



Työsuhteisten rekrytointiprosessin kehittäminen

Mänttä-Vilppulan kaupunki

Emilia Niemi

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2021

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Niemi, Emilia

Työsuhteisten rekrytointiprosessin kehittäminen. Mänttä-Vilppulan kaupunki.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2021, 57 sivua.

Liiketalouden ala. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää rekrytointiprosessikuvaus työsuhteisten rekrytointiin toimeksiantajalle Mänttä-Vilppulan kaupungille. Toimeksiantaja oli havainnut tarpeen rekrytoinnin kehittämiseksi, sillä mitään rekrytointiin liittyviä ohjeistuksia ei ollut entuudestaan, joten prosessi ei ollut selkeä ja yhtenäinen. Lisäksi tarve rekrytoinnin kehittämiseksi koko kunta-alalla on osoitettu Kuntien eläkevakuutusyhtiön tutkimuksissa. Tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle mahdollisimman selkeä rekrytointiprosessikuvaus rekrytointeja toteuttavien esimiesten tueksi.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä laadullisella tutkimusotteella. Aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelut. Tutkimuksen kohderyhmä oli rekrytoivat esimiehet, ja heistä valittiin haastateltavaksi neljä esimiestä harkinnanvaraisella näytteellä. Aineistonkeruun jälkeen tutkimusaineisto litteroitiin yleiskielisesti ja analysoitiin teorialähtöisesti. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koottiin rekrytoinnin teoriasta sekä kotimaisista ja kansainvälisistä tutkimuksista.

Tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina löydettiin kaksi teemaa, jotka toistuivat läpi kaikkien haastatteluiden: ohjeistusten puute tai epäselvyys sekä työvoiman saatavuuden ongelmat. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin prosessin nykytilaa, työnantajakuva rekrytoinnissa sekä haastateltavien havaitsemia kehittämiskohteita. Näiden tulosten pohjalta muodostettiin prosessikuvaus ohjeistuksineen työsuhteisten rekrytointiin Mänttä-Vilppulan kaupungille.

Avainsanat (asiasanat)

Kunta-ala, henkilöstöhankinta, rekrytointi, työsuhde, kehittäminen, kvalitatiivinen tutkimus.

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei salassa pidettäviä liitteitä.

Niemi, Emilia

Development of the recruitment process for the recruitment of employees. The city of Mänttä-Vilppula.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2021, 57 pages.

Business Administration. Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the thesis was to develop a description of the recruitment process for the recruitment of employees for the city of Mänttä-Vilppula. The client had identified the need to develop recruitment, as there were no recruitment guidelines in place, so the process was not clear and consistent. In addition, the need to develop recruitment in the entire municipal sector has been demonstrated in studies by the Municipal Pension Insurance Company. The aim was to create a clear description of the recruitment process for the client to support the supervisors who carry out the recruitment.

The thesis was carried out as a research development work with a qualitative research approach. The data collection method was thematic interviews. The target group of the study was recruiting supervisors, and four of them were selected for interview with a discretionary sample. After data collection, the research material was transcribed in general language and analyzed theoretically. The theoretical framework of the thesis was compiled from the theory of recruitment and domestic and international research articles.

The main results of the study were two themes that were repeated throughout all interviews: the lack or ambiguity of guidelines and the problems of labor availability. In addition, the study examined the current state of the process, the employer image in recruitment and the areas for development identified by the interviewees. Based on these results, a process description with instructions was created for the recruitment of employees for the city of Mänttä-Vilppula.

Keywords/tags (subjects)

Municipal sector, personnel selection, recruitment, employment, development, qualitative research.

Miscellaneous (Confidential information)

No confidential information.

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Rekrytointi	3
2.1	Rekrytoinnin murros	3
2.2	Rekrytointia ohjaava lainsäädäntö.....	5
3	Rekrytointiprosessi	7
3.1	Suunnitteluvaihe	9
3.2	Aloitusvaihe.....	11
3.3	Toteutusvaihe.....	12
3.4	Päätöksenteko ja seuranta.....	14
4	Työnantajakuva rekrytoinnissa	16
5	Toimeksiantaja ja rekrytointi toimeksiantajalla	17
6	Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	18
7	Tutkimuksen toteutus	19
7.1	Menetelmäkuvaus.....	19
7.2	Aineistonkeruumenetelmät	21
7.3	Aineiston analysointimenetelmät	23
7.4	Eettisyys.....	24
7.5	Laatu ja luotettavuus.....	26
8	Tutkimuksen tulokset	28
8.1	Rekrytoinnin suunnittelu.....	29
8.2	Rekrytoinnin aloitus	31
8.3	Rekrytoinnin toteutus	32
8.4	Rekrytoinnin päätös	34
8.5	Työnantajakuva, viestintä rekrytoinnissa ja kehittämiskohteet.....	35
9	Pohdinta	36
9.1	Keskeiset tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen	36
9.2	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	43
9.3	Tutkimuksen onnistuminen, eettisyys ja luotettavuus	44
	Lähteet	47
	Liitteet	50
	Liite 1. Teemahaastattelurunko ja apukysymykset.....	50
	Liite 2. Rekrytointiprosessikuvaus.....	53

1 Johdanto

Osaava henkilöstö on yksi jokaisen organisaation tärkeimmistä voimavaroista. Yhä enemmän ollaan menossa siihen suuntaan, että työntekijä valitsee työnantajan sen sijaan, että työnantaja valitsisi työntekijän. Näin ollen perinteinen toimenkuvan, työpaikkailmoituksen ja työsopimuksen laatiminen ei enää riitä, kun tarvitaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sopivaa osaamista (Kaijala 2016). Ihmisten tarpeet ja niitä tyydyttävät ammatit ovat muuttuneet, joka saattaa aiheuttaa suuria eroja kysyntään ja tarjontaan (Valtioneuvoston kanslia 2018, 44–45).

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Mänttä-Vilppulan kaupunki, joka on pieni, noin 9000 asukkaan kaupunki Ylä-Pirkanmaalla. Rekrytointiin liittyvät haasteet on osoitettu myös kunta-alan tutkimuksissa. Kuntien eläkevakuutusyhtiön Kevan ennusteen mukaan lähes kolmasosa kuntatyöntekijöistä tulee eläköitymään vuoteen 2028 mennessä, ja samalla osaavan henkilökunnan saaminen eläköityvien tilalle tulee hankaloitumaan (Eläköitymistahti haaste julkisen alan palvelutuotannolle 2019). Tarve rekrytoinnin kehittämiseksi oli havaittu toimeksiantajalla, sillä rekrytointiin liittyen ei ollut entuudestaan minkäänlaisia ohjeistuksia, mutta rekrytoinnin kehittäminen on haaste myös koko kunta-alalla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajalle rekrytointiprosessikuvaus työsuhteisten rekrytointiin. Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä laadullisella tutkimusotteella. Tutkimuksen kohderyhmänä on eniten rekrytoivat esimiehet toimeksiantajalla. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut ja tutkimusta varten haastatellaan esimiehiä kohderyhmästä. Kunnissa henkilöstöä työskentelee myös virkasuhteissa, mutta virkasuhteiset on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyöstä on rajattu pois myös muut erityistapaukset, kuten työllistetyt työntekijät sekä nuoret työntekijät. Lisäksi esimerkiksi hauilmoitusta ja haastatteluita käsitellään vain yleisellä tasolla eikä niiden sisältöihin mennä kovin yksityiskohtaisesti, sillä työ on rajattu koskemaan vain varsinaista rekrytointiprosessia. Nämä rajoitukset tehtiin huomioiden opinnäytetyön aikaresurssi sekä toimeksiantajan akuuteimmat tarpeet. Suurin osa toimeksiantajan henkilöstöstä työskentelee työsuhteessa, joten tarve työsuhteisten rekrytointiprosessin kehittämiseksi on suurempi. Siihen tarpeeseen tällä opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan ja tavoitteena on, että toimeksiantaja saa kehittämistyön tuloksena mahdollisimman selkeän ja toimivan prosessikuvaus rekrytoinnin tueksi.

2 Rekrytointi

Tieteellisessä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen avulla taustoitetaan tutkimusta ja mihin aihepiireihin sillä olisi tarkoitus luoda uutta (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 19). Tämän opinäytetyön teoreettinen viitekehys on koottu rekrytointiin ja rekrytointiprosessiin liittyvästä teoriasta. Teoreettinen viitekehys on koottu pääosin ulkoisen rekrytoinnin näkökulmasta, koska tutkimusongelma koskee enemmän ulkoista rekrytointia.

Organisaatioiden täytyy ennakoida ja suunnitella tulevaisuutta, jotta sillä on aina asiantuntevaa ja motivoitunutta henkilöstöä kehittämässä organisaation toimintaa. Henkilöstösuunnittelun avulla mahdollistetaan organisaation jatkuva kehittyminen ja uudistuminen sekä ennakoidaan henkilöstökustannuksia. (Viitala 2007, 52). Henkilöstösuunnittelu on lakisääteistä ja henkilöstösuunnitelmien vähimmäissisältö on määritelty yhteistoimintalaeissa. Henkilöstösuunnittelu on kuitenkin monin tavoin hyödyllistä organisaation toiminnalle, joten siihen kannattaa panostaa enemmän kuin lain määräämällä tavalla. (Skurnik-Järvinen 2016, 41.)

Rekrytoinnilla eli henkilöstön hankinnalla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla organisaation palvelukseen saadaan henkilöstösuunnitelmassa määriteltyä osaamista. Rekrytointi on taloudellisesti suuri investointi, joka vaikuttaa niin palvelun laatuun kuin toiminnan tehokkuuteen. Onnistuessaan se tuo organisaatioon positiivista kehitysvoimaa ja parantaa sekä palvelun laatua että organisaatiokulttuuria. (Viitala 2007, 102.) Rekrytointi jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytoinnissa jo olemassa oleva työntekijä palkataan avoimeen tehtävään ja ulkoisessa rekrytoinnissa työntekijä palkataan organisaation ulkopuolelta. (Kauhanen 2012, 70.)

2.1 Rekrytoinnin murros

Työelämä elää jatkuvassa murroksessa ja teknologia korvaa rutiinitöitä kasvattaen itseohjautuvien asiantuntijoiden tarvetta työelämässä. Ihmisten tarpeet ja niitä tyydyttävät ammatit eivät enää ole pysyviä ja joissakin ammateissa tämä aiheuttaa suuriakin eroja kysyntään ja tarjontaan. (Valtioneuvoston kanslia 2018, 44–45.) Perinteinen toimenkuvan, työpaikkailmoituksen ja työsopimuksen laatimisen prosessi ei enää riitä taistelussa parhaista tekijöistä. Rekrytointi ei enää ole vain papereiden täyttämistä, kun tarvitaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sopivaa osaamista. Myös

rekrytoinnin koetaan elävän murrosta erityisesti sosiaalisen median käytön lisääntymisen myötä ja tutkimusten mukaan rekrytointikanavien kenttä on monipuolistumassa. (Kaijala 2016.)

Kuntien eläkevakuutusyhtiön Kevan ennusteen mukaan lähes kolmasosa kuntatyöntekijöistä tulee eläköitymään vuoteen 2028 mennessä, ja samalla osaavan henkilökunnan saaminen eläköityvien tilalle tulee hankaloitumaan. Vanhuuseläkkeiden alkavuus on yli kaksinkertaistunut, mutta toisaalta työkyvyttömyyseläkkeet ovat vähentyneet ja painottuneet osatyökyvyttömyyseläkkeisiin. (Eläköitymistahti haaste julkisen alan palvelutuotannolle 2019.) Kevan tutkimusten mukaan lähes puolella Suomen kunnista on ollut haasteita saada riittävästi hakijoita avoimiin tehtäviin. Suurinta hakijapula on järjestyksessä sosiaali- ja terveystaloudissa, sivistyspalveluissa, teknisissä palveluissa sekä johdon ja hallinnon henkilöstössä. Kevan toimitusjohtajan Timo Kietäväisen mukaan eläköitymistilastot osoittavat sen, että osaavan työvoiman saaminen kuntiin tulee aiheuttamaan merkittäviä haasteita rekrytoinneissa ja lakisääteisten palveluiden osalta tilanne on jo huolestuttava. Hän painottaa, että työnantajamielikuva, henkilöstöpolitiikka ja työolot ovat tulevaisuudessa merkittävässä roolissa työvoiman saamisessa. (Kevan kuntapäätäjäbarometri: Lähes puolessa Suomen kunnissa vaikeuksia saada hakijoita avoimiin työpaikkoihin 2021.)

Vastaavia haasteita on tullut esiin myös Kevan tuottamassa kuntien työvoimaennusteessa 2030, jossa on yhdistetty kuntien eläköitymiseen liittyvät tilastot koulutuspaikkamääriin, avoimiin työpaikkoihin sekä työvoimatilastoihin. Ennusteen mukaan osaajapula tulee jatkumaan yhteiskunnan keskeisimmissä ammattiryhmissä. Kietäväisen mukaan kunnissa voitaisiin vaikuttaa tilanteeseen esimerkiksi kansallisilla rekrytoinneilla tai parantamalla työkäisten mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan työn ohella. (Kuntien työvoimaennuste 2030: Hoitajissa, sosiaalityöntekijöissä, ja lastentarhanopettajissa suurin osaajapula nyt ja tulevaisuudessa 2021.)

Tukea Kevan tutkimuksille osoittaa myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajan Mänttä-Vilppulan kaupungin tilinpäätöksen 2020 yhteydessä laadittu henkilöstöraportti. Henkilöstöraportin mukaan kaupungin henkilöstöstä 133 henkilöä eli yli 35 prosenttia on yli 55-vuotiaita ja siten eläköitymässä 10 vuoden sisällä. (Kaupunginvaltuusto 6/2021, liite 1.) KT Kuntatyönantajien (2014, 5) mukaan tilanteeseen tulisi reagoida entistäkin tehokkaammalla henkilöstövoimavarojen hallinnalla sekä osaamisen ennakoinnilla. Osaamisen ennakoinnilla tunnistetaan tulevaisuuden osaamistarpeet ja

siten tuetaan strategista päätöksentekoa sekä varmistetaan strategian toteuttamisessa tarvittava osaaminen (KT Kuntatyönantajat 2014, 6).

Anonyymi rekrytointi kiinnostaa organisaatioissa ja Työterveyslaitoksen tuottaman tutkimuksen mukaan jo 12 prosenttia henkilöstöalan ammattilaisista on kokeillut tai käyttää anonyymia rekrytointia. Anonyymien rekrytoinnin tarkoituksena on ehkäistä syrjintää, eli hakemuksista poistetaan kaikki henkilöön liittyvät ominaisuudet, jotka eivät liity osaamiseen tai kelpoisuusvaatimuksiin. Anonymiteetti kestää rekrytointiprosessissa haastatteluihin asti. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 65.) Kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että syrjinnän vastainen lainsäädäntö ei täysin auta ehkäisemään syrjintää, vaan esimerkiksi sukupuoli ja etnisyydellä on vaikutusta haastatteluun kutsuttaviin. Anonyymillä rekrytointimenettelyllä näitä eroavaisuuksia ei havaittu. (Åslund & Nordström Skans 2012.) Tutkimukset ovat myös osoittaneet syrjinnän olevan voimakkaampaa ammateissa, joihin on helppoa löytää uusi työntekijä (Baert, Cockx, Gheyle & Vandamme 2015), eli käytännöt eivät ole tasapuolisia. Näin ollen anonyymillä rekrytoinnilla voitaisiin löytää vastaus sekä syrjinnän ehkäisemiseen että työvoiman löytämiseen helpommin, kun hakijoissa ei keskitytä tehtävän kannalta epäolennaisiin seikkoihin.

2.2 Rekrytointia ohjaava lainsäädäntö

Kunnissa henkilöstö työskentelee joko virkasuhteessa tai työsuhteessa kuntaan ja näitä määrittää omat lainsäädännöt (Kuntalaki 410/2015, 87 §). Työsopimuslain (55/2001 1 §) mukaan työsopimussuhde syntyy, kun työntekijä sitoutuu palkkaa tai muuta vastiketta vastaan tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena. Viranhaltijalain (304/2003 2 § (419/2015)) mukaan virkasuhteella taas tarkoitetaan julkisoikeudellista palvelussuhdetta, jonka edellytyksenä on, että tehtävässä käytetään julkista valtaa. Lainsäädäntöjen eroavaisuuksien johdosta myös rekrytointiprosessit eroavat toisistaan. Työsopimuslaissa ei kuitenkaan juurikaan ole rekrytointia koskevia määräyksiä, vaan työsuhteisten rekrytoinnin kannalta tärkeimmät määräykset tulevat yhdenvertaisuuslaista 1325/2014, tasa-arvolaista 609/1986 ja työelämän tietosuojalaista 759/2004. Ne kattavat koko elinkaaren rekrytoinnista palvelussuhteen päättymiseen asti ja tulee siten huomioida myös rekrytointiprosessissa. Muutamia yksittäisiä määräyksiä löytyy myös muista laeista. Palvelussuhdetta määrittää myös Kunnallinen yleinen työ- ja virkaehtosopimus eli KVTES, mutta sen määräykset eivät eroa laeista rekrytoinnin osalta.

Työsopimuslain rekrytointiin liittyvät määräykset koskevat tiedottamista ja työn tarjoamista osa-aikaisille tai irtisanotuille työntekijöille. Jos työnantaja tarvitsee kokoaikaista työntekijää osa-aikatyötä tekeväälle sopiviin tehtäviin, työtä on ensisijaisesti tarjottava osa-aikaiselle sekä tarvittaessa järjestettävä myös koulutus tehtävään, jos se pystytään työntekijän soveltuvuuteen nähden kohdulla järjestämään (Työsopimuslaki 55/2001, 2. luku 5 §). Tällaisista vapautuvista tehtävistä tulee ilmoittaa työpaikalla omaksutun tavan mukaisesti, jotta osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on yhtäläinen mahdollisuus hakea työpaikkaa kuin kokoaikaisilla ja vakituisilla työntekijöillä (Työsopimuslaki 55/2001, 2. luku 6 § (10/2012)). Lisäksi vapautuvia tehtäviä on tarjottava taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla tai saneerausmenettelyn yhteydessä irtisanotuille työntekijöille, jos irtisanottu työntekijä hakee edelleen työtä työ- ja elinkeinotoimistossa ja työvoimaa tarvitaan samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin, kuin missä irtisanottu on työskennellyt. Takaisinottovelvoite tulee huomioida neljä kuukautta palvelussuhteen päättymisestä tai kuusi kuukautta, jos palvelussuhde on kestänyt yli 12 vuotta. (Työsopimuslaki 55/2001, 6 luku 6 § (1448/2016).)

Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin ja sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työelämässä (Tasa-arvolaki 609/1986, 1 § (1329/2014)). Työnantajan tulisi toimia siten, että avoimiin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä ja heille tulisi luoda yhtäläiset mahdollisuudet edetä uralla ja sijoittua erilaisiin tehtäviin (Tasa-arvolaki 609/1986, 6 § (232/2005)). Kaikki syrjintä sukupuolen perusteella on kielletty. Kiellettyä on esimerkiksi ottaa työhön tiettyä sukupuolta oleva hakija, vaikka toista sukupuolta oleva hakija olisi pätevämpi tehtävään. Lisäksi työhön ottaessa tai palvelussuhteen ehdoista päättäessä on kiellettyä syrjiä tai saattaa epäedulliseen asemaan raskauden, synnytyksen tai muun sukupuoleen liittyvän seikan vuoksi. (Tasa-arvolaki 609/1986, 7–8 § (1329/2014).) Työnantajan on pyydettäessä annettava selvitys toimintansa perusteista työnhakijalle tai työntekijälle, jos hän kokee tulleen syrjityksi edellä mainituin tavoin (Tasa-arvolaki 609/1986, 10 § (1023/2008)). Yhdenvertaisuuslaki laajentaa tasa-arvolaisissa määritellyn syrjinnän kiellon sukupuolen ulkopuolelle. Sen mukaan kaikki henkilöön liittyvän syyn, kuten iän, kansalaisuuden, ammattiyhdistystoiminnan tai terveydentilan perusteella tapahtuva syrjintä on kiellettyä (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8 §).

Työelämän tietosuojalain tarkoituksena on toteuttaa yksityisyyden suojaa turvaavia toimenpiteitä työelämässä. Pääsääntönä on, että työnantaja saa käsitellä vain välittömiä työsuhteen kannalta

tarpeellisia henkilötietoja. (Työelämän tietosuojalaki 759/2004, 1 §, 3 §.) Henkilötiedot on kerättävä työntekijältä itseltään tai pyydettävä suostumus niiden keräämiseen. Suosumusta ei kuitenkaan tarvita tietojen keräämiseen viranomaisilta laissa erikseen määriteltyjen tehtävien hoitamiseksi. Tällaisten tietojen keräämisestä on ilmoitettava työntekijälle ennen kuin niitä käytetään päätöksenteon tukena. (Työelämän tietosuojalaki 759/2004, 4 § (347/2019).)

Lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä annetun lain (504/2002, 3 §) mukaan työnantajalla on velvollisuus pyytää rikosrekisteriote nimittäessään työntekijää ensi kertaa sellaiseen tehtävään, johon sisältyy pysyväisluontoisesti esimerkiksi alaikäisen kasvatusta, opetusta, hoitoa tai muuta vuorovaikutusta ilman huoltajan läsnäoloa. Vaatimus rikosrekisteriotteen esittämisestä on kerrottava myös ilmoituksessa avoimesta työpaikasta (L 504/2002, 9 §). Todistus huumausainetestistä voidaan pyytää hakijan suostumuksella vain, jos tehtävässä toimiminen edellyttää tarkkuutta ja luotettavuutta ja tehtävässä toimiminen huumeiden vaikutuksen alaisena vaarantaisi esimerkiksi työntekijän itsensä tai toisen hengen, tehtävässä saatujen tietojen salassapidon tai jos tehtävässä työskennellään pysyvästi alaikäisten kanssa (Työelämän tietosuojalaki 759/2004, 7 §). Hakijan luotettavuuden arvioimiseksi voidaan kerätä henkilöluottotietoja, jos tehtävässä toimiminen edellyttää erityistä luotettavuutta ja esimerkiksi työnantajan talouteen liittyvää päätäntävaltaa tai varojen käsittelyä (Työelämän tietosuojalaki 759/2004, 5 a § (511/2008).)

Työntekijän suostumuksella voidaan tehdä henkilö- tai soveltuvuusarviointi tehtävän hoidon edellytysten tai koulutus- ja kehittämistarpeiden selvittämiseksi. Työnantajan tulee kuitenkin varmistua siitä, että testausmenetelmät ovat luotettavia, testaajat asiantuntevia ja saadut tiedot virheettömiä. Työntekijällä on oikeus saada itselleen arvioinnista annettu lausunto tai selvitys sen sisällöstä. (Työelämän tietosuojalaki 759/2004, 13 §.)

3 Rekrytointiprosessi

Onnistuneella rekrytoinnilla on suuri merkitys organisaation menestykseen ja sen vaikutukset kantavat pitkälle. Rekrytointi vaikuttaa aina myös työnantajakuvaan ja organisaation kilpailukykyyn ja epäonnistunut rekrytointi kuluttaa niin aikaa kuin rahaa. (Joki 2018, 88.) On arvioitu, että yksi rekrytointi voi maksaa jopa kymmeniä tuhansia euroja riippuen ulkoisten palveluiden käytöstä, rekrytointiin ja perehdytykseen käytetystä työajasta sekä työsuhteen alkuaajan palkkakustannuksista. Summa kasvaa entisestään, jos palkattu henkilö ei olekaan sopiva tehtävään ja työn tuottavuus

heikkenee. (Hyppänen 2013.) Hyvän työntekijän on arvioitu olevan vähintään kaksi kertaa tuottavampi huonoon työntekijään verrattuna (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 23). On siis erityisen tärkeää, että rekrytointin suunnitteluun ja toteutukseen käytetään aikaa ja rahaa, jotta epäonnistumiset voidaan minimoida (Joki 2018, 87). Rekrytointiprosessin yhtenäisyyden tärkeys on osoitettu myös kansainvälisellä tutkimuksella. Münstermann, Eckhardt ja Weitzel (2010) tutkivat Saksassa rekrytointiprosessin standardoinnin vaikutusta prosessin tehokkuuteen. Tutkimukseen saatiin vastauksia yhteensä 156:lta saksalaisen yrityksen rekrytointiprosessista vastaavalta henkilöltä. Tutkimus osoitti kaikki hypoteesit todeksi, eli rekrytointiprosessin standardoinnilla todettiin olevan positiivinen vaikutus prosessin kestoaikaan, kustannuksiin ja laatuun. (Münstermann, Eckhardt & Weitzel 2010.)

Joen (2018, 88) mukaan rekrytoinnista puhutaan usein prosessina tai projektina, sillä siinä on havaittavissa viisi vaihetta: suunnittelu, aloitus, toteutus, päätöksenteko ja seuranta. Vuoden rekrytoijaksi palkittu Saana Rossi kuitenkin toteaa, että prosessi vaihtelee organisaatioittain eikä sen kulkuun ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua. Rossi itse määrittelee rekrytointiprosessin vaiheiksi tarpeen määrittelyn, tarpeesta viestimisen, yhteydenoton puolin tai toisin, ”mätsäämisen” eli haastattelut, työn tarjoamisen, sopimuksen tekemisen ja perehdytyksen. (Yrityskulttuuri on kuningas 2021.) Kaijala (2016) taas korostaa, että prosessin tarkoista vaiheista huolimatta onnistuneen rekrytointin avainsanat ovat tarve- ja osaamismäärittely, aikajana, hallittu prosessi ja jälkihoito. Rekrytointi tulisi nähdä jatkuvana toimintona, joka vaatii ennalta suunnitellun prosessin ennakoimaan onnistumista (Joki 2018, 88). Onnistuneen rekrytointin tuloksena löydetään tehtävään motivoitunut henkilö, joka haluaa kehittää itseään organisaation tarpeiden mukaisesti (Hyppänen 2013).

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään pohjana Joen kuvausta rekrytointiprosessista, sillä se koettiin helpoiten ymmärrettäväksi, perinteisimmäksi sekä lähteissä useimmin toistuvaksi prosessikuvaukseksi. Se todettiin selkeimmäksi lähtökohdaksi, jota on helppoa lähteä muokkaamaan toimeksiantajan tarpeisiin sopivaksi. Onnistuneen rekrytointiprosessin vaiheet käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

3.1 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaihe ennen varsinaista rekrytointia antaa mahdollisuuden pohtia työyhteisöä ja sen toimivuutta laajempaa kokonaisuutena (Joki 2018, 88). Rekrytointitarve voi syntyä monin tavoin, kuten irtisanoutumisen tai toiminnan kasvun seurauksena (Hyppänen 2013.) Kun tarve on syntynyt, on syytä miettiä, kaivataanko tehtävään uutta henkilöä, vai olisiko tehtävät mahdollista yhdistää muihin tehtäviin kuitenkin kuormittamatta ketään liikaa. Toisaalta voi myös olla tarpeen yhdistää avoimeen tehtävään kokonaisuuksia, joita siinä ei ole aiemmin ollut. Suunnitteluun on hyvä käyttää aikaa ja pohtia olisiko olemassa olevalla henkilöstöllä motivaatiota ja mahdollisuuksia kehittää niin omaa osaamistaan kuin tehtävää, vai vaaditaanko tehtävässä täysin uudenlaista osaamista, jota ei organisaatiosta vielä löydy. Rekrytoinnin pohjaksi kannattaa käydä lähtevän henkilön kanssa lähtökeskustelu, jossa työntekijä voi itse kertoa näkemyksiään toimenkuvasta ja sen kehittämisestä. (Joki 2018, 88.)

Henkilöstön sisäisissä siirroissa on monia etuja. Joku työntekijöistä on esimerkiksi saattanut opiskella työn ohella tai olla muutoin kiinnostunut laajentamaan osaamistaan erilaisissa tehtävissä. On tärkeä viesti koko henkilöstölle, että osaamisen kehittämisestä palkitaan ja motivaatio kehittyä huomioidaan tilaisuuden tullen. (Joki 2018, 89.) Jos työntekijät eivät uskalla kertoa toiveistaan tai niitä ei huomioida, pahimmillaan saatetaan menettää motivoitunut ja osaava asiantuntija kilpailijalle. Sisäisissä siirroissa on yleensä joustovaraa esimerkiksi työn aloitusajankohdassa, toisin kuin ulkoisessa rekrytoinnissa. (Hyppänen 2013.) Sisäinen hankinta aiheuttaa usein myös ketjureaktion ja tarjoaa useammallekin etenemismahdollisuuksia (Kauhanen 2012, 72). Lisäksi työntekijä tuntee jo organisaation ja toisaalta myös organisaatio tuntee työntekijän, jolloin valinta on nopea ja edullinen. Sisäisessä siirrossa on kuitenkin myös haasteita esimerkiksi silloin, kun työntekijä nostetaan esimiesasemaan. Jos henkilö jatkaa tällöin samassa työyhteisössä, roolien selkiyttäminen voi olla haastavaa. Uuden esimiehen huolellinen perehdyttäminen ja valmentaminen on tärkeää sekä koko työyhteisölle että esimiehelle itselleen. Sisäinen siirto saattaa aiheuttaa myös esimerkiksi kauteutta ja kitkaa työyhteisössä, joten rekrytoijan on tärkeää pysyä yhtä kriittisenä kuin ulkoisessakin rekrytoinnissa. (Joki 2018, 89.)

Slovakian julkishallinnossa toteutetun tutkimuksen mukaan sisäinen rekrytointi on kustannustehokkaampaa, mutta ulkoisella rekrytoinnilla saatiin enemmän potentiaalisia hakijoita. Tutkimuk-

sessä todettiin lisäksi, että rekrytoinnin kustannuksia pystytään vähentämään esimerkiksi yksityiskohtaisella hakuilmoituksella sekä kiinnittämällä huomiota postipalvelukustannuksiin ja valintaprosessiin osallistuvien määrään. Kustannustehokkuuden todettiin olevan tärkeä näkökulma julkishallinnossa ja säästötoimenpiteille tulee olemaan tarve kaikilla aloilla. (Lorincová 2015.)

Kun toimen tarpeellisuutta ja sisäisen siirron mahdollisuutta on pohdittu, esimiehen täytyy varmistaa, että hänellä on oikeus käynnistää prosessi. Organisaatioiden käytännöt prosessin käynnistämisessä ja toteuttamisessa vaihtelevat, mutta tyypillisesti rekrytointilupa täytyy pyytää joko rekrytoivan esimiehen esimieheltä tai koko organisaation johdolta. Tämän jälkeen määritellään tarkemmin tehtäväkuva ja henkilöprofiili. Aiemman tarveharkinnan pohjalta laaditaan konkreettinen määritelmä siitä, mitkä ovat rekrytoitavan henkilön tärkeimmät tehtävät ja millaista osaamista henkilöltä odotetaan. Tässä vaiheessa rekrytoijan täytyy olla tarkkana ja keskittyä tehtävään, eikä vain listata pois lähteneen henkilön ominaisuuksia. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää pohtia myös, millaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia hakijalta odotetaan. Henkilöprofiilin laatiminen toimii perustana koko prosessille ilmoituksen laadinnasta päätöksentekoon. (Hyppänen 2013.)

Kaijala (2016) toteaa tarve- ja osaamismäärittelyn olevan kaikista tärkein, mutta myös vaikein rekrytointiprosessin vaihe. Rossi kertoo Yrityskulttuuri on kuningas (2021) -podcastissa, että ideaali tilanne olisi, jos organisaatiolla olisi pitkän aikavälin rekrytointistrategia, missä on valmiiksi määriteltynä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Rekrytoija on yleensä aina myöhässä, eli siinä vaiheessa, kun prosessia käynnistetään, uusi työntekijä yleensä pitäisi jo olla talossa (Yrityskulttuuri on kuningas 2021). Kaijala (2016) lisää, että pitkän aikavälin lisäksi tulee huomioida myös lyhyt aikaväli, sillä usean vuoden päähän ulottuvaa strategiaa on hankalaa ottaa käyttöön, jos uusi henkilö pitäisi saada huomenna. Kertaalleen mietitty strategia kuitenkin auttaa nopeissa tilanteissa valintakriteereiden laadinnassa tai esimerkiksi olemassa olevan henkilöstön kouluttamisessa ajoissa (Kaijala 2016). Todellisuudessa kovinkaan monella organisaatiolla kuitenkin ei ole riittävän tarkkaa strategiaa, joten kalliiden virheiden välttämiseksi rekrytointiin ei pidä sännätä kiiirellä (Yrityskulttuuri on kuningas 2021).

Suunnitteluvaiheessa voidaan määritellä myös hakukanavat. Viestinnän kanavat ja sisällöt ovat erityisen tärkeitä niin tavoitavuuden kuin työnantajakuvan kannalta. Tehtäväkuva ja henkilöprofiili

lin pohjalta määritellään kanavat, joissa tavoitetaan parhaiten kuvausten mukaiset henkilöt. Hakuilmoituksista aiheutuu yleensä myös kustannuksia, joten tehokkaiden kanavien käyttö on tärkeää myös siltä kannalta. (Joki 2018, 90–91.) Suunnitteluvaiheessa määritellään myös prosessiin osallistuvat henkilöt, jotka ovat tyypillisesti rekrytoiva esimies, henkilöstöhallinnon edustaja sekä lähin kollega. Lisäksi prosessi kannattaa aikatauluttaa. (Kaijala 2016.) Rekrytoinnin suunnittelu vaatii aikaa, mutta samalla se myös säästää aikaa myöhemmistä vaiheista. Koko prosessi kestää yleensä noin kolme kuukautta, mutta aikaa voidaan lyhentää hyvällä suunnittelulla. Prosessia nopeuttaakseen kannattaa varata kalenterista aika kaikille vaiheille jo rekrytointiprosessin suunnitteluvaiheessa, sillä tarkkaan suunniteltu prosessi näkyy myös työnhakijoille ja parantaa työnantajakuvaa. (Hyppänen 2013.)

3.2 Aloitusvaihe

Seuraavaksi lähdetään laatimaan konkreettista hakuilmoitusta. Ilmoituksen laadinnassa on otettava huomioon organisaation viestinnällinen ilme, sekä miten ilmoituksella tavoitetaan haluttu kohderyhmä. Ilmoituksessa kannattaa kertoa ainakin tehtävän ydinsisältö ja vastuut. Tehtävän hoitamisen edellytykset sekä tehtävässä hyödylliset ominaisuudet on hyvä erottaa toisistaan hakijamäärän rajaamiseksi. (Hyppänen 2013.) Esimerkiksi koulutus- ja työkokemusvaatimusten tarkka määrittely helpottaa huomattavasti hakemusten karsintaa. Ilmoitusta laatiessa kannattaa pohtia, miten avoimesta työpaikasta viestitään houkuttelevasti, mutta kuitenkin selkeästi ja realistisesti. Ilmoituksessa tulee kertoa lyhyesti myös rekrytoivasta organisaatiosta, joten kannattaa pohtia, mikä organisaatiossa herättää aidosti hakijoiden kiinnostuksen ja välittää positiivista työnantajakuva. (Joki 2018, 92–93.)

Ilmoituksen on oltava houkutteleva, jotta sillä tavoitetaan haluttu kohderyhmä. Sillä markkinoidaan tehtävää ja organisaatiota, joten se saa herättää huomiota esimerkiksi erilaisilla tyylikeinoilla ja huumorilla. (Vaahtio 2005, 129.) Hakijoiden määrällä ei ole merkitystä vaan sillä, että tavoitetaan oikeat henkilöt (Yrityskulttuuri on kuningas 2021). Ilmoituksen lopussa kerrotaan, keneltä voi saada lisätietoja tehtävästä (Hyppänen 2013). Lopussa kerrotaan myös, missä muodossa hakemus tulee toimittaa, eli vastaanotetaanko esimerkiksi paperisia hakemuksia ollenkaan. Lisäksi kannattaa määritellä myös, tuleeko hakemuksen liitteenä toimittaa esimerkiksi ansioluettelo. (Joki 2018, 93.) Ansioluettelon pyytäminen kannattaa, sillä tutkimukset ovat osoittaneet, että se on hakemuslomakkeen ohella yhtä tärkeä lomake työnhakijan arvioinnissa. Se antaa hakijalle mahdollisuuden

markkinoida itseään haluamallaan tavalla, ja sen myötä rekrytoijalle mahdollisuuden arvioida paremmin esimerkiksi hakijan persoonallisuutta. (Udechukwu & Manyak 2009.) Ilmoituksen laadinnassa tulee huomioida myös luvussa 2.2 esitetyt lakimääräykset, kuten syrjinnän kieltäminen ja vaatimus rikosrekisteriotteen esittämisestä määrätyissä tehtävissä.

Perinteisen ilmoitus pohjaisen rekrytoinnin rinnalle on noussut myös muita vaihtoehtoja ja ilmoittelun merkitys esimerkiksi vaativampien tehtävien rekrytoinneissa on heikentynyt huomattavasti (Kaijala 2016). Sitran tutkimuksen mukaan vain vajaa neljäsosa työllistyy perinteisen työpaikkailmoituksen kautta. Joka kymmenes on työllistynyt sosiaalisen median kautta, ja sen käytön rekrytoinnissa odotetaan lisääntyvän tulevaisuudessa. Eniten käytetty somekanava on Facebook, mutta myös LinkedIniä käyttää vajaa neljäsosa. (Työelämä tutkimus 2017: Somen kautta voi löytää töitä tai tulla löydettyksi 2017.) Nykyään käytetään paljon myös suoramarkkinointia, jossa työnantaja on itse suoraan yhteydessä potentiaaliseen tulevaan työntekijään, kun taas perinteisessä rekrytoinnissa ilmoituksella pyritään saamaan hakija ottamaan yhteyttä työnantajaan. Suoramarkkinointi toimii parhaiten silloin, kun ilmoittelu ei toimi, eli ilmoituksella ei saada tarpeeksi hakijoita esimerkiksi tehtävän vaatimuksen tai organisaation heikon houkuttavuuden takia. Määräaikaisten projektiluontoisten tehtävien yleistymisen johdosta on yleistynyt myös vuokratyövoiman käyttö. Vuokratyövoiman käyttö on hyvä vaihtoehto kohti toistaiseksi voimassa olevaa työsuhdetta, ja vuokratyön jälkeinen vakinaistaminen on jo lisääntynyt merkittävästi. (Kaijala 2016.)

3.3 Toteutusvaihe

Ennen hakemusten karsintaa kannattaa muistuttaa itseään laaditusta tehtäväkuvasta ja henkilöprofiilista ja laatia tiivistelmä kriteereistä (Hyppänen 2013). Erityisesti suuren hakemustulvan kanssa hakemusten esikarsinnassa kannattaa käyttää kolmea tasoa: haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat ja hylätyt. Hakemuksista poimitaan tehtävän kannalta olennaiset faktat, joiden perusteella hakijat jaotellaan näihin kolmeen ryhmään. (Joki 2018, 94.) Jos tässä vaiheessa haastatteluun kutsuttavien pinossa ei ole tarpeeksi hakemuksia, mahdollisten pinon voi käydä vielä kertaalleen läpi ja jakaa kaikki haastateltaviin ja hylättyihin. Hakemusten huolellinen läpikäynti on tärkeää, jotta hylättyjen pinon ei päädy hyvä hakija, joka ei vain osannut tuoda potentiaaliaan ilmi hakemuksen ensimmäisessä lauseessa. (Vaahtio 2005, 138–139.)

Osa hakijoista saattaa soittaa työnantajalle jo hakuajaksi kyselläkseen lisätietoja tehtävästä. Kyselyille kannattaa varata aikaa ja kysellä myös itse sekä tehdä muistiinpanoja hakijasta, mikäli mahdollista. Hakijan esittämiin kysymyksiin kannattaa myös kiinnittää huomiota, sillä osa kysyjistä kysyy olennaisia kysymyksiä, mutta osa soittaa vain osoittaakseen kiinnostustaan. Yhä useammin hakijat kertovat hakemuksessa sosiaalisen median kanavansa, joten ne voi myös käydä läpi valmistautuessaan haastatteluun. (Hyppänen 2013.) Haastatteluihin kannattaa aina osallistua useampi kuin yksi henkilö. Useampi haastattelija havainnoi paremmin kuin yksi, ja esimerkiksi rekrytoinneista kokemattomalla esimiehellä keskittyminen kohdistuu usein myös omaan toimintaan, jolloin henkilöstöhallinnon edustajan rooli on tärkeä. Esimies voi esimerkiksi olla vain tarkkailijana, jolloin hän pystyy keskittymään paremmin havainnointiin ja kuuntelemiseen. (Joki 97–98.)

Haastattelun pohjana on usein valmis kysymyslista, mutta joskus myös vapaamuotoisempi aihealueittain etenevä keskustelu on antoisampi. Haastattelutilan tulisi olla rauhallinen ja tilanne kannattaa aloittaa kevyellä juttelulla, jotta saadaan luotua ilmapiiriä avoimemmalle keskustelulle. (Joki 2018, 98–99.) Alkuvaiheessa voi esimerkiksi kertoa yleisesti hakuprosessista ja organisaatiosta. Näihin ei kuitenkaan kannata kuluttaa liikaa aikaa, sillä usein hakija on tutustunut organisaatioon jo etukäteen. Alkuvaiheessa voidaan kysellä myös tarkentavia kysymyksiä esimerkiksi hakijan koulutuksesta ja työkokemuksesta. (Hyppänen 2013.) Sen jälkeen siirrytään tiedonkeruuvaiheeseen, jossa kysytään vaikeimmat kysymykset (Joki 2018, 99). Hyppäsen (2013) mukaan tämä on haastattelun intensiivisin vaihe, jossa kysellään tarkemmin hakijan historiasta ja kartoitetaan hakija arvoja, asenteita, vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Lopuksi kysytään vielä muutama helpompi kysymys ja varataan aikaa avoimelle keskustelulle ja haastateltavan kysymyksille sekä kerrotaan prosessin etenemisestä (Joki 2018, 99). Haastattelun jälkeen haastattelutiimin kannattaa käydä nopea keskustelu esiin nousseista havainnoista ja kirjata ylös pääkohdat (Joki 2018, 99).

Markkanen (2009, 44) tiivistää haastattelussa arvioitavat asiat neljään tekijään: ammatillinen osaaminen, persoonallisuus, motivaatio ja henkilökemia. Hyppäsen (2013) mukaan haastattelun tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva hakijasta. Täytyy muistaa, että haastattelulla rakennetaan myös organisaation imagoa ja työnantajakuva, sillä hakija muodostaa käsityksensä organisaatiosta enimmäkseen haastattelun perusteella ja miten häntä kohdellaan prosessin aikana. Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen voidaan tarvittaessa järjestää vielä toinen haastattelukierros tai teettää erilaisia tehtäviä tai soveltuvuusarvioita. (Hyppänen 2013.) Soveltuvuusarvioinnissa

asiantuntija arvioi hakijoiden persoonallisuutta ja soveltuvuutta tehtävään. Soveltuvuusarvioinnin tarkoituksena on tukea päätöksentekoa ja auttaa minimoimaan virheitä osoittamalla esimerkiksi eroavaisuuksia kahden yhtä hyvän hakijan välillä. Viimeisenä ennen päätöksentekoa tarkistetaan vielä hakijan ilmoittamat suosittelijat, joilta voidaan kysellä kokemuksia hakijasta työntekijänä. (Joki 2018, 103–104.)

3.4 Päätöksenteko ja seuranta

Kun koko prosessi on kuljettu läpi, on lopullisen päätöksenteon aika. Hakijoita on arvioitu koko prosessin ajan ja tässä vaiheessa kaikki tieto kootaan yhteen ja pohditaan tehtävässä vaadittua osaamista suhteessa työnhakijoihin. Päätöksenteon vaiheessa on tärkeää pohtia, mikä todella on tehtävän kannalta tärkeää sekä unohtaa stereotypiat. Verbaalisesti lahjakkaan henkilön ei kannata antaa hämätä, sillä pätevin henkilö tehtävään ei välttämättä ole se, joka vastasi haastattelukysymyksiin nopeimmin ja nokkelimmin. Objektiivisimpaan valintaan pääsee parhaiten siten, että prosessiin on osallistunut useampi kuin yksi henkilö. (Vaahtio 2005, 164–166.) Jos täydellistä hakijaa ei tahdo löytyä, kannattaa käydä läpi olisiko kriteereissä löysäämisen varaa. Kannattaa myös muistaa, että ketään ei ole pakko valita ja tietoista huonoa valintaa ei kannata tehdä, sillä pakkorekrytoinneilla on usein myös ikävimmät seuraukset. (Salli & Takatalo 2014, 85–86.)

Työsuhteisten rekrytointi on lainsäädännön osalta melko vapaata, mutta erityisesti tässä rekrytoinnin vaiheessa tulee huomioida luvussa 2.2 esitetyt tasa-arvolain ja yhdenvertaisuuslain määräykset. Tasa-arvon toteutumiseksi hakijoista kannattaa tehdä ansiovertailu. Ansiovertailussa vertaillaan esimerkiksi hakijoiden koulutusta, työkokemusta, ominaisuuksia, tietoja ja taitoja ja muita työnantajan määrittämiä valintakriteereitä (Ansiovertailu n.d.). Tämä on tärkeää, sillä tasa-arvolain (609/1986, 10 § (1023/2008)) mukaan työnantajalla on pyydettyessä velvollisuus antaa selvitys toiminnastaan sille, joka kokee tulleen syrjityksi tasa-arvolain vastaisesti. Ansiovertailussa hakijoiden ansiot voidaan esimerkiksi taulukoida ja sen avulla vertailla hakijoita toisiinsa ja valintakriteereihin.

Kun valintapäätös on tehty, tehdään työtarjous ja määritellään työsuhteen ehdot. Jos hakija hyväksyy ehdot ja ottaa paikan vastaan, sovitaan aika työsopimuksen allekirjoittamiselle viimeistään ensimmäiselle työpäivälle. Niin työnantajan kuin työntekijän velvoitteet alkavat sopimuksen allekirjoittamisesta. (Hyppänen 2013.) Rekrytointiprosessi ei kuitenkaan pääty vielä siihen. Kun

työsopimus on allekirjoitettu, tulisi alkaa pohtimaan miten henkilön saa parhaiten omaksumaan organisaation kulttuurin, toimintatavat ja arvot. (Kaijala 2016.) Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota (Joki 2018, 111). Perehdyttäminen aloitetaan jo ennen työn alkamista esimerkiksi työpisteen ja -välineiden järjestämisellä sekä laatimalla henkilökohtainen perehdyttämisohjelma (Hyppänen 2013).

Perehdyttämisen avulla työntekijä tutustutetaan työn tekemisen edellyttämään perustietoon, mutta niin kutsutun onboardingin avulla varmistetaan, että työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan tekemiseen varmistuen työntekijän sitoumuksen ja strategisten tavoitteiden omaksumisen. Tutkimusten mukaan työntekijän sitoumus on ylimmillään työsopimusta solmiessa, mutta sen jälkeen se alkaa laskea. Onboardingin avulla tätä sitoumusta voidaan kehittää jo ennen työsuhteen solmimista esimerkiksi positiivisen työnantajakuvan avulla ja hoitamalla käytännön asiat valmiiksi ennen uuden henkilön tuloa. Onboarding on pitkä ja vuorovaikutteinen prosessi, jonka avulla saadaan taattua työntekijän motivaatio ja edellytykset menestyä työssä. (Kaijala 2016.)

Joen (2018, 105) mukaan tyyppillisimpiä kompastuskiviä rekrytoinnissa on tarpeen ja tavoitteen huolimaton määrittely sekä huolimaton perehdytys. Hakijoille ei pidä lupaila liikoa ja huolimattomalla perehdytyksellä työntekijän on vaikeaa saada kiinni uudesta tehtävästä ja työyhteisöstä. (Joki 2018, 105–106.) Myös Kaijala (2016) listaa huolimattoman tarvemäärittelyn sekä uuden työntekijän yksinjäättämisen tyyppisimmiksi virheiksi prosessissa. Näiden lisäksi Kaijalan (2016) mukaan virheitä tapahtuu myös esimerkiksi liian lyhytjänteisellä ajattelulla sekä unohtamalla arvioida hakijan sopivuutta tiimiin ja vaikutusta ryhmädynamiikkaan. Kiinnittämällä huomiota erityisesti näihin asioihin voidaan minimoida virherekrytointeja. Koeajan käyttö on erittäin suositeltavaa, sillä se antaa työnantajalle mahdollisuuden arvioida työntekijän suoriutumista työssä, sekä työntekijälle mahdollisuuden arvioida, vastasiko työ odotuksia (Hyppänen 2013). Rekrytoinnin onnistuminen nähdään yleensä vasta kuukausien päästä. Onnistumista voidaan mitata esimerkiksi hakemusten määrällä, hakijoiden palautteella sekä palkatun työntekijän kokemuksilla ja menestyksellä (Joki 2018, 106).

4 Työnantajakuva rekrytoinnissa

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, millainen kuva organisaation työntekijöillä sekä potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta. Hyvä imago luo vetovoimaista organisaatiota, jossa työntekijät pysyvät ja työnantaja on houkuttava työmarkkinoilla. Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy jatkuvasti ja organisaatiot, joilla on hyvä työnantajakuva, vievät yleensä parhaat tekijät vieläpä kohtuullisella palkkatasolla. Erityisesti nuorilla työnantajakuva vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisiin työpaikkoihin hakeudutaan. (Kauhanen 2012, 69.)

Työnantajakuvaan vaikuttaa esimerkiksi toimiala, sisäinen ja ulkoinen viestintä, työpaikan sijainti, henkilöstön kokemukset, henkilöstöedut ja oppimismahdollisuudet (Kauhanen 2012, 69). Näistä rekrytoinnin kannalta tärkein on viestintä ja sen sisällöt. Hyppänen (2013) toteaa, että jo rekrytointi-ilmoituksella luodaan mielikuvaa organisaatiosta. Joen (2018, 90) mukaan ilmoituksella voidaan kasvattaa organisaation kiinnostavuutta erilaisilla markkinointiviestinnän keinoilla, kuten humoristisella tyyllillä. Lisäksi yhteydenotot ennen haastatteluja ja viimeistään haastattelu vaikuttavat erityisen paljon työnantajakuvaan. Haastattelijan käyttäytyminen, esitetyt kysymykset sekä haastattelun organisointi ja toteutus vaikuttavat työnantajakuvaan ja onnistuessaan kannustavat hakijaa kulkemaan prosessin loppuun asti sekä välittämään positiivista mielikuvaa myös muille. (Hyppänen 2013.)

Sallin ja Takatalon (2014, 12) mukaan työnhakijalle herää positiivisia odotuksia heti hakemuksen lähettämisen jälkeen. Tämä hetki kannattaa hyödyntää viestinnässä, sillä jos prosessi venyy, mielikuvat kääntyvät nopeasti kielteiseksi. Prosessi harvoin etenee niin nopeasti kuin haluttaisiin, joten tiiviin viestintäyhteyden rakentaminen hakijoiden kanssa on erityisen tärkeää. Hyvänä nyrkkisääntönä voi pitää, että hakijoihin kannattaa olla yhteydessä viikon välein. Tärkeimmät viestinnän kohdat rekrytointiprosessissa ovat:

- kiitos -viesti hakemuksen lähettamisestä ja tieto prosessin etenemisestä,
- kutsu haastatteluun, tai viesti siitä, että prosessi päättyy kyseisen hakijan kohdalla,
- viestintä prosessin etenemisestä haastatteluiden jälkeen sekä
- viestinä päätöksestä. (Salli & Takatalo 2014, 12–13.)

Työnantajakuvaa rakentaessa rekrytointiviestinnässä on tärkeää olla avoin ja rehellinen. Tällöin hakijalle muodostuu realistinen kuva organisaatiosta ja uuden työntekijän tullessa taloon odotukset vastaavat todellisuutta. Tämä taas kasvattaa hakijan luottamusta ja tyytyväisyyttä valintaansa ja sitoutuneisuus vahvistuu. Epärealistisen hyvän kuvan luominen organisaatiosta ei kannu pitkälle, kun työntekijä pettyy ja kielteinen tieto leviää nykypäivänä helposti. Toisaalta myös myönteiset asiat leviävät nopeasti sosiaalisessa mediassa. Työnantajakuvan parantaminen vaatii pitkäjänteistä työtä, sillä se rakentuu pääasiassa työntekijöiden positiivisista kokemuksista. (Salli & Takatalo 2014, 44–45.)

5 Toimeksiantaja ja rekrytointi toimeksiantajalla

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Mänttä-Vilppulan kaupunki on pieni kaupunki Ylä-Pirkanmaalla. Se sijaitsee noin 90 kilometrin päässä sekä Tampereelta että Jyväskylästä. Kaupunkiin kuuluu Mäntän ja Vilppulan taajamien lisäksi Kolhon ja Pohjaslahden kylät. Kaupungilla on Taidekaupungin status, sillä se on erityisen tunnettu kattavasta taiteen ja kulttuurin tarjonnastaan. (Tietoa kaupungista n.d.) Kaupungissa on asukkaita noin 9000 ja henkilöstöä kaupungilla on noin 380. Noin 65 % henkilöstöstä työskentelee työsuhteessa.

Mänttä-Vilppulan henkilöstöorganisaatio jakautuu viiteen palvelualueeseen, joista jokaisella on oma palvelualueen johtaja. Palvelualueet jakautuvat vastuualueisiin, joilla jokaisella on oma vastualueen päällikkö. Henkilöstösuunnitelmat laaditaan vastuualuekohtaisesti joka vuosi ja ne hyväksyy kaupunginhallitus. Niistä tulee ilmetä täytettävät virat ja toimet. Henkilöstösuunnitelmassa hyväksytyt virat tai toimet täyttämistä päättää palvelualueen johtaja. Toimi voidaan julistaa avoimeksi palvelualueen johtajan tekemän päätöksen laillisuusvalvonnan jälkeen. Palvelualueen johtajan päätöksellä voidaan lisäksi ottaa yli kuukauden mittaiseen sijaisuuteen, jos siihen on varattu määrärahat henkilöstösuunnitelmassa. Alle kuukauden sijaisuuteen voi ottaa vastualueen päällikkö palvelualueen johtajan luvalla, jos siihen on varattu määrärahat henkilöstösuunnitelmassa. Koeajan määrittämisestä päättää se, joka ottaa henkilön palvelussuhteeseen ja kaupungin käytännön mukaisesti koeaika määrätään aina täysimääräisenä, mikäli se on lainsäädännön mukaan mahdollista. (Hallintosääntö 2021, 14 §, 44–45 §.)

Uuteen toimeen, jota ei ole hyväksytetty henkilöstösuunnitelmien yhteydessä, täytyy hakea erikseen täyttölupa kaupunginhallitukselta. Täyttölupahakemuksen valmistelee vastuualueen päällikkö ja sen hyväksyy palvelualueen johtaja yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa. Henkilöstöpäällikkö valmistelee asian kaupunginhallitukselle. Täyttölupahakemuksessa kerrotaan perustelut toimen täyttämiseksi sekä laitetaan liitteeksi tehtävänkuvaus ja palkkaliite. Kun kaupunginhallitus on antanut täyttöluvan, toimen voi julistaa haettavaksi se, jolla on oikeus ottaa työntekijä kyseiseen toimeen. (Hallintosääntö 2021, 44 §.) Otto-oikeudet on kuvattu tarkemmin hallintosäännön pykälässä 45.

Mänttä-Vilppulan kaupungilla ei ole erillistä sisäistä rekrytointikanavaa, vaan kaikki rekrytoinnit julkaistaan Kuntarekry-palvelussa. Kuntarekry on valtakunnallinen kuntatyönantajien rekrytointipalvelu, joka tarjoaa kunnille rekrytoinnin ohjelmisto- ja asiantuntijapalveluita (Tietoa Kuntarekrystä n.d.). Kuntarekryn kautta ilmoitus voidaan julkaista myös muihin kanaviin, kuten työ- ja elinkeinopalveluiden verkkosivuille. Lisäksi ilmoituksia jaetaan Mänttä-Vilppulan kaupungin sosiaalisen median kanavissa, kuten LinkedInissä ja Facebookissa.

6 Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tieteellisten töiden taustalla on aina ongelma, joka ohjaa koko tutkimusta. Tutkimusongelman rajaaminen on tärkeää, jotta tutkimuksessa pystytään selvittämään oikeita asioita ja tutkimuskysymykset ja -menetelmät ovat tarkoituksenmukaisia. Koko opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet kyttyvät tutkimusongelmaan. (Kananen 2014, 32.) Tutkimuksellisissa kehittämistöissä tämä tarkoittaa kehittämistehtävän määrittämistä, eli mihin kehittämisellä pyritään. Se voi olla konkreettinen tuotos, toimintatapa tai kehittämisidea. Kehittämistehtävä voi sisältää esimerkiksi prosessimallinnusta, jossa määritellään koko prosessin kulku työvaiheineen, perusteluineen, ohjeineen, ongelmineen ja kehittämis ehdotuksineen. Kehittämistehtävän määrittämisessä olennaisinta on, että tavoitteet on pohdittu riittävän syvällisesti ja huolellisesti, jotta ne tukevat käytännön toimintaa. (Ojasalo ym. 2015, 32–33.)

Tämän työn kehittämistehtävänä on luoda rekrytointiprosessikuvaus työsuhteisten rekrytointiin Mänttä-Vilppulan kaupungissa. Muuttuva työelämä on kasvattanut rekrytointien määrää, ja toimeksiantajalla on ollut monenlaisia haasteita rekrytointiprosessissa. Toimeksiantajalla ei ole ennestään minkäänlaista rekrytointiprosessikuvausta tai rekrytointiopasta, joten prosessi ei ole

tehokas ja yhtenäinen. Se vaatii ylimääräisiä resursseja, jotka voitaisiin poistaa selkeällä ja yhtenäisellä ohjeistuksella. Suurin osa toimeksiantajan rekrytoinneista koskee työsuhteisia, joten tarve työsuhteisten rekrytointiprosessikuvaukselle on suurempi kuin virkasuhteisten. Tavoitteena on, että toimeksiantaja saa kehittämistyön tuloksena mahdollisimman toimivan ja selkeän prosessikuvauksen rekrytointeihin osallistuvien henkilöiden tueksi ja pystyy sen myötä toteuttamaan rekrytointeja tehokkaammin. Hakijakokemus on olennainen osa hyvää rekrytointiprosessia, joten tavoitteeseen pääsemiseksi prosessia on tarkoitus kehittää myös hakijakokemuksen näkökulmasta.

Tutkimusongelma tulee muotoilla vielä tutkimuskysymyksiksi, jotka ohjaavat tutkimusta ja tiedonkeruuta. Vastaukset tutkimuskysymyksiin ratkaisevat tutkimusongelman. (Kananen 2014, 36.) Kehittämistehtävä saadaan ratkaistua seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Miten prosessi tällä hetkellä etenee ja mitä kuhunkin vaiheeseen sisältyy?
- Miten työnantajakuva ilmenee rekrytointiprosessissa?
- Mitkä asiat tai vaiheet prosessissa toimivat ja missä olisi kehitettävää?

Prosessin kehittämiseksi täytyy ensin selvittää tarkkaan prosessin kulku tällä hetkellä. Pelkkä kehittämiskohteiden selvittäminen ei anna riittävästi vastauksia, sillä prosessiin osallistuvat eivät välttämättä itse näe kaikkia prosessin ongelmakohtia. Kehittämistyön kannalta on tärkeää selvittää myös, miten prosessiin osallistuvat kehittäisivät prosessia, jotta voidaan mahdollisesti saada yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, mikä toimisi juuri toimeksiantajan organisaatiossa.

7 Tutkimuksen toteutus

7.1 Menetelmäkuvaus

Tutkimus toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä ja tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä, kun taas määrällisessä tutkimuksessa ilmiö ja sitä selittävät teoriat tunnetaan ennakkoon ja tutkimuksessa pystytään siten esittämään tarkempia kysymyksiä (Kananen 2015, 34). Tutkimuksellisella kehittämistyöllä ei haluta vain tuottaa aiheeseen liittyvää uutta teoriaa, vaan työelämän konkreettisia ja toimivia käytännön ratkaisuja (Ojasalo ym. 2015, 19). Toimeksiantajan tarve oli prosessin kehittäminen pelkän tutkimuksen sijaan, joten tutkimuksellinen kehittämistyö soveltui parhaiten tähän tarpeeseen. Proses-

sin kulusta ja ongelmakohtista ei ollut tarpeeksi ennakkotietoa määrällisen tutkimuksen toteuttamiseksi, jonka johdosta laadullinen tutkimusote oli selkeä valinta tutkimusotteeksi. Lisäksi työsuhteisia rekrytoivia esimiehiä ei olisi ollut toimeksiantajalla tarpeeksi määrällisen tutkimusotteen valitsemiseksi.

Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee liikkeelle muutostarpeesta ja sen avulla pyritään tuottamaan toimivia käytännön ratkaisuja työelämään (Kananen 2015, 33). Tutkimuksellinen kehittämistyö sisältää käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden ja ratkaisujen kehittämistä ja toteuttamista (Ojasalo ym. 2015, 19). Kehittämistyön tuloksena saadaan muutos kehittämisen kohteena olleeseen ilmiöön. Tuloksia ei voida yleistää, sillä tuloksen saaminen edellyttää muutosprosessia ja prosessissa tulee huomioida konteksti ja muutoksen edellyttämät toimenpiteet. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä ei tarkoiteta arkista asioiden kehittämistä, vaan sen tulee täyttää tutkimuksen kriteerit. (Kananen 2012, 43.) Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan muutostarve oli rekrytointiprosessikuvaus työsuhteisten rekrytointiin. Sellaista ei ole aiemmin ollut, joten prosessikuvausten avulla saataisiin ratkaisu rekrytinnissa ilmenneisiin ongelmiin.

Tutkimuksellinen kehittämistyö ei ole oma tutkimusmenetelmänsä, vaan tutkimuksessa voidaan käyttää monia eri menetelmiä tutkimuskohteen, tilanteen ja kehittämiskohteen mukaan (Kananen 2015, 33). Kehittämistyössä tutkimuksellisuus näkyy esimerkiksi järjestelmällisyydessä, tiedon hankinnassa, analyttisyydessä, kriittisyydessä ja prosessin dokumentoinnissa sekä lopputuloksen jakamisessa (Ojasalo ym. 2015, 22). Tutkimusotteen valinta on ongelmälähtöistä, sillä tutkimusotteen ja -menetelmien tulee tavoittaa tutkimuksen kohteena oleva ilmiö. Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusotteeksi parhaiten silloin, kun ilmiö on tutkimuskohteena uusi, siitä halutaan saada syvälinen kuvaus tai näkemys, halutaan luoda uusia teorioita tai käytetään triangulaatiota. Laadullinen tutkimus perustuu sanoihin ja lauseisiin eikä sillä pyritä yleistettävään tietoon, kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2012, 29.) Tämän kehittämistyön olennainen osa oli rekrytinnin parissa toimivien kokemukset prosessin epäkohdista ja toisaalta myös toimivista asioista, joten laadullinen tutkimus oli selkeä valinta tutkimusotteeksi. Prosessi oli toimeksiantajalla tutkimuskohteena uusi eikä siitä ollut juurikaan ennakkotietoa, joten laadullisella tutkimusotteella saatiin syvälinen näkemys tilanteesta ja pystyttiin sen myötä ratkaisemaan toimeksiantajan ongelma.

7.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Kanasen (2017, 88) mukaan haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen yleisin tutkimusmenetelmä, ja haastattelumuodoista käytetään eniten teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla voidaan saada kattava kokonaiskuva ilmiöstä, jota ei etukäteen tunneta (Kananen 2018, 95). Koska tutkittavaa ilmiötä ei juurikaan tunnettu etukäteen ja haastatteluiden avulla oli tarkoitus selvittää prosessin epäkohtia, teemahaastattelut todettiin parhaaksi aineistonkeruumenetelmäksi.

Muita laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä on havainnointi sekä erilaiset haastattelumuodot. Havainnointi soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteena on yksilön toiminta tai vuorovaikutus tai esimerkiksi esineen käyttäminen (Ojasalo ym. 2015, 105, 114). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemahaastattelun lisäksi käytetyimmät haastattelumuodot ovat lomakehaastattelu ja syvähaastattelu. Lomakehaastattelu on yleensä melko strukturoitu eikä sitä siksi käytetä juurikaan laadullisissa tutkimuksissa. Syvähaastattelussa taas käytetään vain avoimia kysymyksiä ja haastattelu rakentuu saatujen vastausten varaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, eli haastattelun eteneminen on osittain lyöty lukkoon, mutta ei täysin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47).

Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä keskustelua, johon tutkija on määritellyt etukäteen teemat, joiden mukaan haastattelussa edetään. Teemahaastattelussa ei käytetä etukäteen laadittua kysymyspohjaa, vaan teemat ovat hyvin yleisluontoisia keskustelunaiheita. Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii saamaan laajan kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu toteutetaan keskustellen haastateltavan kanssa, ja keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla. Keskustelussa tutkija saattaa esittää tarkentavia kysymyksiä ja auttaa keskustelua pysymään aiheessa, mutta muuten haastateltava saa melko vapaasi kertoa kokemuksistaan. Tutkijalla tulee olla jonkinlainen ennakkonäkemyks tutkittavasta ilmiöstä, jotta hän voi laatia haastattelun teemat. Teemojen avulla varmistetaan, että saadaan mahdollisimman hyödyllistä tietoa kaikesta ilmiöön liittyvästä. Haastattelutilanteessa saattaa tulla esiin myös uusia teemoja, joita tutkija voi poimia uusiksi keskustelun aiheiksi. Keskustelu aloitetaan aina teemalla ja keskustelun edetessä tutkija vie keskustelua aina yksityiskohtaisempiin asioihin kyseiseen teemaan liittyen. (Kananen 2017, 88, 95–96.) Haastattelutilanne kannattaa tallentaa, jotta keskustelu on mahdollisimman sujuvaa ja luontevaa eikä keskittyminen mene muistiinpanojen kirjaamiseen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 92).

Koska tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kohteena oli prosessi, havainnoimalla ei olisi saatu tarpeeksi tietoa kehittämistyön toteuttamiseksi. Tutkimuksen ja kehittämistyön onnistumiseksi tarvittiin tietoa esimerkiksi henkilöiden kokemuksista ja mielipiteistä, joita ei olisi havainnoimalla saatu. Tutkittavasta ilmiöstä ei ollut tarpeeksi tietoa lomakehaastattelun suorittamiseksi, mutta kuitenkin sen verran, että myöskään syvähaastattelu ei olisi ollut tarkoituksenmukainen menetelmä täydellisen avoimuutensa vuoksi. Teemahaastattelu todettiin parhaaksi menetelmäksi, koska haastattelulle on olemassa pohja, mutta haastattelu kuitenkin etenee myös haastateltavan vastausten mukaan ja vastauksista esitetään lisäkysymyksiä, joten mitään ei jää huomioimatta.

Kanasen (2012, 101) mukaan teemahaastattelussa haastateltaviksi valitaan ne, joita ilmiö koskettaa tai jotka tietävät siitä eniten. Haastateltavien määrä riippuu siitä, kuinka moni on tekemisissä ilmiön kanssa (Kananen 2012, 101). Hirsjärvi ja Hurme (2015, 58) taas toteavat, että haastateltavia valitaan niin paljon, kuin tarvittavan tiedon saamiseksi on välttämätöntä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien valinnassa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä tutkimuksessa ei pyritä tilastollisesti yleistettävään tietoon ja tarpeellinen tieto voidaan saada jo muutamalta henkilöltä. Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilöhaastatteluna tai ryhmähaastatteluna, jossa keskustelu on yksilöhaastattelua vapamuotoisempaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–59, 61.)

Rekrytointiprosessi koskettaa eniten rekrytointeja suorittavia esimiehiä. Työsuhteisten rekrytointeihin osallistuvia esimiehiä toimeksiantajalla on noin 25. Mänttä-Vilppulan kuntaorganisaatio jakautuu viiteen palvelualueeseen: konsernipalveluihin, sosiaali- ja terveyspalveluihin, sivistyspalveluihin, kulttuuri- ja hyvinvointipalveluihin sekä teknisiin palveluihin. Haastateltavia esimiehiä valittiin harkinnanvaraisella näytteellä yksi jokaiselta palvelualueelta Konsernipalveluita lukuun ottamatta, koska eniten organisaation rekrytointeihin osallistuu vain muutama esimies ja muut rekrytoivat harvemmin. Tutkimuksen kannalta tarvittava tieto saadaan useimmin rekrytoivilta esimiehiltä ja eri palvelualueilla saattaa olla erilaisia haasteita prosessissa, joten haastateltavat oli tutkimuksen kannalta luotettavinta valita eri aloilta. Konsernipalveluista ei haastateltu ketään, koska kyseinen palvelualue on todella pieni ja kaikki palvelualueen esimiehet ovat niin uusia, että he eivät ole ehtineet vielä rekrytoida työsuhteisia henkilöitä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina mahdollisimman luottamuksellisen ilmapiirin luomiseksi. Koska tutkimus perustui henkilöiden kokemuksiin ja mielipiteisiin, ryhmähaastattelussa keskustelu ei välttämättä olisi ollut yhtä

avointa ja sen myötä jotain olennaista olisi saattanut jäädä puuttumaan. Teemahaastattelurunko on liitteessä 1.

7.3 Aineiston analysointimenetelmät

Teemahaastattelussa aineistoa syntyy yleensä paljon. Analysointi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa havainnoimalla ilmiöön liittyviä erityispiirteitä, joita voidaan tarkentaa mahdollisella toisella haastattelukierroksella. Kun aineisto on tallennettu, se litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Analysoinnin voi tehdä myös suoraan tallenteesta, jos haastattelut ovat olleet lyhyitä ja haastateltavia on vähän. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 135, 138.) Litterointi on hidas työvaihe, joten kannattaa pohtia kuinka tarkasti se on tarpeen tehdä. Litteroinnin tarkkuudessa on kolme tasoa: sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotasoinen litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa kirjataan jokainen ääni sekä tarvittaessa myös esimerkiksi äänenpainot tai eleet. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muunnetaan kirjakielelle ja propositiotasolla kirjataan vain sanoman tai havainnon ydinsisältö. (Kananen 2012, 109–110.)

Haastattelut toteutettiin kasvotusten ja tallennettiin Microsoft Teams -etäkokoussovelluksella. Tutkimusaineisto litteroitiin, jotta se saatiin yhtenäiseen helpommin analysoitavaan muotoon. Litterointi toteutettiin yleiskielisesti ja jätettiin pois ylimääräiset äännähdykset ja esimerkiksi toistetut sanat. Siten aineistosta saatiin helpommin luettava ja analysoitava ja pystyttiin paremmin erottamaan konkreettinen asiasisältö. Sanatarkassa litteroinnissa kuluu paljon aikaa epäolennaisiin asioihin, kun taas propositiotasoinen litterointi todettiin liian epäluotettavaksi menetelmäksi. Propositiotasoisesta litteroinnista saattaa jäädä pois asioita, jotka litteroidessa ei vaikuta olennaiselta, mutta olisikin todettu olennaiseksi myöhemmissä analysoinnin vaiheissa.

Perinteisin laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmä on sisällönanalyysi. Sitä voidaan käyttää niin yksittäisenä menetelmänä kuin teoreettisena kehyksenä, jota voidaan käyttää erilaisissa analysointimenetelmissä. Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Aikaisemmilla havainnoilla ja teorioilla ei ole merkitystä, sillä analyysi perustuu täysin tutkimusaineistoon. Teorialähtöinen analyysi taas nojaa aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin, jotka kuvaillaan tutkimuksessa ja joiden avulla määritellään tutkittavat käsitteet. Ana-

lyysiä ohjaa aiemmin luotu teoria tai malli, jota saatetaan tutkimuksessa esimerkiksi testata uudessa ympäristössä. Näiden välimuoto on teoriaohjaava analyysi, jossa aiempi teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjaudu siihen täysin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä analyysi toteutettiin teorialähtöisenä sisällönanalyysinä, sillä tutkimuksen taustalla oli aiemmat tutkimukset ja teoriat. Tavoitteena oli kehittää konkreettisesti toimeksiantajan tarpeisiin soveltuva prosessikuvaus aiempien aiheeseen liittyvien teorioiden ja prosessikuvausten pohjalta. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teorialähtöisessä analyysissä olemassa olevista käsitteistä muodostetaan analyysirunko, joka sisältää erilaisia koodeja tai luokituksia aineistolähtöisen analyysin periaatteiden mukaan. Ensin litteroitu aineisto pelkistetään ja samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään alaluokiksi, jotka nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Alaluokat yhdistetään yläluokiksi, jotka yhdistetään vielä pääluokiksi. Aineistolähtöinen ja teorialähtöinen analyysi eroavat siten, että aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet ja luokat luodaan täysin aineiston pohjalta, kun taas teorialähtöisessä analyysissä ne muodostetaan jo olemassa olevista käsitteistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämän tutkimusaineiston analysoinnin teoreettisena pohjana toimi rekrytointiprosessin teoria, jonka avulla aineistoa luokiteltiin.

7.4 Eettisyys

Tuomen ja Sarajärven (2018, 110) mukaan tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on yksi tärkeimmistä hyvän tutkimuksen elementeistä. Tutkimusraportissa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, millaisia lähteitä on käytetty ja miten niitä on käytetty. Hyvä tutkimus on myös eettisesti kestävä, eli esimerkiksi tutkimussuunnitelma, tutkimusasetelma ja raportointi tulee olla huolellisesti sekä tarkoituksenmukaisesti laadittu. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa on tärkeää antaa tutkittavalle riittävä informaatio tutkimuksesta ja esimerkiksi tiedon luottamuksesta, seurauksista ja yksityisyydestä. Sen pohjalta on pyydettävä tutkittavan suostumus tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 20.) Yleiset hyvän tieteellisen käytännön periaatteet on kuvattu tarkemmin tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeessa.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6–7) ohjeen mukaan tutkimus tulee suorittaa hyvän tieteellisen tavan mukaan, jotta se on eettinen, luotettava ja uskottava. Tutkimustyössä sekä tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja

tarkkuutta. Tutkimuksessa tulee soveltaa eettisesti kestäviä sekä tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Muiden tutkijoiden tekemää työtä tulee kunnioittaa ja viitata tutkimuksiin asianmukaisella tavalla. Tutkimus tulee suunnitella, suorittaa, raportoida ja tallentaa tieteellisen tiedon vaatimusten mukaisesti. Tarvittaessa täytyy hankkia tutkimuslupa sekä suorittaa eettinen ennakoarviointi. Kaikkien tutkimukseen osallistuvien tulee määritellä ja hyväksyä osallistujien oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineiston säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat määräykset. Rahoituslähteet ja muut olennaiset asiat tulee kertoa ja raportoida asianosaisille sekä tutkimuksessa tulee noudattaa hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Jokainen tutkija ja tutkimusryhmä vastaa itse hyvän eettisen käytännön toteutumisesta. Tieteellisen tutkimuksen vahingoittaminen eli hyvän eettisen käytännön loukkaus saattaa johtaa koko tulosten mitätöintiin. Tieteellisen käytännön loukkaukset jaetaan kahteen ryhmään, vilppiin ja piittaamattomuuteen. Vilpillä tarkoitetaan tiedeyhteisön tai päättäjien harhaanjohtamista esimerkiksi esittämällä vääriä tietoja tai tuloksia tai käyttämällä väärin toisen tutkijan suorittamaa tutkimusta. Piittaamattomuudella tarkoitetaan törkeää laiminlyöntiä ja huolimattomuutta tutkimuksen eri vaiheissa, kuten muiden tutkijoiden osuuden vähättelyä tai huolimattomuutta ja harhaanjohtavaa raportointia, kirjaamista ja säilyttämistä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 7–9.)

Tutkimuksen raportoinnissa pyrittiin käyttämään mahdollisimman luotettavia lähteitä arvioimalla esimerkiksi kirjoittajien ammattitaitoa ja lähteiden käyttöä ja merkintää. Raportoinnissa käytetyt lähteet on merkitty ja niihin on viitattu asianmukaisesti muiden tekemää työtä kunnioittaen. Koko tutkimusprosessi dokumentoitiin mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti eettisyyden ja luotettavuuden varmistamiseksi. Haastatteluaineisto säilytettiin tutkimusprosessin ajan ja hävitetään välittömästi tämän opinnäytetyön valmistuttua. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tietojen salassapidosta ennen haastattelutilannetta ja pyydettiin suostumus haastatteluun. Henkilötietoja tutkimuksessa ei kerätty.

Tiedonhankinta toteutettiin systemaattisesti ja se aloitettiin tarkentamalla kehittämistyön aihe ja tavoitteet, jonka jälkeen lähdettiin etsimään aiheeseen liittyviä asiasanoja Finto-palvelusta. Tiedonhaun asiasanoina käytettiin esimerkiksi sanoja henkilöstö, henkilöstöhallinto, henkilöstöhan- kinta, rekrytointi, työhaastattelut, työ kierto, työsopimuslaki, työsuhde, perehdyttäminen ja kunta-

ala. Tämän jälkeen kotimaisia lähteitä haettiin janet.finna.fi -tietokannasta sekä Googlega ja kansainvälisiä tutkimusartikkeleita haettiin Business Source Elite (EBSCO), Emerald Insight ja Google Scholar -tietokannoista huomioiden lähteiden laatu ja luotettavuus koko prosessin ajan. Tietokannoista etsittiin mahdollisimman ajantasaisia, relevantteja, puolueettomia ja kattavia lähteitä, sekä pyrittiin löytämään aina alkuperäinen lähde tai arvioimaan referaatin luotettavuutta esimerkiksi lähteiden merkinnän ja niiden luotettavuuden pohjalta.

7.5 Laatu ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuustarkastelun keskiössä on riittävä dokumentaatio. Tutkimusprosessi tulee suorittaa tieteen sääntöjen mukaan ja luotettavuutta tarkastellaan kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Kananen 2014, 151.) Tutkimuksen luotettavuus riippuu osittain sen laadusta. Ennen haastatteluja laadukkuus voidaan varmistaa laatimalla haastattelurunko etukäteen ja pohtimalla, miten teemoja syvennetään ja millaisia lisäkysymyksiä esitetään. Haastattelutilanteessa tulee varmistaa teknisten laitteiden toimivuus ja että kaikki tarvittava aineisto ja välineistö on mukana. Lopuksi kannattaa varmistaa haastattelurungosta, että kaikki teemat ja kysymykset on käyty läpi. Aineiston käsittelyn laatua parantaa se, että litterointi toteutetaan mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184–185.)

Jos kaikkia haastateltavia ei ole haastateltu, haastattelutallenne on epäselvä, litteroinnin säännöt muuttuvat kesken tutkimuksen tai aineiston analysointi on sattumanvaraista, tutkimus ei ole silloin myöskään luotettava. Luotettavuuteen liittyy kuitenkin muutakin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 185.) Kananen (2015, 111) mukaan kehittämistutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan käytettyjen tutkimusmenetelmien laatukriteerien mukaan, eli jos tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena, silloin myös luotettavuutta tarkastellaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerien pohjalta. Kehittämistutkimuksessa pyritään mahdollisimman hyvään muutokseen ja että muutosprosessi olisi mahdollisimman sujuva. Sen vuoksi luotettavuuden varmistamiseksi laaditaan ennakosuunnitelma, jolla pyritään varmistamaan tutkimustulosten luotettavuus. (Kananen 2015, 111–112.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Luotettavuuden arvioinnin mahdollistamiseksi dokumentaation tulee olla riittävää ja kaikki valinnat

tulee perustella huolellisesti. (Kananen 2015, 112.) Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus toistettaisiin, niin molemmilla tutkimuskerroilla saataisiin sama lopputulos. Tutkimustulos on reliaabeli myös silloin, jos kaksi tutkijaa päätyvät samaan lopputulokseen tai kahdella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Reliabiliteettiin kannattaa kuitenkin suhtautua hieman varauksella erityisesti, jos tutkitaan muuttuvia ominaisuuksia. Ajassa tapahtuva muutos on ihmiselle ominaista ja toistamalla tutkimus tai käyttämällä rinnakkaisia tutkimusmenetelmiä ei välttämättä saada täysin samaa tulosta. Kahden tutkijan saama tulos taas riippuu tulkinnoista, joten siltä kannalta reliabiliteettia kannattaa tarkastella esimerkiksi siten, että päätyvätkö tutkijat samoihin luokituksiin. Laadullisen tutkimuksen validiteetilla taas tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä oletetaan tutkittavan. Esimerkiksi käsitteet tulee määritellä huolellisesti ja tutkimusaiheeseen liittyen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 186–187.)

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti varmistetaan yleensä esimerkiksi tulosten vahvistettavuuden, arvioitavuuden, tulkinnan ristiriidattomuuden tai saturaation avulla. Vahvistettavuus voidaan varmistaa esimerkiksi antamalla haastateltavalle luettavaksi ja vahvistettavaksi tutkijan tulkinnat ja tutkimustulokset. Tilanne muuttuu haastavaksi, jos tutkittava ei vahvista tuloksia esimerkiksi olosuhteiden muuttumisen johdosta, tai jos hänen näkemyksensä on eronnut kohdeyhmän yleisestä näkemyksestä. Vahvistettavuutta voidaan siksi parantaa myös aineistotriangulaation avulla, eli keräämällä tietoa eri lähteistä ja vertaamalla sitä tutkimustuloksiin. Mitä enemmän todisteita jokin väite tai lausunto saa, sitä todenmukaisempana lausuntoa voidaan pitää. Tutkimuksen arvioitavuus voidaan varmistaa riittävän dokumentaation avulla, eli dokumentoimalla ja perustelemalla kaikki tutkimusprosessissa tehdyt ratkaisut. Tulkinnan ristiriidattomuuden arviointi on laadullisessa tutkimuksessa haastavaa, koska sille ei ole olemassa tarkkoja tulkintasääntöjä. Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin parantaa, jos toinen tutkija päätyy samoihin johtopäätöksiin, eli tulokset eivät ole ristiriidassa keskenään. Saturaatio tai kylläntyminen liittyy havaintoyksiköiden määrään, eli kuinka monta havaintoyksikköä tutkimukseen tulee valita, ennen kuin vastaukset alkavat toistaa itseään. (Kananen 2014, 151–154.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön laatu pyrittiin varmistamaan edellä kerrotun tavoin, eli esimerkiksi laatimalla haastattelurunko ja -kysymykset sekä määrittelemällä analysointimenetelmät etukäteen. Näin varmistettiin, että haastattelutilanne, aineisto ja analysointi ovat mahdollisimman

tasapuoliset ja yhtenäiset. Tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltiin erityisesti vahvistettavuuden ja arvioitavuuden näkökulmasta. Vahvistettavuus varmistettiin antamalla tutkimuksen tulokset haastatelluille vahvistettavaksi. Dokumentaatio on yksi tärkeimmistä luotettavuuden mittareista, joten arvioitavuus varmistettiin mahdollisimman tarkalla tutkimuksen toteutuksen dokumentoinnilla sekä perustelemalla kaikki valinnat lähteisiin pohjautuen. Kaikki aineisto säilytettiin tutkimusprosessin loppuun asti, jotta tutkimustulokset pystyttiin tarvittaessa todentamaan. Tutkimuksen tulosten raportoinnissa käytettiin mahdollisimman paljon suoria lainauksia haastatelluista, jotta myös lukija pystyy varmistumaan tulosten luotettavuudesta.

Tutkimuksen ristiriidattomuudesta ei pystytty täysin varmistumaan, koska tulosten tulkinta riippuu aina loppupeleissä tutkijasta, eikä tutkimusta toisteta toisen tutkijan toimesta. Saturaatio pyrittiin huomioimaan haastateltavien määrässä valitsemalla haastateltaviksi yksi eniten rekrytoiva esimies jokaiselta palvelualueelta, mutta koska kehittämistyössä tutkittiin esimiesten kokemuksia ja mielipiteitä rekrytointiprosessista, on mahdollista, että jokaisella toimeksiantajan esimiehellä olisi ollut omanlainen näkemys ja mielipide rekrytointiprosessista. Toisaalta pidettiin mahdollisena, että aineisto alkaa saturoitumaan jo tällä haastateltavien määrällä, joten sitä tarkasteltiin aineiston analysoinnin aikana. Tällä haastateltavien määrällä kuitenkin saatiin tutkimuksen kannalta tarpeellinen tieto, joten suurempi tai pienempi haastateltavien määrä ei olisi ollut tarpeellinen tai antanut tarpeeksi luotettavaa tietoa, joten haastateltavien määrä on siten perusteltu.

8 Tutkimuksen tulokset

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina haastattelurungon (liite 1) mukaisesti lokakuussa 2021. Teemahaastattelut todettiin hyväksi menetelmäksi, koska haastatteluissa tuli ilmi asioita, joista ei ollut etukäteen tietoa ja niistä pystyttiin esittämään lisäkysymyksiä. Haastateltaviin oltiin yhteydessä sähköpostitse, jossa kysyttiin suostumus haastatteluun ja kerrottiin opinnäytetyön aihe, tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä. Lisäksi kerrottiin salassa pidosta, että kaikki tutkimusaineisto on salaista ja haastateltavien henkilöllisyydet ovat vain minun tiedossani, sekä haastatteluaineisto ja omat analysoinnin muistiinpanot hävitetään välittömästi opinnäytetyön valmistuttua. Haastateltavia oli neljä ja heidät valittiin harkinnanvaraisella näytteellä. Heihin viitataan tässä luvussa nimillä H1, H2, H3 ja H4 haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi.

Haastatteluiden alussa kartoitettiin taustatietoja haastateltavista. Haastateltavilla oli kokemusta rekrytoinnista Mänttä-Vilppulan kaupungilla yhdestä kymmeneen vuotta ja kaikilla oli useita rekrytointeja takana. Yksi kauimmin rekrytoineista esimiehistä kertoi saaneensa koulutusta Kuntarekryn käyttöön silloin, kun järjestelmä hankittiin, mutta mitään muuta koulutusta rekrytointiin kukaan haastateltavista ei ollut saanut. Kaksi uusinta esimiestä kertoi hieman kokemuksiinsa myös omasta rekrytointiprosessistaan. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin yleiskielisesti sekä analysoitiin teorialähtöisesti, kuten luvussa 7.3 on kerrottu. Litterointivaiheessa myös anonymisoitiin aineistosta sellaiset lausunnot, joista haastateltava saattaa olla tunnistettavissa. Aineiston analysoinnissa löytyi kaksi teemaa, jotka toistuivat läpi kaikkien haastatteluiden: ohjeistusten puute tai epäselvyys, sekä työvoiman saatavuuden ongelmat. Tutkimuksen tulokset kerrotaan seuraavissa alaluvuissa teoreettisen viitekehyksen mukaan jaoteltuna.

8.1 Rekrytoinnin suunnittelu

Haastatteluiden alussa kaikki haastateltavat kertoivat tunnistavansa rekrytoinnin prosessina, mutta eivät olleet sen tarkemmin pohtineet asiaa, tai sitä ei ollut määritelty kirjallisesti. Yksi haastateltavista nosti esille Kuntarekryn ja kertoi, että prosessi siellä on joissain määrin selkeä ainakin vakituisten rekrytoinnissa. Jo tässä vaiheessa nousi esille ohjeistusten puute, ja yksi haastateltava kertoi rekrytointiprosessista seuraavasti.

Kyllähän sen ymmärtää, että se on prosessi, joka lähtee tarpeesta ja mitä sitten pitää tehdä. – – Mutta ei ole kukaan koskaan kirjoittanut sitä prosessia auki tai näyttänyt, että näin se menee. – H2

Tarve rekrytoinnille oli syntynyt monin eri tavoin. Kaksi haastateltavista kertoi tarpeen syntyvän useimmin lyhytaikaisista poissaoloista tai vuosilomista ja kaksi taas kertoi tarpeen syntyvän yleensä työntekijän irtisanoutumisesta esimerkiksi uuden työpaikan tai eläköitymisen johdosta. Lakisääteisiin poissaoloihin ja eläköitymisiin ei pystytä vaikuttamaan, mutta työntekijän irtisanoutuessa uuden työpaikan johdosta voisi olla tarpeen kartoittaa, mikä sai työntekijän vaihtamaan työpaikkaa. Se antaisi hyödyllistä tietoa kehittämistarpeista ja voisi vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja siten osaltaan vähentää rekrytointien tarvetta.

Työvoiman saatavuuden haasteiden sekä resurssien rajallisuuden vuoksi kaksi neljästä haastateltavasta kertoi, että tarpeen syntyessä pohditaan ensimmäisenä, onko toimea tarpeen täyttää, vai

voisiko tehtäviä yhdistellä olemassa oleviin tehtäviin. Sisäisiä siirtoja kukaan ei erityisemmin ollut hyödyntänyt, muutoin kuin vakinaistamalla määräaikaista työntekijöitä. Työvoiman saatavuuden ongelmat tuli esille kaikissa haastatteluissa jossain vaiheessa haastattelua. Sisäisten siirtojen mahdollisuutta voisi olla syytä pohtia enemmänkin ratkaisuna työvoiman saatavuuden haasteisiin, ja yksi haastateltavista olikin pohtinut sitä sekä esimerkiksi työkiertoa ratkaisuna ongelmiin.

Ulkopuolelta on otettu aina työntekijät, jossain vaiheessa on ollut selvittelyjä esimerkiksi työkykyhaasteiden johdosta, että työntekijä palaisi töihin johonkin muuhun yksikköön, mutta olisi kiva miettiä enemmänkin yhteistyötä muidenkin yksiköiden kanssa, tai miettiä esimerkiksi työkiertoa. Työntekijät alkavat olla kiven alla, joten senkin puolesta olisi hyvä miettiä yhteistyötä. – H2

Täyttöluvan hakua haastateltavat kertoivat pohtivansa heti tarpeen synnyttyä, mutta senkin hakeemisessa ilmeni epäselvyyksiä siitä, koska se tulee hakea ja keneltä. Tehtävänkuvauksia haastateltavat olivat pohtineet ja päivittäneet rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa, kun taas henkilöprofiilia ei ollut kukaan kirjoittanut auki, mutta sitä oli kyllä pohdittu rekrytoinnin aloitus tai toteutusvaiheessa. Muutama haastateltava pohti, että sen määrittelemisestä voisi ehkä olla hyötyä myöhemmissä rekrytoinnin vaiheissa. Yksi haastateltavista korosti pohtivansa tehtävänkuvauksen laadinnan yhteydessä mitä tehtävä tulevaisuudessa voisi sisältää, sen sijaan että listaisi vain pois lähteneen työntekijän ominaisuudet.

Kyllä siinä on sopiva kohta sille, että mietitään onko tarvetta vaikka jotain painotuksia muuttaa tai onko tehtävä jotenkin muuttunut edellisen tehtävänkuvauksen laatimisesta. Toki niitä käydään myös kehityskeskusteluiden yhteydessä ja tarkoitus olisi, että ne olisivat ajantasaiset, mutta voi olla, että henkilön ominaisuudet ovat ratkaisseet ja sitten kun tulee rekrytointi, niin haetaan jotain toisentyypistä. – H3

Rekrytointistrategiasta ei ollut tietoa kenelläkään haastateltavista, mutta kaksi haastateltavista kertoi kaivanneensa sellaista. Yleisesti ohjeistusten puute ja epäselvyys tuli esille jossain vaiheessa kaikissa haastatteluissa. Pääasiallinen käytetty hakukanava oli Kuntarekry, jonka kautta ilmoitus menee myös työ- ja elinkeinopalveluiden verkkosivuille ja osaa ilmoituksista on jaettu kaupungin sosiaalisissa medioissa. Yksi haastateltavista kertoi myös lehti-ilmoittelun paikallisessa ilmaisjakelehdessä olleen hyödyksi ja yksi kertoi kokeilleensa laittaa ilmoituksen suoraan pelkästään sosiaaliseen mediaan. Useampi haastateltava kuitenkin koki esimerkiksi Facebookin käytön rekrytoinnissa hieman hankalaksi ja kaipasi ohjeistusta erilaisten hakukanavien käyttöön rekrytoinnissa. Tällä voitaisiin parantaa myös hakuilmoitusten tavoitavuutta ja sen myötä saada apua työvoiman

saatavuuden ongelmiin. Useampi koki myös niin sanotun puskaradion olleen toimiva tällä seudulla.

Prosessin tyypillisimmästä kestoista saatiin monenlaisia vastauksia. Lyhytaikaisia sijaisia rekrytoidaan hyvinkin nopealla aikataululla, mutta pidempiaikaisten sijaisten ja vakituisten kohdalla prosessi oli kestänyt muutamasta viikosta muutamaan kuukauteen. Kaikki kuitenkin kertoivat aikatauluttaneensa prosessin jollain tapaa rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa. Jälleen nousi esille ongelmat työvoiman saatavuudessa. Yksi haastateltavista kertoi kokevansa rekrytoinnin suunnittelun ja aikatauluttamisen erityisen tärkeäksi vaiheeksi prosessissa.

Kahdesta kolmeen kuukautta aikataulutun siitä, kun tässä mietitään ensimmäisen kerran, että ketä haetaan ja mitä haetaan sinne, kun työntekijä oletettavasti saadaan. Kolme kuukauttakin on tosi nopea, jos se meinataan siinä ajassa pyörittää. Itse koen, että suunnittelu on aika tärkeä osa rekrytointia, kun koko ajan on jotain työkiireitä, niin sitten ne asiat jäävät, että kyllä ne pitää jo siinä vaiheessa päättää, kun rekrytointi käynnistetään, että kun haku loppuu tässä, niin seuraavalle päivälle jo se hakemuksien katsominen ja siinä päätetään, ketä tulee haastatteluun. Muuten se venyy, jos ei ole aikataulua valmiina. – H4

8.2 Rekrytoinnin aloitus

Myös hakuilmoituksen laadinnasta saatiin monenlaisia vastauksia. Osa kertoi hyödyntävänsä pohjina vanhoja ilmoituksia ja osa kertoi, että olisi olemassa jonkinlaisia työnantajan laatimia valmiita pohjia. Vähintäänkin pohjien olemassaolon ja käytön ohjeistukset ovat siis epäselviä. Suorahakua oli käytetty hieman esimerkiksi sijaisuuksien kohdalla, mutta ei sen suuremmin.

Kaksi haastateltavista kertoi pohtineensa joskus vuokratyövoiman käyttöä, mutta eivät vielä olleet lähteneet selvittämään asiaa tarkemmin. Kiinnostusta ja tarvetta sille kuitenkin saattaisi olla. Hakuilmoitusta laatiessa haastateltavat olivat jonkin verran pohtineet esimerkiksi ilmoituksen tavoitavuutta ja houkuttavuutta. Työvoiman saatavuuden haasteet toistuivat vastauksissa jälleen. Hakuilmoituksen laadinnassakin paremmat ohjeistukset ja valmiit pohjat voisivat auttaa tekemään ilmoituksista houkuttavampia, ja sen myötä taas auttaa tavoittamaan enemmän potentiaalisia hakijoita. Yksi haastateltavista kertoi hakuilmoituksen laadinnasta seuraavaa.

Mielestäni ei ole [valmista pohjaa hakuilmoitukselle], onhan siellä jotain tällaisia vähän villimpiäkin versioita ja on siellä semmoinen perusversiokin, mutta sitten itse se

hakemus, niin ei ainakaan Kuntarekryssä ole eikä minulle ole tullut eteen, että missään olisi. Jotain tietojahan kunnastakin pitää olla tai jotain, että ilmoita hakemuksessa tehtävä, että mitä se sisältää ja mitä on koulutusvaatimukset, niin en ole nähnyt täällä missään sellaista, vaan se tulee ihan sieltä, että olen katsonut vanhoja ilmoituksia ja miettinyt itse, että siinä on kaikki tarpeelliset asiat. Ei olisi pahitteeksi, että olisi sellainen ohje, että mitä pitää olla hyvässä ilmoituksessa, mitkä on hyvä jos on ja mikä on eduksi. – H4

8.3 Rekrytoinnin toteutus

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat karsivansa hakemuksista vähintäänkin sellaiset, joissa ei ole ilmennyt minkäänlaista motivaatiota oikeasti haluta kyseiseen työhön. Yksi haastateltavista kertoi haastattelevansa yleensä kaikki ja pitävänsä hakijat mielessä tulevia rekrytointeja varten. Haastateltavien määrä ja karsinnan tarve oli yhteydessä hakijoiden määrään ja haasteisiin työvoiman saatavuudessa. Mitä vähemmän oli hakijoita, sitä useampi oli haastateltu.

Kyllä on karsittu, on ollut hakemuksia, missä lukee suoraan, että hakee kun on pakko, että melkeinpä kaksi kolmasosaa saa hylätä sen perusteella jo, kun ei ole mitään alan koulutusta tai kokemusta, että ne vain hakevat, kun on pakko hakea. Sellaiset keillä on ne työn edellytykset jollain tapaa hallussa, niin niitä sitten on haastateltu. – H4

Olen haastatellut kaikki, koska tarve on niin suuri. Vaikka haettaisiin yhtä työntekijää, niin sijaisuuksiin kuitenkin tarvitaan koko ajan. Työntekijät ovat niin kiven alla, että mieluusti haastatellaan kaikki, että jos tulisi enemmänkin kiinnostuneita, jolle voisi vaikka soittaa hetken päästä, että onko vielä kiinnostunut. – H2

Haastatteluihin osallistuvat vaihtelivat, kaikki kuitenkin kertoivat haastatteluihin osallistuvan useampi kuin yksi henkilö. Osa kertoi haastatteluihin osallistuneen vain esimiehiä ja osa taas kertoi haastatteluissa olleen mukana myös rekrytoitavan henkilön kanssa eniten työskenteleviä työkavereita. Vastausten eriäväisyys ehkä kertoo siitä, että myös tämän osalta olisi tarpeen tarkentaa ohjeistusta. Yksi haastateltava pohtikin, että voisi olla kiva, jos joskus olisi mukana joku rekrytoitavan henkilön tuleva työkaveri. Useamman kuin yhden henkilön osallistuminen haastatteluun koettiin kuitenkin hyödylliseksi. Kukaan ei kertonut henkilöstöhallinnon edustajan olevan mukana haastatteluissa.

Palvelualueen johtaja ja minä ollaan oltu haastattelemassa. Olen joskus miettinyt, että voisi olla kiva, jos olisi myös joku työntekijä mukana. Toiselta työntekijältä voisi saada arvokasta tietoa. – H2

Minä lähiesimies, joissain on ollut myös pari muuta, jotka ovat työntekijän kanssa läheisesti on tekemisissä, mutta aika pienellä porukalla, että ei ole ollut mitään henkilöstöhallinnon edustajaa tai muuta. Mielestäni kolme on ihan hyvä määrä jo, että jos ollaan eri mieltä hakijasta, niin tulee kuitenkin jo kolme mielipidettä, ettei kahdella vain arvioida. – H4

Suurin osa kertoi, että haastatteluille ei heidän tietääkseen ole valmista pohjaa, tai ei ainakaan ole tietoa, mistä sellainen löytyisi. Osa haastateltavista kertoi pohjien muotoutuneen vuosien varrella omiin tarpeisiin sopivaksi. Yksi haastateltavista kertoi, että haastatteluissa yleensä yksi on kyselty ja muut ovat kirjoittaneet muistiinpanoja, ja kolme muuta haastateltavaa kertoivat yleensä jakaneensa kysymykset haastattelutiimin kesken. Erityisesti kokemattomampien haastattelijoiden kohdalla voisi kuitenkin olla hyödyllistä, että he keskittyisivät vain kuuntelemaan.

Vastaukset haastatteluiden rakenteesta olivat melko yhteneväiset. Pääosin haastattelut oli toteutettu yksilöhaastatteluina yhdellä haastattelukierroksella, mutta yksi haastateltava kertoi hyödyntäneensä joskus ennakkotehtävää ennen haastattelua ja tarvittaessa pitäneensä vielä toisen haastattelukierroksen, jos valinta ei ole ollut heti selvä. Yksi haastateltavista taas kertoi käyttäneensä joskus ryhmähaastatteluita, joissa hakijoille saatettiin antaa jokin tapaus ratkaistavaksi. Joskus oli kokeiltu myös työnäytettä yksilöhaastatteluissa, mutta hän kuitenkin painotti, että niissä on oltava tarkkana, ettei keskity liikaa siihen, miten hakija toimii työnäytteessä, vaan muistaa arvioida kokonaisuutta. Hän korosti myös uuden työntekijän tukemisen ja perehdyttämisen tärkeyttä ja ehdotti, että työsuhteen alussa esimerkiksi kerran kuukaudessa voisi olla ihan kunnan keskustelu, että miten uudella työntekijällä menee. Hän kertoi haastatteluista esimerkiksi seuraavaa.

Kyllä ensimmäinen haastattelukierros on yleensä riittänyt. Joskus on enemmän ollut ryhmäkeskusteluita ja sitten yksilökeskustelut, mutta kaikki, jotka ovat olleet ryhmäkeskustelussa, niin on myös sitten käynyt sen yksilökeskustelun. Ryhmäkeskustelussa heille on annettu joku keissi, mikä selvitetään, ja siinä on mietitty, että miten he ottavat tilanteen haltuun ja minkälaisen roolin he ottavat. Tämä on tiimityötä, niin on aika oleellista, että miten siinä tiimissä toimii. Toki pitää aina muistaa, että se on hirveän jännittävä tilanne, että sillä tavalla ei voi vetää suorita johtopäätöksiä, mutta hieman. – H1

Suosittelijoiden tarkistamisen suhteen kaksi haastateltavista oli hieman skeptisiä ja kaksi kertoi soitelleensa suosittelijoille, tai ainakin soittavansa, jos ei tunne hakijaa etukäteen. Suosittelijoille soittaminen kuitenkin ehdottomasti kannattaa, sillä kaksi suosittelijoille soittanutkin kertoivat

saaneensa joko positiivista näkemystä vahvistavaa tietoa, tai sitten sellaista, joka on saanut hylkäämään hakijan kokonaan. Yksi haastateltavista kertoi myös puskaradion toimivan tässäkin tapauksessa.

Kyllä, ja niistä on joskus tullut sellaisia yllätyksiä, että on löytynyt sellaisia asioita, että ehdottomasti ei voi valita, että on esimerkiksi työsuhteesta lähdetty sen takia että on jäänyt kiinni varastelusta – tai sitten on suoraan sanottu, että ihminen ei tule toimeen kenenkään kanssa. Eli kyllä niitä on käytetty ja mielestäni kannattaakin käyttää. – H4

8.4 Rekrytoinnin päätös

Kaikki haastateltavat kertoivat, että valinta ei ole ollut läheskään aina selvä haastatteluiden jälkeen. Haastateltavat kertoivat painottavansa esimerkiksi persoonaa, sopivuutta työyhteisöön ja halua oppia uutta, jos oli koulutukseltaan ja kokemukseltaan yhtä vahvat hakijat. Jos sopivaa hakijaa ei tuntunut löytyvän, kolme haastateltavaa kertoi jatkaneensa hakuaikaa, tai sitten ei vain ole valittu ketään. Yksi haastateltava kertoi, että ei ole ollut sellaista tilannetta, mutta jos olisi ja tarve olisi suuri, niin luultavasti olisi kuitenkin pakko ottaa joku. Kukaan ei kertonut tekevänsä erillistä ansiovertailua hakijoista. Yksi haastateltavista kertoi, että myös rekrytoinnin käynnistämisen ajankohdan kanssa kannattaa olla tarkkana, sillä se voi vaikuttaa huomattavasti hakijoiden määrään.

Monesti saattaa olla tarkkaa sen ajankohdankin kanssa, kun laitettiin auki joku paikka juuri ennen, kun koulut alkoi, niin sekin on sellaista ajankohtaa, että ihmiset ei välttämättä lue hirveästi työvoimatoimistojen sivuja. Sitten taas, kun on kunnolla päästy lomilta töihin ja alkanut ärsyttää se työnkuva, sitten alat selaamaan lehtiä tai työvoimatoimiston sivuja, niin voi olla, että parin viikon päästä löytyykin hyviä hakijoita. Se on todellakin riippuvainen ajankohdasta, että lomilta kun tullaan, niin ei välttämättä heti lueta niitä ilmoituksia. Myös joulun aikaan ei kannata laittaa, kun ihmiset keskittyvät joulun laittoon, ei ne silloin pohdi tällaisia asioita ihan hirveästi. – H4

Kaikki kertoivat työsuhteen ehtojen määräytyvän työehtosopimuksen mukaan. Työsopimuksen kaikki kertoivat pyrkivänsä saamaan allekirjoitettavaksi viimeistään ensimmäisenä työpäivänä, jos työntekijä ei ole tullut esimerkiksi perehdyttäväksi jo aiemmin.

Haastateltavista kolme kertoi perehdyttämisen alkavan heidän mielestään jo ennen, kun työsuhde alkaa. Myös perehdytysohjeen osalta ilmeni epäselvyyksiä ja suurin osa sanoi, ettei käytä toimeksi-

antajan valmista perehdytyspohjaa, vaan sekin on muotoutunut vuosien varrella. Yksi haastateltava oli kokenut perehdytyslomakkeen raskaaksi myös silloin, kun häntä oli perehdytetty. Kaksi haastateltavista kertoi vielä rekrytointiprosessin teeman lopussa mielipiteitään prosessista. Prosessin selkiyttäminen ja ohjeistusten tarve korostui myös näissä vastauksissa.

Selkeyttäminen, että koska tehdään ja mitä tehdään ja miten tehdään. Täyttöluvan haku, että milloin pitää hakea ja keneltä, että siitä ei ole mitään mustaa valkoisella, että tee näin. – H1

Yleisenä palautteena, että kuvittelin kun kaupungille tulini töihin, että täällä on kaikki niin, että ei tarvitse perusasioihin puuttua, että esimerkiksi kaikki arkistointijutut ja ohjeistukset on kunnossa, että saa tehdä ihan sitä työtä, niin siihen hämmästyin, kun tulini, että täällä ei ole oikeastaan mihinkään kunnan ohjeistuksia. Oli ihan kädetön olo. – H4

8.5 Työnantajakuva, viestintä rekrytinnissa ja kehittämiskohteet

Kaikki haastateltavat kertoivat jonkin verran pohtineensa rekrytointiprosessia myös työnantajakuvan kannalta. Yksi haastateltavista kertoi esimerkiksi pyrkivänsä jättämään mahdollisimman positiivisen kuvan myös niille hakijoille, joita ei ole valittu. Kaksi haastateltavaa kertoi myös, millainen kuva heillä oli työnantajasta, ennen kuin heidät oli palkattu, ja miten kuva on muuttunut. Toinen heistä kertoi seuraavaa.

Minulla oli sellainen kuva, että täällä on perusasiat kunnossa ja täällä tehdään tasaisen tappavaan tahtiin töitä, että pääsee oikeasti jotain asioita laittamaan kuntoon. Ihmisistä minulla oli sellainen kuva, että voi olla todella vaikeaa soluttautua mukaan uutena ja nuorena ihmisenä, mutta molemmat olivat ihan jotain muuta, kuin kuvittelin. Mitkään perusasiat ei ole kunnossa, mutta se, kuinka ihmiset auttoivat täällä, että kaikki oli aina valmiita auttamaan. – On tämä siis ihan erilaista, kun kuvittelin. – H4

Viestinnästä hakijoiden kanssa kaikki kertoivat, että Kuntarekrystä lähtee automaattisesti viesti hakemuksen vastaanottamisesta ja sen jälkeen on vähintään soitettu haastateltaville ja lopuksi viestitty kaikille päätöksestä. Viestinnässä työnantajakuvan kannalta pidettiin tärkeänä ainakin rehellisyyttä ja positiivisuutta. Yksi haastateltavista kertoi kuulleensa, että joskus on tapahtunut virheitä siinä, että on esimerkiksi luvattu soittaa päätöksestä kaikille hakijoille, ja sitten ei olekaan ilmoitettu mitään. Erityisesti hän korosti rehellisyyden tärkeyttä viestinnässä, ja että ei pidä luvata mitään, mitä ei pystytä pitämään.

Lopuksi haastateltavilta kyseltiin, mitä he ovat kokeneet erityisen toimivaksi tällä hetkellä ja missä olisi kehitettävää. Kuntarekry järjestelmänä koettiin joissain määrin toimivaksi. Kehittämiskohteita tuli paljon esille jo haastatteluiden edetessä, mutta lopussa haastateltavat korostivat vielä ohjeistusten puutetta ja epäselvyyttä. Toisaalta yksi haastateltavista koki sen myös positiivisena, että esimerkiksi haastatteluista pystyy muokkaamaan oman näköisiä. Myös henkilöstöasioista vastaavan aktiivisempaa läsnäoloa prosessissa toivottiin. Yksi haastateltavista oli itse kokenut hakemuksen täyttämisen Kuntarekryssä hankalaksi ja aikaa vieväksi, joten myös sen osalta olisi ehkä syytä miettiä, mitä kohtia hakuilmoitusta tehdessä valitaan pakollisesti täytettäväksi ja mitkä tiedot eivät ole välttämättömiä tehtävän kannalta. Kaksi haastateltavaa kertoi kehittämiskohteista seuraavasti.

Kuntarekry on kyllä selkeä, kun vain tiedät, että kenen luvalla rekrytoit, että toimii vakituisten kohdalla, mutta ei lyhytaikaisten. Hyvää on kyllä myös se, että aika vapaasti saa itse tehdä päätöksiä ja pystyy esimerkiksi haastatteluista muokkaamaan oman näköiseksi. – H1

Kehitettävää olisi ihan kaikessa, siinä että olisi yleensäkin joku ohjeistus, että miten se tehdään, että olisi aikataulupohja ja hakuilmoitus ja siinä lukee ne yleiset asiat, johon sitten syötetään se toimenkuva, mitä vaaditaan koulutukselta ja kokemukselta ja niin edelleen, niin silloin ei menisi turhaan työaikaa keksiä kärrynpyörää uudelleen, vaan sinne vain syötettäisiin ne tiedot. – H4

9 Pohdinta

9.1 Keskeiset tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehukseen

Rekrytoinnin suunnittelu

Toimeksiantaja oli havainnut tarpeen rekrytointiprosessikuvaukselle, sillä mitään ohjeistuksia rekrytointiin liittyen ei ollut entuudestaan. Tarve rekrytoinnin kehittämiseksi on osoitettu myös Kevan tutkimuksissa. Kevan tutkimusten mukaan kolmasosa kuntatyöntekijöistä tulee eläköitymään alle kymmenen vuoden sisällä ja samaan aikaan haasteet työvoiman saatavuudessa tulevat lisääntymään (Eläköitymistähti haaste julkisen alan palvelutuotannolle 2019). Kevan toimitusjohtaja Timo Kietäväinen on ehdottanut ratkaisuksi esimerkiksi työnantajakuva ja henkilöstöpolitiikan kehittämistä. (Kevan kuntapäätjäbarometri: Lähes puolessa Suomen kunnissa vaikeuksia saada hakijoita avoimiin työpaikkoihin 2021).

Kevan tutkimusten osoittamat haasteet havaittiin myös tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä, sillä kaikissa haastatteluissa nousi esille ongelmat työvoiman saatavuudessa. Rekrytoinnin osalta tähän pystyttäisiin vaikuttamaan esimerkiksi kehittämällä työnantajakuva ja pohtimalla, miten sitä saadaan parhaiten välitettyä rekrytointiprosessissa. Lisäksi henkilöstön osaamisen kehittämiseen olisi tärkeää kannustaa esimerkiksi mahdollistamalla opintoja työn ohella tai kannustamalla sisäisiin rekrytointeihin tai työkiertoon, kuten yksi haastateltava ehdotti. Osa haastateltavista kertoi jo nyt eläköitymisten olevan yksi suurimmista rekrytointitarpeen synnyttäjäistä ja sen haasteen voidaan odottaa vain kasvavan sekä Kevan tutkimusten, että luvussa 2.1 esitetyn Mänttä-Vilppulan kaupungin ikäjakauman mukaan. Anonyymien rekrytointimenettelyn mahdollisuuden selvittäminen voisi myös auttaa ratkaisemaan työvoiman saatavuuden ongelmia, sillä sen on osoitettu ehkäisevän alitajuista syrjintää rekrytoinnissa.

Rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa tarpeen synnyttyä on tärkeää pohtia, onko rekrytointi todella tarpeen ja mitä uusi tehtävänkuvauus pitäisi sisällään (Joki 2018, 88). Tutkimuksessa ilmeni, että resurssien rajallisuuden johdosta on aina syytä pohtia, onko avoin tehtävä tarpeen täyttää vai voisiko tehtäviä järjestellä uudelleen olemassa olevan henkilöstön kesken. Tässä prosessin vaiheessa on hyvä mahdollisuus henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ottaen huomioon työntekijät, jotka olisivat kiinnostuneita pois lähteneen työntekijän tehtävistä. Sisäinen rekrytointi säästää aikaa ja rahaa, mutta toisaalta joskus voi olla tarpeen saada organisaatioon myös täysin uudenlaista osaamista ja näkökulmaa ulkoisella rekrytoinnilla. Yksi haastateltavista korosti pohtivansa avointa tehtävää nimenomaan siitä näkökulmasta, mitä se tulevaisuudessa pitäisi sisällään sen sijaan, että listaisi vain työtehtävät, joita tehtävä on aiemmin pitänyt sisällään. Tutkimuksessa ei tullut esille, oliko muut haastateltavat pohtineet tehtävänkuvauksista tästä näkökulmasta, mutta tällaiseen ajattelutapaan on hyvä kannustaa joka tapauksessa.

Tehtävänkuvauksen laatimisen ohella myös henkilöprofiilin laadinta on tärkeä osa rekrytointia ja toimii tukena rekrytoinnin suunnittelusta päätöksentekoon asti (Hyppänen 2013). Kukaan haastateltavista ei kertonut laativansa erityistä henkilöprofiilia, mutta kaikki kertoivat kuitenkin pohtineensa jossakin prosessin vaiheessa tulevan työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia. Henkilöprofiilin laatiminen tehtävänkuvauksen ohella olisi kuitenkin tärkeä osa rekrytointia ja auttaisi huomattavasti esimerkiksi hakuilmoituksen tekemisessä tai päätöksenteossa. Osa haastateltavista pohti itsekkin, että sellainen voisi olla hyödyksi.

Täyttöluvan haku oli monelle haastateltavalle epäselvää, joka osoittaa sen, että myös täyttöluvan haun osalta kaivataan entistä parempaa viestintää ja ohjeistusta. Mänttä-Vilppulan kaupungin hallintosäännön (2021, 44–45 §) mukaan täyttölupaa ei tarvita, jos toimi on hyväksytty henkilöstösuunnitelmassa, mutta jos toimi on uusi, täyttölupa haetaan kaupunginhallitukselta. Henkilöstösuunnitelmassa hyväksytyin toimen sekä yli kuukauden mittaisen sijaisuuden täyttämistä päättää palvelualueen johtaja, jos sijaisuuteen on varattu määrärahat henkilöstösuunnitelmassa. Alle kuukauden mittaiseen sijaisuuteen voi ottaa vastuualueen päällikkö palvelualueen johtajan luvalla, mikäli siihen on varattu määrärahat henkilöstösuunnitelmassa. (Hallintosääntö 2021, 44–45 §.)

Kukaan haastateltavista ei ollut tietoinen rekrytointistrategiasta ja osa sanoi kaivanneensa selkeää. Organisaatiossa olisi hyvä olla pitkän aikavälin rekrytointistrategia, jossa olisi määriteltynä, millaista osaamista organisaatioon halutaan tulevaisuudessa (Yrityskulttuuri on kuningas 2021). Pitkän aikavälin lisäksi tulisi huomioida myös lyhyt aikaväli, joka auttaa nopeissa tilanteissa valintakriteereiden laadinnassa tai esimerkiksi olemassa olevan henkilöstön kouluttamisessa ajoissa (Kaijala 2016). Rekrytointistrategian laatiminen toimeksiantajan organisaatiossa olisi erityisen tärkeää esimerkiksi tulevaisuuden eläkepoistuman paikkaamisen ja osaamisen ennakoinnin tueksi. Lisäksi strategiasta olisi hyötyä myös lyhyen aikavälin nopeissa rekrytoinneissa, kun olisi valmiiksi määriteltynä millaista osaamista tai esimerkiksi henkilökohtaisia ominaisuuksia organisaation työntekijöiltä toivotaan.

Haastateltavat kaipasivat parempaa ohjeistusta myös rekrytoinnin hakukanavien käyttöön. Niitä onkin tärkeää pohtia, sillä usein erilaisten hakukanavien käytöstä aiheutuu myös kustannuksia, jotka saattavat olla täysin turhia, jos jokin tietty hakukanava ei olekaan ollut avuksi rekrytoinnissa. Yksi haastateltavista kertoi esimerkiksi lehti-ilmoittelun tavoittaneen hyvin hakijoita heidän avoimiin tehtäviinsä, mutta lehti-ilmoittelulla ei varmasti tavoiteta hakijoita kaikkiin mahdollisiin avoimiin tehtäviin. Viestinnän kanavat ja sisällöt ovat tärkeitä tavoittavuuden lisäksi myös työnantajakuvan kannalta, joten niitä on hyvä pohtia esimerkiksi laaditun tehtävänkuvauksen tai henkilöprofiilin pohjalta (Joki 2018, 90–91). Suunnitteluvaiheessa rekrytointiprosessi kannattaa myös aikatauluttaa (Kaijala 2016). Kaikki haastateltavat kertoivatkin aikatauluttaneensa prosessin suunnitteluvaiheessa. Yksi haastateltava vielä korosti erityisesti suunnittelun ja aikatauluttamisen tärkeyttä, sillä kiireen keskellä prosessi helposti venyy, jos sille ei ole ajoissa varattu aikaa.

Rekrytoinnin aloitus

Tähän tutkimukseen haastatellut eivät olleet kovin suuresti miettineet hakuilmoituksen laadintaa esimerkiksi houkuttavuuden tai työnantajakuvan näkökulmasta. Kaikissa haastatteluissa kuitenkin tuli jossain vaiheessa ilmi ongelmat työvoiman saatavuudessa, joten kiinnittämällä tarkempaa huomiota hakuilmoituksen sisältöön voitaisiin saada apua myös saatavuushaasteisiin. Hyppäsen (2013) mukaan rekrytoinnin aloitusvaiheessa hakuilmoituksen laadinnassa olisi tärkeää pohtia esimerkiksi organisaation viestinnällistä ilmettä ja ilmoituksen tavoittavuutta. Tehtävän hoitamisen edellytykset sekä hyödylliset ominaisuudet kannattaa selkeästi erottaa toisistaan hakijamäärän rajaamiseksi sekä hakemusten karsinnan helpottamiseksi (Hyppänen 2013). Ilmoituksen tulisi olla selkeä ja realistinen, mutta kuitenkin houkutteleva, jotta se herättää potentiaalisten hakijoiden kiinnostuksen (Joki 2018, 92–93). Valmiiden hakuilmoituspohjien olemassaolosta saatiin hieman eriäviä vastauksia, joten jos sellaisia on, niistä tulisi vähintäänkin viestiä tehokkaammin ja selkeämmin. Valmiilla pohjilla pystyttäisiin helpottamaan rekrytoijan työtä ja toisaalta ne vaikuttavat myös työnantajakuvaan, kun ilmoitus olisi aina joiltain osin samanlainen. Valmiiden pohjien miettiminen hieman isomman tiimin kesken voisi auttaa tekemään ilmoituksista myös houkuttavampia, kun koko ilmoitustekstin laadinta ei ole yksittäisen rekrytoijan pohdittavana.

Nykyään perinteisen ilmoituspohjaisen rekrytoinnin ohella on paljon muitakin vaihtoehtoja ja erityisesti vaativammissa tehtävissä ilmoituspohjainen rekrytointi ei ole enää kovin tehokasta (Kaijala 2016). Yksi haastateltava kertoi kokeilleensa laittaa ilmoituksen suoraan sosiaaliseen mediaan, mutta muutoin muita rekrytointitapoja ei ollut juurikaan hyödynnetty. Vuokratyövoiman käyttöä oli pohdittu, mutta sitä ei koettu vielä ajankohtaiseksi. Työvoiman saatavuuden ongelmien johdosta suorahaun käyttö laajemmin voisi olla yksi potentiaalinen rekrytointitapa hyvien hakijoiden tavoittamiseksi. Suorahaussa työnantaja on itse suoraan yhteydessä potentiaaliseen tulevaan työntekijään ja se toimii parhaiten silloin, kun esimerkiksi perinteisellä ilmoituksella ei tavoiteta tarpeeksi hakijoita tehtävän vaativuuden tai organisaation heikon houkuttavuuden vuoksi (Kaijala 2016). Haastatteluissa ei tullut ilmi, että suorahakua olisi erityisemmin hyödynnetty, muutoin kuin sijaisuuksien kohdalla. Hakukanavien käytön ohella myös erilaisten rekrytointitapojen hyödyntäminen tulisi tarkentaa ohjeistusta, sillä työsuhteisten rekrytoinnissa lainsäädäntö ei estä hyödyntä-

mästä esimerkiksi suoramakuu. Esimerkiksi LinkedIn on erityisen hyvä kanava suorahaun käyttämiin, mutta Facebook toimii myös, ja siitä osa haastateltavista mainitsikin, että sen käyttö rekrytoinnissa on koettu hankalaksi ja epäselväksi.

Rekrytoinnin toteutus

Suurin osa haastatelluista kertoi karsivansa hakijoista pois vähintäänkin sellaiset, joiden hakemuksesta oli havaittavissa, että hakijoilla ei oikeasti ole halua päästä kyseiseen työhön. Erityisesti suuren hakemustulvan kanssa hakemuksista kannattaa poimia tehtävän kannalta olennaiset asiat ja jaotella hakijat niiden perusteella haastatteluun kutsuttaviin, mahdollisesti haastatteluun kutsuttaviin sekä hylättyihin (Joki 2018, 94). Jos tässä vaiheessa haastatteluun kutsuttavien pinossa ei ole tarpeeksi hakemuksia, mahdollisten pinon voi käydä vielä kertaalleen läpi ja jakaa kaikki haastatteltaviin ja hylättyihin. Hakemukset on tärkeää käydä läpi huolella, jotta hylättyjen pinoon ei päädy hyvä hakija, joka ei vain osannut tuoda potentiaaliaan ilmi hakemuksen ensimmäisessä lauseessa. (Vaahtio 2005, 138–139.) Tässä vaiheessa kannattaa muistuttaa itseään myös laaditusta tehtävänkuvauksesta ja henkilöprofiilista, jotka auttavat hakemusten karsinnassa. Toisaalta niissä ei kannata pysyä liian tiukasti, sillä hakemusten karsintavaiheessa saatetaan todeta, että jokin toivottu osaaminen tai ominaisuus ei välttämättä olekaan niin tärkeä, kuin alun perin ajateltiin.

Haastatteluihin kannattaa aina osallistua useampi kuin yksi henkilö. Useampi haastattelija havainnoi paremmin kuin yksi, ja esimerkiksi rekrytoinneista kokemattomalla esimiehellä keskittyminen kohdistuu usein myös omaan toimintaan, jolloin henkilöstöhallinnon edustajan rooli on tärkeä. Esimies voi esimerkiksi olla vain tarkkailijana, jolloin hän pystyy keskittymään paremmin havainnointiin ja kuuntelemiseen. (Joki 97–98.) Kaikki haastateltavat kertoivatkin haastatteluihin osallistuvan useamman kuin yhden henkilön, ja he kokivat sen myös hyödylliseksi. Tämänkin osalta ohjeistuksessa kuitenkin ilmeni epäselvyyttä ja yksi haastateltava totesikin, että voisi olla kiva, jos haastatteluissa olisi joskus mukana myös rekrytoitavan henkilön tuleva työkaveri. Yksi haastateltava, joka oli toiminut näin, oli kokenut sen hyväksi menetelmäksi. Suurin osa haastateltavista kertoi jakaneensa kysymykset haastattelutiimin kesken, ja sitä on tärkeää pohtia siltä kannalta, keitä haastatteluun osallistuu. Esimerkiksi työkavereiden tai kokemattomamman esimiehen kannattaa olla vain havainnoijan roolissa, jotta keskittyminen ei mene liikaa omaan toimintaan.

Kaikki kertoivat haastatteluiden edenneen valmiin kysymyslistan mukaan ja vastaukset haastatteluiden rakenteesta oli melko yhteneväiset. Hyppäsen (2013) mukaan haastatteluiden alkuvaiheessa yleensä kerrotaan yleisesti hakuprosessista ja organisaatiosta ja kysellään tarkentavia kysymyksiä hakijan koulutuksesta ja kokemuksesta. Sen jälkeen siirrytään tiedonkeruuvaiheeseen, jossa kysellään tarkemmin hakijan historiasta ja kartoitetaan hakija arvoja, asenteita, vahvuuksia ja kehittämiskohteita (Hyppänen 2013). Lopuksi kysytään vielä muutama helpompi kysymys ja varataan aikaa avoimelle keskustelulle ja haastateltavan kysymyksille sekä kerrotaan prosessin etenemisestä. Haastattelun jälkeen haastattelutiimin kannattaa käydä nopea keskustelu esiin nousseista havainnoista ja kirjata ylös pääkohdat (Joki 2018, 99.) Haastateltavat kertoivatkin prosessin edenneen pääpiirteittäin näin. Haastattelupohjien olemassaolo oli kuitenkin epäselvää, ja mikäli niitä on, niidenkin osalta tulisi tehostaa viestintää ja ohjeistusta. Hakuilmoituspohjan ohella myös haastattelupohjien avulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi työnantajakuvaan ja helpottaa rekrytoijan työtaakkaa. Haastattelulla rakennetaan organisaation imagoa ja työnantajakuva, sillä hakija muodostaa käsityksensä organisaatiosta enimmäkseen haastattelun perusteella ja miten häntä kohdellaan prosessin aikana (Hyppänen 2013).

Viimeisenä ennen päätöksentekoa kannattaa tarkistaa vielä hakijan ilmoittamat suosittelijat ja kysellä heiltä esimerkiksi kokemuksia hakijasta työntekijänä. (Joki 2018, 103–104.) Haastateltavista osa kertoikin tarkistavansa yleensä suosittelijat ja koki sen hyödylliseksi. He kertoivat saaneensa joko positiivista käsitystä vahvistavaa tietoa tai tietoa, joka sai hylkäämään hakijan kokonaan. Jos tarve työntekijälle on suuri, suosittelijoiden tarkistaminen ei välttämättä muuta päätöstä, mutta erityisesti suurien hakijamäärien kanssa se ehdottomasti kannattaa.

Rekrytoinnin päätöksenteko ja seuranta

Päätöksentekovaiheessa kaikki hakijoista saatu tieto kootaan ja pohditaan tehtävässä vaadittua osaamista suhteessa työnhakijoihin. Objektiivisimpaan valintaan pääsee parhaiten siten, että prosessiin on osallistunut useampi kuin yksi henkilö. (Vahtio 2005, 164–166.) Haastateltavat kertoivat, että valinta ei ole ollut läheskään aina selvä tässä vaiheessa ja he kertoivat painottavansa esimerkiksi persoonaa, sopivuutta työyhteisöön ja halua oppia uutta koulutukselta ja kokemukselta yhtä vahvojen hakijoiden kohdalla. Osa kertoi myös usein jatkaneensa hakuaikaa, jos sopivaa hen-

kilöä ei ole löytynyt. Kannattaakin muistaa, että ketään ei ole pakko valita ja tietoista huonoa valintaa ei kannata tehdä, sillä pakkorekrytoinneilla on usein myös ikävimmät seuraukset. (Salli & Takatalo 2014, 85–86.) Hakijoista kannattaa tehdä myös ansiovertailu esimerkiksi taulukoimalla hakijoiden ansiot ja siten vertailemalla hakijoita toisiinsa ja valintakriteereihin.

Kaikki haastateltavat kertoivat työsuhteen ehtojen määräytyvän työehtosopimuksen mukaan ja että he pyrkivät saamaan työsuhteen allekirjoitettavaksi viimeistään ensimmäisenä työpäivänä. Haastatteluissa käytiin läpi hieman myös perehdytyksen aloitusta ja sen osalta ilmeni myös epäselvyyksiä. Esimerkiksi työnantajan perehdytyspohjaa ei koettu erityisen toimivaksi ja sen kerrottiin pikemminkin muotoutuneen vuosien varrella omiin tarpeisiin sopivaksi. Tämä on sinänsä hyvä asia, sillä kaikissa yksiköissä on varmasti asioita, joita ei pystytä yhdellä yhteisellä ohjeella opettamaan, mutta yhteiseenkin ohjeeseen kuitenkin kaivattiin kehitystä ja yksi haastateltavista koki sen olleen esimerkiksi omassakin perehdytyksessään raskas käyttää. Perehdytykseenkin olisi hyvä kiinnittää huomiota laajemmassakin mittakaavassa. Kaijalan (2016) mukaan perehdyttämisen avulla työntekijä tutustutetaan työn tekemisen perusedellytyksiin, mutta vuorovaikutteisen onboardingin avulla voidaan vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon jo ennen työsuhteen alkua esimerkiksi positiivisen työnantajakuvan avulla ja hoitamalla käytännön asiat valmiiksi.

Työnantajakuva ja viestintä rekrytoinnissa

Työnantajakuva näkyy rekrytoinnissa monin eri tavoin ja haastateltavat kertoivatkin jonkin verran pohtineensa prosessia työnantajakuvan kannalta. Joen (2018, 90) mukaan hakuilmoituksella voidaan kasvattaa organisaation kiinnostavuutta erilaisilla markkinointiviestinnän keinoilla, kuten humoristisella tyylillä. Lisäksi yhteydenotot ennen haastatteluja ja viimeistään haastattelu vaikuttavat erityisen paljon työnantajakuvaan. Haastattelijan käyttäytyminen, esitetyt kysymykset sekä haastattelun organisointi ja toteutus vaikuttavat työnantajakuvaan ja onnistuessaan kannustavat hakijaa kulkemaan prosessin loppuun asti sekä välittämään positiivista mielikuvaa myös muille. (Hyppänen 2013.) Näin ollen erilaisten ohjeistusten ja valmiiden pohjien laatiminen on tärkeää myös työnantajakuvan kannalta. Nykyään ollaan yhä enemmän menossa siihen suuntaan, että työntekijä valitsee työnantajan sen sijaan, että työnantaja valitsisi työntekijän, joten positiivisen imagon ja onnistuneen viestinnän rakentaminen on suuressa roolissa työvoiman saamisessa ja toisaalta myös työntekijän sitoutumisen ja sen myötä pysyvyyden parantamisessa.

Haastateltavat kertoivat, että Kuntarekrystä lähtee automaattisesti viesti hakemuksen vastaanotamisesta ja sen jälkeen on vähintäänkin soitettu haastateltaville ja lopuksi viestitty kaikille päätöksestä. Yksi haastateltava korosti pyrkivänsä jättämään aina positiivisen kuvan organisaatiosta myös niille hakijoille, joita ei ole valittu. Näiden viestien lisäksi yksi tärkeä viestinnän kohta olisi ilmoittaa prosessin päättymisestä niille, joita ei ole valittu haastatteluun (Salli & Takatalo 2014, 12–13). Näin hakijoiden ei tarvitse kauaa odottaa vastausta ja se osaltaan vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan. Lisäksi jos prosessi venyy ja esimerkiksi jatketaan haku-aikaa, myös siitä on syytä ilmoittaa hakijoille erikseen. Rekrytointiviestinnässä tulisi olla mahdollisimman avoin ja rehellinen, jotta hakijalle muodostuu realistinen kuva organisaatiosta (Salli & Takatalo 2014, 44–45). Rehellisyyttä painotti myös yksi tähän tutkimukseen haastatelluista, joka kertoi kuulleen joskus tapahtuneen virheitä siinä, että viestinnässä ei ole toimittu niin kuin on luvattu. Kaksi haastateltavista kertoi myös omista kokemuksistaan, että työnantaja ei ole lopulta ollut sellainen kuin he olivat kuvitelleet. Näiden asioiden johdosta rekrytoinnissa olisi kehitettävää myös viestinnän ja sen sisältöjen osalta. Nykypäivänä niin positiivinen kuin negatiivinen tieto leviää nopeasti ja jo rekrytoinnilla pystytään vaikuttamaan paljon siihen, millainen kuva työnantajasta muodostuu niin työntekijöille kuin työhakijoille.

9.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Johtopäätöksenä todettiin, että rekrytoinnissa toimeksiantajalla on paljon kehitettävää erityisesti rekrytoinnin suunnittelun osalta. Rekrytoinnin suunnittelu vie aikaa, mutta samalla se säästää aikaa myöhemmistä rekrytoinnin vaiheista (Hyppänen 2013). Sen vuoksi suunnitteluun tulisi kiinnittää huomiota erityisen tarkasti. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli luoda toimeksiantajalle rekrytointiprosessikuvaus työsuhteisten rekrytointiin. Ohje laadittiin tutkimuksen tulosten ja niistä tehtyjen johtopäätösten pohjalta. Tarveharkinnassa olisi tärkeää pohtia laajemmin sisäisten siirtojen mahdollisuutta, sillä ne ovat kustannustehokkaita ja antaa usein useammallekin henkilölle mahdollisuuden kehittää ammatillista osaamistaan. Täyttöluvan haku koettiin organisaatiossa epäselväksi ja sen osalta tarkennettiin ohjeistusta. Tehtävänkuvauksen ohella myös henkilöprofiilin laadinta on hyödyllinen lisä rekrytoinnin tueksi tarveharkinnasta päätöksentekoon asti. Hakukavien ja rekrytointitapojen käyttöön kaivattiin lisäohjeistusta, joten sitä tarkennettiin. Suunnitteluvaiheen kehittämistarpeiden lisäksi ohjeistettiin myös muita rekrytoinnin vaiheita, sillä tällainen rekrytointiohje on puuttunut organisaatiosta ja haastatteluiden perusteella sellaista kaivattiin. Päätöksenteon vaiheeseen lisättiin ansiovertailu, koska työsuhteisten rekrytointi on lainsäädännön

osalta muutoin melko vapaata, mutta päätöksenteon vaiheessa tulee huomioida esimerkiksi tasa-arvolain ja yhdenvertaisuuslain määräykset valita ansioitunein hakija. Näiden johtopäätösten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotiin rekrytointiprosessikuvaus ohjeistuksineen, ja se on esitetty liitteessä 2.

Jatkokehittämissuhteita löytyi paljon, joista tärkeimmät rekrytoinnin kannalta ovat prosessikuvaus laajentaminen koskemaan myös virkasuhteisten rekrytointia sekä valmiiden pohjien tekeminen rekrytoinnin tueksi. Viranhaltijoista keskusteltiin toimeksiantajan kanssa jo opinnäytetyöprosessin aikana, mutta tämän opinnäytetyön aikaresurssi ei riittänyt tutkimaan myös viranhaltijoiden rekrytointia. Haastatteluista saatu viesti oli hyvin selkeä ja kaikki haastateltavat kaipasivat ohjeistuksia ja valmiita pohjia rekrytoinnin tueksi. Pohjat ja ohjeistukset ovat hyvin tärkeitä esimerkiksi rekrytoinnin kustannusten minimoimiseksi ja työnantajakuva kehittämiseksi, kuten aiemmin tässä työssä on kerrottu.

Mänttä-Vilppulan kaupungin henkilöstöraportin 2020 (Kaupunginvaltuusto 6/2021, liite 1) mukaan yli 35 prosenttia henkilöstöstä on eläköitymässä seuraavan kymmenen vuoden sisällä. Pelkästään eläkepoistuma on niin suuri, että tarpeeseen ei mitenkään pystytä vastaamaan pelkällä rekrytoinnilla, joten olisi tärkeää pohtia myös muita keinoja eläkepoistuman paikkaamiseksi ja tarkastella asiaa laajemmassa mittakaavassa. Tarpeeseen voitaisiin vastata esimerkiksi kehittämällä henkilöstöpolitiikkaa, osaamisen ennakoimista, systemaattista koulutus suunnittelua ja valmentavaa johtamista. Kaikki tämä näkyy niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella parantaen positiivista työnantajakuva. Eläköitymisten huomioiminen on tärkeää myös organisaation riskiarvioinnin ja riskinsietokyvyn kannalta. Jos osaamisen ennakoinnissa epäonnistutaan, se saattaa aiheuttaa huomattavaa taloudellista ja jopa lakiperusteista vahinkoa organisaatiolle. Osaamisen ennakoinnilla tai esimerkiksi työkierrolla voidaan minimoida myös hiljaisen tiedon syntymistä, joka helpottaa välittömästi esimerkiksi sijaistamista sekä tulevaisuudessa uusien työntekijöiden perehdyttämistä.

9.3 Tutkimuksen onnistuminen, eettisyys ja luotettavuus

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli luoda toimeksiantajalle rekrytointiprosessikuvaus työsuhteisten rekrytointiin. Kehittämistehtävää lähdettiin ratkaisemaan laadullisella tutkimusotteella teemahaastatteluiden avulla. Nämä menetelmät todettiin toimiviksi tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä, sillä rekrytoinnista toimeksiantajalla ei ollut tarpeeksi ennakkotietoa määrällisen

tutkimusotteen valitsemiseksi ja teemahaastatteluissa pystyttiin keskustelemaan myös kesken haastattelun ilmi tulleista asioista. Kehittämistehtävään haettiin vastauksia kolmen luvussa 6 esitetyn tutkimuskysymyksen kautta: miten prosessi tällä hetkellä etenee, miten työnantajakuva näkyy rekrytoinnissa ja mitä toimivaa ja kehitettävää haastateltavat ovat prosessissa havainneet. Valituilla tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmillä saatiin vastaukset kehittämistehtävään ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa tuli esille myös paljon tämän opinnäytetyön ulkopuolisia kehittämistarpeita, joten tutkimus on toimeksiantajalle laajemminkin hyödyllinen. Lisäksi Kevan tutkimukset ovat osoittaneet rekrytoinnin kehittämisen olevan tärkeää kaikissa Suomen kunnissa, joten kehittämistyön tulos on hyödyllinen koko kunta-alalle, muillekin kunnille kuin työn toimeksiantajalle. Näin ollen tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

Tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota koko prosessin ajan. Opinnäytetyö toteutettiin mahdollisimman eettisesti luvussa 7.4 esitetyn tavoin. Työn lähteinä pyrittiin käyttämään mahdollisimman ajantasaisia, alkuperäisiä ja luotettavia lähteitä arvioiden aina esimerkiksi kirjoittajan luotettavuutta, julkaisupaikkaa ja käytettyjä lähteitä sekä niiden merkintää. Suomenkielisten lähteiden lisäksi työssä on käytetty myös kansainvälisiä tutkimusartikkeleita huomioiden samoja asioita, kuin kotimaistenkin lähteiden kanssa. Käytettyihin lähteisiin on viitattu asianmukaisella tavalla muiden tekemää työtä kunnioittaen. Haastateltavilta pyydettiin suostumus haastatteluun sekä kerrottiin etukäteen olennaiset tutkimukseen liittyvät asiat, kuten tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä sekä aineiston salassapidon periaatteet.

Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin luvussa 7.5 esitetyn ennakkosuunnitelman tavoin. Tutkimuksen laatu varmistettiin laatimalla etukäteen haastattelurunko ja lisäkysymykset sekä testaamalla teknisten laitteiden toimivuus. Litterointi tehtiin yleiskielisesti välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen. Luotettavuustarkastelun menetelmiksi valittiin vahvistettavuus ja arvioitavuus. Vahvistettavuus varmistettiin lähettämällä tutkimuksen tulokset kaikille haastatelluille luettavaksi ja kaikki vahvistivat tulokset omalta osaltaan. Arvioitavuus varmistettiin mahdollisimman tarkalla tutkimuksen toteutuksen dokumentoinnilla sekä perustelemalla kaikki valinnat lähteisiin pohjautuen. Kaikki aineisto säilytettiin tutkimusprosessin loppuun asti, jotta tutkimustulokset pystyttiin tarvittaessa todentamaan. Tutkimuksen tulosten raportoinnissa käytettiin suoria lainauksia haas-

tatteluista, jotta myös lukija pystyy varmistumaan tulosten luotettavuudesta. Saturaatiota ei valittu varsinaiseksi luotettavuuden mittariksi, mutta aineistoa analysoidessa kuitenkin huomattiin, että aineisto alkoi saturoitumaan. Vastaukset oli etukäteen oletettua yhtenäisemmät ja ohjeistusten tarve sekä työvoiman saatavuuden ongelmat toistuvat läpi kaikkien haastatteluiden. Haastatteluista kuitenkin löytyi vielä eroavaisuuksiakin, joten on mahdollista, että suurempikin haastatteluvien määrä olisi saattanut olla hyödyllinen, mutta tällä haastateltavien määrällä kuitenkin saatiin tutkimuksen kannalta tarpeellinen tieto.

Toimeksiantajan hallintosääntö on päivittynyt tämän opinnäytetyön tekemisen aikana 1.8.2021 alkaen. Hallintosäännössä on kuitenkin havaittu puutteita esimerkiksi rekrytoinnin osalta ja sitä päivitetään edelleen, joten tässä työssä päädyttiin käyttämään alkuperäistä 1.1.2021 alkaen voimassa ollutta hallintosääntöä. Lisäksi Mänttä-Vilppulan kaupunginhallitus päätti kokouksessaan 25.10.2021 hankinta- ja rekrytointikiellosta, joka kestää vuoden 2021 loppuun asti. Myös rekrytointikiellon aiheuttamia muutoksia ei ole huomioitu tässä opinnäytetyössä, sillä oletuksena on, että se on vain tilapäinen ja kiellon päätyttyä palataan takaisin hallintosäännön mukaisiin ohjeistuksiin.

Lähteet

- Ansiovertailu. N.d. Artikkelit tasa-arvo.fi verkkosivuilla. Viitattu 15.11.2021. <https://tasa-arvo.fi/ansiovertailu>.
- Baert, S., Cockx, B., Gheyle, N., & Vandamme, C. 2015. Is There Less Discrimination in Occupations Where Recruitment Is Difficult? *ILR Review*, 68, 3, 467–500. Viitattu 15.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebsco.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 15.4.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/TTL_978-952-261-947-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y.
- Eläköitymistahiti haaste julkisen alan palvelutuotannolle. 2019. Uutinen kuntien eläkevakuutusyhdistiön verkkosivuilla 9.1.2019. Viitattu 1.3.2021. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/elakoitymistahiti-haaste-julkisen-alan-palvelutuotannolle/>.
- Hallintosäätö. 2021. Mänttä-Vilppulan kaupungin hallintosäätö. Hyväksytty kaupunginvaltuustossa 14.12.2020, muutokset astuvat voimaan 1.1.2021. Viitattu 6.4.2021. https://www.mantta-vilppula.fi/site/assets/files/8320/hallintosaanto_kh_7_12_2020_hyvaksytty_kvssa.pdf.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 10.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat Valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. 3. painos. Helsinki: Edita. Viitattu 31.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kuudes, uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 24.2.2021. <https://janet.finna.fi/>, KauppakamariTieto.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent. Viitattu 1.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.9.2021. <https://janet.finna.fi>, Booky.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.2.2021. <https://janet.finna.fi>, Booky.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojenjohtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 31.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.

Kaupunginvaltuusto. 6/2021. Mänttä-Vilppulan kaupunginvaltuuston kokouksen 28.6.2021 pöytäkirja. Viitattu 8.11.2021. <http://mantta-vilppula.oncloudos.com/kokous/20211306.PDF>.

Kevan kuntapäätjäbarometri: Lähes puolessa Suomen kunnissa vaikeuksia saada hakijoita avoimiin työpaikkoihin. 2021. Uutinen kuntien eläkevakuutusyhtiön verkkosivuilla 2.2.2021. Viitattu 1.3.2021. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kevan-kuntapaattajabarometri-lahes-puolessa-suomen-kunnissa-vaikeuksia-saada-hakijoita-avoimiin-tyopaikkoihin/>.

KT Kuntatyönantajat. 2014. Osaamista ennakoimaan! KT Kuntatyönantajien verkkosivuilta ladattava maksuton julkaisu 2/2014. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. Viitattu 7.4.2021. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-opaat/2014/osaamista-ennakoimaan>.

Kuntien työvoimaennuste 2030: Hoitajissa, sosiaalityöntekijöissä, ja lastentarhanopettajissa suurin osaajapula nyt ja tulevaisuudessa. 2021. Uutinen kuntien eläkevakuutusyhtiön verkkosivuilla 18.2.2021. Viitattu 1.3.2021. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-2030-hoitajissa-sosiaalityontekijoissa-ja-lastentarhanopettajissa-suurin-osaajapula-nyt-ja-tulevaisuudessa/>.

Kuntalaki 410/2015. Annettu 1.5.2015. Viim. muutos 1.12.2020. Viitattu 23.2.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>.

L 504/2002. Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä. Annettu 1.1.2003. Viim. muutos 1.4.2019. Viitattu 24.2.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020504>.

Lorincová, S. 2015. The Improvement of the effectiveness in the recruitment process in the Slovak public administration. *Procedia Economics and Finance*, 34, 382–389. Viitattu 20.9.2021. <https://scholar.google.fi>, ScienceDirect.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 5.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.

Münstermann, B., Eckhardt, A. & Weitzel, T. 2010. The performance impact of business process standardization: An empirical evaluation of the recruitment process. *Business Process Management Journal*, 16, 1, 29–56. Viitattu 20.9.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 2.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Salli, M & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 12.4.2021. <https://janet.finna.fi/>, KauppakamariTieto.

Skurnik-Järvinen, H. 2016. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Kolmas, uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 25.2.2021. <https://janet.finna.fi/>, KauppakamariTieto.

Tasa-arvolaki 609/1986. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Annettu 01.01.1987. Viim. muutos 15.11.2016. Viitattu 23.2.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>.

Tietoa kaupungista. N.d. Artikkeleitä Mänttä-Vilppulan kaupungin verkkosivuilla. Viitattu 7.4.2021. <https://www.manttavilppula.fi/kaupunkipalvelut/tietoa-kaupungista/>.

Tietoa Kuntarekrystä. N.d. Artikkeleitä Kuntarekryn verkkosivuilla. Viitattu 6.4.2021. <https://www.kuntarekry.fi/fi/tietoa-kuntarekrysta/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi. Viitattu 4.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Työelämän tietosuojalaki 759/2004. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Annettu 1.10.2004. Viim. muutos 1.4.2019. Viitattu 24.2.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>.

Työelämäntutkimus 2017: Somen kautta voi löytää töitä tai tulla löydettyksi. 2017. Uutinen Sitran verkkosivuilla 5.6.2017. Viitattu 12.4.2021. <https://www.sitra.fi/uutiset/tyoelamatutkimus-2017-yli-puolet-suomalaisista-vahtanut-ammattia-tai-alaa/>.

Työsopimuslaki 55/2001. Annettu 01.06.2001. Viim. muutos 01.08.2020. Viitattu 23.2.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Udechukwu, I., & Manyak, T. 2009. Job Applicants' Perceptions of Resumes versus Employment Application Forms in the Recruitment Process in a Public Organization. *Public Personnel Management*, 38, 4, 79–96. Viitattu 15.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebsco.

Vahtio, E.-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Valtioneuvoston kanslia. 2018. Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. Viitattu 1.3.2021. <https://tietokayttoon.fi/documents/10616/6354562/34-2018-Tulevaisuusselonteon+taustaselvitys+Pitka%CC%88n+aikava%CC%88lin+politiikalla+la%CC%88pi+murroksen+taitettu+270318.pdf/90b0f98a-61cb-45ea-b936-34369037a17b/34-2018-Tulevaisuusselonteon+taustaselvitys+Pitka%CC%88n+aikava%CC%88lin+politiikalla+la%CC%88pi+murroksen+taitettu+270318.pdf?version=1.0&t=1522904712000>.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita. Viitattu 10.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Annettu 1.1.2015. Viitattu 24.2.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>.

Yrityskulttuuri on kuningas. 2021. Jakso 11. Sanna Rossi: Rekrytointi yrityskulttuurin portinvartijana. Podcast-ohjelma, julkaistu 16.2.2021. Spotify. Viitattu 10.3.2021. <https://open.spotify.com/embed-podcast/episode/7w3QRQ00mNjKIDx066ajFx?si=FDdZ-UcKQkmKIEHXYwKqw>.

Åslund, O., & Nordström Skans, O. 2012. Do Anonymous Job Application Procedures Level the Playing Field? *ILR Review*, 65, 1, 82–107. Viitattu 15.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebsco.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko ja apukysymykset

Tutkimuskysymys	Teoria	Käsite	Teemat ja tukikysymykset
Miten prosessi tällä hetkellä etenee ja mitä kuhunkin vaiheeseen sisältyy?	Luku 2 Luku 3	<ul style="list-style-type: none"> - Rekrytointi - Rekrytointiprosessi - Tarveharkinta - Sisäinen rekrytointi - Ulkoinen rekrytointi - Osaamisen kehittäminen - Täyttölupa - Tehtävänkuvauk - Henkilöprofiili - Rekrytointistrategia - Hakuilmoitus - Sosiaalinen media - Suorahaku - Vuokratyövoima - Työhaastattelu - Soveltuvuusarviointi - Työsopimus - Työehtosopimus - Perekäyttäminen 	<p>Millaisia vaiheita itse olet tunnistanut rekrytointiprosessissa?</p> <p>Käydään läpi vaiheittain joko vastaajan ilmoittaman prosessikuvauksen tai tämän pohjan perusteella.</p> <p>Rekrytoinnin suunnitteluvaihe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarveharkinta: milloin/miten tarve yleensä syntyy? Miten pohdit tarvetta, onko ensimmäinen ajatus rekrytoida ulkoa vai pohditko, pystyisikö tehtäviä yhdistämään olemassa oleviin tehtäviin tai rekrytoida sisäisen siirron kautta? Miten tarve sisäiselle siirrolle yleensä syntyy (osaamisen kehittäminen, työkykyhaasteet jne.)? Mitä hyviä ja huonoja puolia olet havainnut sisäisessä ja ulkoisessa rekrytoinnissa? - Täyttölupa: milloin rekrytoinnille haetaan täyttölupaa ja miten se prosessi etenee? - Tehtävänkuvauk ja henkilöprofiili: laaditko rekrytointivaiheessa ennen hakuilmoituksen laatimista esimerkiksi tehtävänkuvauksta tai henkilöprofiilia rekrytoitavasta henkilöstä? Jos laadit, niin mitä yleensä pohdit tai millaisia asioita painostat tehtävässä tai henkilössä? Onko tehtävänkuvulle ja henkilöprofiilille olemassa valmista pohjaa vai laaditaanko ne aina alusta? - Rekrytointistrategia: onko organisaatiossa rekrytointistrategiaa? Jos on, niin millainen? Onko siitä apua rekrytoinnissa, tai olisitko kaivannut sellaista rekrytoinnin tueksi? - Hakukanavan valinta: missä vaiheessa ja millä perusteilla päätetään hakukanavat? - Prosessin aikataulu: aikataulutetaanko prosessia? Miten? Kuinka kauan koko prosessi yleensä kestää? <p>Rekrytoinnin aloitusvaihe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hakuilmoituksen laadinta: onko ilmoitukselle valmista pohjaa? Jos ei, oletko kaivannut sellaista? Mitä kaikkea yleensä huomioit hakuilmoituksen laadinnassa (viestinnällinen ilme, tavoitavuus, houkuttavuus jne.)? Jos

			<p>olet/et ole laatinut tehtävänkuvausta ja henkilöprofiilia edellisessä vaiheessa, koetko että niille on ollut/olisi tarvetta tässä vaiheessa?</p> <p>- Rekrytointitapa: hakuilmoituksen tekeminen lienee perinteisin rekrytointitapa, mutta oletko hyödyntänyt muita tapoja, kuten sosiaalista mediaa, suorahakua tai vuokratyövoimaa?</p> <p>Rekrytoinnin toteutusvaihe</p> <p>- Hakemusten karsinta: karsitko saapuneita hakemuksia vai haastatellaanko kaikki? Millä periaatteilla yleensä karsit hakemuksista haastatteluun kutsuttavat?</p> <p>- Haastattelut: keitä haastatteluun yleensä osallistuu ja miksi? Onko haastatteluille olemassa valmis pohja vai oletko toteuttanut haastattelut vapaamuotoisemmin ilman valmista pohjaa? Jos tämä vaihtelee, niin osaatko yksilöidä millaisissa tilanteissa pohja on ollut tarpeellinen ja millaisissa ei? Miten haastattelu pääpiirteittäin etenee? Mitä asioita yleensä arvioit hakijassa? Onko sinun rekrytoinneissasi ollut tarvetta toiselle haastattelukierrokselle, soveltuvuusarvioinneille tai lisätehtäville?</p> <p>- Suosittelijat: tarkistatko suosittelijoita? Jos kyllä, niin mitä yleensä tiedustelet heiltä? Jos et, niin miksi et ole kokenut tätä tarpeelliseksi?</p> <p>Rekrytoinnin päätöksenteko ja seuranta</p> <p>- Päätöksenteko: jos valinta ei ole heti haastatteluiden jälkeen selvä, miten päätöksentekoprosessisi etenee? Mitä teet, jos sopivaa henkilöä ei tunnu löytyvän?</p> <p>- Työsuhteen ehdot: määräytyykö työehtosopimuksen mukaan vai onko neuvottelun varaa? Milloin allekirjoitetaan työsopimus?</p> <p>- Perehdytys: milloin ja miten perehdytys mielestäsi alkaa? Toteutetaanko perehdyttäminen järjestelmällisesti vai vapaamuotoisemmin?</p>
Miten työnantajakuva ilmenee rekrytointiprosessissa?	Luku 3 Luku 4	- Työnantajakuva - Imago - Rekrytointiviestintä	- Työnantajakuva: oletko miettinyt rekrytointiprosessia työnantajakuvan kannalta? Miten työnantajakuva mielestäsi näkyy rekrytointiprosessissa tai miten siitä voidaan viestiä hakijoille? Mitkä asiat mielestäsi vaikuttaa työnantajakuvaan?

			- Rekrytointiviestintä: missä prosessin vaiheissa yleensä viestit hakijoille? Miten ajattele viestinnän ja sen sisältöjen vaikuttavan työnantajakuvaan? Millaisia asioita itse pidät tärkeänä viestinnässä hakijoiden kanssa (rehellisyys, positiivisuus jne.)?
Mitkä asiat tai vaiheet prosessissa toimivat ja missä olisi kehitettävää?	Luku 3 Luku 4		- Minkä olet kokenut toimivaksi nykyisessä rekrytointiprosessissa? - Missä olisi mielestäsi kehitettävää? - Vapaa sana

Liite 2. Rekrytointiprosessikuvaus



Työsuhteisten rekrytointiprosessi

Mänttä-Vilppulan kaupunki



15.11.2021

© MÄNTTÄ-VILPPULAN KAUPUNKI

Yleistä



- Tässä ohjeessa esitetään rekrytointiprosessikuvaus ohjeineen työsuhteisten rekrytointiin
- Lisäksi ohjeessa kerrotaan viestinnästä sekä työnantajakuvasta rekrytoinnissa
- Kunnissa henkilöstöä työskentelee myös virkasuhteessa, mutta tämä ohjeistus koskee vain työsuhteisia



15.11.2021

© MÄNTTÄ-VILPPULAN KAUPUNKI

2

Rekrytointiprosessikaavio



Suunnittelu	Aloitus	Toteutus	Päätöksenteko ja seuranta
<ul style="list-style-type: none"> • Tarveharkinta • Täyttöluvan haku • Tehtäväkuvaus ja henkilöprofiili • Hakukanavat ja rekrytointitapa • Prosessiin osallistuvat henkilöt • Aikataulus 	<ul style="list-style-type: none"> • Hakuilmoituksen laadinta • Hakijoiden kysymyksiin vastaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hakemusten karsinta • Haastattelut • Mahdolliset lisätehtävät tai toinen haastattelukierros 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiovertailu • Päätöksenteko • Työsuhteen ehdot ja työtarjous • Työsopimus • Perehdyttäminen

Rekrytoinnin suunnittelu



- Rekrytoinnin suunnittelu on tärkein rekrytoinnin vaihe, joten siihen on syytä kiinnittää erityistä huomiota
- Tarveharkinta
 - Onko toimea tarpeen täyttää, vai voisiko tehtäviä järjestellä muuten?
 - Olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittämisen ja sisäisten siirtojen mahdollisuutta tulee aina harkita, sisäiset siirrot ovat kustannustehokkaita ja antavat usein monelle työntekijälle mahdollisuuden kehittää osaamistaan
 - Suunnitteluvaiheessa tulee huomioida myös työsopimuslain (Työsopimuslaki 55/2001) asettamat velvoitteet tarjota työtä osa-aikaiselle työntekijälle sekä esimerkiksi tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla irtisanotulle työntekijälle
- Täyttöluvan haku
 - Täyttölupa haetaan kaupunginhallitukselta, jos toimea ei ole hyväksytty henkilöstösuunnitelmien yhteydessä
 - Henkilöstösuunnitelman yhteydessä hyväksytyin toimen täyttämistä päättää palvelualueen johtaja
- Tehtäväkuvaus ja henkilöprofiili
 - Päivitetään tai laaditaan tehtäväkuvaus sekä henkilöprofiili hakijalta toivottavista henkilökohtaisista ominaisuuksista ja rekrytoinnin painotuksista

Rekrytoinnin suunnittelu



- Hakukanavat ja rekryointitapa
 - Määritellään hakukanavat tai rekryointitapa tehtäväkuvauksen ja henkilöprofiilin pohjalta
 - Työsuhteisten rekryoinnissa voidaan käyttää myös suoramakua, eli ottaa yhteyttä suoraan potentiaaliseen työntekijään
 - Ilmoituspohjaisessa rekryoinnissa hakukanavat valitaan sen mukaan, missä todennäköisimmin tavoitetaan parhaat hakijat
- Prosessiin osallistuvat henkilöt
 - Määritellään prosessiin osallistuvat henkilöt
 - Rekrytoivan esimiehen sekä palvelualueen johtajan lisäksi voi olla esimerkiksi rekrytoitavan henkilön tuleva työkaveri
- Aikataulu
 - Aikataulutetaan prosessi mahdollisimman tarkasti



Rekrytoinnin aloitus



- Hakuilmoituksen laadinta
 - Laaditaan hakuilmoitus mahdollisimman houkuttavasti, mutta rehellisesti
 - Erotetaan selkeästi toisistaan edellytykset ja eduksi katsottavat asiat
 - Pohdi edellytyksiä tarkkaan. Esim. koulutusvaatimus, onko korkeakoulututkinto tarpeellinen, vai pystyykö tehtävää hoitamaan osoitetulla työkokemuksella?
 - Nimetään henkilö, joka antaa lisätietoja tehtävästä
 - Määritellään, missä muodossa hakemukset tulee toimittaa
 - Huomioidaan myös lakimääräykset, kuten syrjinnän kieltä sukupuolen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella sekä vaatimus rikosrekisteriotteen esittämisestä määrätyissä ammateissa
- Hakijoiden kysymyksiin vastaaminen
 - Varaa kunnolla aikaa kyselyihin vastaamiseen
 - Kysele myös itse ja tee muistiinpanoja hakijasta



Rekrytoinnin toteutus



- Hakemusten karsinta
 - Suuret hakemusmäärät karsitaan kolmeen pinnoon: haastateltaviin, mahdollisesti haastateltaviin ja hylättyihin
 - Karsinnassa muistuta itseäsi laaditusta tehtäväkuvauksesta ja henkilöprofiilista
- Haastattelut
 - Yksilöhaastatteluiden lisäksi kannattaa pohtia myös ryhmähaastatteluiden mahdollisuutta
 - Varaa rauhallinen haastattelutila ja aloita kevyellä jutustelulla
 - Alussa kerrotaan yleisesti organisaatiosta, hakuprosessin etenemisestä ja tehtävästä sekä kysellään lisäkysymyksiä hakijan koulutuksesta ja kokemuksesta
 - Tämän jälkeen kysytään vaikeimmat kysymykset ja kartoitetaan enemmän hakijan historiaa, arvoja, asenteita, vahvuuksia ja heikkouksia
 - Lopuksi voidaan kysyä vielä muutama helpompi kysymys ja varataan aikaa avoimelle keskustelulle sekä hakijan kysymyksille
- Mahdolliset lisätehtävät tai toinen haastattelukierros
 - Jokaisen haastattelun jälkeen vaihdetaan nopeasti ajatukset haastattelutiimin kesken
 - Tarvittaessa haastatteluiden jälkeen voidaan tehdä vielä toinen haastattelukierros tai teettää lisätehtäviä potentiaalisimpien hakijoiden kesken



Rekrytoinnin päätöksenteko ja seuranta



- Ansiovertailu
 - Päätöksenteossa tulee huomioida tasa-arvolain ja yhdenvertaisuuslain mukaiset syrjinnän kiellot. Tehtävään tulee valita ansioitunein hakija ja kaikki henkilöön liittyvä syrjintä on kiellettyä.
 - Syrjinnän ehkäisemiseksi hakijoita vertaillaan esimerkiksi taulukoimalla hakijoiden ansiot ja ominaisuudet ja vertaamalla siten hakijoita toisiinsa ja valintaperusteisiin
- Päätöksenteko
 - Tehdään päätös ansiovertailun pohjalta
 - Jos sopivaa hakijaa ei tahdo löytyä, kannattaa tarkastella valintakriteereitä uudelleen
 - Verbaalisesti lahjakkaan ei kannata antaa hämätä, sillä pätevin henkilö ei välttämättä ole se, joka vastasi haastattelukysymyksiin nokkelimmin
 - Tarvittaessa esim. jatketaan hakuaikaa, tietoista huonoa valintaa ei kannata tehdä
- Työsuhteen ehdot ja työtarjous
 - Määritellään työsuhteen ehdot ja tehdään työtarjous valitulle hakijalle
- Työsopimus
 - Työtarjouksen vastaanottamisen jälkeen sovitaan työsopimuksen allekirjoittaminen viimeistään ensimmäiselle työpäivälle
- Perehdyttäminen
 - Perehdyttäminen aloitetaan jo ennen työnteon aloitusta hoitamalla käytännön asiat kuntoon ja laatimalla henkilökohtainen perehdytysohjelma
 - Perehdyttämisellä on tarkoitus saada työntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota ja kiinni tuottavaan tekemiseen



Viestintä ja työnantajakuva



- Viestintä on tärkeä osa rekrytointia esimerkiksi työnantajakuva kannalta
- Jo hakuilmoituksella rakennetaan mielikuvaa organisaatiosta ja siitä voi yrittää tehdä houkuttavamman esimerkiksi humoristisella tyylillä
- Hakija muodostaa mielikuvan organisaatiosta suurimmaksi osaksi haastatteluiden perusteella, joten haastattelijoiden käyttäytymiseen, esitettäviin kysymyksiin, haastatteluiden organisoitiin ja niiden toteutukseen tulee kiinnittää huomiota
- Viestinnässä hakijoiden kanssa tulee olla avoin ja rehellinen
- Hakijoiden kanssa viestitään vähintään seuraavasti:
 - Kiitos -viesti hakemuksen lähettämisestä ja tieto prosessin etenemisestä
 - Kutsu haastatteluun tai tieto siitä, että prosessi päättyy kyseisen hakijan kohdalla
 - Viestintä prosessin etenemisestä haastatteluiden jälkeen sekä tieto mahdollisesta hakuajan jatkamisesta
 - Viestintä päätöksestä
- Viestintää pystyy osittain automatisoimaan Kuntarekryn kautta, mutta silloinkin viestien sisältöön tulee kiinnittää huomiota

