

Rekrytoinnin nykytila ja kehittämismahdollisuudet valtiovarainministeriössä

Veera Larjava

Tekijä Veera Larjava	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Rekrytointin nykytila ja kehittämismahdollisuudet valtiovarainministeriössä	Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 2
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee rekrytointiprosessin kulkua valtiovarainministeriössä sekä valtion virastoissa. Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää toimeksiantajan rekrytointiprosessin nykytila sisällyttäen sille asetetut lakisääteiset vaatimukset ja etsiä rekrytointiin liittyen kehittämismahdollisuuksia. Työn tutkimusosuus rajattiin käsittelemään suurimmaksi osaksi valtiovarainministeriön näkökulmaa, mutta työn teoriaosuutta on mahdollista soveltaa kaikkien valtion virastojen toimintaan. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona valtiovarainministeriölle.</p> <p>Opinnäytetyö on aiheeltaan ajankohtainen, sillä vuoden 2020 alussa käynnistyi Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeiden projekti, jonka tavoitteena on uudistaa ja kehittää valtion rekrytointiprosesseja kokonaisuudessaan. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle seuraavien vuosien aikana valtion virastoissa vapautuu monenlaisia eri virkoja. Organisaatioiden uudistumisen ja kehittymisen takaamiseksi näiden virkojen täyttäminen nuorempien sukupolvien asiantuntijoilla ja osaajilla on kannattavaa. Tästä syystä nyt on erinomainen ajankohta parantaa valtion työnantajakuva korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen ja työhön sisällytettiin tutkimustyötä siitä, kuinka prosessia voisi kehittää luoden valtiovarainministeriöstä houkuttelevamman kuvan työnantajana työpaikkaa etsiville korkeakouluopiskelijoille. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja.</p> <p>Valtion rekrytointiprosessit ovat tarkasti säädeltyjä, joten tehtyjen haastattelujen ja teoriaviitekehyksen pohjalta laaditut kehitysehdotukset on huomioitu koskemaan niitä rekrytointin osa-alueita, joita on mahdollista muuntaa lainsäädännön ja annettujen ohjeistuksien puitteissa. Tutkimustulosten perusteella valtiovarainministeriön työnantajakuva on positiivinen ja ministeriö koetaan varmana työnantajana. Kehitysehdotukset koskevat muun muassa työnantajamarkkinoinnin tehostamista sosiaalisen median ja esittäytymisvierailujen avulla, hakuilmoituksen puoleensavetävyyttä sekä hakualustaan liittyviä huomioita.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin vuonna 2020 aikavälillä toukokuu – marraskuu. Tutkimuksen pohjana käytetyt haastattelut toteutettiin lokakuussa etäyhteyksien avulla.</p>	
Asiasanat Rekrytointi, työnantajakuva, henkilöstöhallinto, lainsäädäntö, prosessikuvaus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja raja	2
1.2	Toimeksiantajan esittely	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Rekrytointiprosessi valtion virastoissa	5
2.1	Keskeiset käsitteet	5
2.2	Rekrytointiprosessin lähtökohdat	6
2.3	Julkinen haku	9
2.4	Arviointi	13
2.5	Valinta	16
2.6	Prosessin päättäminen	18
3	Tutkimusosuus	22
3.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus	22
3.2	Tutkimuksen toteutus	24
3.3	Aineiston analysointi	25
4	Tutkimustulokset	26
4.1	Valtion ja valtiovarainministeriön työnantajakuva	26
4.2	Rekrytointiprosessi hakijan näkökulmasta	28
4.3	Rekrytointikanavat ja hakuilmoitus	30
4.4	Työhaastattelutilanne	32
4.5	Rekrytointiviestintä	35
5	Pohdinta	37
5.1	Tuloksien tarkastelu tutkimuskysymysten näkökulmasta	37
5.2	Kehitysehdotukset	41
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	45
5.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	46
	Lähteet	48
	Kuviot	52
	Liitteet	53
	Liite 1. Haastattelurunko	53

1 Johdanto

Onnistunut rekrytointiprosessi vaatii monien eri seikkojen ja osa-alueiden huomioonottamista. Vaikka onnistuisi luomaan teoreettisesti täydellisen hakuilmoituksen, ei se silti ole tae soveltuvan ja osaavan työntekijän löytämiselle. Uutta työvoimaa rekrytoivan organisaation on kannattavaa luoda selkeä prosessikuvaus, josta selviää kaikki rekrytoinnissa vaadittavat vaiheet sekä niihin liittyvät tehtävät ja roolitukset. Näin prosessin etenemistä on vaivatonta seurata ja mahdolliset ongelmat nousevat selkeästi esille. Prosessikuvauksen tulisi käsittää kaikki askeleet rekrytointitarpeen määrittelystä ja rekrytointipäätöksestä aina uuden työntekijän valintaan ja hänen perehdytysprosessiinsa asti. Rekrytointi on käsitteenä tarkoittaa paljon enemmän kuin vain uuden työntekijän palkkaamista. Prosessin tarkoituksena on löytää työnantajan arvoihin ja vaatimuksiin sopiva henkilö, joka pystyy tarjoamaan tuoreen näkökulman työhön ja osaa toimia saumattomasti osana tiimiä. On tärkeää, että sekä työnhakija ja työnantaja kokevat molemmat pystyvänsä tarjoamaan toiselle osapuolelle mahdollisuuden kehittymiseen.

Ennen opintojani ja perehtymistäni henkilöstöhallinnon ja rekrytoinnin teorioihin, elin siinä uskossa, että avointa työpaikkaa tarjoavilla työnantajilla on hyvinkin paljon valinnanvaraa ja valtaa uutta työntekijää rekrytoidessa. Oma kokemukseni rekrytoinnista oli kertynyt pelkästään hakijan näkökulmasta enkä ollut tietoinen, siitä mitä kaikkea rekrytoivan yrityksen tai organisaation tulee ottaa huomioon. Osaavan työntekijän haku on pitkä prosessi, joka sisältää monia haasteita. Työtä hakevilla osaavilla tekijöillä on yllättävän paljon valtaa työmarkkinoilla. Nykyaikana jatkuvasti kasvava tarve korkeasti koulutetuille ja lahjakkaille työntekijöille sekä laskeva syntyvyys monissa eri yhteiskunnissa aiheuttaa kilpailua työntekijöistä rekrytoivien yritysten välillä. Myös uusien startup-yritysten nopeatahtinen ilmaantuvuus ajaa työvoimaa pois päin jo olemassa olevista organisaatioista. Näistä syistä työnantajien on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota omaan työnantajakuvaansa eli siihen, miten hakijat heidät näkevät työn tarjoajana. (Mosley & Schmidt 2017, luku 1.1.)

Rekrytointiin liittyy aina hieman markkinoinnin näkökulmaa niin yrityksen kuin hakuilmoituksenkin kannalta. Siinä missä työtä hakevat henkilöt markkinoivat itseään ja osaamistaan, myös rekrytoivan organisaation tulee esittää itsensä positiivisessa valossa. Nykymaailmassa menestyäkseen organisaation pitäisi pyrkiä luomaan itsestään kuva luotettavana työnantajana, joka välittää työntekijöistään aidosti ihmisinä ja pitää hyvää työympäristönä tärkeänä osa-alueena toimivan ja tehokkaan organisaation rakentamisessa.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata rekrytointiprosessin kulkua valtiovarainministeriössä ja tutkia, kuinka tätä prosessia voisi kehittää houkuttelevamman työnantajakuvaan luomiseksi. Työ käsittelee myös valtioneuvoston ja lain asettamia vaatimuksia rekrytointiprosessille. Nämä ovat keskeisiä seikkoja rekrytoitaessa virkamiehiä valtion virastoille. Opinnäytetyön aihe on melko ajankohtainen, sillä vuoden 2020 alussa käynnistyi Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeiden projekti, jonka tavoitteena on uudistaa ja kehittää valtion rekrytointiprosesseja kokonaisuudessaan. Kaksi vuotta kestävä projektin pääasiallisena tavoitteena on parantaa valtion työnantajakuva sekä uudistaa rekrytointia niin sen prosesseja kuin työvälineitä koskien. (Palkeet 2020a.) Suurien ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle seuraavien vuosien aikana valtion virastoissa vapautuu monenlaisia eri virkoja. Organisaatioiden uudistumisen ja kehittymisen takaamiseksi näiden virkojen täyttäminen nuorempien sukupolvien asiantuntijoilla ja muilla osaajilla on hyvin suositeltavaa. Siksi juuri nyt on mainio ajankohta parantaa valtion työnantajakuva korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa.

Lakisääteiset määräykset ovat kaikille valtion virastoille samat muutamia poikkeustilanteita lukuun ottamatta. Tämä opinnäytetyön tutkimusosuus on rajattu käsittelemään suurimmaksi osaksi valtiovarainministeriön näkökulmaa, mutta työn teoriaosuus soveltuu kaikkien virastojen toimintaan. Työn tarkoituksena on selvittää, kuinka esimerkiksi hakuilmoitusta voisi muokata vetoavammaksi. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona valtiovarainministeriölle.

Opinnäytetyön aiheen sain suorittaessani opintoihini sisällytettyä työharjoittelujaksoa valtiovarainministeriön kansantalousosastolla keväällä 2020. Harjoitteluni aikana minulle tarjottiin mahdollisuus osallistua uuden harjoittelijan rekrytointiin seuraavalle syksylle. Näin sain kerättyä myös käytännön kokemuksia teorian rinnalle prosessin toimivuudesta ja toteutuksesta.

Työn tulosten on tarkoitus olla apuna rekrytointiprosessin kehittämisessä valtionhallinnon alalla sekä tukea Palkeiden käynnistämää henkilöstöhallinnon uudistamisprojektia. Työharjoitteluni aikana huomasin, että rekrytointin toteuttamisessa olisi parantamisen varaa ja opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää millä tavoilla prosessia on mahdollista kehittää. Opinnäytetyö hyödyttää toimeksiantajaa tarjoamalla kehitysehdotuksia rekrytointiprosessille siinä määrin mikä on lainsäädännöllisesti mahdollista. Työn tuloksia voivat tarvittaessa hyödyntää myös muut valtion virastot.

Opinnäytetyö on toteutettu tutkimustyyppisenä työnä, jonka tarkoituksena on selvittää ja kuvata prosessin kulkua sekä siinä mahdollisesti ilmeneviä ongelmia ja ilmiöitä. Tässä työssä kerätty tutkimusaineisto on kerätty kvalitatiivisesti eli laadullisesti yksilöhaastatteluiden avulla. Tarkoituksena on kuitenkin selvittää tutkimuksella kerättyjen tietojen avulla, kuinka rekrytointiprosessia voitaisiin hakijoiden näkökulmasta parantaa ja muuntaa tehokkaammaksi.

Prosessikuvauksen apuna työssä käytetään havainnollistavia graafisia kuvioita, jotka selkeyttävät rekrytointiprosessin kulkua sekä siihen liittyviä vaiheita ja toimia. Opinnäytetyötä varten tehdyt haastattelut tapahtuivat opinnäytetyön kirjoitushetkellä vallinneen COVID-19-viruksen aiheuttaman pandemian johdosta virtuaalisesti muun muassa Microsoft Teamsin välityksellä.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Valtiovarainministeriö toimii osana valtioneuvoston 12 ministeriön kokonaisuutta. Ministeriön toimialaan kuuluvat muun muassa valtion talouden arviointi, talous- ja finanssipolitiikan valmistelu sekä kuntatalouden kehittäminen. Strategiseksi ydinajatukseseen valtiovarainministeriö on valinnut lauseen: ”VM turvaa tulevaa.” Tämä kuvaa ministeriön tavoitteita talouskasvun turvaamisessa ja julkisen talouden stabiloinnissa. Lukuisen vastuualueiden lisäksi valtiovarainministeriö on myös aktiivisesti mukana kansainvälisessä toiminnassa osallistumalla esimerkiksi Euroopan unionin toimintaan. (Valtiovarainministeriö 2020a.)

Valtiovarainministeriön ylimmässä johdossa toimivat valtiovarainministeri Matti Vanhanen sekä kuntaministeri Sirpa Paatero. Heidän tukenaan asioiden valmistelussa sekä työtehtävien käsittelyssä toimivat valtiosihteeri Martti Hetemäki sekä ministerien erityisavustajat. Ministeriön toiminnan kannalta tärkeässä roolissa ovat myös ylimpään johtoon kuuluvat virkamiehet kuten hallintopolitiikan alivaltiosihteeri, ministeriön johtoryhmä sekä organisaation sisäiset ohjausryhmät. (Valtiovarainministeriö 2020b.)

Osastoja valtiovarainministeriössä on yhteensä yhdeksän mukaan lukien valtiovarain controller- sekä kehittämis- ja hallintotoiminnot. Osastot ovat: kansantalousosasto (KO), budjettiosasto (BO), vero-osasto (VO), rahoitusmarkkinaosasto (RMO), valtionhallinnon kehittämisosasto (VKO), kunta- ja aluehallinto-osasto (KAO) ja julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekninen osasto (JulkICT). Näiden lisäksi ministeriöön kuuluvat kansainväliset rahoitusasiat-yksikkö sekä EU-sihteeristö, jonka tehtävänä on avustaa johtoa ja osastoja kansainvälisiin asioihin liittyen. (Valtiovarainministeriö 2020b). Valtiovarainministeriön henkilökuntaan kuuluu noin 360 henkilöä (Valtiovarainministeriö 2020c) ja ministeriön

hallinnonalalla työskentelee yhteensä noin 12 000 henkilöä. Hallinnonalan virastoja ovat muun muassa Tulli, Tilastokeskus, Verohallinto ja Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori. (Valtiovarainministeriö 2020a.)

Valtiovarainministeriön kansantalousosasto on pääasiassa vastuussa hallituksen talouspolitiikan valmistelusta sekä talouden kehityksen ja talouspoliittisten toimenpiteiden vaikutuksen arvioinnista. Kansantalousosasto on myös aktiivisesti mukana Euroopan unionin talouspolitiikan käsittelyssä ja osastolta tehdään usein virkamatkoja muun muassa Brysseliin Euroopan Unionin toimielinten kokouksiin. Kansantalousosastolla toimivat reaalityalouden ja julkisen talouden yksiköt sekä politiikka-analyysi- ja tietopalveluyksikkö.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö noudattaa rakenteeltaan tutkimuksellisen opinnäytetyön mallia. Työn alussa käsitellään työn tarkoitusta, lähtökohtia sekä tutkimuskysymyksiä.

Opinnäytetyön teoriaviitekehityksessä tuodaan esille valtion rekrytointiprosessin nykytilan ja selostetaan yksityiskohtaisesti prosessin eri vaiheet ja niihin liittyvät lakisääteiset määräykset. Osuudessa tuodaan myös esille prosessin toteutuminen käytännössä valtiovarainministeriön kansantalousosastolla.

Teoreettisen osuuden jälkeen on tutkimustyötä käsittelevä empiirinen osuus, joka sisältää tutkimusmenetelmäkuvauksen, tutkimuksen toteutuksen selostuksen sekä kerätyn aineiston esittelyn ja analysoinnin.

Opinnäytetyön loppuosuus sisältää tutkimuksen tulosten tarkastelua tutkimuskysymysten näkökulmasta, tehdyt johtopäätökset sekä selvinneet kehittämis ehdotuksen rekrytointiprosessille. Tämä luku sisältää myös tehdyn tutkimuksen luotettavuuden ja opinnäytetyöprosessin arviointia.

Työn lopussa on liitteenä tutkimuksessa käytetty haastattelurunko.

2 Rekrytointiprosessi valtion virastoissa

2.1 Keskeiset käsitteet

HR eli henkilöstöjohtaminen on nimensä mukaisesti ihmisten johtamista organisaation sisällä. Henkilöstöjohtaminen on mukana kaikissa henkilöstöön ja heidän hyvinvointiinsa liittyvissä prosesseissa ja on olennainen osa toimivaa yritystä. Henkilöstöjohtaminen käsittää rekrytointiprosessien lisäksi henkilöstön suorituksien johtamista sekä palkitsemista. (Laine & Äijälä 2013, 11.) Kuten muut yrityksen prosessit, ideaalinen henkilöstöjohtaminen on strategista toimintaa, jolle asetetaan tavoitteita. Henkilöstöhallinnon kokonaisuus voidaan jakaa eri osa-alueisiin strategisen henkilöstöresurssien johtamisen lisäksi. Näitä ovat organisaation perusrakenteiden johtaminen, muutoksen ja uudistuksen johtaminen sekä henkilöstön ohjaamiseen ja sitouttamiseen. (Ulrich, 2007.)

Rekrytointi käsitteenä tarkoittaa olennaisesti uuden työvoiman hakemista ja palkkaamista. Rekrytointi itsessään on monivaiheinen prosessi, joka alkaa päätöksestä investoida uuden työntekijän hakemiseen ja loppuu uuden työntekijän valintaan ja perehdyttämiseen. Rekrytointi on käsitteenä vanha, mutta ilmiö on jatkuvassa murroksessa uuden teknologian ja henkilöstöjohtamisen kehittymisen seurauksena.

Rekrytointikanavien valinta työntekijää hakiessa on merkityksellinen vaihe prosessissa. Rekrytointikanava eli se alusta minne hakuilmoitus julkaistaan, määrittelee vahvasti sen kenet ilmoitus tavoittaa. Nykyään digitalisaation jyllätessä suurin osa rekrytoinnista tapahtuu sähköisesti vanhanaikaisten sanomalehti-ilmoitusten sijaan. Printtimedia on tällä saralla joutunut väistymään uuden tekniikan alta. Yhä useampi rekrytoiva yritys tai organisaatio kokee painetulla medialla olevan vähän tai ei ollenkaan merkitystä heidän prosesseissaan. Sosiaalisen median rekrytointi on sen sijaan kasvattamassa suosiotaan. (Duunitori 2020.)

Työnantajakuvalle tarkoitetaan yrityksen tai organisaation mainetta työnantajana. Termi tunnetaan myös yrityskuvana, sillä yrityksen yleinen maine yhteiskunnassa vaikuttaa vahvasti siihen, miten ihmiset näkevät sen työnantajana. Positiivisen työnantajakuvan luoneelle organisaatiolle halutaan hakea töihin ja heihin luotetaan työn tarjoajana. Vetovoimaisen vaikutelman luominen on eräänlaista yrityksen markkinointia, jolla pyritään parantamaan mahdollisuuksia löytää osaavia työntekijöitä. Työmarkkinoilla kilpailu osaajista on kiivasta ja siksi on tärkeää strategisesti rakentaa hyvä maine luotettavana työnantajana (Salli & Takatalo 2014). Työnantajakuva rakentuu lukuisista yksittäisistä

seikoista, kuten esimerkiksi rekrytointiviestinnästä, yritykseen kohdistuvasta uutisoinnista sekä asiakkaille tarjotun palvelun laadusta.

Virkamies käsitteenä tarkoittaa valtiolla työskentelevää henkilöä. Virkamiehet ovat **virkasuhteessa** yksityisellä sektorilla tutun työsuhteen sijaan. (Suomi.fi 2019.)

Virkasuhde on määritelty valtion virkamieslain (750/1994) 1 §:ssa seuraavasti: ”

Virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde, jossa valtio on työnantajana ja virkamies työn suorittajana. ” Virkasuhde määritellään alkavaksi nimittämällä eli yksipuolisella nimitettävän suostumusta edellyttävällä toimella. Virkamiehillä on perustuslaissa (11.6.1999/731) säädetty virkavastuu (Valtiovarainministeriö 2020e).

Valtioneuvosto yleistä hallintovaltaa käyttävä toimielin, joka muodostuu pääministeristä sekä 12 ministeriöstä. Valtioneuvoston asioiden valmistelusta sekä hallinnon toiminnasta ovat vastuussa ministeriöt valtioneuvoston ohjesäännössä määrättyjen toimialojensa puitteissa. Valtioneuvoston kanslia on pääministerin tukena neuvoston johtamisessa ja sen päätehtävänä on turvata pääministerin ja hallituksen toiminta kaikkien olosuhteiden vallitessa. (Valtioneuvosto 2020.)

2.2 Rekrytointiprosessin lähtökohdat

Rekrytointi on investointi. Siksi strateginen suunnittelu on tärkeää. Prosessi itsessään sekä muut uuden työntekijän palkkaamiseen liittyvät kustannukset, kuten esimerkiksi perehdytykseen kuluva työpanos, pitää laskelmoida etukäteen. Epäsopivan henkilön palkkaaminen aiheuttaa taloudellisia tappioita, joten tulevan työntekijän valinnassa tulee olla huolellinen. Rekrytointi tarjoaa mahdollisuuden uudistaa organisaation toimintatapoja ja esimerkiksi parantaa työskentelytapoja tehokkaammiksi. Monta vuotta talossa olleet työntekijät eivät välttämättä näe vakiintuneita käytäntöjä yhtä kriittisesti kuin uusi silmäpari. Siksi arvioinnin pitää olla perusteellista, jotta löydetään oikea työntekijä. Selkeä prosessikuvaus helpottaa itse rekrytointiprosessin toteuttamista ja käytännön toimivuuden seuraamista. Hyvän prosessin päätteeksi on aina kannattavaa arvioida sen toteutumista, jotta mahdolliset epäonnistumiset ja kehittämistä vaativat kohdat nousevat esiin.

Valtion rekrytointiprosessi eroaa monelta osin yksityisen sektorin tavoista. Yksi eroista nousee esille jo ennen rekrytointiprosessin aloittamista. Toisin kuin yksityisen sektorin yritykset, valtion virastot eivät voi ulkoistaa rekrytointiaan esimerkiksi rekrytointiyrityksille (Bäck, Gau, Laine, Lautiainen & Raita 2019). Virastoilla on kuitenkin mahdollisuus käyttää apunaan Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeiden palveluita. Palkeet tarjoaa palveluitaan virastojen lisäksi laitoksille, rahastoille sekä noin 70 000 yksittäiselle palkansaajalle. (Palkeet 2020b.) Heidän tarjoama rekrytointipalvelunsa

sisältää kaikki prosessin vaiheet alusta loppuun asti. Rekrytointipalvelun sisällöstä sovitaan aina asiakkaana toimivan viraston kanssa yksityiskohtaisesti.

Palkeet tarjoaa myös Valtion yhteisilmoittelu-palvelun hakuilmoitusten laatimiseen ja julkaisuun. (Palkeet 2020c.)

Rekrytoinnista on pääasiallisesti vastuussa esimies. Prosessi sisältää melkein pä poikkeuksetta muitakin rooleja ja esimiehen tukena voi esimerkiksi toimia osaston johtoryhmä sekä haettavan virkamiehen tulevat kollegat. (Laine & Äijälä 2013, 12). Tämä on suositeltavaa, sillä rekrytointi on ajallisesti vaativa prosessi ja vaatii monien työntekijöiden työpanosta. Rekrytoinnin organisointikäytännöt ovat erilaisia eri virastoissa ja tilanteissa eikä yhtä samaa kaavaa prosessille ole olemassa.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessin alkuvaiheet (mukaillen Laine & Äijälä 2013, 11)

Ennen rekrytointipäätöksen tekemistä on hyvä miettiä työyhteisön tämänhetkistä tilannetta. Organisaation todellinen henkilöstötilanne on syytä kartoittaa ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä. Harkitaan, onko uuden työntekijän palkkaamiselle todellista tarvetta vai voidaanko tilanne ratkaista organisaation sisäisellä tehtävienjärjestelyllä tai hallinnonalan virkajärjestelyillä (Laine & Äijälä 2013, 12). Virastoissa jo virkasuhteessa olevia henkilöitä voidaan määrätä tehtävään. Tällä tarkoitetaan työnantajan oikeutta järjestellä työtehtäviä ja siirtää työntekijöitä toisiin tehtäviin. Tehtävään määräämisvapautta rajoittavat siirrettävän virkamiehen nimike, tehtävälle säädetyt säännökset sekä olennaisesti virkamiehen osaaminen ja sen riittävyys uusien tehtävien näkökulmasta. Virkamiehen virkaa ei voida kuitenkaan merkittävästi muuttaa entisestä. Työnantaja määrää tehtävämääräyksen keston, se voi olla määräaikainen tai voimassa vain toistaiseksi. (Valtiovarainministeriö 2019.) Yleisimmin valtiolle rekrytoidut henkilöt nimitetään toistaiseksi voimassa oleviin virkasuhteisiin (Valtiovarainministeriö 2020f).

Organisaation sisällä saattaa olla jo virkasuhteessa olevia henkilöitä, jotka ovat valmiita tarttumaan uusiin työtehtäviin. Prosessissa noudatetaan soveltuvien osien virantäyttömenettelyn yleisiä linjauksia (Valtiovarainministeriö 2019). Sisäinen siirto on kaikin puolin taloudellisesti edullisempi vaihtoehto kuin täysin uuden työntekijän

rekrytointi. Jo talossa oleva työntekijä tuntee organisaation sekä sen toimintatavat. Työnantaja on myös tietoinen työntekijän vahvuuksista ja kollegat tuntevat tämän henkilönä. Sisäisellä siirrolla on myös mahdollisia negatiivisia seurauksia. Jos paikkaa on ollut tavoittelemassa monet työntekijät, on hyvinkin mahdollista, että ei-valitut henkilöt pahoittavat mielensä päätöksestä ja pahimmassa tapauksessa katkeroituvat asiasta. Tämä laskee työssä viihtyvyyden tasoa. Sisäistä siirtoa hyödyntäessä organisaatio saattaa jäädä paitsi myös uuden työntekijän tuomista tuoreista näkökulmista ja ideoista. (Joki 2018, 88.) Tämän johdosta organisaation kehittyminen työnantajana ja toimijana heikentyy.

Jos rekrytoidaan poislähtevän työntekijän tilalle uutta, on hyvä ottaa puheeksi lähtijän kanssa hänen toimenkuvansa sisältö kokonaisuudessa. Poislähtevä henkilö tietää itse parhaiten mitä kaikkea hänen työhönsä sisältyy ja voi antaa tärkeää informaatiota rekrytointiprosessin pohjaksi. (Joki 2018, 88).

Valtion virkamieslaissa (5 c §) on säädetty avoimeen hakumenettelyyn liittyvät poikkeustilanteet. Näitä ovat muun muassa tilanteet, joissa olemassa olevan viran tehtävät muuttuvat merkittävästi ja viran tilalle perustetaan uusi virka. Tässä tilanteessa julkista hakumenettelyä ei ole tarpeellista järjestää. Virkamieslain luvun 2. sääöksessä 6b mainitaan kuinka myös valtiosihteerin ja ministerin erityisavustajan virat tulee täyttää ilman niiden ilmoittamista avoinna oleviksi.

Yksi rekrytointiprosessin alkuvaiheista on viran tehtävien analysointi eli tehtäväanalyysi. Analyysin tarkoituksena on kirjata avoimen viran pääasialliset tehtävät ja olennaiset ominaisuudet ylös. Virkatehtävien linkitys muihin organisaatioiden toimiin selvitetään ja arvioidaan mahdollisesti tapahtuvia muutoksia. Myös tehtävien vaativuustaso tulee selvittää rekrytointiprosessia varten. Kun virkatehtävät on selvitetty, niistä kasataan tehtäväalueet viran kokonaiskuvan hahmottamisen selkeyttämiseksi. Kasattu tietopohja voidaan kuvata vain pelkkänä tekstinä tai tarpeen mukaan muuntaa esimerkiksi visuaaliseksi esitykseksi. (Laine & Äijälä 2013, 13.)

Tehtäväanalyysin pohjalta laaditaan itse toimenkuvan määrittely. Toimenkuvan avulla voidaan määrittää vaadittavat kriteerit virkaa hakeville. Toimenkuva sisältää virkanimikkeen ja työn luonteen kuvauksen lisäksi tiedot viran asemasta organisaatiossa: onko kyseessä esimiestason työ ja missä yksikössä ja osastolla työskentely tapahtuu? Kuvassa määritellään myös viran vastuualueet sekä aiemmin tehtäväanalyysissa määritellyt olennaiset tehtäväalueet. Lopuksi määritellään virkamieheltä vaaditut ominaisuudet työn onnistuneeseen hoitamiseen. (Laine & Äijälä 2013, 16.)

2.3 Julkinen haku

Kun päätös rekrytoida on tehty, on aika laatia hakuilmoitus. Riippuen virastosta ja virasta ilmoitus laaditaan yleensä Valtiolle.fi-palvelussa. Ilmoitus pohjautuu suunnitteluvaiheessa määritettyyn tehtävänkuvaan. Hakuilmoituksen laadinnassa tulee olla huolellinen, sillä siihen kirjatut vaatimukset ovat sitovia ja tulee ottaa huomioon henkilön soveltuvuuden arvioinnissa. Virkamieslain 3. luvun 6 c §:ssa on kirjattu vaadittu sisältö ilmoitukselle. Hakuilmoituksessa tulee mainita kyseessä olevan viran työtehtävät, laissa säädetyt kelpoisuusvaatimukset liittyen esimerkiksi koulutukseen, hakuaajan päättymisaika sekä viranomaisen, jolle hakemus on osoitettava. Ilmoituksessa tulee myös mainita, onko virka viraston yhteinen.

Pakollisen sisällön lisäksi hakuilmoitukseen on kannattavaa kirjata muita yksityiskohtia virkaa koskien. Muun muassa mahdollisen määräajan pituus perusteluineen on hyvä mainita. Jos tehtävään liittyy koeaika, on tämä viisasta tuoda esille jo työntekijää hakiessa. Joissakin tilanteissa on perusteltua tuoda esille tehtävän hoidon asettamat yleiset sekä mahdolliset terveydelliset edellytykset. Jos tehtävä vaatii henkilöturvallisuusselvityksen tai karenssisopimuksen, tulisi tämän tulla ilmi hakuilmoituksesta. Käytännön syistä ilmoituksen lopussa on hyvä olla lisätietoja tarjoavien henkilöiden yhteystiedot. (Bäck ym. 2019.)

Rekrytoidessa ylimmän johdon virkoihin kuten esimerkiksi valtioneuvoston oikeuskanslerin tai valtiosihteerin virkaan, hakijoilla on sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuus. Tällä tarkoitetaan virkamieslain 3. luvun 8 a §:ssa määrättyjä sidonnaisuuksia, joita voidaan pitää merkityksellisinä virkaan liittyen. Näitä ovat esimerkiksi on hakijan elinkeinotoiminta, omistajuus yrityksissä sekä muu merkittävä varallisuus. Näitä voidaan pitää vaikuttavina tekijöinä virkamiehen puolueettomuuteen tai riippumattomuuteen liittyen (Laine & Äijälä 2013, 94). Ylimmän johdon sidonnaisuudet julkaistaan valtiovarainministeriön internet-sivustolle ministeriöittäin jaoteltuna. (Valtiovarainministeriö 2020g.)

Kelpoisuusvaatimuksilla tarkoitetaan ominaisuuksia, jotka virkaan tai virkasuhteeseen tulee täyttää. Nämä määritellään virkamieslain 3. luvun pykälissä 6,7 ja 8. Kelpoisuusvaatimuksia ovat ikä, kielitaito ja kansalaisuus. Virkamieslain 8 §:n mukaan virkamiehen tulee olla täysi-ikäinen. Poikkeustilanteessa voidaan virkaan nimittää kuitenkin vasta 15-vuotta täyttänyt henkilö, jos virkatehtävät koetaan tälle sopivaksi. Virkamieslain 7 §:ssä on säädetty virat, joihin voidaan nimittää vain Suomen kansalainen. Näitä ovat muun muassa oikeuskanslerin, ulkoasiainhallinnon ja puolustusministeriön virat.

Kielitaitovaatimukset on säädetty kielitaitolaissa (424/2003). Kielitaitolain 2. luvun 6 §:ssa määrätään seuraavasti:

Valtion henkilöstöltä, jolta edellytetään säädettyä kelpoisuusvaatimuksena korkeakoulututkintoa, vaaditaan kaksikielisessä viranomaisessa viranomaisen virka-alueen väestön enemmistön kielen erinomaista suullista ja kirjallista taitoa sekä toisen kielen tyydyttävää suullista ja kirjallista taitoa. Yksikielisessä viranomaisessa edellytetään viranomaisen kielen erinomaista suullista ja kirjallista taitoa sekä toisen kielen tyydyttävää ymmärtämisen taitoa.

Kielitaitovaatimukset eroavat siis viraston yksi- tai kaksikielisyyden perusteella. Viranomaisen on huolehdittava, että sen henkilöstöllä on kokonaisuudessaan riittävä kielitaito laissa määrättyjen tehtävien hoitamiseksi. Kielitaitolain määräykset eivät koske Ahvenanmaata (Oikeusministeriö 2020). Suomen ja ruotsin kielen taidon kelpoisuusvaatimuksista voidaan tehdä poikkeuksia valtioneuvoston asetuksella työtehtävien niin edellyttäessä. Hakuilmoituksessa tulee aina tulla ilmi minkä tasoista kielitaitoa virassa vaaditaan. Kielitaidon ollessa kelpoisuusvaatimuksena hakijan on pystyttävä toimittamaan siitä todistus. Kielitaidon taso voidaan myös selvittää esimerkiksi haastattelun yhteydessä. (Bäck ym. 2019.)

Virasta riippuen koulutusvaatimukset vaihtelevat. Jotkin virat voivat vaatia jonkin tietyn tutkinnon ja osaan viroista kelpoisuusvaatimukseksi voidaan määritellä pelkästään tutkintotaso, kuten esimerkiksi ylempi korkeakoulututkinto yliopistosta tai ammattikorkeakoulusta. Hakuilmoituksessa voidaan myös toivoa jonkin tietyn alan koulutusta, vaikka tätä ei määriteltäisikään kelpoisuusvaatimuksena. Hakuilmoitusta laatiessa on hyvä harkita vaadittavan tutkinnon todellista tarpeellisuutta, esimerkiksi sitä vaaditaanko viestintäasiantuntijalta journalismin tutkintoa vai riittävätkö journalismin opinnot sisällytettynä johonkin toiseen tutkintoon. (Bäck ym. 2019.)

Hakuilmoituksessa voidaan mainita myös hakijalta toivottava työkokemus tai tietyn alan tuntemusta. Toiveiden kuitenkin on oltava realistisia tehtävän vaativuuteen nähden. Toivottua työkokemusta määritellessä on käytettävä harkintaa ja kiinnitettävä huomiota esimerkiksi siihen, näyttävätkö vaatimukset liian jyrkiltä palkkatasoon suhteutettuna.

Hakijan taidot ja osaaminen ovat usein olennainen osa valintaprosessia. Virassa eduksi katsottavat kyvyt, kuten johtajuus, itsenäinen työskentely sekä hyvä vuorovaikutustaidot voidaan tuoda ilmi hakuilmoituksessa. On muistettava, että ilmoituksessa mainitut seikat tulee ottaa huomioon hakijoita vertailtaessa. Muita kuin hakiessa mainittuja taitoja ja

ominaisuuksia ei voida kuitenkaan vertailla tai mainita nimittämisperusteina. (Bäck ym. 2019.)

Hakuilmoituksen kieliasuun on tärkeää kiinnittää huomiota. Ilmaisutapoja, jotka voidaan katsoa harhaanjohtaviksi, tulee välttää sillä ne ovat hyvän hallinnon vastaisia. Esimerkiksi verbiä ”edellyttää” ei tule käyttää, ellei kyseessä ole virkamies- tai kielitaitolaissa säädetty kelpoisuusvaatimus. Jos rekrytoiva virasto kokee mainitun ominaisuuden olevan merkityksellinen viran kannalta, voidaan ”edellyttää”-sanon sijaan käyttää ilmaisuja ”hakijalta odotamme” tai ”luemme eduksi”. (Laine & Äijälä 2013, 31.)



Kuvio 2. Vaadittu sisältö hakuilmoituksessa (mukaillen Laine & Äijälä 2013, 33)

Kun hakuilmoitus on laadittuna, on aika julkaista se. Avoimet työpaikkailmoitukset julkaistaan pääasiassa Valtiolle.fi-rekrytointipalvelussa. Avointa paikkaa voidaan myös mainostaa muun muassa virastojen omilla verkkosivuilla, painetuissa lehdissä tai rekrytoivan henkilön ja tämän tiimin omia ammatillisia ja sosiaalisia verkostoja hyödyntämällä (Laine & Äijälä 2013, 19). Hakemukset vastaanotetaan suurimmaksi osaksi sähköisinä. Hakemuksia voi kuitenkin toimittaa viraston kirjaamoon esimerkiksi postitse tai

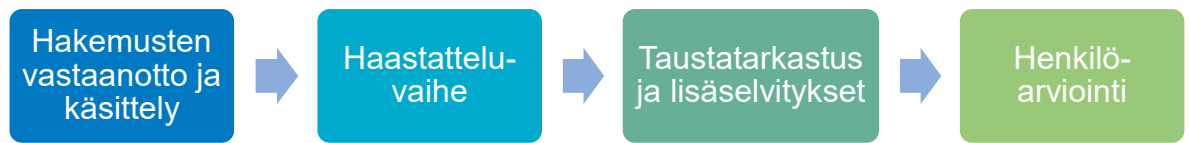
tuomalla hakemuksen paikan päälle virastoon (Valtiolle.fi 2020). Hakija voi milloin tahansa peruuttaa hakemuksena niin halutessaan.

Hakuajan tulee olla vähintään 14 arkipäivää ja on suositeltavaa, että viimeinen hakupäivä osuu arkipäivän kohdalle. Hakuajan päättymisaika tulee olla ilmoitettuna joko tiettynä kellonaikana tai vuorokauden vaihtuessa. Vain hakuajan sisällä vastaanotetut hakemukset voidaan huomioida arvioinnissa. Hakuaikaa voidaan perustelluista syistä pidentää tai virka voidaan ilmoittaa uudestaan avoimeksi. Perusteltuja syitä voivat olla muun muassa kelpoisuusvaatimukset täyttävien hakijoiden vähäinen määrä. Virkaa hakeneiden henkilöiden ikä, sukupuoli tai etnisen tausta ei sovi perusteeksi haun avaamiseen uudelleen. Uudelleenhaussa virkaa aiemmin hakeneiden ei tarvitse lähettää hakemuksiaan uudelleen, vaan ne otetaan automaattisesti huomioon valinnassa. Jos haku joudutaan avaamaan uudelleen, on hyvä pohtia syitä tapahtuneelle. Hakuilmoitukseen ei kuitenkaan voida tehdä tässä vaiheessa suuria muutoksia eikä esimerkiksi virkanimikettä voida muuttaa ilman, että vanha haku päätetään kokonaan. (Bäck ym. 2019.)

Hallintolain (6.6.2003/434) 22 §:ssa on säädetty, että jos virastolle toimitettu asiakirja on selkeästi puutteellinen, viraston on oma-aloitteisesti annettava lähettäjälle mahdollisuus täydentää lähettämäänsä asiakirjaa. Viranomaisen velvollisuus poistuu, jos asiakirjan täydentäminen koetaan tarpeettomaksi asian ratkaisun kannalta. Tässä tapauksessa esimerkiksi siis, jos huomataan hakemuksessa olevan selkeitä vajeita, mutta on ilmeistä, että hakemus joudutaan hylkäämään hakijalta puuttuvien edellytysten takia. Jos virka jätetään täyttämättä eikä siihen nimitetä ketään, pitää asiasta laatia täyttämättäjättämispäätös. (Bäck ym. 2019.)

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999) määrää, että hakemukset virkaan tai määräaikaan virkasuhteeseen ovat aina julkisia. Lain 24. pykälä määrittää poikkeukset salassa pidettäviin asiakirjoihin ja tilanteisiin. Hakija voi esittää pyynnön tietojensa ja hakemuksensa salaamiseen, mutta hakevan viranomaisen on kuitenkin luovutettava tiedot esimerkiksi tiedotusvälineiden pyynnöstä (Laine & Äijälä 2013, 33).

2.4 Arviointi



Kuvio 3. Rekrytointiprosessin arviointivaiheet (mukaillen Laine & Äijälä 2013, 37)

Hakemusten käsittelyssä pääkriteereinä ovat hakemuksen saapuminen määräajassa sekä ilmoitettujen kelpoisuusvaatimusten ja muiden kriteerien täytyminen. Hakemuksia käydään läpi Valtiolle.fi-järjestelmässä eikä niitä ole tarvetta tulostaa. Järjestelmään tehdyt muistiinpanot ovat arkistoitavia asiakirjoja arkistolain (831/1994) mukaisesti. Sähköpostitse ja kirjeitse vastaanotetut hakemukset tulee myös kirjata Valtiolle.fi-järjestelmään

Rekrytointiprosessin arviointivaihe aloitetaan varmistamalla, että hakemukset ovat saapuneet oikean aikaikkunan sisällä ja että ne ovat kohdistettu oikeaan hakuilmoitukseen. Tämän jälkeen käydään läpi kelpoisuusvaatimukset: ikä, kansalaisuus ja tehtävässä vaadittava kielitaito. Kelpoisuusvaatimusten rinnalla saattaa olla virastokohtaisia lainsäädännöllisiä määräyksiä esimerkiksi vaadittavaan tutkintoon liittyen. Nämä seikat tarkastetaan myös ennen varsinaisen arvioinnin aloittamista. Valintamenettelyssä voivat päästä eteenpäin ja tulla valituksi virkaan vain ne, jotka täyttävät kelpoisuusvaatimukset hakuajan päättyessä. Näistä poikkeuksena, hakija voi todistaa kielitaitonsa myös hakuajan päätyttyä, kunhan se ei viivytä käsittelyprosessia. (Bäck ym. 2019.)

Hakemusten luokittelussa voidaan käyttää erilaisia tekniikoita. Niin sanottu kahden pinon taktiikka käsittää kaikkien hakijoiden hakemusten jakamisen kahteen osaan niihin, jotka täyttävät kelpoisuusvaatimukset ja etenevät prosessissa, ja niihin, jotka eivät täytä vaatimuksia. Kolmen pinon taktiikka on tästä hieman monimutkaisempi tapa, jossa hakijat ryhmitellään hyvin potentiaalsiin, hieman vähemmän vakuuttavimpiin sekä virkaan soveltumattomiin. (Laine & Äijälä 2013, 39).

Kun saapuneiden hakemusten kelpoisuusvaatimusten täytyminen on varmistettu, arvioidaan muut hakuilmoituksessa mainitut kriteerit ja seikat. Hakijat käydään läpi yksitellen analysoiden kriteerien täytyminen ja ottaen huomioon heidän koulutuksensa sekä aiempi työkokemus. Hakemus ansioluetteloineen kuvaa hakijan elämänvaiheita ja

sitä arvioidessa on hyvä kiinnittää huomiota hakijan työuran solmukohtiin, kuten työpaikan vaihdoksiin. Myös mahdolliset katkokset työurassa kertovan rekrytoijalle paljon.

Kokonaisarvioinnin jälkeen päätetään, ketkä hakijoista etenevät haastatteluvaiheeseen. (Bäck ym. 2019.) Jos hakijoita virkaan on paljon, on mahdollista hyödyntää videohaastattelusovellusta tai esihaastatteluja lisätietojen keräämiseen. Yksipuolisen videon ei kuitenkaan tule korvata varsinaista haastattelutilannetta. (Laine & Äijälä 2013, 38). Varsinkin rekrytoidessa viraston johdon virkoihin haastatteluja on monesti useampia kuin yksi. Haastattelukierrokset voivat koostua esimerkiksi seuraavasti: esihaastattelusta, varsinaisesta haastattelusta sekä mahdollisesta psykologisesta henkilöarvioinnista tai jatkohaastattelusta. (Laine & Äijälä 2013, 37). Mahdollisissa ryhmähaastattelutilanteissa tulee huomioida hakijoiden tietosuoja eikä hakijoilta saa kysyä muiden kuullen heidän yksityisasioihinsa liittyviä kysymyksiä. (Bäck ym. 2019.)

Haastatteleamalla selvitetään syvemmin hakijoiden pätevyyttä sekä motivaatiota virkaan ja pyritään muodostamaan kokonaiskuva haastateltavista. Pätevyyttä ilmentävät olennaisesti hakijan työkokemus ja koulutustausta. Haastateltavalta voidaan kysellä hänen aiemmista työtehtävistään ja suoriutumisestaan niissä. Koulutustaustaa selvittäessä pyritään selvittämään henkilön tutkintojen lisäksi mahdollisia muita henkilökohtaista kehittymistä edistäneitä valmennusjaksoja tai koulutuksia. Haastateltavan motivaatiota tuovat ilmi hänen urasuunnitelmansa ja -odotukset sekä suhtautuminen haettavaan virkaan ja sen sisältämiin työtehtäviin. Ylimpien virkamiesten tehtäviin rekrytoidessa pyritään havainnoimaan myös haastateltavan esimies- ja johtamistaitoja sekä eettistä näkemystä työntekoon liittyen. (Laine & Äijälä 2013, 53–57.) Esimiestehtävissä henkilö haluamattaan näyttää esimerkkiä muille kollegoilleen ja siksi hänen arvojensa on oltava yhdenmukaisia organisaation toimintaperiaatteiden kanssa. Haastateltavan arvomaailmaa voidaan selvittää muun muassa kysymyksillä siitä, miten hän toimisi jossakin työelämässä mahdollisesti vastaan tulevassa tilanteessa. (Laine & Äijälä 2013, 58.) Haastateltavalta voidaan kysyä vain sellaisia kysymyksiä, jotka selvittävät hakijan sopivuutta virkaan. (Bäck ym. 2019).

Haastattelutilanne tulee suunnitella huolellisesti. Yleisin haastattelumetodi on strukturoitu haastattelu. Tällöin haastatteluun luodaan runko, joka sisältää listan kysyttävistä kysymyksistä. Haastattelurungon tulee olla yhdenmukainen ja samanlainen kaikille hakijoille (Bäck ym. 2019). Haastattelijoina toimivien henkilöiden roolit sovitaan etukäteen, jotta itse tilanne sujuu sujuvasti. Kaikki haastattelijat voivat esimerkiksi kysyä kysymyksiä vuorotellen haastateltavalta. Tilanteessa mukana oleva esimies voi myös toimia mahdollisesti vain tarkkailijana, jolloin hänellä on mahdollisuus keskittyä tilanteen

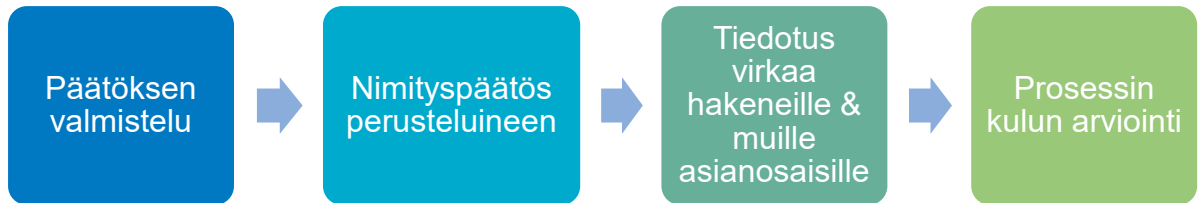
tarkkailuun paremmin toisin kuin silloin, jos hän samalla myös kyselisi kysymyksiä hakijalta. (Joki 2018, 97.) Tämä kuitenkin saattaa välittää haastateltavalle hyvin etäisen kuvan esimiehestä, mikä ei ole toivottavaa työnantajakuvan kannalta. Haastattelijoiden rooleja on kannattavaa harkita huolellisesti.

Tilanteessa tulee olla läsnä vähintään kaksi haastattelijaa (Bäck ym. 2019). Suositeltua on, että haastattelijoita on kolme ja he edustavat eri sukupuolia ja ikäryhmiä. Joissakin tilanteissa saatetaan tarvita useampi haastattelijointa, mutta on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että useampi haastattelijointi lisää hakijoiden jännittyneisyyttä. Tämä nostaa hakijoiden joukosta esiin hyvin sosiaalisesti luontevat hakijat ja usein hieman hiljaisemmat ihmistyyppit jäävät jännityksen johdosta varjoon. On pidettävä mielessä, että kaikki virat eivät vaadi vahvoja sosiaalisia taitoja ja tehtävään muuten hyvin kyvykkäät tekijät saattavat jäädä haastattelusuorituksen takia valitsematta. Esimerkiksi asiantuntijatehtävissä vaaditaan ammatillista osaamista enemmän kuin sosiaalisia taitoja. (Laine & Äijälä 2013, 47.) Mahdollinen henkilöarviointi eli soveltuvuusarviointi on tehokas keino selvittää haastateltavan todellista osaamista ja kehittymismahdollisuuksia. Henkilöarvioinnin tarkoituksena on selvittää vain valintapäätöksen tekemisessä hyödyllisiä lisätietoja (Laine & Äijälä 2013, 38). Arviointi täydentää haastattelutilanteessa hakijasta luotua kokonaiskuvaa. Sillä mitataan hakijan kyvykkyyttä haettavan tehtävän näkökulmasta. Henkilöarviointi edellyttää kohteena olevan henkilön suostumusta ja arvioinnin merkitys nimitysmenettelyssä on oltava tiedossa kaikilla rekrytoinnin osapuolilla. Luottamuksellista tietoa sisältävä arviointiraportti välitetään hakijalle ja organisaatio vastaanottaa lausunnon arvioinnista. Nimitysmuistiossa tai -päätöksessä ei tule eritellä henkilöarvioinnin tuloksia. Henkilöarvioinnin suorittaa usein ulkopuolinen taho viraston toimeksiannosta, joten se lisää arviointiprosessin objektiivisuutta. (Bäck ym. 2019.)

Haastattelutilanne on sekä rekrytoivalle organisaatiolle että haastateltavalle hakijalle mahdollisuus markkinoida itseään. Haastateltava henkilö haluaa osoittaa olevansa oikea henkilö tehtävään, kun taas rekrytoija pyrkii luomaan positiivista työnantajakuvaa itsestään. Jo haastattelutilanteessa esille tuleva työpaikan negatiivinen ilmapiiri karkottaa osaavat hakijat nopeasti muihin organisaatioihin töihin.

Haastattelun päätteeksi haastateltaville henkilöille selvennetään valinprosessin etenemisvaiheet ja onko virkaan nimityspäätös valituskelpoinen. Lopuksi kannattaa haastateltavalle tarjota tilaisuus kysyä vuorostaan kysymyksiä liittyen tehtävään ja organisaatioon. Haastattelun keston pitää kiinnittää huomiota ja pitää huoli, että tilaisuus ei veny pidemmäksi kuin on sovittu. Haastattelun kesto ilmoitetaan hakijalle jo kutsussa.

2.5 Valinta



Kuvio 4. Rekrytointiprosessin päätösvaiheet (mukaillen Laine & Äijälä 2013, 102)

Rekrytointiprosessin seuraava vaihe nimitysharkinta, joka edeltää nimityspäätöksen tekoa. Harkinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa hakijoita arvioidaan yksitellen tehtävän kannalta. Toimenpidettä käytetään silloin, kun virkaan hakeneita ja soveltuvia henkilöitä on useampi kuin yksi. (Bäck ym. 2013.) Ennen nimitysharkinnan alkua rekrytoivan viranomaisen tulee valmistautua hankkimalla riittävästi tietoja hakijoista, jotta heitä voidaan arvioida objektiivisesti ja yhdenmukaisesti. Tietoja hankitaan hakijoiden ansioluetteloiden ja kirjallisten hakemuksien lisäksi haastatteluvaiheesta ja mahdollisen henkilöarvioinnin avulla saaduilla tiedoilla. Arvioinnissa otetaan huomioon myös hakijoiden mahdolliset aiemmat virkasuhteet valtioon ja niistä suoriutuminen (Bäck ym. 2019). Tietoja saatetaan kerätä myös hakijan ilmoittamilta suosittelijoilta tämän siihen suostuessa. Yleisesti suosittelijoiden yhteystietojen lisääminen hakemukseen tai ansioluetteloon luetaan suostumukseksi heidän tarjoamiensa tietojen käyttöön hakijoiden välisessä arvioinnissa. (Laine & Äijälä 2013, 75.)

Nimitysharkinta käsittää hakijoiden vertailun keskenään hakuilmoituksessa mainittujen seikkojen ja perustuslain (731/1999) 125 §:ssä säädettyjen nimitysperusteiden perusteella. Perustuslaissa nimiperusteiksi on määritelty taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. Henkilön taidot käsittävät pääasiassa tämän koulutustaustan mukaan lukien tutkinnot sekä mahdolliset tieteelliset julkaisut. Taitoja ovat myös työelämästä henkilölle kerääntyneet kokemukset. Kyvyiksi luetaan muun muassa yksilön luontainen lahjakkuus sekä kyvyt työskennellä, johtaa ja organisoida. Koeteltu kansalaiskunto tarkoittaa henkilön nuhteetonta käytöstä sekä käytöstä kansalaisena. Tämä käsittää myös viran hoitamiseen vaikuttavat merkitykselliset ansiot. (Laine & Äijälä 2013, 26.) Jos todetaan tilanne, jossa vain yksi virkaa hakenut henkilö täyttää määrätty kelpoisuusvaatimukset, ei häntä ole pakko nimittää virkaan. Virka voidaan aina myös jättää täyttämättä olosuhteiden niin vaatiessa. (Bäck ym. 2019.)

Virkaan nimitettäessä voidaan suorittaa erilaisia lisäselvityksiä. Virkamieslain (750/1994) 26 §:ssä lueteltuihin virkoihin nimitettävällä virkamiehellä on sidonnaisuuksien

ilmoittamisvelvollisuus. Tämän lisäksi hänestä voidaan tehdä turvallisuusselvitys. Suojelupoliisin tekemän turvallisuusselvityksen tavoitteena on varmistua, että valittava henkilö ei voi vaarantaa valtion turvallisuutta tai kansainvälisiä suhteita (Bäck ym. 2019). Turvallisuusselvitystä voidaan hakea viran hakijasta turvallisuusselvityslaisissa (13.6.2014/726) määrätyn ehdoin. Lain 2. luvun 4 §:ssä säädetään, että tehtävästä turvallisuusselvityksestä on ilmoitettava jo hakuilmoituksessa tai muulla sopivaksi katsotulla tavalla. Hakija voi myös itse pyytää selvityksen suorittamista. Selvityksen edellytykseksi on turvallisuusselvityslain 5 §:ssä määrätty kohteena olevan henkilön kirjallinen suostumus. Selvitys voidaan tehdä suppeana, perusmuotoisena tai laajana henkilöturvallisuusselvityksenä virasta riippuen. Selvityksen teossa on mahdollista hyödyntää turvallisuusselvityslain (726/2014) 25 §:ssä lueteltuja tietolähteitä ja -kantoja. Henkilöstä voidaan etsiä tietoja muun muassa rikosrekisteristä ja väestötietojärjestelmästä. Selvityksen tuloksesta ilmoitetaan kirjallisesti tutkintaa hakeneelle viranomaiselle, mutta Suojelupoliisilla ei ole valtaa vaikuttaa rekrytointiprosessiin ja sen lopputulokseen. Rekrytoinnin vastuu on aina työntekijää hakevalla viranomaisella. (Suojelupoliisi.)

Selvitys virkaan valittavan henkilön terveydentilasta voidaan toteuttaa rekrytoivan viranomaisen päätöksestä. Virkamieslain (750/1994) 8 b §:ssä on säädetty, että virkaa hakeneen henkilön tulee ilmoittaa viranomaiselle terveydentilaansa liittyvistä viran hoitoon mahdollisesti vaikuttavista seikoista. Tämä koskee myös määräaikaiseen virkasuhteeseen nimitettäviä henkilöitä. Nimitettävä henkilö voidaan määrätä toimittamaan esimerkiksi todistus huumausainetestistä. Terveystilan selvittämisen perusteena on nimitettävän henkilön työkyvyn varmistaminen. Terveystilaselvityksessä ilmenneitä henkilön työkykyyn mahdollisesti vaikuttavia seikkoja ei tule vaatia yksityiskohtaisesti lueteltuna lääkärintodistuksessa. Todistuksessa voidaan ilmoittaa vain, onko kyseinen henkilö soveltuva hakemaansa virkaan. (Laine & Äijälä 2013, 95.)

Ennen henkilön nimitystä virkaan on mahdollista tehdä hänen ja nimittävän viranomaisen välinen karenssisopimus. Karenssisopimuksella voidaan asettaa rajoitteita virkamiehen oikeutta yritystoimintaan tai siirtymiseen toisen työnantajan palvelukseen. Karenssisopimuksen tarkoitus on suojella julkisuudelta salassa pidettävää tietoa, jota on mahdollista hyväksikäyttää yritystoiminnassa tai uudessa työsuhteessa. Karenssi voi kestää enintään 6 kuukautta virkasuhteen päättymisestä laskettuna. (Bäck ym. 2019.)

Hallintolain (434/2003) 45 §:n mukaan nimitysharkinnan lopputulos eli päätös, siitä kuka hakijoista valitaan virkaan, tulee olla perustelut. Perustelut sisältävää asiakirjaa kutsutaan nimitysmuistioksi (Laine & Äijälä 2013, 96). Perusteina ei voida käyttää muita kuin

hakuilmoituksen sisältöä ja perustuslaissa säädettyjä nimitysperusteita. Muistiossa tulee todeta myöhässä saapuneiden ja takaisin vedettyjen hakemusten lukumäärä. Virkaan nimitetty henkilö ja valitsematta jääneet hakijat ovat oikeutettuja kopioon nimitysmuistiosta.

Nimityspäätöstä tehdessä tulee myös ottaa huomioon yhdenvertaisuuslain (30.12.2014/1325) säädökset syrjinnästä sekä naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta määräävän lain (8.8.1986/609) sisältö. Tasa-arvon toteutumisesta valtion ja kuntien toimielimissä säädetään, että niissä tulee olla tasapuolisesti sekä naisia että miehiä. Nimitysmuistiota voidaan käyttää apuna mahdollisesti ilmenevien yhdenvertaisuus- tai tasa-arvolain noudattamiseen liittyvien kanteiden selvittämisessä.

Nimitysmuistion avulla voidaan arvioida nimityspäätöksen laillisuutta ja sitä, täyttääkö se prosessille asetetut vaatimukset. Muistion tulee sisältää muun muassa maininta viran avoimeksi tulosta, virkaa koskeva nimeämismenettely, virkatehtävät ja viran kelpoisuusvaatimukset. Nimitysmuistiossa on myös tuotava ilmi, miten rekrytoinnin ilmoittelu on toteutunut eli esimerkiksi, miten hakuilmoitus on julkaistu. Dokumentissa vertaillaan hakijoiden ansioita työelämässä sekä koulutustaustaa. Jos esitetään nimitettäväksi hakijaa, joka paperilla vaikuttaa olevan vähemmän ansioitunut kuin muut hakijat, tulee tämä perustella muistiossa. Nimitysmuistiosta tulee tulla ilmi mitkä nimitettävän ominaisuudet ovat olennaisia tehtävän hoitamisessa. (Laine & Äijälä 2013, 97.) Muistiossa on myös sallittua tuoda ilmi hakijoiden tai virkaan nimitettävän henkilön viran hoitamiseen liittyviä negatiivisia ominaisuuksia, mutta tämä tulee tehdä hyvin harkiten. Mahdolliset tehdyt turvallisuus- ja terveydentilan selvitykset tulee kirjata muistioon. (Laine & Äijälä 2013, 98.)

2.6 Prosessin päättäminen

Nimityspäätös on kirjallinen asiakirja virkaan tai virkasuhteeseen nimittämisestä. Hallintolain 7. luvussa (434/2003) on määritelty kirjallisen päätöksen kriteerit ja vaatimukset. Päätöksestä tulee ilmetä muun muassa päätöksen laatinut viranomainen, asianosaiset henkilöt sekä perustelut päätökselle. Hallintolain 45 §:ssä on säädetty poikkeukset, jolloin perusteluja ei ole tarvetta kirjata. Päätöksessä olevien perustelujen tulee ilmentää, kuinka ja millä tavoin virkaan nimitettävä henkilö on pätevin virkaan ja niiden tulee vastata nimitysmuistiossa esitettyjä perusteluja. Nimityspäätöksessä tulee olla lisätietoja tarjoavan henkilön yhteystiedot sekä maininta siitä, että listauksen virkaan hakeneista henkilöistä, nimitysmuistion sekä hakijoiden ansioyhteenvedon saa itselleen pyynnöstä. (Bäck ym. 2019.)

Hakijoiden henkilötietoja käsiteltäessä ja nimityspäätöstä tehdessä tulee kiinnittää huomiota henkilötietoja suojaavaan lainsäädäntöön. On suositeltua, että nimityspäätös luovutetaan kaikille virkaa hakeneille tiedoksiantona eikä sen tulisi sisältää muiden kuin nimitetyksi tulleen henkilön nimeä tai henkilötietoja. (Bäck ym. 2019.) Henkilötietojen suojauksesta säädetään tarkemmin tietosuojalaissa (5.12.2018/1050).

Virkaan hakeneita ja varsinkin haastateltuja hakijoita tulee informoida valintapäätöksestä ja sen perusteluista esimerkiksi puhelimitse. Itse nimityspäätös tulee toimittaa hakijoille postitse tai sähköpostitse, jos tähän on saatu hakijan suostumus. Hakijan suostumuksen sähköiseen viestintään voi pyytää Valtiolle.fi-palvelun kautta hakulomakkeen täyttämävaiheessa. Seitsemän päivän kuluttua postittamisesta tai kolmen päivän päästä sähköpostitse toimittamisesta voidaan olettaa, että asianosaiset ovat vastaanottaneet nimityspäätöksen. (Bäck ym. 2019.) Hakijoille tiedottaminen henkilökohtaisesti puhelimitse on tärkeä osa hyvää rekrytointiviestintää ja vaikuttaa organisaation työnantajakuvaan positiivisesti (Joki 2018, 95). Rekrytointiprosessi voi kestää monta viikkoa, joten hakijat on hyvä pitää ajan tasalla prosessin eri vaiheista. Jos hakija jää pimentoon ja joutuu odottamaan vastausta hakemukseensa pitkään, tämän mielikuva organisaatiosta muuttuu helposti negatiiviseksi ja motivaatio tarjottua avointa paikkaa kohti laskee. Hakijan tulisi saada tieto hakemuksen vastaanottamisesta ja rekrytinnin etenemisestä enintään viikon kuluessa hakemuksen lähettämisestä. Hyvänä nyrkkisääntönä voidaan pitää yhteydenpitoa hakijoihin noin viikon välein. Tämän yhteydenpidon tulisi sisältää muun muassa haastattelujen sopimisia, päivityksiä prosessin etenemisestä sekä lopuksi tiedon valintapäätöksestä. (Salli & Takatalo 2014, 12–13.)

Varsinkin johdon virkaan valinnasta on hyvä tiedottaa viraston sisäisesti sekä myös ulkoisesti tärkeille yhteistyökumppaneille. Organisaatiossa käytössä olevat intranet on hyvä alusta sisäiseen tiedottamiseen. (Laine & Äijälä 2013, 90.) Muissa tapauksissa osastolaisille voidaan tiedottaa asiasta vaikkapa viikkopalaverin yhteydessä. Näin kaikki ovat perillä rekrytointiprosessin kulusta ja tietoisia sen päättymisestä.

Nimityspäätöksessä on ilmoitettava, onko kyseisestä päätöksestä mahdollista valittaa. Jos päätöksestä on mahdollista valittaa, nimityspäätöksen liitteenä tulee olla valitusosoitus. Valitusosoituksesta pitää ilmetä kenelle valitus on osoitettava, valitusajan pituus sekä vaatimukset valituksen sisällöstä sekä liitteistä. Jos valitusosoitus jää virallisesti ilmoittamatta, myöskään valitusaike ei ala kulumaan ja asianosaisilla on mahdollisuus valittaa päätöksestä, kunnes valitusosoitus toimitetaan heille. (Bäck ym. 2019.) Virkaa hakeneilla henkilöillä on oikeus valittaa nimityspäätöksestä lukuun ottamatta erikseen säädettyjä poikkeustilanteita (virkamieslaki 750/1994 57 §). Jos virkaan nimitys on

määräaikainen kahdeksi vuodeksi, hakijoilla ei ole valitusoikeutta. Valituskielto on voimassa myös tilanteissa, joissa nimittämisvallan haltijana toimii tasavallan presidentti, valtioneuvoston yleisistunto tai päätös koskee Puolustusvoimien tai Rajavartiolaitoksen sotilasvirkaa. Jos virkaa ei ole julistettu avoimeksi ja siten sen täyttämässä ei käytetä avointa hakumenettelyä, ei nimityspäätöksestä voi valittaa. Poikkeuksista avoimeen hakumenettelyyn liittyen säädetään virkamieslain (750/1995) 14. luvun 59 §:ssa. Nimityspäätöksessä on ilmoitettava, koskeeko kyseistä päätöstä valitusoikeus. (Bäck ym. 2019.) Nimitykseen tyytymätön virkaa hakenut henkilö voi myös hakea nimityspäätöksen purkua, laatia kantelun valtioneuvoston oikeuskanslerille tai eduskunnan oikeusasiamiehelle. Hänellä on myös oikeus kannella yhdenvertaisuus- tai tasa-arvolain nojalla yleisessä tuomioistuimessa tai ilmoittaa työsyrynnästä, jos hän kokee päätöksen olevan epäoikeudenmukainen. (Laine & Äijälä 2013, 100.)

Virkaan nimitettäessä voidaan määritellä enintään kuuden kuukauden mittainen koeaika. Koeaikakäytäntöä ei kuitenkaan suoriteta, jos nimittävänä viranomaisena on tasavallan presidentti tai valtioneuvoston yleisistunto. Kuten usein yksityisen sektorin käytäntönä on, koeajan kuluessa sekä virkaan nimitetty että työnantaja voivat purkaa virkasuhteen ilman irtisanomisaikaa. Työnantajana toimiva viranomainen tarvitsee purkamiseen asialliset perustelut ja virkamiestä on virkamieslain (750/1994) mukaan kuultava ennen purkamista. Virkamies voi hakea muutosta päätökseen täyttämällä valitusosoituksen. (Laine & Äijälä 2013, 99.)

Nimityspäätös tulee lainvoimaiseksi, kun annettu valitusaika on kulunut loppuun eikä päätökseen ole haettu muutosta. Jos päätöksestä on vastaanotettu valitus, sen lainvoimaisuus lykkääntyy siihen asti, kunnes asia on käsitelty tuomioistuimessa. Nimityksen lainvoimaiseksi tulemisen lykkääntyessä, voidaan kyseessä olevan viran tehtävien hoitoon nimittää määräaikaisesti virkasuhteeseen eri henkilö kuin päätöksessä valittu. Näin voidaan menetellä esimerkiksi tilanteissa, joissa nimitetty henkilö on päättänyt alkaa hoitaa virkaa vasta kun nimitys on lainvoimainen. (Bäck ym. 2019.)

Rekrytointiprosessin viimeisenä vaiheena on haun päättäminen ja koko prosessin toteutumisen arviointi. Hakuprosessi merkitään päättyneeksi Valtiolle.fi-järjestelmässä ja kaikki hakuun liittyvät viralliset asiakirjat arkistoidaan virastossa käytössä olevaan asianhallintajärjestelmään, kuten esimerkiksi VAHVAAan. Arkistoitavia asiakirjoja ovat muun muassa hakuilmoitus, vastaanotetut hakemukset, hakijalista, hakijavertailu, nimitysmuistio ja -esitys, ansioyhteenveto sekä sidonnaisuusilmoitukset. (Bäck ym. 2019.) Kaikki rekrytointia koskevat asiakirjat ovat lähtökohtaisesti julkisia, lukuun ottamatta

erikseen salassa pidettäviksi merkittyjä dokumentteja, kuten hakijoiden terveydentilaa koskevat tiedot sekä suoritettut turvallisuusselvitykset (Laine & Äijälä 2013, 100).

Valintaprosessin arviointi on tärkeä osa rekrytointia. Arviointi mahdollistaa prosessin vaiheiden toimivuuden tarkastelun ja siten mahdollisten epäkohtien huomaamisen. Näin myös prosessin kehittäminen on helpompaa tulevaisuudessa. Prosessin arvioinnin suorittavat siinä mukana olleet henkilöt, jotka tutkivat muun muassa kuinka prosessin alussa määritelty tehtäväkokonaisuus vastaa kyseessä olleen viran osaamistarpeita ja kuinka hyvin valittu henkilö soveltuu tehtävään. Arvioitaviin toimiin kuuluu myös valitun virkamiehen vastaanotto työpaikalla ja tämän perehdytys työtehtäviin. (Bäck ym. 2019.)

3 Tutkimusosuus

3.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka tarkoituksena oli selvittää, kuinka rekrytointiprosessia voidaan kehittää ja kuinka korkeakouluopiskelijat kokevat valtiovarainministeriön työntekijänä. Tämä opinnäytetyön pohjana toiminut tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä tutkimushaastattelumetodia. Tutkimushaastattelulla tarkoitetaan ennalta suunniteltua haastattelua, jolla pyritään keräämään tietoa ennalta määritellyyn tutkimusongelmaan liittyen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 42).

Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin korkeakouluissa tradenomiopintoja suorittaviin opiskelijoihin, joille työharjoittelupaikan haku on heidän opinnoissaan ajankohtainen tai on ollut ajankohtainen edeltävien muutamien vuosien aikana. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin haastattelumuodossa, jotta saatiin mahdollisimman laaja kuva korkeakouluopiskelijoiden mielipiteistä rekrytointiprosessiin ja valtiovarainministeriöön liittyen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina mahdollisimman selkeän tiedonkeruun varmistamiseksi. Opinnäytetyön tekohetkellä vallinneen COVID-19-viruksen aiheuttaman pandemiatilanteen vuoksi haastattelut järjestettiin etäyhteyksien avulla käyttämällä sähköisiä työkaluja perinteisen kasvotusten tapahtuvien haastattelujen sijaan.

Haastattelulajina käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun hybridimuotoa. Strukturoidussa haastattelussa hyödynnetään haastattelua varten rakennettua kysymyslomaketta. Lomakkeen sisältämien kysymysten sisältö ja niiden järjestys on sama kaikille haastateltaville. Strukturoidun haastattelulajin suurin haaste onkin lomakkeen luominen ja kysymysten kieliasun muotoilu. Kysymysten tulee olla tarkasti harkittuja, jotta niiden avulla saadaan kerättyä tarvittava informaatio. Positiivisena puolena strukturoiduilla haastatteluilla on niiden aineiston vaivaton käsiteltävyys. Strukturoidut haastattelut ovat sopivia tutkimuksissa, joissa halutaan kerätä etukäteen määritellyjä tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 44–45.)

Strukturoimattomat haastattelut eli avoimet haastattelut ovat puolestaan hyvin keskustelunomaisia eikä niillä ole tarkkaan määritellyä kaavaa. Strukturoimattomat haastattelut sisältävät avoimia kysymyksiä, joihin liittyen haastattelija kysyy syventäviä lisäkysymyksiä. Haastattelu siis rakentuu ikään kuin itsestään sen edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45.)

Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän etuna on sen joustavuus haastateltavan mukaan. Haastattelua varten on määritetty ennalta haettavan tiedon laatu, mutta metodi mahdollistaa haastattelusuunnitelman muuttamisen kesken haastattelutilanteen ja tarvittaessa lisäkysymysten esittämisen. (Drake & Salmi 2018.) Tämän opinnäytetyön haastattelurunko on rakennettu teemoittain. Jokaisen teeman alla on syventäviä alakysymyksiä. Tällä tavoin haastattelun rakenne on selkeä, mutta silti avoin. Haastattelurunkoa luodessa yhdistettiin sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä monipuolisten vastausten keräämiseksi.

Tällä opinnäytetyön tutkimusongelmaa tarkasteltiin pääkysymyksen *”Miten valtion rekrytointiprosessia voidaan kehittää sen nykytilasta?”* avulla. Kysymyksen tueksi laadittiin seuraavia tarkentavia tutkimuskysymyksiä:

- Millainen on rekrytointiprosessin nykytila valtion virastoissa ja minkälaisia vaiheita se pitää sisällään?
- Minkälaisia mielikuvia korkeakouluopiskelijoilla on valtiovarainministeriöstä ja valtiosta työnantajina?
- Mitä työpaikkaa hakevat opiskelijat pitävät tärkeänä rekrytointiprosessissa?
- Mitkä seikat hakuilmoituksessa ja työntekijää hakevassa organisaatiossa vaikuttavat opiskelijoiden päätökseen hakea paikkaa?

Tutkimuskysymysten tavoitteena on kerätä monipuolisesti tietoa korkeakouluopiskelijoiden näkemyksistä aiheeseen liittyen. Kysymykset pyrkivät selvittämään valtion ja valtiovarainministeriön työnantajakuva sekä sitä, mihin tämä mielikuva pohjautuu. Rekrytointiprosessiin liittyen selvitettiin opiskelijoiden omia kokemuksia rekrytointiprosesseista ja, mitä he ovat kokeneet positiivisiksi tai negatiivisiksi ominaisuuksiksi.

Kyselyn kohderyhmänä eli perusjoukkona olivat Suomessa korkeakoulututkintoaan suorittavat opiskelijat. Vuonna 2018 opiskelijoiden kokonaismäärä oli 1,29 miljoonaa (Tilastokeskus 2019). Suuren perusjoukon takia tämän opinnäytetyön otokseksi valittiin pienempi vastaajaryhmä. Haastateltaviksi valittiin 7 eri puolilla Suomea opiskelevaa tradenomiopiskelijaa kolmesta eri korkeakoulusta. Haastateltavat olivat eri koulutusohjelmissa ja haastatteluhetkellä vaihtelevasti eri vaiheissa opintojaan. Muutamat haastatellut opiskelijat olivat vasta aloittaneet kuluvana syksynä opintonsa, muutamat olivat puolivaiheessa ja loput loppuvaiheessa opintojaan. Yksi haastateltavista oli haastatteluhetkellä jo valmistunut tradenomiksi. Kolmella haastatellulla henkilöllä oli taasen aiempaa kokemusta valtion virastoissa työskentelystä. Otanta tarjosi näin

haastateltujen kokemuksiin pohjautuen monipuolisen kuvan tradenomiopiskelijoiden mielikuvista valtiosta työnantajana ja rekrytointiprosesseista.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Ennen itse haastattelun alkua, haastateltaville selitettiin haastattelun ja opinnäytetyön tavoitteet ja merkityksellisyys. Heitä informoitiin haastattelun tallennuksesta äänimuodossa ja tallenteen myöhemmästä käytöstä tutkimusta varten. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lupa tutkimukseen sekä haastattelutilanteen tallentamiseen. Haastateltavia informoitiin myös siitä, että heidän anonymiteettinsä säilyy eikä heitä voida tunnistaa vastausten perusteella. Tällä pyrittiin luomaan luottamuksellinen side haastateltavan kanssa mahdollisimman avoimien vastausten keräämiseksi.

Haastattelurunko koostui aluksi taustatietoja keräävistä kysymyksistä koskien muun muassa vastaajien korkeakoulua, koulutusohjelmaa sekä mahdollista aiempaa työkokemusta. Taustakysymyksillä selvitettiin myös ovatko vastaajat jo suorittaneet opintoihinsa kuuluvan työharjoittelun vai onko se heillä vielä edessä. Taustakysymykset eivät selvittäneet vastaajien ikäryhmiä, sukupuolta tai asuinpaikkaa, sillä näitä seikkoja ei koettu tutkimuksen kannalta merkityksellisiksi. Näiden jälkeen seurasi erilaisia kysymyksiä, jotka pyrkivät selvittämään vastaajien mielipiteitä rekrytoinnista niin yleisellä tasolla kuin koskien valtiovarainministeriötä. Teemakysymykset oli jaettu viiteen eri osa-alueeseen: työnantajakuvat valtiosta ja valtiovarainministeriöstä, rekrytointiprosessi hakijan näkökulmasta, hakuilmoitus, työhaastattelutilanne sekä rekrytointiviestintä. Haastateltaville lähetettiin kysymysrunko etukäteen tutustuttavaksi, jotta itse haastattelutilanteessa heidän olisi helpompi kerätä ja ilmaista ajatuksiaan rekrytoinnin teemoihin liittyen. Haastattelujen kesto vaihteli 20 minuutista yli puoleen tuntiin.

Haastattelutilanteista pyrittiin luomaan rentoja, jotta haastateltavat tuntisivat olonsa mukaviksi pystyen kertomaan avoimesti kokemuksistaan rekrytointiprosesseihin liittyen. Haastattelut olivat hyvin keskustelunomaisia. Tarvittaessa haastateltavilta kysyttiin kysymysrungon ulkopuolisia lisäkysymyksiä sekä muutettiin kysymysten järjestystä keskustelun etenemisen mukaan. Runko toimi ikään kuin haastattelun suuntaviivoina ja oli tukena keskustelun ylläpitämisessä.

Haastattelut talletettiin sähköisesti äänitiedostossa tiedonkeruun selkeyttämiseksi ja aineiston läpikäymisen mahdollistamiseksi. Näin kaikki ääneen sanottu tieto saatiin talteen mahdollisimman tehokkaasti eikä haastateltavien vastauksista jäänyt pois sisältöä. Haastattelutilanteiden jälkeen äänitteet kuunneltiin läpi ja niiden sisältö litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuodossa. Litterointi toteutettiin yleiskielisesti eli

haastateltavien puheesta jätettiin pois täytesanat sekä useampaan kertaan toistetut asiat. Tämän jälkeen tekstimuotoon muunnetut haastateltavien vastaukset referoitiin ja niistä otettiin esille tutkimusta varten merkitykselliset kohdat.

3.3 Aineiston analysointi

Taustatietoja kerännyttä vastausaineistoa analysoitiin järjestelemällä aineistoa eri teemojen alle. Litteroiduista haastatteluista rakennettiin Excel-taulukko visuaalisen hahmottamisen helpottamiseksi ja aineistokokonaisuuden selkeyttämiseksi. Taulukkoon merkittiin vastaajat aakkosilla A-G nimettyinä ja heidän koulutukseensa sekä työelämäkokemukseensa liittyvät perustietonsa. Näiden profiilien alle listattiin kunkin henkilön vastauksien pääsanomat kysytyjen kysymysten perusteella jaoteltuna. Tämä taulukointi helpotti vastausten lajittelua ja mahdolliset eroavaisuudet vastauksissa nousivat selkeästi esille.

Aineistoa käsitellessä selvitettiin myös, nouseeko vastausten joukosta joitakin seikkoja esille ja mitä arvoja haastateltavat pitivät tärkeinä. Analysoinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, nousiko vastausten joukosta yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia. Eroavaisuuksia pyrittiin vertaamaan vastanneiden henkilöiden kokemuspohjaan työelämästä ja näin selvittämään vaikuttaako kerätty kokemus rekrytointiprosesseista henkilöiden näkemyksiin ja mielikuviin teemakysymyksiin liittyen. Lopuksi aineistosta kerättiin talteen esille nousseet kehitysehdotukset ja huomioonotettavat seikat.

4 Tutkimustulokset

Haastateltavilta saatiin kerättyä heidän lukumääräänsä nähden melko laaja aineisto. Vaikkakin kysymykset olivat kaikille haastatelluille samankaltaiset, saatiin kysymyksiin kerättyä näkemyksiä hyvin monenlaisista eri näkökulmista haastateltavasta riippuen. Tämä oli tutkimuksen ja puolistrukturoidun haastattelumallin tavoitteena. Pyrkimyksenä oli kerätä laajalti monipuolisia vastauksia liittyen valtion työnantajakuvaan ja rekrytointiprosessien eri vaiheisiin.

Haastateltavien perustietoja selvittävään kysymysosuuteen kuuluivat kysymykset heidän korkeakoulustaan, koulutusohjelmastaan, opintojen valmiusasteesta sekä suunnitellusta tai jo toteutuneesta valmistumisajankohdasta. Oman opiskellun alan työkokemuksen määrää sekä haastateltujen opintoihin sisällytettyjen työharjoittelujen suorittamisesta otettiin myös selvää. Tällä pyrittiin saamaan selvää, onko yksilöiden kerryttämällä oman alan työkokemuksella ja opintojen valmiusasteella näkyviä vaikutuksia haastateltavien vastauksiin ja näkemyksiin. Perustietokysymyksiin sisällytettiin myös haastateltavien oma arvioi heidän elämänsä aikana lähettämiensä työhakemusten määrästä. Yleisin vastaus eli lukujoukon moodi tähän kysymykseen oli 30 hakemusta ja kaikkien vastausten laskettu keskiarvo oli noin 20 hakemusta per henkilö. Tämän lisäksi kysyttiin heidän arvioitaan siitä, kuinka moneen työhaastatteluun he ovat osallistuneet. Tämä kysymyksen vastausten keskiarvo oli noin 6 työhaastattelua.

4.1 Valtion ja valtiovarainministeriön työnantajakuva

Ensimmäinen teema käsitteli haastateltujen mielikuvia valtiosta ja valtiovarainministeriöstä työnantajina. Haastateltavilta kysyttiin heidän mielikuviaan valtiosta ja valtiovarainministeriöstä työnantajina ja suurin osa vastaajista koki näiden työnantajakuvan positiivisena. Yleisin näkemys valtion tarjoamista työpaikoista oli niiden varmuus ja valtion luotettavuus työn tarjoajana. Monet perustelivat näkemystään, sillä että nykymaailman taloudellisessa tilanteessa työpaikka ei ole enää itsestäänselvyys ja sen voi helposti menettää. Siksi he kokivat tärkeänä työn pysyvyyden. Muita positiivisia näkemyksiä valtiosta oli virastojen ja niiden tarjoamien työtehtävien monipuolisuus. Valtion alla toimii lukuisia virastoja muun muassa ministeriöistä asiantuntijaorganisaatioihin ja eri osastoja näiden sisällä on useita. Esimerkkinä allekirjoittaneen koulutusosalta: assistentin virkoja ja työtehtäviä on julkisella sektorilla tarjolla hyvin monipuolisesti.

Kaksi haastateltavista olivat aikaisemmin olleet ministeriötason organisaatioissa virkasuhteissa ja heillä oli tarjota käytännön näkemystä kysymykseen työnantajakuvasta liittyen. He kokivat valtion työnantajakuvan olleen hyvin neutraali ennen virkasuhteitaan, mutta jälkeensä omien kokemusten perusteella muuttuneen positiiviseksi. Hieman kritiikkiä saivat organisaatioiden byrokraattisuus sekä hieman kömpelöt tietotekniset ohjelmistot. Eräs vastaajista mainitsi mielikuvan vanhanaikaisuudesta olevan edelleen melko vahva, vaikka edistystä onkin tapahtunut huomasti. Vain yksi vastaajista näki valtion työnantajakuvan yleisesti hieman negatiivisena. Perusteluina tälle oli julkisen sektorin alempi palkkataso verrattuna yksityisen sektorin vastaaviin työtehtäviin.

Valtiovarainministeriön työnantajakuvasta tarkemmin kysyttäessä monilla haastatelluista ei ollut erillistä mielikuvaa ja kokivat valtiovarainministeriön sopivan melko samaan kastiin kuin muutkin valtion virastot. Yleisesti valtiovarainministeriö koettiin kuitenkin tärkeänä ja arvostettuna organisaationa, joka on tärkeä valtionhallinnon elin.

Ensimmäisen teeman kolmannen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, että mihin nämä mielikuvat pohjautuvat. Työelämässä kerätyn kokemuksen lisäksi haastateltavat mainitsivat yleisen yhteiskunnassa vallitsevan näkemyksen. Omat havainnot, mediassa julkaistut uutiset sekä kuulopuheet olivat suurimpia vaikuttajia mielikuvaan liittyen. Kukaan haastatelluista ei muistanut törmänneensä valtion virastojen tai valtiovarainministeriön työnantajamarkkinointiin sosiaalisessa mediassa tai muualla internetissä.

Kysymykseen, kuinka valtiovarainministeriön työnantajakuvaa voisi kehittää, tuli monipuolisia vastauksia. Yleisin vastaus oli työnantajamarkkinointiin panostaminen. Haastatellut ymmärsivät julkisen sektorin resurssien rajoittuneisuuden, mutta lisäsivät, että budjetin puitteissa voisi kuitenkin olla mahdollista kehittää työnantajakuvaa. Useat haastatellut muistelivat, että heidän korkeakouluissaan on järjestetty eri yritysten esittäytymisiä kursseilla tai rekrytointitapahtumissa. He kokivat näiden tilaisuuksien parantaneen mielikuviansa kyseessä olleista organisaatioista. Tilaisuuksissa organisaatiot ovat muun muassa esitelleet toimintaansa ja niiden työntekijät ovat kertoneet omista työtehtävistään opiskelijoille. Osa haastatelluista koki tämän olevan toimiva konsepti valtiovarainministeriöllekin. Monet eivät olleet täysin varmoja siitä, mitä valtiovarainministeriössä oikeastaan tehdään ja minkälaisia työnkuvia organisaatiolla on tarjota. Eräs haastatelluista mainitsi, että hänelle tuli yllätyksenä se, kuinka monipuolisesti valtiovarainministeriössä onkaan eri osastoja ja yksiköitä ja niiden tarjoamia työtehtäviä. Näitä pitäisi hänen mukaansa tuoda aktiivisemmin esille, jos mielitään houkutella nuorempien sukupolven osaajia virastoon töihin.

Toinen esiin nousseista työnantajamarkkinoinnin keinoista oli sosiaalinen media ja sen käyttäminen valtiovarainministeriön näkyvyyden parantamisessa. Muutama haastateltu ideoi, että esimerkiksi avoimia virkoja valtiovarainministeriössä voitaisiin tuoda sosiaalisessa mediassa enemmän esille muun muassa postauksien ja mainoksien avulla. Muun muassa valtiovarainministeriön Instagram-käyttäjätili sai hieman kritiikkiä tylsän sisällön takia. Vastaaja toivoi enemmän panostusta ja luovuutta sosiaaliseen median käytössä. Mainittiin myös, että koska ministeriön verkkosivut ovat todella asiapitoisia ja virallisia, kuten ministeriötason organisaation sivujen kuuluukin olla, voisi sosiaalinen media olla hieman rennompia. Esimerkkinä sisällölle nousi muun muassa kuvaukset työntekijöiden työpäivistä ja työn arjen esille tuominen.

Työnantajakuvateeman viimeisenä kysymyksenä oli hakisivatko haastateltavat itse valtiovarainministeriöön töihin. Kuusi seitsemästä vastasi positiivisesti. Perusteluina olivat muun muassa hyvä maine ja organisaation yleinen arvostus. Ainoa vastaajista, joka ei hakisi valtiovarainministeriön tarjoamaa hypoteettista virkaa perusteli näkemystään palkkauksen tasolla.

4.2 Rekrytointiprosessi hakijan näkökulmasta

Toinen teema käsitteli rekrytointiprosessia hakijan näkökulmasta ja sen ensimmäinen kysymys selvitti, oliko haastatelluilla henkilöillä muistoja positiivisesti mieleen jääneistä rekrytointiprosesseista. Positiivisesti mieleen oli useilla jääneet rekrytoinnit, joiden tuloksena he olivat saaneet työpaikan. Kuitenkin myös ne rekrytointiprosessit, jotka eivät näin onnellisesti päättyneet saivat kiitosta muun muassa hyvän viestinnän osalta. Eräs haastatelluista kertoi arvostaneensa suuresti sitä, että hänelle oli tiedotettu prosessin eri vaiheista aktiivisesti ja, että hänet pidettiin koko ajan tietoisena siitä mitä tapahtuu seuraavaksi. Muutenkin ylipäänsä nopeat yhteydenotot hakemukseen liittyen tai työhaastattelun jälkeen olivat jääneet positiivisella tavalla monen haastatellun mieleen. Muita hyviä kokemuksia olivat myös selkeät ja nopeat rekrytointiprosessit, jotka olivat hyvin organisoituja. Yksi haastatelluista mainitsi kokeneensa, että rekrytoinnista vastuussa olleet henkilöt saivat hänet tuntemaan siltä, että hän ei ole vain yksi hakija muiden joukossa.

Monilla haastatelluilla oli enemmän positiivisia kokemuksia kuin negatiivisia, mutta muutamia huonojakin muistoja tuli esille. Yleisin negatiivinen muisto oli se, että työhaastattelun jälkeen ei ollut otettu minkäänlaista yhteyttä hakijaan. Pahan maun suuhun oli monille jättänyt myös se, että hakemuksen lähettämisen jälkeen ei organisaatiosta ollut kuulunut mitään sen koommin. Tämä sai vastaajat tuntemaan, että heitä ei ollut huomioitu ollenkaan. Monet toivat esille, ymmärtävänsä kyllä, että

hakemuksia vastaanotetaan varmasti monia. Suurin osa vastaajista toivoi saavansa vähintään automaattisen sähköpostiviestin tiedoksi hakemuksen vastaanottamisesta. Yhdelle vastaajalle oli jäänyt mieleen negatiivinen muisto ryhmähaastattelusta, jossa haastattelijat eivät kunnioittaneet työpaikkaa hakeneita nuoria hakijoita.

Teema-alueen kolmantena kysymyksenä pyrittiin selvittämään haastateltavien mielipiteitä onnistuneesta rekrytointiprosessista ja sen ominaisuuksista. Monet mainitsivat onnistuneen prosessin tärkeimmäksi ominaisuudeksi kattavan ja aktiivisen viestinnän. Hyvänä rekrytointina pidettiin selkeää prosessia, jonka vaiheista informoidaan hakijoita. Eräs haastateltu toivoi viestinnän olevan kuin vuoropuhelua rekrytoivan organisaation kanssa läpi rekrytointiprosessin. Järjestelmällisyys ja rekrytoinnin hyvä organisointi nousi myös positiivisessa mielessä esiin vastauksista. Muita rekrytointikokemukseen vahvasti vaikuttavia ominaisuuksia haastatellut mainitsivat olevan onnistunut työhaastattelutilanne sekä toimiva ja helppokäyttöinen hakualusta.

Melkeinpä kaikki haastatteluun vastanneet pitivät epäonnistuneen rekrytointiprosessin ominaisuutena huonoa ja usein olematonta kommunikointia. Esiin nousivat myös ryhmähaastattelut ja niistä jäänyt negatiivinen mielikuva. Kaksi haastateltua mainitsi kokevansa, että ryhmähaastatteluissa hiljaisemmat jäävät varjoon, kun muut sosiaalisesti aktiivisemmat jyräävät heidän ylitseen olemalla enemmän äänessä ja hallitsevampia tilanteessa. Kuten aiemmin mainittukin, kaikkia työpaikkoja varten ei välttämättä tarvitse olla sosiaalisesti lahjakas ja tehtävään tulisi valita muulla tavoin osaavin hakijaehdokas. Ryhmähaastattelut saattavat vääristää hakijaprofiilia, varsinkin, jos niiden rinnalla ei pidetä myös yksilöhaastatteluista, joissa hakijan todellinen potentiaali pääsee paremmin esiin.

Tutkimuksen vastauksista tuli ilmi myös rekrytoinnin priorisoinnin tärkeys. Eräs haastateltu koki häiritsevänä sen, että kehenkään rekrytoivasta organisaatiosta ei saanut yhteyttä lisätietojen kysymistä varten. Jos hakuilmoitukseen on lisätty työntekijän yhteystiedot rekrytoinnista tiedustelua varten, on hyvä kiinnittää huomiota, että tällä henkilöllä on myös aikaa vastata saapuviin kysymyksiin. Rekrytointiprosessin ollessa käynnissä sen pitäisi olla osaston tai yksikön prioriteettilistalla korkealla.

Rekrytointiprosessia ylipäänsä käsittelevän teema-alueen viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien omaa aikataulua rekrytoinnin suhteen. Kysymyksenä oli, kuinka pitkään he ovat valmiita odottamaan haastattelukutsua tai muuta yhteydenottoa hakemuksen jälkeen. Jatkokysymyksenä tähän oli, kuinka pitkään haastateltavat ovat valmiita odottamaan mahdollista työtarjousta työhaastattelun jälkeen. Tällä pyrittiin mittaamaan hakijoiden kärsivällisyyttä rekrytointiprosessiin liittyen ja sitä,

kuinka pitkän ajan kuluttua heidän kiinnostuksensa avointa työpaikkaa ja rekrytoivaa organisaatiota kohtaan alkaa laskea. Yleisin vastaus oli toive saada jonkinlainen yhteydenotto enintään kahden viikon kuluttua hakemuksen jättämisestä. Jos hakuilmoituksessa oli mainittu hakuajalle jonkinlainen päättymisaika, monet vastasivat olevansa valmiita odottamaan viikon tämän määräajan jälkeen. Myös haastattelun jälkeen yleisin hyväksyttävä odotusaika oli viikosta kahteen viikkoon. Monet kuitenkin ymmärrettävästi toivoivat saavansa tiedon työpaikan saamisesta tai hylkäyksestä mahdollisimman pian. Muutama haastateltu toi myös ilmi, että heitä ei haittaa tiedon odottelu, kunhan prosessin venymisestä tiedotetaan hakijoita. Eräässä haastattelussa tuli myös ilmi tilanne, jossa rekrytinnista vastuussa ollut oli joutunut sairaslomalle ja rekrytointi oli pitkittynyt. Hakijalle ilmoitettiin tästä ja hän mainitsi tutkimushaastattelussa ymmärtävänsä, että tällaisia tilanteita voi tulla vastaan ja niiden hoitamisessa tärkeintä on viivästyksestä tiedottaminen hakijalle.

Vastaajista haastatteluhetkellä työssäkäyviä oli noin puolet eli 4 henkilöä. Tämä vaikutti osan vastauksiin, sillä he kokivat, että heillä ei tällä hetkellä ole akuuttia tarvetta uudelle työpaikalle. Tästä johtuen rekrytointiprosessikin voi haastateltujen mukaan kestää hieman pidempään. Pisin haastatteluista esiin noussut mieluisa odotusaika rekrytointiprosessin päätökselle oli 6 kuukautta.

Monet haastatteluista mainitsivat, että eivät välttämättä kehtaisi soittaa perään, jos hakemuksesta tai työhaastattelusta ei ole kuulunut. Osa huomautti, että jos heillä olisi toinen työtarjous odottamassa tai muuten kiireinen tilanne, he kyllä soittaisivat ja kysyisivät asiasta, mutta muuten eivät. Suurin osa sanoi ottavansa yhteyttä rekrytoivaan organisaatioon mieluummin sähköpostitse.

4.3 Rekrytointikanavat ja hakuilmoitus

Kolmannen teema-alueen tarkoituksena oli saada selville haastateltujen mielipiteitä liittyen avoimien työpaikkojen hakuilmoituksiin ja selvittää minkälaisia rekrytointikanavia he käyttävät työnhaussa. Rekrytointikanavista ehdottomasti yleisimpiä olivat erilaiset internetin rekrytointisivustot, kuten esimerkiksi Monsteri tai mol.fi. Haastatteluista kukaan ei maininnut käyttävänsä perinteistä painettua mediaa, kuten sanomalehtien työpaikkailmoituksia työnhaussa. Muutama mainitsi itselleen mieluisana rekrytointikanavana nykyisen työpaikkansa tai korkeakoulunsa intranetin, joista löytää sisäisen haun tehtäviä tai nimenomaan korkeakouluopiskelijoille suunnattuja työpaikkoja. LinkedInin aktiivisia käyttäjiä haastatteluista oli vain kaksi, mutta muutkin haastatteluista ilmaisivat kiinnostuksensa kokeilla sivustoa työnhaun apuna, sillä he ovat kuulleet siitä hyvää. LinkedInia käytettiin työnhaussa muun muassa hakuvahteja hyödyntäen. Myös

muiden sivustojen hakuvahteja hyödynnettiin. Hakuvahtit todettiin käteviksi, sillä hakijan ei tarvitse joka päivä käydä sivustolla tarkastamassa, onko uusia hakuilmoituksia julkaistu, vaan he saavat tiedon suoraan sähköpostiinsa.

Rekrytointikanaviin liittyen seuraavat kysymykset pyrkivät selvittämään, kuinka tuttu Valtiolle.fi-rekrytointialusta on haastateltaville ja minkälaisia kokemuksia heillä on sivustosta. Neljä seitsemästä mainitsi kuulleensa sivustosta ja heistä kaikki olivat hakeneet sivuston kautta jotakin työpaikkaa. Valtiolle.fi sai hieman kritiikkiä sivuston vaikeakäyttöisyydestä ja kömpelyydestä. Myös visuaalisen ilmeen todettiin olevan tylsä. Eräs haastatelluista perusteli negatiivista kokemustaan sillä, että sivustolla pitää jokainen hakemus täyttää alusta loppuun, vaikka olisi rekisteröityneen ja kirjautuneena sisään. Sivusto ei siis muista aiemmin tallennettuja tietoja esimerkiksi koulutuksesta tai kertyneestä työkokemuksesta. Kaksi haastatelluista henkilöistä mainitsivat sivustolle täytettävien hakemusten olevan hitaita ja raskaita täyttää. Esille nousi myös toive liitteiden, kuten ansioluettelon ja hakemuskirjeen, lähettämisen mahdollisuudesta hakemuksen manuaalisen täytön sijaan.

Haastattelun seuraava kysymys kannusti haastateltuja kertomaan omia mielipiteitään siitä, minkälaiset seikat hakuilmoituksessa houkuttelevat heitä hakemaan avointa työpaikkaa. Tämänkin kysymyksen vastauksista nousi esiin selkeä enemmistö, jonka mielestä tärkeintä on hakuilmoituksen selkeys ja se, että siinä ilmoitetaan kattavasti työhön liittyvistä tärkeistä asioista. Näitä olivat esimerkiksi työhön sisältyvät tehtävät, palkkauksen taso, hakijalta vaaditut ominaisuudet sekä työsuhteen kesto. Muutamat mainitsivat myös arvostavansa lyhyttä esittelytekstiä rekrytoivasta organisaatiosta. He kokivat työpaikan varmuuden ja pysyvyyden hyvin tärkeäksi tiedoksi jo hakuvaiheessa. Näiden lisäksi esiin nousivat mahdolliset tarjotut työsuhte-edut sekä kehittymismahdollisuudet työntekijänä. Kehittymismahdollisuudet maininnee haastateltavan mukaan varsinkin nuoret työnhakijat usein etsivät työtä, jossa on mahdollista kerryttää omia taitojaan.

Tätä osuutta seuraavan kysymyksen avulla nousi esiin ominaisuuksia, jotka otannan jäsenet kokivat luotaantyöntäviksi hakuilmoituksessa. Näitä mainittiin olevan muun muassa epäselkeästi laaditut hakuilmoitukset, joissa jätettiin paljon arvailun varaan. Myös kirjoitusvirheet ja muut huolimattomuudesta kertovat piirteet koettiin hyvin negatiivisiksi. Eräs haastateltavista ilmaisi, että jos hakuilmoitus on todella huonosti laadittu, kertoo tämä rekrytoivan organisaation todellisesta kiinnostuksesta sopivan ja osaavan työntekijän löytämiseen. Toinen haastateltu henkilö nosti esille, kuinka hakuilmoituksessa ilmoitetut hyvin korkeat ja yksityiskohtaiset vaatimukset hakijan taidoista ja kokemuksesta

laskevat hakijoiden kiinnostusta hakea paikkaa. Hän jatkoi, että usein hakijalta vaaditaan todella paljon, mutta itse organisaatio ei ole valmis tarjoamaan mitään takaisin. Muita mainittuja negatiivisia piirteitä hakuilmoituksissa olivat ylikäytetyt fraasit ja sanavalinnat, joita näkee todella useissa ilmoituksissa. Hakuilmoituksen toivottiin olevan edes hieman persoonallinen, jotta se erottuisi edukseen satojen muiden joukosta.

Hakuilmoituksen kaikkein tärkeimmiksi sisällöiksi haastatellut mainitsivat jo esille nousseiden työnkuvauksen, vaatimuksien ja palkkauksen lisäksi myös informaation työsuhte-eduista, työterveydenhuollon laajuudesta sekä etätyöskentelyn sekä liukuvan työajan mahdollisuudesta. Eräs haastateltavista mainitsi valtion avoimien työpaikkojen hakuilmoituksessa pakollisen kelpoisuusvaatimuksen ja sen muotoilun huomioon ottamisen. Hän pian valmistuvana opiskelijana koki hyödylliseksi maininnan siitä, onko työssä vaadittu koulutus oltava suoritettuna jo hakuvaiheessa vai käykö se, että valmistuu vasta hakuajan päätyttyä tai työsuhteen alussa.

Palkkauksen maininnan muotoilun suhteen haastateltujen mielipiteet erosivat hieman toisistaan, osa piti mahdollisuudesta neuvotella palkkansa ja kertoa oman palkkatoiveensa työnantajalle, kun taas toiset kokivat, että palkkaus pitää olla selkeästi esillä jo hakuilmoituksessa. Palkkatoiveen määrittelyä pitivät vaikeina varsinkin henkilöt, joilla ei ole kovin paljon kertynyttä työkokemusta. He perustelivat mielipidettään, sillä että kokevat vaikeana arvioida oman arvonsa työntekijänä aikaisempien kokemusten puuttuessa.

Myös rekrytointiprosessin aikataulusta toivottiin mainintaa hakuilmoituksessa. Haastateltavien mielestä olisi hyvä tietää edes arvio siitä, milloin hakuaika päättyy, haastattelut järjestetään tai milloin heihin otetaan ensimmäisen kerran yhteyttä. Näin he pystyvät suunnittelemaan omaa toimintaansa paremmin.

4.4 Työhaastattelutilanne

Haastattelurungon neljäs teema käsitteli työhaastattelutilanteita ja sitä, miten niissä voi onnistua tai mikä niissä voikaan mennä pieleen. Teema-alue pyrki myös selvittämään, minkälaiseksi haastatellut kokivat hyvän haastattelijan, minkälaiset kysymykset he kokivat helpoiksi tai vaikeiksi vastata ja lopuksi, vaikuttaako haastattelijoiden lukumäärä haastateltavien omaan suoriutumiseen työhaastattelutilanteessa.

Teeman ensimmäinen kysymys selvitti, mihin hakijat kiinnittävät ensimmäisenä huomiota saapuessaan työhaastatteluun. Yleisin ensivaikutelman luoja oli vastaanotto ja sen luonne. Haastateltavien mukaan lämmin ja tervetullut vastaanotto on tärkeä tekijä

positiivisen mielikuvan luomisessa koko rekrytointiprosessista ja organisaatiosta. Haastattelijan olemus ennen itse haastattelun alkua vaikutti myös suuresti haastateltavien kokemukseen tilanteesta. Muutama henkilö mainitsi kiinnittävänsä ensimmäisenä huomiota ympäristöön, jossa haastattelu pidetään ja tilan yleiseen ilmapiiriin. Eräs haastateltava toi esille ajattelevansa tiloja tulevana työympäristönään ja siksi kiinnitti ympärillään oleviin ihmisiin ja työpisteisiin paljon huomiota.

Jokainen haastatteluista henkilöistä koki, että levottomuus haastatteluympäristössä ja esimerkiksi toimiston sekavuus häiritsee heitä. Monet mainitsivat arvostavansa järjestelmällisyyttä ja, että hyvin sekava toimisto voi olla ratkaiseva tekijä työtarjouksen ottamista harkitessa. Aineistosta nousi esiin myös erään haastatellun kommentti yksityisyydestä haastattelutilanteessa. Hän mainitsi arvostavansa sitä, että ei joudu odottelemaan yleisessä aulatilassa tai että kukaan ulkopuolinen kuulisi haastattelussa käytävän keskustelun.

Nonverbaalisen viestinnän merkitystä haastattelutilanteessa pidettiin hyvin tärkeänä. Vain yksi haastatteluista mainitsi keskittyvänsä enemmän omaan olemukseensa kuin haastattelijoiden kehonkieleen. Tämän hän mainitsi johtuvan omasta jännittyneisyydestään. Toinen henkilö toi esille, että nonverbaaliseen viestintään kiinnittää huomiota varsinkin silloin, jos sen kokee olevan jollain tavalla negatiivista. Katsekontaktia pidettiin yleisesti hyvänä asiana ja koettiin sen kertovan kuuntelijan keskittymisestä tilanteeseen ja siihen mitä sanotaan. Muutama haastateltu mainitsi myös olevansa hyviä lukemaan ihmisiä ja arvioimaan heidän nonverbaalisista reaktioistaan heidän ajatuksenkulkuaan.

Otannan mukaan hyvä haastattelijan ominaisuuksiin kuuluivat kohteliaisuus, rentous tilanteessa ja itsevarmuus. Itsevarmuus on toivottavaa siinä määrin, että haastattelijat tietää mitä sanoo. Liiallinen koppavuus on kuitenkin luotaantyöntävää. Haastattelijat osaa ylläpitää ja viedä keskustelua eteenpäin, mutta on myös hyvä kuuntelija ja keskittyy aidosti haastateltavan puheeseen. Muutama haastateltu henkilö toi esille, että työhaastattelutilanne on parhaimmillaan silloin, kun se on keskustelunomainen. Monelle oli jäänyt negatiivisia muistoja työhaastatteluista, jotka muistuttivat enemmänkin kuulustelua. Haastattelijan pitäisi antaa mahdollisuus avoimelle vuoropuhelulle. Haastateltavat mainitsivat tärkeänä molemminpuolisen kunnioituksen ja osapuolien välisen arvostuksen tilanteessa. Työhaastattelun ei pitäisi olla hierarkkinen siten, että haastattelijat pitää itseään ylempiarvoisempina kuin hakija.

Haastattelun rakenteesta mainittiin, että tilanne olisi hyvä aloittaa rennolla keskustelulla ja lämmitellä tilannetta ennen itse haastattelukysymysten kysymistä. Haastateltujen mukaan kysymysten tulisi olla tehtävän kannalta relevantteja ja luovia, esimerkiksi mitä hakija tekisi jossakin työelämässä vastaan mahdollisesti tulevassa tilanteessa. Muutama haastateltu toi esille, että yleisimmät työhaastatteluissa kysyttävät kysymykset ovat melko tylsiä ja ennalta-arvattavia niin hakijoiden kuin myös heidän vastauksiensa kannalta. Tästä johtuen monet mainitsivat, että haastattelijan ei pitäisi kopioida kaikkia kysymyksiään Googlen ensimmäisistä hakutuloksista löytyviltä sivustoilta vaan yrittää itse keksiä haettavaan tehtävään linkittyviä kysymyksiä.

Työhaastatteluissa esiintyviin kysymyksiin liittyen seuraava aihe pyrki ottamaan selvää siitä, miten otannan henkilöt kokivat erilaiset kysymykset. Haastatellut kokivat helpoiksi vastata muun muassa omiin vahvuuksiinsa ja työkokemukseensa liittyviin kysymyksiin. Helpoiksi kysymyksiksi vastata mainittiin myös, miksi he hakivat kyseistä työtä tai miksi he olivat kiinnostuneita työskentelemään kyseessä olleessa organisaatiossa. Vaikeiksi aiheiksi haastateltavat kokivat omista heikkouksista kertomisen sekä yllättävän kysymykset, joita ei yleensä haastatteluissa kuule. Näistä esimerkkinä vaikkapa organisaation toimintaan tai toimialaan liittyvät kysymykset, joilla pyritään selvittämään hakijan perehtyneisyyttä työnantajaa kohtaan. Kaksi haastateltavaa mainitsi myös heidän tulevaisuudensuunnitelmiaan koskevat kysymykset hankaliksi. Toinen vastanneista kuitenkin ilmaisi, että epäilee kysymyksellä haettavan enemmän tietoa siitä, onko hakijalla tavoitteita elämässä kuin tarkkaa tietoa hänen todellisista suunnitelmistaan.

Aihealueen viimeinen kysymyksellä selvitettiin, kokivatko haastateltavat haastattelijoiden lukumäärän vaikuttavan heidän omaan suoriutumiseensa työhaastattelussa. Valtiolle rekrytoitaessa suositellaan haastattelijoina olevan kahdesta kolmeen kokonaisvaltaisen ja objektiivisen arvioinnin helpottamiseksi. Haastattelijoiden tulisi mielellään olla eri ikäluokista sekä edustaa eri sukupuolia ja organisaatioasemia. Kaikista tutkimukseen haastatelluista seitsemästä henkilöstä suurin osa koki positiivisena asiana sen, että haastattelijoina on enemmän kuin vain yksi. Monet myönsivät oman jännittyneisyyden kuitenkin lisääntyvän tilanteessa, jossa heitä arvioi useampi henkilö. Vain yksi vastaajista koki, että haluaisi tilanteen olevan hänen ja vain yhden haastattelijan välinen vuoropuhelu. Eräs haastateltu nosti esille useamman haastattelijan olevan haastateltavan etu, sillä monella ihmisellä on tahtomattaan ennakkoluuloja hakijoita kohtaan. Useampi kuin yksi haastattelijalla vähentää riskiä siihen, että yhden henkilön tahattoman kriittisyyden takia ei saisikaan hakemaansa paikkaa. Kysymyksen vastauksissa tuli myös esille tämän olevan positiivinen asia organisaation ryhmädynamiikan tarkkailun kannalta. Työhaastattelussa hakija saa ensimakua siitä, miten ihmiset toimivat keskenään työpaikalla ja millainen

ilmapiiri heidän välillään on. Useampi haastattelija myös helpottaa luomaan haastattelutilanteesta keskustelunomaisen.

Joki (2018) esitteli teoksessaan Henkilöstöasiantuntijan käsikirja työhaastattelussa mahdollisesti käytettäväksi taktiikaksi rekrytoivan esimiehen toimimisen tarkkailijan roolissa työhaastattelussa. Käytännössä tällaisessa tilanteessa esimies keskittyisi pelkästään arvioimaan haastateltavan suoriutumista eikä itse haastattelisi hakijaa, vaan kysymysten kysymisen hoitaisivat muut haastattelijat. Opinnäytetyön tutkimuksen haastatteluissa kysyttiin otannan edustajilta, että mikä olisi heidän mielipiteensä ja reaktionsa tämänkaltaiseen tilanteeseen, jossa yksi haastattelijasta toimii tarkkailijana. Haastatelluista suurin osa mainitsi kokevansa tämän oudoksi ja hieman ahdistavaksikin. Monet mainitsivat, että heidän jännittyneisyytensä lisääntyisi tilanteessa. Useimmat haastatelluista eivät olleet aiemmin törmänneet kyseiseen haastattelutaktiikkaan ja siksi hieman vierastivat sitä. Vain yksi haastatelluista kertoi osallistuneensa tällä tavoin roolitettuun työhaastatteluun. Monet haastatelluista mainitsivat kaikesta huolimatta ymmärtävänsä idean roolituksen takana.

4.5 Rekrytointiviestintä

Haastattelututkimuksen viimeinen teema oli rekrytointiviestintään liittyvä. Aiheen kysymyksillä pyrittiin selvittämään haastateltujen mielipiteitä rekrytointiviestinnästä ja sen laadusta. Ensimmäinen kysymys pyrki määrittämään, että minkä viestintäkanavan osallistajat kokivat mieluisimmaksi. Kuusi seitsemästä haastatellusta mainitsi sähköpostin suosimukseen viestintävälineeksi rekrytointiprosessiin liittyen. Sähköpostin eduiksi lueteltiin sen joustavuus ajallisesti, viestiin pystyi vastaamaan silloin kun itsellä on parhaiten aikaa. Haastateltavat mainitsivat positiivisena ominaisuutena sen, että viesteihin pystyi palaamaan jälkikäteen, jos sattui unohtamaan esimerkiksi sen mitä he olivat sopineet rekrytoivan organisaation edustajan kanssa. Toisena suosikkikanavana pidettiin puheluita niiden nopeuden takia. Muutama haastatelluista mainitsi pitävänsä puheluita hieman vanhanaikaisina ja hankalina, sillä puhelimeen ei ehdi aina vastata. Puhelujen huonoksi puoleksi mainittiin myös niiden hetkellisyys. Jälkikäteen on helppo unohtaa mitä puhelimessa sovittiin, sillä siitä ei ole jäänyt kirjallista jälkeä. Tekstiviestejä haastatellut vieroksuivat. Niitä pidettiin epävirallisina ja hieman outoina. Yksi haastatelluista toi esille, että ymmärtäisi tekstiviestin tilanteessa, jossa hänelle olisi yritetty soittaa tuloksetta ja häntä sitten yritettäisiin tavoitella tekstiviestitse. Tekstiviestejä kritisoitiin myös merkkirajan aiheuttamasta kommunikoinnin rajoittumisesta.

Viestinnän aktiivisuudesta ja laadusta haastateltavat olivat erimielisiä. Osa mainitsi olevansa hyvin kiinnostuneita vastaanottamaan usein tietoa rekrytointiprosessin eri vaiheista, kun taas toiset kokivat tämän liialliseksi ja toivoivat saavansa vain omalta kannaltaan tärkeitä tietoja, kuten esimerkiksi haastattelukutsun. Kuitenkin vähintään toivottiin tietoa hakemuksen hyväksymisestä, käsittelystä ja siitä saako työtarjouksen vai ei. Suurin osa haastatteluista arvosti sitä, että heille tiedotettiin missä kohtaa prosessissa mennään, jos syystä tai toisesta aikataulu venyy. Eräs haastateltu kiteytti jo rekrytointiprosessin aikana esiintyvän avoimuuden luovan luottamus pohjaa työnantajaan.

Neljä seitsemästä haastatellusta henkilöstä koki, että viestintää voi olla liikaa rekrytointiprosessin aikana. Kaksi muuta eivät nähneet tätä mahdollisena, varsinkin jos päivitykset lähetettiin sähköpostin kautta. Kuitenkin, joka tai joka toinen päivä saapuvat päivitykset koettiin liiallisiksi. Eräs haastatelluista koki, että on parempi vastaanottaa mieluummin liikaa kuin liian vähän tietoa. Kaiken kaikkiaan viestintää pidettiin tärkeänä osa-alueena rekrytoinnissa ja sen prosesseissa.

5 Pohdinta

5.1 Tuloksien tarkastelu tutkimuskysymysten näkökulmasta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää valtion rekrytointikäytäntöjä ja parantaa valtiovarainministeriön rekrytointiprosessia niillä keinoin mitä lainsäädännöllisesti mahdollista. Valtion rekrytointiprosessi on tarkasti säädelty niin lainsäädännöllä kuin myös muilla julkaistuilla ohjeistuksilla. Rekrytointikäytäntöjä on kuitenkin mahdollista parantaa esimerkiksi viestintään ja työhaastattelutilanteisiin liittyen. Tehdyllä tutkimuksella pyrittiin löytämään kehitysideoita näihin aiheisiin liittyen.

Tutkimuksen pohjana käytettiin neljää tutkimuskysymystä, joiden avulla suunniteltiin tutkimuksen toteuttaminen ja määritettiin se, mitä tietoa haastateltavilta haluttiin kerätä. Tutkimuskysymykset olivat myös apuna haastattelurungon rakentamisessa ja haastattelujen toteutuksessa käytännössä. Ne toimivat ikään kuin opinnäytetyön punaisena lankana.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin pääkysymystä *”Miten valtion rekrytointiprosessia voidaan kehittää sen nykytilasta?”*. Työn tutkimusosuutta tukevinä tutkimuskysymyksinä käytettiin tämän lisäksi seuraavia:

- Millainen on rekrytointiprosessin nykytila valtion virastoissa ja minkälaisia vaiheita se pitää sisällään?
- Minkälaisia mielikuvia korkeakouluopiskelijoilla on valtiovarainministeriöstä ja valtiosta työnantajina?
- Mitä työpaikkaa hakevat opiskelijat pitävät tärkeänä rekrytointiprosessissa?
- Mitkä seikat hakuilmoituksessa ja työntekijää hakevassa organisaatiossa vaikuttavat opiskelijoiden päätökseen hakea paikkaa?

Ensimmäiseen rekrytointikysymykseen vastattiin työn teoriaosuudessa, joka selitti rekrytointiprosessien etenemisen vaihe vaiheelta. Teoria käsitti myös Suomen ja Euroopan Unionin lainsäädännössä mainitut seikat rekrytointiin liittyen. Teoriaosuuteen sisällytettiin myös muista kuin valtion virastojen julkaisemista lähteistä, kuten henkilöstöhallinnon alan kirjallisuudesta, tietoa rekrytointikäytännöistä.

Toisen tutkimuskysymyksen vastaukset vahvistivat jo olemassa ollutta mielikuvaani korkeakouluopiskelijoiden asenteista valtiota ja valtiovarainministeriötä kohtaan. Valtion työnantajakuvaa suomalaisten keskuudessa on tutkittu aikaisemminkin; valtiovarainministeriö on tilannut TNS Gallupilta vuonna 2009 tutkimuksen koskien aihetta. Julkaisusta nousi tällöin esille valtion työnantajakuvan positiivisuus ja se, kuinka

suomalaiset kokivat valtion varmana työnantajana. (Valtiovarainministeriö 2009.) Taloudellisen tiedotustoimiston osana toimivan T-median julkaisemissa tutkimuksissa vuosilta 2012 ja 2014 on tutkittu myös suomalaisten mielikuvia valtiosta työnantajana. Näiden tutkimuksien tuloksista ilmeni jälleen se, että valtio koetaan turvalliseksi työnantajaksi. Samat tulokset nousivat esille myös tämän opinnäytetyön haastatteluista. Suurin osa haastatteluista vastasi kokevansa sekä valtion että valtiovarainministeriön hyvin varmoina työnantajina, joihin voi luottaa. Harva haastatteluista osasi eritellä näkemystään valtiovarainministeriöstä työnantajana, vaan luokittelivat ministeriön samaan kastiin muiden valtion virastojen kanssa. Jatkuva uudistuminen on tärkeää, jotta organisaatio pystyy luomaan itsestään houkuttelevan kuvan työmarkkinoilla. Valtiovarainministeriö onkin vuoden 2019 loppupuolella käynnistänyt valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman. Poikkihallinnollisen projektin tavoitteena on parantaa valtion työnantajakuva työntekijäkokemuksen parantamisen kautta sekä kehittää henkilöstöjohtamisen käytäntöjä uudistuen niin organisaatio- kuin valtionhallintotasolla. (Valtioneuvosto 2019.)

Kolmannella tutkimuskysymyksellä selvitettiin korkeakouluopiskelijoiden mielipiteitä rekrytointiprosesseista ylipäänsä. Kysymyksellä pyrittiin luotaamaan sitä, millaiseksi opiskelijat kokevat onnistuneen rekrytointin. Tutkimuksessa nousi ylivoimaisesti esille viestinnän tärkeys. Suurin osa haastatteluista mainitsi, että kattava ja sujuva kommunikointi ovat heidän mielestään tärkeimpiä ominaisuuksia rekrytointiin liittyen. Myös joustavuus molemmiin puolin rekrytointia koettiin tärkeäksi. Muuttujia on pitkässä prosessissa monia ja niitä kaikkia voi olla vaikea ennakoida. Aina hyvä riskienhallintasuunnitelmakaan ei auta ja aikataulut venyvät. Tällaisissa tilanteissa kommunikoinnin tärkeys korostuu entisestään.

Teoksessaan Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (2018, 106) Maritta Joki määrittelee onnistuneen rekrytointiprosessin vaativan perinpohjaista suunnittelua sekä tarkasti jaettuja työtehtäviä ja vastuualueita jokaista prosessin sisällään pitämää vaihetta koskien. Rekrytointiprosessin onnistumista voidaan mitata esimerkiksi saapuneiden hakemusten määrää tarkastellen, virkaan valitun henkilön menestymistä työtehtävissään arvioiden tai tarkastellen tai prosessiin osallistuneiden henkilöiden mielipiteitä selvittämällä. Rekrytointin priorisointi organisaation vastaavan osaston tai yksikön sisällä on välttämätön osa onnistunutta rekrytointiprosessia. Jo ennen rekrytointin aloittamisen päättämistä on kannattavaa varata prosessille ja siihen liittyville toimille riittävästi aikaa ja pitää huolta, että asiaa hoitavat työntekijät ovat myös tietoisia tulevasta hankkeesta. (Salli & Takatalo 2014, 11.) Tutkimuksen tuloksista nousi esille, että hakijat arvostavat selkeää ja hyvin organisoitua rekrytointiprosessia. Virallisen ja kattavan prosessikuvauksen

laatiminen ei ole siis vain organisaation etu. Hakijoille se viestii rekrytoivan organisaation aidosta välittämisestä hakuprosessia kohtaan ja rekrytoivien henkilöiden ammattitaidosta. Valmiiksi laadittu rekrytointistrategia myös nopeuttaa prosessin käynnistystä huomasti, kun aikaa ei tuhlaannu alkuvaiheen hakukavien, hakuilmoituksen ja muiden seikkojen pohtimiseen (Salli & Takatalo 2014, 12).

Haastatteluiden avulla kerätystä aineistosta ilmeni myös haastattelutilanteen tärkeys hakijoiden silmissä. Haastattelu vaikuttaa hyvin vahvasti hakijoiden kokonaiskokemukseen koko rekrytointiprosessista, joten siihen on hyvin kannattavaa valmistautua perusteellisesti etukäteen. Huonosti hoidettu haastattelu saattaa usein olla ratkaiseva tekijä siinä, ottaako hakija tarjotun työn vastaan. Hakijan suhtautuminen tilanteeseen alkaa rakentua jo siitä hetkestä, kun hän astuu sisään rakennukseen, jossa haastattelu pidetään. Lämmin vastaanotto sekä henkilön huomioiminen alusta alkaen vahvistavat hakijakokemuksen positiivisuutta. Tutkimuksissa haastatellut henkilöt mainitsivat kiinnittävänsä huomiota yleiseen ilmapiiriin tiloissa, hakijalle on paljon väliä, pidetäänkö haastattelu keskellä kiireistä toimistoa vai rauhallisessa neuvotteluhuoneessa. Myös itse haastattelijan läsnäolon merkitys tilanteessa nousi esille hakijoiden vahvasti huomiomana seikkana. Fyysisen läsnäolon lisäksi on tärkeää, että henkilö on myös henkisesti paikalla ja keskittynyt tilanteeseen sataprosenttisesti (Salli & Takatalo 2014, 67).

Valtioneuvoston julkaisemassa Valitse Oikein-rekrytointioppaassa (Laine & Äijälä 2013, 65–68) määritellään yleisimmät virheet työhaastattelutilanteissa. Näitä ovat muun muassa heikko järjestelmällisyys kuten huono ajankäyttö haastattelun aikana sekä haastattelijan riittämätön valmistautuminen tilanteeseen, jolloin haastattelun avulla ei onnistuta keräämään tarpeeksi tietoja hakijoista. Heikko valmistautuminen ja organisointi luovat hakijalle negatiivisen mielikuvan organisaatiosta ja viestittävät, että rekrytointia ei pidetä kovinkaan tärkeänä prosessina sillä niihin ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Haastattelijan on myös syytä kiinnittää huomiota omaan olemukseensa ja käytökseensä. Liian hallitseva lähestymistapa vie huomion pois haastateltavasta hakijasta ja nyrkkisääntönä pidetäänkin sitä, että haastattelijalla on äänessä enintään kolmasosan haastattelusta. Hakijalle on syytä antaa tilaa vastata esitettyihin kysymyksiin rauhasa. Kuitenkaan haastattelijan ei ole hyvä olla liian hiljainen ja ujo kysymään hieman negatiivisesti latautuneita kysymyksiä, kuten esimerkiksi hakijan työhistorian aukoista. Tutkimushaastatteluista nousi esille haastateltujen kokemuksia haastatteluista, joissa he eivät saaneet puheenvuoroa juurikaan koska haastattelijalla käänsi jatkuvasti puheenaiheen itseensä. Haastateltavien kertomuksista ilmeni, että tärkein ominaisuus haastattelijassa on se, että hän on hyvä kuuntelija, joka keskittyy hakijan puheeseen ja osaa ylläpitää

keskustelua olematta kuitenkaan liian dominoiva. Kultaisen keskitien löytäminen haastattelijan roolissa toimiessa on tärkeää.

Haastattelurunkoa luodessa on hyvä kiinnittää huomiota kysymyksiin ja niiden toimivuuteen. Hypoteettiset kysymykset, kuten ”Mitä tekisit, jos kohtaisit työssä tilanteen X?” eivät usein ole toimivia, sillä haastateltavan vastausta ja sen todenmukaisuutta on vaikea arvioida. Kuitenkin, jos kysymyksellä selvitetään haastateltavan hakijan arvomaailmaa työtapojen sijaan, on tämä vartenotettava kysymysvaihtoehto. Myös johdattelevia kysymyksiä on kannattavaa vältellä, sillä haastateltavan vastaus pohjautuu helposti siihen mikä kysymyksen sanamuotojen viestittämän näyttäytyy parhaimpana vaihtoehtona. Epärelevantit kysymykset ovat ilmeisen turhia ja niihin ei kannata tuhlaa kallisarvoista haastattelu-aikaa. (Salli & Takatalo 2014, 67.) Esimerkkinä tästä on erään tutkimukseen haastatellun kertomus työhaastattelusta, jossa häneltä kysyttiin, että miksi hän oli valinnut ammattikorkeakoulun lukion sijaan.

Viimeinen tutkimuskysymys käsitteli hakuilmoituksen ja rekrytoivan organisaation ominaisuuksia, jotka korkeakouluopiskelijat kokevat houkuttelevina. Tutkimuksessa selvisi hakijoiden arvostavan hakuilmoituksen selkeyttä. Paljon arvailun varaan jättävä ilmoitus on helppo sivuuttaa ja siirtyä lukemaan seuraavia. Kuitenkaan liian pitkiä hakuilmoituksia tulisi välttää, sillä yhä useammat hakijat etsivät töitä mobiililaitteidensa kautta (Salli & Takatalo 2014, 24). Pitkän tekstin lukeminen pieneltä näytöltä on hankalaa, joten on syytä pitää ilmoitus sopivan mittaisena, mutta silti kattavana. Täydellisen hakuilmoituksen laatiminen on taitolaji. Hakemuksen tulee olla mainoshenkinen, mutta silti realistinen. Työtehtävistä ei tule luoda paikkaansa pitämätöntä kiiltokuvaa, sillä totuus tulee työhön valitulle ennemmin tai myöhemmin ilmi ja huonoimmassa skenaariossa hän on tyytymätön uuteen työhönsä ja irtisanoutuu. Vastaanotettujen hakemusten määrällä ei ole väliä, kunhan hakijat ovat tosissaan motivoituneita tarjotusta työstä (Salli & Takatalo 2014, 27).

Hakuilmoituksen tulisi sisältää myös lyhyt esittely organisaatiosta, joka antaa hieman osviittaa tämän toimialasta. Tutkimustulokset eroavat hieman muun muassa Sallin ja Takatalon Loista rekrytoijana-teoksen (2014, 24) neuvosta lisätä hakuilmoituksen vain linkki organisaation verkkosivustolle. Teoksessa tätä perustellaan lisätiedon hakemisen helppoudella nykypäivä, sillä oletettavasti jokainen osaa googlettaa yrityksen nimen ja löytää tästä informaatiota. Tutkimuksen vastauksissa organisaation vakavaraisuutta pidettiin tärkeänä ominaisuutena, sillä nyky maailman tilanteessa työpaikan voi menettää helposti työnantajan taloudellisten vaikeuksien johdosta. Mainintoja työn ohella kehittymisen mahdollisuuksia pidettiin myös hyvin positiivisina ominaisuuksina työsuhte-

etujen mainostamisen rinnalla. Tutkimushaastatteluuun vastanneet henkilöt arvostivat hakemisen helppoutta.

5.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen aineistosta nousi esiin monenlaisia kehitysehdotuksia. Rekrytointi valtiolla on nykyisenäänkin hyvin tarkasti laadittu prosessi, jota on kuvattu vaiheittain monissa ohjeistuksissa. Kuitenkin sitä on mahdollista kehittää, jotta saavutetaan rekrytoinnin ja sen alle luokiteltavien toimien maksimaalinen tehokkuus. Kuvioon 5. on kasattu pääalueittain tämän opinnäytetyön tutkimusosuudessa esille tulleet kehittämismahdollisuudet, jotka koskevat niin valtionvarainministeriön kuin myös muiden valtion virastojen rekrytointikäytäntöjä.



Kuvio 5. Yhteenveto kehitysehdotuksista koskien valtion rekrytointiprosesseja sekä valtiovarainministeriön työnantajakuva

Tutkimushaastatteluista nousi esille työnantajamarkkinointia koskeva seikka, johon olisi hyvä kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota, jos mielitään houkutella yhä enemmän nuoria osaajia töihin valtionvarainministeriöön tai valtiolle. Kukaan haastatelluista korkeakouluopiskelijoista ei ollut törmännyt minkäänlaiseen valtiovarainministeriön työnantajamarkkinointiin sosiaalisessa mediassa tai internetissä. Varsinkin sosiaalinen media on erittäin tehokas väline markkinointiin ja organisaation työnantajakuvan parantamiseen. Sosiaalisessa mediassa läsnä olevat organisaatiot koetaan usein helpommin lähestyttävimmiksi. Eri alustoille on kannattavaa tuottaa alustakohtaista ja monipuolista sisältöä, niin kuvapostauksia kuin videoitaakin. Eräs

haastatelluista henkilöistä mainitsi tutustuneensa valtiovarainministeriön tämänhetkiseen Instagram-käyttäjätiliin ja kokeneensa sen melko vaisuksi. Esimerkiksi valtioneuvoston ja puolustusministeriön tilit *@finnishgovernment* ja *@defencefinland* saivat positiivista palautetta kiinnostavasta sisällöstään. Molemmat organisaatiot ovat luoneet aktiivisesti tileilleen informatiivista, mutta silti selkeää sisältöä. Puolustusministeriön muutkin sosiaalisen median kanavat, kuten Facebook-sivu ja Twitter-tili, ovat erinomaisia esimerkkejä valtion viraston presenssistä verkossa, ja niistä on hyvä ottaa mallia valtiovarainministeriön omaa toimintaa määriteltäessä.

Valtiovarainministeriön internet-sivustolla on listattuna ministeriön sosiaalisen median kanavat, kuten YouTube-, LinkedIn- sekä Twitter-tilit. Samalle sivulle on listattu myös Wikipedia-artikkeli valtiovarainministeriöstä, vaikka Wikipediaa ei yleisesti määritellä sosiaalisen median kanavaksi. Ministeriön verkkosivun mukaan sosiaalisen median päivittämisestä vastaa viraston viestintäyksikkö. Tutkiessani valtiovarainministeriön sosiaalisen median käyttäjätilejä huomasin, että ministeriöllä ei ole ollenkaan Facebook-sivuja. Tämä olisi mainio kehityskohde sosiaalisen median haltuun ottamisen kannalta. Facebookissa saavuttaa niin nuorempia kuin vanhempia ikäluokkia ja sen on hyvä kanava muun muassa tiedottamiseen. Instagramin hakutoiminnolla valtiovarainministeriölle löytyy käyttäjätili *@vmuutiset*, joka ei ole listattuna ministeriön virallisilla sivuilla. Tämä on hieman harhaanjohtavaa. Tarkastellessa kyseinen Instagram-tili vaikuttaa aidolta ja sitä seuraavat monet muut valtion virastojen käyttäjätilit, mutta tilin puuttuminen valtiovarainministeriön internet-sivustolta aiheuttaa epäilyksiä. Tilin käyttäjänimi myös poikkeaa hieman muiden virastojen tilien nimistä, jotka ovat yleensä hyvin selkeitä ja kertovat heti, että minkä viraston tilistä on kyse. Valtiovarainministeriön sosiaalisen median kehittämistä koskien olisi hyvä aloittaa käyttäjätilin virallistamisesta ja listata se ministeriön omille internetsivuille. Myös Instagram-käyttäjätilin ja Twitter-tilin nimiä olisi hyvä harkita muuttaa yhtenevämmäksi muiden valtion virastojen tilien kanssa.

Valtiovarainministeriön Instagram-tiliä tutkiessa huomaa sen olevan melko tuore, tilin ensimmäinen postaus on julkaistu heinäkuussa 2020. Sisältö on hyvin asiapitoista, mutta sen laatimisessa voisi hyödyntää enemmän luovaa näkökulmaa pelkän tiedottamisen sijaan. Esimerkiksi postaukset, joissa kerrotaan ministeriössä työskentelevän asiantuntijan työpäivästä, olisivat mielenkiintoisia seurata. Samalla tilin avulla voitaisiin lisätä seuraajien tietoisuutta siitä, mitä valtiovarainministeriössä oikeastaan tehdään sekä millaisia työtehtäviä ja uramahdollisuuksia virastolla on tarjota. Tutkimushaastatteluilta nousi esille, että monet eivät oikeastaan täysin tiedä mikä on valtiovarainministeriön merkitys yhteiskunnalle. Ministeriö koettiin tärkeänä organisaationa, mutta hyvin harva osasi sanoa, että miksi näin on. Tästä syystä olisi hyvä lisätä ihmisten tietoisuutta ministeriön

toiminnasta ja siitä, mitä kaikkea sillä on tarjota työnantajana. Instagramissa kuten muillakin valtiovarainministeriön sosiaalisen median kanavilla olisi hyvä julkaista mainoksia tarjolla olevista avoimista työpaikoista. Tutkimushaastatteluista nousi esille myös ehdotus sisällön monipuolistamiseen. Instagram tarjoaa alustana Stories-toiminnon, jonka avulla on helppo luoda mukaansatempaavaa sisältöä. Nämä 24 tuntia kestävät julkaisut voivat sisältää vaikkapa videoita, infografiikkaa tai leikkimielisiä äänestyksiä. Stories-julkaisut tarjoavat mahdollisuuden myös järjestää monien suosimia Q&A-hetkiä, joissa seuraajilla on mahdollisuus kysyä esimerkiksi ministeriön toiminnasta ja tehtävistä. Myös suorat live-lähetykset ovat hyvä tapa tuottaa monipuolista sisältöä.

Valtiovarainministeriön muita sosiaalisia medioita tarkastellessa muun muassa ministeriön LinkedIn-käyttäjätili tulee positiivisella tasolla esiin. Sisältö on asiapitoista ja sivua päivitetään melko tasaisesti. Käyttäjällä on julkaistu myös avoimien työpaikkojen mainoksia, joka on mainio tapa lisätä organisaation näkyvyyttä työnantajana. Valtiovarainministeriön Twitter-tili on myös hyvin ylläpidetty ja aktiivinen julkaisija. Ministeriön YouTube-kanavalle on ladattu monipuolisesti sisältöä. Positiivista videoissa on niihin lisätty tekstitys, joka lisää videoiden saavutettavuutta. Myös kanavan videosarja ”VM:n kesäharjoittelijat” on omiaan houkuttelemaan nuoria osaajia ministeriöön töihin. Pirteät videot luovat uudenlaista työnantajakuva ministeriöstä yleisen harmaan mielikuvan tilalle. Kanavalla on kuitenkin hieman kehittämisen varaa, jos halutaan saavuttaa YouTuben alustana tarjoama maksimaalinen potentiaali. Esimerkiksi videoiden alkuihin ja loppuihin olisi hyvä kehittää yhtenäinen graafinen ilme ja tunnusmusiikki. Nämä intro- ja outro-osuudet videoihin toisivat lisää eheää ilmettä kanavalle. Videot ovat hyvin asiapitoisia ja sisältöä voisi yrittää muokata mielenkiintoisemmaksi. Juuri aiemmin mainitut kuvaukset ministeriön työntekijän normaalista työpäivästä eli niin kutsutut ”My Day”-videot olisivat varmasti suosittuja nuorempien sukupolvien keskuudessa.

Tutkimushaastatteluista nousi esiin monien kokemukset eri organisaatioiden esittäytymistilaisuuksista oppitunneilla tai esimerkiksi korkeakoulun järjestämällä ura- ja rekrytointimessuilla. Muutama haastateltu ehdottikin, että myös valtiovarainministeriö ja valtio ylipäänsä voisi resurssien niin salliessa järjestää erilaisia esittäytymisiä korkeakouluissa ja yliopistoissa tuodakseen esille omaa toimintaansa ja tehdäkseen itsensä näkyvämmäksi opiskelijoiden keskuudessa. Valtiovarainministeriössä on monenlaisia osastoja ja yksiköitä, joissa on tarjolla hyvin monipuolisesti työtehtäviä eri koulutustaustoille ja tätä olisi hyvä mainostaa enemmän.

Itse hakuprosessiin liittyviä kehitysehdotuksia nousi esille koskien valtiolla käytössä olevaa Valtiolle.fi-rekrytointialustaa. Yleisin kokemus sivustosta oli, että se koettiin

kömpelöksi käyttää. Sivusto sai kritiikkiä sen monimutkaisuudesta ja teknisistä ongelmista, kuten siitä, että se ei toimi kunnolla kaikilla verkkoselaimilla ja on ajoittain hidas. Teknisen suoriutumiskyvyn parantamisen tulisi olla yksi ensimmäisistä kehittämiskohteista sivustoa koskien. Hakijakokemuksen positiivisuuden kannalta on tärkeää, että tehtävään hakemuksen lähettäminen on tehty hakijalle helpoksi ja sujuvaksi. Näin yhä useammat osaavat tekijät päätyvät hakemaan avointa virkaa ja rekrytoivan viraston kilpailukyky rekrytointimarkkinoilla ei heikkene. Valtiolle.fi-alustaa kehittäessä tulisi kiinnittää huomiota sen käyttäjäystävällisyyteen. Tällä hetkellä virkaa hakeminen on melko hidas ja raskas prosessi hakijoiden näkökulmasta. Tutkimuksessa tuli esille muun muassa omien tietojen tallentamisen mahdollisuuden hyödyllisyys. Yksilön aiemmat koulutus- ja työkokemustiedot eivät juurikaan muutu ajan kuluessa, joten mahdollisuus niiden tallentamiseen rekisteröitymisen yhteydessä tekisi hakemusprosessissa sujuvamman hakijan kannalta. Tallennettuja tietoja voisi näin käyttää automaattisesti hakiessa virkaa hakemuksen manuaalisen täytön sijaan. Joidenkin virkojen kohdalla ei ole mahdollista lähettää liitetiedostoja. Haastateltavista muutama mainitsi tämän ominaisuuden olevan tärkeä heille ja he toivoivat, että jokaiseen hakemukseen saisi liitettyä vähintään oman ansioluettelon mukaan. Tutkimuksen aineistosta ilmeni myös, että Valtiolle.fi-sivusto sai kritiikkiä yksityiskohtaisista kysymyksistä esimerkiksi edellisen työsuhteen luonteeseen tai työaikaan liittyen. Haastateltavista muutama oli törmännyt tällaisiin ja koki ne epäolennaiseksi hakemukseen liittyen. Hakuilmoituksen laatijan olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, ovatko pyydettävät tiedot todellisuudessa merkityksellisiä haettavan viran kannalta.

Hakuilmoituksen tulee olla houkutteleva, jotta se vetäisi puoleensa osaavia hakijoita. Kuvaus osastosta tai yksiköstä, jossa virka sijaitsee, olisi hyvä olla ilmoituksessa mukana. Myös linkki ministeriön omille verkkosivuille, josta tiedon voi löytää, on hyvä vaihtoehto. Seikkaperäiset ja geneeriset ilmaukset tulisi jättää pois, sillä ne saavat ilmoituksen hukkumaan satojen muiden joukkoon. Valtiolle.fi-sivustolle listattuja avoimien virkojen hakuilmoituksia tutkiessani huomasin, että monessa viran työtehtävät oli ilmoitettu hyvin suppeasti. Yksittäisiä työtehtäviä ei ollut avattu sanallisesti ollenkaan ja todellinen työnkuva jäi hieman hämäräksi. Hakijat arvostavat kattavaa kuvausta työn sisällöstä ja siitä, mitä heiltä vaaditaan, joten tähän tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Myös hakijalta vaaditut henkilökohtaiset ominaisuus- ja taitovaatimukset olisi hyvä määritellä ilmoituksessa, jotta mahdolliset hakijaehdokkaat osaavat arvioida omaa soveltuvuuttaan virkaan. Näin virkaa hakevat ja siihen saadaan valittua siihen kaikista soveltuvimmat ehdokkaat. Vaaditut ominaisuudet olisi hyvä olla listattuna esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla luettavuuden parantamiseksi. Monesti työpaikkaa hakevat henkilöt käyvät läpi kymmeniä hakuilmoituksia päivässä, joten hakijan näkökulmasta ilmoituksen nopea

luettavuus ja selkeys ovat tärkeitä ominaisuuksia. Työsuhde-etujen ja esimerkiksi liukuvan työajan tai etätyöskentelyn mahdollisuudet ovat kannattavia mainita, sillä varsinkin nuorempien sukupolvien keskuudessa nämä koetaan houkutteleviksi ominaisuuksiksi työmarkkinoilla. Myös kehittymismahdollisuudet työn ohessa on hyvä tuoda esille, jos virka tai virasto tällaisia tarjoaa. Itsensä kehittäminen on aina kannattavaa, mutta varsinkin korkeakoulusta vastavalmistuneelle tai muutaman vuoden sisään valmistuneelle työuraansa aloittelevalla henkilöllä tämä on todella merkityksellistä. Kaikkia tarjolla olevia koulutuksia ei toki tarvitse hakuilmoitukseen listata, mutta esimerkiksi maininta, että virka tarjoaa mahdollisuuden kehittyä työntekijänä ja yksilönä riittää.

Rekrytointiviestinnän kehittämismahdollisuuksia arvioidessa on hyvä aloittaa määrittelemällä nykyiset toimintatavat. Miten organisaatiossa viestitään virkaa hakeneiden henkilöiden kanssa ja ovatko vakiintuneet käytännöt yhteneviä viraston osastojen välillä? On kannattavaa kartoittaa myös käytetyt viestintäkanavat. Tutkimushaastatteluista ilmeni, että ensisijaisesti viestinnän toivottiin tapahtuvan sähköpostitse. Kirjallista viestintää pidettiin parempana kuin puhelimitse tapahtuvaa, sillä sen olemassaolosta jää todisteeksi mustaa valkoisella. Kuitenkin myös puhelut koettiin hyväksi lisäksi sähköpostin rinnalle, sillä puhelimitse saa tiedotettua nopeasti tärkeistä asioista. Viestinnän määrään on myös hyvä kiinnittää huomiota. Valtiolle rekrytoitaessa hakuprosessi voi kestää jopa kolme kuukautta ja siksi on tärkeää tiedottaa hakijoille aktiivisesti eri vaiheista ja toimenpiteistä. Hakijat menettävät herkästi mielenkiintonsa organisaatiota kohtaan, jos kuluu pitkiä aikoja ilman minkäänlaista yhteydenottoa. Hyvä tiedotusväli on tilanteen mukaan noin viikosta kahteen. Pidempikestoisia radiohijaisuuksia tulisi välttää. Hakemuksen vastaanottamisesta tulisi aina lähettää edes automatisoitu tiedotussähköpostiviesti, jotta hakija tietää sen tulleen perille. Henkilökohtainen sähköpostiviesti on kuitenkin kiistämättä paras vaihtoehto tämän ensimmäisen kontaktin luomiseen hakijan kanssa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä seuraten. Tutkittavilta kysyttiin suostumus osallistumisesta tutkimukseen ja heille kerrottiin tutkimuksen tarkoitus sekä tavoitteet. Haastateltaville tuotiin ilmi, että heidän henkilötietojaan käsitellään annettujen säädöksien mukaisesti suojellen heidän anonymiteettiänsä. Heidän vastauksensa käsiteltiin niin, että yksittäisiä henkilöitä ei voida yhdistää tiettyihin vastauksiin ja heidän henkilöllisyytensä pysyy salassa.

Haastattelutilanteiden alussa haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin heidän suostumuksensa haastattelun audion tallentamiseen ja myöhempään käyttöön vastausten litteroinnissa ja analysoinnissa. Haastateltaville kerrottiin, että nämä äänitetyt tallenteet tuhoaan

tutkimuksen valmistuttua. Haastattelutilanne pidettiin rentona ja keskustelunomaisena. Haastateltavilla oli mahdollisuus keskeyttää haastattelu milloin tahansa heidän niin tahtoessaan.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on kannattavaa huomioida otannan kokoluokka. Kvalitatiivisille haastattelututkimuksille tyypillisesti otanta tutkimuksessa oli melko pieni eikä siksi ole täysin yleistettävissä vastaamaan kaikkien Suomen korkeakouluopiskelijoiden mielipiteitä valtiosta työnantajana sekä rekrytointiprosesseista yleisellä tasolla. Kuitenkin tutkimus ja haastatellut henkilöt tarjosivat monia hyviä yksittäisiä huomioita ja seikkoja, joiden avulla valtiolla käytössä olevaa rekrytointiprosessia voisi kehittää.

Jatkotutkimuksia aihepiiriin liittyen on mahdollista suorittaa monenlaisia. Muun muassa laajempi tutkimus korkeakouluopiskelijoiden rekrytointikokemuksista tarjoaisi paljon lisätietoa. Valtion ja valtiovarainministeriön työnantajakuva olisi mielenkiintoista tutkia myös koko Suomen kattavalla kansallisella tasolla. Aiempia tutkimuksia työnantajakuvasta on tehty muutamia, mutta niistä on vierähtänyt useampi vuosi ja tulokset eivät välttämättä ole enää yleistettävissä samalla tasolla kuin ennen. Palkeiden keväällä 2020 aloittamaan valtion rekrytointiprosessin uudistamishankkeeseen liittyen oletettavasti tullaan tekemään luotaavia tutkimuksia prosessin toimivuudesta ja työnantajakuvan parantamisesta. On mielenkiintoista seurata kuinka ja millä tavoin rekrytointiprosessia päädytään kehittämään tulevaisuudessa.

5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin opettavainen kokemus kokonaisuudessaan. Ajoittaisista haasteista huolimatta koen ylittäneeni omat alun odotukseni ja suoriuduin työstä erinomaisesti. Selvitin teoriaperustalleni pääasialliset lähteet jo kevään ja kesän 2020 aikana, joten itse kirjoittaminen oli helppo aloittaa elokuussa. Kirjoittaessani ja tietoperustaa syventäessäni löysin myös monia muita lähteitä työni tueksi.

Ennen varsinaisen työn aloittamista loin opinnäytetyösuunnitelman sekä viikoittaisen aikataulun, johon määrittelin jokaiselle viikolle omat tehtävänsä. Tämä helpotti prosessin kokonaiskuvan hahmottamista suuresti. Pidin tärkeänä saada opinnäytetyö valmiiksi ennen marraskuun puoltaväliä, jotta voisin valmistua joulukuussa 2020 ja siksi pitäydyinkin tekemässäni aikataulussa kurinalaisesti.

Koen oppineeni paljon uutta henkilöstöhallinnosta ja rekrytoinnista. Varsinkin valtiolla ja valtion virastoissa, rekrytoinnin prosessit ovat monimutkaisempia ja yksityiskohtaisempia

kuin moni olettaa. Rekrytoinnin teoriat opinnäytetyön teoriaosuutta kirjoittaessani ja tutkimushaastatteluista saadut erilaiset näkökulmat laajensivat kokonaisvaltaista tietouttani niin valtion rekrytoinnista kuin myös henkilöstöhallinnon teorioista ja käytännöistä.

Tutkimusosuuden suunnittelu ja toteutus käytännössä opettivat paljon tutkimustekniikoista ja tukivat oppimistani jo aiemmin kasatun teoratiedon rinnalla. Tutkimuksen toteuttaminen oli erinomainen harjoite tulevaisuutta varten. Varsinkin itse haastattelutilanteista opin monenlaisia käytännön seikkoja, joita ei välttämättä muuten teoriaa lukiessa kohtaisi.

Vaikkakin valtion rekrytointiprosessi on hyvin säädelty ja antaa vain hieman varaa luovuudelle, koen opinnäytetyöstäni olleen hyötyä toimeksiantajalleni valtiovarainministeriölle ja myös valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palveluskeskus Palkeille heidän rekrytoinnin ja henkilöstöhallinnon uudistamishankettaan koskien.

Lähteet

Arkistolaki 23.9.1994/831.

Bäck, R., Gau, A., Laine, M., Lautiainen, M. & Raita, K. 2019. Rekrytointi valtiolla-verkkokurssi. Valtion digitaalinen oppimisympäristö eOppiva.fi. Luettu 15.6.2020

Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmäopinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia Moodle.

Duunitori 2020. Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Luettavissa: <https://www.hrmpartners.fi/content/uploads/2020/06/2020-Kansallinen-Rekrytointitutkimus-Duunitori.pdf>. Luettu: 15.9.2020.

Hallintolaki 6.6.2003/434.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Laine, K & Äijälä, K. 2013. Valitse oikein: Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin. Valtiovarainministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://vm.fi/documents/10623/1115054/Valitse_oikein_Opaskirja_low.pdf/5b65b4e2-b95d-4497-ad22-53acc9d478cb. Luettu: 1.9.2020.

Laki julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta 6.6.2003/424.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621.

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer Branding For Dummies. For Dummies. New Jersey. Luettavissa: https://learning.oreilly.com/library/view/employer-branding-for/9781119071648/01_9781119071624-ffirs.xhtml. Luettu: 25.10.2020.

Oikeusministeriö 2020. Suomen ja ruotsin kieli. Luettavissa: <https://oikeusministerio.fi/suomen-ja-ruotsin-kieli>. Luettu: 17.9.2020.

Palkeet 2020c. Uudistuvat ja monipuoliset henkilöstöpalvelut. Luettavissa: <https://www.palkeet.fi/palvelut/henkilostopalvelut.html>. Luettu: 17.9.2020.

Palkeet 2020b. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. Luettavissa: <https://www.palkeet.fi/palkeet.html>. Luettu: 17.9.2020.

Palkeet 2020a. Valtion rekrytointikokonaisuutta uudistetaan. Luettavissa: <https://www.palkeet.fi/ajankohtaista/valtion-rekrytointikokonaisuutta-uudistetaan.html>. Luettu: 10.8.2020.palkee

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä. Kauppakamari. Helsinki.

Suojelupoliisi. Henkilöturvallisuusselvityksen tekeminen. Luettavissa: <https://www.supo.fi/turvallisuusselvitykset/henkiloturvallisuusselvitys>. Luettu: 24.9.2020.

Suomi.fi 2019. Virkamiehen oikeudet ja velvollisuudet. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/kansalaiselle/oikeudet-ja-velvollisuudet/digituki-ja-hallintopalvelut/opas/nain-julkinen-hallinto-toimii/virkamiehen-oikeudet-ja-velvollisuudet>. Luettu: 15.9.2020.

Taloudellinen tiedotustoimisto 2012. T-Median Työnantajakuva 2012 -tutkimus: Valtio kiinnostavin työnantaja, Roviolta uskotaan löytyvän paras ilmapiiri. Luettavissa: <https://www.tat.fi/t-median-tyonantajakuva-2012-tutkimus-valtio-kiinnostavin-tyonantaja-roviolta-uskotaan-loytyvan-paras-ilmapiiri/>. Luettu: 23.10.2020.

Taloudellinen tiedotustoimisto 2014. Työnantajakuva 2014: Valtio on suosituin työnantaja, peliyhtiöissä ja Googlella paras ilmapiiri. Luettavissa: <https://www.tat.fi/tyonantajakuva-2014-valtio-on-suosituin-tyonantaja-peliyhtioissa-ja-googlella-paras-ilmapiiri/>. Luettu: 23.10.2020.

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050.

Tilastokeskus 2019. Tutkintotavoitteisen koulutuksen opiskelijamäärä 1,29 miljoonaa. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/opiskrt/2018/opiskrt_2018_2019-11-28_fi.pdf Luettu: 1.9.2020.

Turvallisuusselvityslaki 19.9.2014/726.

Ulrich, D. & Iivonen, K. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. Helsinki.

Valtionhallinnon kehittämisosasto 2019. Ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista. Valtiovarainministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/1115054/Ohje+virant%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4+noudatettavista+periaatteista+30.4.2019+valmis.pdf/aaea7cb9-8f35-17f4-720e-0cd147dc5c55/Ohje+virant%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4+noudatettavista+periaatteista+30.4.2019+valmis.pdf>. Luettu: 22.9.2020.

Valtiolle.fi 2020. Usein kysyttyä: Viranhaku. Luettavissa: https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Toihin_valtiolle/Usein_kysyttya. Luettu: 17.9.2020.

Valtioneuvosto 2020. Valtioneuvoston toiminta. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/tietoa/toiminta>. Luettu: 15.9.2020.

Valtioneuvosto 2019. Valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma asetettu. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/valtion-henkilostojohtamisen-uudistusohjelma-asetettu>. Luettu 10.10.2020.

Valtiovarainministeriö 2020d. Hallinnonala. Luettavissa: <https://vm.fi/hallinnonala>. Luettu: 9.9.2020.

Valtiovarainministeriö 2020b. Johto ja organisaatio. Luettavissa: <https://vm.fi/johto-ja-organisaatio>. Luettu: 9.9.2020.

Valtiovarainministeriö 2020a. Ministeriö. Luettavissa: <https://vm.fi/ministerio>. Luettu: 9.9.2020.

Valtiovarainministeriö 2020c. Ministeriö työpaikkana. Luettavissa: <https://vm.fi/ministerio-tyopaikkana>. Luettu: 9.9.2020.

Valtiovarainministeriö 2020e. Virkamiesoikeus. Luettavissa: <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virkamiesoikeus>. Luettu 14.9.2020.

Valtiovarainministeriö 2020f. Virkamiesten valinta. Luettavissa: <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/virkamiesten-valinta> Luettu: 1.9.2020.

Valtiovarainministeriö 2020g. Ylimmän johdon sidonnaisuudet. Luettavissa: <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/johtajana-valtiolla/ylimman-johdon-sidonnaisuudet>. Luettu: 17.9.2020.

Valtiovarainministeriö 2019. Ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista. Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/1115054/Ohje+virant%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4+noudatettavista+periaatteista+30.4.2019+valmis.pdf/aaea7cb9-8f35-17f4-720e-0cd147dc5c55/Ohje+virant%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4+noudatettavista+periaatteista+30.4.2019+valmis.pdf>. Luettu: 15.9.2020

Valtiovarainministeriö 2009. Valtion työntäjäkuva 2009: Henkilöstön näkemyksiä ja arvioita valtiosta työntäjäana. Helsinki. Luettavissa: https://vm.fi/documents/10623/307719/Valtion+ty%C3%B6ntäjäkuva+2009_Henkil%C3%B6st%C3%B6n+n%C3%A4kemyksi%C3%A4.pdf/5196eb93-921b-491e-9ca5-85d3827effe2/Valtion+ty%C3%B6ntäjäkuva+2009_Henkil%C3%B6st%C3%B6n+n%C3%A4kemyksi%C3%A4.pdf. Luettu: 23.10.2020.

Valtion virkamiesasetus 14.11.1994/971.

Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Kuviot

Kuvio 1. Rekrytointiprosessin alkuvaiheet.....	s. 7
Kuvio 2. Vaadittu sisältö hakuilmoituksessa.....	s. 11
Kuvio 3. Rekrytointiprosessin arviointivaiheet.....	s. 13
Kuvio 4. Rekrytointiprosessin päätösvaiheet.....	s. 16
Kuvio 5. Yhteenveto kehityskohteista.....	s. 47

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Korkeakouluopiskelijoiden mielikuvat rekrytoinnista ja valtiosta työnantajana

1. Yleisesti kartoittavat kysymykset

- Korkeakoulun nimi, koulutusohjelma
 - Opintojen valmiusaste, suunniteltu/jo toteutunut valmistumisajankohta
 - Oletko jo suorittanut opintoihin sisällytetyt työharjoittelut?
- Aikaisempi työkokemus opiskelemasi alan töistä tai niihin liittyen
- Kuinka työhakemusta arvioit lähettäneesi elämäsi aikana?
- Kuinka moneen työhaastatteluun arvioit osallistuneesi?

2. Teemoittain jaetut pääkysymykset

- Työnantajakuva valtiosta ja valtiovarainministeriöstä
 - Millaisena koet valtion työnantajana?
 - Millaisena koet valtiovarainministeriön työnantajana?
 - Mihin koet näiden mielikuvien pohjautuvan? Onko niihin vaikuttanut esimerkiksi omat kokemuksesi, kuulopuheet, työnantajamarkkinointi tai jokin muu seikka?
 - Millä keinoilla valtiovarainministeriön työnantajakuvaa voisi mielestäsi kehittää?
 - Hakisiko itse töihin valtiovarainministeriöön?
- Rekrytointiprosessi hakijan näkökulmasta
 - Onko sinulla aiempia positiivisia kokemuksia rekrytointiprosesseista, joihin olet osallistunut? Mikä rekrytoinnissa oli onnistunutta?
 - Onko sinulla aiempia negatiivisia kokemuksia rekrytoinnista? Mikä epäonnistui ja miksi?
 - Mitkä ominaisuudet tekevät rekrytoinnista onnistuneen?
 - Minkä koet negatiiviseksi ominaisuudeksi rekrytointiprosessissa?

- Prosessin kesto, kuinka pitkään olet valmis odottamaan haastattelukutsua tai valintapäätöstä?
- Jos sinuun ei oteta yhteyttä lähetettyäsi työhakemuksen, kuinka pitkän aikajakson jälkeen koet mielenkiintosi avointa työpaikkaa ja rekrytoivaa organisaatiota kohtaan laskevan?
- Hakuilmoitus
 - Mitä rekrytointikanavia käytät työnhaussa?
 - Oletko aiemmin kuullut Valtiolle.fi-sivustosta?
 - Oletko aiemmin käyttänyt Valtiolle.fi-rekrytointialustaa? Jos olet, millaiseksi koet sivuston?
 - Mitkä ominaisuudet avoimen paikan ilmoituksessa vaikuttavat päätökseesi hakea tai olla hakematta työpaikkaa?
 - Minkälaista informaatiota toivoisit hakuilmoituksen sisältävän?
- Työhaastattelutilanne
 - Ensivaikutelma, mihin kiinnität huomiota?
 - Kuinka paljon haastattelutilanteen tai -paikan ilmapiiri vaikuttaa kokemukseesi rekrytoinnista ja organisaatiosta?
 - Kuinka paljon huomiota kiinnität nonverbaaliseen viestintään kuten kehonkieleen ja katsekontaktiin?
 - Miten kuvailisit hyvän haastattelijan ominaisuuksia?
 - Työhaastattelussa kysyttävät kysymykset, minkälaiset kysymykset koet helpoiksi vastata ja mitkä vaikeiksi?
 - Vaikuttaako haastattelijoiden lukumäärä omaan suoriutumiseesi työhaastattelussa?
- Rekrytointiviestintä
 - Mitä viestintäkanavia suosit rekrytoinnissa?
 - Minkälaista ja kuinka usein tapahtuvaa viestintää toivot työnantajan puolelta prosessin eri vaiheisiin liittyen?
 - Voiko yhteydenpitoa mielestäsi olla liikaa?