

REKRYTOINTI OSANA ESIHENKILÖTYÖTÄ  
ASiantuntijavirastossa

Annu Pylkkänen

Hallintotiede, johtamisen psykologia

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

Kevät 2025

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Rekrytointi osana esihenkilötyötä asiantuntijavirastossa

Tekijä: Annu Pylkkänen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteiden maisteriohjelma, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 77 sivua, 2 liitettä

Huhtikuu 2025

Tiivistelmä:

Tämä tutkimus tarkastelee erään valtionhallinnon asiantuntijaviraston rekrytointitoimia esihenkilöiden kokemuksiin perustuen. Tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrystä siitä, millaiset käytännöt tukevat esihenkilöitä toteuttamaan onnistuneita rekrytointiprosesseja ja valintapäätöksiä. Tavoitteena on tunnistaa ja analysoida näitä käytänteitä sekä tarkastella rekrytointitoimia siten, että virastossa voidaan vastata tulevaisuuden osaamistarpeisiin entistä tehokkaammin. Tutkimus asettuu hallintotieteen ja johtamisen psykologian rajapintaan, lisäten ymmärrystä siitä, kuinka valtionhallinnon rekrytointiprosesseille tyypillinen normiohjaus ja sääntely yhdistyy esihenkilötyön kokemukselliseen toimijuuteen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena eräässä valtionhallinnossa toimivassa asiantuntijavirastossa. Aineisto kerättiin syksyllä 2024 puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joihin osallistui yhteensä yksitoista rekrytoinnista vastaavaa esihenkilöä, joiden tehtäväkuvaan henkilöstön rekrytointi olennaisesti kuuluu. Aineiston analyysi on toteutettu temaattisen analyysin ohjaamana. Temaattisen analyysimenetelmän avulla tarkasteltiin erityisesti rekrytointia esihenkilötyön osana, rekrytoinnin onnistumisen edellytyksiä sekä rekrytoinnin tulevaisuutta.

Tutkimustulokset osoittavat, että rekrytointi ei ole vain suoraviivainen hallinnollinen prosessi, vaan olennainen osa esihenkilötyötä ja keskeinen strateginen väline, jolla voidaan vaikuttaa organisaation pitkän aikavälin kehitykseen ja toimintaedellytyksiin. Esihenkilöiden kokemusten perusteella rekrytointiin liittyy laaja kirjo merkityksiä ja odotuksia, jotka ulottuvat yksittäisten rekrytointipäätösten yli. Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat erityisesti esihenkilöiden rekrytointiosaaminen, sujuva yhteistyö eri toimijoiden välillä sekä systemaattiset ja yhdenmukaiset rekrytointikäytännöt. Tutkimuksen perusteella tulevaisuudessa rekrytoinnin yhteydessä korostuvat ennakoiva henkilöstösuunnittelu, osaamisen kehittäminen, organisaation muutoskyvykkyyden tukeminen sekä uusien teknologisten mahdollisuuksien hyödyntäminen rekrytointiprosessin tehostamiseksi. Samalla työnantajakuvan vahvistaminen nousee keskeiseksi tekijäksi erityisesti tilanteissa, joissa kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy.

Avainsanat: rekrytointi, esihenkilötyö, henkilöstön kehittäminen, henkilöstöhallinto, valtionhallinto, julkinen hallinto

X  Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

## Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	5
2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS.....	9
2.1 Rekrytoinnin monet ulottuvuudet.....	9
2.1.1 Rekrytoinnin määritelmä.....	9
2.1.2 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi.....	11
2.1.3 Rekrytointi strategisena käytänteenä.....	12
2.2 Rekrytointi valtionhallinnossa.....	15
2.2.1 Julkisen virantäytön erityispiirteitä.....	15
2.2.2 Ennustava ja konstruktiivinen rekrytointi.....	16
2.3 Rekrytointiprosessin vaiheet valtionhallinnossa.....	19
2.3.1 Tehtäväanalyysi ja hakukriteerien määrittely.....	19
2.3.2 Valmistautuminen ja julkinen haku.....	21
2.3.3 Arviointivaihe.....	22
2.3.4 Valinta ja prosessin päättäminen.....	24
2.4 Tutkimuskonteksti ja lähestymistapa.....	25
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
3.1 Laadullinen tutkimus ja tieteenfilosofiset taustaoletukset.....	28
3.2 Tutkimuksen aineisto.....	30
3.3 Aineiston analyysi.....	32
3.4 Luotettavuus ja tutkimuseettiset kysymykset.....	36
4 TULOKSET.....	39
4.1 Rekrytointi osana esihenkilötyötä.....	39
4.1.1 Rekrytoinnin tavoitteet ja merkitys.....	39
4.1.2 Esihenkilön vastuu.....	40
4.1.3 Rekrytoinnin strateginen ulottuvuus.....	42
4.1.4 Rekrytointia ohjaavat arvot ja odotukset.....	44
4.2 Rekrytoinnin onnistumisen edellytyksiä.....	46
4.2.1 Rekrytointiosaaminen.....	46
4.2.2 Rekrytointiprosessin ja oman toiminnan arviointi.....	48
4.2.3 Rekrytointi yhteistyönä.....	50
4.2.4 Rekrytointiprosessin laatuun vaikuttavat tekijät.....	52
4.3 Rekrytoinnin tulevaisuus.....	54
4.3.1 Tulevaisuustyö ja rekrytoinnin kehittäminen.....	54
4.3.2 Osaamisvaatimukset ja osaamisen kehittäminen.....	56
4.3.3 Työnantajakuvan rakentaminen.....	59
5 POHDINTA.....	62

5.1 Keskeiset havainnot ja johtopäätökset.....	62
5.2 Rekrytoinnin vaikutukset tulevaisuuteen.....	67
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotuksia jatkotutkimukselle .....	69
LÄHTEET .....	72

## TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Valtion rekrytointiprosessi

# 1 JOHDANTO

Virkamiesten rekryointiperusteilla voidaan katsoa olevan erityinen merkitys (Kulla, 1991, 25), sillä julkisen hallinnon työntekijöillä on merkittävä vastuu julkisten organisaatioiden legitimiudesta sekä suorituskyvystä (Jakobsen, Løkke & Keppeler, 2023, 1645). Kansalaisten kannalta ensisijaista on, että virkamiehet ovat asiantuntevia, puolueettomia ja aikaansaavia (Koskinen & Kulla, 2016, 1). Lisäksi organisaatioiden velvollisuutena on tarjota yhteiskunnalle kriittistä infrastruktuuria sekä palveluita (Jakobsen, Løkke & Keppeler, 2023, 1645). Siinä missä valtionhallinnon rekryointiprosessit ovat pitkälti normiohjattuja ja monia käytäntöjä ohjaa lainsäädäntö, perustuvat rekryointipäätökset yhtäältä rekrytoivien esihenkilöiden arviointiin ja harkintaan. Keskeisin vastuu työntekijän haku- ja valintaprosessissa onkin esihenkilöllä (Laine & Äijälä, 2020, 12).

Julkisella sektorilla asiantuntijoiden sekä johtajien työhön liittyvät jatkuvat uudistukset, poliittiset paineet sekä entistä verkottuneempi, kansainvälisempi ja kompleksisempi työympäristö (Autioniemi, Kosonen, Mäntylä, Partinen & Pernaa, 2021). Kompleksisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä kohtaanto-ongelmat, työvoiman ja työpaikkojen kohtaaminen voidaan nähdä yhtenä keskeisenä haasteena. Devins ja Hogart (2005, 245–246) kuitenkin toteavat rekryointikäytänteiden olevan usein jopa merkittävämmässä asemassa kuin hakijoiden vajavainen osaaminen. Huilajaa (2014, 56) mukaillen avoimien työpaikkojen ja työtä hakevien henkilöiden kohtaamisen haaste avautuu työnhakijoiden osaamisvajeen tarkastelun ohella uudella tavalla, kun keskiöön nostetaan ne tavat, miten henkilöstöä kyseisiin tehtäviin on haettu (Huilajaa, 2014, 56).

Aiheina rekryointi ja henkilöstöresurssit ovat herättäneet kiinnostusta tutkijoiden joukossa. Jakobsen ja kumppanit (2023) ovat tunnistaneet tarpeen julkisen sektorin työntekijöiden rekryointia koskevalle tieteelliselle tutkimukselle. Inhimillisen pääoman kriisi -käsitteellä Jakobsen kumppaneineen (2023, 1635) viittaa ilmiöön, joka koostuu ikääntyvän työvoiman, julkisen palvelun uran kiinnostavuuden heikkenemisen sekä ammattitaitoisesta työvoimasta käytävän kasvaneen kilpailun kokonaisuudesta. Myös Selden (2003) on aikanaan havainnut julkisen sektorin kohtaamat haasteet pätevän henkilöstön rekryointiin ja pysyvyyteen liittyen, erottaen ensisijaisina taustavaikuttimina muun muassa erinäiset sopeuttamistoimet sekä työvoiman ikääntymisen. Valtiontalouden tarkastusviraston (2022, 4) tuottaman

tarkastuskertomuksen mukaan valtion vuoden 2020 henkilöstömäärästä on ennakoitu vuosina 2021–2030 poistuvan noin kolme neljäsosaa, jonka myötä valtiollisten toimijoiden henkilöstövoimavaroihin kohdistuu huomattavia kehittämisvaatimuksia. Organisaatiotasolla osaamista voidaan kehittää parantamalla nykyisen henkilöstön osaamista tai rekrytoimalla uusia osaajia (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2022, 4).

Rekrytoinnin voidaan nähdä sisältävän moninaisia valinnan vaiheita ja tilanteita, jotka näyttäytyvät erilaisina läsnä olevien henkilöiden sekä heidän asenteiden ja tilanteellisten odotusten sekä ymmärryksen suhteen (Huilaja, 2019, 29). Tämän tutkimuksen yhtenä keskeisenä päämääränä on tavoittaa ja päästä kiinni näihin odotuksiin, asenteisiin ja ymmärrykseen, jotka vaikuttavat rekrytointiprosessin kulkuun sekä lopullisiin valintapäätöksiin. Jakobsen kumppaneineen (2023, 1644) näkee, että valintatutkimuksen tulisi analysoida etenkin sitä, missä määrin julkiset johtajat ja esihenkilöt omaavat pätevyyden tehdä valintoja hakijakandidaattien joukosta, sillä heidän koulutuksensa ja ammattitaitonsa keskittyy usein pitkälti tiettyyn substanssiomaamiseen, eikä niinkään henkilöstöhallinnon tehtäviin. Piatak ja kumppanit (2021) puolestaan tuovat esiin havainnon, että huolimatta henkilöstövoimavarojen johtamiseen kohdentuvan tutkimuksen mielenkiinnosta julkista hallintoa kohtaan, ei julkisten johtajien käytännön osaamista rekrytoinnin saralla ymmärretä vielä riittävän hyvin.

Virtanen ja Stenvall (2019) esittävät henkilöstön asiantuntemuksen arvioinnin kuuluvan nimenomaisesti esihenkilöasemassa toimiville henkilöille. Esihenkilöillä on keskeinen rooli rekrytointi- ja valintakäytäntöjen toteuttamisessa ja tämän myötä siinä, onnistuvatko julkiset organisaatiot pätevän henkilöstön rekrytoinnissa (Løkke, ym. 2023, 2). Julkisilla johtajilla on myös merkittävä vastuu organisaation tuloksellisesta sekä yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta (Virtanen & Stenvall, 2019, 35). Tämän tutkimuksen valossa rekrytointia tarkastellaan kiinteänä osana esihenkilötyötä. Esihenkilön rooli ei kuitenkaan rajoitu vain prosessin toteuttamiseen vaihe vaiheelta, vaan toiminta ulottuu osittain myös strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Vakkalan (2012, 65) näkemystä mukailien henkilöstön osaamiselle pohjautuvan julkisen hallinnon voidaankin nähdä edellyttävän vahvaa henkilöstövoimavarojen johtamista. Lähijohtajien panos on merkittävä erityisesti organisaation henkilöstöjohtamisen laadun kannalta, sillä he esimerkiksi suunnittelevat oman vastualueensa työvoimatarvetta ja tehtävän kuvia sekä rekrytoivat työntekijöitä ja hankkivat heille sijaisia (Viitala & Koivunen, 2014, 151).

Tämän pro gradu tutkimuksen aiheena on rekrytointi osana esihenkilötyötä asiantuntijavirastossa. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata asiantuntijavirastossa toteutettavia henkilöstön rekrytointiin liittyviä toimia esihenkilöiden kokemuksiin perustuen. Tutkimuksen avulla pyritään tavoittamaan ja pääsemään kiinni niihin odotuksiin, asenteisiin ja käsityksiin, jotka ovat omiaan vaikuttamaan myös rekrytointiprosessin kulkuun sekä lopullisiin rekrytointipäätöksiin. Tutkimus pyrkii vastaamaan siihen, millaiset merkitykset ja odotukset ohjaavat esihenkilöitä rekrytoinnin eri vaiheissa. Samalla tavoitteena on luoda ymmärrystä siitä, millaiset käytännöt tukevat esihenkilöitä toteuttamaan onnistuneita rekrytointiprosesseja ja valintapäätöksiä. Tavoitteena on tunnistaa ja analysoida näitä käytänteitä sekä tarkastella rekrytointitoimia siten, että virastossa voidaan vastata tulevaisuuden osaamistarpeisiin entistä tehokkaammin. Täten tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiset merkitykset ja odotukset ohjaavat esihenkilöitä rekrytoinnin eri vaiheissa?
2. Millaiset toimintatavat ja käytännöt tukevat viraston esihenkilöitä rekrytointiprosessien toteuttamisessa ja toisaalta millaisia vaatimuksia tulevaisuuden kehityssuunnat asettavat näille käytännöille?

Tutkimuksen lähestymistapa yhdistää hallintotieteelliseen tutkimukseen johtamisen psykologian tuottaman ymmärryksen hallinnon rakenteiden ja ihmisten kokemusmaailman yhtensovittamisesta. Tutkimus asettuu hallintotieteen ja johtamisen psykologian rajapintaan, lisäten ymmärrystä siitä, kuinka valtionhallinnon rekrytointiprosesseille tyypillinen normiohjaus ja sääntely yhdistyy esihenkilötyön kokemukselliseen toimijuuteen. Tämä mahdollistaa kattavan tarkastelun alueella, jossa hallinnolliset velvoitteet kohtaavat esihenkilöiden harkintavallan, eettisen päätöksenteon ja vuorovaikutteisen johtamistyön moniulotteisuuden. Lähtökohta perustuu käsitykseen julkisen hallinnon ja johtamisen todellisuudesta monitasoisena ilmiönä, jossa rakenteet ja ihmisten kokemusmaailma ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa suhteessa toisiinsa.

Tämä tutkimus pyrkii täydentämään aiempaa kirjallisuutta tarjoamalla empiirisen näkökulman koskien rekrytointiprosessien toteuttamista valtionhallinnon kontekstissa. Laajemman tarkastelun avulla on mahdollista kehittää rekrytoinnin parissa työskentelevien esihenkilöiden tietämystä ja asiantuntijuutta rekrytointikäytänteisiin liittyen. Tulevaisuuden

osaamistarpeisiin voidaan vastata strategisella henkilöstöpolitiikalla sekä pitkänäköisillä rekrytointikäytännöillä, jonka vuoksi aiheen tutkimista voidaan pitää tarpeellisena sekä ajankohtaisena.

## 2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen viitekehys ja teoreettiset lähtökohdat muodostuvat rekrytointikirjallisuudesta, rekrytointia ja henkilöstövoimavarojen johtamista koskevista tutkimuksista sekä julkista johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Lisäksi kirjallisuutta täydentävät valikoidusti viralliset ohjeistukset sekä lainsäädäntö valtion rekrytointeihin ja virantäyttöön liittyen. Tässä luvussa tarkastellaan aluksi rekrytoinnin määritelmää ja merkitystä, sisäistä ja ulkoista rekrytointia sekä rekrytointia strategisena käytänteenä. Tämän jälkeen tuodaan esille julkisen virantäytön erityispiirteitä ja kuvataan erilaisia näkökulmia rekrytointi- sekä valintaprosessiin liittyen. Lisäksi avataan tarkemmin sitä, millainen on yleisesti valtionhallinnossa tunnistettu malli rekrytointiprosessista sekä havainnollistetaan prosessin vaiheita yksityiskohtaisemmin. Luvun lopuksi esitellään tutkimuskontekstia sekä valittua lähestymistapaa.

### 2.1 Rekrytoinnin monet ulottuvuudet

#### 2.1.1 Rekrytoinnin määritelmä

Huilajan (2014, 56) mukaan rekrytointitutkimus jakautuu sisällöllisesti kahteen toisiinsa liittyvään kategoriaan. Taidot ja kvalifikaatio, joita työssä nähdään tarvittavan ja jotka ovat keskeisiä myös valintatilanteissa, muodostavat ensimmäisen kokonaisuuden. Toiseksi tutkimuksellinen kiinnostus kohdistuu itse rekrytointiprosessiin vaiheineen ja käytäntöineen, eli niihin tapoihin, joilla työntekijöitä etsitään ja valitaan (Huilaja, 2014, 56). Jakobsen ja kumppanit (2023) puolestaan tunnistavat myös jälkimmäisen kategorian ja huomauttavat julkisen hallinnon rekrytointikäytäntöihin ja niiden toimivuuteen kohdistuvan tutkimuksellisen huomion jäävän vähemmälle. Anderson ja Cunningham-Snell (1999) korostavat useimmille rekrytointi- ja valintamenettelyille olevan ominaista, että ne sisältävät useita eri vaiheita, jotka tapahtuvat ajan kuluessa. Tarkasteltaessa rekrytointia erinäisten vaiheteorioiden mallien kautta, tulee kuitenkin ymmärtää, etteivät nämä toimi täysin suoraviivaisesti tai kata tilanteista vaihtuvuutta (Huilaja, 2019; Wood 1988).

Rynes (1991, 429) määrittelee rekrytoinnin kattavan kaikki ne organisaation käytännöt ja päätökset, jotka vaikuttavat siihen, kuinka moni tai millaiset henkilöt ovat kiinnostuneita hakemaan tai valmiita ottamaan vastaan organisaatiossa avoinna olevan työtehtävän. Barberin (1998) mukaan oheinen näkemys on kuitenkin verrattain laaja, sen salliessa liki minkä tahansa organisaatiokäytännön, joka vaikuttaa rekrytoinnin lopputulokseen, lukeutuvan rekrytoinniksi. Barberin (1998, 5) sekä Taylorin ja Collinsin (2000) mukaan rekrytointi tulisi määritellä ensisijaisesti sen tarkoituksen perusteella, eikä niinkään vaikutusten ja seurausten kautta, joihin Rynesin (1991) ajatus rekrytoinnista merkittävästi pohjautuu. Nojaten Barberin (1998) näkemyksiin, Taylor ja Collins (2000) esittävät, että rekrytointi voidaan hahmottaa joukkona organisaation toteuttamia toimia, joiden ensisijaisena tarkoituksena on identifioida potentiaalinen hakijaryhmä, houkutellessa heidät osaksi organisaatiota sekä säilyttää heidät osana organisaatiota ainakin lyhyellä tähtäimellä. Taylor ja Collins (2000, 305) huomauttavat samalla uskovansa, että organisaatioon houkutelujen työntekijöiden sitouttaminen on yksi rekrytoinnin keskeisistä tarkoituksista. Oheinen ajatus puolestaan siirtää rekrytointitoimien painopistettä kohti strategista pitkän aikavälin henkilöstövoimavarojen hallintaa.

Viitalan (2021) määritelmässä rekrytoinnilla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla organisaation palvelukseen saadaan tarvittavat henkilöt. Uusi rekrytointi käynnistetään pääasiallisesti silloin, kun joku työntekijä lopettaa tehtävissään tai organisaation toiminta laajenee niin, ettei lisääntyneestä työmäärästä selvitä nykyisillä henkilöstöresursseilla (Viitala, 2021). Uuden henkilön palkkaamiseen voidaan myös päätyä, kun organisaatiossa tunnustetaan tarve sellaiselle uudelle osaamiselle ja taidoille, jonka kehittäminen sisäisesti ei ole mahdollista tai tarpeeksi nopeaa (Pynes, 2013; Viitala, 2021). Pynes (2013) toteaa rekrytoinnin olevan prosessi, jossa houkutellessa pätevät ehdokkaat hakemaan tehtäviä organisaatiossa. Samalla huomionarvoista on, että julkisissa organisaatioissa pätevien henkilöiden rekrytointi ja valinta ovat kriittisiä vastuita, sillä organisaation henkilöstö on keskeisessä asemassa niiden toimintojen ja palveluiden toteuttamisessa, jotka muodostavat kyseisen organisaation olemassaolon perustan (Pynes, 2013).

Baroukh ja Kleiner (2002) esittävät, että monet organisaatiot eivät pidä rekrytointia vain yksisuuntaisena, hakijoiden houkutteluun ja valintaan tähtäävänä prosessina, vaan se voidaan hahmottaa kompleksisena, kaksisuuntaisena prosessina. Työnantajat pyrkivät

aktiivisesti vahvistamaan työnantajamielikuvaansa, kun taas hakijat tuovat esiin osaamistaan ja soveltuvuuttaan organisaation tarpeisiin (Baroukh & Kleiner, 2002). Organisaation valitessa hakijajoukosta sopivimmat ehdokkaat, toimivat myös työnhakijat aktiivisina päätöksentekijöinä sen suhteen, haluavatko he todella työskennellä osana kyseistä organisaatiota (Baroukh & Kleiner, 2002). Tämän ajatuksen jakaa myös Laukkarinen (2022, 162) kuvatessaan rekrytointiprosessia kaksisuuntaisena prosessina, jossa molempien osapuolien keskeisenä intressinä on hankkia toisistaan mahdollisimman paljon informaatiota päätöksenteon tueksi.

Määritelmiä rekrytoinnista voidaan täydentää Kimin ja Ployhartin (2018) havainnolla, että valintakäytännöt paitsi auttavat organisaatiota valitsemaan oikean ehdokkaan, toimivat ne samalla myös varhaisena signaalina siitä, millainen organisaatio tulisi olemaan, miten se toimii ja millaisia arvoja se edustaa. Sievertin ja kumppaneiden (2022, 4) näkemys jatkaa tätä ajatusta painottaen, että onnistuneisiin rekrytointikäytäntöihin kuuluu olennaisesti julkisen sektorin työn positiivisten piirteiden, kuten työsuhteturvan, prososiaalisen luonteen sekä julkisten arvojen korostaminen.

### 2.1.2 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Uudet virat ovat perustettavissa palkkaukseen käytössä olevien määrärahojen puitteissa (Etelälahti, Kiviniemi, Strömberg & Vehkamäki, 2008). Etelälahtea ja kumppaneita (2008) mukaillen virastojen virat perustavat, lakkauttavat sekä muuttavat virastot omilla päätöksillään. Avoimia tehtäviä syntyy, kun henkilöitä ylennetään tai siirretään organisaatiossa uusiin tehtäviin, kun henkilöstöä eläköityy tai ihmiset lähtevät etsimään uusia tehtäviä muualta (Pynes, 2013, 176). Tällöin toimenkuvan voidaan katsoa olevan kohtuullisen hyvin tiedossa, tavoitteet määritetty ja omataan ymmärrys siitä, miten kyseistä vastuualuetta on hoidettu (Markkanen, 2002, 13). Toisinaan virastojen tai osastojen toiminta voi myös laajentua uusille palvelualueille ja tehtäväkentän laajentuessa voidaan tarvita lisähenkilöstöä (Pynes, 2013, 176). Markkasen mukaan (2002, 12–14) tällaisessa tilanteessa historiatietoa tehtävän vaatimuksista ei välttämättä ole käytettävissä ja toiminnan kehittymistä on pikemminkin oletettava sekä ennustettava. Uutta tehtävää luotaessa on myös kiinnitettävä huomiota siihen, miten se suhteutuu nykyiseen organisaatioon ja miten eri henkilöiden tehtävänkuvat sivuavat toisiaan (Markkanen, 2002, 12–14).

Julkisessa virantäytössä rekryointitarvetta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, voidaanko henkilöstötarve hoitaa viraston sisäisillä tehtäväjärjestelyillä (Laine & Äijälä, 2020, 12). Sisäisellä rekryoinnilla tarkoitetaan hakuprosessia, jossa avoimeen tehtävään valitaan henkilö organisaation sisältä (Viitala, 2021). Jotta sisäinen rekryointi olisi sujuvaa, tulee toiminnan olla Pynesin (2013, 177) mukaan ennakoivaa ja strategisen suunnittelun osa henkilöstöhallinnon käytänteitä. Sisäisten henkilöiden tehtävään valinta antaa myös mahdollisuuden saada takaisin ne investoinnit, joita nykyisen henkilöstön rekryoinnin, valinnan, koulutuksen sekä kehittämisen eteen on tehty (Pynes, 2013, 177). Pätevien ja vakiintuneiden työntekijöiden palkitseminen tällä tavoin viestittää myös muulle henkilöstölle, että organisaatio on sitoutunut edistämään henkilöstön kehittymistä sekä uralla etenemistä (Pynes, 2013, 177; Laine & Äijälä, 2020, 13). Lainetta ja Äijälää (2020) mukailen rekryointitarve voidaankin nähdä mahdollisuutena työprosessien tai toimintatapojen muuttamiselle sekä tilaisuutena antaa nykyisen henkilöstön edustajille kehittyntä ammattitaitoa vastaavia tehtäviä.

Ulkoisen rekryointi puolestaan merkitsee Viitalan (2021) mukaan uuden työntekijän hakemista ja valitsemista avoimeen tehtävään organisaation ulkopuolelta. Tehtävät voivat myös edellyttää erityisiä taitoja, jollaisia nykyisestä henkilöstöstä ei löydy, jolloin tarpeelliseksi tulee rekryoida tehtävään henkilö organisaation ulkopuolelta (Pynes, 2013, 1). Organisaation toiminnan laajentuessa voi myös syntyä uusia tehtäväalueita, joiden hoitaminen vaatii uutta henkilöstöä sekä mahdollisesti täysin uutta osaamista (Markkanen, 2002, 14). Organisaation ulkopuolelta tulevat henkilöt tuovat organisaation käyttöön usein uusia näkökulmia (Viitala, 2021). Toisaalta tarve sisäisen kulttuurin muuttamiselle tai työyhteisön diversiteetin lisäämiselle voivat toimia ulkoisen rekryoinnin käynnistämisen ylläkkäinä (Pynes, 2013, 178). Petzall (2013, 78) muistuttaa, että se, tukeutuuko organisaatio sisäiseen vai ulkoiseen rekryointiin ja valintaan vai näiden yhdistelmään, riippuu muun muassa organisaation strategiasta, noudatetusta henkilöstöpolitiikasta sekä taloudellisesta tilanteesta. Samalla julkisen sektorin toimijoiden mahdolliset velvoitteet ilmoitella avoimista tehtävistä sekä sisäisesti että ulkoisesti (Compton, Morrissey & Nankervis, 2009) vaikuttavat rekryointiprosessin lopulliseen kulkuun.

### 2.1.3 Rekryointi strategisena käytänteenä

Vakkalan (2012, 65) näkemystä mukailleen henkilöstön osaamiselle pohjautuvan julkisen hallinnon voidaan nähdä edellyttävän vahvaa henkilöstövoimavarojen johtamista. Tämän ymmärryksen valossa henkilöstön tiedot, taidot, osaaminen, asenteet ja arvot ovat henkilöstövoimavaroja, joiden vaikutus organisaation toimintaan nyt sekä tulevaisuudessa on ilmeinen (Vakkala, 2012, 65). Laine ja Äijälä (2020) sekä Jakobsen kumppaneineen (2023) tuovat esiin pätevän, kehittymiskykyisen ja sitoutuneen henkilöstön merkityksen valtionhallinnon työyhteisöjen tehokkuuden, tuloksellisuuden ja palvelukyvyn kannalta. Julkisten organisaatioiden menestyksen sekä suorituskyvyn voidaankin todeta riippuvan juuri pätevän henkilöstön rekrytoinnista (Sievert, Vogel ja Feeney, 2022, 6). Rekrytointi on merkittävä tuottavuuteen, tehokkuuteen ja laatuun vaikuttava taloudellinen investointi (Viitala 2021), jonka myötä hyvän rekrytointiprosessin voidaankin nähdä vaativan pitkäjänteisyyttä sekä ennakkointia (Salojärvi, 2009).

Organisaation tulee määritellä sen välittömät tavoitteet ja tuleva suunta, sekä ennustaa osaamistarpeet niin, että nämä ovat linjassa organisaation strategian ja mission kanssa (Pynes, 2013). Työntekijöiden rekrytointi, voidaan tulkita strategiseksi kilpailutekijäksi, jonka avulla organisaatio noudattaa toimintastrategiaansa ja pyrkii tavoitteisiinsa (Koivunen, 2017; Taylor & Collins, 2000). Salojärvi (2009) osaltaan korostaa rekrytoinnin olevan henkilöstöjohtamisen prosesseista yksi kaikkein strategisimmista, erityisesti sen kauaskantoisuuden vuoksi. Rekrytoinnin avulla on mahdollisuus vaikuttaa merkittävästi myös organisaation tulevaisuuteen strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta sekä tavoitellun organisaatiokulttuurin muodossa (Salojärvi, 2009).

Onnistuessaan rekrytoinnissa organisaatio voi varsinaisen työpanoksen ohella saavuttaa paljon hyötyä myös esimerkiksi luovuuden, innovatiivisuuden ja ilmapiirin saralla (Viitala, 2021; Taylor & Collins, 2000; Petzall, 2013, 76). Osaaminen ja tietämys puolestaan näyttävät keskeisenä edellytyksenä organisaation kilpailukyvyn ylläpitämisessä (Uotila & Säntti, 2011). Strategisten rekrytointikäytänteiden avulla organisaatiot pystyvät houkuttelemaan ja sitouttamaan palvelukseensa tarvittavaa erityisosaamista, täyttämään tehtävät päteillä työntekijöillä sekä saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin (Taylor & Collins, 2000, 316). Virtainen ja Stenvall (2019) muistuttavat, että vaikka kilpailukyvyn käsitettä julkisessa hallinnossa saatetaankin välttää, tulee julkisenkin organisaation olla kilpailukykyinen työnantaja ja tarjota erinomainen työskentelyilmapiiri,

työolosuhteet ja mielekkäitä työtehtäviä, jotta osaavien työntekijöiden rekrytointi olisi mahdollista.

Baum kumppaneineen (2016) näkee rekrytoinnin keinona saavuttaa sekä ylläpitää kilpailuetuja, jotka perustuvat inhimilliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma voidaan käsitteellistää työntekijöiksi, jotka voivat tuoda organisaatiolle lisäarvoa esimerkiksi taitojensa, kokemuksensa, arvostelukykynsä, asiantuntemuksensa tai sosiaalisten suhteidensa kautta (Taylor & Collins, 2000). Osaamisen ohella tuo rekrytoitu henkilö organisaatioon tietoa, kyvykkyyttä sekä potentiaalia (O'Meara & Petzall, 2013, 4). Inhimillisen pääoman voimavarat voivat organisaatiotasolla tuottaa merkittävää kilpailuetua heterogeenisen luonteensa sekä haastavan jäljiteltävyytensä myötä (Ryan & Ployhart, 2013, 20.5; O'Meara & Petzall, 2013). Toisaalta puutteet inhimillisen pääoman saralla voivat johtaa korkeampiin henkilöstökustannuksiin sekä mahdolliseen tuottavuuden laskuun (Prince & Kabst, 2019, 1146).

Ingrahamin (2003) kuvaus inhimillisen pääoman mallista asettaa henkilöstövoimavarojen hallinnan organisaation strategisen ohjauksen sekä johtamisen keskiöön, sen sijaan että se nähtäisiin teknisenä toimintona, erillään päivittäisestä johtamisesta. Perustuen osin käsitykseen, että työnantajat kilpailevat keskenään parhaimmista lahjakkuuksista, inhimillisen pääoman malli näkee henkilöstöressurssit organisaatioon käytettyjen kustannusten sijaan kriittisenä strategisena voimavarana, joita tulee vaalia ja kehittää (Chambers, Foulon, Handfielf-Jones, Hankin & Michaels, 1998). Jakobsen kumppaneineen (2023, 1635) tarjoaa ymmärrystä julkisen sektorin kohtaamista haasteista havainnollistaen inhimillisen pääoman kriisi -käsitteellä ilmiötä, joka koostuu ikääntyvän työvoiman, julkisen palvelun uran kiinnostavuuden heikkenemisen sekä ammattitaitoisesta työvoimasta käytävän kasvaneen kilpailun kokonaisuudesta. Myös Selden (2003) on aikanaan tunnistanut julkisen sektorin toimijoiden kohtaamat haasteet pätevän henkilöstön rekrytointiin ja pysyvyyteen liittyen, erottaen ensisijaisina taustavaikuttimina muun muassa erinäiset sopeuttamistoimet sekä työvoiman ikääntymisen. Näihin haasteisiin peilaten näyttäytyy Ingrahamin (2003) luonnehtiman inhimillisen pääoman mallin soveltaminen käytännön johtamistyöhön edelleen ajankohtaisena.

## 2.2 Rekrytointi valtionhallinnossa

### 2.2.1 Julkisen virantäytön erityispiirteitä

Tämän tutkimuksen puitteissa rekrytointitoimien määrittely ei itsessään riitä, sillä toimintaa ohjaavat myös erinäiset kontekstisidonnaiset seikat. Virkamiesten rekrytointiperusteilla voidaan katsoa olevan erityinen merkitys (Kulla, 1991, 25), sillä julkisen hallinnon työntekijöillä on merkittävä vastuu julkisten organisaatioiden legitimiudesta ja suorituskyvystä (Jakobsen, Løkke & Keppeler, 2023, 1645). Kullan (1991, 28) määritelmässä virantäytön sisällölliset perusteet muodostuvat kelpoisuusvaatimuksista ja yleisistä nimitysperusteista sekä harkintaa rajoittavista sääntelyistä, kuten syrjintäkiellosta. Lainetta ja Äijälää (2020) mukaillen valtion rekrytoinneissa hakukriteerit ilmentävät haettuun henkilöön kohdennettuja odotuksia koulutuksen, kokemuksen, kielitaidon, osaamisen sekä motivaation osalta. Hakukriteereihin vaikuttavat normatiiviset säädökset, kuten Suomen perustuslain (731/1999 125 §) mukaiset yleiset nimitysperusteet, pitäen sisällään taidon, kyvyn ja koetellun kansalaisuuden vaatimukset. Lisäksi virantäytössä sovelletaan yleisiä ja erityisiä kelpoisuusvaatimuksia. Yleiset kelpoisuusvaatimukset kattavat kielitaidon, iän sekä joitain virkoja koskien vaateen Suomen kansalaisuudesta (VM, 2024a, 6–7). Vaadittava koulutus tai tutkinto sekä tehtävien edellyttämä kokemus tai perehtyneisyys viran tehtävänalaa ovat puolestaan esimerkkejä erityisistä kelpoisuusvaatimuksista (VM, 2024a, 7–8). Huomattavaan osaan valtion viroista ei kuitenkaan ole säädetty lainkaan erityisiä kelpoisuusvaatimuksia (Koskinen & Kulla, 2016, 69).

Valtion virkamieslainsäädännön keskeisenä tavoitteena on palvelussuhteen luominen, joka turvaa valtion tehtävien tuloksellisen, tarkoituksenmukaisen sekä kansalaisten oikeusturvavaatimukset täyttävän hoitamisen (Etelälahti, ym., 2008). Niitamo (2003, 14–15) on jo vuosituhatien taitteen jälkeen esittänyt, että virkanimitysperusteissa on siirrytty painottamaan muodollisten pätevyysvaatimusten ohella henkilökohtaisia kyvykkyyksiä, jotka kehittyvät käytännön kokemuksen myötä. Näin ollen rekrytointikriteerit ovat muuttuneet korostamaan yhä enemmän sosiaalisia taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten johtamis- ja viestintätaitoja, jotka tukevat tehokasta työskentelyä julkisissa organisaatioissa (Niitamo, 2003). Autioniemen ja kumppaneiden (2021) julkisen hallinnon

tehtävien edellyttämiä työelämävalmiuksia koskeva tutkimus tarjoaa olennaista ymmärrystä suhteessa kuvattuihin näkemyksiin. Tutkimustulokset osoittavat julkisen hallinnon tehtävissä toimivilta henkilöiltä edellytettävän muuntautumiskyvykkyyttä, kykyä toimia yhä verkostomaisemmassa toimintaympäristössä sekä valmiuksia kollaboratiiviseen ja asiakaslähtöiseen toimintaan (Autioniemi, ym., 2021).

Julkisen sektorin toimijan tulee kaikissa tehtävissään huomioida julkista toimintaa säätelevät lait ja normit sekä hyvän hallinnon periaatteet ja virkamiesetiikka (Ikola-Norrbacka & Lähdesmäki, 2009, 244). Hallinnon oikeusperiaatteiden sekä hyvän hallinnon periaatteiden ohjatussa päätöksentekoa, niiden normatiivinen sitovuus kuitenkin eroaa toisistaan. Hallinnon oikeusperiaatteet, kuten yhdenvertaisuusperiaate, ovat osa hallintolain soveltamista, kun taas hyvän hallinnon periaatteet ovat laajemmin julkista toimintaa suuntaavia ohjeita. Hallinnon oikeusperiaatteisiin lukeutuvan yhdenvertaisuusperiaatteeseen kuuluvat seikat, kuten tasapuolinen kohtelu, johdonmukaisuus ja syrjimättömyys vaativat eettistä toimijuutta sekä moraalista pohdintaa (Pöntinen, 2024, 197), joka osaltaan vaikuttaa keskeisesti rekrytointiprosessista vastaavan tahon päätöksenteon ja harkinnan luonteeseen. Hyvän hallinnon periaatteet puolestaan ohjaavat julkisen vallan käyttöä ja täten myös virantäyttöön liittyviä toimia. Ikola-Norrbackan ja Lähdesmäen (2009, 253) mukaan hyvä hallinto on arvolatautunut käsite sen nostaessa esille toivottavia hallinnon piirteitä, torjuen samalla epäeettisiä ja arveluttavia piirteitä. Hyvä hallinto nojaa ajatukseen, että virkamiehet sekä julkisia palvelutehtäviä hoitavat yksilöt toimivat moraalisesti oikein, sen ollessa samanaikaisesti ideaalinen tavoite, joka sisältää yhteisesti hyväksytyt ja noudatettavat eettiset periaatteet (Ikola-Norrbacka & Lähdesmäki 2009, 253). Näin virkamiesten toiminta ja päätöksenteko tukevat paitsi oikeudenmukaista ja tasapuolista kohtelua, myös julkisen sektorin luottamuksen ja legitimitietin säilymistä laajemmin yhteiskunnassa.

### 2.2.2 Ennustava ja konstruktiiivinen rekrytointi

Løkke, Villadsen ja Bach (2023) esittävät perinteisen näkemyksen länsimaiden julkisen sektorin työllistämijärjestelmästä perustuvan Weberiläiseen byrokratian normiin. Rekrytoiva taho etsii kandidaatteja, jotka täyttävät työn vaatimuksia vastaavat valmiudet kokemuksen ja tarkasti määriteltyjen taitojen osalta (Løkke, Villadsen & Bach, 2023, 4–5) ja heidät rekrytoidaan meriittien, ei esimerkiksi poliittisten näkemysten perusteella

(Kuokkanen, Sjöblom, Vento & Godenhjelm, 2022). Petersiä (2009) mukailleen Weberin malli korostaa saavutuksiin, ansioihin sekä kykyihin perustuvaa rekrytointia, jotta avoimet virat voitaisiin täyttää pätevimmillä henkilöillä. Samalla hän kuitenkin huomauttaa ansioperustaisen mallin viittaavan melko mekanistiseen käsitykseen viranhaltijoista toimijoina, jotka työskentelevät arvovapaina ja neutraaleina sääntöjen ja ohjeiden toimeenpanijoina (Peters, 2009). Laine ja Äijälä (2020) havainnollistavat valtionhallinnon rekrytointiprosessin painottavan usein ennustavaa näkökulmaa, arvioinnin keskittyessä erityisesti siihen, miten henkilö tulisi suoriutumaan avoimena olevassa tehtävässä. Ennustavaa rekrytointia voidaan tähän näkemykseen nojaten pitää valtionhallinnossa hyvänä rekrytointina, sillä tehtävien vaatimukset ovat monessa tapauksessa säädösten nojalla annettuja sekä pysyviä (Laine & Äijälä, 2020, 95).

Ennustavan näkökulma taustat pohjautuvat Andersonin ja Cunningham-Snellin (1999, 71) mukaan pohjoisamerikkalaisen työ- ja organisaatiopsykologian tutkimusperinteeseen. Ennustava näkökulma keskittyy lähes yksinomaan organisaation näkökulmaan päätöksenteossa ja työ itsessään hahmotetaan annettuna sekä vakaana kokonaisuutena, johon sopivin ehdokas rekrytoidaan (Anderson & Cunningham-Snell, 1999, 71). Täten henkilön ja työn yhteensopivuus nähdään ensisijaisen tärkeänä. Tässä näkökulmassa rekrytoiva taho on vastuussa joukosta erilaisia toimia, jotka esitetään monissa perinteisissä ennustavaa näkökulmaa edustavissa rekrytointioppaissa (Anderson & Cunningham-Snell, 1999, 71; Chmiel, Fraccaroli & Sverke, 2017, 27). Rekrytoiva organisaatio tekee olennaiset päätökset siitä, ketkä pääsevät haastatteluun ja lopulta siitä, ketkä tehtäviin nimitetään (Chmiel ym., 2017). Niin ikä Schein (1975, 23) on tuonut esiin oheisen näkökulman, määrittäen tämän strategian yleisessä käytännössä samaistettavan henkilöstöpsykologia (*personnel psychology*) -käsitteeseen. Näkemys painottaa oikean henkilön valintaa ja sopeutumista työhön. Schein (1975, 23) korostaa työtehtävien näyttäytyvän vakiona ja ihmisen muuttujana, joka voidaan valita ja kouluttaa. Tarkoitus on valita inhimillisten voimavarojen kokonaisuudesta ne yksilöt, jotka parhaiten täyttävät tai jotka voidaan kouluttaa täyttämään organisaation vaatimukset (Schein 1975, 23).

Chmiel kumppaneineen (2017) painottaa valintamenetelmien toimivat ennustajina, joista tarkimmat menetelmät ennustavat tulevaa työssä suoriutumista paremmin, kun vähemmän tarkat menetelmät. Samalla hakija toimii kohteena valintamenetelmille, joiden hallinta on yksinomaan organisaation käsissä (Chmiel ym., 2017). Ennustava näkökulma sisältää

pääpiirteittäin seuraavat vaiheet: tehtäväanalyysi, henkilöprofiili, valintaperusteet, hakumenettely ja valinta. Tehtäväanalyysillä tarkoitetaan tehtävään kuuluvien toimien ja vastuiden sekä raportointivelvollisuuden määrittelyä. Henkilöprofiilin koostaminen merkitsee niiden tietojen, taitojen, kykyjen ja muiden ominaisuuksien täsmentämistä, joita henkilöltä vaaditaan, jotta hän voisi suorittaa tehtävänsä vaaditulla tavalla. Tehtäväanalyysistä sekä henkilöprofiilista johdetaan valintaperusteet, eli ne kriteerit, joiden perusteella hakijat seulotaan. Hakumenettely on rekrytointi-ilmoittelua sekä hakemusten käsittelyä ja hakijamäärän karsimista hallittaviin mittasuhteisiin. Valintavaihe pitää sisällään erinäiset arviointimenetelmät kuten psykometriset testit, haastattelut ja mahdolliset henkilöarvioinnit (Anderson & Cunnigham-Snell, 1999, 71–72; Doherty & Horne, 2002, 238–242).

Chmiel ja kumppanit (2017, 27) tuovat esiin näkemyksen, joka kohdistaa kritiikkiä ennustavan näkökulman toimivuuteen joustavien työmuotojen sekä tiimipohjaisten työroolien yleistyessä laajalti. Pynesin (2013, 200) mukaan tiimikeskeisissä työympäristöissä erilaiset yksilölliset käyttäytymismallit ovat yhteydessä organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseen. Yksilön tehtäväsuoritusten ohella muun muassa tiimityöskentely- ja asiakaspalvelutaidot, organisaatiokansalaisuus sekä prososiaalinen käyttäytyminen ovatkin ratkaisevan tärkeitä organisaation tehokkuuden kannalta, vaikka ne eivät varsinaisesti sisältyisikään yksilön toimenkuvaan (Pynes, 2013, 200). On myös huomattava, että useat, etenkin merkittävää toimivaltaa sisältävät työroolit usein kehittyvät ja muuntuvat ajan myötä (Cole, 2002, 152). Julkisella sektorilla johtajien ja asiantuntijoiden työtä leimaavat jatkuvat uudistukset ja poliittiset paineet sekä entistä verkottuneempi, kansainvälisempi ja kompleksisempi työympäristö (Autioniemi, ym., 2021), joka osaltaan vaikuttaa myös osaamisvaatimuksiin.

Työroolien muuttuessa yhä joustavammiksi ja organisaatioiden tullessa yhä tietoisemmiksi tarpeesta kilpailla parhaista työntekijöistä, on rekrytointiin kohdistuva tutkimus niin kutsutusta konstruktiiivisesta näkökulmasta kasvanut (Anderson & Cunnigham-Snell, 1999; Chmiel ym., 2017). Anderson ja Cunnigham-Snell (1999) esittävät eurooppalaiseen organisaatiopsykologian painottavan näkemystä, jossa organisaatio sekä ehdokkaat tekevät aktiivisesti päätöksiä rekrytointiprosessin aikana ja tehtävän vaatimukset näyttäytyvät myös joustavampina. Konstruktiiivinen näkökulma hahmottaa valinnan sarjana sosiaalisia tapahtumia, joiden aikana määritellään mitä kumpikin osapuoli odottaa toisiltaan (Anderson

& Cunnigham-Snell, 1999). Samalla sekä organisaatiolla että hakijalla on edellytykset selvittää mahdollisen tulevan työ- tai virkasuhteen toimivuutta ja elinvoimaisuutta (Anderson & Cunnigham-Snell, 1999). Andersonin ja Cunnigham-Snellin (1999) mukaan prosessin tavoitteena on rakentaa toimiva psykologinen sopimus, joka toimii pohjana myös tulevalle työ- tai virkasuhteelle. Schein (1975) painottaa psykologisten sopimusten merkitsevän kirjoittamattomia työntekijän ja työnantajan välisiä odotuksia ja vaateita työssä suoriutumiseen, tehtäviin ja vastuisiin liittyen. Konstruktiivisesta näkökulmasta käsin katsottuna valinnalla ei täten pyritä ainoastaan vahvistamaan henkilön ja työn yhteensopivuutta vaan myös henkilön ja organisaation, kuten hakijan arvojen ja organisaatiokulttuurin sekä henkilön ja tiimin, eli hakijan taitojen ja asenteiden sekä lähitiimin yhteensopivuutta (Anderson & Cunnigham-Snell, 1999, 72–73; Chmiel ym., 2017, 27–28).

Laineen ja Äijälän (2020) mukaan todelliset rekrytointitilanteet sisältävät piirteitä molemmista, ennustavasta ja konstruktiivisesta näkökulmasta. Normiohjatun valtion rekrytointiprosessin painottaessa pitkälti ennustavaa toimintatapaa, tulisi rekrytointia toteuttavien toimijoiden kuitenkin omassa toiminnassaan ja ajattelussaan huomioida myös konstruktiivisen, yhteen sovittavan näkökulman esiin tuomat huomiot (Laine & Äijälä, 2020, 95). Weberiläisen ansioperustaisuuden sekä ennustavan rekrytoinnin voidaan edelleen katsoa muodostavan valtionhallinnossa toteutettaville rekrytoinneille vahvan perustan. Toisaalta konstruktiivisen näkökulmaan pohjautuvat valintamenetelmät ovat saaneet enemmän painoarvoa muun muassa työympäristössä tapahtuneiden muutosten sekä työntekijöistä käytävän kilpailun myötä. Tämän seurauksena rekrytointikäytänteillä sekä niiden kehittämisellä on entistä keskeisempi rooli, kun pyritään vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin sekä edelleen turvaamaan tehtävien tuloksekas ja tarkoituksenmukainen hoitaminen.

## 2.3 Rekrytointiprosessin vaiheet valtionhallinnossa

### 2.3.1 Tehtäväanalyysi ja hakukriteerien määrittely

Valtionvaranministeriön ohjeen (2024a, 3) mukaisesti yksittäisten valintatilanteiden voidaan katsoa lähtevän liikkeelle viraston omista tavoitteista, sekä suunnitelmista, millaiset

voimavarat ja osaaminen ovat merkityksellisiä organisaation menestyksen kannalta. Tämän rinnalla onnistuneiden henkilövalintojen kannalta keskeistä on hyvin suunniteltu ja toteutettu valintamenettely (VM, 2024a, 3). Syrjäsen (2006, 148) mukaan onnistuneen rekrytoinnin taustalla on kattava analyysi täytettävän tehtävän vaatimuksista ja työssä menestymisen kannalta keskeisiä ominaisuuksista. Viitala (2021) esittää hakijalle asetettavien vaatimusten olevan määriteltävissä organisaation strategisiin linjauksiin, yksikön tarpeisiin ja tehtäväkohtaisiin odotuksiin perustuen. Organisaation kriteerit merkitsevät strategisen suunnan ja kulttuurin perusteella määritettyjä vaatimuksia, yksikön kriteerit mahdollisia yksikön ja työyhteisön tai tiimin asettamia odotuksia ja tehtäväkohtaiset kriteerit puolestaan osoittavat tehtävän edellyttämän osaamisen (Viitala, 2021).

Tehtäväanalyysi käynnistyy organisaation toiminnan arvioinnista, huomion kiinnittyessä etenkin tavoitteisiin sekä ennakoitaviin muutoksiin (VM, 2024b, 4). Tehtäväanalyysin avulla määritellään toimenkuva sekä laaditaan hakuilmoitus (VM, 2024b, 4). Brannickin, Cadlen ja Levenen (2012) tulkinnassa tehtäväanalyysillä viitataan joukkoon toimenpiteitä, jotka pyrkivät määrittämään ja dokumentoimaan työhön liittyvät olennaiset ominaisuudet. Tätä näkemystä tukee myös Andersonin ja Cunningham-Snellin (1999) kuvaus tehtäväanalyysistä yksityiskohtaisena ja kattavana tehtävän ja toimintojen määrittelemiseen tähtäävänä tehtävänä. Breugh (2017) korostaa tehtäväanalyysin tuottavan olennaista tietoa toimenkuvasta, sen sisältämistä tehtävistä, vastuista ja työympäristön erityispiirteistä sekä vaatimuksista, jotka koskevat tehtävän menestyksekkääseen hoitamiseen vaadittavia tietoja, taitoja, kykyjä sekä muita ominaisuuksia.

Rytkölän (1978) näkemykseen perustuen nimitysperusteet ovat sääntöjä ja näiden soveltamisessa on kyse oikeusharkinnasta. Harkinnan tehtävänä ei täten olisi ratkaista, kuka virkaan sopivimpana olisi tarkoituksenmukaista nimittää tehtävään, vaan arviointia käydään suhteessa siihen, kuka hakijoiden joukosta tulee nimittää virkaan säädettyjä nimitysperusteita noudattaen (Puronurmi, 2009, 92). Oheinen tulkinta osaltaan korostaa rekrytointiin liittyvän valmistautumisvaiheen sekä hakukriteerien määrittelyn tärkeyttä, sillä lopullinen arviointi käydään suhteessa haettavana olevan viran vaatimuksiin ja tehtävälle asetettuihin odotuksiin. Nimitysharkinnassa voidaan huomioida vain sellaiset tekijät, jotka on ilmennetty hakuilmoituksessa (VM, 2024b, 4). Samanaikaisesti nimitysperusteet voidaan ymmärtää periaatetyyppisinä sääntöinä, joille tyypillistä on kognitiivisesti ja evaluatiivisesti avoin sovellutusalue (Kulla, 1991, 162), jonka puolestaan voidaan ajatella puoltavan

johtajien ja esihenkilöiden käytännön rekrytointiosaamisen merkityksellisyyttä. Løkken ja kumppaneiden (2023) näkemykset heijastavat näitä huomioita tuoden esille seikan, joka osoittaa koetun hallinnollisen taakan voivan rajoittaa rekrytointiprosessien sujuvuutta ja tehokkuutta, mikäli säännöt koetaan liian rajoittaviksi, jopa tarpeettomiksi.

### 2.3.2 Valmistautuminen ja julkinen haku

Jotta rekrytointiprosessit onnistuisivat, on huolellinen valmistautuminen välttämätöntä (Pynes, 2013). Valmistautumis- ja hakuvaiheeseen lukeutuu olennaisesti hakuilmoituksen laatiminen sekä viran hakumenettely. Hakuilmoituksesta tulee ilmetä viranhaltijan tehtävät, hakuajan päättymisaika ja viranomaisen, kenelle hakemus tulee osoittaa, jonka ohella tulee ilmoittaa, onko virka perustettu tiettyyn yksikköön vai onko virka viraston yhteinen (VM, 2024b, 5). Valtiovaranministeriön esityksen (2024b, 5) mukaisesti hakuilmoituksessa on suositeltavaa myös esittää tehtävän hoitamisen kannalta olennaiset seikat, kuten tehtävän menestyksellisen hoitamisen edellytykset sekä tiedot mahdollisen määräaikaisuuden kestosta ja sen perusteista. On myös huomionarvoista, että tehtävään liittyvä pätevyysarviointi ja hakijoiden ansioiden vertailu tulee perustua niihin kriteereihin, jotka on määritelty hakuilmoituksessa (VM, 2024b, 5). Sievert kumppaneineen (2022) osoittaa julkisten organisaatioiden rekrytointiprosessien byrokraattisen luonteen signaalointivaikutuksia koskevassa tutkimuksessaan virallistamisen ja hallinnollisen taakan olevan tunnistettavissa julkisen sektorin työpaikkailmoitusten sisällöstä. Toisaalta molempia näistä voidaan pitää tuloksena pyrkimyksestä lisätä avoimuutta ja palkkaukseen liittyvä tasa-arvoa sekä varmistaa menettelyn oikeudenmukaisuus (Sievert, ym., 2022, 7).

Rekrytointi-ilmoittelun kontribuutiota voidaan pitää kaksisuuntaisena, sillä kyse on sekä julkisuusvaatimuksen täyttämisestä että viestinnällisestä tehtävästä, tarkoituksena houkutella mahdollisimman kattava määrä potentiaalisia hakijakandidaatteja (Laine & Äijälä, 2020). Sekä Sievert (2022) että Løkke kumppaneineen (2023) korostavat rekrytointien julkishallinnossa toteutuvan voimakkaasti säännellyssä ja muodollisessa ympäristössä, joka puolestaan voi heikentää kykyä soveltaa innovatiivisia rekrytointikäytäntöjä sekä rajoittaa toimimaan pitkälti passiiviseen rekrytoinnin keinoin. Tämän myötä keskittyminen passiivisten rekrytointistrategioiden kehittämiseen on ensiarvoisen tärkeää julkisen sektorin organisaatioille (Vogel, Döring & Sievert, 2023).

Valtiovarainministeriön ohje (2024a, 20) ottaa huomioon suorahaun osana sopivien hakijoiden löytämistä, joskin virkojen hakumenettelyn avoimuuden sekä julkisuuden vuoksi suorahaku soveltuu valinnan apuvälineeksi vain rajoitetusti ja hakumenettely tulee toteuttaa tavanomaista virantäyttömenettelyä noudattaen. Niiden alojen osalta, joilla työvoiman löytäminen on haastavampaa, voi viraston oma aktiivisuus johtaa parempiin tuloksiin, kuin pelkän passiivisen rekrytoinnin hyödyntäminen (VM, 2024a, 21).

### 2.3.3 Arviointivaihe

Arviointivaihe käynnistyy hakemusten käsittelyllä ja luokittelulla. Hakemusten seulontaa helpottaa ennalta määritellyt hakukriteerit (Pynes, 2012, 185). Pynesin (2012, 185) mukaan hakemusten luokittelun tarkoituksena on tunnistaa hakijoiden joukosta pätevimmat hakijat. Laine ja Äijälä (2020, 3) huomauttavat, että kelpoisuusvaatimukset täyttäviä hakijoita vertailtaessa kaikki valintaperusteet eivät näyttäydy selkeästi mitattavina ominaisuuksina, vaan niihin sisältyy myös hakemusten käsittelijän arviointia ja harkintaa. Tähän viitaten Cole, Feild ja Giles (2003, 78) ovat esittäneet ansioluettelon hyödyntämisen seulontatyökaluna sisältävän implisiittisen oletuksen siitä, että hakemuksessa ilmoitetut tiedot liittyvät tehtävässä menestymisen kannalta merkityksellisiin ominaisuuksiin, kuten kykyihin tai erinäisiin persoonallisuuden piirteisiin. Luokittelussa ei kuitenkaan tule tulkita hakemuksia liikaa, kuten päätyä persoonallisuuden piirteiden arvuutteluun, vaan pitäytyä keskeisissä arviointikriteereissä (Laine & Äijälä, 2020, 43). Tämän perusteella monipuolisten arviointimenetelmien kuten haastattelujen ja mahdollisten henkilö- ja soveltuvuusarviointien hyödyntäminen voidaan nähdä olennaisena, jotta rekrytointipäätökset eivät pohjautuisi yksipuolisiin oletuksiin.

Hakemusten käsittelyä ja luokittelua seuraa päätös siitä, ketkä tehtävään soveltuvista hakijoista kutsutaan henkilökohtaiseen haastatteluun. Haastatteluiden tarkoitus on selvittää henkilökohtaisia ominaisuuksia ja syventää ymmärrystä työkokemuksesta sekä täten kerätä tietoa valintapäätöksen tueksi (VM, 2024a, 22). Haastattelun merkitys voi olla ratkaiseva etenkin ansioituneimpien hakijoiden soveltuvuuden vertailussa (VM, 2024a, 22). Esihaastatteluissa on kyse pohjustavasta haastattelusta, jonka tavoitteena on tarkentaa ja tarkistaa hakemuksen tietoja (Laine & Äijälä, 2020, 50). Esihaastatteluista valitaan rajattu joukko hakijoita varsinaiseen haastatteluun. Haastatteluun valitaan hakijat, joiden pätevyys,

koulutustausta ja ansiot vastaavat parhaiten tehtävän menestykselliseen hoitamiseen asetettuja vaatimuksia (VM, 2024a, 22). Yhtenä haastattelija tulisi Lainetta ja Äijälää mukailleen (2020, 52) toimia ainakin tuleva esihenkilö, sekä tarpeen mukaan haastatteluista ja henkilövalinnoista asiantuntemusta omaava henkilöstöhallinnon edustaja (VM, 2024a, 23).

Haastattelun tulee pohjautua tehtäväanalyysiin, joka on toteutettu rekrytointiin valmistautuessa ennen varsinaisen hakumenettelyn käynnistämistä (VM, 2020a, 22). Haastattelussa myös hakija saa mahdollisuuden saada lisää tietoa itse tehtävästä sekä muodostaa käsityksen organisaation toimintatavoista ja kulttuurista (VM, 2020a, 22). Rekrytointihaastattelun runkoa jäsentäessä hyödynnetään tehtäväanalyysiä (Laine & Äijälä, 2020, 52) ja sen tulisikin pitkälti ohjata haastattelun rakennetta (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010, 32). Valintahaastattelussa tulee kiinnittää huomiota hakijoiden tasapuoliseen kohteluun ja hakijoiden keskinäisen vertailun voidaankin katsoa onnistuvan parhaiten, mikäli haastattelussa sovelletaan etukäteen valmisteltua, jokaiselle haastateltavalle samaa haastattelurunkoa (VM, 2024a, 23).

Yksityisyyden suojaan liittyvät seikat asettavat rajoituksia sille, millaisia tietoja työnantaja voi kerätä ja käsitellä. Haastatteluvaihetta ohjaavat normit liittyvät pitkälti yksityisyyden suojan turvaamiseen, jonka myötä haastattelevan tahon tulee olla tietoinen siitä, millaisia asioita tulee kysyä ja saa kysyä tehtävien menestyksekkään hoitamisen varmistamiseksi (Laine & Äijälä, 2020, 77). Ehdoton tarpeellisuusvaatimus osaltaan rajoittaa tiedon hankintaa (Koskinen & Kulla, 2016, 77) ja viranomaisella voidaan työnantajana katsoa olevan oikeus käsitellä vain virka- tai työsuhteen kannalta välittömästi tarpeellista tietoa (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759 3 §). Tausta- ja historiatarkastelua toteuttaessa tuleekin ensisijaisesti ottaa huomioon tiedon relevanssi suhteessa haettuun tehtävään.

Arviointivaiheessa voidaan haastattelujen rinnalla tarvittaessa hyödyntää myös henkilö- tai soveltuvuusarviointia. Hakijoiden soveltuvuudesta haetun viran tehtäviin voidaan täten saada tarpeellista lisätietoa ja henkilökohtaisia ominaisuuksia selvittää syvällisemmin sekä perusteellisemmin kuin pelkän haastattelun avulla (VM, 2024a, 22). Syrjästä (2006, 154) mukailleen rekrytoinnin yhteydessä henkilö- tai soveltuvuusarviointeja voidaan hyödyntää apuna ehdokkaiden karsinnassa sekä valinnassa. Ulkopuolisen asiantuntijan avulla voidaan saavuttaa kokonaisvaltaista ja objektiivisempaa lisätietoa päätöksenteon tueksi (Syrjänen,

2006, 154). Arvioinnin keskeisenä tavoitteena on ennustaa työssä suoriutumista tai mahdollisesti työuralla menestymistä sekä kehittymistä (Syrjänen, 2006, 154). Niitamon (2003, 20) määritelmässä työhaastattelut, testimenetelmät sekä simulaatiot lukeutuvat kokonaisuudessaan työelämän psykologisiin henkilöarviointimenetelmiin.

#### 2.3.4 Valinta ja prosessin päättäminen

Siinä missä rekrytointi merkitsee organisaation tarvitsemien henkilöiden löytämistä ja sitouttamista, on valinnassa kyse päätöksestä, ketkä nimitetään avoimiin tehtäviin (Jakobsen, ym., 2023; Pynes, 2013, 180). Valtiovarainministeriön ohjeen (2024a, 21) mukaisesti nimittävä viranomais tekee päätöksen, millaisia valintamenetelmiä se hyödyntää. Valintavaiheen voidaan katsoa lähtevän liikkeelle tietojen kokoamisesta sekä päätöksenteon valmistelusta. Valintavaihe korostaa aiemmissa vaiheissa toteutettujen toimien merkityksellisyyttä, sillä päätöksenteon pohjaksi kerättyjen tietojen relevanssi vaikuttaa olennaisesti rekrytointiprosessin laatuun. Petzall (2013, 95) korostaa valintapäätösten oikeudenmukaisuuden merkitystä, jotta hakijat kokevat tulleen kohdelluksi tasavertaisesti, vaikka he eivät menestyisikään kyseisessä rekrytointiprosessissa. Tässä suhteessa objektiivisempia menettelyitä on subjektiivisia toimia helpompi perustella, esimerkiksi tukeutumalla kokemukseen ja pätevyyteen havaittujen persoonallisuuden piirteiden sijaan (Petzall, 2019, 95).

Valintavaiheessa sopivuuden ja tosiallisen kyvyn arviointi on keskeistä. Sopivuusvaatimus on Koskisen ja Kullan (2016, 76) tulkinnan mukaan sidoksissa virantäytön perusideaan. Virkaan on tarkoitus saada henkilö, joka omaa virkatehtävien asianmukaiseen hoitamiseen riittävät edellytykset. Sopivuuden voidaan katsoa viittaavan välittömästi arvioitaviin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, tehden tässä eron tiedollisiin, tutkinnoilla ja todistuksilla mitattaviin vaatimuksiin; tosiasiallista kykyä osoittavat täten sopivuuden yksilöivät ominaisuudet, kun taas tutkinnot sekä vastaavat viittaavat pikemminkin muodollisiin ansioihin (Koskinen & Kulla, 2016, 76). Koskinen ja Kullan esiin tuomat huomiot (2016) suhteutuvat myös Niitamon (2003) näkemykseen virkanimitysperusteiden painopisteen muutoksesta, heidän esittäessä ansiovertailun painopisteen siirtyneen opillisten asioiden ja työkokemuksen mittaamisesta henkilökohtaisen ominaisuuksien, kuten kyvykkyyden sekä soveltuvuuden arviointiin (Koskinen & Kulla, 2016, 141). Valtiovarainministeriön (2024a,

9) ohjeen mukaan hallinnonalalla voidaankin ilmentää hakuilmoituksessa sellaista osaamista, joka edistää haetun viran tehtävien menestyksellistä hoitamista ja nämä odotukset on siten otettava huomioon myös nimitysharkinnassa ehdokkaita vertailtaessa. Nämä vaatimukset eivät kuitenkaan ole ehdottomia vaatimuksia, kuten säädetty kelpoisuusvaatimukset (VM, 2024a, 9).

Nimitysmuistio on merkittävä osa virantäytön kokonaisuutta (VM, 2024a, 26) ja siinä tulee esittää ne seikat, jotka ratkaisuun ovat vaikuttaneet. Nimityspäätös tehdään kirjallisesti ja sen tulee täyttää kirjallisen hallintopäätöksen kriteerit (VM, 2024b, 24). Nimityspäätöstä koskevan valitusoikeuden myötä nimitysmuistion merkitys korostuu entisestään, sillä nimitysmuistio toimii pohjana perusteluille, jotka esitetään myös itse nimityspäätöksessä (VM, 2024a, 30–31). Nimitysharkinnassa on Koskista ja Kullaa (2016, 111) mukaillen kyse suppeasta harkinnasta, lain osoittaessa nimitysperusteet tyhjentyvästi. Virkaan tulee nimittää tietystä henkilöpiiristä; virkaa hakeneista tai siihen ilmoittautuneista sekä siihen kelpoisiksi todetuista tai jätettävä virka täyttämättä. Koskinen ja Kulla (2016, 111) huomattavat samalla perinteisen vapaan harkinnan konstruktion korostavan liikaa ratkaisun harkinnanvaraisuutta.

Valtiovarainministeriön ohjeen mukaan (2024b, 24) nimitysmuistioon tulee kirjata tiedot viran avoimeksi tulosta, laissa tai asetuksessa säädetty virkaa koskeva nimittämismenettely, viran kelpoisuusvaatimukset ja virkaan kuuluvat tehtävät sekä hakumenettelyn tiedot. Tämän lisäksi muistiossa ilmennetään hakijoiden ansioiden vertailu suhteessa yleisiin nimitysperusteisiin, viran kelpoisuusvaatimuksiin sekä muihin tehtävää koskeviin vaatimuksiin (VM, 2024b, 24). Muistion tulee ilmentää, millä perustein nimettäväksi ehdotettava hakija on hakijoiden joukosta ansioitunein (VM, 2024b, 24). Esittelyn perusteella tehdään myös varsinainen nimityspäätös, joka tulee ilmoittaa virkaa hakeneille viivytyksettä (VM, 2024b, 24). Rekrytoinnin päätyttyä on myös hyvä arvioida prosessin onnistuneisuutta, jonka avulla voidaan saada merkittävää tietoa rekrytointien kehittämisen tueksi (VM, 2024b, 31).

## 2.4 Tutkimuskonteksti ja lähestymistapa

Tämä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena eräässä valtionhallinnossa toimivassa asiantuntijavirastossa. Viraston tehtäväkenttä on laaja, jonka myötä myös osaamistarpeet ovat kattavia. Viraston toiminnan taustalla on hallinnonalan konsernistratégia, jota täydentää

viraston oma toimintastrategia sekä siitä johdettu henkilöstöstrategia. Laajemmin tarkasteltuna tutkimuskontekstina toimii julkinen hallinto ja valtion keskushallinto, tutkimuksellisen mielenkiinnon kohdistuessa rekrytointiin ja esihenkilötyöhön. Valitussa tutkimuskontekstissa aihetta on toistaiseksi tutkittu vain kohtalaisesti, jonka vuoksi sen syvällistä ymmärtämistä voidaan pitää perusteltuna.

Hallintotieteellisessä tutkimuksessa keskeisiä tarkastelun kohteita ovat julkisen hallinnon tavoitteet, niiden saavuttamisen keinot sekä se, millaisten sääntöjen ja rajoitteiden varassa toiminta tapahtuu (Paananen, ym., 2022, 18–19). Paananen ja kumppaneiden (2022, 19) tuottaman ymmärryksen valossa kaksi jälkimmäistä pitävät sisällään sekä julkisen johtamisen että oikeudellisen ulottuvuuden ja juuri näiden ulottuvuuksien sekä niiden välisten suhteiden tarkastelu asettuu hallintotieteellisen tutkimuksen ytimeen. Johtamisen psykologia puolestaan juontaa juurensa psykologisesta kokemuksen tutkimuksen perinteestä sekä hallintotieteellisestä henkilöstövoimavarojen ja johtajuuden tutkimuksesta (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019), joista tämä tutkimus keskittyy näistä erityisesti jälkimmäiseen. Pietiläisen ja Syväjärven (2019) näkemystä mukailien johtamisen psykologiassa ihmiset ovat ensisijaisesti aktiivisia kokijoita sekä toimijoita, joskaan toimijuus työelämässä ei yksinomaan riitä - toimijuuden tulee samalla olla yhteydessä työyhteisön menestykseen. Vasta kyseisen näkökulman voidaan nähdä yhdistävän organisaatioiden rakenteelliset sekä ihmisten yksilölliset lähtökohdat johtamisen psykologian kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019).

Tutkimuksen lähestymistapa yhdistää hallintotieteelliseen tutkimusorientaatioon johtamisen psykologian tuottaman ymmärryksen hallinnon rakenteiden ja ihmisten kokemusmaailman yhteensovittamisesta. Tutkimus asettuu täten hallintotieteen ja johtamisen psykologian rajapintaan, lisäten ymmärrystä siitä, kuinka pitkälti normiohjattu valtionhallinnon rekrytointiprosessi yhdistyy esihenkilötyön kokemukselliseen toimijuuteen. Tästä näkökulmasta käsin johtamisen ymmärtäminen tajunnallisesti maailmaansa hahmottavien ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, jossa kokemustensa muodostamassa todellisuudessa elävät myös johtajiksi tai esihenkilöiksi nimetyt henkilöt (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majonen & Vakkala, 2007) näyttäytyy tutkimuksen kannalta merkityksellisenä.

Lähestymistapa nostaa esiin normatiivisen sääntelyn ja ihmiskeskeisen päätöksenteon yhtymäkohtia, valottaen mekanismeja, jotka vaikuttavat olennaisesti myös

rekrytointiprosessien lopputuloksiin. Tämä mahdollistaa kattavan tarkastelun alueella, jossa hallinnolliset velvoitteet kohtaavat esihenkilöiden harkintavallan, eettisen päätöksenteon ja vuorovaikutteisen johtamistyön moniulotteisuuden. Huilajan (2019, 33) toteaman valossa huomiota tulisikin kiinnittää etenkin siihen, miten rekrytointiprosessit todella toimivat ja toisaalta siihen, millaisen yhteisvaikutuksen prosessia ohjaavat pysyvämmät rakenteet sekä inhimilliset tekijät muodostavat prosessin kulkuun.

Tässä tutkimuksessa pysyvämpiä rakenteita ilmennetään luvussa 2.3, jossa mukaillaan Valtiovarainministeriön tuottamaa (2024b) prosessikuvausta valtion rekrytointiprosessista (liite 2). Lisäksi tulee ymmärtää, että hakumenettely ja virantäyttö kokonaisuudessaan on hallintomenettelyä (Koskinen & Kulla, 2016, 133). Tutkimuksen empiirinen osuus edustaa Huilajan (2019, 33) esiin tuomaa inhimillistä ulottuvuutta, esihenkilöiden roolin ollessa kaksinainen. Esihenkilöt omaavat keskeisen omistajuuden ja vastuun itse prosessin toteuttamisesta, roolin suhteutuessa toisaalta oletukseen siitä, että esihenkilöiksi ja johtajiksi nimetyt henkilöt elävät kokemustensa sekä ymmärryksensä muodostamassa todellisuudessa. Samassa esihenkilöasemassa rekrytointia toteuttavien henkilöiden kokemukset ja näkemykset heijastavat kohdeorganisaatioissa vallitsevaa tämänhetkistä todellisuutta.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen taustaa ja perustellaan metodologisia valintoja sekä kuvataan tarkemmin tutkimuksen toteutuksen vaiheita. Aluksi syvennytään laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen ja tutkimuksen tieteenfilosofisiin taustaoletuksiin. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen aineisto, aineistonkeruumenetelmä sekä analyysin toteutus. Luvun lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus ja tieteenfilosofiset taustaoletukset

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena eivät ole tilastolliset yleistyksset, vaan tavoitteena on kuvata ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavalle ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Eskolan ja Suorannan (1998) tulkinnan mukaan empiiristen ilmiöiden tutkimisessa laadulliset menetelmät toimivat työkaluina ja niiden käyttö edellyttää kohdeilmiön huolellista käsitteellistä pohdintaa. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisinä piirteinä voidaan pitää muun muassa aineiston keruun ja analyysitapojen monipuolisuutta, otannan harkinnanvaraisuutta, analyysin aineistolähtöisyyttä, hypoteesittomuutta sekä tutkijan aseman keskeisyyttä (Eskola & Suoranta, 1998). Oheiset laadullisen tutkimuksen piirteet ovat tunnistettavissa myös tässä tutkimuksessa ja täten ohjanneet myös metodologisia valintoja.

Puusaa ja Juutia (2020) mukailleen tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena voidaan pohjimmillaan pitää pyrkimystä kuvata, selittää, ymmärtää tai tulkita valittua ilmiötä. Usein tavoitteena on myös etsiä kuvailtavan ilmiön taustalta tekijöitä, jotka edelleen auttavat lisäämään ymmärrystä (Puusa & Juuti, 2020). Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi, sillä tietämisen tavan taustalta voidaan eritellä perustellusti pyrkimys joko ymmärtää tai selittää ilmiötä. Ymmärtämistä ihmistä tutkivien tieteiden metodina voidaankin pitää eräänlaisena eläytymisenä tutkimuskohteeseen liittyvään henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin sekä motiiveihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Perttulan (1995) mukaan laadullinen tutkimusotteen voidaan katsoa soveltuvan sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden perusta on tajunnassa, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sekä kielessä, joka sitä jäsentää. Perttulan (1995)

tulkinnassa tutkimusotteen sovellusalue jakautuu kahteen ilmiöryhmään: perusrakenteeltaan tajunnallisiin ilmiöihin sekä sosiaalisen todellisuuden ilmiöihin. Tähän viitaten Puusa ja Juuti (2020) korostavat, että tulkinnoissa tulisikin täten pyrkiä ylittämään välitön havaintotaso ja pyrkiä kiinni todellisuuden hienovaraisiin, usein subjektiivisiin tulkintoihin ja rakenteisiin.

Tutkimus tarkastelee julkishallintoa ja julkista johtamista monitasoisena ilmiönä. Olemassa olevat normit ja rakenteet tarjoavat toiminnan reunaehdot, mutta esihenkilöiden odotukset, asenteet ja käsitykset vaikuttavat rekrytointien käytännön toteutukseen. Kuvattu ymmärrys korostaa, että esihenkilöiden kokemukset eivät ole vain objektiivisesti havaittavia, vaan rakentuvat vuorovaikutuksessa hallinnon rakenteiden ja yksilöllisten tulkintojen kanssa. Oletus viittaa konstruktionistiseen ymmärrykseen suhteessa todellisuuden sekä siitä saatavan tiedon tarkasteluun. Nikkilää (1984, 213) mukailen organisaatioiden analyysissa voidaankin tavoittaa kaksi tasoa. Ensiksi kyse on havaittavissa olevista organisaation toiminnoista ja rakenteista, joiden sisältö on mahdollista määritellä objektiivisesti, toiseksi voidaan tunnistaa selittämisen ja ymmärtämisen taso, miten oheiset seikat havaitaan, tulkitaan sekä legitimoidaan organisaatiokontekstissa (Nikkilä, 1984, 213). Tämän tutkimuksen kontekstissa todellisuus nähdään monitasoisena ja ilmiöt kontekstuaalisina.

Hermeneuttinen ulottuvuus tässä tutkimuksessa ilmenee tulkinnan tarpeen myötä. Tulkintoihin puolestaan vaikuttavat joko tiedostamatta tai tiedostaen erinäiset ennakkoletukset sekä aiemmat kokemukset, joskaan niistä ei tule pyrkiä totaalisesti vapautumaan vaan ne tulee tiedostaa ja täten myös hyödyntää tutkimusta toteuttaessa (Tökkäri, 2018, 65). Ymmärtäminen on tulkintaa, eikä se siis ala tyhjästä. Samalla tulkinnan taustalla on asiasta jo aiemmin ymmärretty. Tuomea ja Sarajärveä (2018) mukailen hermeneuttisen ymmärtämisen voidaan katsoa tarkoittavan ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Ymmärtämisen voidaan olettaa etenevän kehämäisenä liikkeenä, jota voidaan kutsua myös hermeneuttiseksi kehäksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Rautiainen, Kostainen, Kurki, Soininen ja Määttä (2023) huomauttavat, että asioiden ja niiden kontekstien välisiä yhteyksiä hahmottamalla tietoa tuottavaan hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan voidaan liittää myös käytännöllinen tiedonintressi. Käytännöllisen tiedonintressin mukaisesti tavoitteena on ihmisten todellisuuteen liittyvien merkitysten ja käsitysten ymmärtäminen tavalla, jossa ymmärrys itsessään näyttäytyy arvokkaana (Rautiainen, ym., 2023).

Kuvattujen näkökulmien voidaan katsoa vaikuttaneen tutkimusprosessiin merkittäväällä tavalla ja Jokista (2021) mukaillen on kyse täten myös paradigman valinnasta, joka ohjaa tutkijan valintoja sekä näkökulmaa koko tutkimusprosessin ajan. Tienari ja Meriläinen (2009) muistuttavat perustellun näkemyksen pohjautuvan aina näkökulmaan, jonka taustalta voidaan tunnistaa tietynlainen tapa hahmottaa maailmaa (*ontologia*), käsitys siitä, miten maailmasta on mahdollista tuottaa tietoa (*epistemologia*) ja toisaalta millaiset tiedon hankkimisen keinot ovat mahdollista (*metodologia*). Keskeistä tutkimustyön kannalta on tiedostaa omat näkökulmat ja näkemykset sekä suhteuttaa niitä toisenlaisiin näkökulmiin ja näkemyksiin (Tienari & Meriläinen, 2009).

### 3.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin loppuvuoden 2024 aikana, marras-joulukuussa. Tutkimusta varten haastateltiin yhtätoista kohdeorganisaatiossa työskentelevää esihenkilöä, joiden tehtäväkuvaan henkilöstön rekrytointi olennaisesti kuuluu. Ihmistieteiden voidaan nähdä johtavan merkitykset siitä, mitä todella pidetään merkittävänä, joka puolestaan sitoo tiedon aikaan ja kontekstiin (Puusa & Juuti, 2020). Näiden tulkinta edellyttää tällöin sitä, että kyseisen kontekstin sisällä olevien henkilöiden kertomuksia kerätään riittävässä määrin, jolloin tulkintojen välillä voidaan käydä keskinäistä vertailua sekä tehdä alustavia johtopäätöksiä (Puusa & Juuti, 2020). Tökkäri (2018, 66) korostaakin, että vaikka tietoa ei voida luonnontieteellisen tutkimuksen tapaan täysin yleistää, voidaan muodostaa kokoavia johtopäätöksiä. Tämä on mahdollista muun muassa silloin, kun yksittäistapausten kontekstit eli tutkimukseen osallistuvien henkilöiden elämäntilanteen ovat keskenään riittävässä määrin samankaltaisia (Tökkäri, 2018, 66). Tässä tutkimuksessa oheiset seikat on huomioitu aineistonkeruuta suunniteltaessa ja toteuttaessa.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tavallista keskittyä melko pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Täten aineiston tieteellisyyden määränä ei näin ole sen määrä vaan laatu, joka voidaan ymmärtää myös käsitteellistämisen kattavuutena (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimusta varten haasteltavat henkilöt valikoituivat harkinnanvaraisesti yhteistyössä kohdeorganisaation henkilöstöyksiköstä nimettyjen henkilöiden kanssa. Pyrkimyksenä oli

täten kohdentaa haastattelupyynnöt sellaisille esihenkilöille, jotka ovat toteuttaneet rekrytointiprosesseja siinä määrin, että tutkimushaastattelu kyseiseen aiheeseen ja teemoihin liittyen näyttäytyisi mielekkäänä. Tuomea ja Sarajärveä (2017) mukailen onkin merkittävää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisemman paljon tai omaavat asiasta omakohtaista kokemusta. Tutkimushaastatteluun suostumuksensa antaneisiin esihenkilöihin oltiin yhteydessä henkilökohtaisesti sähköpostin välityksellä sopivan haastatteluajankohdan sopimiseksi.

Tutkimuskysymyksiä lähestyttiin teemahaastattelun avulla, sen sisältäessä piirteitä myös puolistrukturoidusta haastattelussa. Haastattelua varten valittiin etukäteen tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä teemoja sekä muutamia tarkentavia kysymyksiä, jotka olivat kaikille haastateltaville samat. Haastattelussa apuna käytettiin haastattelurunkoa (liite 1), jonka sisältämät kolme pääteemaa lähetettiin esihenkilöille taustoitukseksi haastattelukutsun yhteydessä. Pääteemat olivat: rekrytointiprosessin toteuttaminen esihenkilönä, toimintatavat, jotka tukevat onnistumista rekrytoinnissa ja valintapäätöksissä sekä tulevaisuuden näkymät, osaamistarpeet ja kehitysideat. Näiden teemojen avulla pyrittiin tavoittamaan ja pääsemään kiinni niihin odotuksiin, asenteisiin ja ymmärrykseen, jotka vaikuttavat rekrytointiprosessin kulkuun sekä lopullisiin valintapäätöksiin. Eskolaa ja Suorantaa (1998) mukailen haastattelijan tulee varmistaa, että etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden laajuus sekä järjestys voivat vaihdella yksittäisissä haastattelutilanteissa. Kysymysten järjestys saattoi täten olla hieman erilainen haastateltavien välillä, mutta jokainen teema alakysymyksineen käsiteltiin jokaisen haastateltavan kanssa yksityiskohtaisesti.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemahaastattelun etuna voidaan nähdä se, että haastattelun edetessä kysymyksiä voidaan tarvittaessa täsmentää ja syventää haastateltavien henkilöiden vastauksien myötä. Metodologisesti teemahaastattelussa keskeistä on etenkin ihmisten tulkinnat ja annetut merkitykset asioille, sekä merkityksien synty vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän, ongelman asetteluun sekä tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, ennalta valittujen teemojen ja taustoittavien kysymysten perustuessa tutkimuksen viitekehykseen, tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä jo tiedettyyn (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksessa on pyritty tavoittamaan avoimen tutkimuksen tapaan ilmiökeskeisyyttä, jossa viitekehys ei täysin määrää haastattelun

suuntaa. Puoliavoin haastattelumenetelmä mahdollisti haastatteluissa enemmän tilaa intuitiiviselle sekä kokemusperäiselle lähestymiselle. Tämä valinta osin sallii myös haastateltaville paremman mahdollisuuden ilmentää vapaasti omia käsityksiään ja kokemuksiaan rekrytoinnista osana esihenkilötyötä.

Aineiston hankintatapana hyödynnettiin yksilöhaastatteluita. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä noin 35–45 minuutin mittaisina etätapaamisina. Tapaamiset nauhoitettiin sovelluksen nauhoitusominaisuutta hyödyntäen. Haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon, litteroidun tekstin muodostaessa tutkimusaineiston. Litteroinnissa hyödynnettiin Word -sovelluksen nauhoitustyökalua, jonka jälkeen jokainen litteroitu haastattelu tarkistettiin vielä kertaalleen manuaalisesti. Litteroitua tekstiä kertyi lopulta noin sata sivua.

### 3.3 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi on toteutettu temaattista analyysia hyödyntäen. Temaattinen analyysi valikoitui tutkimuksen analyysimenetelmäksi sen joustavuuden ja sopivuuden vuoksi suhteessa tutkijaposition, tutkimuksen tavoitteisiin sekä aineiston luonteeseen. Luvussa 3.2 kuvatut taustaoletukset ohjasivat analyysia haastateltavien tulkintojen ja annettujen merkitysten ymmärtämiseen. Valitun analyysimenetelmän avulla voidaan järjestelmällisesti tunnistaa ja kuvata aineistosta keskeisiä teemoja, jotka liittyvät olennaisesti myös rekrytointiprosessien laatuun sekä onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Braun ja Clarke (2006; 2022) esittävät temaattisen analyysin olevan joustava analyysimenetelmä, joka mahdollistaa moniulotteisen ja yksityiskohtaisen tavan tunnistaa ja tavoittaa aineistosta löytyviä syvällisempiä merkityssuhteita. Lähestymistapa auttaa ymmärtämään, mitä teemat todella merkitsevät, miten ne liittyvät toisiinsa sekä toisaalta laajempaan kontekstiin. Keskeinen ero sisällönanalyysiin verrattuna on se, että pelkän deskriptiivisen tulkinnan sijaan temaattinen analyysi pyrkii tunnistamaan syvällisempiä merkityssuhteita (Braun & Clarke, 2006). Tällöin analyysi ei vain kerro, mitä haastateltavat sanovat, vaan miten ja miksi nämä merkitykset muodostuvat ja mitä ne kertovat tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Temaattista analyysia sivuaa myös Kosken (2020) hyödyntämä dialoginen tematisointi. Dialogisuus tässä yhteydessä merkitsee teoreettisen ja

metodologisen ajattelun, empiirisen aineiston, tutkimuskohdetta koskevan kontekstuaalisen tiedon, aiemman tutkimuksen ja tutkijan omaaman esiymmärryksen asettamista vuoropuheluun analyysiä sekä tulkintoja tehdessä (Koski, 2020).

Braunin ja Clarken (2006) mukaan temaattinen analyysi voi olla toimiva analyysimenetelmä etenkin silloin, jos aiempaa tutkimusta valittuun ilmiöön liittyen ei vielä ole juuri toteutettu tai valitun kohderyhmän käsityksiä ilmiöön liittyen ei ole vielä tuotu ilmi. Tämä lähtökohta tukee tutkimuksen mahdollisuutta lisätä ymmärrystä rekrytointien toteuttamisesta osana esihenkilötyötä, nimenomaisesti julkishallinnon kontekstissa. Refleksiivisyyttä painottava lähestymistapa korostaa tutkijan aktiivista roolia tiedon tuottajana ja tulkitsijana, osin hyläten käsityksen aineistosta passiivisesti nousevista teemoista (Braun & Clarke, 2021). Tutkijan subjektiviteetti puolestaan näyttäytyy analyysiprosessin kannalta keskeisenä, sillä teemat eivät vain löydy aineistosta, vaan vaativat tutkijalta aktiivista sekä teoreettisesti virittäytynyttä tulkintaa. Braunin ja Clarken (2021) tulkinnassa erityisesti refleksiivinen lähestymistapa hylkää perinteisen käsityksen analyysin objektiivisuudesta ja toistettavuudesta, sillä tutkija ei ole neutraali havainnoija, vaan osa tiedon rakentumisprosessia. Tässä mielessä analyysi ei ole vain aineiston passiivista käsittelyä, eivätkä tutkija ja tutkimus ole toisista erillisiä. Aineiston analyysi on pikemminkin jatkuvaa dialogia aineiston ja tutkijan välillä sekä tutkijan omien tulkintojen rekonstruktioita.

Analyysin toteutus seuraa Braunin ja Clarken (2006) kuusivaiheista temaattisen analyysin prosessia, joka on mukautettu abduktiiviseen, teoriasidonnaiseen lähestymistapaan, eli analyysi on elänyt aineiston ja teorian vuoropuhelussa. Rautiaisen ja kumppaneiden (2023) ajatukseen nojaten tutkijan ajattelu on pääroolissa, joskin samalla tiedostetaan, ettei tämä ajattelu tai päättely synny tyhjiössä ilman teoreettista välineistöä ja vihjeitä. Braunin ja Clarken (2006) mukaan analyysiin toteutus lähtee liikkeelle huolellisella aineistoon tutustumisella ja muistiinpanojen tekemisellä, jonka jälkeen edetään koodien ja teemojen muodostamiseen. Teemoja käsitellään alustavina ja tutkija eteneekin iteratiivisesti niiden kehittämiseen sekä uudelleen tarkasteluun. Ennen tulosten raportointia muodostetut teemat tulee vielä kertaalleen tarkentaa ja nimetä ja lopulta määrittää tämän perusteella lopulliseen muotoonsa (Braun & Clarke, 2006). Litteroitu aineisto koostettiin yhteen tiedostoon sen hallittavuuden helpottamiseksi. Lisäksi aineistosta eriteltiin tutkijan ja haastateltavien puheenvuorot aineiston käsittelyn selkeyden lisäämiseksi.

Aineiston käsittely jatkui aineistoon tutustumisella ja värikoodauksella, jonka avulla tekstimuotoisesta aineistosta nostettiin esiin siinä toistuvia piirteitä ja merkityksiä. Litteroidusta aineistosta erotettiin aineisto-otteita, joita saattoi pitää merkityksellisinä tutkimuskysymysten kannalta. Esimerkiksi ilmaisut, jotka viittasivat rekrytoinnin onnistumiseen tai tulevaisuuteen, pystyttiin näin erottamaan aineistosta. Värikoodauksella pyrittiin suurpiirteiseen alustavaan luokitteluun, joka toisaalta kehittyi analyysiprosessin edetessä. Aineisto-otteille luotiin pelkistetyt koodit, jossa apuna käytettiin taulukointia Excel ohjelmalla. Tämän jälkeen koodit yhdistettiin alateemoiksi sekä laajemmiksi teemoiksi. Teemoja reflektointiin jatkuvasti suhteessa tutkimuskysymyksiin, mikä mahdollisti merkitysten syvällisemmän ymmärtämisen ja tutkimuksen viitekehyksen integroinnin analyysiin. Temaattisen analyysin avulla tunnistettiin sekä odotusten ja asenteiden merkitys että käytännön toimintatapojen yhteys rekrytointiprosessien toteuttamiseen sekä onnistumiseen. Analyysin aikana muodostetut teemat kuvastavat haastateltujen henkilöiden kokemusten moninaisuutta. Ennen varsinaista tulosten raportointia aineistosta esiin nousseita teemoja tarkasteltiin vielä useampaan otteeseen, jonka myötä nämä määriteltiin lopulliseen muotoonsa kolmeksi pääteemaksi, jotka muodostavat myös tulosluvun pääotsikot.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä

<b>Alkuperäinen ilmaus</b>	<b>Pelkistetty koodi</b>	<b>Alateema</b>	<b>Teema</b>	<b>Pääteema</b>
<i>Me saatiin kyllä vielä rekrytoinnin ammattilaiselta aika hyviä huomioita niistä hakemuksista mitä ei oltaisi sitten välttämättä itse tavallaan substanssin asiantuntijoina huomattu.</i>	HR-asiantuntija tuo hakemuksista esiin huomioita, joita rekrytoiva esihenkilö ja toinen kollega substanssiosaajina eivät välttämättä huomaa.	Esihenkilön ja hr-asiantuntijan välinen yhteistyö	Rekrytointi yhteistyönä	Rekrytointiprosessin onnistumisen edellytyksiä

<p><i>Kun itse mä rekrytoin, niinku tärkeä on löytää motivoituneita ihmisiä. Mä uskon, että osaaminen löytyy... kun on motivaatio niin osaamisen voi tietyissä rajoissa aina kehittää.</i></p>	<p>Esihenkilöä ohjaa tarve löytää motivoituneita henkilöitä. Esihenkilö uskoo, että osaamista voi kehittää, kun henkilö on motivoitunut.</p>	<p>Odotukset</p>	<p>Rekrytointia ohjaavat arvot ja odotukset</p>	<p>Rekrytointi osana esihenkilötyötä</p>
<p><i>Meillä on sääntöjä mitkä ohjaa sitä toimintaa ja sitten näähän on aivan ihania juttuja että tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti kohtelet kaikkia hakijoita ja potentiaalisia hakijoita (--)</i> mä otan vakavasti ne säännöt.</p>	<p>Esihenkilö näkee toimintaa ohjaavat säännöt positiivisena asiana, niiden edistäessä tasapuolisuutta ja yhdenvertaisuutta. Säännöt hän ottaa vakavasti.</p>	<p>Säännöt ja normit</p>	<p>Rekrytointia ohjaavat arvot ja odotukset</p>	<p>Rekrytointi osana esihenkilötyötä</p>
<p><i>Mä itse ainakin suhtaudun näihin asioihin sillä tavalla että mä oon tullut tänne johtamaan ihmisiä ja johtamaan näitä asioita enkä rekrytoimaan, mutta se on vaan tehtävä, että pidetään niinku porukka kuosissa ja kunnossa ja saadaan aina hyvää osaamista taloon.</i></p>	<p>Esihenkilötyön ydin on ihmisten ja asioiden johtamisessa. Rekrytointia tehdään, jotta organisaatioon saadaan tarvittava henkilöstö ja osaamista.</p>	<p>Esihenkilötyö ja johtaminen</p>	<p>Rekrytoinnin tavoitteet ja merkitys</p>	<p>Rekrytointi osana esihenkilötyötä</p>

Alustavan aineiston analyysiin voidaan katsoa alkaneen osittain jo haastattelutilanteiden aikana, jolloin esiin nousseet teemat tarjosivat tutkijalle alustavan näkemyksen rekrytoinnista osana esihenkilötyötä. Tutkimusprosessin edetessä tutkijan tietoisuus kasvoi, mikä mahdollisti aineiston syvällisemmän tulkinnan ja uusien näkökulmien huomioimisen. Tutkimuksen toteuttaminen on lisännyt tutkijan omaa asiantuntijuutta valtionhallinnossa toteutettuihin rekrytointeihin sekä parhaisiin käytäntöihin liittyen, joka on ohjannut osittain myös analyysin suuntaa. Koskea (2020) mukailleen myös teoreettiset käsitteet ja ajattelu herkistävät tutkijan ymmärrystä, mahdollistaen samalla tutkimuksellisen luovuuden. Aiemmat tutkimukset, tutkimuskohteen konteksti ja tutkijan omat näkemykset ovatkin näkyneet analyysissä: ne ovat toimineet sekä vertailukohtana että innoittajina uusille kysymyksille, rikastuttaen näin kokonaisvaltaista ymmärrystä esihenkilöiden rekrytointiin liittämistä merkityksistä ja odotuksista sekä onnistuneen rekrytointiprosessin toteuttamisen edellytyksistä ja tulevaisuuskuvasta.

### 3.4 Luotettavuus ja tutkimuseettiset kysymykset

Luotettavuudella merkitään tutkijan vakuuttavia ja uskottavia perusteluja oikeanlaisten lähestymistapojen ja menetelmien valinnassa tutkimuksen toteuttamisen jokaisessa vaiheessa sekä tutkimusongelmaa ratkaistaessa (Puusa & Juuti, 2020). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa korostetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eurooppalaiseen tutkimuseettiseen ohjeeseen nojaavan ohjeen mukaisesti hyvän tieteellisen käytännön mukaista luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta ja vastuullisuutta (TENK, 2023, 12) tutkimuksen toteuttamisessa sekä tuloksia esittäessä. Tiedonhankinnan ja tutkimuskeinojen tulee olla tieteellisten kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä ja tutkijan tulee kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018; TENK, 2023, 12–15).

Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen liittyviä seikkoja on huomioitu etenkin tutkimusprosessin vaiheiden tarkalla, avoimella ja totuudenmukaisella dokumentoinnilla. Tutkimusprosessin sekä aineiston käsittelyn vaiheet on pyritty ilmentämään lukijalle johdonmukaisesti ja selkeästi. Tutkijan asema tulkitsijana ja tiedon tuottajana on tiedostettu ja otettu huomioon koko tutkimusprosessin ajan. Eettisen reflektion tulee olla jatkuvaa, jotta tutkija voisi tunnistaa ja tiedostaa omien ennakko-oletustensa mahdollisen vaikutuksen

aineiston analyysiin ja tulkintaan. Eskolan ja Suorannan (1998) tulkinassa korostuu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tutkija itse. Tutkimukseen liittyvien toimenpiteiden sekä niiden soveltuvuuden arvioinnin tulisi olla osa luotettavuuden arviointia, eikä arvioinnin tule keskittyä esimerkiksi vain yksittäiseen tutkimusprosessin vaiheeseen (Eskola & Suoranta, 1998).

Haastateltavien henkilöiden ja tutkijan välisessä viestinnässä keskeistä oli luottamuksellisuus sekä avoimuus. Haastattelupyynnön yhteydessä sekä varsinaisen haastattelun alussa haastateltaville annettiin selkeää tietoa tutkimuksen tavoitteista, vapaaehtoisuudesta sekä aineiston käsittelyyn ja säilyttämiseen liittyvistä seikoista. Tärkeänä seikkana haastateltavia muistutettiin huomioimaan vastauksissaan, että haastattelussa ei tule käsitellä yksittäisiin viranhakijoihin liittyvää tietoa tai kolmansiin osapuoliin viittaavaa yksityiskohtaista informaatiota. Haastateltaville annettiin tiedoksi, että haastattelut tullaan nauhoittamaan Teams-sovelluksen nauhoitustyökalulla. Haastateltaville kerrottiin tekstimuotoisen aineiston anonymisoinnista, jonka myötä yksittäistä henkilöä ei voitaisi tunnistaa tai yksilöidä tutkimusraportista. Aineisto-otteisiin ei ole liitetty yksilöivää pseudonyymiä esimerkiksi numeroinnin muodossa, jotta yksittäisen esihenkilön vastauksia ei voitaisi seurata lopullisesta raportista. Haastatteluaineistoa kokonaisuudessaan käsiteltiin luottamuksellisesti ja nauhoitukset sekä litteroidussa muodossa oleva aineisto tuhottiin asianmukaisesti, kun lopulliset tutkimustulokset oli muodostettu.

Myös itse temaattiseen analyysiin liittyy eräitä osin luotettavuutta koskevia haasteita. Braun ja Clarke (2021) tunnustavat näiden haasteiden liittyvän erityisesti menetelmän monimuotoisuuteen sekä joustavuuteen. Koska temaattinen analyysi ei ole yhtenäinen menetelmä, vaan se koostuu erilaisista lähestymistavoista, voi tämä johtaa epäjohdonmukaiseen metodologiaan ilman selkeää teoreettista perustaa (Braun & Clarke, 2021). Toinen keskeinen haaste liittyy hyödynnettävään aineistoon. Temaattisen analyysitavan soveltaminen edellyttää laadukasta ja riittävän monimuotoista dataa ja mikäli aineisto jääkin pintapuoliseksi tai strukturoimattomaksi analyysiin tavoittama syvyys voi kärsiä (Braun & Clarke, 2021). Toisaalta liian suppea otanta voi puolestaan tuottaa haasteita teemojen kehittämisessä (Braun & Clarke, 2021). Tämän tutkimuksen puitteissa analyysimenetelmään liittyviä mahdollisia haasteita on pyritty huomioimaan riittävän kattavalla määrällä haastateltavia sekä heidän asemoitumisellaan organisaation eri osastoille. Lisäksi analyysiprosessissa on painotettu iteratiivisuutta, eli analyysin

kehittämistä vaiheittain sekä tutkijan sitoutumista aineistoon. Näin pyritään varmistamaan, että analyysi ei perustu vain ennalta asetettuihin kategorisointeihin, vaan teemat rakentuvat aidosti aineiston ja tutkijan välisessä dialogissa.

Haaparanta ja Niiniluoto (2016) esittävät tieteen edustavan käytännöllistä järkeä, toisin sanoen toiminnan rationaalisuutta ja rationaalisen toimijana tulee tietentekijän valita oikeat menetelmät sekä keinot tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tieteen etiikkaan kuuluu erityisesti kysymys hyvästä tutkimuksesta eli tutkimustyön sisäisistä normeista (Haaparanta & Niiniluoto, 2016). Täten tutkijan veloitteena on muun muassa tieteellisen menetelmän käyttö sekä tieteellisen päätelyn mukainen argumentointi (Haaparanta & Niiniluoto, 2016) sekä minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuoraksi kelpaavat analyysitavat (Puusa & Juuti, 2020). Puusaa ja Juutia (2020) mukaillen tutkimusetiikkaan liittyy keskeisesti myös pyrkimys saada aikaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille, eikä tutkimuksesta tule aiheuttaa haittaa sen kohteena oleville tai muille tahoille. Eettinen pohdinta ulottuu myös kysymykseen siitä, millaisia tutkimustuloksia tutkija saa tavoitella (Haaparanta & Niiniluoto, 2016). Toisaalta tutkimusaiheen valinta itsessään on eettinen kysymys ja kokonaisvastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja tutkimuksen läpinäkyvyydestä on tutkijalla itsellään (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tulkinnat tutkimusetiikkaan liittyen suhteutuvat Paanasen ja kumppaneiden (2022) ymmärrykseen hallintotieteellisen tutkimuksen perustavanlaatuisesta kytköksestä tutkimuskohteeseensa, sillä perinteisesti tutkimuksella on ollut vahva vaikutus muun muassa julkisen hallinnon toimintaan ja kehittämiseen. Tutkijan näkökulmasta oheisen kytköksen tietoinen huomioiminen on lisännyt etenkin eettisen ennakoarvioinnin merkitystä tutkimusaiheen valinnassa, metodologisissa ratkaisuissa, aineiston käsittelyssä sekä tutkimustulosten ilmentämisessä ja mahdollisessa soveltamisessa. Niiniluoto ja Haaparanta (2016) muistuttavatkin, että vaikka tutkijalla on oikeus tutkia mitä tahansa ilmiötä, hän ei voi itse määrittää sitä, miten tutkimustuloksia hyödynnetään. Tutkija voi tarjota tieteellisten menetelmien velvoittamalla tavalla objektiivista tietoa sekä analysoida syy-seuraussuhteita ja suosittaa vaihtoehtoja oman etiikkansa mukaista ratkaisua (Haaparanta & Niiniluoto, 2016). Tämän suosituksen hän kuitenkin tekee Haaparannan ja Niiniluodon (2016) mukaan ihmisenä, ei tutkijana.

## 4 TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia teemoittain. Tutkimustulokset esitetään tutkimuskysymysten sekä temaattisen analyysin ohjaamana. Aineistosta nousi esiin kolme pääteemaa, jotka kuvastavat haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia rekrytoinnista. Aluksi tulosten tarkastelu keskittyy erityisesti rekrytointiin osana esihenkilötyötä, alateemojen kuvastaessa rekrytoinnin tavoitteita ja merkitystä, esihenkilön vastuita, rekrytoinnin strategista ulottuvuutta sekä prosessia ohjaavia arvoja ja odotuksia. Tämän jälkeen käsitellään prosessin erityispiirteitä, jotka edistävät rekrytointiprosessin onnistunutta toteuttamista. Tämä sisältää esihenkilöiden näkemyksiä rekrytointiosaamisesta, oman toiminnan ja rekrytointiprosessin arvioinnista, yhteistyöstä sekä erilaisten toimintatapojen vaikutuksista rekrytointiprosessien laatuun. Lopuksi arvioidaan rekrytoinnin tulevaisuuskuvaa sekä pohditaan, miten rekrytoinnin avulla voidaan edelleen vastata asiantuntijaviraston kehittyviin tarpeisiin.

### 4.1 Rekrytointi osana esihenkilötyötä

#### 4.1.1 Rekrytoinnin tavoitteet ja merkitys

Henkilöstön rekrytointi määrittyi esihenkilöiden käsityksissä pääasiallisesti omana osaamiskompetenssinaan sekä toisaalta keinona hankkia virastoon tarvittavaa osaamista. Rekrytoinnin merkitys on niin ikään moninainen. Esihenkilöt eivät pitäneet rekrytointia pelkästään avoimien virkojen täyttämisenä, vaan myös mahdollisuutena vahvistaa omaa yksikköä tai osastoa sekä sisäisen liikkuvuuden myötä koko valtionhallintoa, erään esihenkilön sanoittaessa tätä seuraavasti:

*“Mä rekrytoin virastolle mutta samalla tavalla mä voisin ajatella, että mä rekrytoin valtionhallintoon sitten ihmisiä.”*

Erään haastateltavan kuvauksessa rekrytointi sai merkityksen velvollisuudenomaisena toiminteena tarvittavan henkilöstön ja osaamisen hankkimiseksi. Henkilöstön rekrytointi tapahtuu pikemminkin varsinaisen johtamistyön ohella ja esihenkilötyöhön liittyvä keskeisin vastuu on tällöin ihmisten sekä asioiden johtamisessa.

*“Mä itse ainakin suhtaudun näihin asioihin sillä tavalla, että mä oon tullut tänne johtamaan ihmisiä ja johtamaan näitä asioita enkä rekrytoimaan, mutta se on vaan tehtävä, että pidetään niinku porukka kuosissa ja kunnossa ja saadaan aina hyvää osaamista taloon.”*

Aineiston perusteella rekrytointi toimii esihenkilöiden näkökulmasta sekä strategisena että operatiivisena prosessina, jossa yhdistyvät osaamisen vahvistaminen, työyhteisön kehittäminen sekä hallinnollinen vastuu. Näkökulma korostaa rekrytoinnin merkitystä organisaation kestäväen kasvun, sopeutumiskyvyn ja laadukkaan palvelutuotannon turvaajana. Aineisto paljastaa myös jännitteen sen välillä, missä määrin rekrytointi nähdään johtamistyön keskeisenä osa-alueena tai erillisenä toimenpiteenä. Tämä voi viitata siihen, ettei rekrytoinnin merkitys ole yksiselitteinen, vaan se muotoutuu henkilökohtaisista lähtökohdista käsin.

#### 4.1.2 Esihenkilön vastuu

Rekrytoinnin voidaan nähdä toimivan esihenkilöille mahdollisuutena rakentaa organisaation tulevaisuutta sekä velvollisuutena, johon liittyy merkittävä vastuu. Uuden rekrytoinnin käynnistäminen edellyttää rekrytointilupaa. Rekrytointiluvan saaminen näyttäytyi esihenkilöiden näkökulmasta merkityksellisenä. Päätöksentekoon ja prosessin onnistumiseen liittyvä vastuu kytkeytyy laajempaan vastuuseen oman yksikön tai osaston sekä koko organisaation kehityksestä. Omilla toimilla ja rekrytoinnin onnistumisella on suuri vaikutus koko työyhteisöön, haastateltavien kuvatessa tätä seuraavasti:

*“Se on tosi hienoa, että saa jonkun rekrytointiluvan mutta on siinä aika kova vastuu sitten, että tavallaan onnistuu siinä, että se on niin iso sijoitus siihen niinku työyhteisöön ja työnantajalle.”*

*“Tavallaan mitä sä teet siinä, niin sillä on niin valtava vaikutus siihen... tavallaan sillä onnistumisella siihen omaan yksikköön.”*

Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että rekrytointiprosessi etenee moitteettomasti ja noudattaa sille asetettuja sääntöjä ja normistoa. Eräs haastateltavista korosti laadukkaasti toteutetun rekrytointiprosessin tärkeyttä, henkilövalintoja koskevan päätöksenteon seurausten ollessa merkittävämpiä suhteessa moneen muuhun päätökseen.

*“Tässä näkyy eniten se tekemisen laatu (--)) vaikka ei toimisi mitenkään varsinaisesti väärin mutta jos sä hoidat vaikka hyvin hätäisesti rekryt, niin ne seuraukset on paljon isommat kuin sanotaanko monessa muussa päätöksessä.”*

Esihenkilön vastuu koskee myös rekrytointiviestintää, joka on keskeinen osa prosessin sujuvaa etenemistä. Esihenkilöt toimivatkin rekrytointiprosesseissa usein hakijoiden ensisijaisena yhteyshenkilönä sekä tahona, jolle hakijat voivat osoittaa kysymykset haettua tehtävää kohtaan. Hakuvaiheessa keskeistä on rehellinen viestintä, jotta hakijat voivat saada mahdollisimman todenmukaisen kuvan haetusta tehtävästä. Rekrytointiin liittyvä viestinnällinen vastuu liittyi esihenkilöiden näkemyksissä erityisesti hakijoiden avoimeen sekä selkeään informointiin, josta osa haastateltavista kertoi saaneensa hakijoilta positiivista palautetta. Tämän ohella haastateltavat korostivat rekrytoinnin ajallisen etenemisen informoinnin merkitystä prosessia sujuvoittavana sekä läpinäkyvyyttä lisäävänä tekijänä.

*“Yksi toimintatapa ja malli, mitä itse pidän erityisen tärkeänä, on se, että koko ajan informoi sitä hakijaa siitä, että missä mennään.”*

*“On ollut tosi hyvä, että on yhteydessä eikä tule semmoista epävarmuuden tunnetta sille hakijalle ja että tulee semmoinen tunne, että häntä arvostetaan ja sitten hänet halutaan myöskin sitten meille töihin.”*

Viestinnällinen vastuu liittyy edelleen viraston julkiseen kuvaan. Jokainen vuorovaikutustilanne sekä se, miten haettu tehtävä sekä organisaatio tuodaan julki,

vaikuttavat olennaisesti siihen mielikuvaan, jonka hakijat rekrytoinnin aikana saavat virastosta. Mikäli hakija ei tulisikaan valituksi, tulee esihenkilön omassa toiminnassaan huomioida viestinnän rooli viraston työnantajakuvaan välittäjänä sekä kiinnostavuuden ylläpitäjänä:

*“Informoidaan myös virastosta, että kun se on osa myös sitä meidän julkista kuvaa (--)) ja vaikei sillä hetkellä tulisi valituksi niin halutaan sitä hyvää kuvaa ja sitä kiinnostavuutta pitää yllä.”*

Esihenkilöt tunnistavat johdonmukaisesti rekrytoinnin pitkäaikaiset vaikutukset sekä siihen liittyvän vastuun, näiden ulottuessa niin oman tiimin kuin koko organisaation tulevaisuuteen. Lisäksi esihenkilöitä koskeva vastuu rekrytointiviestinnästä näyttäytyy merkityksellisenä, sillä tapa, jolla esihenkilö kohtaa ja kommunikoi työnhakijoiden kanssa, rakentaa organisaation työnantajakuvaan, houkuttelee tulevia osaajia sekä toisaalta toimii myös ensimmäisenä mahdollisena johtamistilanteena. Näin rekrytointi muodostuu olennaiseksi osaksi esihenkilötyötä, jossa jokainen päätös ja viestintätilanne vaikuttaa sekä oman yksikön tai osaston, että koko viraston menestykseen.

#### 4.1.3 Rekrytoinnin strateginen ulottuvuus

Rekrytointi voidaan ymmärtää osaksi strategista henkilöstövoimavarojen johtamista. Strategisesta näkökulmasta rekrytointiprosessit heijastavat organisaation pitkän aikavälin tavoitteita ja vaikuttavat sen uudistumiskykyyn sekä henkilöstön osaamispääomaan. Useimmat haastateltavista korostivatkin rekrytoinnin olevan keskeinen osa toiminnan kehittämistä ja osaamistarpeiden suunnittelua. Esihenkilö ei ainoastaan vastaa siitä, että rekrytointi täyttää välittömät tehtävävaatimukset, vaan rekrytointiprosessi tulee nähdä strategisena työkaluna, joka vaikuttaa organisaation kulttuuriin, osaamiseen ja innovatiivisuuteen pitkällä aikavälillä. Osa esihenkilöistä kuvasi, että rekrytointi on heille työkalu edistää oman yksikön tai osaston toimintaa ja laajemmin koko viraston strategisia tavoitteita. Tässä apuna voi toimia muun muassa omakohtainen henkilöstösuunnitelma.

*“Mulla on ollut semmoinen niinku henkilöstösuunnitelma sille porukalle, josta mä oon itse vastuussa. Niin mulla on semmoinen muutaman vuoden ylikulkua ulottuva suunnitelma, että miten tää maailma elää ja mitä se tarkoittaa sitten asiantuntijoiden toisaalta osaamisessa ja muissa tarpeissa ja määrissä.”*

*“Rekrytointiprosessi on itse asiassa tosi merkittävässä roolissa tai rekrytointi ylipäättänsä meidän viraston strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.”*

Eräinä henkilöstöresursointiin ja rekrytointiin liittyvinä rajoitteina nähtiin kuitenkin esimerkiksi ajankäyttö sekä toimintaa ohjaavat poliittiset päätökset. Esihenkilötyön arki piirtyi monessa kuvauksessa kiireiseksi, jolloin pitkäjänteiselle kehittämistyölle jäävä aika on rajallista. Rekrytointia ja resurssisuunnittelua ohjaavat yhtäältä poliittiset päätökset, joka osaltaan haastaa esihenkilöiden mahdollisuuksia strategiseen ja ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun.

*“Paljon enemmän pitäisi käyttää siihen, että sä tavallaan analysoit sitä oman yksikön toimintaa... että pyrkii sitten kehittämään sitä toimintaa ja rekrytointi olisi yksi keino vastata niihin kehitystarpeisiin.”*

*“Tavallaan poliittiset päätökset, tosi nopeat sellaiset, saattaa ohjata sitä resurssisuunnittelua hyvinkin paljon.”*

Näiden haasteiden ohella useimmat haastateltavat toivat esiin huolensa valtionhallintoon kohdentuvien sopeuttamistoimien vaikutuksesta rekrytointien toteuttamiseen sekä toiminnan pitkäjänteisyyteen liittyen. Taloudellisten realiteettien sanellessa toiminnalle reunaehdot, tulee esihenkilöiden kiinnittää yhä enemmän huomiota sisäisen liikkuvuuden ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin. Mahdollisten uusrekrytointien kohdalla puolestaan korostuu se, että valitun henkilön tehtäväkuva voi usein olla ajassa muuttuva.

*“Jos ajatellaan niitä realiteetteja niin ei viraston henkilöstöä varmaan voi niinku lähteä kasvattamaan sitä henkilöstömäärää enää, että ennemmin mietittävä sitä, että miten sitä henkilöstön osaamista kehitetään.”*

*“Erityisesti taloudellisten realiteettien aikana se tulee korostumaan, että ei voida mitenkään sanoa, että jos me nyt rekrytoidaan ihminen, että hänen tehtävänsä olisi viiden vuoden päästä samanlaisia.”*

Rekrytinnin avulla ei ainoastaan täytetä olemassa olevia henkilöstötarpeita, vaan se myös rakentaa pohjaa organisaation tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiselle. Rekrytointiprosessin onnistunut toteutus edellyttää ennakoivaa henkilöstösuunnittelua, jotta organisaation strategiset tavoitteet saavutetaan tunnistetuista haasteista huolimatta. Tämä vaatii organisaatiolta entistä enemmän myös joustavuutta, erityisesti sisäisen liikkuvuuden ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Täten rekrytointiprosessien toteuttamiseen liittyy entistä enemmän vaatimuksia, jotta sen avulla voidaan vastata muuttuvien tehtävänkuvien sekä organisaation tarpeiden mukaisiin vaateisiin. Toisaalta, jos rekrytointia tarkastellaan ensisijaisesti strategisena toiminteenä ilman riittävää hallinnollista koordinaatiota ja säännönmukaisuutta, voi seurauksena olla epäjohdonmukaisuutta prosessien toteuttamisessa, joka puolestaan saattaa osaltaan heikentää rekrytinnin läpinäkyvyyttä ja yhdenvertaisuutta.

#### 4.1.4 Rekrytointia ohjaavat arvot ja odotukset

Henkilöstön rekrytinnin ollessa valtionhallinnon kontekstissa muodollisesti säännelty prosessi, ohjaavat toimintaa myös erinäiset henkilökohtaiset arvot ja odotukset. Rekrytointiprosessiin liittyvä normiohjaus ja sääntely näyttäytyi esihenkilöiden vastauksissa positiivisina asioina sekä päätöksentekoa tukevinä tekijöinä, näiden luodessa rekrytointiprosessien toteuttamiselle vankan perustan.

*“Näiden mukaan mennään ja se on tavallaan se kaiken perusta ja sen päälle sitten rakennetaan niitä toimintatapoja ja työkaluja miten me voidaan sitten sen normiston ja näiden niinku lainsäädännön vaatimusten mukaan sitten hoitaa nämä tehtävät mahdollisimman hyvin.”*

Rekrytinnin eettisen ulottuvuuden merkitys korostui esihenkilöiden vastauksissa. Tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus sekä yhdenvertaisuus muodostavat esihenkilötyölle ja

rekrytointiprosessien toteuttamiselle arvopohjan haastateltavien kuvatessa tätä esimerkiksi seuraavasti:

*“Esihenkilötyössä mulla ehkä johtava arvo on niinku tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus (-- ) aika moni niistä säännöksistä on sitä hakijoiden ja asianomaisten tasapuolista kohtelua ja sitten tavallaan itse asiassa se osuu aika hyvin omaan arvomaailmaan.”*

*“Meillä on sääntöjä mitkä ohjaa sitä toimintaa ja sitten näähän on aivan ihania juttuja, että tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti kohtelet kaikkia hakijoita ja potentiaalisia hakijoita (-- ) mä otan vakavasti ne säännöt.”*

Oikean henkilön löytäminen ja rekrytoinnissa onnistuminen edellyttävät syvällistä ymmärrystä organisaation erityispiirteistä ja tavoitteista. Esihenkilöiden käsityksissä rekrytointiin liittyvät odotukset liittyivät esimerkiksi virkatehtävien luonteeseen sekä motivoituneiden yksilöiden löytämiseen. Täten rekrytointi ei ole vain henkilön ja työtehtävän yhteensopivuuden arviointia, vaan myös kulttuurisen ja toiminnallisen soveltuvuuden tarkastelua sekä tulkintaa.

*“Mun mielestä esihenkilötyössä on tärkeätä pelisilmä, että miten se henkilö niin kun sopii tähän toimintakulttuuriin. (-- ) Sitä osaa jaa verrataan sitten siihen mitä tarvitaan mutta ehkä just se sellainen, että onko se henkilö soveltuva myös siihen työkuultuuriin ja sitten siihen virkamiehen maailmaan.”*

*“Kun itse mä rekrytoin, niinku tärkeä on löytää motivoituneita ihmisiä. Mä uskon, että osaaminen löytyy... kun on motivaatio niin osaamisen voi tietyissä rajoissa aina kehittää.”*

Rekrytointiprosessien toteuttamisessa yhdistyvät sekä institutionaaliset normit sekä esihenkilöiden omakohtaiset arvot ja odotukset. Prosessi ei rajoitu täten vain hakijan ja työtehtävän yhteensopivuuden arviointiin, vaan siihen voidaan katsoa sisältyvän myös laajempi kulttuurillinen ja yhteiskunnallinen ulottuvuus. Julkishallinnon tehtäväkenttä on arvolatautunut, mikä tarkoittaa, että rekrytoinnissa ei voida arvioida pelkästään ammatillista

pätevyyttä, vaan myös hakijan kykyä toimia osana organisaation toimintaympäristöä, noudattaa eettisiä periaatteita ja toteuttaa palveluvelvoitteita. Tämä edellyttää esihenkilöiltä kykyä soveltaa sekä ansioperusteisia arviointikriteerejä, että herkkyyttä ja ymmärrystä organisaation kulttuurin sekä julkisen palvelun vaatimuksia kohtaan. Näiden erityispiirteiden huomioiminen on keskeistä, jotta toteutetut rekrytoinnit tukevat organisaation kehitystä ja vahvistavat edelleen sen kykyä toimia muuttuvassa julkishallinnon toimintaympäristössä.

## 4.2 Rekrytoinnin onnistumisen edellytyksiä

### 4.2.1 Rekrytointiosaaminen

Rekrytointiosaaminen sai haastateltavien vastauksissa hyvin yhtäläisen merkityksen. Esihenkilöt kuvasivat rekrytointiosaamisen karttuvan tekemällä rekrytointia ja henkilövalintoja. Kokemus auttaa tunnistamaan sekä prosessiin liittyviä mahdollisia haasteita, priorisoitavia asioita että lopullisen valinnan kannalta merkityksellisiä asioita. Rekrytointiin liittyvää osaamista voi täydentää itsenäisellä kouluttautumisella tai esihenkilöille suunnatuilla koulutuksilla, joskin näiden arvo näyttäytyy kokemuksen rinnalla melko vähäisenä.

*“Mä sanoisin, että tässä on kuitenkin ollut sen verran paljon rekrytointia vuosien varrella itsellä sattunut tavallaan sellaisia tehtäviä missä on päässyt rekrytoimaan paljon, niin se on ehkä kasvanut tavallaan se asiantuntemus itselläkin hieman siinä prosessien aikana.”*

*“Kokemus on arvokasta ja sitä on ehkä hivenen hankala myöskään sitten korvata hirveän paljon koulun penkillä (--)) ehkä mä koen, että se tie on jollain tavalla pakko kulkea sitten jokaisen esihenkilön itse.”*

Kokemuksen ohella substanssialan syvällinen tuntemus edesauttaa esihenkilöitä ymmärtämään haetun tehtävän vaatimuksia sekä siihen liittyviä toimintaedellytyksiä. Haastateltavien kuvauksissa esihenkilö toimiikin usein ensisijaisena substanssiosaamisen

arvioijana. Substanssialaan liittyvän ymmärryksen merkitystä eräs haastateltavista kuvasi seuraavasti:

*“Sekin auttaa hyvin, että jos rekrytoivat henkilöt tuntevat sen substanssin hyvin ja tiedetään suunnilleen se laatikko mihin ihminen niinku tulee.”*

Rekrytointipäätöksiin vaikuttavat kognitiiviset tekijät, kuten aiemmat kokemukset ja henkilökohtaiset ennakkokäsitykset. Nämä heuristiikat voivat vaikuttaa siihen, miten hakijoita arvioidaan ja miten päätökset perustellaan. Aineiston perusteella esihenkilöiden rekrytointiosaamiseen sekä sen kehittymiseen kytkeytyy jossain määrin subjektiivisuutta korostavia merkityksiä. Prosessin tekniseen toteuttamiseen sekä hakijoiden arviointiin liittyy muun muassa “näppituntuman”, “silmän” sekä “intuition” kehittyminen. Ilmaukset voivat viitata siihen, että omakohtaiseen tulkintaan sekä käytännön kokemukseen perustuvat toimintatavat ja havainnot ovat olennaisia prosessin onnistuneessa toteuttamisessa sekä oikean henkilön valinnassa. Näin ollen rekrytointiprosessin toteuttamiseen esihenkilönä sisältyy jatkuvaa oppimista ja ymmärryksen kehittymistä.

*“Mä oon niinku kuitenkin haastatellut ja rekrytoinut käytännössä satoja ihmisiä, niin ehkä sitten on niinku jotain kokemusta ja näkemystä niinku tavallaan semmoista näppituntumaa siihen.”*

Osa haastateltavista korosti rekrytointiosaamisen olevan oma erityisasiantuntemusta vaativa osaamisalue. Tämän huomion valossa virastossa voidaan hyödyntää HR-asiantuntijoiden syvällistä osaamista, joka tukee esihenkilöitä rekrytointiprosessin eri vaiheissa. HR-asiantuntijoiden ymmärrys työmarkkinasta sekä rekrytointin ja virantäytön ajantasaisista ohjeistuksista mahdollistaa tehokkaan ja laadukkaan prosessin, jossa objektiiviset arviointikriteerit sekä subjektiivisemmat arviot otetaan tasapainoisesti huomioon. Rekrytointiin liittyvää asiantuntemusta esihenkilöt kuvastivat esimerkiksi seuraavin tavoin:

*“Kyllähän sitä oppii koko ajan itsekin tässä, kun näitä rekrytointeja tekee ja tunnistaa niitä uusia tilanteita. Niin kyllähän tässä oppii koko ajan uutta, mutta se on kuitenkin (--) aidosti oma asiantuntijuuden alue.”*

*“Ajattelen sen myös niin että se on erityisasiantuntemusta vaativa asia se rekryointiprosessi ja tietyllä tavalla hyvä rekrytoija osaa tehdä sen työn paljon nopeammin, tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin. Mä uskon, että myös se lopputulos on laadullisesti parempi.”*

Esihenkilöiden rekryointiosaaminen rakentuu pitkälti käytännön kokemuksen karttuessa, jolloin jokainen rekryointiprosessi sekä -tilanne tarjoaa arvokkaita oppimiskokemuksia. Lisäksi substanssialueen syvällisestä tuntemuksesta on monessa määrin apua, sen lisätessä ymmärrystä etenkin siitä, mitä haetaan ja mihin haetaan. Huolimatta subjektiivisia merkityksiä sisältäneistä kuvauksista prosessin toteuttamiseen sekä hakijoiden arviointiin liittyen esihenkilöt korostivat yhdenmukaisesti itse prosessin sekä siihen liittyvän sääntelyn ja normiston noudattamisen ensisijaista tärkeyttä. Analyysin perusteella menestyksekkäästi toteutettu rekryointi syntyy näiden kahden ulottuvuuden tasapainosta. Kun objektiivinen perusta on vahva, voi henkilökohtaiseen havainnointiin perustuvat näkemykset täydentää arviointia tuomalla esiin näkökulmia, joita pelkät muodolliset kriteerit eivät tavoita. Näin kyky yhdistää käytännön oppimiskokemukset, riittävä substanssiosaaminen sekä voimassa olevan lainsäädännön ja normiston soveltaminen muodostavat perustan esihenkilöiden rekryointiosaamiselle.

#### 4.2.2 Rekryointiprosessin ja oman toiminnan arviointi

Oman toiminnan arviointi on olennainen osa esihenkilötyötä, jossa jatkuva reflektio ja oppiminen ovat keskeisiä tekijöitä. Aineiston valossa esihenkilöt eivät omaa systemaattista tapaa prosessin tai oman toiminnan arviointiin ja täten haastattelutilanne saattoi näyttäytyä ensimmäisenä tilanteena, jolloin rekryointiin liittyviä kokemuksia todella pysähdyttiin reflektoidaan. Mahdolliset arviointitilanteet liittyivät pitkälti viraston sisäisten HR-asiantuntijoiden tai Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeiden asiantuntijoiden keräämään palautteeseen. Arviointikäytännöt vaihtelivat esihenkilöiden välillä, eikä esimerkiksi rekryoinnin onnistumisen arvioimiseksi ollut tunnistettavissa yksiselitteistä tai järjestelmällistä tapaa.

*“Itselläni ei ole sellaista työkalua, että laittaisin niinku systemaattisesti ylös, että mitä teen ensi kerralla toisella tapaa, että on toistaiseksi on ollut hirveän onnistuneita... että ollaan saatu taloon sellainen henkilö, joka on täyttänyt ne halutut saappaat.”*

*“Mä en ainakaan tunnista, että meillä olisi sellaista prosessia missä niitä rekrytointeja niinku prosessina arvioitaisiin. (--) Tietysti aina kun on itse saanut hyvät työntekijät niin onnittelee itseään, mutta ei ehkä ole lähtenyt sen kummemmin sitten erittelemään tai analysoimaan sitä, että miksi rekrytointi on ollut onnistunut.”*

Samalla osa haastateltavista jäi myös pohtimaan ajankäyttöön sekä mahdollisen arviointitiedon käytännön hyödynnettävyyteen ja todelliseen lisäarvoon kytkeytyviä haasteita. Huomionarvoisena näyttäytyy etenkin se, että vaikka rekrytointiprosessin toteutuksen onnistuneisuus olisikin osin arvioitavissa sen päättyessä, on lopputuloksen arviointi lopulta sidoksissa myös valitun henkilön menestykseen itse tehtävässä.

*“Yksi haastehan on siinä, että harvemmin oikeastaan tiedetään siinäkään kohtaa, kun rekry on tehty, että oliko rekry hyvä vai ei, että se selviää yleensä vasta sitten puolen vuoden tai vuoden päästä tai välillä pidempäänkin saa odottaa sitä tietää, että oliko rekry hyvä vai ei.”*

Organisaation sisäinen yhteistyö ja tiedonjakamisen kulttuuri edesauttavat päätöksenteon sujuvuutta, mahdollistaen sekä yksilöllisen että yhteisöllisen oppimisen. Eräänä mahdollisuutena osa esihenkilöstä toi esiin tarpeen rekrytointiin liittyvän tiedon ja osaamisen jakamiselle. Virastossa työskentelevät esihenkilöt omaavat mittavan määrän kokemusperäistä tietoa, jonka jakamisesta voisivat hyötyä erityisesti uudemmat tai vähemmän rekrytointeja toteuttaneet esihenkilöt. Kollektiivinen oppiminen tukee sekä operatiivista tehokkuutta että pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden saavuttamista sen luodessa pohjan vahvemmalle, yhtenäisemmälle organisaatiokulttuurille, jossa tieto ja kokemukset siirtyvät saumattomasti osapuolten välillä.

*“Entistä enemmän varmaan kaivataan semmoista laajempaakin esihenkilöiden välistä sparrausta siitä, kun meillä on kuitenkin kokemusta aivan jäätävä määrä kaikilla. (--) Itsekin konkarina olisi*

*joskus mahtava kuulla miten toiset niinku näkee, kun itse tuntee näihin intohimoa ja tykkää kauheasti rekrytoinnista.”*

Esihenkilöiden vastaukset viittaavat melko yksiselitteisesti merkittävään systemaattisen arviointikäytännön puutteeseen. Käytänteet vaihtelevat esihenkilöittäin, eikä rekrytoinnin onnistumista arvioida yhtenäisesti, joka viittaa tarpeeseen kehittää selkeämpiä ja objektiivisempia prosessia koskevia arviointimenetelmiä. Rekrytointiin liittyvien arviointikäytänteiden kehittäminen tukee sekä yksilön ammatillista kasvua että organisaation strategista kehittämistä. Lisäksi rekrytoijina kokeneiden esihenkilöiden laaja kokemusperäinen tieto tarjoaa arvokasta lisäarvoa, jonka jakaminen voisi edesauttaa kehittymään ja parantamaan rekrytointiprosessin laatua. Näin rekrytoinnin arvioinnin systematisointi ja tiedon jakaminen muodostavat tärkeitä keinoja, joilla esihenkilöiden ammatillista kasvua sekä rekrytointikäytänteiden kehittämistä voitaisiin tukea entistä tehokkaammin.

#### 4.2.3 Rekrytointi yhteistyönä

Aineistosta esiin nouseva teema, rekrytointi yhteistyönä, korostaa kollektiivista lähestymistapaa, jossa rekrytointi näyttäytyy esihenkilöiden, henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden ja muiden sidosryhmien tiiviinä yhteistyönä. Yhteistoiminta parantaa rekrytointiprosessin tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä, sillä eri toimijoiden moninaiset näkökulmat ja asiantuntijuus täydentävät toisiaan. Lisäksi yhteistyöllä on ratkaiseva rooli esihenkilöiden ajankäytön priorisoinnissa sekä prosessin laadun jatkuvassa kehittämisessä. Eräs haastatelluista esihenkilöistä kuvasi rekrytointiin saatavan tuen hyötyjä omassa työssään seuraavalla tavalla:

*“Meidän rekrytoinnin tukihan on ollut aivan ensiluokkaista. (--) Mä voin suoraan sanoa, että mä oon säästänyt omaa työaika, (--) mä oon pystynyt käyttämään johonkin muuhun sitä aikaa, kun mulla on joku, joka oikeasti aidosti tietää sen rekrytoinnin pelisäännöt ja tunnistaa ne kaikki mahdolliset semmoiset tilanteet mitä mulla ei tulisi mieleenkään.”*

Tämän rinnalla useampi haastateltavista jäi pohtimaan, missä määrin esihenkilön vastuulla on suorittaa rekrytointiprosessiin liittyviä rutiininomaisia tehtäviä ja kuinka paljon työaikaa rekrytointiin esihenkilöillä todella kuluu. Henkilöstöhallinnon edustajan asiantuntemuksen hyödyntämisen voidaankin katsoa sujuvoittavan itse prosessia sekä tuottavan myös mahdollisia kustannushyötyjä etenkin rekrytoinnin laadullisen tehostumisen myötä.

*“Mulla on välillä tullut sellainen olo, että onko täällä virastossa tietyllä tavalla huomioitu sitä, että mitkä ne kustannukset siinä on, että esihenkilö käyttää todella paljon tehokkaita työtunteja rekrytointiin ja tietyllä tavalla sellaisiin suhteellisen samanlaisina toistuviin tehtäviin, jotka ei heille itselleen ole sitä ydinasiatuntemusta. (-- ) ...mä mielellään sitten käytän niiden ihmisten asiantuntemusta, jotka on siinä asiassa paljon parempia kuin mitä minä itse olen.”*

Esihenkilöiden on mahdollista hyödyntää rekrytoinnissa joko sisäisen HR-asiantuntijan tai vaihtoehtoisesti Palkeiden maksullista tukea. Haastateltavat toivat järjestelmällisesti esiin rekrytointiin saatavilla olevan tuen olevan erittäin toimivaa ja sen tuovan heille merkittävää lisäarvoa. Tuen merkitys on keskeistä ennen kaikkea monessa hallinnollisessa tehtävässä kuten työpaikkailmoituksen kirjoittamisessa, hakemusten läpikäynnissä sekä perustelumuistion kirjoittamisessa. Lisäksi yhteistyön kontribuutio korostuu tilanteissa, jolloin esihenkilötyön arki on kiireistä tai hakijoiden vertailu sekä sopivuuden arviointi haastavaa.

*“Yleensä kun mä pyydän siihen apua niin sitä kyllä saa. Että vaikka se nyt meillä maksaakin, niin ne epäonnistuneet rekrytoinnit vasta sitten maksaakin.”*

*“Me saatiin kyllä vielä rekrytoinnin ammattilaiselta aika hyviä huomioita niistä hakemuksista mitä ei oltaisi sitten välttämättä itse tavallaan substanssin asiantuntijoina huomattu.”*

Rekrytointiin saatava kollegiaalinen tuki puolestaan ilmenee esihenkilöiden sekä tiimiläisten välisenä avoimena vuorovaikutuksena. Esihenkilö ei jokaisessa tilanteessa ole substanssialan paras asiantuntija, jolloin on mahdollista hyödyntää lähitiimin asiantuntijoiden tietämystä. Eräät haastatelluista kuvastivat saaneensa kollegoiltaan tukea erityisesti mahdollisen tulevan yhteistyön sujuvuuden arvioinnissa. Samassa HR-

asiantuntijan tai kollegan tuoma lisäarvo saattaa näyttäytyä esimerkiksi soveltuvuusarviointia merkittävämpänä.

*“Viimeisimmässä rekrytoinnissa (--) mulla oli sitten kollega hyvänä tukena ja apuna koska hänelle haettiin työkaveria, niin totesin että otanpa hänet sitten mukaan, että hän pystyy niistä hakijoista arvioimaan semmoiset ihmiset, joiden kanssa se yhteistyö sitten tulee sujumaan.”*

*“Välttämättä se ei ole aina se soveltuvuusarviointi vaan se toinen ihminen siinä, joka peilaa sitä tilannetta mun kanssa, että onko mulla nyt jotenkin kummallinen kuva vaikka jostain ihmisestä tai hakijasta tai työkokemuksesta (--) ehkä ne hyvät käytännöt on ollut nimenomaan siinä kumppanimallissa tai siinä mun kollegassa, joka on mun kanssa on ollut tekemässä sitä rekrytointia.”*

Aineiston perusteella rekrytointi voidaan ymmärtää jaettuna prosessina, jossa esihenkilöiden, HR-asiantuntijoiden sekä muiden sidosryhmien välinen tiivis vuorovaikutus on avainasemassa. Kollegiaalinen tuki ja avoin tiedonjakaminen eivät ainoastaan paranna rekrytointiprosessin tehokkuutta, vaan ne mahdollistavat myös kattavamman tavan arvioida hakijoiden soveltuvuutta haettuun tehtävään, tiimiin sekä viraston toimintakulttuuriin. Vaikka esihenkilöillä on merkittävä vastuurooli rekrytointiprosessiin liittyvien tehtävien suorittamisessa, HR-asiantuntijoiden tarjoama tuki täydentää tätä kokonaisuutta, tuoden mukanaan syvällistä asiantuntemusta valtionhallinnon rekrytointeihin liittyvistä ajantasaisista käytännöistä sekä ohjeistuksista. Rekrytoinnin ollessa aidosti oma asiantuntemuksen osa-alueensa, voidaan ulkopuolisen tuen avulla saavuttaa myös mahdollisia kustannushyötyjä erityisesti prosessin sujuvoitumisen myötä.

#### 4.2.4 Rekrytointiprosessin laatuun vaikuttavat tekijät

Onnistuneen rekrytoinnin perustana toimii suunnitelmallisuus sekä huolellinen valmistautuminen. Valmistautumisvaiheeseen liittyy sekä tehtävän määrittely että tähän perustuva hakuilmoituksen laatiminen. Haastateltavat korostivat valmistautumisvaiheen merkitystä, sillä hakijoiden vertailu tapahtuu aina suhteessa rekrytoinnin alussa määriteltyihin vaatimuksiin, eikä näitä vaatimuksia voida muuttaa kesken hakuprosessin.

Haastateltavat toivat samalla esiin, että näiden vaatimusten selkeys ja johdonmukaisuus mahdollistavat hakijoiden objektiivisen arvioinnin. Kun esihenkilöiltä kysyttiin mitkä käytännöt ja toimintatavat ovat rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkeimpiä, kuvasivat he valmistautumisvaiheeseen liittyviä seikkoja muun muassa seuraavin tavoin:

*“Se hyvä valmistelu ja mielellään yhteistyössä niin kun sisäisen HR:n kanssa tai päällikkökollegojen kanssa ja aika sitten tarkkaan sen halutun osaamisen pohdintaa ja miettimistä, että se olisi pidempiaikainen sitten se taloon saatava resurssi ja hyödynnettävissä myös muihin tehtäviin talossa.”*

*“Se alkuvaihe on kaikista tärkein siinä ja itse asiassa ollaankin käytetty tosi paljon aikaa. Mulla on ollut joku ilmoitus mikä on ollut yli puolitoista vuotta jossain meidän järjestelmässä odottamassa ja sitten se siinä pikkuhiljaa tavallaan muokkautuu semmoiseksi konkretiaksi.”*

Hakuilmoituksessa ilmennetyt vaatimukset toimivat myös pohjana haastattelukysymyksille. Näin varmistetaan, että haastattelut keskittyvät olennaisiin ja tehtävän kannalta merkityksellisiin seikkoihin, kuten tarvittavaan tekniseen osaamiseen, kokemukseen sekä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, jotka tukevat tehtävässä menestymistä. Systemaattinen lähestymistapa mahdollistaa hakijoiden tasapuolisen vertailun ja tukee esihenkilöitä tekemään perusteltuja valintapäätöksiä. Hakuilmoituksessa mainittujen vaatimusten sekä viraston yhteisen ohjeistuksen pohjalta rakennettu haastattelurakenne edistää johdonmukaisuutta ja objektiivisuutta, sillä kaikki hakijat arvioidaan samoilla periaatteilla. Tämä auttaa vähentämään myös henkilökohtaisten ennakko-oletusten vaikutusta.

*“Haastatteluvaiheet on yleensä menneet hirveän sujuvasti. Meillä on ollut viraston yhteinen ohjeistus haastattelukysymyksiin ja myös siihen, että miten haastateltavat otetaan huomioon.”*

*“Tärkeintä rekryprosessissa mun mielestä on se, että rekrytoiva esihenkilö pystyisi keskittymään siinä prosessissa nimenomaan niiden haastatteluun valittujen henkilöiden kokemuksiin ja ominaisuuksiin ja pystyisi keskittymään siinä... arvioimaan sitä henkilöä ja osaamista ja sen soveltuvuutta siihen tekemiseen. Että mitä enemmän sitten rekrytoivalla esihenkilöllä menee aikaa kaikkeen muuhun siinä prosessissa niin se on oikeastaan pois siitä niinku valinnan tekemisestä.”*

Rekrytointiprosessin laadun ja läpinäkyvyyden varmistaminen edellyttää selkeää dokumentointia sekä monipuolisia arviointimenetelmiä. Haastattelvat kertoivat hyödyntävänsä hakijoiden arvioinnissa esimerkiksi pistetaulukkoa, haastattelutilanteessa tehtäviä muistiinpanoja sekä soveltuvuusarviointia. Mahdollista soveltuvuusarviointia hyödynnetään kuitenkin lähinnä päätöksenteon tukena sekä vahvistuksena omalle arvioinnille. Vaikka yhtenäinen prosessimalli ja arviointimenetelmät koetaan hyödyllisiksi, niiden soveltaminen saattaa vaihdella esihenkilöittäin ajallisten resurssien sekä yksilöllisten toimintatapojen myötä. Tämän ohella osa esihenkilöistä korosti itse haastattelutilanteeseen liittyvän vuorovaikutuksen luonnetta sekä kuuntelutaitojen merkitystä; haastattelijan tulee antaa haastateltavalle riittävästi tilaa kertoa omasta osaamisestaan sekä kokemuksestaan.

*“Oleellista siinä on - ihan sama kuin esihenkilötyössä - kuunteleminen ja se että antaa mahdollisimman paljon sille haastateltavalle mahdollisuuksia kertoa itsestään ja kokemuksistaan.”*

Laadukkaasti rekrytointiprosessin toteuttamisen perustana toimii huolellinen valmistautuminen, joka on ratkaisevan tärkeää prosessin kaikissa vaiheissa. Valmistautumisvaiheessa toteutettu tehtävämäärittely ja hakuilmoituksen laatiminen asettavat lähtökohdat, joiden pohjalta hakijoita arvioidaan. Tässä yhteydessä monimenetelmäinen arviointi, kuten soveltuvuusarvioinnit, strukturoitujen haastattelujen hyödyntäminen ja pisteytetyt arviointimatriisit, tukee päätöksenteon johdonmukaisuutta ja minimoi subjektiivisuuden vaikutuksia. Haastattelutilanteissa korostuu yhtäältä vuorovaikutus ja kuuntelutaitojen merkitys, joka mahdollistaa hakijoiden teknisen osaamisen, kokemuksen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien syvällisen arvioinnin.

## 4.3 Rekrytoinnin tulevaisuus

### 4.3.1 Tulevaisuustyö ja rekrytoinnin kehittäminen

Tulevaisuustyön näkökulmasta rekrytoinnin kehittäminen edellyttää strategista ennakkointia sekä sopeutumiskykyä muuttuviin työmarkkinaolosuhteisiin. Tulevaisuuden rekrytointimallit perustuvat proaktiiviseen henkilöstösuunnitteluun, jossa ennakoidaan

osaamistarpeita jo ennen työvoiman tarvetta ja kehitetään menetelmiä, jotka mahdollistavat joustavan sekä jatkuvan prosessin tarkastelun ja kehittämisen. Digitalisaation myötä perinteiset rekrytointikäytännöt joutuvat uudelleen määriteltäviksi, jolloin innovatiivisten teknologioiden, kuten tekoälyn ja data-analytiikan integrointi prosessiin on keskeisessä asemassa. Näin rekrytointikäytännöt eivät ainoastaan vastaa nykyhetken vaatimuksiin, vaan ne luovat pohjan organisaation sopeutumiskyvylle ja innovaatioille pitkällä aikavälillä. Erään haastateltavan käsityksissä kuvatut muutokset haastavatkin perinteisen ajatuksen asiantuntijatehtävistä sekä virkamiehen työstä valtionhallinnossa:

*“On myönnettävä, että niin sanottu perinteinen virkamieheys on ohimennyttä maailmaa, että meidän pitäisi osata jo ajatella, että se asiantuntijatyön luonne muuttuu kaiken maailman tekoälyn ja tällöisten myötä nyt aivan hurjasti.”*

Rekrytointi voidaan sitoa osaksi tulevaisuustyötä muun muassa ennakoivan henkilöstösuunnittelun myötä, jossa analysoidaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja ennakoidaan tarvittavia kompetensseja jo ennen kuin työvoiman tarve on akuutti. Tällöin rekrytointiprosessi muuttuu reaktiivisesta toimenpiteestä strategisesti ohjattuun, jolloin uudet rekrytoinnit kohdentuvat tulevaisuuden tavoitteita tukevien osaamisalueiden vahvistamiseen. Tämä edellyttää yhtenäisten rekrytointikäytäntöjen kehittämistä, joissa esihenkilöiden ja HR-asiantuntijoiden välinen tiivis yhteistyö sekä tiedon jakaminen ovat keskeisiä elementtejä. Rekrytointi ei täten vastaa vain nykyhetken vaatimuksiin, vaan se muodostaa osan organisaation tulevaisuuteen suuntautunutta, joustavaa ja kestävää henkilöstöpolitiikkaa.

*“Mun mielestä pitäisi tavallaan tää rekrytointikin sitoa siihen tulevaisuustyöhön, että tunnistetaan sellaiset uudet ilmiöt ja viraston toimintakenttään liittyvät asiat, jotka edellyttää sellaista osaamista mitä virastolla ei ennestään ole ja sitä kautta pystyttäisiin sitä rekrytointiakin suuntaamaan.”*

*“Niin että raha ei olisi este sitten niin ajattelisin toki niin että mun mielestä siihen kannattaisi panostaa siihen meidän rekrytointiosaamiseen vielä sellaisia lisäpanostuksia ja just siihen analytiikkaan ja tietyllä tavalla sitten siihen henkilöstöasioiden datapuoleen.”*

Rekrytoinnin voidaan katsoa edellyttävän tulevaisuudessa ennakoitua sekä kykyä yhdistää teknologiset innovaatiot inhimilliseen päätöksentekoon. Teknologian rooli ei korvaa ihmislähtöistä vuorovaikutusta, vaan se toimii välineenä, joka auttaa esihenkilöitä tekemään parempia ja strategisesti kestävämpiä rekrytointipäätöksiä. Aineiston valossa rekrytoinnin tulevaisuus ei perustu pelkästään uusien teknologioiden hyödyntämiseen, vaan se rakentuu kokonaisvaltaiseksi ekosysteemiksi, jossa ennakoiva henkilöstösuunnittelu, digitaalinen transformaatio ja moniammatillinen yhteistyö nivoutuvat yhteen. Lähestymistapa toimii samalla katalysaattorina organisaation kyvyille sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön ja rakentaa kestävää, tulevaisuussuuntautunutta henkilöstöpolitiikkaa.

#### 4.3.2 Osaamisvaatimukset ja osaamisen kehittäminen

Rekrytoinnin tulevaisuus edellyttää, että julkishallinnon toimijat pystyvät määrittelemään ja päivittämään osaamisvaatimuksiaan vastaamaan nykyaikaisen asiantuntijatyön haasteita. Esihenkilöiden käsityksissä tulevaisuuden osaamisvaatimukset korostavat erityisesti muutoskyvykkyyttä, joka nähdään keskeisenä tekijänä nopeasti muuttuvassa työympäristössä. Aineisto osoittaa, että tulevaisuudessa virkamiehiltä vaaditaan muun muassa muutoskyvykkyyttä, joustavuutta sekä fasilitointitaitoja, jotka yhdessä tukevat sopeutumista toimintaympäristössä tunnistettuihin muutoksiin.

*“Tietyllä tavalla se on vähän mennyttä maailmaa että ajatellaan että nyt mä tulen tähän ja teen tätä tehtävää ja niin kun aina sitä pitää erikseen kauheasti neuvotella jos mulle tulee joku uusi tehtävä tai työtehtäväni hieman muuttuvat johonkin eri painostukselle tai näin, että mä luulen että se tulee entistä enemmän se joustavuus niinku edellytyksenä lisääntymään.”*

*“Meidän nykyiset ja tulevat osaajat on parhaimmillaan sellaisia henkilöitä, jotka on liikuteltavissa ja hyödynnettävissä erilaisiin tehtäviin, että on sitä muutosvalmiutta, niin sellainen kyky ehkä nousee aiempaa keskeisemmäksi.”*

*“Mä oon miettinyt just tämmöistä niinku fasilitointia ylipäätänsä, että pystyisi innostamaan ihmisiä, koska nyt sitten jos ja kun on sitä niukkuutta jaossa niin sitten pitäisi jotenkin sieltä työyhteisöstä löytyä sitä intoa ja voimaa sitten aika haastavien asioiden äärellä.”*

Eräänä keskeisenä haasteena nostettiin kuitenkin esiin se, miten esimerkiksi muutoskyvyttä voidaan rekrytoida. Tämä kysymys haastaa perinteiset rekrytointikäytännöt, sillä muutoskyvyn arviointi vaatii kehittyneitä menetelmiä, jotka pystyvät mittaamaan hakijoiden valmiutta omaksua uusia toimintatapoja ja sopeutua osin myös ajatukseen, etteivät kaikki tulevaisuuden kehityssuunnat ole vielä täysin ennakoitavissa.

*“Tavallaan se valmius siihen muutokseen pitäisi pystyä jotenkin rekrytoimaan siinä ihmisessä (--)  
että tänä päivänä haluaisin kaikista hakijoista saada irti sen, että kuinka valmis sinä olet siihen  
että meillä ei vielä tiedetä minkälainen työmaailma on vaikka kymmenen vuoden päästä.”*

*“Miten tällaisesta muutoskyvykkyyttä sitten mittaa... painottaa siinä valinnassa, että se just ehkä  
tulevaisuudessa vielä korostuu enemmänkin, kun peilataan myös näihin toimintaympäristön  
muutoksiin mitä sitten myös julkisella puolella on kohdattu. Ja sitten ehkä se, että miten sä kirjoitat  
sen hakuilmoitukseen, millä kysymyksillä sä mittaat sitä ja miten sä perustelet sen  
perustelumuiotiossa, että tämäpäs on hyvin muutoskyvykäs henkilö niin se on ehkä se haaste.”*

Kompetensseihin liittyvät teemat muodostavat keskeisen lähtökohdan osaamisen kehittämiseksi, sillä ne määrittävät ne keskeiset ominaisuudet ja taidot, joita organisaatiossa tulevaisuudessa tarvitaan. Kun organisaatio määrittelee tarvittavat kompetenssit, se myös luo perustan, jonka pohjalta voidaan suunnitella ja toteuttaa tulevia rekrytointeja sekä kohdennettuja koulutus- ja kehittämisohjelmia. Tämä puolestaan edellyttää sekä nykyisiltä että tulevilta virkamiehiltä erään haastateltavan kuvauksen mukaisesti erityisesti uudistumisintoa.

*“Ihmiset joutuu täällä talon sisälläkin kouluttautumaan ja laajentamaan sitä, että enää ei voi vaan  
ajatella, että osaa jonkun asian suppeasti, vaan vähän sitä missä on tarve niin pitäisi pystyä  
olemaan kyvykkyyttä sitten... ehkä semmoinen niinku uudistumisintoisia ihmisiä.”*

Henkilöstöressurssien joustava hyödyntäminen ja urapolkujen mahdollistaminen vaatii panostuksia osaamisen kehittämiseen. Samalla korostuu tarve kehittää henkilöstön jatkuvaa

oppimista ja ammatillista kehittymistä, näiden luodessa pohjan myös aidosti tietoperustaiselle päätöksenteolle. Keskeiseksi kysymykseksi muodostunee kuitenkin se, miten osaamisen kehittäminen integroidaan osaksi henkilöstötyötä siten, että se vastaa organisaation strategisia tavoitteita ja yksilöllisiä kehittymistarpeita. Tässä merkityksessä osaamisen kehittämisen voidaan katsoa edellyttävän etenkin johdonmukaista oppimiskulttuurin rakentamista, jossa systemaattiset koulutusohjelmat, urakehityspotut ja jatkuvat palautemenetelmät nivoutuvat saumattomasti päivittäiseen toimintaan. Tämä mahdollistaa samalla joustavan reagoinnin muuttuviin vaatimuksiin sekä tukee tietoperusteista päätöksentekoa organisaation kaikilla tasoilla.

*“Paljon puhutaan siitä osaamisen kehittämisestä, mutta meillä ei hirveästi ole siihen niinku resursseja. Osaamisen kehittämisellä mä tarkoitan niinku aidosti siis sitä, että meillä olisi ihminen, joka osaisi virastotasoisesti - ei ainoastaan niinku sanoisi, että osaamista pitää kehittää - vaan osa pystyisi jotenkin luomaan sellaisen järjestelmän, jossa me aidosti pystyttäisiin niinku analyttisesti vertaamaan osaamisia ja kyvykkyksiä niihin tarpeisiin (--)) että se olisi tietoperustaisempaa se meidän päätöksenteko.”*

*“Miten me opittaisiin niinku näkemään se ihmisten potentiaali (--)) että resursseja pystytään joustavasti käyttämään ja mahdollistaa niitä urapolkuja, kulki ne sitten mihin tahansa. Ei se aina tarvitse mennä niinku suoraan ylöspäin, vaan että voihan se mennä asiantuntijatasolla niinku vaan paikasta toiseen ja tehtävästä toiseen.”*

Kriittisten osaamisvaatimusten tunnistaminen ja niiden systemaattinen kehittäminen muodostavat kilpailutekijän, joka tukee rekrytoinnin laatua sekä organisaation kokonaisvaltaista kehittymistä. Analyysi osoittaa, että rekrytoinnin strateginen onnistuminen ja organisaation pitkäjänteinen kehittyminen edellyttävät tietoperusteista lähestymistapaa, jossa osaamistarpeet ennakoidaan ja integroidaan osaksi rekrytointien toteuttamista. Tämä mahdollistaa siirtymisen perinteisestä reaktiivisesta rekrytointimallista kohti ennakoivaa ja dynaamista toimintamallia, mikä on välttämätöntä viraston sekä laajemmin koko valtionhallinnon joustavuuden ja sopeutumiskyvyn vahvistamiseksi. Lisäksi järjestelmällinen prosessien kehittäminen ei ainoastaan tue organisaation sisäistä tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä, vaan myös vahvistaa sen legitimitettä sekä kykyä vastata alati muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin.

### 4.3.3 Työnantajakuva rakentaminen

Työnantajakuva rakentaminen on keskeinen osa viraston rekrytointikäytäntöjä, sillä se vaikuttaa suoraan organisaation kykyyn houkuttaa ja sitouttaa potentiaalisia hakijoita. Työnantajakuva strateginen hallinta ei ole pelkästään viestinnällinen toimenpide, vaan se kytkeytyy kattavasti rekrytointikäytäntöihin, esihenkilötyöhön ja organisaation kulttuurisiin elementteihin. Viraston rekrytointeissa painottuu tehtäväkentän erityisluonne, tämän korostaessa tehtävien yhteiskunnallista merkityksellisyyttä sekä pitkäjänteistä henkilöstösuunnittelua. Aineisto tukee ajatusta siitä, että selkeä ja positiivinen työnantajakuva rakentuu johdonmukaisista rekrytointikäytännöistä, avoimesta viestinnästä ja yhteisesti jaetuista arvoista, jotka heijastuvat myös rekrytointitoimissa. Tähän viitaten eräs haastateltavista toi esiin tarpeen rekrytointien tasalaatuisuuden varmistamiseksi, jotta viraston julkisuuskuva muodostuu houkuttelevaksi sekä uskottavaksi:

*“Olisihan se hyvä, että se tasalaatuisuus jollain tavalla voitaisiin varmistaa ilman muuta. Koska sehän on ihan viraston julkisuuskuvan kannalta olennaista, että me ollaan myöskin rekrytoijana uskottava, että ei tule mitään sellaisia niinku turhia virheitä sitten suuntaa tai toiseen.”*

Rekrytointikäytäntöjen keskiössä ei ole ainoastaan osaajien houkutteleminen, vaan myös julkishallinnon arvolähtöinen toimintamalli, jossa rekrytointi nähdään osana laajempaa henkilöstöhallinnon ja esihenkilötyön kokonaisuutta. Julkisen sektorin rekrytointin erityispiirteinä on se, että organisaatioiden houkuttelevuus ei perustu esimerkiksi vain taloudellisiin kannustimiin, vaan työtehtävien merkityksellisyyteen, vakauteen sekä julkisen hallinnon arvoihin. Näin ollen positiivinen ja selkeä työnantajakuva edistää rekrytointiprosessien tehokkuutta ja tukee organisaation kykyä erottautua kilpailijoistaan työmarkkinoilla. Haastateltavat eivät yleisesti ottaen tunnista merkittävää kilpailua osaajista eri sektoreiden välillä. Sen sijaan rekrytointiin liittyvät haasteet liittyvät erityisesti kapea-alaisen substanssiosaamisen löytämiseen, joka puolestaan tuo esiin kilpailun dynamiikan laadullisen näkökulman. Kilpailua ei siis ensisijaisesti käydä työvoiman kokonaismäärästä, vaan tiettyjen kriittisten osaamisalueiden hallitsevista asiantuntijoista.

*Joihinkin asiantuntijatehtäviin meillehän tulee valtavasti hakemuksia, ihmiset haluaa meille töihin. Ja sitten jotkut tällaiset tosi spesifit... niin kyllä täytyy sanoa, että kyllä pitää itekin jo esihenkilönä pistää paukkuja siihen, että miten sä kerrot, että me ollaan houkutteleva työpaikka niille, miten me saadaan ne tyypit meille töihin ja ne pysyy meillä.”*

Osa haastateltavista nosti esiin myös seikan, jonka mukaan taloudelliset suhdanteet voivat vaikuttaa rekrytointien toteuttamiseen. Kilpailu osaajista kiristyy usein taloudellisissa noususuhdanteissa. Sen sijaan vaikeina taloudellisina aikoina julkinen sektori voi houkuttaa kokeneempia ja osaavampia hakijoita, mikä itsessään voi parantaa rekrytointiprosessien laatua ja tehokkuutta.

*“Kun suhdanteet on huonot niinku nyt tällä hetkellä ja niitä työpaikkoja nyt ei niin kun hyvälle osaajillekaan ihan silleen puissa kasva, niin sitten enemmän ehkä näkyy silleen positiivisesti ehkä rekrytoinnissa, että on ihan selkeästi kokeneempia ja osaavampia henkilöitä hakeutumassa.”*

Nuoret työnhakijat arvostavat työn joustavuutta, organisaation kykyä tukea ammatillista kehitystä sekä työtehtävien merkityksellisyyttä. Julkisella sektorilla on kuitenkin varmistettava, että rekrytointiprosessit eivät ainoastaan houkuttele osaajia, vaan myös täyttävät organisaation substanssivaatimukset ja tukevat laajempaa yhteiskunnallista tehtävää. Vaikka organisaation tuleekin mukautua muuttuvaan työvoimakenttään, tulee sen samalla säilyttää institutionaalinen vakaus sekä direktio-oikeus.

*“Tavallaan nuorisolla se käsitys siitä työelämästä muuttuu, mutta siis mun mielestä se on hyvä mukautua ja meidän pitää olla myyvä... tai meidän pitää olla houkutteleva työpaikka, mutta ei me voida myöskään niitä tehtäviä substanssin puolesta tehdä sen työntekijän ehdoin.”*

Työnantajakuvan kehittämisessä korostuvat erityisesti johdonmukaiset rekrytointikäytännöt, rekrytointiprosessien läpinäkyvyys sekä organisaation arvojen ja työskentelytapojen selkeä esittäminen hakijoille. Tämä ei ainoastaan paranna viraston imagoa työmarkkinoilla, vaan tukee myös kansalaisten luottamusta julkiseen hallintoon.

Rekrytointikäytännillä on täten kaksisuuntainen vaikutus, sillä ne eivät ainoastaan määritä organisaation kykyä houkutella osaajia, vaan myös vahvistavat tai heikentävät organisaation institutionaalista asemaa sekä toiminnan hyväksyttävyyttä laajemmin yhteiskunnassa.

## 5 POHDINTA

Tutkimuksen viimeisessä luvussa tuodaan esiin tutkimustulosten perusteella muodostetut keskeiset löydökset sekä johtopäätökset ja suhteutetaan näitä aiempaan tutkimukseen. Pohdinnassa korostuvat etenkin aineiston analyysissa tunnistetut pääteemat: rekrytointi osana esihenkilötyötä, rekrytoinnin onnistumisen edellytykset sekä rekrytoinnin tulevaisuus. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimusprosessin toteuttamista, tunnistetaan siihen liittyviä rajoitteita sekä esitetään ehdotuksia mahdollisista jatkotutkimusaiheista, joiden avulla voidaan syventää ymmärrystä rekrytoinnin monitahoisesta roolista sekä vaikutuksista julkishallinnossa.

### 5.1 Keskeiset havainnot ja johtopäätökset

Rekrytointia osana esihenkilötyötä kuvastavat neljä teemaa, jotka ovat rekrytoinnin tavoitteet ja merkitys, esihenkilön vastuu, rekrytoinnin strateginen ulottuvuus sekä rekrytointia ohjaavat arvot ja odotukset. Näiden teemojen avulla voidaan ymmärtää, millä tavoin rekrytoinnin eri ulottuvuudet ohjaavat esihenkilöiden päätöksentekoa ja henkilöstötyötä. Teemat ilmentävät sitä, miten esihenkilöt merkityksellistävät rekrytointia käsityksissään ja kokemuksissaan, millaisia vastuita esihenkilöille koituu rekrytointiprosessin eri vaiheissa sekä millaiset arvot ja odotukset ohjaavat rekrytointiin liittyviä toimia. Nämä teemat valottavat rekrytoinnin vaikutuksia sekä yksilön että organisaation tasolla. Uuden henkilön rekrytointi ei ole vain valintamenettelyyn liittyvien toimenpiteiden lineaarista toteuttamista, vaan se on monivaiheinen ja laajoja vaikutuksia omaava kokonaisuus, jossa yhdistyvät organisatoriset, hallinnolliset, oikeudelliset ja yksilölliset näkökulmat.

Tutkimuksen valossa rekrytointi osana esihenkilötyötä näyttäytyy moniulotteisena ja strategisesti merkittävänä prosessina, johon kytkeytyy monia erilaisia merkityksiä sekä odotuksia. Henkilöstön rekrytointi on kiinteä osa esihenkilötyötä, vaikka sen käytännön toteutuksessa ja merkityksen ymmärtämisessä esiintyy yksilökohtaista vaihtelua. Julkisella sektorilla, erityisesti valtionhallinnossa rekrytointiin kohdistuu myös odotuksia muun muassa tasapuolisuuden, yhdenvertaisuuden ja päätöksenteon oikeudenmukaisuuden osalta,

jotka muodostavat myös esihenkilöiden näkemyksissä vahvan arvoperustan rekrytointien käytännön toteuttamiselle sekä laajemmin johtamistyölle.

Tutkimustulosten mukaan rekrytointiluvan saaminen näyttäytyi esihenkilöiden näkökulmasta merkityksellisenä. Päätöksentekoon ja prosessin onnistumiseen liittyvä vastuu kytketty laajempaan vastuuseen oman yksikön tai osaston sekä koko organisaation kehityksestä, sillä omilla toimilla ja rekrytoinnin onnistumisella on suuri vaikutus koko työyhteisöön. Onkin huomattava, että henkilövalintoja koskevan päätöksenteon seuraukset ovat usein merkittävämpiä suhteessa moneen muuhun päätökseen. Useimmat haastateltavista korostivat rekrytoinnin olevan keskeinen osa toiminnan kehittämistä ja osaamistarpeiden suunnittelua. Esihenkilö ei ainoastaan vastaa siitä, että rekrytointi täyttää välittömät tehtävävaatimukset, vaan rekrytointiprosessi toimii strategisena työkaluna, joka vaikuttaa organisaation kulttuuriin, osaamiseen ja innovatiivisuuteen pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen löydökset viittaavat myös tehtäväkuvien ennakoimattomuuteen, sillä esihenkilöiden käsityksissä monetkaan tehtäväroolit eivät ole ajassa pysyviä ja muutoksesta on tullut monessa mielessä pysyvä olotila myös virkamiestyössä.

Rekrytointitoimien pitkäjänteisyyteen vaikuttavat muun muassa erinäiset poliittiset päätökset, jotka ohjaavat toiminnan tavoitteita ja näin ollen myös henkilöstöresursointiin liittyviä kysymyksiä. Esihenkilöt kertoivat kohdanneensa myös erityisesti ajankäyttöön liittyviä haasteita, sillä esihenkilötyön arki piirtyi monessa kuvauksessa kiireiseksi. Vaikka kilpailua työvoimasta eri sektoreiden välillä ei yleisesti tunnistettu merkittäväksi haasteeksi, kapea-alaisen substanssiosaamisen löytäminen voidaan nähdä rekrytoinnin keskeisenä kipupisteenä. Tämä viittaa siihen, että rekrytoinnissa tarvitaan entistä enemmän strategista henkilöstösuunnittelua sekä osaamistarpeiden ennakointia, jotta oikeanlaista osaamista on saatavilla myös viraston tulevaisuuden tarpeisiin. Vakkala (2012, 65) onkin todennut henkilöstön osaamiselle pohjautuvan julkisen hallinnon edellyttävän vahvaa henkilöstövoimavarojen johtamista.

Rekrytoinnin onnistumisen edellytyksistä voidaan erottaa neljä selkeää alateemaa, jotka ovat rekrytointiosaaminen, rekrytointiprosessin ja oman toiminnan arviointi, rekrytointi yhteistyönä sekä rekrytointiprosessin laatuun vaikuttavat tekijät. Nämä teemat muodostuvat kokonaisuuden, joka auttaa ymmärtämään, millaiset tekijät ovat yhteydessä onnistuneen rekrytointiprosessin toteuttamiseen. Teemat kuvastavat toisaalta myös sitä, miten oman toiminnan jatkuva arviointi sekä kehittäminen tukevat rekrytointiosaamisen kehittymistä.

Rekrytointi yhteistyönä korostaa kollektiivista lähestymistapaa, jossa esihenkilöiden, henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden sekä muiden sidosryhmien tiivis vuorovaikutus mahdollistaa kokemusten, parhaiden käytäntöjen ja yhtenäisten toimintamallien jakamisen. Rekrytoinnin laatuun vaikuttavat tekijät sen sijaan kertovat siitä, miten suunnitelmallisuus ja selkeät toimintamallit, systemaattiset arviointikäytännöt sekä inhimilliset näkökulmat nivoutuvat yhteen muodostaen perustan tehokkaalle rekrytointiprosessille.

Tutkimustulokset osoittavat esihenkilöiden rekrytointiosaamisen karttuvan pitkälti tekemällä rekrytointia ja henkilövalintoja. Kokemus auttaa tunnistamaan sekä prosessiin liittyviä mahdollisia haasteita, priorisoitavia asioita että lopullisen valintapäätöksen kannalta keskeisiä asioita. Havaintoa tukee esimerkiksi Jalosen (2015, 46–47) huomio, jossa hän viittaa Herbert A. Simonin näkemykseen siitä, ettei päätöksenteko aina näyttäydy vain rationaalisena, järkeen perustuvana toimintana, vaan kognitiivisista rajoituksista johtuen sekä tiluaatioiden kompleksisuuden vuoksi ihmisten valinnat ovat rationaalisia vain suhteessa yksilöiden henkilökohtaisiin mentaalimalleihin eli mielen konstruktioihin ulkoisesta sekä sisäisestä todellisuudesta. Irrationaaliset elementit, kuten intuitio, tunteet sekä arvot rajoittavat puhdasta rationaalisuutta, joten rationaalisuus ei yksin ohjaa yksilön toimintaa, valintoja tai päätöksiä (Jalonen, 2015, 46–47). Näin voidaankin ymmärtää, että vaikka päätöksenteossa pyritään objektiivisuuteen, ihmiset, myös rekrytoivat esihenkilöt, tekevät valintoja omien kokemustensa ja tulkintojensa pohjalta. Huolimatta subjektiivisia merkityksiä sisältäneistä kuvauksista, joita prosessin toteuttamiseen sekä hakijoiden arviointiin liitettiin, esihenkilöt korostivat yhdenmukaisesti itse prosessin sekä siihen liittyvän sääntelyn ja normiston noudattamisen ensisijaista tärkeyttä. Objektiivisen perustan ollessa vahva, voivat henkilökohtaiseen havainnointiin perustuvat näkemykset täydentää arviointia tuomalla esiin näkökulmia, joita pelkät muodolliset kriteerit eivät tavoita.

Tulosten valossa rekrytointiin liittyvä päätöksenteko edellyttää tasapainoa normiohjauksen ja sääntelyn, organisaation tarpeiden ja hakijoiden yksilöllisten ominaisuuksien välillä. Esihenkilöiden käsityksissä ja kokemuksissa rekrytointiprosessien toteuttamisen voidaan katsoa sisältävän piirteitä Andersonin ja Cunnigham-Snellin (1991) esittämästä ennustavasta sekä konstruktivisesta näkökulmasta. Rekrytointiin liittyvä normiohjaus ja sääntely muodostaa haastattelujen mukaan vankan perustan valintamenettelyyn toteuttamiselle. Weberiläisen byrokratian ihannemallia soveltaen legitiimi auktoriteetti perustuu rationaalis-legaalisiin periaatteisiin, joissa korostuvat selkeät säännöt, hierarkkinen organisaatorakenne

ja muodolliset menettelytavat (ks. Peltonen, 2022, 253). Rationaalis-legaalinen lähestymistapa heijastuu ennustavassa näkökulmassa, jossa rekrytointi nähdään systemaattisena prosessina, joka noudattaa ennalta määriteltyjä sääntöjä sekä normistoa. Tällainen prosessi pyrkii varmistamaan oikeudenmukaisuuden, tehokkuuden ja ennakoitavuuden rekrytointipäätöksissä.

Samassa henkilöstön rekrytoinnin voidaan katsoa sisältävän piirteitä konstruktiiivisesta näkökulmasta. Kuten Anderson ja Cunnigham-Snell (1999, 72–73) sekä Chmiel ja kumppanit (2017, 27–28) ovat esittäneet, konstruktiiivisesta näkökulmasta käsin katsottuna valinnalla ei pyritä ainoastaan vahvistamaan henkilön ja työn yhteensopivuutta vaan myös henkilön ja organisaation, kuten hakijan arvojen ja organisaatiokulttuurin sekä henkilön ja tiimin, eli hakijan taitojen ja asenteiden sekä lähitiimin yhteensopivuutta. Konstruktiiivinen, osin traditionaaliseen auktoriteettiin (ks. Peltonen, 2022, 253) nojaava näkökulma huomioi rekrytoinnin sosiaalisena prosessina, jossa organisaation kulttuuri, virkatehtävien erityinen luonne sekä yksilölliset suhteet vaikuttavat päätöksentekoon. Tässä yhteydessä rekrytointi ei ole pelkästään sääntöjen ja prosessin seuraamista, vaan myös tilannekohtaista neuvottelua, jossa otetaan huomioon organisaation erityispiirteet ja muuttuvat tarpeet. Rationaalis-legaalisen lähestymistavan korostaessa sääntelyn ja prosessien merkitystä päätöksenteossa, painottaa traditionaalinen näkökulma organisatorisia käytänteitä ja kulttuurisia tekijöitä, kuten institutionaalisia odotuksia ja vakiintuneita toimintatapoja. Yhdistämällä nämä näkökulmat voidaan saavuttaa tasapaino standardoitujen menettelytapojen ja joustavan päätöksenteon välillä, joka edistää sekä organisaation tehokkuutta että kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin.

Tämän ymmärryksen ohella tulee kuitenkin ottaa huomioon, että tutkimusprosessin aikana Valtiovarainministeriö päivitti valtion rekrytointeihin liittyviä ohjeistuksia (VM, 2024a; 2024b). Päivitettyjen ohjeistusten luonteen voidaan katsoa tuovan rekrytointia kohti rationaalis-legaalista ja ennustavaa näkökulmaa, muiden näkökulmien jäädessä vähemmälle. Koskisen ja Kullan (2016, 67) mukaan virkanimitystä on aikaisemmin pidetty tyypillisenä tarkoituksenmukaisuusharkintaan perustuvana hallintopäätöksenä, jonka ohella nimitysperusteet on katsottu pikemminkin hallinnollisiksi kuin oikeudellisiksi. Nykyään nimitykseen katsotaan kuitenkin kuuluvan sekä oikeudellisesti sitovia että hallinnolliseen harkintaan valtuuttavia ainesosia (Koskinen & Kulla, 2016, 67). Tällä tavoitellaan paitsi yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä, myös julkisen hallinnon legitimitetin ja kansalaisten

luottamuksen vahvistamista, erityisesti siihen, että valtionhallinnossa virkatehtäviä hoitaa asiantunteva, puolueeton sekä aikaansaava henkilöstö.

Rekrytoinnin onnistuminen vaatii sekä rakenteellisia että toiminnallisia edellytyksiä. Kun valintakriteerit ja arviointimenetelmät on ennalta määritelty ja tarvittavat tukipalvelut riittävällä tasolla, voidaan rekrytointipäätöksiä tehdä johdonmukaisemmin ja oikeudenmukaisemmin. Tutkimustulosten mukaan rekrytoinnin suunnitelmallisuus ja huolellinen valmistautuminen muodostavat perustan laadukkaalle rekrytoinnille. Haastateltavien näkemykset korostivat rekrytointiin liittyvän valmistelutyön tärkeyttä. Selkeä tehtäväkuvan määrittely, valintakriteerien systemaattinen jäsentäminen ja yhtenäisten arviointimenetelmien hyödyntäminen ovat keskeisiä tekijöitä rekrytoinnin onnistumiselle. Tämä vähentää myös rekrytointiin liittyviä mahdollisia virheratkaisuja, jotka voivat heijastua organisaation toimintaan pitkällä aikavälillä. Lisäksi monipuolisten arviointimenetelmien, kuten pistetaulukoiden, haastattelumuistiinpanojen ja soveltuvuusarviointien käyttö tukee rekrytoinnin objektiivisuutta sekä auttaa valintojen perustelemisessa. Rekrytointiin liittyvien tukipalveluiden, sisäisten HR-asiantuntijoiden, lähikollegoiden sekä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeiden asiantuntijoiden merkitystä esihenkilöt kuvasivat ensiarvoisen tärkeäksi, ulkopuolisen avun mahdollistaessa sujuvan sekä tehokkaan prosessin toteuttamisen.

Samalla rekrytointiin liittyvä vuorovaikutus, kuten hakijoiden kohtaaminen ja haastattelutilanteiden johtaminen, nähtiin tärkeänä osana esihenkilötyötä, tämän korostaessa rekrytoinnin inhimillistä sekä sosiaalista ulottuvuutta. Rekrytointiprosesseissa esihenkilöt toimivatkin usein hakijoiden ensisijaisena yhteyshenkilönä sekä tahona, joka kykenee antamaan tarkkaa informaatiota työtehtävään liittyen (Løkke, ym. 2023, 2). Rekrytointihaastattelua voidaan pitää yhtäältä ensimmäisenä johtamistilanteena ja mikäli hakija valitaan tehtävään, luo tämä esihenkilön ja alaisen ensikohtaaminen perustan myös tulevalle yhteistyölle organisaatiossa (Markkanen, 2009). Esihenkilöitä koskeva vastuu rekrytointiviestinnästä näyttäytyy merkityksellisenä, sillä tapa, jolla esihenkilö kohtaa ja kommunikoi työnhakijoiden kanssa, rakentaa samalla organisaation työnantajakuva, houkuttelee tulevia osaajia sekä toisaalta toimii myös ensimmäisenä mahdollisena johtamistilanteena. Näkemys suhteutuu Syväjärven ja kumppaneiden (2007) tekemään huomioon, jonka mukaan se miten johtajana kohtaa toisen ihmisen, miten häntä kohtelee tai miten puhuu hänelle, ei ole viatonta tai toisarvoista. Ajatus on sovellettavissa erinomaisesti

myös rekrytoinnin kontekstiin, sillä rekrytointiprosessi sisältää useita kohtaamisia työnhakijan ja työnantajan välillä (Huilaja, 2019, 75).

## 5.2 Rekrytoinnin vaikutukset tulevaisuuteen

Tulevaisuudessa rekrytoinnin merkitys kasvaa entisestään. Tutkimustuloksissa esitetty teema, rekrytoinnin tulevaisuus, kuvastaa sitä, miten julkishallinnossa kohdatut muutokset ohjaavat rekrytointikäytäntöjen kehitystä ja millaisia mahdollisuuksia sekä haasteita tämä kehitys voi tuoda mukanaan. Julkisten organisaatioiden on sopeuduttava digitalisaation, lainsäädännön muutosten sekä sisäisten uudistusten asettamiin vaatimuksiin, joka edellyttää uudenlaisia ja innovatiivisia lähestymistapoja rekrytointiin sekä henkilöstön valintaan. Tämä puolestaan vaatii panostuksia ennakoivaan osaamistarpeiden suunnitteluun sekä mahdollisten uusien teknologisten työkalujen hyödyntämistä prosessin tehostamiseksi. Rekrytoinnin tulevaisuuskuva tarkasteltaessa keskeiseksi tekijäksi nousee myös erinäiset osaamiskompetenssit kuten muutoskyvykkyys, joustavuus sekä fasilitointitaidot. Tutkimustulosten perusteella eräänä keskeisenä haasteena kuitenkin näyttäytyy näiden taitojen rekrytointi – miten valtion muodollinen ja varsin säännelty rekrytointiprosessi taipuu tulevaisuuden kannalta merkittävien osaamiskompetenssien hakemiseen ja valitsemiseen.

Rekrytointitoimien kehittäminen edellyttää entistä kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa, jossa huomioidaan paitsi organisaation välittömät henkilöstötarpeet myös tulevaisuuden kompetenssitarpeiden ennakointi. Tähän liittyy laajempi osaamisen kehittämisen näkökulma: rekrytoinnin tavoitteena ei ole ainoastaan löytää päteviä työntekijöitä, vaan myös tukea organisaation oppimista ja uudistumista. Muuttuva toimintaympäristö edellyttää, että julkiset organisaatiot pystyvät nopeasti sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja kehittämään henkilöstönsä osaamista vastaamaan muuttuvia vaatimuksia. Näin rekrytointi ei ole pelkästään reaktiivinen prosessi, vaan sen avulla voidaan aktiivisesti kehittää organisaation resilienssiä ja pitkän aikavälin kilpailukykyä. Osaamisen kehittämisen tematiikka kytkeytyy olennaisella tavalla sekä sisäiseen että ulkoiseen rekrytointiin. Esihenkilöiden tulisi pystyä tunnistamaan paitsi nykyisten työntekijöiden ja työnhakijoiden tämänhetkinen osaaminen, myös heidän potentiaalinsa ja kykynsä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. On toisaalta myös huomattava, etteivät kaikki tulevaisuuden kehityssuunnat ole vielä täysin ennakoitavissa.

Jotta virasto voi säilyttää asemansa kilpailukykyisenä ja houkuttelevana työnantajana, rekrytointikäytänteiden on oltava työnantajakuvaan tukevia. Vaikka julkisen sektorin työpaikat tarjoavat vakautta ja yhteiskunnallista merkityksellisyyttä, nousevat työnantajakuvaan vahvistaminen ja rekrytointiviestinnän kehittäminen tärkeiksi tekijöiksi erityisesti tilanteissa, joissa kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy ja uudet sukupolvet asettavat työlle ja työelämälle uudenlaisia odotuksia. Kuten Virtainen ja Stenvall (2019) ovat todenneet, tulee julkisenkin organisaation olla kilpailukykyinen työnantaja ja tarjota erinomainen työskentelyilmapiiri, työolosuhteet ja mielekkäitä työtehtäviä, jotta osaavien työntekijöiden rekrytointi olisi mahdollista. Virasto voi kehittää houkuttelevuuttaan viestimällä selkeästi työpaikkojensa yhteiskunnallisesta merkityksestä, tarjoamalla joustavia työskentelymahdollisuuksia sekä kehittämällä edelleen rekrytointiviestintää vastaamaan nykyaikaisia työmarkkinatarpeita. Työnantajakuva rakentuu paitsi rekrytointiprosessin sujuvuudesta myös organisaation sisäisestä kulttuurista ja työntekijäkokemuksesta, minkä vuoksi rekrytoinnin on oltava linjassa organisaation arvojen ja toimintaperiaatteiden kanssa. Tässä yhteydessä esihenkilöiden rekrytointiosaamisen vahvistaminen ja rekrytointiin liittyvän päätöksenteon tukimekanismit voivat osaltaan edesauttaa rekrytointien onnistumista ja siten edistää organisaation kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin.

Myös teknologian ja datan rooli julkisen sektorin rekrytointikäytännöissä kasvaa jatkuvasti. Tutkimustulosten viitatessa systemaattisten rekrytointiprosessin toteuttamista koskevien arviointikäytäntöjen puutteeseen, voisi tämä avata tulevaisuudessa uusia mahdollisuuksia myös näiden käytänteiden kehittämiseen. Edistyneiden digitaalisten rekrytointialustojen ja tekoälypohjaisten arviointityökalujen avulla voidaan analysoida suuria määriä hakijadataa ja tunnistaa osaamisprofieja, jotka parhaiten vastaavat organisaation tarpeita. Niiden avulla on mahdollisuus kehittää rekrytointiprosesseja entistä tehokkaammiksi ja oikeudenmukaisemmiksi sekä lisätä päätöksenteon tietoperustaisuutta. Tämä voi edistää rekrytoinnin läpinäkyvyyttä ja vähentää päätöksentekoon liittyviä inhimillisiä vinoumia. Samalla on kuitenkin tärkeää varmistaa, että teknologian käyttö ei johda syrjiviin käytäntöihin tai vähennä rekrytointiprosessin inhimillisyyttä esimerkiksi ihmisten välisen vuorovaikutuksen osalta, vaan teknologian tehtävä on pikemminkin tukea päätöksenteon objektiivisuutta sekä sujuvoittaa prosessin teknistä toteuttamista.

Yhteenvedon voidaan todeta, että henkilöstön rekrytoinnissa ei ole kyse vain kaavamaisesta proseduurista, vaan se on myös keskeinen strateginen väline, jonka avulla voidaan vaikuttaa

organisaation pitkän aikavälin toimintaedellytyksiin ja kehitykseen. Rekrytoinnin onnistuminen nyt ja tulevaisuudessa edellyttää yhteistyötä, huolellista ja systemaattista valmistautumista, selkeitä arviointikriteerejä, prosessien läpinäkyvyyttä sekä pitkän aikavälin osaamiseen pohjautuvaa henkilöstövoimavarojen johtamista. Rekrytointikäytännöt sekä niiden toteuttaminen eivät vaikuta vain siihen, millaisia työntekijöitä organisaatio saa, vaan myös siihen, millaisena organisaatio näyttäätyy työnhakijoille, työntekijöille sekä laajemmassa kuvassa koko yhteiskunnalle.

### 5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotuksia jatkotutkimukselle

Tutkimusta voidaan pitää merkityksellisenä sekä johtamisen psykologian että hallintotieteen tutkimuskentälle. Tutkimus yhdistää esihenkilöiden henkilökohtaiset kokemukset ja psykologiset näkökulmat rekrytointiprosessin toteuttamiseen, liittäen tämän ymmärryksen laajempaan hallintotieteelliseen kontekstiin, joka keskittyy julkisen sektorin organisaatioiden kehittämiseen sekä legitimitietin ylläpitoon. Toisaalta tutkimukseen sekä sen toteuttamiseen liittyy erinäisiä rajoitteita.

Ensinnäkin tutkimuksen aineisto koostuu rajallisesta joukosta esihenkilöiden haastatteluja, jolloin yksittäiset kokemukset eivät täysin kuvasta koko organisaation tai laajemmin valtionhallinnon henkilöstön rekrytointiin liitettävien merkityksien koko kirjoa. Haastateltavien esihenkilöiden rekrytointiin liittyvä kiinnostus sekä aiemmat kokemukset voivat myös vaikuttaa siihen, millaisia näkemyksiä ja painotuksia aineistosta nousee esiin. Näin ollen tutkimuksen kohdejoukon valikoituminen saattaa rajata sen edustavuutta suhteessa kaikkiin virastossa rekrytoinnista vastuussa oleviin tahoihin. Lisäksi tutkimuksessa käytetty haastattelurunko on ohjannut keskustelua erityisesti onnistuneen rekrytoinnin edellytyksiin. Tämä voi osaltaan rajata näkökulmaa ja antaa rekrytoinnista osittain optimistisemmän kuvan kuin mitä laajemmassa tarkastelussa voisi olla havaittavissa.

Menetelmällisesti tutkimuksen laadullinen lähestymistapa ja temaattinen analyysi tarkoittavat, että aineiston tulkinta perustuu tutkijan tekemään luokitteluun sekä siitä esiin nouseviin johtopäätöksiin. Tutkijan harkintaa tässä menetelmätavassa vaatii erityisesti se, missä määrin tiettyjen ilmaisuiden esiintyvyys aineistossa voidaan tulkita säännönmukaiseksi, muodostaen näin kokonaisen tema-alueen. Käytetty menetelmä

korostaa tiettyjä esiin nousseita teemoja, mutta ei välttämättä tuo esille kaikkia mahdollisia rekrytointiin liittyviä näkökulmia. Tutkijan ennakko-oletukset ja taustat sekä tutkimusprosessin aikana vahvistunut teoreettinen ymmärrys voivat myös vaikuttaa merkittäväällä tavalla analyysin painotuksiin. Vaihtoehtoisilla tutkimusmenetelmillä, kuten kvantitatiivisilla kyselyaineistoilla tai laajemmalla vertailevalla analyysillä, olisi voitu saavuttaa erilaisia tuloksia tai lisätä tutkimuksen yleistettävyyttä.

Tutkimuksen ajallinen rajaus asettaa omat haasteensa tulosten sovellettavuudelle. Rekrytointiin liittyvät toimet eivät ole staattisia, vaan ne voivat muuttua ajassa esimerkiksi organisaatiouudistusten, lainsäädännön kehittymisen ja uusien digitaalisten työkalujen myötä. Näin ollen tutkimuksen tulokset tarjoavat näkymän tiettyyn ajankohtaan ja kontekstiin, mutta eivät täten ole täysin siirrettävissä pitkällä aikajänteellä. Lisäksi organisaatiokulttuurin dynaamisuus voi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin tulokset ovat yleistettävissä muiden valtionhallinnon organisaatioiden kontekstiin. Rekrytoinnin eri osapuolten, kuten hakijoiden tai muiden sidosryhmien kokemuksia ei myöskään tarkasteltu tässä tutkimuksessa, joka jättää kokonaiskuvan osittain yksipuoliseksi. Tämän vuoksi olisikin merkityksellistä tarkastella rekrytointiprosessia eri näkökulmista käsin. Esimerkiksi työnhakijoiden kokemusten analysointi voisi tuoda esiin valtionhallinnossa toteutettujen rekrytointiprosessien vahvuuksia ja kehityskohteita muun muassa hakijakokemuksen, valintamenetelmien läpinäkyvyyden ja organisaation houkuttelevuuden näkökulmista.

Jatkossa olisi perusteltua laajentaa tutkimusta tarkastelemaan rekrytointiprosesseja eri julkisen sektorin organisaatioissa vertailevasta näkökulmasta. Tämä mahdollistaisi syvemmän ymmärryksen siitä, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja rekrytointikäytännöissä ilmenee eri organisaatioiden ja hallinnon tasojen välillä. Olisikin tärkeää selvittää, millä tavoin rekrytointikäytännöt ja esihenkilöiden rooli rekrytoinnissa eroavat esimerkiksi hallinnonaloittain tai yksittäisen ministeriön ja sen ohjauksessa toimivien virastojen välillä. Mahdolliset pitkittäistutkimukset voisivat tarjota lisätietoa siitä, miten rekrytointikäytännöt ja esihenkilöiden kokemukset kehittyvät ajan myötä, erityisesti organisaatiomuutosten, työmarkkinatilanteen vaihteluiden ja uusien rekrytointimenetelmien käyttöönoton yhteydessä. Tällaiset tutkimusasetelmat voisivat auttaa ymmärtämään, kuinka esihenkilöiden rekrytointiosaaminen kehittyy ja millaisia tuen tarpeita rekrytointityössä ilmenee pidemmällä aikavälillä.

Esihenkilöiden rooli rekrytointiprosessissa ulottuu hyvin pitkälle heidän omaan johtamisfilosofioihinsa, vuorovaikutustaitoihinsa sekä kykyynsä arvioida hakijoiden motivaatiota ja kulttuurillista yhteensopivuutta. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella syvällisemmin sitä, kuinka rekrytoivien esihenkilöiden henkilökohtaiset psykologiset tekijät, kuten heidän arvonsa, uskomuksensa ja kokemuksensa, vaikuttavat päätöksentekoon rekrytointiprosessien yhteydessä. Näkökulman syventäminen mahdollistaisi entistä paremman ymmärryksen esimerkiksi siitä, kuinka esihenkilöt voivat luoda psykologisesti turvallisia ympäristöjä rekrytointitilanteissa, edistää avoimuutta ja parantaa hakijakokemusta, joka puolestaan tukee organisaation julkista kuvaa sekä kykyä houkutella parhaita osaajia.

## LÄHTEET

- Anderson, N. & Cunningham-Snell, N. (1999). Personnel Selection. Teoksessa: Chmiel, N. (toim.), Introduction to work and organizational psychology: A European perspective. Oxford: Blackwell.  
[https://www.researchgate.net/publication/259752166\\_Personnel\\_Selection](https://www.researchgate.net/publication/259752166_Personnel_Selection)
- Autioniemi, J., Kosonen, J., Mäntylä, N., Partinen, H., & Pernaa, H. K. (2021). Muuttuva julkinen hallinto ja työelämäkompetenssien suuntaviivat suomalaisessa korkeakoulutuksessa. *Hallinnon tutkimus*, 40(2), 94–110.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications.
- Baroukh, N. & Kleiner, B.H. (2002). "Recruitment and training of public servants", *Management Research News*, Vol. 25 No. 3, pp. 28-42. <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1108/01409170210783089>
- Baum, M, Sterzing, A., & Alaca, N. (2016). Reactions towards diversity recruitment and the moderating influence of the recruiting firms' country-of-origin. *Journal of Business Research*. 69. 10.1016/j.jbusres.2016.03.037.
- Brannick, M. T., Cadle, A., & Levine, E. L. (2012). Job analysis for knowledge, skills, abilities, and other characteristics, predictor measures, and performance outcomes. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 119– 146).
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3-26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>
- Braun, V., & Clarke, V. (2020). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2), 77–101.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, Edward G., I., II. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44-57. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/war-talent/docview/224542898/se-2>
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. Cambridge University Press.

- Chmiel, N., Fraccaroli, F., & Sverke, M. (2017). *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (3rd edition.). Wiley Blackwell.
- Cohen, S., Eimicke, W., & Heikkilä, T. (2013). *The effective public manager: Achieving success in government organizations*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Cole, G. (2002). *Personnel and human resource management* (Fifth edition.). Continuum.
- Cole, M. S., Feild, H. S., & Giles, W. F. (2003). Using recruiter assessments of applicants' resume content to predict applicant mental ability and Big Five personality dimensions. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 78–88.  
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00228>
- Compton, R., Morrissey, W., & Nankervis, A. (2009). *Effective recruitment and selection practices* (5th ed.). Sydney: CCH.
- Devins, D. & Hogarth, D. (2005). "Employing the Unemployed: Some Case Study Evidence on the Role and Practice of Employers." *Urban Studies* 42:2, 245–256.
- Doherty, T. L., & Horne, T. (2002). *Managing public services - implementing changes: a thoughtful approach to the practice of management*. Routledge.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Etelälahti, P., Kiviniemi, M., Strömberg, E., & Vehkamäki, P. (2008). *Valtionhallinnon perusteet*. ([5. uud. p.] toim.), Edita.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. (2016). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: University Press.
- Huilaja, H. (2014). Rekrytoinnin aika: Työhaun neuvoteltu konteksti. *Sosiologia*, 51(1), 55–70. Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/sosiologia/article/view/124100>
- Huilaja, H. (2019). *Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys – tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista*. [Väitöskirja, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta]. Lapin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-148-4>
- Ikola-Norrbacka, R. & Lähdesmäki, K. (2011). New Public management – näkökulmia julkisjohtamiseen ja hyvään hallintoon. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J., Vuori, J., . . . Syväjärvi, A. (toim.), *Suomalainen hallinnon tutkimus: Mistä, mitä, minne?* (244-272) Tampere University Press.
- Ingraham, P. (2003). Human Resource Management. Teoksessa Peters, B. G., & Pierre, J. (toim.), *Handbook of public administration*. (48-52) SAGE Publications Ltd.  
<https://doi.org/10.4135/9781848608214>
- Jakobsen, M., Løkke, A-K. & Keppeler, F. (2023). "Facing the Human Capital Crisis: A Systematic Review and Research Agenda on Recruitment and Selection in the Public Sector." *Public Administration Review* 83(6): 1635–1648. <https://doi.org/10.1111/puar.13733>

- Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa: Virtanen, P, Stenvall, J. & Rannisto P-H. (toim.), Tiedolla johtaminen hallinnossa, teoriaa ja käytäntöjä. Tampere. Tampereen yliopistopaino
- Jokinen, A., (2021). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa: Vuori, J. (toim.), Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>
- Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2018). The strategic value of selection practices: Antecedents and consequences of firm-level selection practice usage. *Academy of Management Journal*, 61(1), 46–66. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0811>
- Koivunen, T. (2017). Ideaalityöntekijöiden ruumiillinen pääoma ja ammatillinen habitus rekrytoijien silmin. *Hallinnon Tutkimus*, 36(4), 242–252.
- Koski, L. (2020). Teksteistä teemoiksi – Dialoginen tematisointi. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Koskinen, S., & Kulla, H. (2016). *Virkamiesoikeuden perusteet* (7., uudistettu painos.). Helsinki: Talentum Pro.
- Kulla, H. (1991). *Virantäyttö*. Lakimiesliiton kustannus..
- Laine, K. & Äijälä, K. (2020). Valitse oikein: Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin. Valtiovarainministeriö.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004. 13.8.2004/759. Viitattu: 20.11.2024
- Laukkarinen, M. (2022). Sosiaaliset kontaktit ja epämuodollinen tieto rekrytoinnissa – tapaustutkimus rakennusalan pk-yrityksistä. *Työelämän tutkimus*, 20(2), 160–184. <https://doi.org/10.37455/tt.101867>
- Løkke, A.-K., Villadsen, A. R., & Bach, A. S. (2023). Recruitment and Selection in the Public Sector: Do Rules Shape Managers' Practices? *Public Personnel Management*, 52(2), 218–239. <https://doi.org/10.1177/00910260221146145>
- Markkanen, M. (2009). *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. Talentum.
- Markkanen, M. (2002). *Onnistu rekrytoinnissa*. WSOY.
- Niitamo, P. (2003). *Henkilöarviomenetelmät työelämässä* (1. p.). Työterveyslaitos.
- O'Meara, B., & Petzall, S. (2013). *Handbook of strategic recruitment and selection: A systems approach*. Emerald Publishing Limited.
- Paananen, H., Jäntti, A., Kork, A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Sinervo, L., (2022). *Hallintotieteellinen tutkimus muutoksen kohteena ja tekijänä*. Teoksessa: Jäntti, A., Kork, A.-A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L.-M., Tuurnas, S. (toim.), Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus. Vastapaino.

- Peltonen, T. (2022). Managerialismi ja legitiimi auktoriteetti: Weberiläinen näkökulma legitiimin hallintavallan koherenssiin. *Hallinnon tutkimus*, 41(3), 249–262. Artikkelin 4. <https://doi.org/10.37450/ht.110664>
- Perttula, J. (1995). Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 26(3), 39–47.
- Peters, B. G. (2009). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration*. Routledge.
- Petzall, S. (2013). Recruitment and Selection Preparation. Teoksessa: O'Meara, B., & Petzall, S. (toim.), *Handbook of strategic recruitment and selection: A systems approach*. Emerald Publishing Limited.
- Piatak, J. S., Sowa, J. E., Jacobson, W. S., & McGinnis Johnson, J. (2021). Infusing public service motivation (PSM) throughout the employment relationship: A review of PSM and the human resource management process. *International Public Management Journal*, 24(1), 86–105. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1805381>
- Pietiläinen, V., & Syväjärvi, A. (2019). Matkalla johtamisen psykologiaan. Teoksessa: Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., & Hyttinen, R. (toim.), *Johtamisen psykologia* (2., uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Prince, N. & Kabst, R. (2019). Impact of national culture on organizations' use of selection practices. *Employee Relations: The International Journal*. ahead-of-print. 10.1108/ER-10-2018-0284.
- Puronurmi, N., & Tampere University Press. (2009). *Syrjintäkiellot virantäytössä*. Tampere University Press: Taju [jakaja].
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Pynes, J. E. (2013). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Pöntinen, S. (2024). Altruismi julkisjohtamisen kehyksenä. *Hallinnon tutkimus*, 43(3), 192–209. <https://doi.org/10.37450/ht.141508>
- Rautiainen, P., Kostiainen, A., Kurki, V. A. J., Soininen, N., & Määttä, T. (2023). *Oikeus ja sen tutkiminen*. Vastapaino
- Ryan, A. & Ployhart. (2013). A Century of Selection. *Annual review of psychology*. 65. 10.1146/annurev-psych-010213-115134.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 399–444). Consulting Psychologists Press.
- Rytkölä, O. (1978). *Virkamiesoikeus* (4. p.). Suomen lakimiesliiton kustannus.

- Salojärvi, S. (2009). Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M., & Salojärvi, S. (toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum.
- Schein, E. H., & Talvio, P. (1975). Organisaatiopsykologia (4. p.). Gummerus.
- Selden, S. (2003). Innovations and global trends in human resource management practices. In *Handbook of Public Administration* (pp. 62-71). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781848608214>
- Sievert, M., Vogel, D., & Feeney, M. K. (2022). Formalization and Administrative Burden as Obstacles to Employee Recruitment: Consequences for the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 3-30. <https://doi.org/10.1177/0734371X20932997>
- Suomen perustuslaki 1999. 731/1.3.2000. Viitattu: 29.10.2024
- Syväjärvi, A. S., Perttula, J. H., Stenvall, J. P. O., Majoinen, K., & Vakkala, H. M. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisten muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus*, 26(3), 3–17. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101379>
- Syrjänen, P. (2006). *Yksityisyyden suoja ja henkilöarviointi*. Tampereen yliopisto.
- Taylor, M., & Collins, C. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*.
- Tienari, J., & Meriläinen, S. (2009). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. WSOYpro.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023). [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J., & Virtanen, I. A. (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI : kokemuksen käsite ja käyttö* (Sivut 64-84). Lapland University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-940-7>
- Vakkala, H. (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Suomen kuntaliitto.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto. (2022). Osaamisen kehittäminen ja rekrytoinnit valtiolla. Luettu: 1.11.2024 <https://www.vtv.fi/app/uploads/2022/06/VTV-Tarkastus-6-2022-Osaamisen-kehittaminen-ja-rekrytoinnit-valtiolla-Virastojen-toiminta.pdf>
- Valtion virkamieslaki 1994. 750/19.8.1994. Viitattu: 29.10.2024

- Valtiovarainministeriö. (2024a). Ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista. Luettu: 4.12.2024  
<https://vm.fi/documents/10623/1115054/Ohje+virantäytössä+noudatettavista+periaatteista.pdf/0fe4661b-1d24-44f6-58d3-5a75a386ef67/Ohje+virantäytössä+noudatettavista+periaatteista.pdf?t=1733140479900>
- Valtiovarainministeriö. (2024b). Johdanto valtion rekrytoinnin pääperiaatteisiin. Luettu: 4.12.2024  
<https://vm.fi/documents/10623/307719/Johdanto+valtion+rekrytointiin+final.pdf/6c19243c-efb1-73ac-6aff-5c26782c68bc/Johdanto+valtion+rekrytointiin+final.pdf?t=1733148703061>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy.
- Viitala, R., & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, R., Järnlström, M., (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopisto.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen* (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.
- Vogel, D., Döring, M., & Sievert, M. (2023). Motivational signals in public sector job advertisements and how they relate to attracting and hiring candidates. *Public Management Review*, 26(10), 2868–2900.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2291068>
- Wood, S. (1988). Personnel Management and Recruitment. Teoksessa: Windolf, P. & Wood, S. with Hohn H. W. & Manwaring, T. (toim.), *Recruitment and Selection in the Labour Market*. Avebury, Aldershot, 13–35.

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelurunko

#### Aloituspöytäkirja ja taustaa

Kertoisitko lyhyesti omasta taustastasi ja esihenkilökokemuksestasi?

#### Teema 1: Rekrytointiprosessin toteuttaminen esihenkilönä

Miten kuvailisit kokemuksiasi liittyen rekrytointiprosessien toteuttamiseen?

- Mitkä prosessin osa-alueet sujuvat yleensä hyvin?
- Onko jokin rekrytointivaihe erityisen haastava tai aikaa vievä? Miten olet ratkaissut näitä haasteita?
- Miten kehität ja ylläpidät rekrytointiosaamiseen liittyvää ammattitaitoasi?

#### Teema 2: Toimintatavat, jotka tukevat onnistumista rekrytoinnissa ja valintapäätöksissä

Millaiset toimintatavat auttavat sinua onnistumaan rekrytointien toteuttamisessa?

- Mitkä käytännöt tai toimintatavat ovat tukeneet sinua rekrytointiprosessien toteuttamisessa? Voisitko mainita konkreettisia esimerkkejä?
- Millaiset tekijät koet kaikista tärkeimmiksi onnistuneen rekrytointiprosessin toteuttamisen kannalta?
- Miten kuvailisit kokemuksiasi rekrytointiin liittyvästä sääntelystä ja normeista? Miten koet pystyväsi tasapainottamaan sääntelyn vaatimukset ja henkilökohtaisen harkintasi valintapäätöksissä?

Miten johdon, HR:n tai rekrytointikumppanin (Palkeet) tuki vaikuttaa onnistumiseesi rekrytoinnissa ja valintapäätöksissä?

- Oletko kokenut yhteistyön sujuvana? Tulisiko yhteistyötä vielä kehittää?
- Kuinka tärkeänä pidät aiemmista rekrytointikokemuksista saadun palautteen ja arvioinnin hyödyntämistä uusissa rekrytointikokemuksissa?
- Onko organisaatiossa käytössä analytiikkaa tai mittareita rekrytointiprosessien laadun ja onnistumisen arviointiin?

#### Teema 3: Tulevaisuuden näkymät, osaamistarpeet ja kehitysideat

Miten arvioit viraston tulevaisuuden osaamistarpeita ja erityisesti rekrytoinnin roolia niihin vastaamisessa?

Millaisia uusia toimintatapoja, edellytyksiä tai resursseja tulevaisuudessa voitaisiin tarvita rekrytointien menestyksekkääseen toteuttamiseen?

#### Päätöskysymykset ja yhteenveto

Onko jotain erityistä, mitä haluaisit tuoda esiin rekrytoinnista tai rekrytoinnin kehittämisestä esihenkilön näkökulmasta, jota ei ole vielä käsitelty?

## Liite 2 Valtion rekrytointiprosessi (VM, 2024b)

