyseiset dokumentit haluttuun käyttöön. (Ojasalo ym., 2015. s. 44) Tässä työssä käytetään dokumenttianalyysejä vertaamalla nykyistä organisaation rekrytointiprosessia kunta-alan viitekehukseen. Kunta-alan viitekehys on dokumenttina ohjaava dokumentti kunta-alalla oleville rekrytointiprosesseille, joten tämä dokumentti sopii tähän työhön erinomaisesti analyysin välineeksi.

Työnhakijoita tulee kuunnella, jotta organisaatio voi parantaa omaa rekrytointiprosessia ja kehittää hakijakokemusta. Hakijoilta on hyvä kerätä tietoa, mihin rekrytointiprosessissa kannattaa kiinnittää eniten huomiota. (Sirén, n.d.) Kyselytutkimuksella kerätään ja tarkastellaan erilaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä, ihmisten toimintaa, arvoja, asenteita, mielipiteitä ja arvioita. Kyselylomake toimii mittausvälineenä. (Vehkalahti, 2014, s. 11) Laadullisen tutkimuksen keinoin voidaan tutkia sosiaalisia ominaisuuksia, ihmisen käyttäytymistä ja sen merkitystä (Lapan, ym., 2011, luku 4).

Kyselylomakkeen käyttö tutkimuksissa on hyvin perinteinen, jo sata vuotta vanha tapa, vaikka nykyään lomakkeet ovat suurimmaksi osaksi sähköisessä muodossa ja niiden analysointi on muuttunut. Kyselylomakkeen voi täyttää yksi henkilö, tai voi olla käytössä sellainen lomake, johon vastaajana toimii ryhmä, joka muodostaa yhteisen vastauksen. Kysymysten pitää olla täsmälliset, vastata oikeaan aiheeseen ja toivottavaa olisi, että vastaajalle ei jäisi vaihtoehtoja tai soveltamismahdollisuuksia. Ihmiset lukevat ja ymmärtävät lukemistaan eri tavoilla, ja on varsin yleistä, että vastaaja ymmärtää

kysymyksen aivan eri tavalla, kuin kysyjä on sen ajatellut. Jos tällaisia epäkohtia syntyy, vääristyvät tulokset joskus paljon. Tutkijan on mietittävä tarkkaan, mitä tietoa kyselyllä yritetään löytää. Tärkeää on kysyä kaikki olennainen, ja toisaalta olla turhaan kysymättä epäolennaisia asioita. (Aarnos, ym., 2018, luku 1). Lisäksi on jo hyvä miettiä kyselylomaketta tehdessään, miten asioita kysytään siten, että ne ovat tilastollisesti mahdollisia käsitellä (Vehkalahti, 2014, s. 20). Kyselytutkimus on hyvä keino selvittää lähtötilanne, mistä lähdetään aihetta tutkimaan ja kehittämään (Ojasalo ym., 2015. s. 41).

Kyselyn tuloksia on hyvä mitata, jos vaan pystytään löytämään mittareita, joita kyselyssä hyödyntää (Aarnos, ym., 2018, luku 3). Mittarit voivat olla valmiina, tai niitä voidaan itse luoda. Avainasemassa mittareiden luomisessa on tutkija, joka tietää, mitä asiaa halutaan tutkia. Kyselytutkimus on melkein aina määrällinen tutkimus, jossa kuitenkin sanallisia vastauksia arvioidaan laadullisin menetelmin. Mittareiden osalta on tärkeää huomioida, mitä ja miten mitataan. Kysymykset voivat olla suljettuja, joka tarkoittaa sitä, että kysymyksiin on annettu vastausvaihtoehdot, tai ne voivat olla avoimia, jolloin vastaaja voi itse vastata omin sanoin kysymykseen. (Vehkalahti, 2014, ss. 12–13, 22.) Suljetuista kysymyksistä voidaan käyttää lisäksi käsitettä monivalintakysymykset, joiden tavoite on olla vertailukelpoisia. Avoimia vastauksia voidaan verrata toisiinsa, kun ne ensiksi luokitellaan ryhmiin, ja sitten niihin voidaan luoda numeraalinen asteikko. (Vilka, 2021, luku 3)

Laadullisen tutkimuksen vaiheita ovat: kysymyksen asettaminen, teoriapohjan valinta, tiedonkeruumenetelmän valinta, tiedon kerääminen, analysointi ja tulosten raportointi (Lapan, ym., 2011, luku 4). Esitutkimuksiin soveltuvat hyvin avoimet kysymykset, koska niiden vastausten pohjalta on helpompi luoda oikea kyselytutkimus (Vilka, 2021, luku 3). Kyselyssä tulisi kysyä vain ja ainoastaan sellaisia kysymyksiä, joilla on merkitystä tutkimukseen (Ojasalo ym., 2015. s. 131). Usein kysely aloitetaan taustakysymyksillä tai lämmittelykysymyksillä, jolloin ikä, sukupuoli ym. taustatiedot ovat usein selittäviä muuttujia (Aarnos, ym., 2018, luku 5). Vilka taas toteaa, että nykyään taustakysymykset kysytäänkin lopuksi, ja peräänkuuluttaa muutenkin kyselyihin punaista lankaa, eli esimerkiksi edetään yleisistä kysymyksistä yksittäisiin asioihin tai päinvastoin (Vilka, 2021, luku 4).

Kysely ei saa olla liian pitkä, jotta vastaajalla on kiinnostusta ja aikaa siihen vastata. Pitkissä kyselyissä usein vastaajat eivät keskity varsinkin viimeisiin kysymyksiin ja niihin vastataan ilman syvällistä pohdintaa. Kysymykset suositellaan muotoilemaan henkilökohtaiseen muotoon, jolloin vastaaminen on helpompaa. (Aarnos, ym., 2018, luku 5)

Kyselylomakkeen suljettujen kysymysten mittaustaso tarkoittaa sitä, kuinka tarkkaan asiaa kysytään, onko haarukka suppea vai laaja. Lisäksi voidaan jakaa mittaustasot kolmeen luokkaan: luokittelu, järjestäminen ja mittaaminen. Luokittelu liittyy laadulliseen mittaamiseen, ja usein on käytössä numeroasteikko, vaikka numerolla ei olekaan näissä tapauksissa merkitystä, ja toisaalta on mahdollista, että vastaaja voi vastata valitsemalla monta vastausvaihtoehtoa. Järjestämiskysymyksissä voidaan laittaa vastausvaihtoehdot järjestykseen, esimerkiksi paremmuusjärjestykseen. Mittaamisella tarkoitetaan numeroilla mittaamista, jossa on käytössä väliasteikko tai suhdeasteikko, joilla mitataan määrää. Jos mittaustaso on laaja, antaa se tutkijalle enemmän vaihtoehtoja analysointiin. (Vehkalahti, 2014, s. 27) Suositellaan käyttämään paritonta määrää vaihtoehtoja, esimerkiksi Likertin asteikko yhdestä viiteen:

1. Samaa mieltä
2. Vähän samaa mieltä.
3. En osaa sanoa
4. Vähän eri mieltä
5. Eri mieltä.

Likertin asteikossa keskimäinen arvo on neutraali. (Aarnos, ym., 2018, luku 6)

VAS-mittari sopii parhaiten subjektiivisten asioiden mittaamiseen, siinä asetetaan oma vastaus janelle, joten saadaan hyvin tarkka arvo jokaiselle vastaukselle. VAS-mittarista on kehitetty intensiiviasasteikko, jossa käytetään asteikkoa, esimerkiksi 1 on vähän ja 10 on paljon. Kyselyihin voi asettaa valmiit vaihtoehdot, ja silloin pitää olla tarkkana, että jokaiselle löytyy sopiva vastausvaihtoehto, esimerkiksi jättämällä yhden vastauksen muotoon: muu, mikä. Kyselyissä voi olla lisäksi avoimia kysymyksiä. Niiden tilastollista analysointia varten täytyy vastaukset ryhmitellä. Avoimia kysymyksiä voidaan analysoida laadullisesti tarkastelemalla. Avoimien kysymyksien hyötynä on niiden monipuoliset vastaukset ja mahdolliset ideat aiheeseen liittyen. Avoimet kysymykset ovat siinä mielessä haasteellisia, että niihin ei oikein haluta vastata, tai ei vastata kysymykseen ja pohditaan aiheeseen kuulumattomia asioita. (Aarnos, ym. 2018, luku 6)

Laadullisella tutkimuksella kerättyä dataa koodataan eli analysoidaan siten, että luokitellaan aiheet tai muut osa-alueet, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia. Erityyppisiä tietoja verrataan, jotta löydetään yhtäläisyyksiä ja eroja, jotka selittäisivät tutkimuksen tuloksia. (Lapan, ym., 2011, luku 4) Laadullisen tutkimuksen pohjalta on haasteellista tehdä tieteellisiä johtopäätöksiä. Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein

monimuotoinen ja runsas, joka tekee analysoinnista haasteellisen, sekä mielenkiintoisen ja työlää. Aineistoa analysoimalla luodaan kokonaisuus, jonka perustella päästään tulkintaan ja johtopäätöksiin. (Puusa & Juuti, 2020, luku 4)

Yksi yleisimmistä analysointi metodeista on sisällönanalyysi, jota käytetään monimenetelmätutkimukseen, eli sellaiseen tutkimukseen, jossa yhdistetään laadullinen ja määrällinen aineisto ja sitä analysoidaan. Analysointivaiheita ovat: analyysin valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston yksinkertaistaminen ja kategorisointi sekä lopuksi tulkinta. Tutkijalla on oma rooli aineiston analyysissä, koska tutkijalla on aina omat taustaoletukset. (Puusa & Juuti, 2020, luku 4) Omnian kyselyn analysoinnissa on hyvä käyttää menetelmänä sisällönanalyysiä avoimien kysymysten kohdalla.

4 Rekrytointiprosessin tutkiminen

Tapaustutkimuksessa käytetään monipuolisesti hyödyksi erilaisia tutkimusmenetelmiä (Ojasalo ym., 2015. s. 38), kuten tässäkin työssä on käytetty sekä dokumenttitutkimusta että kyselytutkimusta. Tässä luvussa kerrotaan tämän opinnäytetyön eri tutkimuksista eli tutkitaan organisaation nykyistä rekrytointiprosessia eri keinoin. Rekrytointiprosessia verrataan kunta-alan viitekehukseen ja tuodaan esille erityisesti prosessien erot toisiinsa. Käydään läpi hakijakyselyn tulokset – keskitytään nykyisen prosessin kehittämiseen. Kolmanneksi käydään läpi rekrytoiville esihenkilöille tehty pikakysely, ja haetaan sieltä eri näkökulmasta rekrytointiprosessin kehittämiskohteita. Kyselyt on toteutettu ennen opinnäytetyön tekemistä, joten tässä työssä on hyödynnetty jo valmiina ollutta tutkimusmateriaalia.

4.1 Nykyinen rekrytointiprosessi verrattuna kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuriin

Organisaatiossa kuvattiin sen hetkinen rekrytointiprosessi moniammatillisen tiimin yhteistyönä syksystä 2023 kevääseen 2024. Tiimin nimeksi muodostui Työnantajamielikuvan kehittäminen, ja tiimin tehtäväksi muotoutui alussa rekrytointiprosessin kehittäminen. Tutkija oli keskeisessä roolissa kuvaamassa organisaation nykyistä rekrytointiprosessia osana tätä tiimiä. Työ aloitettiin prosessin kuvaamisella vaihe vaiheelta, ja sen jälkeen oli tarkoitus keskittyä kehittämiskohteisiin, sekä laajemmin katsoa ja kehittää työnantajamielikuvaa. Lisäksi oli tarkoitus luoda

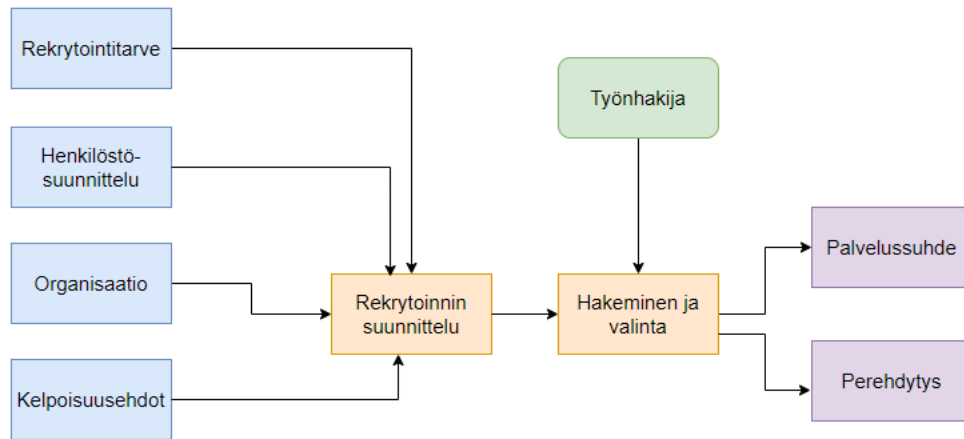
rekrytoiville esihenkilöille ohjeet ja apuvälineet heidän työnsä tueksi. Näin valmistunut rekrytointiprosessin kuvaus on myös organisaation rekrytointiohjeen liitteenä.

Valtiovarainministeriön julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA on antanut organisaatioille suosituksen kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseksi vuonna 2011, jossa kuvataan prosessin vaiheet sekä eri vaiheiden toimenpiteet. Kokonaisarkkitehtuurilla tarkoitetaan organisaatioiden toimintaprosesseja, tietoja, järjestelmiä ja palveluja. Kokonaisvaltaisella lähestymistavalla hallinnoidaan ja kehitetään organisaation toimintaa ja rakenteita. (Valtioneuvosto, 2011)

Kuntaliitto on julkaissut vuonna 2014 kunnille Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuurin ensimmäisen ohjeistuksen, joka perustuu yllä mainittuun JHS:n antamaan suositukseen. Opus on tarkoitettu ohjeeksi henkilöstöhallinnon prosessien ja käsitteiden yhdenmukaistamiseksi, jotta ne voisivat toimia yhteen. Henkilöstöhallintoa tulisi kehittää kunnissa annetun viitearkkitehtuurin antamien raamien sisällä. Henkilöstöhallinnon osalta viitearkkitehtuurissa viitataan henkilöstön riittävyteen, osaamiseen ja hyvinvointiin. (Kuntaliitto, 2014, ss.4–5)

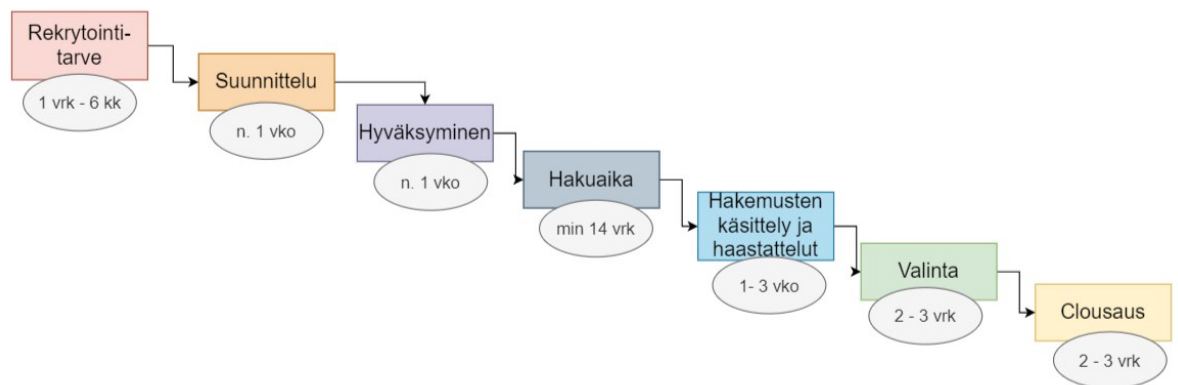
Tässä työssä tutkija aloittaa aina organisaation prosessin kuvaamisen ja vertaa sitä suoraan viitearkkitehtuurin ohjeistukseen, sekä tekee huomiot, mitkä ovat selkeästi samalla tavalla kuvattu, missä on mahdollisesti vähän eroavaisuutta ja mikä sitten on aivan toisin organisaatiossa, kuin viitekehukseen on ohjeistettu. Tutkija pyrkii rajaamaan selkeästi rekrytointiprosessin tarkastelun kohteeksi, eikä syvenny ollenkaan esimerkiksi ennen rekrytointia tapahtuvaan henkilöstösuunnittelun prosessiin, eikä rekrytoinnin jälkeen tulevaan perehdytyksen prosessiin, vaikka rekrytointiin liittyy olennaisesti sekä suunnittelu, että perehdytys. Kaaviossa 1 on kuvattuna viitearkkitehtuurin rekrytointiprosessin integraatiomalli, josta näkyy suoraan, mitkä muut prosessit vaikuttavat rekrytointiprosessiin.

Kaavio 1. Mukautettu rekrytointiprosessin integraatiomalli (Kuntaliitto, 2014, s. 27).



Seuraavaksi syvennytään vain rekryointiprosessiin ja niiden vertailuun sekä nouseviin huomioihin. Omnian rekryointiprosessissa on kuvattu seitsemän vaihetta, jotka näkyvät kaaviossa 2, ja siinä on kuvattu jokaisen vaiheen kesto.

Kaavio 2. Organisaation rekryointiprosessin päävaiheet ja kestot. (mukautettu Omnia rekryointiohje, 2024).



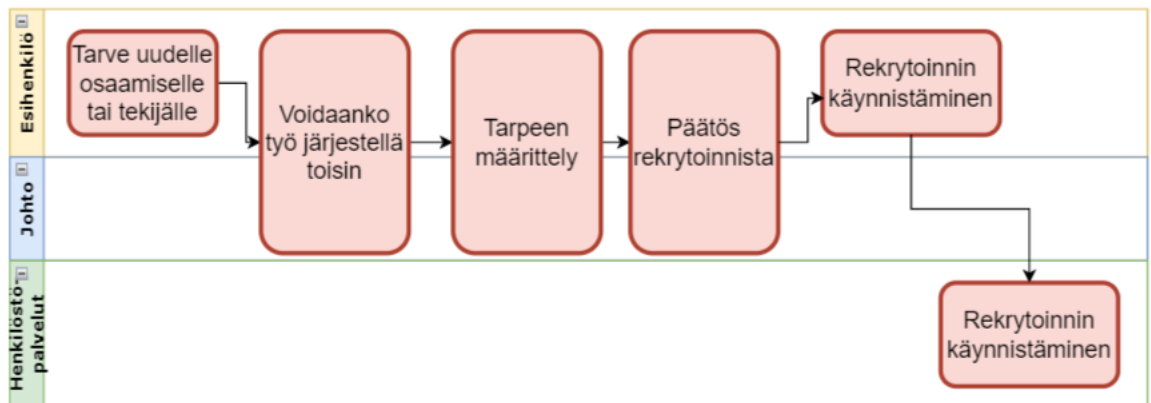
Kuntasektorin viitearkkitehtuurissa on rekryointiprosessi jaettu kahteen prosessiin, eli ensimmäinen on suunnitteluprosessi ja toinen on haku- ja valintaprosessi. Koska Omnian osalta on jaoteltu päävaiheet pienempiin osiin eli alavaiheisiin, siten verrataan organisaation rekryointivaiheita viitekehukseen siinä kohtaa, kun on avattu organisaation alavaiheet suunnittelun osalta ja sitten toisena kohtana, kun on avattu haku ja päätösvaiheet. Sekä viitekehuksessa, että Omnian prosessikuvauksessa on otettu kantaa siihen, kuka on toimija.

4.1.1 Suunnitteluvaihe

Rekrytinnin suunnitteluun kuuluu sekä henkilöstösuunnittelu sekä ennakointi ja organisaation strategia. Tarpeen määrittely on keskeistä, ja ymmärrys siitä, minkälaista osaamista tarvitaan organisaatiossa muutaman vuoden päästä. (Lahtiluoma ym., 2008, s. 81) Rekrytointiin liittyvät organisaation oman tarpeen lisäksi alueen työvoiman tulevaisuus. (Moisalo, 2011, ss.179–185). Organisaation työvoiman tarvetta ohjaa rekrytointistrategi, jossa on määritetty rekrytointiin liittyvät linjaukset ja periaatteet (Viitala, 2021, s. 72).

Omnian rekrytointiprosessi lähtee rekrytointitarpeesta, joka on jaoteltu vielä viiteen alaotsikkoon ja tehtävään alla olevan kaavion 3 mukaisesti. Ensimmäiseksi esihenkilö havaitsee rekrytointitarpeen, jonka jälkeen eri tasolla mietitään, voidaanko työ järjestellä toisin, jolloin rekrytointitarvetta ei välttämättä olekaan. Kun on varma, että rekrytointitarve on olemassa, määritellään tarve, saadaan lupa rekrytoida ja käynnistetään rekrytointi, sekä otetaan käynnistämiseksi yhteys henkilöstöpalveluihin.

Kaavio 3. Rekrytointitarpeen määrittely (mukautettu Omnia rekrytointiohje, 2024).



Kun on tehty päätös siitä, että rekrytointiprosessi käynnistetään, lähtee esihenkilö tekemään omia valmisteluja kaavion 4 kuvauksen mukaisesti. Ensimmäiseksi hän määrittää osaamistarpeen, tehtävän ja tehtävänkuvan. Lisäksi kelpoisuudet ja muut vaatimukset sekä eduksi luettavat osaamiset määritetään alkuvaiheessa. Kun tehtävänkuva on selvä, suunnittelee esihenkilö rekrytoinnin aikataulun. Aikataulu viedään täyttöluvalle, ja siitä lähtee hakijoille automaattinen viesti, missä kerrotaan rekrytoinnin etenemisen aikataulu.

Seuraava tehtävä esihenkilöllä on päättää rekrytointimenetelmä, mitä rekrytoinnissa käytetään ja mikä on tarkoituksenmukaista tässä tehtävässä. Ensimmäisessä vaiheessa

tarkastetaan, että onko tehtävä vakituinen vai määräaikainen. Sen jälkeen mietitään varsinaiset menetelmät, käytetäänkö työnäytteitä, ryhmähaastatteluja, videohaastattelua, vai mennäänkö ihan perinteisellä yksilöhaastattelulla. Esihenkilö varaa itselleen jo aikaa hakemusten käsittelyyn sekä haastatteluihin, ja pyytää kollegan tai henkilöstösuunnittelijan mukaan haastatteluun. Ilmoitus kirjoitetaan tehtäväkuvan pohjalta täyttöluvulle Kuntarekry-järjestelmässä, josta se lähetetään omalle esihenkilölle puollettavaksi ja sen jälkeen henkilöstöpalveluihin hyväksyttäväksi.

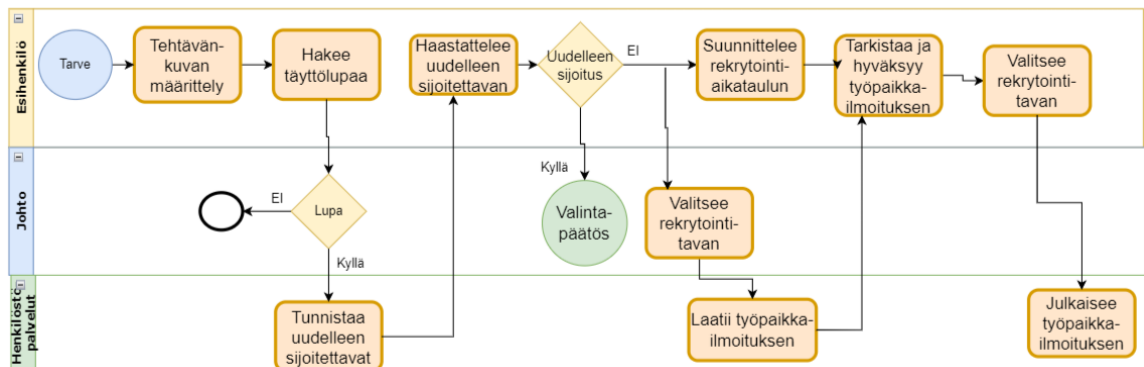
Kaavio 4. Rekrytoinnin suunnittelu- ja hyväksymisvaihe (mukautettu Omnia rekrytointiohje, 2024).



Kun verrataan rekrytointiprosessia kunta-alan viitekehukseen kaavio 5, huomataan joitain eroavaisuuksia prosessissa, vaikka ne eivät ole isoja. Tiettyjä asioita tekee eri henkilöt, ja ehkä suuri ero on se, että Omnian varsinaiseen rekrytointiprosessiin ei ole liitetty uudelleen sijoitettavien prosessia, kun ne tarkastellaan aina ennen täyttöluvan hyväksymistä.

Työnantajalle voi tulla tarve irtisanoa toistaiseksi voimassa oleva työsuhde, eli tehtävä, jota vakituinen työntekijä teki, päättyy. Irtisanomisen vaihtoehtona työnantajan tulee aina kartoittaa uudelleensijoittamismahdollisuus, eli etsiä omasta organisaatiosta vaihtoehtoista työtä irtisanottavalle työntekijälle. Jos työntekijä on irtisanottu tuotannollistaloudellisista syistä, ja työsuhde on päättynyt, on työnantajalla takaisinottovelvollisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajalle tulee tarve vastaavaan työhön, josta työntekijä on irtisanottu. Takaisinottovelvoitteen pituus riippuu työsuhteen kestosta, ja voi virassa olevan osalta tarkoittaa enimmillään 9 kuukautta. (Moilanen, 2013, s. 167) Uudelleensijoitettavien ja takaisinottovelvollisuuden piirissä olevien työntekijöiden tarkistaminen ennen työpaikkailmoituksen julkaisua on tärkeä prosessin vaihe.

Kaavio 5. Kunta-alan viitearkkitehtuuri, rekrytinn suunnittelu (mukautettu Kuntaliitto, 2014).



Prosesseissa on paljon samankaltaisuutta, ja niistä löytyvät kyllä samat elementit.

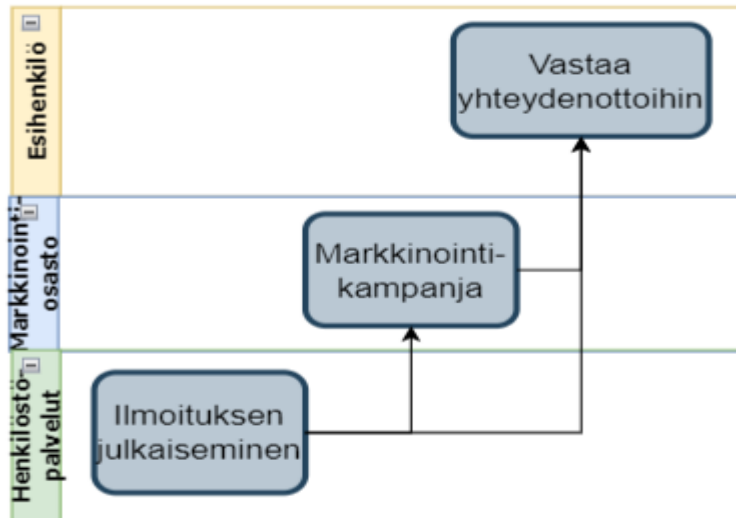
Esihenkilöllä on keskeinen rooli rekrytointiprosessin suunnittelussa. Molempien prosessien kuvaus lähtee tarpeesta, mukana on tehtävänkuva, täyttölupa, rekrytointiluvan myöntäminen, rekrytointitavan ja -aikataulun suunnittelu ja lopulta työpaikkailmoituksen julkaiseminen.

4.1.2 Hakuvaihe

Hakuvaihe sisältää hakuilmoituksen luomisen, markkinoinnin ja yhteydenottoihin vastaamisen. Ilmoituksesta käy ilmi tehtävänkuva, ja minkälaista osaamista ja henkilöä tehtävään haetaan, sekä muu olennainen tieto hakijalle. (Vaahtio, 2007, s. 34).

Tässä tarkastellaan hakuvaihetta ja hakemusten käsittely, sekä haastatteluvaiheita. Hakuvaihe alkaa työpaikkailmoituksen julkaisemisella, jonka toimijana eli toteuttajana on henkilöstöpalvelut. Kaaviossa 6 esitetyssä hakuvaiheessa rekrytointiprosessiin liittyy uutena toimijana markkinointiosasto. Hakuaika kestää vähintään kaksi viikkoa, se voi olla myös pidempi. Esihenkilö voi tutustua hakemuksiin jo hakuaikana, mutta tämän vaiheen varsinainen tehtävä on se, että vastaa hakijoiden yhteydenottoihin ja kysymyksiin.

Kaavio 6. Hakuvaihe vähintään 14 vrk (mukautettu Omnia rekrytointiohje, 2024).

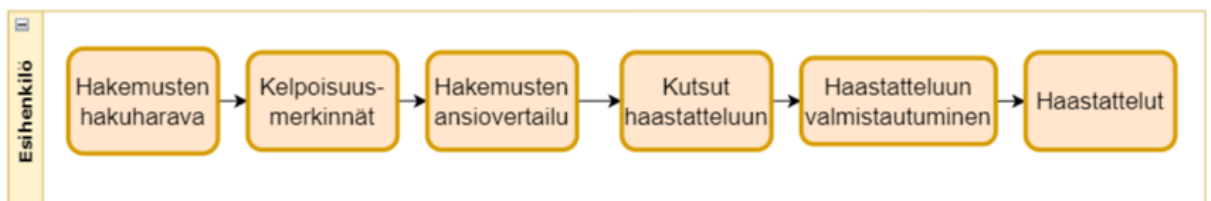


4.1.3 Hakemusten käsittely ja haastattelut

Rekrytoija käy tässä vaiheessa kaikki hakemukset läpi, ja tekee niiden perusteella ansiovertailun huomioiden hakuilmoituksessa olleet vaatimukset (Joki, 2018, s. 93). Hakemusten perusteella pyydetään ansiovertailussa parhaiten sijoittuneet haastattelukierrokselle (Vaahtio, 2007, ss. 70–73). Haastatteluvaihe on rekrytointiprosessin tärkein vaihe, koska siinä kohdataan tuleva työntekijä ja luodaan henkilökohtainen kontakti hakijaan (Hyppänen, 2013, ss. 207–208).

Hakemusten käsittely- ja haastatteluvaiheessa on toimijana vain esihenkilö, vaikka hän saa tarvittaessa tukea sekä kollegoiltaan, esihenkilöltään että henkilöstöpalveluista. Kaavion seitsemän mukaisesti esihenkilöllä on ainakin kuusi vaihetta, jotka liittyvät hakemusten käsittelyyn ja itse haastatteluihin.

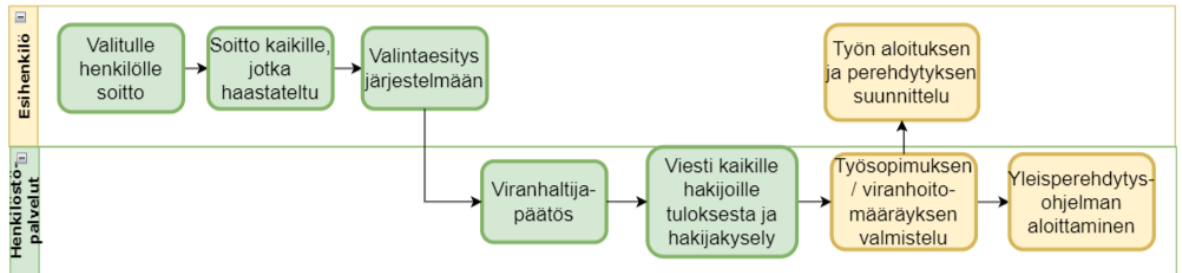
Kaavio 7. Hakemusten käsittely- ja haastatteluvaihe (mukautettu Omnian rekrytointiohje 2024).



Kun hakijat on haastateltu, tehdään valinta sopivimmasta henkilöstä haettuun tehtävään ja saatetaan rekrytointi loppuun. Valintavaiheessa on erilaisia tehtäviä sekä esihenkilöllä että

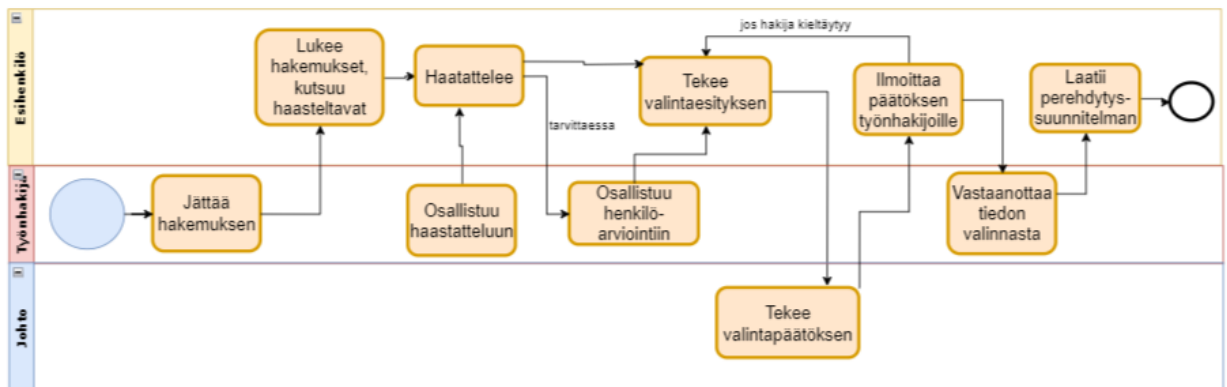
henkilöstöpalveluilla, kuten kaaviosta 8 nähdään. Kun valinta on tehty, siitä on tiedotettu, aloittavan uuden työntekijän kanssa tehdään työsopimus tai hänelle lähetetään viranhoidomääräys, jos kyse on virasta. Tämän jälkeen alkaa perehdytyksen suunnittelu, jotta kaikki on valmiina siihen hetkeen kun uusi työntekijä tulee taloon ja hän tuntee itsensä tervetulleeksi.

Kaavio 8. Rekrytointiprosessin valinta- ja päätösvaihe (mukautettu Omnian rekrytointiohje, 2024).



Kunta-alan viitekehyyksessä on monta vaihetta, ja kun verrataan kaavioita keskenään, huomataan, että suurin ero on päätöksen tekijässä eri vaiheissa, sekä hakijan näkyminen rekrytointiprosessikaaviossa. Lisäksi kaaviossa 9 huomataan, että mahdollisesti työnhakija käy henkilöarvioinnin, sekä näkyvillä on prosessin vaihe, jos valittu henkilö ei otakaan paikkaa vastaan.

Kaavio 9. Hakeminen ja valinta vaiheet (mukautettu Kuntaliitto, 2014).



Yhteenvetona voidaan todeta, että kummastakin prosessikuvasta löytyy melkein kaikki vaiheet, ehkä organisaatiossa asiaa on kuvattu enemmän organisaation puolelta, eikä niinkään prosessia kokonaisuutena. Tämän huomaa siitä, että työnhakijan vaiheita ei ole organisaation prosessikuvauksessa ollenkaan näkyvissä. Tämän pohjalta on hyvä lähteä

miettimään, olisiko syytä muokata organisaation prosessikuvausta jonkin verran, ja ottaa siihen mukaan uudelleensijoitettavat, eri syistä, sekä työnhakijan rooli.

4.2 Hakijakyselyn tulokset

Työnhakututkimuksessa, joka on toteutettu vuonna 2023, käy ilmi, että työnhakijat eivät tahdo löytää itselleen sopivaa työpaikkaa ja eivät saa mielestään riittävästi palautetta rekrytoinnin yhteydessä. Työnhakijat toivovat tietoa aikatauluista ja prosessista, ja toki syitä sille, että ei tullut valituksi tehtävään, kuitenkin samalla todetaan, että työnhaku on aikaa vievää. Syrjinnän osalta korostui tutkimuksessa ikäsyrjintä, mutta muutenkin voidaan todeta, että heikko tai puutteellinen hakijaviestintä lisää hakijoiden kokemusta syrjinnästä. Rekrytoijilta toivotaan sujuvampaa ja nopeampaa rekrytointiprosessia, eli helppoja hakujärjestelmiä, hyvää viestintää, palautetta ja aikataulussa pysymistä. Lisäksi toivotaan avoimuutta ja rehellisyyttä rekrytoinnissa, alkaen palkoista ja realistisista tehtäväkuvista. Uuteen tehtävään sitouttaa tutkimuksen mukaan eniten se, jos työntekijä voi vaikuttaa omaan työnkuvaan, lisäksi tärkeitä ovat hyvä työyhteisö, joustavat työajat, työn pysyvyys, työn merkityksellisyys, palkka tulee listalla vasta kahdeksantena sitouttavana asiana. (Rasmus & Mäkelä, 2024, s. 22, 24–30)

Tässä työssä käytetään valmiita kyselyitä, jotka on luotu ja toteutettu ennen opinnäytetyön aloittamista. Kyselyiden suunnittelussa ja toteutuksessa on tutkija ollut keskeisessä roolissa. Kyselyt on luotu rekrytointiprosessin kehittämisen tarpeen todentamiseksi ja lisäksi niistä toivottiin kehittämisideoita, jotta prosessia voidaan kehittää. Opinnäytetyön tutkimuksen kannalta on haastavaa, kun kyselyä ei ole luotu juuri tämän työn tarpeisiin. Tutkija katsoi, että näitä kyselyitä voidaan kuitenkin laajasti hyödyntää tähän tutkimukseen, koska ne on luotu juuri samaan tarkoitukseen, kuin millä uusi tutkimus olisi toteutettu. Kysymykset ovat napakat ja selkeät, kuitenkin mahdollisesti tähän opinnäytetyön aiheeseen liittyvät kysymykset olisi tutkija muotoillut hieman vielä tarkemmin. Käytetyt kysymykset ovat tarkemmin luotu alkutilanteen kartoittamiseen. Jos kysymykset olisi luotu tässä työssä olevan teorian pohjalta, olisi ehkä kysytty tarkemmin esimerkiksi tekoälyn käytöstä hakijaviestinnässä – esimerkiksi tyydyttääkö tekoälyn luoma vastaus hakijoita. Kysymyksien määrää ei ole tarpeen lisätä, eikä myöskään taustatietoja tarvita. Asteikko 1–10 on todella laaja, joten sitä olisi kavennettu esimerkiksi Likertin asteikoksi, jolloin asteikko olisi 1–5 ja siitä löytyy myös keskimäinen eli neutraali arvo.

Omniassa on toteutettu täysin anonyymia hakijakyselyä maaliskuusta 2022 helmikuuhun 2024. Tällä aikavälillä on ollut kuntayhtymässä auki 530 työpaikkaa, ja rekrytointeja on toteutettu 446 kappaletta. Hakemuksia on jätetty samalla aikavälillä 7524 (Kuntarekry), joten kysely on lähetetty kaikille hakijoille, ja vastauksia saatiin yhteensä 297. Tämä tarkoittaa, että noin neljä prosenttia hakijoista vastasi kyselyyn. Vastausprosentti on pieni, mutta se ei ole yllättävä, koska on ihan inhimillistä, että kun hakija saa kieltävän vastauksen, sen jälkeen häntä ei kiinnosta vastata enää mihinkään kyselyyn. Kyselyiden suurin riski onkin se, mikä tässä työssä on toteutunut, eli vastausprosentti jää hyvin alhaiseksi (Vilkkä, 2021, luku 4).

Kysely on luotu vuoden 2021 lopussa ja otettu käyttöön alkuvuonna 2022. Kyselyn ovat laatineet organisaation rekrytointitiimi, johon kuuluivat assistentti, joka on rekrytointijärjestelmän pääkäyttäjä, sekä rekrytointivastaava, joka on tämän opinnäytetyön tutkija. Kyselyn tavoitteena oli saada palautetta yleisellä tasolla rekrytoinneista, mikä toimii ja mitä olisi syytä kehittää. Kysymykset muotoiltiin siihen muotoon, että niistä saatiin tietoa, mikä toimii hakijoiden mielestä, ja mihin kaivattiin parannusta.

Kyselylinkki on lähetetty jokaisen rekrytoinnin päätteeksi kaikille hakijoille. Kyselyn tavoitteena oli rekrytointien kehittäminen. Kysymyksiä oli aluksi neljä, ja alkuvuodesta 2023 lisättiin yksi tarkentava kysymys. Kyselylomakkeen kysymykset jaetaan kahdenlaisiksi: suljetut ja avoimet kysymykset. Kysymykset ovat suljetut, jos niihin on valmiina vastausvaihtoehdot. Avoimiin kysymyksiin vastaaja voi vastata vapaamuotoisesti omilla sanoilla. (Vehkalahti, 2014, s. 24). Omnian kyselylomakkeella oli aluksi kolme suljettua kysymystä ja yksi avoin kysymys, ja vuoden 2023 alkupuolella lisättiin toinen avoin kysymys lomakkeelle.

Kyselylomakkeet on hyvä numeroida, jotta jokainen vastaus saa oman rivin havaintomatriisissa. Tutkijalla on silloin mahdollisuus tarkistaa jokainen vastaus jälkikäteen. Havaintomatriisin perusteella voidaan huomioida yhden vastauksen suhdetta eri vastauksiin, esimerkiksi ovatko tietyn ikäiset vastaajat vastanneet samantyyppisesti tiettyihin kysymyksiin. (Vilkkä, 2021, luku 5) Tässä kyselyssä ei tutkita vastauksia ristiin, eikä niiden suhdetta toisiinsa tarkastella, vaan tässä katsotaan jokainen vastaus itsenäisenä vastauksena. Tämä siitä syystä, että taustatietoja ei ole saatavilla, ja toisaalta tutkija ei näe tärkeänä sitä, miten yksi vastaaja on vastannut, vaan tässä on kyse kokonaisuudesta ja sen kehittämisestä.

Omnian hakijakyselyssä on käytetty VAS-mittaria, eli asteikkoa 1–10, joista ykkönen on täysin eri mieltä ja 10 täysin samaa mieltä. Näin laajan mittariasteikon käyttö oli rekrytointitiimin yhteinen päätös, ja sillä haluttiin nähdä mahdollinen heitto myös asteikon eri päissä, ja haluttiin antaa vastaajille mahdollisimman paljon vastausvaihtoehtoja. Tähän tutkimuksen visualisointiin antoi tutkija itse jokaiselle numerolle sanallisen vastineen, jotta kaaviot olisivat helpompia lukea ja ymmärrettävämpiä, vaikka tämä asteikon osalta itse kyselyssä oli sanallisena annettu vain ääripäät. Tässä asteikko, jota käytetään kyselyn analysoinnissa:

Taulukko 1. Sanallinen arviointi vastausvaihtoehdoissa.

Numeroarvio	Vastaava sanallinen arvio
1	Täysin eri mieltä
2	Eri mieltä
3	Melko eri mieltä
4	Jokseenkin eri mieltä
5	Hiukan eri mieltä
6	Hiukan samaa mieltä
7	Jokseenkin samaa mieltä
8	Melko samaa mieltä
9	Samaa mieltä
10	Täysin samaa mieltä

Hakijapalautelomake on toteutettu Forms työkalulla (liite 2). Lomakkeella ei kysytty mitään taustakysymyksiä, ja se oli tietoinen valinta, koska haluttiin, että kysely on täysin anonyymi. Tämä oli pohdinnassa kyllä, että olisiko hyvä olla taustakysymyksiä, tai mitä tietoa tarvittaisiin. Esimerkiksi, jos kyselytulokset olisivat olleet mahdollista jakaa rekrytoivan esihenkilön mukaan, olisi voitu kouluttaa ja kehittää tiettyjen esihenkilöiden rekrytointiosaamista. Koska organisaatiossa oli vuosina 2022–2024 yli 60 esihenkilöä, joista osa rekrytoi paljon, ja taas toisilla saattoi olla vain yksi rekrytointi vuodessa, ei haluttu tehdä liian tarkkoja rajoituksia.

Pohdinnan tuloksena todettiin, että tämän kyselyn tarkoitus on löytää rekrytointiprosessiin kehittämiskohteita, eikä nyt haluttu keskittyä yksittäisen rekrytoivan esihenkilön osaamiseen. Jos koulutukseen olisi nähty tarvetta, sitä olisi järjestetty kaikille kiinnostuneille rekrytoiville esihenkilöille. Pohdinnassa huomioitiin hakijat, ja mietittiin, että hakijat vastaavat rehellisemmin ja rohkeammin kyselyyn, kun heidän henkilönsyys eikä muu henkilöön liittyvä tieto tule kyselyn laatijan tietoon. Kysymykset tai väittämät lomakkeella olivat:

1. Työpaikkailmoitus oli informatiivinen ja ymmärsin millaiseen tehtävään olin hakemassa
2. vuonna 2023 lisätty kysymys: Mikä herätti kiinnostuksesi hakea tehtävää
3. Hakulomake oli helppo täyttää
4. Hakijaviestintä oli mielestäni hyvä
5. Terveiset, avoin palaute, kehittämisideat

Tutkimusaineisto on kerätty poikittaistutkimuksena. Poikittaistutkimuksessa aineisto kerätään tietynä hetkenä monelta eri vastaajalta (Aarnos, ym. 2018, osa 1, luku 8). Tässä voidaan puhua vakioidusta kyselystä, koska kaikille hakijoille lähetettiin täysin samanlainen vastauslomake (Vilkkä, 2020, luku 4). Omnian rekrytointikysely lähetettiin jokaiselle työnhakijalle heti ja vain kerran, kun valinta uudesta työntekijästä oli tehty ja rekrytointi siltä osin päättynyt. Joten tässä voidaan puhua poikittais- sekä vakioidusta tutkimuksesta. Toki, jos henkilö on hakenut moneen tehtävään Omniassa, hänelle on lähetetty jokaisesta rekrytoinnista oma kyselylinkki. Koska mitään taustakysymyksiä ei kysytty, ei ole mahdollista tietää, jos yksittäiset hakijat ovat vastanneet eri rekrytointiprosessiin moneen kertaan.

Kysely oli suunniteltu siten, ettei se veisi paljon aikaa ja hakijan olisi siihen mielekästä ja nopeaa vastata, ja siten saataisiin mahdollisimman paljon vastauksia. Vastauksia saatiin 297 kappaletta. Siltä osin tavoite on saavutettu, koska kyselyyn vastaaminen on tehty kohtuullisessa ajassa, kuten taulukosta 2 käy ilmi. Kyselyyn vastaaminen on ollut nopeaa, keskimäärin siihen on mennyt 3 minuuttia ja 1 sekunti, kuitenkin vastausajan mediaani on 1 minuutti ja seitsemän sekuntia, ja kaksi kolmasosa eli 66 % vastaajista on vastannut alle kahdessa minuutissa. Nopeustavoite on kyselyssä toteutunut hyvin.

Taulukko 2. Kyselyn vastausaikojen analyysi

Aika	Määrä	Prosenttiosuus
Alle minuutti	143	48,15 %
1–2 minuuttia	53	17,85 %
2–3 minuuttia	23	7,74 %
3–4 minuuttia	23	7,74 %
4–5 minuuttia	11	3,70 %

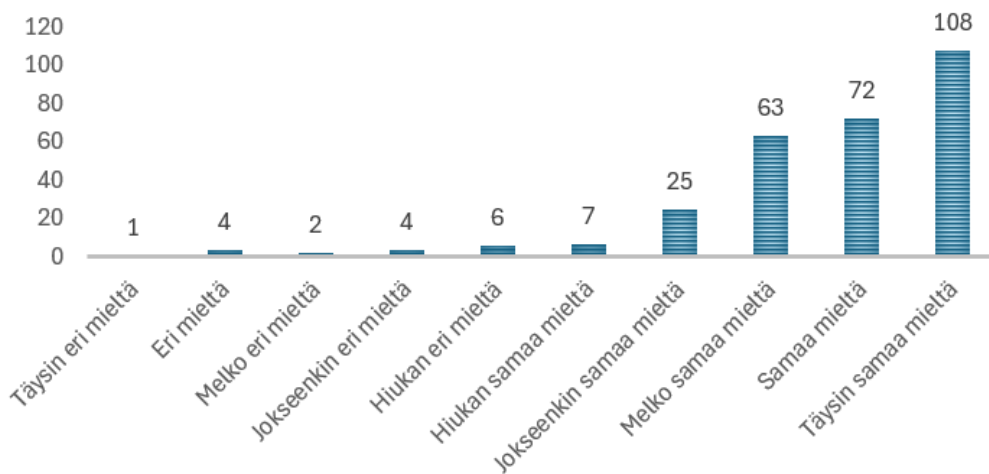
5–6 minuuttia	11	3,70 %
6–7 minuuttia	5	1,68 %
7–8 minuuttia	4	1,35 %
8–10 minuuttia	6	2,02 %
10–15 minuuttia	8	2,69 %
15–20 minuuttia	4	1,35 %
20–32 minuuttia	5	1,68 %
1 tunti ja 27 minuuttia	1	0,34 %

4.2.1 Työpaikkailmoituksen informatiivisuus

Seuraavaksi tutkija analysoi vastauksia kysymykseen: Työpaikkailmoitus oli informatiivinen ja ymmärsin, millaiseen tehtävään olin hakemassa. Vastauksia tähän kysymykseen oli annettu 292, eli viisi vastaajaa oli jättänyt vastaamatta. Tutkija pohtii monesta näkökulmasta, mikä esitystapa kuvaa parhaiten annettuja vastauksia. Vastaukseen annettiin numeraalinen vastaus, jossa 10 tarkoittaa, että vastaaja on täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja vastaus 1 tarkoittaa, että vastaaja on täysin eri mieltä väitteen kanssa. Tutkija päätti esitystavaksi kaikkiin numeraalisiin vastauksiin pylväskaavion. Kuten kaaviosta 10 näkee, eniten vastauksia sai 10 eli täysin samaa mieltä, ja niitä oli annettu 108, ja muutenkin vastaukset painottuvat huomattavasti siihen, että vastaajat ovat kokeneet työpaikkailmoitukset informatiivisina.

Kaavio 10. Työpaikkailmoituksen informatiivisuuden jakauma.

TYÖPAIKKAILMOITUS OLI INFORMATIIVINEN



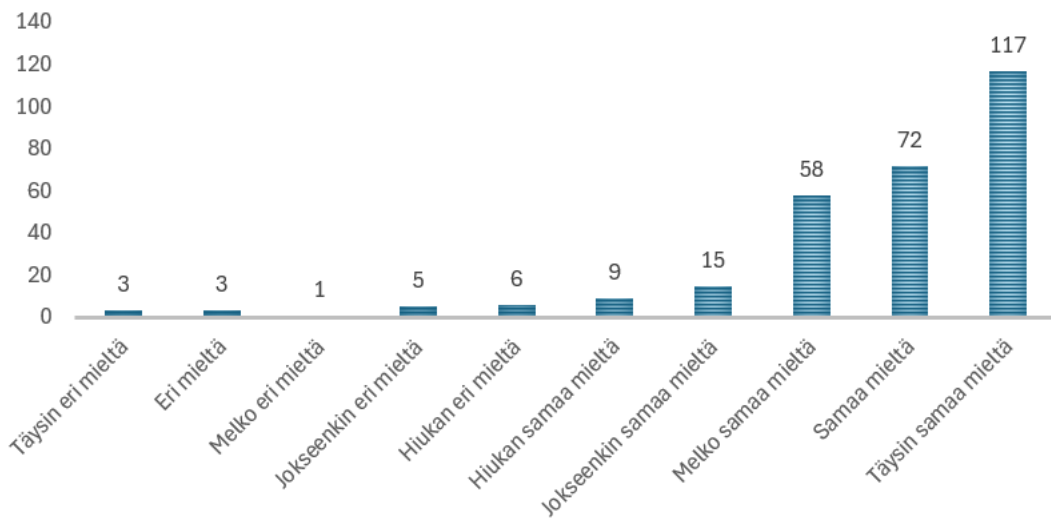
Kuten kaaviosta 10 nähdään, melkein kaikki vastaajat ovat olleet sitä mieltä, että työpaikkailmoitus on ollut informatiivinen ja siltä osin selkeä, että hakija on ymmärtänyt, tai hakijalla on oma ymmärrys siitä, mihin tehtävään häntä haetaan. Tämä on tietenkin hyvä asia rekrytointi-ilmoituksen ymmärryksen osalta, mutta tämä kysymys ei kuitenkaan ota kantaa siihen, voisiko ilmoitus olla parempi, ja jos voisi olla parempi, mitä se käytännössä tarkoittaa. Mitä siellä pitäisi olla enemmän ja toisaalta, onko siellä jotain tietoa liikaa. Näiden vastausten osalta voidaan todeta, että työpaikkojen informatiivisuutta ei tarvitse lisätä, vaan kannattaa jatkaa sillä tasolla, mikä on nyt saavutettu. Tämä on lisäksi sellainen kohde, minkä kehittämiseen ei kannata keskittyä, vaikka kaikessa voi aina parantaa. Todetaan, että tämä toimii ja hakijat ovat tyytyväisiä.

4.2.2 Työpaikkailmoituksen hakulomake

Seuraavana tutkija otti tutkittavakseen toisen kysymyksen eli väittämän: hakulomake oli helppo täyttää. Kysymykseen annettiin vastaukset väliltä 1–10, josta 1 tarkoitti, että vastaaja on täysin eri mieltä ja 10 sitä, että vastaaja on täysin samaa mieltä. Tähän kysymykseen jätti vastaamatta 8 henkilöä, joten vastauksia tuli yhteensä 289. Kaavio 11 näyttää vastausten jakauman, ja huomataan, että selkeästi eniten on annettu vastaukseksi numero 10, eli hakijoiden mielestä hakulomake oli helppo täyttää.

Kaavio 11. Hakulomake oli helppo täyttää.

HAKULOMAKE OLII HELPPO TÄYTTÄÄ

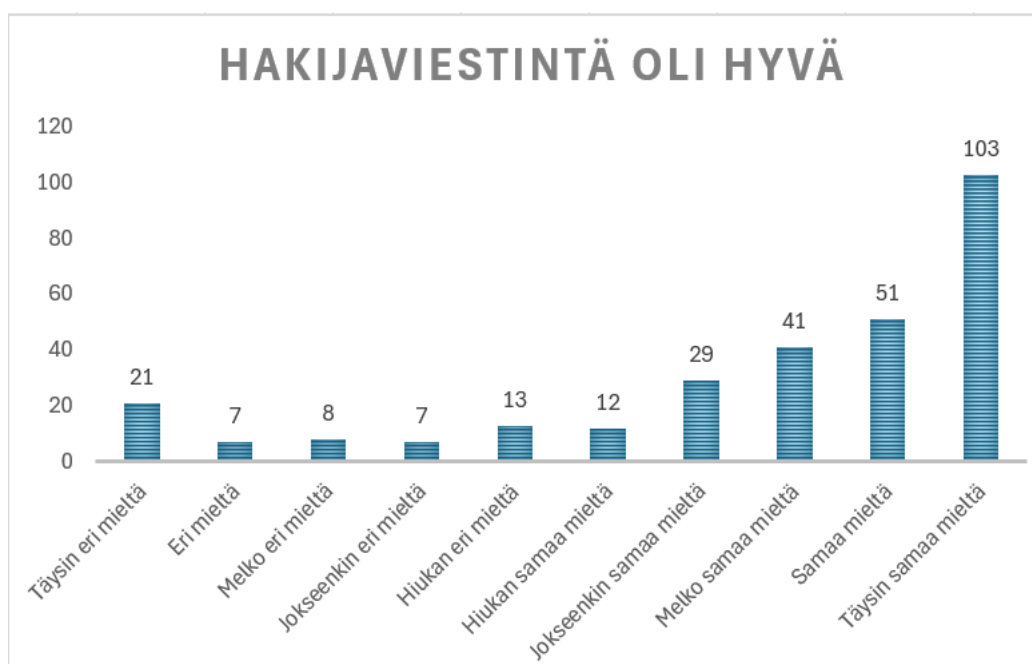


Numeroarvosanan 8, 9 tai 10 antoi, ja siten väittämän kanssa samaa mieltä oli, peräti 85,5 % kaikista vastanneista. Tästä voidaan vetää suoraan johtopäätöksen, että hakulomake oli helppo täyttää ja työpaikkaa helppo hakea. Kun työpaikkaa on helppo hakea, sen pitäisi lisätä hakemusten määrää, koska hakemus ehditään ja jaksetaan tehdä loppuun asti, eikä sitä jätetä helposti kesken. Ihmiset ovat erilaisia ja kokevat asiat eri tavoilla, kuten tässä huomataan, että joidenkin mielestä hakulomake oli vaikea täyttää. Siihen, mikä oli vaikeaa, saadaan vastaus mahdollisesti myöhemmin, kun tutkitaan avoimia vastauksia.

4.2.3 Hakijaviestintä

Tutkijan mielenkiinto kohdistui erityisesti kolmanteen väittämään: hakijaviestintä oli mielestäni hyvä. Tämä ihan siitä syystä, että siinä näyttää olevan eniten hajontaa ja tähän kysymykseen oli annettu avoimissa vastauksissa kommentteja. Kaaviosta 12 kuitenkin huomataan, että viestinnän osalta oli suurin osa vastaajista sitä mieltä, että viestintä oli hyvä. Mielenkiintoista on lisäksi se, että hakijaviestintä nousi esille kehittämiskohteena muissa tutkimuksissa, joita tässä työssä on käsitelty.

Kaavio 12. Hakijaviestintä oli hyvä.



Hakijaviestintä väitteen osalta on enemmän hajontaa kuin ilmoituksen informatiivisuuden ja hakulomakkeen täyttämisen osalta. Viestinnän onnistumisesta on täysin eri mieltä yli seitsemän prosenttia vastaajista, eli heidän mielestään viestintä on epäonnistunut. Tämä johtuu varmasti osittain siitä, että hakija ei ole tullut valituksi, lisäksi on huomioitava hakijan odotukset, joita hänellä oli hakijaviestintää kohtaan. Mitä viestintää oikeasti odotetaan, ja toisaalta, mitä rekrytoijan on edes mahdollista tuottaa. Kuitenkin hieman yllättävää on, että hakijaviestinnän onnistumisesta on suurin osa samaa mieltä, eli he ovat olleet tyytyväisiä hakijaviestintään. Hakijoiden viestinnän odotuksista on osittain annettu vastauksia avoimien kysymysten kautta, johon perehdytään jäljempänä.

4.2.4 Avoimet vastaukset

Tutkija tutustuu tutkimuksen aineistoon useampaan kertaan, ja tekee ensihavaintoja, joita voi jo kirjoitta muistiin, siten tutkijalle hahmottuu alustava kokonaiskuva, jota lähdetään sitten pilkkomaan osiin. Kun aineisto on luokiteltu, ja se yhdistetään eri tavoin, löydetään luokkien välillä samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia. (Puusa & Juuti, 2020, luku 4) Tutkittavan hakijakyselyn osalta tutkija aloitti kyselyvastausten luokittelun siitä, että hän luki kaikki avoimet vastaukset kysymykseen, jossa pyydettiin hakijoilta terveisiä, avointa palautetta ja kehittämideoita. Läheskään kaikki vastaajat eivät olleet täyttäneet avointa kenttää – kentän oli jättänyt tyhjäksi 160 vastaajaa ja siihen oli vastannut 137 vastaajaa 297:stä.

Kun tutkija tutustui aineistoon enemmän, hän huomasi, että vastaajat olivat kirjoittaneet eri asioihin liittyen palautetta. Yksittäisessä vastauksessa saattoi olla sekä positiivista, negatiivista että kehittävää palautetta. Tämä haastoi tutkijan pohtimaan, että pitäisikö vastaukset vielä pilkkoa ennen kuin luokittelee vastaukset eri ryhmiin. Tutkija päätti kuitenkin jakaa avoimet vastaukset viiteen ryhmään, ja taulukoi vastausmäärät taulukkoon 3, johon laski prosentuaalisen osuuden annetuista kirjallisista vastauksista. Jos samassa vastauksessa oli useampiin luokkaan sopivia vastauksia, luokiteltiin se siihen luokkaan, mistä kyselyyn vastaaja oli eniten kirjoittanut, tai mistä hän oli palautteensa antanut. Tutkija pohti, että pitäisikö kiitos- ja positiiviset viestit yhdistää yhdeksi, mutta jätti ne kuitenkin erilleen. Kiitos ja positiivisia -viestejä oli yhteensä 46, joka on noin kolmannes kaikista vastauksista, eli 33,58 %. Tutkija luokitteli samaan kategoriaan kehittämis ehdotukset ja hakijaviestinnän, joissa melkein kaikki linkittyivät hakijaviestinnän kehittämiseen, jos hakijaviestinnäksi luetaan lisäksi hakuilmoitus ja hakijan täyttämä lomake. Eniten vastauksia oli hakijaviestintään liittyen, joita kehittämis ehdotusten kanssa yhdessä oli peräti 38,69 %.

Luokittelemattomat vastaukset sisälsivät esimerkiksi vastaukset: Ei tule mieleen, en ollut yhteydessä, jännä valinta, yli 50-vuotiaat haluavat tehdä töitä, jne. Jos vastauksen antaja, kyseinen rekrytointi ja kuka tuli valituksi, olisi tutkijalla tiedossa, voisi mahdollisesti luokitella osa vastauksista positiiviseksi tai negatiiviseksi. Nyt kun tällaista taustatietoa ei ole käytettävissä, ei voida arvailla eikä johdatella mistään, mitä palautteen antaja on vastauksellaan mahdollisesti tarkoittanut. Luokittelemattomia vastauksia oli vain 5 %, joten se ei olennaisesti muuta tutkimustuloksia. Taulukon 3 jälkeen analysoidaan vastausluokkia ja niiden sisältöä tarkemmin.

Taulukko 3. Avoimien vastausten luokittelu.

Avoimien vastausten luokka	Vastausten määrä	Prosentti kaikista annetuista vastauksista
Kiitos	18	13,14 %
Positiivinen /ystävällinen	28	20,44 %
Kehittämis ehdotus + hakijaviestintä	53	38,69 %
Negatiivinen	31	22,63 %

Luokittelematon	7	5,10 %
Yhteensä:	137	100 %

Tutkija näkee positiivisena, että rekrytointiprosessi on saanut paljon positiivista palautetta, mutta tutkimuksen ja sen tavoitteen mukaisesti, on kuitenkin selvä, että kehittämissuhteet ovat tärkeämmässä roolissa ja tutkimuksen sekä kehittämisen kannalta mielenkiintoisemmat. Toki positiivisen ja kiitos- palautteiden osalta voidaan vetää johtopäätöksiä ja huomata, mitkä asiat toimivat hyvin tällä hetkellä, jos niitä on tuotu esille.

Hakijakokemus on aina henkilökohtainen kokemus, jolloin aivan samanlaisessa tilanteessa, yhden mielestä asiat toimivat erinomaisesti ja toisen mielestä taas mikään ei toiminut. Hakijakokemukseen vaikuttavat henkilön tausta ja aikaisemmat kokemukset hakuprosesseista, sekä hakijan omat odotukset. Onkin mielenkiintoista pohtia, mihin hakuprosessissa voidaan vaikuttaa, jotta se vaikuttaisi hakijan kokemuksen tunteeseen. Selvää on sekin, että rekrytointiprosessia ja sen osia voi varmasti kehittää ja parantaa, jolloin hakijakokemus ainakin jonkun mielestä paranee.

Toimintatutkimus on käytännöllinen, ja se vie tutkijan ajattelemaan, miten voi tehdä asioita paremmin. Toimintatutkimuksen ytimessä on oppiminen ja kehittyminen, johon päädytään asettamalla tarkka tutkimuskysymys, joka tähtää siihen, että tutkija löytää vastauksen kysymykseen, miten asioiden pitäisi olla, eikä siihen, miten ne juuri tällä hetkellä ovat. Kun tutkittava aineisto on kerätty ja analysoitu, päästään pohdintaan ja johtopäätöksiin. (Aarnos, ym. 2018, osa 2)

Kuten jo aikaisemmin huomattiin, oli avoimista kysymyksistä annettu eniten vastauksia viestintään liittyen. Hakijaviestinnän koki moni positiivisena ja onnistuneena, kuitenkin esitettiin monta parannustoivetta ja annettiin suoraa kehittävästä palautetta, sekä kerrottiin, mikä oli mennyt pieleen. Tutkija jaotteli vastaukset seitsemään luokkaan, ja jos vastauksessa oli moneen eri luokkaan liittyen annettu palautetta, lisäsi tutkija vastauksen kaikkiin näihin luokkiin. Vaikka eri vastauksia oli 53, luokkiin jaoteltuna vastauksia oli yhteensä 65. Tutkija koki tämän luokittelun ja vastausten jakamisen tärkeänä, jotta kaikki vastaukset oikeasti tulisivat käsiteltyä ja näkyviin.

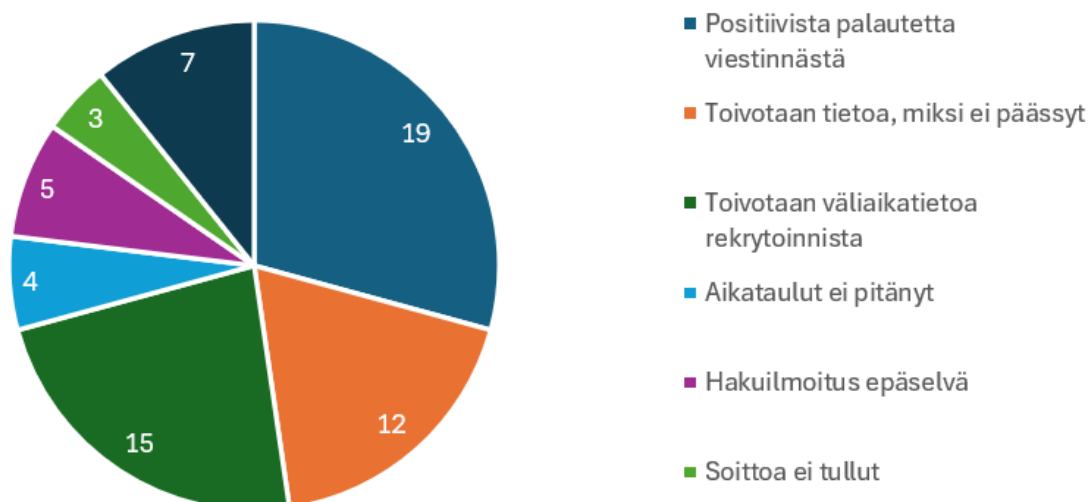
Tutkija jaotteli hakijapalautteen seitsemään luokkaan, kuten kaaviosta 12 käy ilmi. Positiiviseksi keuhuttiin hakijaviestintää, anonymia rekrytointia, haastattelutilannetta,

selkeää ilmoitusta ja yleisesti koko rekrytointiprosessia. Toiseksi eniten toivottiin väliaikatieta kesken rekrytointiprosessin etenemisestä, varsinkin siinä kohti, jos ei ole päässyt haastatteluun tai haastattelun toiselle kierrokselle. Melkein yhtä paljon toiveita tuli kehitysehdotuksena siihen, että hakijaviestintänä toivotaan henkilökohtaisempaa palautetta omasta hakemuksesta. Erityisesti kaivattiin tietoa siitä, miksi ei itse päässyt haastatteluun, miten voisi parantaa omaa hakemustaan ja tarkempaa tietoa siitä, miksi valituksi tuli juuri kyseinen henkilö.

Viisi vastaajaa huomautti siitä, että hakuilmoitus ei ollut selkeä, eli ei oikein ymmärtänyt, minkälaisesta työstä oli kyse. Aikataulujen viivästymisestä antoi palautetta neljä henkilöä ja kolmessa vastauksessa oli rekrytoija luvannut soittaa, mutta ei soittanut. Muut kategoriaan jäivät yksittäiset vastaukset, esimerkiksi oli tavoiteltu yhteyshenkilöä, jota ei saanut kiinni, tai pidettiin turhana rekrytointivaiheena opetusnäytön antoa, sekä parissa vastauksessa toivottiin ansioluettelon lisäämismahdollisuutta, vaikka tunnistettiin, että kyseessä on anonymi rekrytointi. Yksi vastaus oli tutkijan mielestä jopa hälyttävä, koska siinä kerrottiin, että hakija oli saanut 'ei kiitos' -viestin jo ennen haastattelua. Tällainen tilanne ei pitäisi olla mahdollista, ja voidaankin pohtia, mikä siinä on mennyt vikaan. Ilmeisesti prosessissa on tapahtunut virhe, ja tämä on kohta prosessikuvauksessa, joka pitää nostaa esille, ettei jatkossa tule tällaista virhettä.

Kaavio 12. Hakijaviestinnän palautteiden jakautuminen.

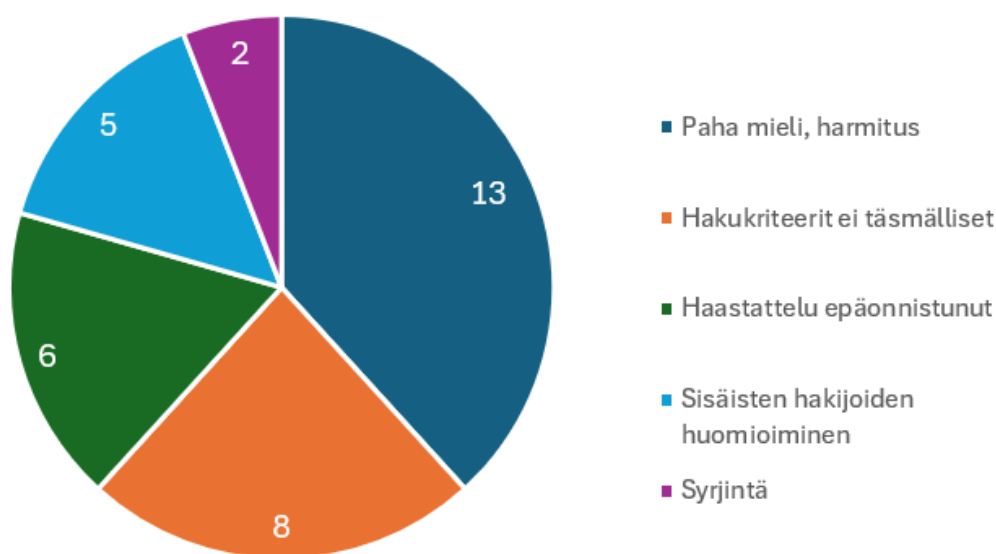
Hakijaviestintä palautteiden jakautuminen



Negatiiviseksi luokitelluissa palautteista paistoi kaikista läpi harmitus, ettei hakijaa ollut valittu hakemaansa tehtävään. Tutkija kuitenkin jaotteli vielä vastaukset sen mukaan, jos niissä oli mukana kehittämiskohteita tai konkreettisempaa tietoa siitä, mikä harmittaa eniten hakijaa. Näin päädyttiin kaavio 13 jakoon, josta huomataan, että suurimmaksi ryhmäksi 13 vastauksella jäi ryhmä, jotka ilmaisivat vain oman pahan mielen sen tarkemmin kertomatta, mikä heidän mielestään meni pieleen tai missä organisaatio voisi parantaa.

Kaavio 13. Negatiivisten vastausten luokittelu.

Negatiivisten vastausten jaottelu



Eniten konkreettista tietoa tuli siitä, että koettiin hakukriteerit suhteessa valittuun henkilöön ristiriitaisiksi, eli yleensä koettiin, että oma koulutus ja työkokemus olisi ollut sopivampi kyseiseen tehtävään. Haastattelutilanteen jollakin tasolla epäonnistuneena piti kuusi vastaajaa. Negatiivista palautetta tuli ryhmähaastattelusta, josta ei pidetty, koska oman osaamisen esille tuominen on haastavampaa ja aikaa yhdelle hakijalle on rajallisesti. Toinen asia, joka nousi näistä vastauksista esille, oli haastattelijoiden valmistautuminen ja asenne haastattelussa. Osa vastaajista koki, että haastatteluun ei oltu valmisteltu, koska haastattelussa kysyttiin samoja asioita kuin hakija oli hakemukseen jo kirjoittanut. Osa hakijoista koki, että valinta oli tehty ennen haastattelua ja haastatteluun käytetty aika oli siten hukkaan heitettyä aikaa hakijalle.

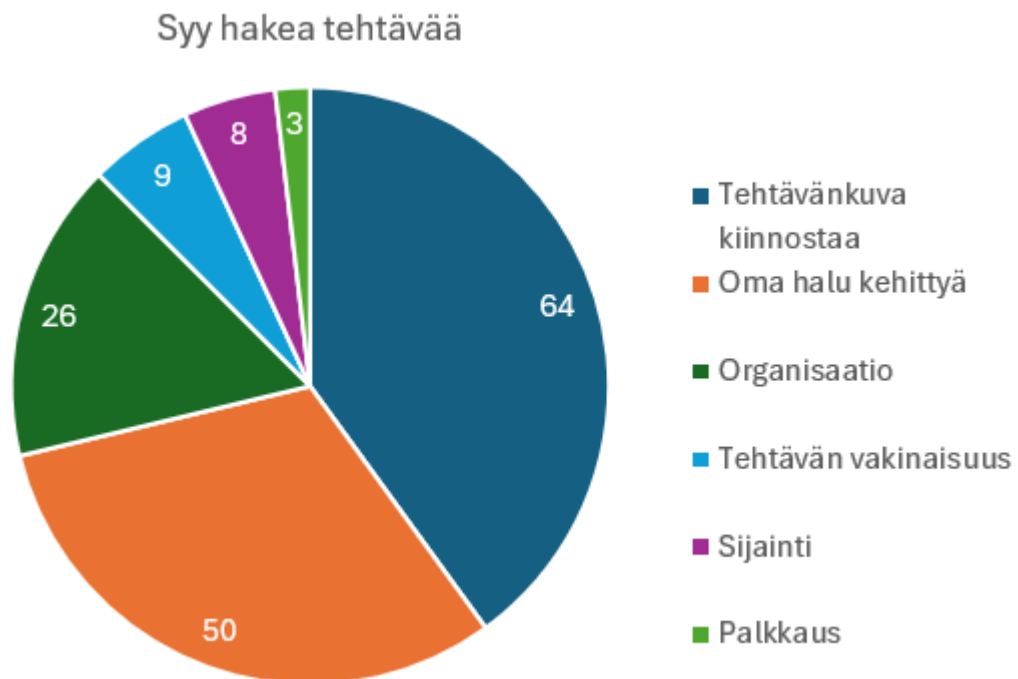
Viisi vastausta oli sisäisiltä hakijoilta, joissa toivottiin sisäisille hakijoille enemmän tietoa ja toisaalta ehkä erityiskohtelua suhteessa ulkoisiin hakijoihin. Parissa vastauksessa koettiin,

että organisaatiossa voisi olla ohjeistus, että kaikki sisäiset hakijat haastateltaisiin. Harmillisesti kaksi vastaajaa toivat esille syrjinnän tunteen omassa hakuprosessissa, varsinkin koettiin, että hakijan nimi olisi ollut syynä siihen, ettei hakija tullut valituksi kyseiseen tehtävään.

4.2.5 Syy hakea tehtävää

Tutkija otti käsittelyyn viimeisenä vuonna 2023 lisätyn kysymyksen: Mikä herätti kiinnostuksesi hakea tehtävää. Tämä oli avoin kysymys, eli vastaajat kirjoittivat vapaasti oman vastauksensa. Vastauksia oli annettu 131, ja vastauksissa saattoi olla monta syytä merkittynä, joten tutkija teki vastauksista kuusi luokkaa, ja jonkun vastaus on laskettu useampaan luokkaan, esimerkiksi, jos vastaaja on kirjoittanut, että mielenkiintoinen tehtävänkuva, hyvä sijainti ja hyvä työnantaja, tutkija on huomionut vastauksen kolmessa luokassa. Näin vastauksia saatiinkin yhteensä 160, ja vastaukset jaoteltiin kuuteen luokkaan, kuten kaaviosta 14 käy ilmi.

Kaavio 14. Syyt, miksi haetaan töihin?



Kuten kaaviosta huomataan, hakijoita kiinnosti eniten tehtävänkuva, toiseksi eniten oma halu kehittyä, ja huomattavan moni mainitsi organisaation. Tehtävänkuvan osalta voisi tehdä johtopäätöksiä, että ne ovat olleet selkeästi esitetty työpaikkailmoituksessa. Oma halu kehittyä sisälsi hyvin erilaisia vastauksia, esimerkiksi halun oppia uutta, kiinnostuksen

siirtyä opettajaksi ja lisäksi työttömyys oli joissain vastauksissa mainittu. Hakijoita kiinnosti se, että tehtävä oli vakituinen ja toisaalta työpaikan sijannilla oli merkitystä, ja palkkauksen nosti kriteeriksi vain kolme vastaajaa.

Tämän kysymyksen kohdalla tuli tutkijalle mieleen, että edelleen täytyy korostaa työpaikkailmoituksen laatua, koska se kiinnostaa hakijoita eniten, että tehtäväkuva on selkeä ja realistinen. Lisäksi voidaan sanoa, että organisaatiolla on hyvä maine työnhakijoiden keskuudessa, mutta silti on edelleen hyvä kehittää työnantajamielikuvaa, jotta organisaatioon hakisi hyvät ja osaavat työnhakijat.

Organisaatiolla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa sijaintiin suoraan, kuitenkin tietyissä tehtävissä etätyömahdollisuudesta kertomisella voi olla vaikutusta hakijan kiinnostukseen hakea tehtävää. Palkkauksen nosti esille vain kolme vastaajaa, ja se on hieman yllättävää tähän aikaan, kun puhutaan paljon palkkojen avoimuudesta ja tasa-arvosta. Ehkä tässä on kyse siitä, että palkkoja ei mainittu, koska se oli ilmoitettu hakuilmoituksessa, ja se ei ollut ainut eikä pääsyy hakea kyseistä tehtävää.

Kyselyn yhteenvedona tutkija tuo esille, että kysely oli vastaajille helppo ja nopea täyttää, ja antaa organisaatiolle informaatiota, sekä kehittämiskohteita. Kun tulokset on analysoitu tarpeeksi tarkasti, on noussut esille selkeitä kehittämiskohteita, sekä sellaisia kohtia organisaation rekrytointiprosessissa, jotka yleensä toimivat, mutta niihin täytyy kiinnittää enemmän huomiota, jotta poikkeuksia ei tulisi.

4.3 Esihenkilöille tehdyn kyselyn tulokset

Organisaatiossa on kerran kuukaudessa esihenkilöille tarkoitettu Teams-kokous. Tällaisessa kokouksessa 11.10.2023 esitettiin rekrytoiville esihenkilöille kysymys, mitä kehittämistarpeita he itse tunnistavat omassa rekrytointiosaamisessa, sekä toivottiin muita kehittämiskohteita liittyen organisaation rekrytointiprosessiin. Lokakuussa 2023 organisaatiossa oli noin 60 esihenkilöä, ja vastauksia tähän kyselyyn saatiin 19. Vastaukset luokiteltiin eri kategorioihin taulukon 4 mukaisesti siten, että eniten vastauksia tuli työkalujen haltuunottoon liittyen ja toiseksi eniten rekrytointimenetelmiin liittyvään osaamisen kehittämistarpeeseen.

Taulukko 4. Esihenkilöiden osaamistarpeet.

Luokka	Määrä
Menetelmäosaaminen	5
Tekniikka	2
Työkalu	7
Kokemusten jakaminen	1
Prosessi	1
Omnia ja rekrytointi	3
Yhteensä	19

Eniten vastauksia tuli työkalujen käyttöön liittyvään teemaan, jossa toivottiin rekrytointin muistilistaa, valmiita haastattelukysymysten runkoa, menetelmävaihtojen listaa, rekrytointi-ilmoitusten pohjaa, myyviä ja houkuttelevia hakuilmoituksia, hakuilmoitusten yhdenmukaisuutta ja haastattelun tueksi yhtenäisiä organisaatiokalvoja ja sanoitusta. Nämä kaikki liittyvät sekä työpaikkailmoituksiin että haastatteluihin ja niihin valmistautumiseen ja läpiviemiseen. Toivotaan yhtenäistä linjaa läpi rekrytointiprosessin: kaikki toimisivat saman ohjeistuksen mukaisesti ja haastatteluista jäisi Omnia-ilme hakijan mieleen.

Menetelmäosaamisen osalta toivottiin ohjeita ja ohjeistusta ryhmähaastattelusta yhtenä menetelmänä. Samoin mainittiin toive osata tehdä videohaastatteluja, ja toivottiin sparrausapua kokeneemmilta rekrytoijilta ja henkilöstöpalveluilta. Tässäkin mainittiin toiveena, että olisi laadittu mallikysymyksiä haastattelun tueksi. Kokemusten jakamisen osalta toivottiin erityisesti toiminnallisten haastattelujen toteutustapaa ja kokemuksia, mikä toimii ja mikä ei toimi. Teknisen osaamisen osalta mainittiin videohaastattelun toteuttaminen sekä yleisemmin järjestelmän automatisointimahdollisuuksien tutkiminen.

Prosessin alla oli toive rekrytointiprosessin kuvauksesta, josta kävisi ilmi toimija, kaikki vaiheet sekä aikajana. Omnia ja rekrytointi kohdassa pohdittiin, mikä on moderni rekrytointi, minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee ja miten rakennetaan tulevaisuutta rekrytoineilla. Kaikki saadut vastaukset olivat relevantteja opinnäytetyön tutkimuskysymykseen liittyviä ja varsinkin siihen, miten rekrytointiprosessin kehittäminen tukee esihenkilöitä heidän työssään. Rekrytointin laatua lisää se, että kaikki toimivat samalla tavalla ja käyttävät samaa kieltä.

5 Kehittäminen ja tuotos

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on organisaation rekryointiprosessi, jonka kuvaus on tutkimuksen alla, sekä samalla pyrittiin löytämään muutama prosessin kehittämiskohde. Tässä luvussa verrataan teoriaa ja tutkimusta ja löydetään niiden yhtäläisyys sekä eroavaisuudet. Lisäksi löydetään kolme tai neljä prosessin kohdetta, joita lähdetään kehittämään. Niiden osalta kerrotaan, mitä ja miten kehitetään – tästä syntyy tiekartta tai askeleet, miten kehitystyötä kannattaa viedä käytäntöön.

5.1 Suunnitteluvaihe

Rekryointiprosessi alkaa rekryoinnin suunnittelusta, sekä teorian että tutkimuksen mukaan. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu tehtävän määrittäminen, rekryointitapojen valinta, ilmoituksen luominen ja aikataulun suunnittelu. Organisaation rekryointiprosessissa löytyvät kaikki nämä teoriasta esille tulleet vaiheet, kuten nämä löytyvät myös kunta-alan viitekehuksesta.

Viitekehyksessä on yksi vaihe, jota ei ole organisaation rekryointiprosessiin erikseen tuotu, ja se on uudelleen sijoitettavien työntekijöiden kartoittaminen ennen kuin hakuilmoitus voidaan julkaista. Työnantajan on löydettävä irtisanomisen vaihtoehtona erilaisissa tilanteissa työntekijälle uusi työ, joka soveltuu työntekijän osaamiseen ja työkokemukseen. Työsopimuslain mukaan työntekijälle, joka on tuotannollisista-taloudellisista syistä irtisanottu, on tarjottava samoja tai samankaltaisia tehtäviä, joita hän on tehnyt. Takaisinottovelvollisuuden aika on 4 tai 6 kuukautta. (Työsopimuslaki, 6 §)

Omnian rekryointiprosessin kuvausta tulisi kehittää siten, että uudelleensijoitusvaihe lisätään täyttöluvan hyväksymisen ja hakuilmoituksen julkaisemisen väliin. Tämä on nyt jo todellinen toimintatapa organisaatiossa, koska Omniassa irtisanottiin keväällä 2024 useita kymmeniä työntekijöitä tuotannollisista ja taloudellisista syistä ja jokaisen tehtävän kohdalla on arvioitava, onko organisaatiossa uudelleensijoitettavia tai takaisinottovelvollisuuden piirissä olevia työntekijöitä, joille avoimeksi tulevaa tehtävää on pakko tarjota. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi uusi rekryointiprosessikuvaus, joka sisältää luottamuksellista tietoa, joten se esitetään varsinaisesta työstä kokonaan erillisessä taustaineistossa, joka jää tilaajan käyttöön.

Rekrytinnin suunnitteluvaihe koetaan hitaaksi ja raskaaksi, koska siinä on monta vaihetta, ja jokainen vaihe hyväksymiskierroksineen vie oman aikansa. Tässä tutkimuksessa ei tullut esille sellaista mahdollisuutta, että jonkun prosessivaiheen voisi poistaa, koska jokaisella vaiheella on oma tehtävä ja kaikki ovat tärkeitä. Toki hyvällä valmistelulla voidaan aina sujuvoittaa prosessia ja joitakin vaiheita voi mahdollisesti hoitaa samanaikaisesti. Usein käy kuitenkin siten, että kun yritetään tehdä nopeasti, ei kiinnitetä yksityiskohtiin tarpeeksi huomiota, ja rekrytointitulokset voi jo suunnitteluvaiheessa ennakoita epäonnistunutta rekrytinnin lopputulosta. Tässäkin pätee kyllä yleinen sanonta: hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.

Rekrytointiprosessia voi nopeuttaa siten, että suunnittelee jo alkuvaiheessa rekrytinnin aikataulun, ja esihenkilö varaa itselleen ajan valmiiksi kaikkiin tuleviin vaiheisiin. Suunnitteluvaihe on nopeampi, jos haetaan jo valmiina olevan toimenkuvan mukaiseen tehtävään uutta tekijää, ja jo valitaan rekrytointitapa sekä laaditaan realistinen aikataulu. Kun toimenkuvaa halutaan päivittää ja mahdollisesti tarve on muuttunut, tulee tehdä kunnan pohjatyö ja mahdollisesti määrittää uusi tehtävänkuva, jotta osataan hakea oikeanlaista osaamista tehtävään. Rekrytointi ei voi onnistua, jos vaan todetaan, että tarvitaan joku tekemään jotain tehtävää, eikä oikein osata kertoa, mitä osaamista ja tietoa uudella työntekijällä olisi hyvä olla.

Esihenkilöille tehdystä kyselystä kävi ilmi, että esihenkilöt toivovat lisää tietoa erilaisista rekrytinnin työkaluista. Vastauksissa oli mainittu sekä ryhmähaastattelut että videohaastattelut, ja lisäksi pohdittiin: mitä on tulevaisuuden rekrytointi. Työnhakijoille tehdystä kyselystä kävi ilmi, että ryhmähaastattelua ei pidetty toimivana rekrytointimenetelmänä. Ryhmähaastattelu on hyvä rekrytointimenetelmä, kun haetaan useampaa työntekijää samantyyppiseen tehtävään. Toki silläkin on merkitystä, miten ryhmähaastattelu toteutetaan, ja mikä on sen tavoite. Jos tavoite on se, että nähdään, miten toisilleen vieraat hakijat toimivat ryhmässä, silloin haastattelutapa voi olla toimiva. Nykyään kuitenkin monet haastattelut ja varsinkin ryhmähaastattelut pidetään virtuaalisella alustalla, jolloin ryhmädynamiikkaa ei synny. Suosittelemme jatkossa käyttämään ryhmähaastattelua rekrytointimenetelmänä hyvin harkitusti.

Rekrytointimenetelmät eivät ole varsinaisesti tämän opinnäytetyön aiheena. Kuitenkin menetelmät ovat osa rekrytointiprosessia ja siten niiden tietoisuutta olisi hyvä lisätä organisaatiossa. Videorekrytointi on yksi suosittu menetelmä, jossa hakijaa pyydetään vastaamaan kysymyksiin videon muodossa, eli hakija tallentaa videon omista vastauksista. Tällainen työkalu ei ole Omniassa käytössä, mutta sen käyttöä voisi harkita

tulevaisuudessa. Rekrytoijien olisi hyvä pohtia sitä, että toisiko ennakkotehtävä tai työnäyte lisäarvoa rekrytoitavasta hakijasta.

5.2 Hakuvaihe

Suunnitteluvaiheen jälkeen tulee toteutusvaihe, joka tarkoittaa sitä, että hakuilmoitus julkaistaan ja työnhakijat hakevat tehtävään. Hakuilmoituksen on oltava realistinen, organisaation näköinen ja myyvä, jotta saadaan houkuteltua parhaat hakijat hakemaan tehtävää. Omnian hakuilmoitukset ovat hakijoiden mielestä informatiiviset ja niistä käy hyvin ilmi, minkälaiseen tehtävään työntekijää haetaan. Hakuilmoituksen kehittäminen ei ole tässä vaiheessa priorisointilistan kärjessä, mutta jos sitä halutaan kehittää, hakuilmoitusten yhtenäistämistä organisaatiossa voidaan kyllä tehdä. Se vaatisi täyttöluvan muokkaamista sellaiseksi, että esihenkilö täyttää vain tarvittavat kentät, ja joku kirjoittaa vastausten perusteella ilmoituksen aina samassa järjestyksessä. Tällaisen yhteenvedon voi tehdä tekoälyllä. Toisaalta voi olla ihan hyvä, että eri osastojen ja esihenkilöiden rekrytointi-ilmoitukset ovat erilaisia, koska osastot, esihenkilöt ja tiimit ovat erilaisia.

Työnhakijoilla saattaa olla lisäkysymyksiä tehtävästä, ja niihin tiedusteluihin on vastattava. Hakijoiden kyselystä kävi ilmi, että aina ei ole hakijoiden yhteydenottoihin vastattu. Usein ilmoitukseen on merkitty aika, jolloin rekrytoinnista voi kysyä lisätietoa. Organisaation tulee painottaa esihenkilöille, että yhteydenottoihin on vastattava, ja jos sillä hetkellä ei pysty vastaamaan, hyvän tavan mukaista on soittaa takaisin.

5.3 Haastatteluvaihe

Hakuvaiheen jälkeen alkaa haastatteluvaihe, johon on rekrytoijan valmistauduttava huolella. Esihenkilön tehtävä on lukea kaikki hakemukset, merkitä hakijan kelpoisuus sekä tehdä ansiovertailu hakijoiden välillä ja kutsua ansioituneimmat hakijat työhaastatteluun. Esihenkilö lukee hakijan tiedot ja hakemuksen vielä ennen haastattelua läpi ja valmistelee kysymykset, joita hakijoilta kysyy. Kun kysymykset ovat kaikille samoja ja tehdään muistiinpanoja haastattelun aikana, on helpompi verrata hakijoita toisiinsa.

Organisaatiolla kannattaa olla rekrytoinnin tueksi materiaalia, kuten organisaation esittelydiat, jotta kaikki esittelisivät ajantasaisen ja yhtenäisen organisaation. Jos rekrytoiville esihenkilöille on olemassa yhtenäiset materiaalit ja yhtenäinen haastattelurunko, tulee haastattelussa esille organisaation arvot, visio ja vahvasti kulttuuri. Kun on olemassa yhtenäinen runko, ei unohdu kysyä tärkeät kysymykset, eikä tarkistaa tärkeät asiat.

Haastattelurunko ehdotus esihenkilölle:

- 1) Tervehdi hakijaa, esittely puolin ja toisin. Voit keventää tunnelmaa kysymällä kuulumiset
- 2) Tarkista hakijan henkilöllisyyspaperit ja todistukset opinnoista ja työkokemuksesta, jos se on ollut vaatimuksena hakuilmoituksessa
- 3) Kysy, mitä hakija tietää Omniasta
- 4) Esittele organisaatio, käyttäen yhteisiä dioja
- 5) Pyydä hakijaa kertomaan omasta osaamisesta, kysy valmistelemasi kysymykset ja niihin täsmennykset.
- 6) Kysy, onko hakijalla kysyttävää. Vastaa mahdollisiin kysymyksiin
- 7) Kiitä haastattelusta, ja kerro miten prosessi jatkuu

Rekrytointiprosessi jatkuu valintavaiheella, johon kuuluu myös suosittelijoiden tarkistaminen, hakijaviestintä sekä sopivimman hakijan valitseminen tehtävään. Suosittelijoilta voi tarkistaa hakijaan liittyviä asioita perinteisesti soittamalla tai nykyään suositaan enemmän nettilomakkeita, joilla saadaan eri hakijoista samoihin kysymyksiin vastauksia, jotka ovat keskenään vertailukelpoisia. Suosittelijoiden lausunnot tukevat usein rekrytoivien esihenkilöiden omia näkemyksiä hakijasta, mutta jos näin ei ole, tulee olla tarkkana ja mahdollisesti haastatella tai vain kysyä lisäkysymyksiä hakijalta itseltään.

Kun esihenkilö on tehnyt valinnan ja sopinut aloituksesta työntekijän kanssa, tekee esihenkilö merkinnät valinnasta järjestelmään. Esihenkilö soittaa kaikille haastatelluille, ellei ole muulla tavalla sovittu, miten päätöksestä ilmoitetaan. Sen jälkeen järjestelmästä lähetetään kaikille hakijoille tieto, kuka on tullut valituksi tehtävään, ja valitulta hakijoilta pyydetään puuttuvat tiedot työsopimuksen valmistelua varten. Rekrytointiprosessi jatkuu valitun henkilön kohdalla työn aloitukseen ja perehdytykseen.

5.4 Hakijaviestintä

Omniassa rekryointiviestintään kuuluu automaattinen kiitosviesti siinä vaiheessa, kun hakija on lähettänyt hakemuksen järjestelmän kautta. Seuraavan kerran keskitetty viestintä menee työnhakijoille, kun päätös on tehty ja rekryointi päättynyt. Viestintää toivotaan koko ajan enemmän, mutta resurssit sen toteuttamiseen eivät riitä. Työnhakijat toivoisivat enemmän henkilökohtaista palautetta omasta hakemuksesta, tietoa eri vaiheista ja perusteluita haastatteluun valituista hakijoista tai ylipäättään, miksi itse ei tullut valituksi tehtävään.

Nykyään on tullut erilaisia mahdollisuuksia käyttää tekoälyä hyödyksi viestinnässä ja rekryointiviestinnässä. Siinä on vielä kehittämisen varaa, mutta ajatus on oikea, että tekoäly voi luoda nopeasti rajattoman määrän erilaisia vastauksia ja kirjeitä hakijoille, jos esihenkilö osaa kertoa ne oikeat sanat, miksi juuri hänen valitsemansa työntekijä oli paras tähän tehtävään. Kuitenkin on selvä, että kun kirjeitä lähetetään, ja muodostetaan, ymmärtävät vastaanottajat, että kyse on koneen tuottamasta vastauksesta.

Tulevaisuudessa tämä varmasti kehittyy siten, että henkilön ja koneen kirjoittamaa tekstiä ei helposti erota toisistaan. Työnhakijoiden vastauksista on huomattavissa, että odotetaan henkilökohtaista vastausta ja perehtymistä juuri hänen osaamiseensa. Kääntyykö tekoälyllä muodostettu vastaus itseään vastaan, kun lähitulevaisuudessa kaikki räätälöidyistä konevastauksista tulee normaali toimintatapa, eikä hakija saa sitä toivomaansa henkilökohtaista viestiä. Rekryointipäätöksen tekee vielä ihminen, on kuitenkin hyvin mahdollista, että tulevaisuudessa sekin muuttuu. Jos rekryointipäätöksen tekee kone, kone vastannee kyselyihin ja perustelee päätöksensä. Tutkija suosittelee tutkimaan enemmän tekoälyn hyödyntämisen mahdollisuutta organisaation rekryointiviestinnässä yleisesti.

Prosessin näkökulmasta ei ole merkitystä, miten hakijaviesti on luotu, vaan se, kuinka usein viestitään ja mikä on viestin sisältö. Omniassa viestitään kiitos hakemuksen jättämisen yhteydessä rekryoinnin aikataulusta: milloin pidetään haastattelut ja koska tehdään päätös. Jos tästä aikataulusta ei pystytä pitämään kiinni, tulisi viivästyksestä viestiä kesken rekryoinnin. Pohdittavaksi jää, että onko hyvä viestiä siinä kohtaa prosessia, kun hakijat haastatteluun on valittu, jotta muut tietävät, että rekryointiprosessi on mennyt eteenpäin. Viestintää ei ole koskaan liikaa, joten tällaista uutta toimintatapaa tutkija suosittelee, jos se resurssien kannalta on järkevää.

Tutkija näkee rekrytointiviestinnän tulevaisuudessa hakijaa tukevana viestintänä, eli kun hakija on lähettänyt hakemuksen, tekoäly siinä vaiheessa jo käy tiedot läpi ja antaa palautteen hakijalle joko kirjeenä tai pisteinä. Palautteen antamisen hakija voisi tilata, jotta hakijat, jotka eivät sitä halua, eivät saisi turhia viestejä. Tutkija tarkoittaa sitä, että hakija voi heti peilata omaa koulutusta, kokemusta ja hakemusta niihin työpaikkavaatimuksiin, jota työnantaja on tehtävälle asettanut. Esimerkiksi hakijan koulutustaso ei ole riittävä, tai työkokemusta ei ole kertynyt riittävästi, tai hakemuksesta puuttuu jotain olennaista. Tällaisesta viestistä hakija hyötyy varsinkin, jos hän on vahingossa kirjoittanut jotain virheellisesti tai unohtanut jotain osaamistaan tuoda esille, ja tässä hänelle annetaan mahdollisuus korjata vielä hakemusta. Eli hakijaa hyötyy koneellisesta tarkistuksesta etupainotteisesti. Puutteet eivät estä rekrytointin edistymisen, eli hakija voi tulla silti valituksi, sehän riippuu ihan siitä, minkä tasoisia muut hakijat ovat. Kone ei hylkää ketään, mutta on hakijalle avuksi.

5.5 Rekrytointiosaamisen kehittäminen

Esihenkilöille tehdyn kyselyn perusteella tutkija toteaa, että esihenkilöiden rekrytointiosaamista on hyvä lisätä organisaatiossa. Esihenkilöille olisi hyvä järjestää säännöllisesti koulutuksia rekrytointin eri kokonaisuuksista. Hyvällä suunnittelulla saadaan nivottu eri teemoja yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi ja siten tutkija suosittelee yhtä koulutusta keväälle ja yhtä syksyille.

Kyselyssä eniten kehittämistoiveita nousi työkalujen käytöstä ja toiseksi eniten menetelmäosaamisesta. Nämä ovat kaksi kokonaisuutta, jotka nivoutuvat hyvin yhteen, ja näistä aiheista saa yhden tunnin tai hieman reilun tunnin kestävän koulutuskokonaisuuden toteutettu. Kouluttajana voi olla organisaation rekrytointivastaava tai joku ulkopuolinen taho. Kouluttajan tulee tuntea sekä organisaatio, että rekrytointimenetelmien kirjo ja hänellä tulee olla ajantasaista sekä tulevaisuuteen tähtäävää tietoa aiheesta. Lisäksi on huomioitava, että rekrytointiprosessi kehittyy, ja myös rekrytointijärjestelmää kehitetään jatkuvasti.

Koulutuksessa on tärkeää keskittyä työkalujen osalta siihen, mitä nykyään käytössä oleva järjestelmä mahdollistaa. Ennen koulutusta suositellaan laadittavan yhteinen opas rekrytointin tueksi, jossa on esihenkilöille askeleet rekrytointin läpiviennin helpottamiseksi. Tutkija ehdottaa oppaalle seuraavaa runkoa:

1. Suunnittelu ja täyttölupa

2. Hakemusten läpikäynti ja kutsu haastatteluun
3. Haastattelu
4. Valinta, aloitus ja perehdytys

Rekrytinnin hyvä suunnittelu on vaiheena tärkeää, jossa on erityistä huomiota kiinnitettävä siihen, että rekrytinnille on riittävästi aikaa ja on selkeästi tiedossa, minkälaista osaamista tarvitaan kyseisen tehtävän hoitamiseen. Hakemukset on käytävä läpi huolella, tehtävä kelpoisuusmerkinnät ja ansiovertailu sekä kutsuttava valitut hakijat haastatteluun. Haastattelutapoja on erilaisia: yksilöhaastattelu vai ryhmähaastattelu, paikan päällä vai verkossa, lähetetäänkö ennakotehtävä tai pyydetäänkö työnäyte, jne. Haastattelurunko on hyvä tuoda oppaaseen, jossa aloitetaan haastattelu osallistujien ja organisaation esittelyllä. Haastatteluun voidaan luoda kysymysmallit, mutta yhtä hyvin esihenkilö voi haastatella vapaamuotoisesti keskustellen. Ja lopuksi tehdään valinta, siitä ilmoitetaan hakijoille, valmistellaan uuden työntekijän aloitus sekä suunnitellaan perehdytys.

Toisen koulutuksen aiheeksi ja tavoitteeksi ehdotetaan rekrytointiprosessin eri vaiheiden läpikäynnin, sekä käytännön harjoittelun. Prosessin läpikäynti ja ymmärtäminen tukee rekrytinnin laatua, sekä antaa esihenkilölle selkeän kuvan omasta roolista prosessissa. Kun kaikki ymmärtävät omialaisen tasalaatuisen rekrytointiprosessin samalla tavalla, se tukee hyvän laatuista yhtenäistä rekrytointiprosessin läpivientiä koko organisaatiossa. Harjoitteluun sisältyisi haastattelutilanne sekä kaikki viestintä, mitä työnhakijoiden kanssa tapahtuu eli esimerkiksi käydään läpi se tilanne, kun soitetaan hakijalle, joka ei tullut valituksi tehtävään.

6 Yhteenveto

Rekrytointiprosessia on hyvä tarkastella säännöllisin väliajoin ja miettiä kehittämisen näkökulmasta, löytyykö asioita, joita voisi tehdä toisin ja kehittää. Rekrytointiprosessin jokaisella vaiheella on tärkeä tehtävä, eikä niitä voi vain jättää pois tai hypätä yli. Prosessin jokaista vaihetta voidaan kehittää yksitellen, kuten esimerkiksi rekrytointiviestintää tai haastattelua. Tämän työn osalta oli hyvä tarkistaa, että kuntayhtymän rekrytointiprosessista löytyivät kaikki keskeiset vaiheet, vertaamalla sitä kunta-alan viitekehukseen. Omnian prosessissa ei ollut tuotu näkyville erikseen omana kohtanaan uudelleensijoitukseen liittyvää vaihetta, vaikka vaihe on ollut käytössä ja uudelleensijoitettavat työntekijät on jokaisen rekrytinnin kohdalla tarkistettu. Tämä puuttuva vaihe lisätään rekrytointiprosessin osaksi.

Työnhakijat eivät näy erillisinä toimijoina rekrytointiprosessissa, vaikka heillä on hyvin keskeinen rooli rekrytoinnissa, ja sen takia on tärkeää kuunnella heidän ääntään. Rekrytoinnin onnistumiseen tarvitaan ehdottomasti hyviä ja laadukkaita työnhakijoita. Kun rekrytointiprosessi on selkeä, avoin ja ymmärrettävä, se näkyy työnhakijoille ilmoituksessa ja muussa viestinnässä, sekä lisää organisaation vetovoimaa työmarkkinoilla. Hakijoille on tärkeää tulla kuulluksi ja organisaation kannattaa hyödyntää hakijoilta saatu palaute mahdollisimman hyvin. Työnhakijoita tulee kohdella kuin parhaita asiakkaita – he, jotka eivät tulleet juuri kyseisessä haussa valituksi, voivat olla tulevaisuudessa hyvin tarvittu työvoima, jonka osaamista tarvitaan ja joita toivotaan hakijoiksi tulevaisuudessakin.

Työnhakijat arvioivat Omnian rekrytointiprosessin sujuvaksi – ilmoitukset olivat informatiiviset, hakeminen helppoa ja prosessista viestittiin hyvin. Työnhakijoiden mielestä eniten parantamisen varaa on hakijaviestinnässä, ja sitä toivottiin mahdollisimman paljon sekä eri vaiheista että ihan perusteista, miksi valittiin juuri kyseinen henkilö tehtävään. Tutkija jättää organisaatiolle mietittäväksi, miten paljon halutaan ja pystytään hakijoille viestimään. Rekrytointiviestintä voi kehittyä tässä lähitulevaisuudessa ratkaisevan paljon, jos hyödynnetään tekoälyn tuomia mahdollisuuksia, eli välttämättä se ei ole edes resurssikysymys.

Työnhakijat toivat esille lisäksi muita asioita, jotka he kokivat epäkohdiksi tai kehittämiskohteeksi. Esimerkiksi on mielenkiintoista huomata, että hakijoilla on yleinen oletus, että kaikki sisäiset hakijat haastatellaan. Hyvin voi olla, että näin tehdään monessa organisaatiossa, mutta Omniassa tällaista linjausta ei ole. Omniassa rekrytoija harkitsee, että huomioiko hän erityiskohteluna kaikki oman talon sisältä hakijat, ja kutsuu heidät haastatteluun, vai haastatteleeko vain ansiovertailussa parhaiten sijoittuneet. Jos sisäinen hakija sijoittuu ansiovertailussa haastateltavien joukkoon, hänet haastatellaan, eikä ketään voi syrjiä sen takia, että hän jo työskentelee organisaatiossa.

Esihenkilöille tehdystä kyselystä nousivat esille toiveet, jotka olivat realistiset ja itse tekemiseen liittyviä tuki- sekä koulutustoiveita. Rekrytoijaa auttaa selkeämpi ohjeistus ja valmis tukimateriaali, jota voi soveltaa omaan rekrytointiin. Ohjeet voivat olla osana rekrytointiprosessin kuvausta, jossa näkyy jo valmiina, mitkä ovat esihenkilön tehtävät missäkin kohtaa prosessia. Kun siihen lisätään lyhyt ohjeistus ja mahdollisesti jotain neuvoja ja asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota, se sujuvoittaa jo siinä vaiheessa prosessin läpivientiä. Taustamateriaalina on hyvä olla organisaation kuvaus ja faktat, työyhteisön esittely, johon hakija tulee töihin, sekä valmis kysymys patteristo, jota esihenkilö voi hyödyntää haastattelussa. Vaikka kaikki materiaali koostetaan ja jaetaan

esihenkilöille, on jokaisen rekrytoijan valmistauduttava haastattelutilanteeseen ennen haastattelua tutustumalla hakijan hakemukseen.

7 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin koulutuskuntayhtymän rekrytointiprosessia. Prosessi on aikaa vievä ja siinä on monta vaihetta, joilla on kaikilla oma tehtävänsä, eikä yhtään vaihetta voida jättää pois. Tässä voidaan todeta, että rekrytointiprosessia ei voida prosessia kehittämällä erityisemmin nopeuttaa. Rekrytointiprosessin vaiheita kannattaa kehittää ainakin hakijaystävällisemmäksi ja eri vaiheisiin kannattaa luoda rekrytoiville esihenkilöille selkeä ohjeistus, mitä milloinkin pitää tehdä. Tavoitteena oli selkeyttää rekrytointiprosessia ja myös nopeuttaa sitä, joten tavoitteisiin ei siltä osin päästy tässä työssä.

Rekrytointiprosessia ei ole mahdollista keventää ja nopeuttaa siten, että sormia napsauttamalla ovella seisoi täydellinen uusi työntekijä tarvittavalla osaamisella valmiina heti aloittamaan työt. Tutkija näkee kuitenkin, että rekrytoinnissa voisi olla erilaisia vaiheita, joita voidaan keskittää esimerkiksi henkilöstöpalveluun. Tällaisia vaiheita voi olla esimerkiksi ilmoituksen laatiminen, jossa voidaan hyödyntää tehtäväkuvia ja tekoälyä. Kuitenkin rekrytoivan esihenkilön on hyväksyttävä ilmoitus ja kerrottava siihen paljon tietoja, joten tutkija pohtii, että keskittämällä ei välttämättä ole kovin suurta hyötyä, kuin mitä sillä toivotaan saavutettavan. Tutkija ei näe mahdollisena, että rekrytointi siirtyisi kokonaan esihenkilöltä henkilöstöpalveluihin, koska organisaatiossa tehdään laajasti yhdessä työtä, joten uuden työntekijän on oltava soveltuva työyhteisöön, sen lisäksi, että hänellä on tarvittava koulutus ja osaaminen tehtävän hoitamiseen. Uuden työntekijän soveltuvuuden arviointia ei voi ulkoistaa.

Tässä tutkimuksessa löytyi selkeästi kaksi rekrytointiprosessiin liittyvää kehittämiskohdetta: hakijaviestintä ja rekrytoivien esihenkilöiden ohjeistus. Hakijaviestintä on varmasti sellainen kohde, jota voi aina kehittää, eikä se ole koskaan täydellinen. Aina löytyy hakijoita, joista yhden mielestä viestintää pitäisi olla enemmän, toisen mielestä sitä on tarpeeksi ja kolmas taas kokee, että viestitään turhan paljon. Tässä on löydettävä kultainen keskitie, ja kiinnitettävä huomiota viestin sisältöön, jotta se olisi laadukas ja informatiivinen. Vaikka hakijaviestintä on yksi kehittämiskohde, sai se tutkimuksessa hyvän tuloksen, eli siinä ei ole mitään hälyttävää, jota pitäisi heti korjata. Esihenkilöiden ohjeistuksen ja tuen kanssa on hieman samanlainen tilanne kuin hakijaviestinnän kanssa, koska sitäkin voisi aina olla

enemmän ja parempaa. Rekrytointiosaaminen on ehdottomasti sellainen osaaminen, joka karttuu kokemuksen myötä. Ohjeistuksilla voidaan auttaa ja helpottaa osaamisen karttumista, varsinkin niiden osalta, jotka rekrytoivat ensimmäisiä kertoja.

Toimeksiantaja pyysi lisäksi tutkijaa arvioimaan rekrytointiprosessin muutosta siitä näkökulmasta, että henkilöstöpalveluiden rooli pienenesi ja rekrytoivan esihenkilön rooli kasvaisi. Teorian pohjalta tutkija olisi ehdottanut isompaa roolia henkilöstöpalveluille ja esihenkilön roolin pienentämistä – keskeisenä ajatuksena se, että esihenkilö voisi ulkoistaa mahdollisimman paljon prosessista henkilöstöpalveluihin. Esihenkilön tehtävistä ei voi ulkoistaa tarpeen määrittelyä eikä päätöksentekoa. Kun tutkija katsoi organisaation rekrytointiprosessia siitä näkökulmasta, että esihenkilön rooli suurenee, tarkoittaisi se käytännössä sitä, että henkilöstöpalveluiden osuus prosessista siirtyisi esihenkilölle. Pienessä organisaatiossa, jossa on muutama esihenkilö, näin varmasti prosessi toimii hyvin, eikä henkilöstöpalveluilla ole välttämätöntä roolia koko prosessissa, vaan esihenkilö voi hoitaa koko prosessin yksin.

Isossa organisaatiossa, jossa on useita kymmeniä rekrytoivia esihenkilöitä, on monta riskiä, jos jokainen esihenkilö hoitaa omalla tavallaan koko rekrytointiprosessin. Siinä hajoo organisaation yhteinen tapa hoitaa rekrytointeja, alkaen ilmoituksen muodosta, sen sisällöstä, kielestä ja ilmaisutavoista – jokainen tekee sen siten, kuten parhaaksi näkee. Esihenkilölle kuuluisi ilmoituksen julkaiseminen ja hakijaviestintä jokaisessa vaiheessa. Näitä asioita voi toki ohjeistaa ja kouluttaa, jotta kaikki toimisivat samalla tavalla. Kuitenkin, kun kyse on kymmenistä esihenkilöistä, josta jotkut rekrytoivat kuukausittain ja toiset ehkä kerran vuodessa, voidaan kysyä, että onko kuitenkaan tehokasta jakaa lisää tehtäviä esihenkilöille. Kun tehtävää hoidetaan harvoin, eikä siihen ole rutiinia, silloin rekrytoinnin laatu kärsii, sekä lisäksi esihenkilöillä menee turhaa työaikaa, kun joka kerta joutuu opettelemaan tai muistuttelemaan mieleen asian uudestaan.

Rekrytointiprosessi ei ole yleisesti paljonkaan muuttunut tai kehittynyt pitkään aikaan, toki välineet ovat kehittyneet, mutta perusprosessi on pysynyt samana. Tulevaisuudessa on odotettavissa, että rekrytointiprosessi muuttuu työelämän muutoksen mukana. Se voi taas tuoda aivan erilaisen ja uudenlaisen mahdollisuuden hoitaa rekrytoinnit uudella tavalla, mahdollisesti hyvin joustavasti ja kepeästi. Tekoälystä odotetaan yhtä ratkaisijaa tälle raskaalle prosessille, mutta siinä on monta riskiä ja epävarmuutta vielä, että sen hyödyntämiseen menee aikaa. Vaikka järjestelmät kehittyvät ja työelämä muuttuu, ollaanko valmiita siihen, että rekrytointiprosessi olisikin kepeä ja nopea. Vai jarruttaako ihmiset kuitenkin omalla epävarmuudella ja kontrollointitarpeella rekrytointiprosessin kehittymistä.

Ehkä suurin kysymys on se, että kenellä on valta ja mihin sitä käytetään. Jos tekoäly valitsisi parhaan työntekijän tehtävään, häviäisi esihenkilöltä päätäntävalta, ja tekoälylle ei haluta antaa sitä valtaa – se on viisasta ainakin vielä, kun tekoäly on kehitysvaiheessa.

Tutkija haki teoriaosuuteen rekryointiteoriaa, joka ei ole uudistunut ja kehittynyt pitkiin aikoihin. Teorian tueksi tutkija haki erilaisia tutkimuksia aiheesta, ja hyödynsi niitä teorian ja käytännön yhdistämisessä. Suomenkielistä teoriakirjallisuutta rekryointiprosessista ei julkaista kovinkaan paljon, tähän on varmasti syynä se, että uutta ei ole kerrottavana. Rekryointiprosessi kulkee isossa kuvassa samalla tavalla kuin se kulki vuosikymmeniä sitten, vaikka nyt käytettävät välineet ovat ajantasaisia ja digitaalisia. Edelleen työnantajat julkaisevat työpaikkailmoituksia – nykyään virtuaalisilla alustoilla, ennen ne olivat sanomalehdissä printattuina. Hakijat kirjoittavat hakukirjeitä, jotka aikaisemmin lähetettiin postitse ja nykyään kirjoitetaan sähköisesti. Hakijat haastatellaan, joko paikan päällä tai virtuaalisesti. Kun itse rekryointiprosessi ei ole muuttunut, ei ole voinut muuttua myöskään siihen liittyvä teoria.

Tutkimustulokset ovat organisaatiokohtaiset, eli niitä ei voi yleistää. Kuitenkin niitä voidaan hyödyntää muissa organisaatioissa, varsinkin julkisella puolella ja kuntayhtymissä. Hakijoiden kehittämistoiveet kohdistuvat muidenkin tutkimusten mukaan vahvasti viestintään ja tiedon jakamiseen – siten se on varmasti myös muiden organisaatioiden rekryointiprosessin kehittämiskohde. Samoin esihenkilöiden ohjeistusta ja tukea ei voi olla liikaa. Rekryointiprosessin vaiheet on hyvä tarkistaa, että niihin löytyy selkeät vastuut ja tieto siitä, kuka tekee mitä ja milloin, ettei turhaan tehdä samoja asioita päällekkäin tai vielä isompi riski on, jos jokin asia jää prosessista hoitamatta, kun ajatellaan, että joku muu hoitaa sen.

Tämän työn tutkimuksen kannalta oli haastavaa se, että tutkimusaineisto oli jo valmiina, eikä tutkimusta tehty tarkoituksella tähän opinnäytetyöhön, mutta aineistokeräyksen tarkoituksena oli jo aiemminkin rekryointiprosessin ja niiden vaiheiden kehittäminen. Tutkimusaineisto oli kerätty hakijoiden osalta hyvin pitkältä ajalta, eli kahdelta vuodelta. Vastaukset olivat aitoja ja työnhakijoiden ääni tuli kuuluviin. Näin voidaan todeta, että tutkimusaineisto oli laadukas ja uniikki, annetut vastaukset olivat suoraan taulukossa sellaisenaan, kuin ne oli annettu. Samanlaisen aineiston kerääminen uudelleen ei ollut mahdollista, joten opinnäytetyön tekijä päätti hyödyntää olemassa olevaa aineistoa. Hakijatutkimuksesta olisi tähän työhön saanut mahdollisesti lisää arvoa sillä, että olisi muotoiltu kysymykset enemmän rekryointiprosessiin suhteuttaen ja kysytty vastaajista lisätietoa. Tutkijan mielestä rekryointiprosessin kehittämisen näkökulmasta ei olisi ollut

merkitystä sillä, että vastaako kyselyyn mies tai nainen, minkä ikäinen tai mitä kansalaisuutta hän edustaa tai jokin muu hakijaan liittyvä tieto. Vaikka tutkimusten toteutuksesta oli kulunut hieman aikaa, tutkimusaineisto ei ole vanhentunut, koska rekrytointi ja rekrytointiprosessi eivät ole muuttuneet tässä ajassa merkittävästi.

Tämän työn tarkoitus oli kehittää organisaation rekrytointiprosessia, ja vaikka sitä itse prosessia ei tässä työssä päästy paljon muuttamaan kehittämismielessä, on kuitenkin organisaatiolle tärkeää tietää, että rekrytointiprosessi on ajantasainen. Hakijoiden vastausten perusteella voidaan todeta, että Omnian rekrytointiprosessi on laadukas ja hyvin hoidettu, joka on tärkeä huomio ja viesti organisaatiolle. Osaamisen kehittämisessä täytyy huomioida jatkossa rekrytointiosaamisen kehittäminen esihenkilöille.

Rekrytointiprosessin kuvaamiselle ja ohjeistamiselle tulee löytää sopiva taso, ihan kaikkea ei ole tarpeellista kuvata ja ohjeistaa, vaan prosessin läpivientiin kannattaa jättää joustoa. Rekrytointiprosessi voi silti olla toimiva, vaikka siinä ei ole ihan kaikkea vaiheistettu ja tuotu näkyville. Joustoa tarvitaan aina aikatauluissa, sekä joskus myös siinä, kuka jonkun vaiheen teknisesti hoitaa ja miten. Esimerkiksi rekrytoiva esihenkilö on vastuussa siitä, että hakijoista ansioituneet kutsutaan haastatteluun. Esihenkilö voi teknisesti sen esikarsintavaiheen siirtää jollekin toiselle hoidettavaksi, ja vain valvoa, että lopputulos on oikea. Sellaisia mahdollisuuksia ei ole erikseen tuotu prosessikuvaukseen, koska siihen on tuotu vastuutahot, eikä yksittäiset henkilöt tai työroolit.

Opinnäytetyö on toteutettu eettisten periaatteiden mukaisesti, tutkija on perehtynyt syvällisesti opinnäytetyön aiheeseen ja käyttänyt työssään laadukasta, tieteellistä, tutkittua ja ajankohtaista aineistoa. Työssä käytetyt kyselyt ovat olleet täysin anonyymejä, ja vaikka kyselyt eivät olleet alun perin suunniteltu opinnäytetyössä käytettäväksi, ei voida jälkikäteen kysyä vastaajien suostumusta, koska tutkimusvastauksista ei käy mitenkään ilmi, kuka on ollut vastaajana. Kyselyt voidaan toistaa, mutta samoja henkilöitä ei ole mahdollista saada vastaajiksi. Kuitenkin, kun kysely toistetaan, nähdään kehitys, ja voidaan todentaa, että onko muutosta tapahtunut.

Tutkija tuntee organisaation ja toimii aktiivisesti organisaatiossa rekrytointien kanssa, joten hänen oli tätä opinnäytetyötä tehdessään muistutettava itselleen jatkuvasti, että hän on tutkijan roolissa ja mahdollisimman ulkopuolinen. Tutkija olisi halunnut avata, selvittää ja jopa vastata hakijakyselyn väitteisiin ja ottaa niihin kantaa, mitä hakijat tarkoittavat ja miksi organisaatiossa toimitaan tietyllä tavalla. Opinnäytetyön kirjoittaja pysyi tutkiessaan ja työtä

kirjoittaessaan ulkopuolisena sekä pystyi tarkastamaan aihetta kokonaisuuden näkökulmasta ja tarvittaessa ulkopuolisin silmin.

Tässä opinnäytetyössä on käsitelty teoriaosuudessa tutkittavan aiheen eettisyyttä ja kestävyyttä. Kun tutkija arvioi opinnäytetyön eettisyyttä ja kestävyyttä, hän näkee, että opinnäytetyö on eettisten sääntöjen mukaisesti toteutettu ja toteutuksessa on huomioitu vahvasti kestävyys. Kestävyydellä tarkoitetaan, että tämän työn aihe on YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden mukainen, ja vastaa erityisesti sosiaalisiin tavoitteisiin, kuten ihmisarvoista työtä, hyvinvointia, eriarvoisuuden vähentämistä, oikeudenmukaisuutta ja ennen kaikkea hyvää hallintoa (United Nation, 2015). Työn tavoitteena oli rekrytointiprosessin kehittäminen, ja siinä on huomioitu se, että tulevaisuudessakin rekrytointiprosessi toteuttaa näitä kestävän kehityksen tavoitteita. Voidaan lisäksi ajatella kestävän kehityksen kannalta siten, että opinnäytetyö on toteutettu sähköisesti, joten tämä työ ei ole kuormittanut ympäristöä ja luontoa.

Tutkijalla oli kirjoittaessaan tätä opinnäytetyötä erilaisia vaiheita, välillä tutkimus ja kirjoittaminen sujuivat hyvin ja oli myös aikoja, jolloin tuntui, että mikään ei edisty. Aihe oli tutkijalle ehkä liian tuttu ja lähellä, vaikka hän katsoikin asiaa kauempaa ja itse tutkimus oli todella mielenkiintoinen. Tutkija piti erityisesti hakijakyselyn analysoinnista, koska siinä syntyi erilaisia ideoita laajemminkin, kuten esimerkiksi hakijoita avustavan tekoälyn käyttö. Tekoälyä ei ole tämän työn toteuttamiseen käytetty. Kuitenkin kun ajatellaan tulevaisuutta, missä tekoäly on meidän mahdollinen työkaverimme, tuli tutkijalle ajatus mahdollisesta tulevaisuuden skenaariosta: työnantaja pyytää tekoälyä kirjoittamaan rekrytointi-ilmoituksen, johon työnhakija pyytää tekoälyä kirjoittamaan omasta puolestaan työhakemuksen. Seuraavassa vaiheessa tekoäly analysoi kaikki hakemukset ja laittaa ne paremmuusjärjestykseen. Kun mietitään, mihin tekoäly jo nyt pystyy, ei voida myöskään poissulkea sellaista mahdollisuutta, että verkossa tekoäly toimii haastattelijana ja samoin haastateltavaa edustaa tekoäly. Tämän jälkeen voidaan pohtia, kuka on rekrytoija ja mihin ihmisistä enää tarvitaan, ja kuka oikein rekrytoidaan töihin – ihminen vai tekoäly?

Tutkija huomasi aihetta tutkiessaan, että rekrytointiin liittyen voisi tutkia hyvin monia ja erilaisia asioita eri näkökulmista. Tutkijaa alkoi kiinnostamaan erityisesti ajankohtainen aihe, eli syrjintä, jota yritetään kitkeä pois anonyymiä rekrytointia käyttäen. Kun puhutaan syrjinnästä, täytyy aina muistaa selkeyttää, kenen syrjintää tarkoitetaan. Vaikka yleisesti ajatellaan, että syrjitään aina pienempää ryhmää, Suomessa esimerkiksi maahanmuuttajia, voi se tapahtua myös toisinpäin. Jos töihin haetaan maahanmuuttajataustaista henkilöä, vaikka siihen ei ole erityistä syytä, silloin syrjitään kantasuomalaista työnhakijaa. Nyt kun

käytössä on anonyymi rekrytointi, se ei välttämättä poista syrjintää, koska päätös tehdään haastattelujen perusteella, ja silti voidaan syrjiä iän, sukupuolen, kulttuurisen taustan, jne. perusteella. Syrjintä vain siirtyy hakemusvaiheesta haastatteluvaiheeseen. Olisikin mielenkiintoista tutkia, että vähentääkö anonyymi rekrytointi syrjintää, siirtyykö syrjintä haastatteluvaiheeseen, tai kuten eräs aikaisempi tutkimus väitti, syrjintä lisääntyi entisestään, kun käytössä oli anonyymi rekrytointi.

Tutkija on tyytyväinen siihen, mitä kaikkea oppi tätä opinnäytetyötä tehdessään – paljon tutkittavasta aiheesta, tutkimisesta yleisesti sekä omasta työstään ja organisaatiosta, jossa on töissä. Opinnäytetyöstä tuli kokonaisuus, joka vie lukijan syvälle aiheeseen ja peilaa aihetta yhteen organisaatioon. Tässä työssä ei ollut olennaista, mistä organisaatiosta oli kyse, vaikka kehityksen kohteena oli Omnian rekrytointiprosessi. Tämä sen takia, että varsinkin julkisella puolella rekrytointiprosessi on samanlainen organisaatiosta riippumatta, kuten kuntasektorin viitearkkitehtuurista huomattiin. Tutkija kuitenkin suosittelee kaikkia kunta-alan organisaatioita tarkastamaan oman organisaation rekrytointiprosessia suhteessa kuntasektorin viitearkkitehtuuriin. Omniassa rekrytointiprosessin kehitys jatkuu.

Lähteet

Aaltonen, T., Hietala, H. & Kaivanto, K. (2013). *Esimiehen taskukirja. 100 vastausta arkipäivän työsuhdekysymyksiin*. Talentum.

Aarnos, E., Eskola, J. Hakala, J., Heikkinen, H., Heikkinen, H., Kiviniemi, K., Lätti, J., Niikko, A., Perkkilä, P., Ropo, E., Saarela, M., Saloviita, T., Syrjälä, L., Valli, R., Wallin, A., Vastamäki, J., Viikka, H., Virtanen, S. & Åhlberg, M. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-kustannus.

Adawiah, A. & Putra, A. (2024). *The Impact of E-Recruitment Implementation on Company Credibility, Candidate Selection Efficiency, and Process Transparency: Job Applicants' Perspective*. IRMM.

Collier, K. (2024). *Reboot Hiring: The Key to Managers and Leaders Saving Time, Money and Hassle When Recruiting*. John Wiley and Sons.

Dessler, G. (2023). *Human Resource Management, Global Edition*. Pearson Education Limited.

Gaurav, J. (2022). *Emphasis on Leadership Competencies and Professional Ethics for Human Resource Professionals: Analysing the Recruitment Advertisements*. Sage journals.

Grade. (n.d.). *Refensa – säästä aikaa tarkistamalla referenssit digitaalisesti*.
<https://www.grade.com/fi/recruit/refensa/>

Helsingin yliopisto. (n.d.). *Rekrytointiprosessin kuvaus*. <https://www.helsinki.fi/fi/tutustu-meihin/ura-ja-avoimet-tyopaikat/akateeminen-ura/vakinaistamispolku-tenure-track>

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita.

Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari.

Joki, M. (2024) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari.

Kajjala, M. (2016). *Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön?* Alma Talent.

Kanninen, O., Virkola, T., Lilja, E. & Rask, S. (2022). *Tavoitteena syrjimätön työelämä. Työsyryjinnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi.* Valtioneuvoston kanslia.

Kuntaliitto. (2014). *Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri. Versio 1.0.* Kuntaliiton verkkojulkaisu. [Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri](#)

Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R. & Wiman, S. (2008). *Uuden esimiehen opas.* Kirjapaja.

Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 11.4.2003 / 304.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986 / 609.
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Lapan, S., Quartaroli, M. & Riemer, F. (2011). *Qualitative Research. An Introduction to Methods and Design.* Jossey-Bass.

Lavanchy, M., Reichert, P., Narayanan, J. & Savani, K. (2023). *Applicants' Fairness Perceptions of Algorithm-Driven Hiring Procedures.* Journal of Business Ethics.

Lovins, L.H., Wallis, S., Wijkman, A. & Fullerton, J. (2018). *A Finer Future: Creating an Economy in Service to Life.* New Society Publishers.

McNiff, J. (2013). *Action Research and Practice.* Taylor & Francis Group.

Mngomezulu, M. S., Lawrence, K. C. & Mabusela, M.S. (2021). *Recruiting Competent Teachers in South Africa for a Sustainable Future: The Role of School Governing Bodies.* African Journal of Inter.

Moilanen, J-M. (2013). *Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset.* Talentum

Moisalo, V-P. (2011). *Uusi HR- arjen henkilöstöjohtaminen*. Infor.

Ojanen, A., Sahlgren, O., Vaiste, J., Björk, A., Mikkonen, J., Kimppa, K., Laitinen, A. & Ojakka, N. (2002). *Algoritminen syrjintä ja yhdenvertaisuuden edistäminen. Arviointikehikko syrjimättömälle tekoälylle*. Valtioneuvosto.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy

Omnia. (n.d.). *Omnia lukuina*. Luettavissa: <https://www.omnia.fi/tietoa-omniaasta/omnian-organisaatio>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.

Pyöhtä, T. (2023). *RESET – työkuultuuri ja huono johtaminen*. BoD.

Rasmus, J. & Mäkelä, N. (2024). *Suuri suomalainen työnhakututkimus. Miten menestyä rekrytoinneissa vuonna 2024?* MPS

Refapp. (n.d.). *Tee parempia rekrytointipäätöksiä Refappin avulla*. <https://www.refapp.com/fi/tuote>

Rossi, S. (2020). *Rekrytoija*. Basam Books.

Rötkin, L. (2015). *Terveisiä pomolle*. Talentum.

Saarinen, L. (2015), *Työsuhteen pelisäännöt*. Talentum Pro.

Salminen, J. & Viitasalo, E. (2023) *Muutoksen johtaminen: Matkaopas organisaation muutosmatkalle (2. painos)*. Brik Impact Oy

Sirén, M. (n.d.). *Hyvän hakijakokemuksen menestysresepti*. Laura.

Tilastokeskus. (n.d.). *Käsitteet*. Luettavissa: https://stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Trompenaars, F. & Wooliams, P. (2024) *New Approaches to Recruitment and Selection*. Emerald Publishing Limited.

Työsopimuslaki 26.1.2005 / 55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P5>

United Nations. 2015. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014 / 1325. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

Ympäristöministeriö. (2023). *Mitä on kestävä kehitys?* Ympäristöministeriö. <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Vahtio, E-L. (2007). *Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehille*. Edita.

Valtioneuvosto. (2011). *JHS-suositus kokonaisarkkitehtuurin kehittämisestä*. Valtioneuvosto. [JHS-suositus kokonaisarkkitehtuurin kehittämisestä - Valtioneuvosto](#)

Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus.

Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma



Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön aineiston kuvaus

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusaineistona kahden kyselyn dataa. Materiaali on kerätty ennen opinnäytetyön kirjoittamista, tutkija on ollut mukana molempien kyselyiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Kyselyt omistaa tutkimuksen kohteena oleva organisaatio.

Anonyymi hakijakysely oli anonyymi kyselytutkimus, joka oli toteutettu vuosina 2022–2024 forms lomakkeella. Vastaukset ovat excel-taulukossa. Tutkija oli päävastuussa kyselyn toteuttamisessa rekrytointivastaavan roolissa. Lisäksi työryhmään kuului henkilöstöassistentti. Kyselyn kohteena olivat kaikki työnhakijat. Kysely lähetettiin kaikille rekrytointijärjestelmään hakemuksensa jättäneille hakijoille heti rekrytoinnin päättymisen jälkeen.

Esihenkilöille toteutettu pikakysely oli anonyymi kyselytutkimus, joka toteutettiin syksyllä 2023. Tämä kysely toteutettiin Teamsissä, käyttäen forms-lomaketta, vastaukset on tallennettu word dokumenttiin. Kyselyn toteutti työryhmä, eli moniammatillinen tiimi, jossa oli eri puolilta organisaatiota rekrytoivia esihenkilöitä. Tutkija oli toinen tiimin vetäjistä. Kyselyn kohteena olivat organisaation esihenkilöt, noin 65 henkilöä, jotka lähes kaikki rekrytoivat omat alaiset. Kysely oli auki tunnin palaverin aikana.

Aineiston tallennus ja säilytys

Aineisto on tallennettu organisaation omistamalle tietokoneella ja organisaation sisäiseen verkkoon, joka on suojattu vahvalla salasanalla. Aineistosta tallennetaan erilliseen kansioon varmuuskopiot, joita säilytetään erillään analysoitavista tiedostoista. Opinnäytetyön tekijän eli tutkijan lisäksi aineistoa käsittelee mahdollisesti lisäksi

opinnäytetyön ohjaaja. Anonyymin hakijakyselyn vastaukset on tallennettu organisaation suljetulle teams alustalle, joka on organisaation salasanalla vahvasti suojattu. Esihenkilöille toteutettu anonyymin kyselyn tulokset on tallennettu organisaation suljetulle teams alustalle, joka on suojattu organisaation salasanalla ja vahvalla tunnistautumisella.

Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja, eikä arkaluonteisia tietoja. Kyselyihin vasta henkilöllisyys ei ole tutkijan eikä kenenkään muun tiedossa. Kyselyissä ei kysytty tausta- eikä henkilötietoja.

Aineiston omistajuus

Opinnäytetyön aineiston ja tulokset omistaa koulutuskuntayhtymä Omnia, joka on tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Kyselyt on toteutettu Omniassa ja niiden käyttöön opinnäytetyössä on saatu lupa. Aineiston omistaa edelleen kuntayhtymä Omnia.

Aineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Tutkimusaineistoa ei jatko käytetä. Tutkija säilyttää aineiston vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä. Aineisto säilytetään tietoturvallisesti, ja ne hävitetään määräajan jälkeen tietoturvallisesti.

Liite 2 Kyselylomake, hakijat

Hakijapalaute

Toivomme, että voit antaa palautetta Omnialle rekrytointiprosessin onnistumisesta täyttämällä alla olevan lyhyen kyselyn. Asteikko 1 täysin erimieltä - 10 täysin samaa mieltä. Vastaukset käsitellään anonyymeinä.

1. Työpaikkailmoitus oli informatiivinen ja ymmärsin millaiseen tehtävään olin hakemassa

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Mikä herätti kiinnostuksesi hakea tehtävää

Kirjoita vastaus

3. Hakulomake oli helppo täyttää

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Hakijaviestintä oli mielestäni hyvä

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Terveiset, avoin palaute ja kehittämisideat

Kirjoita vastaus