



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Perusopetuksen rehtoreiden käsityksiä osaamisperusteisesta rekrytointiprosessista

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma

Tiina Oikarinen

Kevät 2026
Lapin yliopisto



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Perusopetuksen rehtoreiden käsityksiä osaamisperusteisesta rekrytointiprosessista

Tekijä: Tiina Oikarinen

Koulutusohjelma ja oppiaine: Hallintotieteiden ja johtamisen tutkinto-ohjelma,
hallintotieteiden maisteri

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 211 sivua + 3 liitettä

Vuosi: 2026

Tiivistelmä:

Tutkielmani tarkoituksena oli avata perusopetuksen rehtoreiden käsityksiä osaamisperusteisen rekrytointiprosessin toteuttamisesta ja sen luomista merkityksistä eri toimijatasoille opettajien ja koulunkäynninohjaajien rekrytointiprosesseissa. Tutkielmassa selvitettiin, millaisin keinoin rehtorit pyrkivät tunnistamaan työnhakijoiden osaamista rekrytointiprosessin vaiheissa, miten he toteuttaisivat osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen sekä millaisia merkityksiä ja inhimillisiä voimavaroja he näkivät osaamisperusteisen rekrytointiprosessin tuottavan työnhakija-, organisaatio- ja yhteiskuntatasoille.

Tutkielmani tavoitteena oli osoittaa organisaatioille uudenlainen tapa rekrytointiprosessin toteuttamiseen henkilöstökäytäntönä sekä laajentaa niiden ymmärrystä osaamisen tunnistamisesta, hyödyntämisestä ja osaamisvajaiden täydentämisestä. Tutkielmani avasi myös osaamisperusteisen rekrytointiprosessin mahdollisuuksia esimerkiksi työnhakijan osaamisen ja organisaatioiden tarpeiden välisen kohtaavuuden, työnhakijoiden osaamispotentiaaliin nojautuvan organisaatioiden tehtävänkuvien uudelleenmuotoiluun, työelämän muutoksiin reagoimisen sekä kuntaorganisaatioiden rekrytointiprosessin haasteisiin vastaamisen näkökulmista.

Tutkielmani rakentui laadullisen, fenomenografista tutkimusotetta hyödyntävän tutkimuksen pohjalle. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun kautta kahdeksaa Pohjois-Pohjanmaan alueella työskentelevää perusopetuksen rehtoria haastatellen. Aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen. Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin eri toimijatasoille nousseiden merkitysten osalta hyödynnettiin soveltaen Riitta Viitalan (2021) yrityksen inhimillisten voimavarojen mallia, ja tätä kautta rakentuivat osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkitysten rinnalla kulkevat inhimilliset voimavarat.

Osaamisen tunnistamisen keinoina nähtiin osaamistarpeiden ennakointityö ja tarkka määrittely, tiimirekrytointi, arviointimenetelmien ja arvioinnin dokumentoinnin monipuolisuus sekä struktuurin ja väljyyden tasapaino rekrytointiprosessissa. Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen toimintojen työkalupakkiin nimettiin monivaiheisuus, toiminnalliset ja yllätykselliset arviointimenetelmät sekä ilmapiiritekijät. Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin eri toimijatasoille tuottamat merkitykset ja inhimilliset voimavarat tiivistyivät suoriutuvan, luovan ja innovatiivisen työnhakijan, suoriutuvan ja henkilöstöresurssiltaan optimaalisen organisaation sekä inhimillisiltä voimavaroiltaan monipuolisen yhteiskunnan kuvauksiksi.

Avainsanat: rekrytointiprosessi, osaamisperusteisuus, osaamisen tunnistaminen, osaamisen johtaminen, kouluorganisaatio

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Osaamisperusteisen rekryointiprosessin taustaa	6
1.2 Tutkielman tarkoitus ja kysymyksenasettelu.....	10
1.3 Tutkielman suhde aiempaan tutkimukseen	13
2 OSAAMISPERUSTEISUUS OSANA REKRYTOINTIPROSESSIA.....	17
2.1 Osaamisperusteinen rekryointi ilmiönä.....	17
2.1.1 Rekrytoinnin käsitteen määrittelyä.....	17
2.1.2 Osaamisperusteisuus organisaatioiden ilmiönä.....	22
2.1.3 Osaamisperusteisuus rekrytoinnin elementtinä	24
2.2 Osaamisen tunnistaminen osana osaamisperusteista rekryointia	27
2.2.1 Osaamisen tunnistaminen organisaatioiden ilmiönä	27
2.2.2 Osaamisen tunnistaminen rekrytoinnin elementtinä	31
2.3 Osaamisperusteinen rekryointi prosessina	33
2.3.1 Rekryointitarpeen kartoitus	33
2.3.2 Rekrytoinnin käynnistäminen	36
2.3.3 Rekrytoinnin aktiivinen vaihe	38
2.3.4 Rekrytoinnin päättäminen	42
2.3.5 Rekrytoinnin jälkivaihe	46
3 OSAAMISPERUSTEISUUS OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA.....	51
3.1 Osaamisen johtaminen henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehyksessä.....	51
3.1.1 Osaamisen johtamisen käsitteen määrittelyä.....	51
3.1.2 Osaamisen johtaminen henkilöstövoimavarojen johtamisen osatekijänä	57
3.1.3 Inhimillisen pääoman käsite sekä yrityksen inhimillisten voimavarojen malli	61
3.2 Osaamisperusteisen rekryointiprosessin rakennuspalikat	65
3.2.1 Osaamisen ja kompetenssin käsitteet osaamisperusteisuuden pohjana.....	65
3.2.2 Osaamisidentiteetin ilmiö osana osaamisen tunnistamisen prosessia	69
3.2.3 Tulevaisuuden työelämäosaamisen ennakointi osana osaamisperusteista rekryointi- prosessia	73
4 TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN	78
4.1 Tutkielman eettisyys.....	78
4.2 Tutkimusmenetelmät	81
4.3 Tutkielman aineistonkeruu	87

4.4 Aineiston analyysiprosessi	93
5 OSAAMISPERUSTEISUUDEN TOTEUTUSTAVAT JA MERKITYKSET REKRYTOINTI- PROSESSIN ERI VAIHEISSA.....	98
5.1 Rekrytoijan keinot tunnistaa työnhakijan osaamista rekrytointiprosessin vaiheissa	98
5.1.1 Rekrytointitarpeen kartoitus	100
5.1.2 Rekrytoinnin käynnistäminen	103
5.1.3 Rekrytoinnin aktiivinen vaihe	108
5.1.4 Rekrytoinnin päättäminen	120
5.1.5 Rekrytoinnin jälkivaihe	128
5.2 Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen työkalupakki	131
5.2.1 Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen elementtien kehä.....	133
5.2.2 Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen etenemisen kehä.....	136
5.3 Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkitys eri toimijatasoille inhimillisten voima- varojen näkökulmasta.....	143
5.3.1 Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkitys työnhakijatasolla: Suoriutuva, luova ja innovatiivinen työnhakija	146
5.3.2 Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkitys organisaatiotasolla: Suoriutuva ja henkilöstöresurseiltaan optimaalinen organisaatio	151
5.3.3 Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin yhteiskunnallinen merkitys: Inhimillisiltä voimavaroiltaan monipuolinen yhteiskunta	160
6 YHTEENVETO	169
6.1 Johtopäätökset	169
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	177
LÄHTEET	181
LIITTEET.....	212
Liite 1. Tiedote pro gradu -tutkielmaan liittyvään tutkimukseen osallistuvalla ja suostumus tutkimukseen osallistumiseksi.....	212
Liite 2. Tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoitus	214
Liite 3. Teemahaastattelurunko	218

Kuvaluettelo

1. Yrityksen inhimilliset voimavarat.....	63
2. Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen työkalupakki.....	133
3. Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkitys eri toimijatasojen inhimillisen pääoman rakentajana.....	145

Taulukkuuettelo

1. Esimerkki tutkielman analyysityön etenemisestä.....97
2. Rekrytointiprosessin vaiheet, sisällöt ja alaluokat.....99

1 JOHDANTO

1.1 Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin taustaa

Organisaatiot ovat jatkuvasti mitä moninaisempien ja kompleksisempien muutosten keskellä: Muutokset organisaatioissa kohdistuvat esimerkiksi teknologisen kehityksen kautta lisääntyneeseen työn intensiivisyyteen, monimuotoisiin työsuhteisiin ja työskentelyn tapoihin sekä erilaisiin yhteiskunnallisiin kriiseihin (Kantola ym., 2021, 23; Mauno ym., 2019, 271–272; Järvensivu ym., 2024, 52; Rantamäki, 2024, 67). Jatkuvista muutoksista selviämiseen organisaatio sekä sen henkilöstö tarvitsee esimerkiksi resilienssiä, itseohjautuvuutta, joustavuutta, digitaalista transformaatiovalmiutta sekä jatkuvaa osaamisen kehittämistä (Kinnunen, 2025; Pulkkinen ym., 2024, 266; Morikawa ym., 2022, 312; Pietiläinen, 2025, 1; Kantola ym., 2021, 23). Muita tämän hetken merkittäviä työelämätaitoja ovat esimerkiksi vuorovaikutus- ja johtajuustaidot sekä kyky analyyttiseen pohdintaan (Niemi, 2026). Näillä organisaatioiden muutoksilla, ja niistä selviämiseen vaadittavilla ominaisuuksilla on vaikutusta luonnollisesti myös organisaatioiden rekrytointiprosesseihin (Huilaja, 2019, 12).

Kuntaorganisaatioissa henkilöstöjohtamisen vaikeutena voidaan nähdä esimerkiksi heikon taloustilanteen myötä aiheutuvat rajoitukset uusien työntekijöiden rekrytointiprosesseissa (Viitala & Lehto, 2014, 138). Muutokset kohdistuvat esimerkiksi ammattinimikkeiden ja henkilöstön vähentymiseen, sekä tätä kautta siihen, että yhden työntekijän osaamisen tulisi olla yhä monipuolisempaa ja laaja-alaisempaa. Työntekijän osaamista tulisi pystyä myös siirtämään organisaatiossa tehtävänkuvasta toiseen joustavasti, jotta mahdollisia osaamisen aukkoja voitaisiin esimerkiksi tällä tavoin täydentää. Lisäksi osaamisen tulisi tietyllä tapaa kestää aikaa, jolloin kyseeseen tulee myös jatkuva oppiminen ja oman osaamisen täydentäminen koko työuran ajan. (ks. Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2010, 31–32.) Jotta organisaatioiden vaatimukseen pystyttäisiin vastaamaan, tämä vaatii myös koulutusalojen reagoitua siihen, että tulevien työntekijöiden osaaminen ja tietotaito on organisaatioiden tarpeiden kannalta riittävän laadukasta, ajantasaista ja työtehtävien osalta relevanttia (Raudasoja & Rinne, 2018a, 57).

Osaamisperusteisuuden merkitys ja tarve näkyy tällä hetkellä organisaatioissa selkeästi: Osaamisperusteisuuden kautta on mahdollista esimerkiksi vastata koulutuksen ja organisaatioiden väliseen kohtaanto-ongelmaan, nopeisiin työelämän muutoksiin ja näihin liittyviin uusiin osaamistarpeisiin, työntekijän oman osaamisen tunnistamiseen, ilmaisemiseen ja kehittämiseen sekä organisaation sisäisen osaamisen tunnistamiseen ja vastaavasti osaamisen

kehittämistarpeiden ennustamiseen ja arviointiin (ks. Ketamo ym., 2022, 8, 25; Sitra, 2022, 3–4; Airaksinen, 2020, 114–116). Osaamisperusteisuudesta on säädetty myös laissa ammatillisesta koulutuksesta (esim. 1 luku, 2 §, 1 mom.; 2 luku, 6§). Lisäksi pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelmassa (Vahva ja välittävä Suomi: Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma, 2023) tavoitteiksi on mainittu esimerkiksi osaamisen saattaminen vastaamaan paremmin organisaatioiden tarpeita, nopea reagointikyky organisaatioiden muuttuviin vaatimuksiin sekä yhteiskunnassa piilossa olevan osaamispotentialin saattaminen osaksi organisaatioiden kokonaisosaamista. Näihin kaikkiin hallitusohjelman tavoitteisiin olisi mahdollista vastata osaamisperusteista rekrytointiprosessia organisaatioissa hyödyntäen.

Pro gradu -tutkielmani aiheena on perusopetuksen rehtoreiden käsitykset osaamisperusteisen rekrytointiprosessin toteuttamisesta opettajien ja koulunkäynninohjaajien rekrytointiprosesseissa, sekä osaamisperusteisen rekrytoinnin luomat merkitykset eri toimijatasoille. Ajatuksenani olisi rakentaa teoreettisen viitekehyksen ja rehtoreiden haastattelujen kautta kuvaa työnhakijan osaamisen tunnistamisen keinoista rekrytointiprosessissa, tarkastella osaamisperusteisen rekrytointiprosessin myötä saavutettavia merkityksiä ja inhimillisiä voimavaroja työntekijä-, organisaatio- ja yhteiskuntatasoilla sekä luoda työkalupakki osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen toteuttamiseksi. Idea aiheestani on noussut oman opettajaurani aikana: Organisaatioissa on paljon sellaista piilevää osaamispotentialia, jota ei edes tiedetä olemassa olevaksi, mutta josta voisi olla merkittävää hyötyä organisaatiolle. Myös organisaation vastuualueita ja rooleja voisi jakaa tehokkaammin, kun tiedettäisiin organisaation henkilöstön piilevistä taidoista ja vahvuuksista. Orientoidun siis tutkielmassani osaamisperusteisen rekrytoinnin aiheeseen hallintotieteen tutkijana, mutta oma kasvatustieteen taustani on toki myötävaikuttanut esimerkiksi osaamisperusteisuuden kontekstin tuntemuksen myötä tutkielmani aiheen muotoutumiseen.

Osaamisperusteisuuden merkitykseen ja mahdollisuuksiin organisaatioiden kannalta on siis yhteiskunnassamme jo havahduttu (ks. esim. Ollila & Kujala, 2020, 91, 93–94, 96). Tämä ei kuitenkaan vielä riitä: Jotta osaamisperusteisuutta voitaisiin hyödyntää organisaatioiden tarpeisiin, tulee sitä lähteä tarkastelemaan ja toteuttamaan osana organisaatioiden laadukkaan osaamisen johtamisen, ja näin samalla myös henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta organisaatioissa tulisi huomioida esimerkiksi osaamisen kehittämistä mahdollistavat olosuhteet sekä suunnitelmalliset ja laadukkaasti toteutetut rekrytointiprosessit (ks. Vakkala, 2012, 65; Järnlström & Kallio, 2015, 44, 51, OECD, 2025, 21). Organisaation johtamiskäytäntöjen tukeutuessa osaamisperusteisuuteen

organisaatiolla olisi mahdollista kehittää omia jatkuvan oppimisen, innovatiivisuuden ja itselle merkittävien osaajien saavutettavuuden ulottuvuuksia, mikä näkyisi lopulta organisaation kokonaisosaamisen vahvistumisena ja tätä kautta tehokkaampana sekä kilpailukykyisempänä suoriutumisenä (Järlström & Kallio, 2015, 48; OECD, 2025, 21).

Oma tutkielma-aiheeni toimii yhtenä esimerkkinä osaamisperusteisuuden soveltamisesta henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteen käytäntöön, rekrytointiprosessiin (ks. esim. Hyrkäs, 2009, 70). Lisäksi saatan tarkasteluni lopulta vielä tarkemmin rekrytointiprosessin yhteen vaiheeseen, työhaastattelutilanteeseen. Kun osaamisperusteisuutta sovelletaan osana organisaatioiden rekrytointiprosessien eri vaiheita ja erityisesti työhaastattelutilanteita, voi tämä omalta osaltaan tarjota tulevaisuuden kannalta relevanttia tietoa esimerkiksi koulutuksen ja työelämän kohtaanto-ongelman ratkaisemiseksi, organisaatioiden uusiin osaamistarpeisiin vastaamiseksi tai piilossa olevan osaamispotentiaalain saattamiseksi osaksi organisaatioiden toimintaa. Näin osaamisperusteisuus voisi omalta osaltaan vahvistaa organisaation inhimillistä pääomaa, ja tukea tätä kautta samalla organisaation toimivuutta ja menestystä (Viitala ym., 2014, 3).

Käytännössä osaamisperusteinen rekrytointiprosessi voisi hyödyttää organisaation rekrytointiprosesseissa erityisesti sellaisia työnhakijoita, joilla ei ole vielä juurikaan koulutusta tai kertynyttä työkokemusta. Esimerkiksi nuorilla työnhakijoilla voi olla koulutuksen ja työkokemuksen puuttuessa haasteena vielä sanoittaa tarkasti omaa osaamistaan tai vahvuuksiaan, joilla juuri hän erottautuisi muista työnhakijoista. Tällaisissa tapauksissa osaamisperusteinen työhaastattelutilanne voisi siis tukea rekrytointitulanteessa työnhakijaa tuomaan omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan esiin organisaatiolle. Vastaavasti organisaatiolle osaamisperusteinen työhaastattelutilanne voisi antaa koulutukseen ja työkokemukseen liittyvin erilaisin dokumentein todistetun osaamisen lisäksi tehokkaasti organisaation tai sen tarjoaman työtehtävän kannalta tärkeää muuta lisätietoa hakijan osaamisesta ja ominaisuuksista. Tämä kuitenkin vaatii sitä, että organisaatiossa rekrytoijan ominaisuudessa kyetään tunnistamaan työnhakijan osaamista, ja vastaavasti työnhakijalla on taito ja mahdollisuus osoittaa omaa osaamistaan organisaatiotaholle rekrytointiprosessin aikana. (ks. OECD, 2025, 71.)

Usein perinteisen rekrytointiprosessin ajatellaan nojautuvan työntekijän valinnassa pätevyyksien, kertyneen työkokemuksen ja erilaisten suoritettujen koulutusten ympärille. Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin myötä organisaatioissa voidaan tällaisten kovien taitojen rinnalla yhä enenevässä määrin arvioida myös hakijoiden pehmeitä ominaisuuksia,

kuten vuorovaikutustaitoja, mukautumisvalmiutta, kykyä työskennellä erilaisissa tiimeissä tai motivaatiota uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (ks. esim. Huilaja, 2019, 70.) Osaamisperusteisuus voisi toimia organisaatiolle väylänä hakijan monipuolisen osaamisen tunnistamisen lisäksi hakijan eri osaamisalueiden syvempään tarkasteluun ja kartoittamiseen suhteessa omiin henkilökohtaisiin tarpeisiinsa. Täten työnantajan työnhakijasta saama tieto olisi perinteistä rekrytointiprosessia monipuolisempaa ja kattavampaa. (ks. esim. Ketamo ym., 2022, 5.)

Tutkielmani pääkäsitteitä ovat osaamisperusteisuus, rekrytointiprosessi sekä osaamisen johtaminen. Tarkastelen ensin rekrytointia ilmiönä sekä osaamisperusteisuutta osana rekrytointiprosessia. Erityisesti osaamisperusteisen rekrytointiprosessin teoreettiset näkökulmat ovat oman tutkimukseni kannalta merkittäviä. Tämän jälkeen avaan tarkemmin oman tutkielmani myötä rakentuneita rekrytointiprosessin eri vaiheita samalla kuitenkin ensin osaamisen tunnistamisen ilmiötä tarkastellen. Osaamisen tunnistaminen sijoittuu osaamisperusteisuuden käsitteen alaisuuteen, ja tätä kautta myös luonnollisesti osaksi osaamisperusteista rekrytointiprosessia (ks. esim. OECD, 2025, 72). Huomioin tässä kohtaa osaamisen tunnistamisen ilmiön kuitenkin vielä erikseen, koska oman tutkielmani tulosten ensimmäisessä vaiheessa tarkastelen nimenomaan haastateltavien käsityksiä niistä keinoista, joilla työnhakijan osaamista voitaisiin organisaatioiden rekrytointiprosessien aikana tunnistaa. Organisaation rekrytointiprosessi voidaan jaotella vaiheittaisesti eri tavoin (ks. esim. Huilaja, 2019, 31). Olen pyrkinyt rakentamaan perustellen ja tutkielmani tuloksiin nojaten luonnollisen, mutta samalla myös mahdollisimman kattavan rekrytointiprosessivaiheiden jatkumon.

Seuraavaksi tarkastelen osaamisen johtamisen käsitettä. Osaamisen johtamista tarvitaan organisaatioissa osaamisperusteisuuteen nojaavissa työskentelytavoissa sekä rekrytointiprosessin läpiviemisessä. Osaamisen johtaminen on tietyllä tapaa osaamisperusteisuuden ja rekrytoinnin käsitteitä yhdistävä käsite, joten osaamisen johtaminen toimii teoreettisessa viitekehyksessäni osaamisperusteisuuden ja rekrytoinnin käsitteet yhteen kokoavana aihekokonaisuutena. (ks. esim. Viitala, 2005, 193.) Organisaatioissa osaamisen johtaminen on osa henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintakenttää, joten tarkastelen tutkielmassani osaamisen johtamisen yhteydessä myös henkilöstövoimavarojen johtamista (ks. esim. Huotari, 2009, 80). Lisäksi nostan osaamisen johtamisen osalta esiin yrityksen inhimillisten voimavarojen mallin (Viitala, 2021, 37) sekä inhimillisen pääoman käsitteen: Yrityksen inhimillisten voimavarojen malli toimii mukaillen osana analyysiprosessiani, ja

oman tutkielmani osalta inhimillisen pääoman käsite nivoutuu analyysiprosessissa osaksi inhimillisten voimavarojen mukaelmaa.

Lopuksi esittelen vielä oman tutkielmani pääkäsitteitä rakentavaa teoreettista kehikkoa, joka muodostuu osaamisen, kompetenssin, osaamisidentiteetin ja tulevaisuuden työelämäosaamisen ennakkoinnin käsitteiden ja ilmiöiden kautta. Osaamisen käsitteen voidaan nähdä vaikuttavan osaamisperusteisuuden käsitteen taustalla (ks. esim. Kepanen, 2018, 39–40). Toisaalta osaaminen on organisaatioissa tietynlainen päämäärä ja arvo, johon osaamisen johtamisen kautta pyritään myönteisellä tavalla vaikuttamaan (ks. esim. Moisanen, 2018, 63). Tässä tutkielmassa tarkastelen kompetenssin käsitettä osaamisperusteisuuden taustalla, koska osaamisperusteisuuden käsitteen tarkasteluni kohdentuu nimenomaan organisaatioiden rekrytointiprosesseihin, ja tätä kautta siis työelämäosaamiseen (ks. esim. Syväjärvi & Stenvall, 2003, 117). Osaamisidentiteetin käsite kohdentuu erityisesti työnhakijan oman osaamisen tunnistamisen sekä sen ilmaisemisen tapoihin rekrytointiprosessissa: Jotta työnhakija voi osoittaa omaa osaamistaan rekrytointiprosessissa, tulee hänellä olla ensin ymmärrys omasta osaamisestaan (ks. esim. Paaso & Maunu, 2022, 61–62). Lisäksi tulevaisuuden työelämäosaamisen ennustaminen tukee organisaation mahdollisuutta ennakoida samalla myös mahdollisia tulevia rekrytointitarpeita. Näin ajateltuna työelämäosaamisen ennakointityö kohdentuu erityisesti henkilöstösuunnittelun prosesseihin. (ks. esim. Järnlström & Kallio, 2015, 51; OECD, 2025, 65.)

1.2 Tutkielman tarkoitus ja kysymyksenasettelu

Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin keskiössä on työnhakijan osaaminen. Tällöin toki huomioidaan myös esimerkiksi pätevyys, koulutus ja työkokemus, mutta ne eivät ole prosessin ensisijaisia osa-alueita, vaan tasavertaisia työnhakijan pehmeiden taitojen rinnalla. Ajatuksenani on tutkielmassani lähteä rakentamaan teoreettisen viitekehyksen ja rehtoreiden haastattelujen kautta kokonaiskäsitystä rekrytoitavien opettajien ja koulunkäynninohjaajien osaamisen tunnistamisen keinoista kouluorganisaation rekrytointiprosessissa, luoda työkalupakki osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen toteuttamiseksi sekä lopuksi tarkastella vielä osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta saavutettavia merkityksiä eri toimijatasoilla inhimillisiin voimavaroihin nojautuen. Tutkielmani tarkoituksena on selvittää, millaisiksi rehtorit näkevät työnhakijan osaamisen tunnistamisen keinot, osaamisperusteisuuden elementit sekä osaamisperusteisuuden myötä saavutettavat merkitykset

ja inhimilliset voimavarat osana opettajien ja koulunkäynninohjaajien osaamisperusteisen rekrytointiprosessin eri vaiheita.

Tutkielmani tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millä keinoin Pohjois-Pohjanmaan alueen perusopetuksen rehtorit pyrkivät tunnistamaan opettajien ja koulunkäynninohjaajien osaamista rekrytointiprosessin eri vaiheissa?
- Millaisista tekijöistä osaamisperusteinen työhaastattelutilanne rehtoreiden käsitysten mukaan voisi rakentua?
- Millaisia merkityksiä ja inhimillisiä voimavaroja rehtorit näkevät osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta eri toimijatasoilla saavutettavan?

Tutkielmani metodologisena viitekehyksenä toimii fenomenografia. Fenomenografiaa voidaan pitää yhtenä yleisimmin käytetyistä laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä (Hirsjärvi ym., 2009, 191). Fenomenografisen tutkimuksen avulla tarkastellaan ihmisten käsityksiä ja käsitysten eroavaisuuksia suhteessa erilaisiin ilmiöihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Hirsjärvi ym. (2009, 165) ovat esitelleet Teschin vuonna 1992 tekemän julkaisun pohjalta luokittelun kvalitatiivisen tutkimuksen tyypeistä suhteessa siihen, ollaanko tutkimuksessa kiinnostuneita kielestä, säännönmukaisuuksista, tekstin tai toiminnan merkityksistä vai reflektiosta. Fenomenografisen tutkimuksen tarkoituksena on säännönmukaisten mallien ja rakenteiden etsiminen inhimillisestä todellisuudesta sekä niiden käsitteellistäminen (Hirsjärvi ym., 2009, 166; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 54).

Tutkielmassani tarkastelen Pohjois-Pohjanmaan alueen perusopetuksen rehtoreiden käsityksiä opettajien ja koulunkäynninohjaajien osaamisen tunnistamisen keinoista kouluorganisaation rekrytointiprosessin eri vaiheissa, osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen toteuttamismahdollisuuksista sekä osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkityksistä eri toimijatasoille inhimillisten voimavarojen näkökulmasta. Koska tutkimukseni keskiössä ovat nimenomaan rehtoreiden käsitykset tutkittavasta ilmiöstä ja heidän käsitystensä väliset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet, sekä toisaalta erilaisten käsitysten yhdistely säännönmukaisiksi kokonaisuuksiksi eri pääluokkien alaisuuteen, on fenomenografinen tutkimusote tutkielmani kannalta oivallinen.

Fenomenografisessa tutkimuksessa yleisimpänä aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluaineistoja, joiden kautta on kerätty haastateltavien erilaisia käsityksiä tutkimuskohteesta. Näitä käsityksiä tarkastellaan suhteessa tutkimuskohteeseen sekä sen

taustalla olevaan kontekstiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Hyödynnän tutkimuksessani haastattelua aineistonkeruumenetelmänä, ja tavoitteeni on kartoittaa rehtoreiden käsityksiä, ajatuksia ja mielipiteitä tutkimastani ilmiöstä. Samalla tavoitteenani on kuitenkin myös tietyllä tapaa herättää haastateltavia ajattelemaan kouluorganisaation opetus- ja ohjaushenkilöstön monialaisen osaamisen tunnistamisen keinoja, osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen toteuttamista sekä osaamisperusteisen rekrytointiprosessin tuomia mahdollisuuksia eri toimijatasoille: Näen, että haastattelujen kautta haastateltavat ainakin orientoituvat ajattelemaan hetkellisesti näitä teemoja hiukan uudesta näkökulmasta, ja ehkäpä joku haastateltavista voisi saada joitain uusia ideoita tai uudenlaista motivaatiota rekrytointiprosessin läpiviemiseen ja uudistamiseen haastattelun myötä. Toteutan haastatteluni erityisesti teemahaastattelun muodossa. Eskolan (2010, 33) mukaan teemahaastattelua voidaan pitää yhtenä yleisimmistä haastattelutavoista yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Teemahaastattelun ajatuksena on, että haastattelut rakennetaan ja toteutetaan tiettyihin tutkimuksen kannalta relevantteihin teemoihin nojautuen (Eskola, 2010, 33).

Tavoitteenani tutkielmassani on luoda kokonaiskuva Pohjois-Pohjanmaan alueen rehtoreiden käsityksistä opettajien ja koulunkäynninohjaajien osaamisen tunnistamisesta rekrytointiprosessin eri vaiheissa, osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen mahdollisista elementeistä sekä osaamisperusteisen rekrytointiprosessin luomista merkityksistä ja inhimillisistä voimavaroista työntekijä-, organisaatio- sekä yhteiskuntatasoille. Lopulta tavoitteenani on luoda ja esitellä tutkielmassani työkalupakin kaltainen malli osaamisperusteisesta työhaastattelutilanteesta, joka perustuu tutkielmani teoreettiseen viitekehukseen, haastatteluista nousseisiin rehtoreiden ajatuksiin sekä omiin tulkintoihini haastatteluaineiston pohjalta. Tutkimustulosteni myötä tavoitteeni on esittää organisaatioille uutta näkökulmaa ja uudenlaisia työkaluja työnhakijoiden osaamisen laaja-alaisempaan tunnistamiseen sekä rekrytointiprosessin läpiviemiseen.

Tutkielmani pyrkii tuottamaan yhteiskunnallisesti merkittävää tietoa osaamisperusteisen rekrytointiprosessin mahdollisuuksista esimerkiksi muotoilla perinteisiä, kovia osaamisista painottavia rekrytointiprosesseja kohti kovien ja pehmeiden osaamisten tasapainoa rekrytointiprosesseissa, saattaa organisaatioiden osaamistarpeita ja työnhakijoiden osaamispotentiaalia lähemmäs toisiaan sekä kohdentaa rekrytointiprosessien kautta hakijoista saatavan tiedon vastaavuutta todellisen osaamisen kanssa. Tutkielmani kautta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi koulutuksen ja organisaatioiden välisen kohtaanto-ongelman ratkaisemiseksi, organisaatioiden muutoskyvykkyuden vahvistamiseksi sekä piilossa olevan

osaamisen saattamiseksi organisaatioiden käyttöön. Työnantajanäkökulmasta tutkielmani esittelee vaihtoehtoisen tavan työhaastattelutilanteen läpiviemiseksi, minkä kautta olisi mahdollisuus saada koulutukseen ja työkokemukseen liittyvän dokumentoidun tiedon lisäksi laajemmin dataa työnhakijasta ja hänen osaamisestaan. Lisäksi osaamisperusteinen työhaastattelu luo omalta osaltaan työnantajalle mahdollisuuden kartoittaa työnhakijoiden osaamista niin, että organisaation tulevia rooleja ja vastuualueita voitaisiin jakaa mahdollisimman tehokkaasti ja kunkin työntekijän vahvuuksiin nojautuen. Työnhakijan kannalta tutkielmani tarjoaa uutta näkökulmaa siihen, miten hän voisi erottautua työnhakutilanteessa muista työnhakijoista. Toisaalta tutkielmani esittelee vaihtoehtoisen tavan esitellä itseään ja omaa osaamistaan työnhakutilanteessa esimerkiksi silloin, kun työnhakijalle ei ole vielä ehtinyt kertyä niin sanottua kovaa osaamista, kuten koulutus- tai työkokemusta.

1.3 Tutkielman suhde aiempaan tutkimukseen

Tutkielmani pääkäsitteistä osaamisperusteisuutta (ks. esim. Kepanen, 2018; Brauer, 2019) on Suomessa tutkittu niukasti, rekrytointiprosessia (ks. esim. Palosuo, 2009; Hyppänen, 2013; Koivunen, 2017) taas jonkin verran. Osaamisen johtamisesta (ks. esim. Huotari, 2009; Ollila, 2006; Kivinen, 2008) tutkimusta löytyy runsaammin. Suomessa tutkimuksellista aukkoa on siis osoitettavissa tutkielmani pääkäsitteistä erityisesti osaamisperusteisuuden osalta. Kansainvälisesti osaamisen johtamisen (ks. esim. Håland & Tjora, 2006; van den Bosch & van Wijk, 2001; Senge, 1990; Christensen, 2005) lisäksi myös osaamisperusteisuuden (ks. esim. Gervais, 2016; Bjørnåvold, 2000) ja rekrytoinnin (ks. esim. Heneman & Milanowski, 2004; Åslund & Nordström Skans, 2007; Gray ym., 2006) tutkimusta löytyy runsaammin. Suomessa osaamisperusteisuuden käsitettä on tarkasteltu erityisesti koulutuksen kontekstissa. Esimerkiksi Kukkonen (2018) on tarkastellut osaamisperusteisuuden vaikutuksia ammatillisen toisen asteen opettajien ammatti-identiteettien muotoutumiseen. Lisäksi osaamisperusteisuuden merkityksiä ja toteuttamisen tapoja osana ammattikorkeakoulun ja yliopiston opetussuunnitelmia on tarkastellut Rantanen ja Marjanen (2019) sekä Mäkinen ja Annala (2010). Kansainvälisesti osaamisperusteisuutta tarkastelevat esimerkiksi Franklin ja Lytle (2015): Heidän tarkastelunsa tulokulma osaamisperusteisuuteen on osaamisperusteisen koulutuksen arvo korkeakoulusektorille, sekä sen mahdollistamat edut organisaatioiden näkökulmasta.

Rekrytointiprosessiin liittyvät aiheet ovat Suomessa olleet suosittuja korkeakoulujen opinnäytetöissä viime vuosina. Suoraan työhaastattelutilanteesta löytyy melko niukasti julkaisuja, eli kohdennetun työhaastattelutilannetutkimuksen osalta Suomessa on selkeä

tutkimuksellinen aukko. Kansainvälisesti työhaastattelutilannetta on tutkinut esimerkiksi Kirilova (2013). Rekrytointiprosessista ja sen vaiheista tutkimustietoa on saatavilla hiukan enemmän. Tätä kautta työhaastattelutilanteesta löytyy tutkimustietoa rekrytointiprosessiin sisältyvänä vaiheena. Esimerkiksi Huilaja (2019) on tarkastellut väitöskirjassaan rekrytointiprosessia neuvottelukontekstina. Hän tutkii rekrytinnin osalta sitä, millaisten rekrytinnin käytäntöjen ja muiden rekrytointitilanteeseen vaikuttavien tekijöiden kautta valinta sopivimmasta henkilöstä avoinna olevaan työtehtävään ja organisaatioon tehdään. Koivunen (2016) taas käsittelee pehmeiden osaamisten arviointia osana ulkoistettua suorarekrytointiin kohdentuvaa rekrytointiprosessia. Kansainvälisesti esimerkiksi Fevre (1992) on esitellyt rekrytointiprosessia tietynlaisena työntekijän ja työnantajan välisenä vuorovaikutteisena markkinatilanteena, jossa rekrytoija tekee ostotarjouksen tarvittavasta osaamisesta sekä työpanoksesta, ja johon työnhakija voi vastata myymällä osaamistaan sekä työpanostaan organisaation käyttöön. Lisäksi Bills ym. (2017) tarkastelevat rekrytointiprosessia erityisesti työnantajanäkökulmasta: Heidän huomionsa kiinnittyy siihen, miten ja miksi rekrytoijaosapuoli tekee rekrytointi- ja valintapäätöksensä. Heidän tarkastelunsa keskittyy erityisesti ulkoiseen rekrytointiprosessiin.

Osaamisen johtamisesta löytyy melko runsaasti tulokulmiltaan erilaisia julkaisuja. Esimerkiksi Ahokallio-Leppälän (2016), Viitalan (2002), Lundenin (2022) ja Moisanen (2018) väitöskirjoissa tarkastellaan osaamisen johtamista hyvinkin erilaisista näkökulmista ja erityyppisten organisaatioiden johtamistyöstä käsin. Toivanen ym. (2012) ovat tarkastelleet osaamisen johtamista erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta, Köykkä ym. (2023) ammatillisen osaamisen johtamista hajautetun organisaation näkökulmasta sekä Hyrkäs (2009) osaamisen johtamista kuntatasolla. Lisäksi Raasumaa (2010) on tarkastellut osaamisen johtamista erityisesti perusopetuksen rehtorin työnkuvan kautta. Kansainvälisesti esimerkiksi van den Bosch ja van Wijk (2001) ovat esitelleet osaamisen johtamista suhteessa organisaation tiedon luomisen prosesseihin sekä organisaation kokonaisosaamiseen ja menestykseen.

Osaamisen johtaminen asemoituu henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintakentälle. Henkilöstövoimavarojen johtamista on Suomessa tarkastellut esimerkiksi Vakkala (2012), Viitala (2021), Hietämäki (2014) sekä Virtanen ja Kauppinen (2008). Kansainvälisesti taas henkilöstövoimavarojen johtamista on tarkastellut esimerkiksi Cabrera ja Cabrera (2005) sekä Lengnick-Hall ym. (2009). Osaamisen johtamista henkilöstövoimavarojen viitekehyksessä on Suomessa tarkastellut esimerkiksi Kukko ja Yliniemi (2005): Heidän tarkastelunsa

näkökulmana on osaamisen johtaminen osaamisen ja tietämyksen hallinnan näkökulmasta. He yhdistävät tarkastelussaan osaamisen johtamista myös rekrytointiprosessiin osana osaamisen hallinnan käsittelyä. Oikarinen ja Pihkala (2010) taas esittelevät osaamisen johtamista strategia- ja innovaatio-suuntautuneesti. Heidän tarkastelussaan huomioidaan myös osaamisen tunnistamiseen ja rekrytointiin viittaavia elementtejä. Kansainvälisesti OECD:n (2019) raportissa avataan laajasti opettajilta vaadittavia osaamisista ja taitoja sekä rehtoreiden osaamisen johtamisen näkökulmia kouluorganisaatioissa. Raportissa käsitellään rehtoreiden osaamisen johtamisen yhteydessä myös rekrytointiprosessiin liittyviä näkökulmia.

Osaamisen tunnistamisen käsitteestä löytyy suomalaista tutkimustietoa osaamisperusteisuuden käsitettä runsaammin. Myös osaamisen tunnistamisen käsitteen tutkimus on painottunut Suomessa osaamisperusteisuuden käsitteen tavoin koulutuksen kontekstiin. Suomessa osaamisen tunnistamista ovat tarkastelleet esimerkiksi Wilhelmsson (2010) sekä Vehkala ja Härkönen (2020). Ketamo ym. (2022) ovat eritelleet monipuolisesti osaamisen tunnistamisen näkökulmia suhteessa yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan erilaisiin toimintoihin. Oosi ym. (2020) taas ovat tarkastelleet osaamisen tunnistamisen ja tunnistamisen prosesseja koulutuksessa ja työelämän organisaatioissa Suomessa sekä kansainvälisesti. Lisäksi Airaksinen (2020) on avannut yksilön oman osaamisen tunnistamisen merkitystä voimaantumisen lähteenä. Kansainvälisellä tutkimuskentällä esimerkiksi OECD:n (2022) raportissa avataan osaamisen tunnistamisen merkitystä ja toimintamalleja suhteessa Euroopan aikuisväestön osaamisen täydentämisen ja kehittämisen mahdollisuuksiin.

Tutkielmani aiheesta eli osaamisperusteisesta rekrytointiprosessista ei löydy suoraan tutkimusjulkaisuja lainkaan. Tutkielmani aiheeseen liittyen suomalaisen tutkimuskentän osalta Kuopiossa on kuitenkin meneillään vuosina 2024–2027 toteutettava Osaamisperusteinen rekrytointi -hanke. Kansainvälisesti löytyy joitain tutkimuksia, jotka sivuavat läheisesti oman tutkielmani aihetta. Esimerkiksi McClelland (1973) esittää ajatuksen siitä, että rekrytointiprosessissa huomio tulisi siirtää älykkyyden mittaamisesta todellisiin organisaatioissa vaadittaviin osaamisiin. Tämä ajatus on rinnastettavissa osaamisperusteisen rekrytointiprosessin näkökulmiin. Lisäksi OECD:n (2025) laajassa osaamiseen keskittyvässä raportissa tarkastellaan osaamista esimerkiksi osaamisperusteisuuden ja osaamisen tunnistamisen näkökulmista. Raportissa tehdään huomioita myös osaamisen tunnistamisen ja osaamisperusteisuuden merkityksistä osana rekrytointiprosesseja.

Tutkielmani pääkäsitteitä rakentavan teoreettisen kehikon osalta tärkeitä käsitteitä ja ilmiöitä ovat osaaminen, kompetenssi, osaamisidentiteetti sekä tulevaisuuden työelämäosaamisen ennakointi. Näiden käsitteiden osalta tutkimustietoa löytyy enemmän suhteessa osaamisperusteisuuden käsitteeseen. Erityisesti osaamisen ja kompetenssin käsitteitä on tutkittu laajalti. Osaamisen ja kompetenssin käsitteitä Suomessa on tarkasteltu esimerkiksi Sitran (2022), Hörkön ym. (2019) sekä Syväjärven ja Stenvallin (2003) julkaisuissa. Viitala ja Uotila (2014) esittelevät artikkelissaan organisaation osaamista sekä sen ilmentymiä HR-barometriaineistossa. Heidän tarkastelussaan osaamiseen yhdistyy myös osaamisen johtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja rekrytointiprosessin elementtejä. Kansainvälisesti esimerkiksi Jonnaert ym. (2007) tekevät eroa opetussuunnitelman ja käytännön osaamisten ja kompetenssien välille.

Osaamisidentiteettiä on Suomessa tarkastellut esimerkiksi Paaso ja Maunu (2022) ja kansainvälisesti esimerkiksi Colley ym. (2003), Kreiner ym. (2006) sekä Ibarra (1999). Paaso ja Maunu (2022) tarkastelevat osaamisidentiteetin rakentumista ammattiin opiskelevien nuorten tulevaisuuskuviiin pohjautuen. Colley ym. (2003) taas tarkastelevat osaamisidentiteettiä ammatillisen habituksen rakentamisen näkökulmasta. Tulevaisuuden työelämäosaamisen ennakoinnin ilmiötä on Suomessa tutkinut esimerkiksi Lempinen (2010) ja Paaso (2015). Kansainvälisesti tulevaisuuden työelämäosaamisen ennakoinnin ilmiötä käsitellään esimerkiksi OECD:n (2025) osaamiseen keskittyvässä raportissa. Lempinen (2010) tarkastelee tulevaisuuden työelämäosaamisen ennakointityön ilmiötä suhteessa korkeakoulukontekstiin: Hän avaa korkeakoulutuksen ennakointityön merkitystä tulevaisuuden työelämäosaamisen rakentajana. OECD:n (2025) raportissa tulevaisuuden työelämäosaamisen ennakointityön ilmiötä käsitellään esimerkiksi eri lähtökohdista organisaatioihin hakeutuvien yksilöiden ammatillisten kompetenssien tasalaatuistamisen näkökulmasta.

2 OSAAMISPERUSTEISUUS OSANA REKRYTOINTIPROSESSIA

2.1 Osaamisperusteinen rekrytointi ilmiönä

2.1.1 Rekrytoinnin käsitteen määrittelyä

Rekrytoinnin käsite viittaa organisaation henkilöstön hankkimiseen (Viitala & Jylhä, 2019, 272). Rekrytoinnin tavoitteena on hankkia organisaation kannalta merkittävää osaamista ja samalla täydentää organisaation mahdollista osaamisvajetta, vahvistaa organisaation henkilöstön välistä positiivista dynamiikkaa sekä koko organisaation ilmapiiriä, tukea organisaation sisäistä roolijakoa sekä saada henkilöstö kukoistamaan ja työskentelemään täydellä potentiaalillaan (Rahkamo, 2014, 116–117; Kivinen, 2008, 101; Kukko & Yliniemi, 2005, 61; Hanhinen, 2010, 188). Rekrytointi voi tapahtua sisäisesti esimerkiksi henkilöstön uudelleenjärjestelyiden kautta, tai ulkoisesti organisaation ulkopuolelta osaavaa työvoimaa hakien. Ulkoista rekrytointia voidaan toteuttaa erilaisissa kanavissa, kuten erillisillä rekrytointisivustoilla, sosiaalisen median kanavissa tai vaikkapa organisaation omien kotisivujen kautta. Rekrytoinnin tavat vaikuttavat organisaation julkisuuskuvaan, ja tätä kautta osaavien työntekijöiden saatavuuteen, joten rekrytointi on tärkeää hoitaa mahdollisimman sujuvasti ja asianmukaisesti. (ks. Palosuo, 2009, 42; Viitala & Jylhä, 2019, 272, 274; Auvinen & Lämsä, 2020, 19; Säntti, 2014, 195; Hyppänen, 2013; Salminen, 2015, 149.)

Laadukkaan rekrytoinnin elementteinä voidaan nähdä esimerkiksi suunnitelmallisuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus jokaista hakijaa kohtaan sekä rekrytointikäytäntöjen monipuolisuus ja ammattimainen toteuttaminen organisaation näkökulmasta soveltuvimman hakijan valitsemiseksi (ks. Huilaja, 2019, 31, 56; Viitala & Uotila, 2014, 111; Mälkki, 2025, 165; Vashanti, 2012, 45). Rekrytoinnin käsite on tutkielmani keskiössä: Tarkastelen osaamisperusteisuuden ilmiötä ja osaamisten tunnistamisen keinoja rekrytoinnissa kohdentaen tarkasteluni erityisesti rekrytointiprosessin eri vaiheisiin. Tutkielmassani rekrytointia tarkastellaan nimenomaan ulkoisen rekrytoinnin osalta, jolloin erilaiset organisaation sisäisesti toteutettavat henkilöstön uudelleenjärjestelyt rajautuvat tutkielmani ulkopuolelle.

Tämän hetken työelämän, työurien ja työssä vaadittavan osaamisen moninaisuus ja muuttuvuus heijastuvat myös rekrytointiprosesseihin. Ihminen käy työuransa aikana läpi yleensä useita rekrytointitilanteita. (Huilaja, 2019, 20, 55–56.) Esimerkiksi organisaation kasvaessa tai

muuttaessa toimintaansa voidaan tarvita uudenlaista osaamista, jolloin rekrytoinnin tarve nousee esiin (Hyppänen, 2013). Rekrytointi voidaan nähdä haastattelijan ja haastateltavan väliseksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa molemmilla osapuolilla on omat käsityksmaailmansa, elämäntapahtumansa ja tavoitteensa, ja jossa kumpikin taho kerää toisistaan informaatiota prosessissa menestyäkseen. Rekrytointia ei tulisi siis nähdä pelkästään yksipuolisesti rekrytoijaosapuolen työhön soveltuvimman hakijan valitsemisena, vaan myös työnhakijan mahdollisuutena valita itselle mieluinen työorganisaatio. Rekrytointia ilmiönä leimaa esimerkiksi tilannesidonnaisuus ja tilanteen ainutkertaisuus, useat eri kokoonpanoin ja odotuksin toteutettavat tapaamiset, neuvottelemisen sujuvuus, valinnaisuuden vaikutukset sekä niin rekrytoijan kuin työnhakijankin rekrytointiosaaminen. (Huilaja, 2019, 3–4, 13, 51, 69, 75; Määttä & Virtanen, 2000, 139; Koivunen, 2017, 246; Laukkarinen, 2022, 162; Hyppänen, 2013; Auvinen & Lämsä, 2020, 23.)

Rekrytoinnin kannalta olisi tärkeää, että valittu henkilö kiinnittyisi mahdollisimman vahvasti organisaatioon: Tällä tavoin pyrkimyksenä esimerkiksi olisi, ettei henkilöstön liiallisen vaihtuvuuden myötä menetettäisi erilaisten panostusten kautta vahvistettua organisaation kannalta merkittävää osaamispotentiaalia (Kultalahti & Viitala, 2014, 124, 131; Virtanen & Kauppinen, 2008, 48). Työntekijän positiivista kokemusta, ja tätä kautta sitoutumista organisaatioon voidaan tukea esimerkiksi uuden työntekijän arvostavan kohtaamisen sekä organisaation arvopohjaan kiinnittymisen kautta (ks. Mälkki, 2025, 226–227).

Rekrytointiprosessista puhuttaessa halutaan viestiä siitä, että rekrytointikokonaisuus on vaihteellinen, pidempiaikainen sekä toimintatavoiltaan ja toimijajoukoltaan monimuotoinen, eikä sen kesto tai alku- ja loppupistettä ole täysin yksiselitteistä määrittää (Huilaja, 2019, 4, 13, 37–38, 56; Viitala & Jylhä, 2019, 272–273; Ruotsalainen, 2019, 13). Organisaatioissa rekrytointi voidaan yrittää rakentaa prosessiksi, jota voitaisiin hyödyntää eri rekrytointien kohdalla samankaltaisena (Luoma, 2014, 84). Vaikka rekrytointiprosesseissa yleisesti voidaan havaita tiettyjä säännönmukaisuuksia, rakentuvat ne jokaisessa organisaatiossa ja jokaisen rekrytoitavan kohdalla kuitenkin omiksi ainutlaatuisiksi kokonaisuuksikseen (Huilaja, 2019, 55; Lengnick-Hall ym., 2009, 67). Uuden työntekijän ulkoinen rekrytointiprosessi pitää Viitalan ja Jylhän (2019, 272–273) mukaan sisällään esimerkiksi seuraavia osa-alueita:

- Avoimen työtehtävän sisältöjen, siihen vaadittavan osaamisen ja muiden tietojen määrittely
- Aiemmin töitä hakeneiden potentiaalisten hakijoiden läpikäynti
- Hakuilmoituksen tekeminen ja julkaisu avoimesta työtehtävästä
- Työhaastatteluiden ja muiden valintatapojen järjestäminen

- Työntekijän valinnan tekeminen
- Työsopimuksen tekeminen valitun henkilön kanssa

(Viitala & Jylhä, 2019, 272–273).

Rekrytointiprosessi voidaan kuvata Huilajan (2019, 31) esittämän, Rantalaa (1999) ja Woodia (1988) mukailevan kolmivaiheisen prosessin kautta: Prosessin vaiheina ovat avoin työpaikka, sopivien työntekijöiden etsintä sekä työntekijän valinta. *Avoimen työpaikan vaiheessa* määritellään esimerkiksi organisaation työvoiman ja osaamisen tarve sekä rekrytoitavan työtehtävän sisältö. *Sopivien työntekijöiden etsinnän vaiheessa* sovitaan rekrytoinnin tiedottamiseen ja hakemisen väyliin liittyvistä asioista. *Työntekijän valinnan vaiheessa* vahvistetaan esimerkiksi valinnan kriteeristö, toteutustavat ja toteuttajat. Lopulta valinnan vaiheessa valitaan työhön soveltuvin työnhakija. (Huilaja, 2019, 31.)

Tutkielmassani rekrytointiprosessi on jaoteltu viiteen eri vaiheeseen: rekryointitarpeen kartoitukseen, rekrytoinnin käynnistämiseen, rekrytoinnin aktiiviseen vaiheeseen, rekrytoinnin päättämiseen ja rekrytoinnin jälkivaiheeseen. *Rekryointitarpeen kartoitus* sisältää henkilöstösuunnittelun elementit. Tämä vaihe vastaa Huilajan (2019, 31) esittämän jaottelun avoimen työpaikan vaihetta. *Rekrytoinnin käynnistäminen* kohdentuu rekrytointi-ilmoituksen laatimiseen. Tämä vaihe yhdistyy Huilajan (2019, 31) esittämän jaottelun mukaisesti työntekijän etsinnän vaiheeseen. *Rekrytoinnin aktiivinen vaihe* taas rakentuu työhakemusten läpikäymisen ja työnhakijoiden arvioinnin toiminnoille. Työhakemusten läpikäyminen voisi kohdentua vielä edellä mainittuun työntekijän etsinnän vaiheeseen, kun taas haastattelut kohdentuvat jo Huilajan (2019, 31) esittämän jaottelun viimeiseen työntekijän valinnan vaiheeseen. *Rekrytoinnin päättäminen* sisältää työntekijän valinnan. Tämä kohdentuu luonnollisesti edellä mainittuun työntekijän valinnan vaiheeseen. Lisäksi jaotteluni viimeinen *rekrytoinnin jälkivaihe* kohdentuu uuden työntekijän perehdytykseen.

Otan tutkielmaani mukaan myös perehdytyksen käsitteen osana rekrytointiprosessin tarkastelua. Päätin ottaa perehdytyksen mukaan rekrytoinnin vaiheeksi ja näin osaksi työnhakijan osaamisen tunnistamisen keinojen tarkastelua, koska tässä vaiheessa valitun työntekijän osaamisen tunnistamista toteutetaan suhteessa rekrytointiprosessissa ilmenneisiin osaamisiin. Koska perehdytyksen aikana valitun työntekijän osaamista tarkastellaan ja vertaillaan muun rekrytointiprosessin aikana nousseeseen osaamispotentiaaliin, on perehdytys mielestäni oman tutkimukseni kannalta tärkeä osa rekrytointiprosessia. Päätöstäni tukee Fevren (1992, 12) ajatus siitä, että vasta organisaatiossa hetken aikaa toimineena työntekijä ymmärtää, mitä häneltä odotetaan ja mitä hän organisaatiolta saa. Vastaavasti rekrytoijaosapuoli ymmärtää

vasta tällöin, millainen osaaja organisaatioon on saatu. Näin ajateltuna rekrytointiprosessin voidaan nähdä päättyvän vasta, kun valitun työntekijän työsuhde on jo käynnistynyt. (Fevre, 1992, 12.) Myös Huilaja (2019, 56) on esittänyt ajatuksen perehdytyksen vaiheesta osana rekrytointiprosessia. Lisäksi Ruotsalainen (2019, 13) on maininnut omassa rekrytoinnin prosessijaottelussaan Ruotsalaista ja Tiaista (2019) mukailleen perehdytyksen osana post-rekrytoinnin vaihetta. Näin myös perehdytys voidaan siis katsoa kuuluvan osaksi rekrytointiprosessia.

Rekrytoinnin ja rekrytointiprosessin käsitteet sijoittuvat osaksi organisaatioiden henkilöstökäytäntöjä, henkilöstövoimavarojen johtamista sekä tätä kautta myös osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta sisältää ajatuksen organisaatiossa tarvittavan osaamisen täydentämisestä esimerkiksi rekrytoinnin avulla. Organisaatioiden henkilöstökäytännöillä tarkoitetaan organisaation muutoksen, kehittämisen tai uudistamisen kohdalla toteutettavia toimintatapoja. (Stenvall ym., 2007, 36; Viitala & Jylhä, 2019, 271; Laurila, 2010, 247; Lengnick-Hall ym., 2009, 64; Cabrera & Cabrera, 2002, 724–726; Ollila, 2006, 137; Hyrkäs, 2009, 33–34, 70; Auvinen & Lämsä, 2020, 14; Järnlström & Luoma, 2014, 50; Määttä & Virtanen, 2000, 139.) Muita henkilöstökäytäntöjä rekrytoinnin lisäksi ovat esimerkiksi henkilöstön tarpeen arviointi, osaamisen vahvistaminen sekä työsopimusasiat (Viitala, 2021, 13). Pienissä organisaatioissa voidaan hyödyntää vain joitain henkilöstökäytäntöjä, kun taas isoissa yrityksissä henkilöstökäytäntöjen käyttö voi olla hyvinkin monipuolista. Myös organisaation tilanne ja toimiala vaikuttavat omalta osaltaan henkilöstökäytäntöjen käyttöön. (Viitala & Jylhä, 2019, 271.)

Organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen kautta organisaation on mahdollista toteuttaa liiketoimintastrategiassa linjattua henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöstrategialla ymmärretään henkilöstöä koskevia suunnitelmia ja yleisiä linjanvetoja, joiden kautta pyrkimyksenä on varmistaa yhdessä organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Rekrytointiprosessia voidaan käyttää yhtenä henkilöstökäytäntönä esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa yrityksen suunnitelmana on jollain tapaa muuttaa toimintaansa. Rekrytointiprosessia voidaan nähdä siis toteutettavan osana organisaation strategiaa, mutta siihen vaikuttaa myös esimerkiksi tarjolla olevan työvoiman määrä, lainsäädännölliset tekijät sekä organisaation jakamat arvot ja valitut rekrytointikäytännöt. (Viitala & Jylhä, 2019, 272; Virtanen & Kauppinen, 2008, 46; Jolkkonen ym., 2014, 508; Lengnick-Hall ym., 2009, 66; Huilaja, 2019, 33; Järnlström & Luoma, 2014, 54; Huotari, 2009, 72; Ollila, 2006, 155.)

Kun rekrytointiprosessi toteutetaan laadukkaasti, ja siinä hyödynnetään monipuolisesti erilaisia toimintatapoja, se voi omalta osaltaan edesauttaa organisaation osaamisen soveltamista käytäntöön sekä organisaation kannalta potentiaalisten hakijoiden ja organisaatiossa asetettujen tavoitteiden saavutettavuutta (Syväjärvi & Stenvall, 2003, 125; Huilaja, 2019, 40; Uotila & Viitala, 2014, 64). Rekrytointiin panostaminen ja sen monipuolinen ja laadukas toteuttaminen tukee myös organisaatioon valitun henkilöstön sitoutumista, osaamista sekä työskentelytehokkuutta, -motivaatiota ja -laatua. Tätä kautta organisaation henkilöstöressin määrän ja laadun optimointi, kokonaissuoriutumisen sekä menestys samalla vahvistuvat. (Huselid, 1995, 635–636; Lengnick-Hall, 2009, 72; Järnlström & Kallio, 2015, 51; Hyrkäs, 2009, 71; Lunden, 2022, 66.) Vaikka rekrytointiprosessia pyrittäisiin tehostamaan esimerkiksi lyhentämällä siihen kuluvaan aikaan, lopulta rekrytointiprosessin lopputulos eli osaavan ja organisaation tarpeen kannalta sopivan henkilön hankinta on kuitenkin rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta olennaista (ks. Järnlström & Kallio, 2015, 51; Huotari, 2009, 131).

Rekrytoinnin merkitys kouluorganisaation henkilöstökäytäntönä voisi korostua esimerkiksi tulevaisuuden osaamis- tai henkilöstötarpeisiin vastaamiseksi strategian mukaisesti tai vaikkapa tilanteessa, jossa organisaatio haluaisi lähteä kokeilemaan koko organisaatiotasolla jotain uutta pedagogista toimintamallia. Rekrytointi nähdään luontevana tapana hankkia organisaatioon uutta osaamista vanhan korvaamiseksi tai päivittämiseksi (Toivanen ym., 2012, 11). Kouluorganisaatioiden rekrytoinneissa painottuu ajatus opetus- ja ohjausryhmän, sekä toisaalta tiimien rakentamisen kannalta oikeanlaisen henkilön rekrytoinnista ja sitouttamisesta: Tätä kautta voidaan varmistaa esimerkiksi oppilaiden kokonaisvaltainen hyvinvointi ja kehitys sekä kouluorganisaation aktiivinen kehitystyö (ks. Koivunen, 2016, 160; Sinervo & Laihonon, 2022, 285; Raasumaa, 2010, 161–162, 177, 212). Kuntatasolla organisaatioiden selkein haasteina rekrytointityön näkökulmasta on esimerkiksi taloustilanteen tiukkeneminen, eläkkeelle jäävien suuri määrä sekä uuden henkilöstön saatavuus: Käytännössä eläköityvien työntekijöiden tilalle tulisi löytää laadukkaita osaajia, mutta samalla henkilöstömäärän vähentäminen nähdään eräänä talouden säästökohteena (Viitala & Lehto, 2014, 139–140). Myös kouluorganisaatioissa taloudellisen tilanteen tiukkenemisen vaikutukset on nähty erityisesti rekrytointiprosesseja haastavaksi ilmiöksi (Sinervo & Laihonon, 2022, 283). Perusopetuksessa rehtorin tulee esihenkilönä kuitenkin rekrytointien kautta varmistaa, että kouluorganisaation opetuksen perustehtävä sekä muut tarvittavat kehitystehtävät tulee laadukkaasti toteutettua (ks. Raasumaa, 2010, 253).

2.1.2 Osaamisperusteisuus organisaatioiden ilmiönä

Osaamisperusteisuus on käsitteenä usein pedagogiseen toimintaan yhdistettävä periaate, jonka keskiössä on oppija ja hänen osaamisensa. Osaamisperusteisuuden käsite kytkeytyy kuitenkin myös organisaatiotasolle: Osaamisperusteisuuden voidaan nähdä korostuvan erityisesti inhimillisen pääoman osaamisen elementin sekä osaamisen johtamisen, ja tätä kautta myös henkilöstövoimavarojen johtamisen rakentumisen toiminnoissa (ks. Ollila, 2006, 12; Viitala ym., 2014, 5). Osaamisperusteisuuden käsitteeseen liittyvät ajatukset osaamisen hankkimisesta erilaisista ympäristöistä omatahtisesti sekä monialaisen osaamisen, myös epävirallisen arjen osaamisen, tunnistaminen ja tunnustaminen. (Kukkonen & Jussila, 2015, 10, 18; Raudasoja & Rinne, 2018a, 61; Brauer, 2019, 34.) Osaamisperusteisuuteen liittyy siis ajatus siitä, että osaamisen hankkimisen tavalla ei ole enää niin suurta painoarvoa: Toisin sanoen niin formaali, informaali kuin nonformaalikin osaaminen voidaan nähdä yhtä lailla arvokkaaksi (Harris & Wihak, 2014, 13–14; ks. myös Coombs & Ahmed, 1974, 8). Kepasen (2018, 34) mukaan osaamisperusteisuuden taustana voidaan nähdä tietyllä tapaa konstruktivistinen oppimiskäsitys siinä mielessä, että uuden oppiminen edellyttää aina jotain aiemmin opittua. Toisaalta osaamisperusteisuus tukee myös ajatusta siitä, että jokaisen oppiminen tapahtuu omalla tavalla ja omaan tahtiin (Gervais, 2016, 99). Koska pyrin tutkielmani kautta selvittämään osaamisperusteisuuden merkityksiä ja mahdollisuuksia nimenomaan organisaatioiden rekrytointiprosesseissa, huomioin tässä luvussa osaamisperusteisuuden paitsi yleisellä tasolla määrittellen, myös kohdennetusti organisaationäkökulmasta tarkastellen.

Osaamisperusteisuuden käsite voidaan yhdistää paitsi formaaliin, muodolliseen koulutukseen liittyvään osaamiseen, myös yksilön vapaa-ajan ympäristöissä tapahtuvaan oppimiseen. Oppimista voi tapahtua esimerkiksi harrastusten, töiden sekä erilaisten yhteisö- ja verkostotoimijuuksien kautta. Tällöin yksilön oppiminen voi olla joko tavoitteellista eli nonformaalia oppimista tai sattumalta jonkin tekemisen yhteydessä tapahtuvaa eli informaalia oppimista. (Raudasoja & Rinne, 2018a, 61; Coombs & Ahmed, 1974, 8.) Erilaiset oppimisen prosessit voivat myös olla osittain päällekkäisiä, jolloin voi olla vaikea erottaa, mistä yksilön tietty osaaminen on hankittu (Kepanen, 2018, 43). Esimerkiksi opettajan työnkuvaa tarkasteltaessa urheiluseuratoiminnassa yksilö voisi oppia esimerkiksi tärkeitä ryhmänhallintataitoja, kun taas järjestöaktiivina toimiessaan hän voisi omaksua vaikkapa kykyä organisoida esimerkiksi isompaa projektikonaisuutta. Molemmissa toiminnoissa yksilö voi kehittyä esimerkiksi ongelmanratkaisutaitojen osalta: Tällöin ei välttämättä voida edes määrittellä, kummasta oppimisprosessista kyseinen osaaminen on peräisin. Näitä vapaa-ajan

ympäristöissä saavutettuja osaamisia yksilö voi hyödyntää ja soveltaa paitsi opettajan toimenkuvassa, myös monissa muissa oheistehtävissä kouluorganisaatioissa.

Osaamisperusteisuuden ajatuksena olisi, että yksilö hallitsisi organisaatioissa työskentelyyn vaadittavat osaamiset ja niiden soveltamisen käytäntöön, että hänen koulutuksensa kautta hankittu osaaminen olisi organisaation toiminnan kannalta relevanttia sekä käytäntöön sovellettavaa, ja että hänen jo koulutuksen aikana rakennetun ammatillisen identiteetin pohjalle voitaisiin lähteä kokoamaan yhä vahvempaa ammatillista minuutta organisaation arvoihin ja toimintatapoihin nojaten (ks. Vähätalo, 2018, 87; Mulder, 2012, 320–321; Brauer, 2021, 3). Siirtymä työelämään tulisi sujua yksilön osaamisen kannalta mutkattomasti: Tämä voidaan varmistaa organisaatioissa esimerkiksi työskentelyn aikana tapahtuvan oppimisen sekä oman osaamisen osoittamisen mahdollisuuksia tarjoten (Räisänen & Goman, 2018, 9, 16). Oppilaitosten ja organisaatioiden välinen sujuva ja tiivis työelämäyhteistyö tukee omalta osaltaan organisaatioita osaamisen riittävän laadun varmistamisessa (Raudasoja & Rinne, 2018a, 60; Valtioneuvosto, 2020b, 38; Räisänen & Goman, 2018, 9).

Osaamisperusteisuus toimii tietynlaisena sillanrakentajana yksilön siirtyessä opiskeluiden jälkeen kohti työelämää. Esimerkiksi oppilaitosten ja organisaatioiden välisten osaamisen vastaavuus, pula osaavista työntekijöistä, muutokset henkilöstön määrissä ja työtehtävien sisällöissä, osaamisen monialaisuuden ja monipuolisen käytettävyyden vaatimukset sekä joustavien opintopolkujen lisääntynyt tarve tuovat omat haasteensa organisaatioiden toiminnalle (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2010, 32). Osaamisperusteisuus voisi toimia eräänä ratkaisuna näihin organisaatioiden haasteisiin: Kun koulutusta rakennettaisiin laadukkaasti organisaatioiden tarpeista käsin ja yksilöllisesti eteneviä opintopolkuja tukien, organisaatioihin saataisiin monipuolisen ja työelämän kannalta relevantin osaamisen omaavia työntekijöitä. Tätä kautta osaaminen kohdentuisi organisaatiotasolla tarvittaviin osaamisalueisiin, ja samalla mahdollisia osaamisen aukkoja saataisiin paikattua. Lisäksi yksilöllisesti etenevien ja joustavien opintopolkujen kautta voitaisiin vastata yksittäisen työntekijän laaja-alaisemman käytettävyyden tarpeeseen esimerkiksi henkilöstömäärän vähentyessä tai työtehtävien sisältöjen muuttuessa organisaation sisällä.

Koulutuksen tulisi kyetä reagoimaan joustavasti ja nopeallakin aikataululla organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin: Esimerkiksi Covid-19 -pandemian kaltaisissa suurissa, organisaatioiden perustoimintoihin vaikuttavissa muutoksissa oppilaitosten tulisi kyetä reagoimaan organisaatioissa yllättäen tarvittavia uusia osaamisia vahvistaen (Hörkkö ym.,

2019, 74; Brauer, 2021, 2). Koulutusalojen olisi siis mukauduttava organisaatioiden tarpeisiin (ks. Mäkinen & Annala, 2010, 51). Toisaalta myös organisaatioiden tulisi tietyllä tapaa mukautua osaamisperusteisuuden toimintatapoihin, jotta oppiminen ja työelämään orientoituminen toteutuisivat mahdollisimman laadukkaasti (Raudasoja & Rinne, 2018a, 60). Organisaatioissa muutostilanteisiin voidaan pyrkiä reagoimaan esimerkiksi osaamisia yhdistelemällä sekä joustavilla osaamisen täydentämisen tavoilla (Valtioneuvosto, 2020b, 38).

Eri oppilaitokset ja organisaatiot tulisikin nähdä vuorovaikutteisina ja tasavertaisina yhteistyökumppaneina, joista kumpikaan ei mukaudu täysin toisen vaateisiin, mutta jotka eivät kuitenkaan myöskään loittonisi liian kauaksi toisistaan (Mäkinen & Annala, 2010, 52). Lisäksi koulutusalojen ja organisaatioiden tulisi kehittyä yhdessä aina kulloisenkin tarpeen mukaan (Ketamo ym., 2022, 4). Jotta osaamisperusteisuuden käsitettä voidaan tarkastella näin eri oppilaitosten ja organisaatioiden toimintaa tehokkaammin kohdentavana toimintatapana, on mielestäni erityisen tärkeää, että osaamisperusteisuuden käsite saatetaan myös osaksi organisaatioiden erilaisia työelämän prosesseja. Pyrin tutkielmani kautta osaamisperusteisuuden käsitteen moniulotteisempaan tarkasteluun huomioiden sen nimenomaan osana organisaatioiden toimintaa ja erityisesti rekrytointiprosesseja.

2.1.3 Osaamisperusteisuus rekrytoinnin elementtinä

OECD:n (2025, 3) raportin mukaan olisi tärkeää panostaa laadukkaaseen, organisaatioiden tarpeisiin kohdentuvaan osaamiseen kaikilla koulutustasoilla. Rekrytointiprosessien yhteydessä tulisi ottaa huomioon sekä organisaation osaamistarpeet, että työnhakijoiden moninaiset, myös ei-muodolliset osaamiset ja vahvuusalueet (Ketamo ym., 2022, 5; Bjørnåvold, 2000, 175). Näiden panostusten eräänä ratkaisuna nähdään osaamisperusteinen rekrytointiprosessi. Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin katsotaan tukevan organisaatioita myös osaamispuolan vähentämisessä, rekrytoinnin tasavertaistamisessa sekä henkilöstön osallisuuden ja tuottavuuden vahvistamisessa. Osaamisperusteista rekrytointia voitaisiin toteuttaa monin eri tavoin. Erityisesti julkisen sektorin rekrytointiprosesseihin tulisi saattaa erilaisia osaamisperusteisia rekrytointimalleja ja -menetelmiä. Osaamisperusteisen rekrytoinnin tueksi tulisi myös luoda erilaisia arviointityökaluja, joiden kautta osaamisen tunnistamista ja arviointia voitaisiin helpottaa ja tasalaatuistaa. Työnhakijoiden kaikenlainen osaaminen tulisi huomioida rekrytointiprosessissa riippumatta siitä, mistä se on hankittu. Osaamisperusteisessa rekrytointiprosessissa on tärkeää, että rekrytoijaosapuolella on mahdollisuus itselleen olennaisen osaamisen tunnistamiseen, mutta samalla myös työnhakijaosapuolen mahdollisuus

osoittaa omaa osaamistaan. Henkilöstön osaamista tulisi osata hyödyntää tehokkaasti, jotta henkilöstön osaamispotentiaali saataisiin maksimaalisesti organisaatioiden hyötykäyttöön. (OECD, 2025, 3, 21, 71–72, 251; ILO, 2025, 17.)

Osaamisperusteisen rekrytoinnin pohjana voidaan nähdä McClellandin (1973, 7) ajatukset siitä, että rekrytoinnin osalta työntekijän valinnoissa tulisi siirtyä älykkyyden mittaamisesta kohti kompetenssien arviointia. Kompetenssien arvioinnissa tulisi huomioida esimerkiksi arjen todellisuutta vastaavat tehtävänannot sekä yksilön todellinen osaaminen ja kyky oppia uutta. (McClelland, 1973, 7–8.) Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin voidaan nähdä vaikuttavan jollain tapaa organisaation eri toimijaryhmiin: Esimerkiksi rekrytoijan näkökulmasta osaamisperusteinen rekrytointi edellyttää uudenlaisia rekrytoinnin tapoja. Työnhakijalta osaamisperusteisuus osana rekrytointiprosessia vaatii sitä, että hän osaa tunnistaa ja ilmaista omaa osaamistaan mahdollisimman sujuvasti. Osaamisperusteisella rekrytointiprosessilla voisi kuitenkin olla erityistä merkitystä myös niille työnhakijoille, joilla on syystä tai toisesta haastavaa ilmaista omaa osaamistaan tai saada osaamispotentiaalistaan huolimatta työpaikkaa. Tästä esimerkkinä voisivat olla vaikkapa työnhakijat, joilla on työhön vaadittava osaaminen, mutta ei vielä kertynyttä työkokemusta. (ks. OECD, 2025, 72, 251; ILO, 2025, 17.)

Miettinen ym. (2021, 29) pohtivat osaamisperusteisuuden käsitettä organisaatioiden alakohtaisten muutosten näkökulmasta. Heidän mielestään organisaatioiden alati muuttuvat osaamistarpeet eivät ole ratkaistavissa pelkästään jatkuvan oppimisen kautta. Rekrytoinnin osalta tärkeintä ei myöskään saisi olla se, että työntekijöiksi pyrittäisiin löytämään geneeristen taitojen ideaalityyppejä: Tavoitteena ei siis tulisi olla se, että etsittäisiin ihmisiä, joilta löytyisi mahdollisimman laaja kirjo yleisesti organisaatioissa edellytettäviä ominaisuuksia, esimerkkeinä mainittakoon vuorovaikutustaidot, itsereflektioidot tai suunnittelutaidot. Sen sijaan tavoitteena tulisi olla organisaation oman ammattialan muutosten ymmärtäminen, jota kautta voitaisiin lähteä tarkastelemaan, millaista osaamista nämä muutostilanteet ja niistä selviäminen vaatisivat. (Miettinen ym., 2021, 29.) Tämän pohdinnan lopputulemana voidaan nähdä se, että osaamisperusteinen rekrytointiprosessi tulisi lähteä rakentamaan organisaation osaamisen tarpeista käsin. Osaamistarpeiden määrittely taas edellyttää sitä, että rekrytoijaosapuolella on ymmärrys organisaation tämän hetken ja tulevaisuuden tilasta sekä tähän tilaan vaikuttavista alakohtaisista muutoksista.

Ketamon ym. (2022, 14–15) ja Huilajan (2019, 62, 70, 76) näkemykset rinnastuvat tietyllä tapaa Miettisen ym. (2021, 29) edellä esitettyihin ajatuksiin. Tämän hetken rekrytoinneissa nähdään

korostuvan ajatus siitä, että valittavan henkilön odotetaan olevan ”hyvä tyyppi” (Ketamo ym., 2022, 14; ks. Huilaja. 2019, 76). Näin työntekijän valinnassa painottuvat perinteisen rekrytointiprosessin tutkinto- ja työkokemusorientaatioiden sijaan haastavammin mitattavissa olevat pehmeät ominaisuudet, kuten persoonallisuuden piirteet tai työhön ja organisaatioon soveltuvuuden erilaiset kriteerit. Tällöin arvioinnin kohteena on ihminen kokonaisvaltaisesti. (Huilaja, 2019, 62, 70; ks. Huilaja & Valkonen, 2012, 140.) Hyvällä tyyppillä tarkoitetaan esimerkiksi sosiaalisesti taitavaa, ulospäin suuntautunutta sekä muutosmyönteistä ihmistä. Kun rekrytointiprosessissa pyritään löytämään tällaista työelämän ihannetyyppeä, on riskinä se, että rekrytoija valitsee organisaatioon omasta mielestään mukavan ihmisen tai henkilön, jonka kanssa jakaa yhteisiä mielenkiinnon kohteita. Tällöin työnhakijoiden todellinen osaaminen voi jäädä toisarvoiseksi. Lisäksi rekrytointitilanteessa osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kannalta rekrytoijaosapuolen tulisi selkeyttää itselleen, mitkä hakijan ominaisuudet ovat todellisia osaamisia, ja mitkä taas esimerkiksi persoonallisuuden piirteitä, joita ihmisten on mahdotonta pyrkiä oppimaan. (Ketamo ym., 2022, 14–15.) Rekrytoijan on siis tärkeää jo ennen rekrytointia vahvistaa ymmärrystään paitsi organisaation osaamistarpeista, myös siitä, mitä osaaminen yleisesti ottaen on.

Osaamisperusteisen rekrytoinnin osalta voidaan myös tarkastella työnhakijoiden osaamisten ja todellisuuden vastaavuutta. Rantanen ja Marjanen (2019, 32) pohtivat ammattikorkeakoulukontekstin osaamismäärittämissä nojaten sitä, että määrityksissä on mukana myös yksilön persoonallisuuteen, motivaatiotekijöihin ja arvoihin liittyviä kompetensseja. Esimerkkinä he mainitsevat, että sairaanhoitajan osaamismäärittämissä on kirjattu ajatus sairaanhoitajan ammatti-identiteetin omaksumisesta. Heidän ajatuksiaan mukailleen tätä ei kuitenkaan voida vielä tulkita niin, että sairaanhoitaja automaattisesti toimisi organisaatiossa aina oman ammatti-identiteettinsä mukaisesti. (Rantanen & Marjanen, 2019, 32.) Jonnaert ym. (2007, 191–192) esittelevät tähän ajatukseen liittyen käsiteparin *todellinen osaaminen-virtuaalinen osaaminen*: Todellisella osaamisella tarkoitetaan organisaation käytännön arjen tilanteissa selviämiseen kehitettyjä toimintatapoja, kun taas virtuaaliosaaminen nähdään esimerkiksi koulutusohjelman tavoitteisiin kirjatuksi hypoteesiksi siitä, miten yksilön tulisi tiettyssä tilanteessa selviytyäkseen toimia. Rantasen ja Marjasen ajatukseen yhdistettynä virtuaalinen osaaminen ei siis vielä takaa yksilön todellista osaamista.

Edellä esitettyä voidaan lähteä siirtämään myös kouluorganisaatiossa tapahtuvaan osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kontekstiin. Jos opettajan tai koulunkäynninohjaajan rekrytointiprosessin osaamisvaatimuksina pidettäisiin esimerkiksi sitä, että tuleva työntekijä

sitoutuisi kouluorganisaation yhteisöllisyyden tai yhteisöohjautuvuuden arvoihin, ei kuitenkaan voida vielä tietää, miten tuleva työntekijä tämän arvon mukaisesti toimisi. Tässä tilanteessa rekrytointiprosessiin asetetut osaamisvaatimukset ja tietyllä tapaa myös työnhakijan kirjallinen tai sanallinen toteamus omasta osaamisestaan voidaan nähdä virtuaalisen osaamisen toimintoina, kun taas todellinen osaaminen näyttäytyy rekrytoijalle vasta käytännön arkityössä. Näin ajateltuna voidaan yleisesti todeta, että rekrytoijaosapuolen työnhakijoiden osaamisen tunnistaminen rekrytointiprosessin alkuvaiheissa ei vielä välttämättä tarkoita sitä, että nämä osaamiset automaattisesti siirtyisivät osaksi heidän työskentelyään kouluorganisaation arjessa: Sen sijaan perehdytyksen vaiheella rekrytointiprosessissa on lopulta tärkeä merkitys työntekijän todellisen osaamisen arvioinnissa. Muilta osin kouluorganisaation näkökulmasta tarkasteltuna rehtorin tulisi rekrytoijan roolissa osaamisperusteisen rekrytointiprosessin periaatteisiin nojautuen esimerkiksi suunnitella ennakkoon kouluorganisaation osaamis- ja rekrytointitarpeita, palkata organisaation ja sen henkilöstön kokemia tarpeita vastaavia osaajia, huomioida rekrytoinnissa myös organisaation työntekijöiden sijoittelu ja oppilasryhmäkohtaiset tarpeet sekä tukea omalta osaltaan osaamisperusteisia toimintatapoja tukevan organisaatiokulttuurin rakentumista (ks. Raasumaa, 2010, 161–162, 206, 253).

2.2 Osaamisen tunnistaminen osana osaamisperusteista rekrytointia

2.2.1 Osaamisen tunnistaminen organisaatioiden ilmiönä

Tämän hetken yhä moninaisemmat organisaatioiden ilmiöt edellyttävät työntekijöiltään jatkuvasti yhä monipuolisempaa osaamista. Työntekijöiden oman osaamisen tunnistaminen myös substanssiosaamisen ulkopuolelta sekä oman osaamisen esiin tuominen organisaation hyödynnettäväksi onkin noussut tärkeään arvoon. (Häkkinen, 2020, 164.) Osaamisen tunnistaminen edellyttää aina jollain tapaa osaamisen arviointia: Yksilö voi arvioida omaa osaamistaan, jolloin puhutaan itsearviointista tai itsereflektiosta. Osaamista voidaan arvioida myös sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Esimerkiksi organisaatiotasolla osaamisen arviointiin voivat osallistua niin kollegat kuin esihenkilötkin. Organisaatiotason osaamisen arviointityö kohdentuu osaamisperusteisuuden ajatukseen. Organisaatioissa osaamisen arviointia voidaan tehdä vaikkapa työyhteisön kokonaisosaamista kartoittamalla. (ks. Lepänjuuri & Niskanen, 2014, 14.)

Osaamisen tunnistaminen voidaan nähdä osana osaamisperusteisuuden käsitettä, ja tätä kautta myös siis osana osaamisperusteista rekrytointiprosessia (ks. esim. OECD, 2025, 72). Osaamisperusteisuuden ja osaamisen tunnistamisen käsitteet ovat täten tiiviisti sidoksissa

toisiinsa. Nostan kuitenkin tässä kohtaa esiin osaamisen tunnistamisen käsitteen osaamisperusteisuudesta erillisenä käsitteenä, koska osaamisen tunnistamisen käsitteellä on tutkielmassani niin suuri rooli: Tarkastelen tutkielmassani niitä keinoja, joiden kautta rekrytoija voisi työnhakijoiden moninaista, organisaation tarpeiden kannalta merkityksellistä osaamista rekrytointiprosessin eri vaiheissa tunnistaa. Lisäksi huomioin tarkastelussani myös työntekijän keinot osoittaa omaa osaamistaan rekrytointiprosessissa, ja tätä kautta omalta osaltaan tukea rekrytoijan osaamisen tunnistamisen prosessia.

Oman osaamisen esiintuominen ja tietynlainen itsensä markkinointi organisaatioille oman osaamisensa kautta edellyttää sitä, että yksilöllä on ymmärrys omasta osaamispotentiaalistaan. Tämä taas vaatii sitä, että yksilö tunnistaa omaa osaamistaan (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010, 47). Toisaalta osaamisen tunnistamisen yhteydessä olisi hyvä pyrkiä tunnistamaan myös omat haasteet ja kehityskohteet, joiden kautta uuden oppimista ja ammatillista kasvua voi myös tapahtua (ks. Isacsson & Heinilä, 2020, 74). Yksilön kannattaa pyrkiä tunnistamaan omaa osaamistaan esimerkiksi itseään ja omaa osaamistaan aktiivisesti reflektoiden (Kepanen, 2018, 129). Osaamisen tunnistaminen voidaan nähdä yksilökohtaisena toimenpiteenä, jossa yksilön tulee itse toimia aktiivisesti ja aloitteellisesti (Valtioneuvosto, 2020b, 37; Oosi ym., 2020, 31). Yleisesti ottaen osaamisen tunnistaminen itsestään voi olla kuitenkin haastavaa, joten toisten ihmisten tuki ja yhteiset keskustelut organisaation sisällä kunkin työntekijän oman osaamisen tunnistamiseksi ovat osaamisen tunnistamisen prosessin kannalta tärkeässä asemassa (ks. Ketamo ym., 2022, 11; Airaksinen, 2020, 119; Salo, 2008, 330).

Euroopassa osaamisen tunnistamisesta ja tunnustamisesta puhuttaessa käytetään myös validoinnin käsitettä (Oosi ym., 2020, 13). Kansainvälisesti osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen prosessista käytetään myös lyhennettä RPL (the Recognition of Prior Learning) (ks. OECD, 2022, 4; ks. ILO, 2025, 16). Osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen merkitys vaihtelee kansainvälisesti eri maissa (ks. Oosi ym., 2020; OECD, 2022, 20). Kansainvälisessä keskustelussa esimerkiksi Euroopan Unionin neuvosto (2012, 3, 5) esittää, että yksilön aiemmin hankittua informaalia ja nonformaalia osaamista tulisi käsitellä nelivaiheisesti: Ensin osaaminen tulisi *tunnistaa*. Seuraavaksi osaaminen tulisi *dokumentoida*. Tämän jälkeen osaaminen tulisi *arvioida*. Lopuksi osaaminen tulisi vielä *tunnustaa*. (Euroopan Unionin neuvosto, 2012, 3, 5.) Tämä jaottelu toimii kansainvälisesti RPL-prosessin toteuttamisen ja osaamisen validoinnin pohjana (OECD, 2022, 13; ILO, 2025, 16).

Esimerkiksi kouluorganisaatiossa tarkasteltuna tämän mallin toteutus voisi näkyä niin, että opettajan vapaa-ajalla suorittaman koulutuskokonaisuuden kautta saavutettu osaaminen tunnistettaisiin vaikkapa siitä saadun dokumentin kautta kouluorganisaatiossa. Tämän jälkeen osaaminen saatettaisiin jollain tapaa näkyvään muotoon. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi kirjaamalla osaamiskokonaisuus ylös opettajan rehtorin kanssa käymän kehityskeskustelun yhteydessä. Seuraavaksi osaaminen arvioitaisiin sen suhteen, millaista merkitystä sillä voisi kouluorganisaatiolle olla. Tämä voisi tapahtua vaikkapa rehtorin ja opettajan välisen erillisen keskustelun kautta. Lopuksi osaaminen tunnustettaisiin esimerkiksi niin, että opettaja saisi osaamisensa myötä uutta vastuuta työtehtävien muodossa ja tätä kautta lisäkorvausta.

Niin osaamisen tunnistaminen kuin oman osaamisen ilmaiseminenkin koetaan usein haastaviksi prosesseiksi. Koulutuksen kautta saavutettu osaaminen tunnistetaan yleisesti ottaen hyvin, mutta esimerkiksi muu vapaa-ajalla hankittu osaaminen, erilaisten osaamisten yhdistämisistä syntyvät osaamisyhdistelmät, yksilön metataidot ja henkilökohtaiset vahvuudet sekä organisaatioissa piilevä hiljainen osaaminen haastavat erityisesti osaamisen tunnistamisen prosessia. Tällaisen nonformaalin ja informaalin osaamisen tunnistamista vaikeuttaa erityisesti se, että sitä ei ole arvioitu kenenkään toimesta. Näin ollen haasteeksi nousee se, ettei nonformaali ja informaali osaaminen ole selkeästi mitattavissa. Osaamisen tunnistamisessa ongelmaksi voi myös muodostua osaamisen kontekstisidonnaisuus: Tällöin tietyssä yhteydessä hankittu osaaminen ei välttämättä saa osaamisena arvoa toisessa tilanteessa. Lisäksi organisaatiossa koetaan usein helpoksi tunnistaa osaamisen puutteita, kun taas osaamispotentiaalia sekä sen mahdollista käytettävyyttä tulevaisuuden osaamistarpeina on taas haastavampaa tunnistaa. (ks. Hörkkö ym., 2019, 74; Ketamo ym., 2020, 8, 10, 13, 25; ks. Raudasoja, 2018, 70; Rajala, 2018, 105.) Sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla tarkasteltuna osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen prosessia haastavat erityisesti yhteisten toimintatapojen ja resurssien puute sekä yksilöiden erilaiset kyvyt oman osaamisen tunnistamiseen ja sanoittamiseen. (Oosi ym., 2020, 14–15).

Organisaation näkökulmasta sujuva osaamisen tunnistaminen edellyttää, että organisaatiolla on osaamisen tunnistamista tukevat rakenteet ja menetelmät. Tällä tavoin varmistetaan, että organisaatiossa on kapasiteettia hyvinkin moninaiseen osaamisen tunnistamiseen. (Mäki & Wikström-Grotell, 2020, 29; Eskola-Kronqvist & Raudasoja, 2018, 103.) Esimerkiksi eri toimijoiden välinen yhteistyö sekä riittävät resurssit osaamisen tunnistamisen toteuttamiseen voisivat omalta osaltaan tukea organisaatioiden kykyä tunnistaa osaamista (Vehkala & Härkönen, 2020, 36, 38; ks. Salo, 2008, 329). Myös erilaiset sähköiset järjestelmät voisivat

auttaa osaamisen tunnistamisessa (Oosi ym., 2020, 16). Tässä organisaatioiden haasteena on kuitenkin se, että yhtenäisiä linjauksia ja riittävää välineistöä osaamisen tunnistamisen toteuttamiseen ei vielä löydy (Valtioneuvosto, 2020b, 37; Ketamo ym., 2022, 8). Osaamisen tunnistaminen tulee mahdollistaa myös organisaation johtamisen käytännöissä (Mäki & Wikström-Grotell, 2020, 29). Lisäksi monin eri tavoin hankitun osaamisen tunnistamiseen liittyvän ohjeistuksen ja viestinnän tulee olla organisaatiossa selkeää, ja osaamisen tunnistamista tulee tarkastella organisaatiotasolla säännöllisin väliajoin sekä jatkokehittää aina tarpeen vaatiessa (ks. Vehkala & Härkönen, 2020, 33–34; ks. OPH, 2015b, 24).

Organisaation sisällä tapahtuva osaamisen tunnistaminen sisältää esimerkiksi henkilöstön vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamisen sekä heidän osaamistensa hyödyntämisen ja kehittämisen, organisaatiotason osaamistarpeiden ja vastaavasti osaamisvajeiden havaitsemisen, organisaation kokonaisosaamisen ja siihen kohdistuvan tarpeen kohtaannon arvioimisen sekä osaamisen ymmärtämisen henkilöstön työskentelyä tehostavana tekijänä (Huotari, 2009, 132–133, 156). Yksilön osaamisen tunnistamisen merkitys organisaatiotasolla näyttäytyy esimerkiksi yksilön oman osaamisen ajantasaisuuden arviointina, oman alan osaamispuheen ja osaamistarpeiden ymmärtämisenä, rekrytointiprosesseissa menestymisenä, työskentelyn aikana tapahtuvan jatkuvan oppimisen mahdollistumisena sekä oman työskentelyn mukauttamisena eri sidosryhmien toimintaan ja tarpeisiin (ks. Niskanen & Kantanen, 2020, 38–39; Lepänjuuri & Niskanen, 2014, 16; Tuomi & Sumkin, 2012, 58–59). Yksilötasolla oman osaamisen tunnistamisen ja sanoittamisen myötä yksilön osaamisidentiteetin, itsensä kokonaisvaltaisemman tuntemisen ja henkilökohtaisen kasvun rakentuminen mahdollistuu, henkilökohtaisten elämänvalintojen ja mahdollisuuksien toteuttaminen tehostuu sekä yksilön minäpystyvyys ja työhyvinvointitekijät vahvistuvat (Halonen ym., 2020; Ketamo ym., 2020, 9, 25; Airaksinen, 2020, 118, 120).

Osaamisen tunnistaminen tukee organisaation kannalta mahdollisuuksia olennaisen osaamisen arvioimiseen, ja tällä tavoin esimerkiksi osaajapulan ratkaisemiseen. Työntekijöillä taas on oman osaamisen tunnistamisen myötä mahdollisuus tuoda julki omaa osaamistaan organisaatiolle ja hyödyntää sitä osana omaa työtään. Tätä kautta voidaan omalta osaltaan vaikuttaa esimerkiksi osaamistarpeiden ja työyhteisössä jo olemassa olevan osaamispotentiaalin vastaavuuteen. (OECD, 2025, 71.) Työyhteisössä osaamisen tunnistaminen voidaan nähdä tietynlaisena henkilöstön osaamisen arvostuksen eleenä: Kun henkilöstön osaaminen tunnistetaan, syntyy heille kokemus siitä, että heidän osaamisensa on työyhteisössä arvokasta. Tätä kautta he sitoutuvat työyhteisöön tiiviimmin. Kääntäen voidaan ajatella, että jos

henkilöstön osaamista ei tunnisteta, eikä heidän osaamiselleen tätä kautta osoiteta ansaitsemaansa arvoa ja käytettävyyttä, riskinä on, että henkilöstö vaihtaa työpaikkaa tai alaa. (ks. Lindström ym., 2023, 40.)

2.2.2 Osaamisen tunnistaminen rekrytoinnin elementtinä

Tämän hetken organisaatioiden haasteiksi nimetään esimerkiksi organisaatioihin saatavien työntekijöiden ja todellisen osaamistarpeen välinen kohtaanto-ongelma, pula osaajista eri aloilla sekä se, että kaikkea työntekijöiden osaamispotentiaalia ei tunnisteta ja hyödynnetä organisaatioissa tehokkaasti (Ketamo ym., 2022, 8; Auvinen & Lämsä, 2020, 18). Näiden ongelmien juurisyynä voi kuitenkin olla myös osaamattomuus rekrytoinnissa sekä osaamisen tunnistamisessa osana sitä (ks. Huilaja, 2019, 78). Organisaatioissa tulisikin olla kykyä tunnistaa tämän hetken työntekijöiden olemassa oleva osaaminen sekä uusien rekrytoitavien työntekijöiden osaamisen tarve. Kun organisaatioissa olemassa oleva osaaminen ja mahdolliset osaamisvajeet tunnistetaan, osaamista ymmärretään ja sitä osataan myös hyödyntää ja kehittää tehokkaasti, tukee tämä omalta osaltaan rekrytoinnin kohdentamista organisaation todelliseen osaamistarpeeseen, organisaation menestystä sekä yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota. (Ketamo ym., 2022, 4, 8, 14, 25–26; ILO, 2025, 17; Huotari, 2009, 156; Huilaja, 2019, 69; OECD, 2025, 251; Oikarinen & Pihkala 2010, 60.) Ajatuksia osaamistarpeiden arvioinnista ja rekrytoinnin suhteuttamisesta jo olemassa olevaan osaamiseen on omaksuttu myös kouluorganisaatioiden rekrytoinneissa (ks. Raasumaa, 2010, 253).

Organisaatiotasolla osaamisen tunnistamisen prosessi korostuu esimerkiksi rekrytointiprosesseissa sekä työntekijän urasuunnittelun ja ammatillisen kehittymisen osalta (ILO, 2025, 17; Lepänjuuri & Niskanen, 2014, 17; Oosi ym., 2020, 53; Valtioneuvosto, 2020b, 37). Organisaatioissa osaamisen tunnistaminen kohdentuu paljon muuhunkin, kuin tutkintotodistuksin todennettavaan koulutusosaamiseen: Organisaatiotasolla ollaan kiinnostuneita esimerkiksi siitä, millainen asenne ja motivaatio työntekijällä on työtehtäväänsä kohtaan, millainen kapasiteetti hänellä on oppia uusia asioita tai millaisin tavoin hän toteuttaa omaa työtehtäväänsä. Tällä hetkellä organisaatiotasolla korostetaan myös enenevissä määrin yksilön kykyä toimia vuorovaikutuksessa toisten työyhteisön jäsenten kanssa esimerkiksi erilaisissa tiimeissä tai verkostoissa. (Valtioneuvosto, 2020b, 37; Oikarinen & Pihkala, 2010, 61; Nickson ym., 2004, 7–8; Huilaja, 2019, 26.)

Työelämässä osaamisen tunnistamisen prosessi kattaa kunkin organisaation erilaiset käytännöt, tiettyihin taitoihin tai kykyihin yhdistyvät toiminnot sekä tietyn toimialan ominaiset

toimintatavat. Yksilöltä edellytettävä osaaminen on siis osittain organisaatio- ja työympäristökohtaista. (Oosi ym., 2020, 53; Huilaja, 2019, 71.) Osaamisen tunnistaminen voidaan nähdä tietyllä tapaa organisaatiossa kilpailukyvyn elementtinä: Kun organisaatioissa tunnustetaan jo olemassa olevaa osaamista, osaamiseen liittyviä vajeita sekä rekrytointiprosesseissa hakevien tulevien työntekijöiden osaamista, vahvistaa tämä omalta osaltaan sitä, että jo olemassa oleva osaaminen ja uutena hankittava osaaminen täydentävät toisiaan (Oosi ym., 2020, 9; ks. Ketamo ym., 2022, 4). Tätä kautta vahvistuva organisaation kokonaisosaaminen tukee samalla myös organisaation kilpailukykyä.

Rekrytointiprosessin sisällä osaamisen tunnistaminen korostuu erityisesti työhakemusten läpikäynnin ja työhaastatteluiden vaiheissa. Rekrytointiprosessissa voidaan hyödyntää erilaisia osaamisen tunnistamista tukevia menetelmiä, kuten haastattelua, kirjallisia tuotoksia, osaamiskartoituksia tai erilaisia arjen työskentelytilanteisiin kohdistuvia simulaatioita (ks. OECD, 2022, 15; Oosi ym., 2020, 53–54). Rekrytointiprosesseissa osaamisen tunnistamista haastaa esimerkiksi persoonaan kohdentuvien osaamisten ja sosiaalisten taitojen tunnistettavuus sekä yksilöiden ja organisaatioiden vaihteleva ymmärrys erilaisista osaamisista (Ketamo ym., 2020, 18; Nickson ym., 2004, 11; Huilaja, 2019, 26; Hyppänen, 2013). Kouluorganisaatiossa yksilöiden ja organisaatioiden erilainen ymmärrys osaamisesta voisi näkyä esimerkiksi tilanteessa, jossa rekrytointiprosessin hakuilmoituksessa kävisi ilmi, että avoinna olevan opettajan tehtävän osalta hakijalta tulisi löytyä yhteisopettajuuskokemusta. Tässä kohtaa hakijalla voisi olla toisenlainen käsitys yhteisopettajuuden toteuttamisesta kuin rekrytoijaorganisaatiolla ja sen rehtorilla. Hakijalla voisi esimerkiksi olla kokemusta yhteisopettajuudesta jostain toisesta kouluorganisaatiosta, mutta tällöinkin hänen kokemuksensa voisi olla ainakin osittain poikkeavaa rekrytoijaorganisaation yhteisopettajuusajatuksista, koska kouluorganisaatioiden tavat toteuttaa yhteisopettajuutta voivat poiketa toisistaan.

Rekrytointiprosessin kannalta olisi tärkeää tarkastella osaamista ja siihen liittyviä tarpeita suhteessa tulevaisuuteen, eli organisaation strategiaan ja visioon nojautuen (Huotari, 2009, 131; Ketamo ym., 2022, 21; Oosi ym., 2020, 14). Organisaation strategian kannalta on tärkeää, että osaamista pyritään tunnistamaan suhteessa organisaation tulevaisuuden tarpeisiin. Tätä kautta organisaation osaamisen tunnistamisella pyritään vastaamaan työelämän muutoksiin ja mukautumaan sen erilaisiin tarpeisiin sekä reagoimaan organisaation sisäisiin tämän hetken ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja -vajeisiin. (ks. Huotari, 2009, 19–20, 102, 110; Oikarinen & Pihkala, 2010, 49.) Lisäksi rekrytinnissa tulisi osaamisen osalta huomioida se, että

työyhteisöön saataisiin mahdollisimman monipuolisesti erilaisia ihmisiä, joilla on myös toisistaan poikkeavaa osaamista. Esimerkiksi erilaiset tiimit olisi suotuisaa rakentaa koulutukseltaan, osaamiseltaan ja vahvuuksiltaan erilaisten yksilöiden kokonaisuuksiksi: Tällä tavoin varmistetaan tiimityöskentelyn kautta toteutettavan yhteistyön toimivuus sekä ratkaisujen laatu. (ks. Oikarinen & Pihkala, 2010, 55; Ketamo ym., 2022, 16.)

Työnhakijan näkökulmasta osaamisen tunnistamisen prosessi kohdentuu esimerkiksi työn etsinnän vaiheeseen (Oosi ym., 2020, 53). Erityinen merkitys työnhakijan oman osaamisen osoittamisella on esimerkiksi tilanteissa, joissa hyödynnetään anonyymiä rekrytointia. Työnhakijan tulisi tunnistaa paitsi jo olemassa oleva osaamispotentialinsa, myös sellaiset uudet osaamiset, joita hän saattaisi tarvita tulevaisuuden työelämässä menestymiseen. (OECD, 2025, 72, 251.) Yksilön tulee analysoida osaamistaan esimerkiksi suhteessa aiempiin kokemuksiinsa. Osaaminen tulee ensin tunnistaa ajatuksen tasolla, minkä jälkeen sen voi sanallistaa suulliseen tai kirjalliseen muotoon. Vähitellen yksilö kykenee viestimään sanallisesti, erilaisten dokumenttien muodossa, suosituksia osaamisistaan pyytäen tai muulla tavoin kussakin tilanteessa siihen parhaiten soveltuvaa osaamistaan organisaatiolle. (ks. Saloheimo, 2008, 338; Oosi ym., 2020, 54.; Ketamo ym., 2022, 27.)

Osaamisen tunnistaminen tukee siis yksilön kykyä oman kokonaisosaamisensa ja erityisosaamisalueidensa hahmottamiseen ja tätä kautta niiden ilmaisemiseen myös rekrytointiprosessissa. Omasta osaamisestaan ei tarvitse tuoda esiin kaikkea, vaan vain olennaisia osa-alueita kyseessä olevan tilanteen kannalta: Esimerkiksi työhaastattelutilanteessa työnhakijan tulisi kyetä valikoimaan ja esittelemään omasta osaamisestaan sellaisia osa-alueita, jotka kyseisessä työtehtävässä ja organisaatiossa voisivat olla relevantteja. Organisaation näkökulmasta yksilön taito tuoda vahvasti esiin omaa osaamistaan tukee organisaation mahdollisuuksia löytää tarpeidensa kannalta relevanttia osaamista rekrytointitilanteessa. Parhaimmillaan tämä vahvistaa työnhakijan asemaa suhteessa muihin työnhakijoihin.

2.3 Osaamisperusteinen rekrytointi prosessina

2.3.1 Rekrytointitarpeen kartoitus

Tarkastelen tässä kohtaa rekrytointiprosessin eri vaiheita suhteessa oman tutkielmani rekrytointiprosessijaotteluun. Kuten jo edellä olen esitellyt, tutkielmassani rekrytointiprosessi on jaoteltu viiteen eri vaiheeseen: rekrytointitarpeen kartoitukseen, rekrytoinnin käynnistämiseen, rekrytoinnin aktiiviseen vaiheeseen, rekrytoinnin päättämiseen ja

rekrytoinnin jälkivaiheeseen. Aloitan tarkasteluni rekryointitarpeen kartoituksen vaiheesta, joka sisältää organisaation henkilöstösuunnittelun toiminnot.

Rekrytoinnin pohjana voidaan katsoa olevan henkilöstösuunnittelun toimenpiteet. Henkilöstösuunnittelun ajatuksena on arvioiden ja lähitulevaisuuteen ennakoiden määrittää organisaation tarvitsema henkilöstömäärä ja -kustannukset, organisaatiossa tarvittava osaaminen ja sen optimaalinen hyödyntäminen sekä mahdolliset henkilöstöön, sen vaihtuvuuteen tai hyvinvointiin vaikuttavat muutokset. Näin henkilöstösuunnittelun kautta pyritään saattamaan henkilöstön määrä ja laatu organisaation tavoitteiden ja niiden saavuttamiseen vaadittavien resurssien mukaiselle tasolle. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan arvioida ja muotoilla esimerkiksi lisärekrytoinnin tarve, organisaation työntekijöiden sisäiset siirrot, tehtävien uudelleenjärjestely sekä sijais- tai seuraajakäytännöt esimerkiksi eläköitymisten kohdalla. (Viitala & Jylhä, 2019, 272; Järnlström & Kallio, 2015, 49–51; Raasumaa, 2010, 161–162, 253; Luoma, 2014, 90; Viitala & Uotila, 2014, 108; Hyppänen, 2013; Viitala, 2005, 236.)

Yleisesti ottaen voidaan ajatella, että henkilöstösuunnittelun kautta on nähtävissä ne osaamistarpeet ja osaamisen puutteet, joita pyritään täydentämään rekrytoinnin kautta. Toisaalta organisaation tarpeet voivat muuttua hyvinkin nopeasti, jolloin henkilöstösuunnittelun kautta voidaan taas reagoida uusiin, muutoksen myötä syntyviin tarpeisiin. Näin ajatellen organisaation tarpeet ja henkilöstösuunnittelu toimivat toisiinsa kietoutuneina elementteinä ja tukevat toisiaan vastavuoroisesti. Olennaista on, että ennen jokaista rekryointiprosessia tarkastellaan henkilöstösuunnitteluun nojautuen avoinna olevan työtehtävän osalta esimerkiksi se, millaista osaamista organisaatiossa tavoitellaan ja millaisia muita ominaisuuksia valittavalta työnhakijalta vaaditaan ja toisaalta toivotaan. (ks. Oikarinen & Pihkala, 2010, 49; Ketamo ym., 2022, 15; Viitala & Uotila, 2014, 108; Hyppänen, 2013.)

Yhteistoimintalain (2 luku, 9§, 1 mom., 2 mom., 1–2 kohdat, 4 mom., 1 kohta) mukaan organisaatioiden tulee yhdessä henkilöstön edustajan kanssa laatia henkilöstösuunnittelun teemoihin liittyen työyhteisön kehittämissuunnitelma. Tämä organisaatioilta vaadittava lakissääteinen kehittämissuunnitelma sekä organisaatioissa vapaaehtoisuuteen perustuva henkilöstöstrategia toimivat henkilöstösuunnittelun pohjana ja samalla sen tietynlaisina dokumentaatioina. Henkilöstöstrategian tulisi sisältää toimintatavat sen suhteen, millaisella henkilöstömäärällä, -laadulla sekä henkilöstön osaamisella ja henkilöstöjärjestelyillä organisaatio pyrkii asettamiinsa tavoitteisiin ja mukautuu tarvittaessa muutoksiin.

Henkilöstöstrategian voidaan nähdä siis olevan tärkeä osa henkilöstösuunnittelua esimerkiksi organisaation henkilöstön rekrytoinnin, sitoutumisen sekä tarvittavan osaamisen vahvistamisen osalta. Kun henkilöstöstrategiaan kirjataan henkilöstön osaamiseen liittyviä tulevia kehittämiskohteita, tulee tässä kohtaa huomioida sekä organisaation sisäiset että sen ulkopuoliset osaamiseen vaikuttavat tekijät: Organisaation sisäisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi henkilöstön ikäjakauma ja tämänhetkisen osaamisen taso. Organisaation ulkoiset tekijät taas voivat viitata esimerkiksi tämänhetkiseen työmarkkinatilanteeseen tai työvoiman saatavuuteen. Lisäksi osaamisen kehittämisessä tulee strategiakirjausten osalta huomioida ja ennakoida mahdolliset tulevat muutostilanteet. (Viitala & Jylhä, 2019, 269–271; Oikarinen & Pihkala, 2010, 49; Viitala & Uotila, 2014, 108; Hyppänen, 2013.)

Henkilöstösuunnittelun tulisi ulottua myös organisaation ulkopuolelle paikallisen ja alueellisen osaaja- ja osaamisresurssin sekä näihin kohdistuvien tarpeiden kartoitukseen ja suunnitteluun tulevaisuusorientoituneesti. Alueellista henkilöstösuunnittelua olisi hyvä toteuttaa alueellisten toimijoiden välisenä yhteistyönä. Näin voidaan pyrkiä mahdollistamaan tehokkaampaa alueellista ennakointityötä kohdistuen esimerkiksi tulevaisuudessa tarvittavaan työvoimaan ja osaamistarpeisiin. Samalla voidaan kehittää esimerkiksi alueellisia vahvuuksia ja elinvoimaisuutta. (Sitra, 2022, 23–24, 27–28.) Lisäksi henkilöstöä olisi tärkeää osallistaa organisaation henkilöstösuunnitteluun: Henkilöstön näkökulmat organisaation tämän hetken ja tulevaisuuden osaamis- ja henkilöstötarpeisiin voivat olla strategiaan pohjautuvan henkilöstösuunnittelun kannalta merkittäviä (ks. Raasumaa, 2010, 161).

Kouluorganisaation näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstösuunnittelu on muun rekrytointiprosessin ohella rehtorin vastuulla (Raasumaa, 2010, 260). Kouluorganisaation henkilöstösuunnittelussa tulee huomioida tämän hetken ja tulevaisuuden kouluorganisaatioiden ennustetut muutokset esimerkiksi lapsimäärän vähentymisen, koulujen määrän supistumisen sekä työvoiman ikääntymisen suhteen. Organisaatiossa voisi olla esimerkiksi tilanne, jossa suuri määrä henkilöstöä eläköityisi samanaikaisesti: Jotta tilanteessa ei syntyisi yhtäkkistä suurta osaamisvajetta ja henkilöstöpulaa, tulee tällaiseen tilanteeseen valmistautua ennakkoon henkilöstösuunnittelun avulla. Henkilöstösuunnittelun kautta tulee siis varmistaa, että tulevaisuudessa henkilöstön määrä kouluissa on organisaation osaamistarpeisiin vastaamiseksi ja tehtävien laadukkaan hoitamisen takaamiseksi oikea (ks. Lahtero ym., 2021, 326; OECD, 2019, 47; Viitala, 2005, 235).

2.3.2 Rekrytoinnin käynnistäminen

Rekrytoinnin käynnistämisen vaihe sisältää rekrytointi-ilmoituksen laatimisen. Rekrytointi-ilmoituksen laatiminen nojautuu voimakkaasti organisaation henkilöstösuunnitteluun sekä strategiaan linjauksiin (Viitala, 2005, 238). Rekrytointi-ilmoitusten tulisi olla selkeitä mutta samalla hakijoita houkuttelevia, ja niiden tulisi osoittaa organisaation ja työtehtävän kannalta tarvittava osaaminen. Ilmoituksessa osaamiset ja ominaisuudet on jaettu yleensä sellaisiin, joita edellytetään, ja sellaisiin, joita luetaan eduksi. Karkeasti voidaan ajatella, että hakijalla tulisi olla ainakin edellytettävät osaamiset ja ominaisuudet, kun taas eduksi luettavat osaamiset ja ominaisuudet ovat sellaisia, joita työnhakijalta toivotaan. (ks. Ketamo ym., 2022, 17; Hyppänen, 2013.) Rekrytointi-ilmoituksissa voidaan myös kuvata työnhakijalle tarkemmin työnkuvaa, työyhteisöä, organisaatiota sekä palkkausta. Rekrytointi-ilmoituksen kautta pyritään siis paitsi esittelemään rekrytoijaosapuolen odotukset, myös houkuttelemaan laadukkaita työnhakijoita (Huilaja, 2019, 28; Hyppänen, 2013.) Rekrytointi-ilmoitusten osalta on tärkeää, että niiden sisältö on kuvattu rehellisesti, tarkasti ja todellista työtehtävää vastaavasti (ks. Mälkki, 2025, 142).

Ulkoisessa rekrytoinnissa hyödynnetään pääsääntöisesti virallisia rekrytointikanavia: Organisaation virallisia rekrytointi-ilmoituksia voidaan julkaista esimerkiksi kunnan, teipalveluiden tai oppilaitosten internet-sivuilla (ks. Huilaja, 2019, 36; Bills ym., 2017, 298; Valkonen ym., 2013, 233; Hyppänen, 2013; Laukkarinen, 2022, 163). Virallisten rekrytointikanavien kautta toteutettava rekrytointi on prosessina työläs ja aikaavievä, mutta tämän toimintatavan kautta organisaation on mahdollista tavoittaa suurikin joukko potentiaalisia työnhakijoita (Laukkarinen, 2022, 163). Rekrytointi-ilmoituksen laatimista haastaa eriävät käsitykset erilaisista rekrytointiprosessiin liittyvistä käsitteistä: Rekrytointi-ilmoituksessa voidaan esimerkiksi puhua erilaisista osaamisista, työkaluista tai menetelmistä. Rekrytoijaosapuolella ja työnhakijalla voi kuitenkin olla täysin eriävä käsitys siitä, mitä vaikkapa pedagoginen osaaminen, arviointityökalu tai yhteisopettajuuden menetelmät todellisuudessa tarkoittavat. (ks. Ketamo ym., 2022, 17.) Rekrytointi-ilmoituksissa on ollut havaittavissa, että organisaatioissa työnhakijoilta odotetaan yhä laajempaa ja moninaisempaa osaamista, ja osaamisen tulee kohdentua sekä työn teknisiin että pehmeämpiin, usein persoonaan kohdentuviin osaamisalueisiin (Huilaja, 2019, 25–26; Viitala, 2005, 239).

Rekrytointi-ilmoituksen kautta rekrytoijaosapuoli pyrkii houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä hakemaan kyseistä työtehtävää, ja vastaavasti työnhakijan tulee rekrytointi-

ilmoitukseen reagoidessaan ja työtä hakiessaan pyrkiä osoittamaan oma pätevyytensä ja osaamisensa organisaatiolle tullakseen valituksi (Huilaja, 2019, 36; Hyppänen, 2013). Rekrytointi-ilmoituksen laatiminen voidaan nähdä siis tietyllä tapaa rekrytoijaosapuolen ja työnhakijan vuorovaikutteiseksi markkinatilanteeksi: Rekrytoija laatii rekrytointi-ilmoituksen, joka sisältää esimerkiksi organisaatioon ja tehtävään liittyvät kuvaukset sekä työnhakijalta vaadittavat ja eduksi luettavat ominaisuudet. Näin rekrytoija antaa työnhakijalle tarvittavat tiedot haettavasta työtehtävästä, ja samalla hän ikään kuin tekee ostotarjouksen työnhakijalle tarvitsemastaan työvoimasta. Tämän jälkeen työnhakija voi valita, hakeeko hän kyseistä työtehtävää. Mikäli työntekijä päättää hakea työtehtävää, hän tekee samalla tietynlaisen myyntitarjouksen omasta työpanoksestaan organisaatiolle. (Fevre, 1992, 12.)

Työnhakijoiden näkökulmasta haettavan työpaikan vetovoimaan vaikuttaa esimerkiksi mielekäs työnkuva ja organisaatio, laadukkaat työehdot, aiempi työkokemus, vallalla oleva työmarkkinatilanne sekä oman elinpiirin ja elämäntilanteen merkitys (ks. Huilaja, 2014, 60, 62, 68; Bills ym., 2017, 300; Jolkkonen ym., 2014, 492–493). Esimerkiksi positiiviset kokemukset organisaatiosta kerrotaan usein myös organisaation ulkopuolelle, mikä tukee organisaation positiivista työnantajakuvaa ja tätä kautta myös potentiaalisten työnhakijoiden saavutettavuutta. Työnhakijan näkökulmasta muiden ihmisten viestimät näkemykset organisaatiosta vaikuttavat siihen, kiinnostuuko hän hakeutumaan kyseisen organisaation työtehtäviin. (Mälkki, 2025, 213.)

Rekrytointi-ilmoituksen laatimisen yhteydessä organisaatio voi tehdä ratkaisun rekrytointiprosessin läpiviemisestä anonyymillä rekrytoinnin menetelmin. Anonyymillä rekrytoinnilla tarkoitetaan toimintatapaa, jossa hakijan henkilötiedot piilotetaan rekrytoijaosapuolelta rekrytointiprosessin alkuvaiheen ajaksi. Anonyymillä rekrytoinnin kautta organisaatio voi keskittyä työnhakijoiden todelliseen osaamiseen henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan. Näin ajateltuna anonyymi rekrytointi voisi omalta osaltaan tukea rekrytoijaosapuolen osaamisen tunnistamisen prosessia työnhakijasta ja vastaavasti työnhakijan mahdollisuuksia osoittaa omaa osaamistaan organisaatiolle monipuolisemmin. Samalla anonyymi rekrytointi voisi toimia organisaatioissa rekrytointia tasavertaistavana elementtinä. (OECD, 2025, 251; Åslund & Nordström Skans, 2007, 3.)

Kouluorganisaatioissa rekrytoinnin käynnistämävaiheessa on huomioitava erilaiset palvelussuhteet. Opettajat työskentelevät kouluorganisaatioissa virkasuhteissa. Valinta virkasuhteeseen vaatii pääsääntöisesti julkista hakumenettelyä. Viran tulee olla julkisessa

haussa yleisessä tietoverkossa ainakin 14 vuorokautta. (Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta, 2 luku, 4§, 1 mom.; Kuntalaki, 12 luku, 108§, 1 mom.) Virkasuhteeseen liittyvästä rekrytointi-ilmoituksesta tulisi käydä ilmi rekrytoiva kunta, virkasuhteen sisältö ja laatu, vaadittavat kelpoisuudet, muut eduksi luettavat asiat, virkasuhteen hakuaika ja hakemisen tavat, koeaikaan liittyvät tiedot sekä lasten kanssa työskentelevien velvoite toimittaa rikosrekisteriote. Virkasuhteeseen liittyvä rekrytointi-ilmoitus tulee täyttää huolellisesti, koska se toimii esimerkiksi myöhemmässä vaiheessa rekrytointia organisaation valinnan perustelun tukena ja tarvittaessa myös oikeudellisenä tukena ristiriitatilanteissa. (KT, 2017.) Koulunkäynninohjaajat taas työskentelevät kouluorganisaatioissa työsuhteissa, jolloin heidän kohdallaan sovelletaan työsopimuslakia (Työsopimuslaki, 1 luku, 1§, 1 mom.). Työsopimuslaissa työntekijän valintaprosessista ja hakumenettelyyn liittyvistä seikoista ei ole säädetty samalla tapaa, kuin virkasuhteen osalta on säädetty laissa kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta. Tämän seurauksena valintaprosesseissa työsuhteisiin organisaatio voi käyttää enemmän omaa valtaa rekrytointiprosessin läpiviemiseksi. (KT, 2017.)

Kun organisaation pitkäaikainen työntekijä poistuu organisaatiosta esimerkiksi eläköitymisen seurauksena, yhä harvemmin hänen kauttaan vapautuvaa työtehtävää pyritään täyttämään organisaatiossa täysin identtisenä (Salminen, 2015, 141). Kouluorganisaatioissa kelpoisuusehtojen sekä valintakriteerien määrittäminen tulevaa työtehtävää varten voidaan nähdä osana henkilöstövoimavarojen johtamistyötä (Heneman & Milanowski, 2004, 111, 123). Koska julkiset organisaatiot, kouluorganisaatiot mukaan lukien, ovat yleisesti ottaen laajan sääntelyn ja legitimiteetin alaisuudessa toimivia kokonaisuuksia, rekrytoinneissa käytetään virallisia rekrytointikanavia (ks. Bills ym., 2017, 300). Grayn ym. (2006, 25) tutkimuksen mukaan rehtorit palkkasivat kouluorganisaation henkilöstöä mieluiten vakituisiin virka- ja työsuhteisiin määräaikaisten sijaan, koska kokivat, että tätä kautta oli mahdollista saavuttaa potentiaalisempia työnhakijoita avoinna oleviin työtehtäviin.

2.3.3 Rekrytoinnin aktiivinen vaihe

Rekrytoinnin aktiivinen vaihe sisältää työnhakijoiden työhakemusten läpikäynnin sekä työnhakijan arviointimenetelmät. Työnhakijan arviointimenetelmällä tarkoitan erilaisia tapoja seuloa hakijoista sopivin työntekijä organisaation tarjoamaan työtehtävään. Arviointimenetelmiä voivat olla esimerkiksi haastattelut, erilaiset soveltavat tehtävät tai ryhmätyöskentely (Hyppänen, 2013). Työhaastattelut voidaan nähdä merkittävimpänä työnhakijoiden arviointimenetelmänä tulevan työntekijän valintaprosessia ajatellen (Salminen,

2015, 140). Lisäksi muita arviointimenetelmiä käytetään usein työhaastattelun ohessa toteutettavina, lisätietoa työnhakijasta tarjoavina toimintatapoina (ks. Hyppänen, 2013). Tarkastelen ensin työnhakijoiden työhakemusten läpikäymisprosessia. Tämän jälkeen siirryn tarkastelussani työnhakijan arviointimenetelmiin painottaen tarkastelussani työhaastattelua arviointimenetelmänä.

Työhakemukset saapuvat organisaatioihin esimerkiksi sähköisen rekrytointijärjestelmän tai kirjepostin muodoissa. Työhakemusten ja niihin liitettyjen ansiovertailujen läpikäynti on organisaatioissa työläs prosessi, jota voidaan lähteä toteuttamaan esimerkiksi usean seurantakerroksen menetelmällä: Ensimmäisellä kierroksella rekrytoija peilaa hakijoilta vaadittavia osaamisia, ominaisuuksia ja kelpoisuuksia hakemuksiin. Tällä tavoin hän saa karsittua hakijajoukosta pois ne, joilla ei ole vaadittavia pätevyyskäsitteitä, osaamisia ja ominaisuuksia. Tämän jälkeen seuraavilla kierroksilla hakijoita voi lähteä karsimaan esimerkiksi sen suhteen, löytyykö heiltä hyväksi luettavia kelpoisuuksia, osaamisia tai ominaisuuksia, millaista aiempaa työkokemusta heille on kertynyt tai millaista muuta organisaation kannalta merkittävää osaamista heiltä löytyy. Myös hakijoiden oma aktiivisuus ja yhteydenotot rekrytoijaosapuolen suuntaan voivat omalta osaltaan tukea hakijoiden seulontaa organisaation rekrytointiprosessissa eteenpäin. Lisäksi hakijoille voidaan tarjota mahdollisuutta joko työhakemuksen tai haastattelun yhteydessä esitellä omaa osaamistaan esimerkiksi manuaalisen tai sähköisen dokumentin muodossa. (ks. Hyppänen, 2013.)

Suuren työnhakijajoukon työhakemuksia ja ansiovertailuja läpikäydessään rekrytoija voi tehdä seulontaa siis esimerkiksi tutkintojen, pätevyyskäsitteiden, erilaisten lisäkoulutusten sekä kertyneen työkokemuksen kautta (ks. Huilaja 2019, 22, 70; Koivunen, 2016, 157). Yleisesti ottaen työhakemusten läpikäynnin yhteydessä tehtävä alustava karsinta työnhakijoista koetaan organisaatioissa melko helpoksi, koska tässä kohtaa hakijoiden seulonnassa painottuvat nämä niin sanotut kovat taidot, joiden arviointi ja vertailu on mutkatonta (Koivunen, 2016, 157). Työhakemusten ja ansiovertailujen osalta kannattaa huomioida lisäksi myös tekstin kirjoitusasu. Seulontaa voidaan sähköisten rekrytointijärjestelmien kautta tulleiden hakemusten osalta jouduttaa esimerkiksi erilaisia tarkentavia hakutoimintoja hyödyntäen. (Hyppänen, 2013.) Tulevaisuudessa tekoäly tulee todennäköisesti toimimaan organisaatioissa osaamisprofiileja seulovana sekä rekrytointiprosessia tehostavana käytäntönä erityisesti tilanteissa, joissa hakijoita sekä hakijoista läpikäytävää dataa on runsaasti (Auvinen & Lämsä, 2020, 22). Tekoäly voisi tulevaisuudessa tukea rekrytointiprosessissa hakemusten läpikäyntiä esimerkiksi niin, että se voisi seuloa suuresta hakijajoukosta ne, joiden pätevyys ja

osaamisprofiili vastaisivat eniten organisaation rekrytointi-ilmoituksessa työtehtävälle asetettuja vaateita.

Työhakemusten ja ansiovertailujen pohjalta tehdyn karsinnan myötä valitaan se hakijajoukko, joka kutsutaan organisaatiossa rekrytointiprosessin seuraavaan vaiheeseen, yleensä työhaastatteluun (Koivunen, 2016, 158). Työhaastattelut ovat organisaatioissa yleisin tapa arvioida työnhakijoiden soveltuvuutta työtehtävään. Sopivimmat työnhakijat seulotaan ja valitaan työhaastatteluun esimerkiksi ansioluettelon ja työhakemuksen perusteella. Avoinna olevaan työtehtävään on suotavaa haastatella useampia työnhakijoita, ja yhteen työhaastattelutilanteeseen tulisi varata noin tunti aikaa. Työhaastattelujen ohella organisaatioiden työnhakijoiden arviointiprosesseissa käytetään myös esimerkiksi erilaisia näyttö- ja simulaatiotehtäviä, testejä, ongelmanratkaisutilanteita sekä ryhmätehtäviä siihen, että hakijajoukosta muodostetaan siitä saadun informaation perusteella se ydinryhmä, josta lopullinen valinta työtehtävään tullaan suorittamaan. Lopulta ydinryhmän hakijoista valitaan työtehtävään ja organisaatioon soveltuvin henkilö. (Kirilova, 2013, 9; Salminen, 2015, 140; Fevre, 1992, 11; Hyppänen, 2013; Huilaja & Valkonen, 2012, 139; Viitala & Jylhä, 2019, 274.)

Organisaation esihenkilö voi toteuttaa työhaastattelun yksin, tai haastattelutilanteessa voi olla rekrytoijaosapuolen osalta useita henkilöitä. Mikäli organisaatiossa rekrytoijan roolissa on useita henkilöitä, on tärkeää keskustella ennakkoon jokaisen vastuualueesta ja roolista työhaastattelutilanteessa: Kun rekrytoijia on useita, kannattaa vastuuta jakaa esimerkiksi niin, että yhden esittäessä kysymyksiä toinen toimii tarkkailijan ja kirjaajan roolissa. Jokaisen organisaatiossa rekrytoijana toimivan jäsenen on tärkeää myös tarkastella vielä ennen työhaastattelua työnhakijan työhakemus sekä avoinna olleen työtehtävän rekrytointi-ilmoituksen sisältö. Työhaastattelun perusrunko on usein organisaatioissa valmisteltu jo ennalta, ja se käydään tasapuolisesti läpi jokaisen hakijan kanssa. Sen lisäksi hakijalta voidaan kysyä tilanteen edetessä erilaisia täydentäviä lisäkysymyksiä. (Viitala, 2021, 82; Salminen, 2015, 140; Koivunen, 2016, 158; Hyppänen, 2013.) Lainsäädännön mukaan työnantajalla on oikeus käsitellä vain sellaisia työntekijän henkilötietoja, jotka ovat työsuhteen osalta välttämättömiä. Nämä tiedot voivat liittyä työnantaja- tai työntekijäosapuolen oikeuksiin ja velvollisuuksiin sekä työntekijälle myönnettyihin etuuksiin. Joskus nämä tiedot voivat liittyä myös työtehtävien erityisluonteeseen. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 2 luku, 3§, 1 mom.) Täten organisaatioiden työhaastatteluissa tulee myös pitäytyä työtehtäviin liittyvissä kysymyksissä, eikä esimerkiksi yksityiselämään liittyviä kysymyksiä voi työnhakijalle esittää.

Työhaastattelut tulisi organisaatioissa nähdä sosiaalisina, tietynlaisiin sääntöihin perustuvina neuvottelutilanteina, joiden kautta työnhakijan identiteettikuva itsestään työnhakijana ja työntekijänä rakentuu (Tiitinen & Lempiälä, 2022, 4, 7). Laadukkaasti toteutettu työhaastattelutilanne on ennalta suunniteltu, loogisesti etenevä, avoimeen työtehtävään kohdentuvassa keskustelussa pysyvä ja monipuolinen kokonaisuus, jonka tarkoituksena on muodostaa työnhakijasta kokonaisvaltainen arvio. Työhaastattelutilanne kannattaa aloittaa rennon jutustelun merkeissä, jotta haastattelun tunnelma rentoutuu. (Hyppänen, 2013.) Organisaatioissa työhaastattelun keskiössä voi olla esimerkiksi hakijan jo itselleen kerryttämä työkokemus, haetun tehtävän sisältöalueet, hakijan yleiset periaatteet, hakijan ajatukset omista kyvyistään tehtävässä sekä tehtävässä vaadittavat ominaisuudet sen menestyksekkääseen hoitamiseen. Haastattelussa voidaan myös palata hakijan työhakemukseen ja ansioluetteloon tarkentaen niitä tarvittaessa. Lisäksi haastattelun aikana rekrytoija voi pyrkiä huomioimaan hakijasta myös muita avoinna olevan työtehtävän tai organisaation toiminnan kannalta olennaisia seikkoja: Tällaisia voisivat olla esimerkiksi erilaiset nonverbaaliseen viestintään, käyttäytymiseen tai ilmaisu tapaan liittyvät tekijät. (Viitala, 2021, 82; Koivunen, 2017, 246.) Työhaastattelutilanteen voi organisaatioissa viedä läpi siis hyvin erilaisia näkökulmia painottaen. Yksi tällainen vaihtoehto voisi olla osaamisperusteisuus, jolloin hakijan osaaminen ja kompetenssit toimisivat läpileikkaavana teemana koko työhaastattelun ajan.

Työhaastattelutilannetta organisaatioissa voidaan kuvata tietynlaiseksi portinvartijakohtaamiseksi: Se on lyhytaikainen kohtaaminen kahden usein toisilleen vieraan osapuolen kesken, jossa rekrytoijaosapuolella on valtaa päättää työnhakijoiden tulevaisuudesta täytettävän työtehtävän osalta. Samalla rekrytoijaosapuoli voi valita, keneen työnhakijoista hän kohdentaa organisaation resursseja, ja näin päästää samalla kyseisen työnhakijan organisaation sisään työntekijäksi. (Kirilonva, 2013, 22.) Rekrytointitilanne on kompleksinen siinä mielessä, että rekrytoijaosapuoli haluaa löytää organisaatioon soveltuvimman työntekijän avoinna olevaan työtehtävään, jota jokainen työnhakija luonnollisesti parhaansa mukaan pyrkii tavoittelemaan: Näin ajateltuna myönteinen työhaastattelukokemus voikin muuttua hakijan silmissä kielteiseksi, mikäli hän ei lopulta tulekaan valituksi organisaation avoinna olevaan työtehtävään. Vastaavasti rekrytoijan näkökulmasta työhaastattelutilanne ja siitä seuraava työntekijän valinta voi näyttäytyä jopa epämiellyttävänä tehtävänä siinä mielessä, että monien potentiaalisten hakijoiden joukosta organisaation avoinna olevaan työtehtävään voidaan lopulta valita vain yksi henkilö, ja vastaavasti muille hakijoille joudutaan tuottamaan pettymys. (ks. Tiitinen & Lempiälä, 2022, 2.)

Työnhakijan haastatteluissa onnistumisen kannalta olennaista on, miten hän osaa ilmaista omia ominaisuuksiaan ja osaamisiaan: Pelkkä ominaisuuksien ja osaamisten listaus työhakemukseen ei siis yleensä vielä työntekijän valitsemisen kriteeriksi organisaatioille riitä (Koivunen, 2017, 246). Haastatteluissa rekrytoijaosapuolen näkökulmasta haasteena koetaan erityisesti hakijoiden pehmeiden taitojen, kuten persoonaa koskevien ominaisuuksien arviointi, jolloin näiden ominaisuuksien osalta riski virhearvioinneille pelkkään haastatteluun nojautuen kasvaa. Erityisesti pehmeiden ominaisuuksien arvioinnin kohdalla organisaatioiden mahdollisuus saada lisätietoa hakijoista esimerkiksi suosittelijoiden ja muiden sosiaalisten yhteyksien kautta voi tukea arvioinnin todenmukaisuutta. (Laukkarinen, 2022, 170–171; Huilaja, 2019, 26.) Myös laadukas ja monipuolinen kysymyksenasettelu, pääkysymyksiin kohdistuvien vastausten pisteytys sekä haastateltavalle annettu tila oman osaamisensa ilmaisemiseen ja mahdollisten kysymysten esittämiseen työhaastattelun aikana tukee työnhakijan monipuolista arviointia (Viitala, 2021, 82; Hyppänen, 2013). Lisäksi erilaiset simulaatiotehtävät arviointimenetelminä haastattelujen rinnalla voisivat vahvistaa rekrytoijaosapuolen mahdollisuuksia työnhakijan monipuoliseen arviointiin myös pehmeiden ominaisuuksien osalta (ks. Viitala, 2005, 239).

Työhaastatteluja tehdään organisaatioissa nykypäivänä yhä enenevässä määrin myös videohaastatteluina. Tämän toimintatavan etuna on, että haastattelu voidaan tallentaa, ja siihen voidaan palata myöhemmin organisaatiossa isommalla joukolla. (Viitala, 2021, 82.) Tämä tukee organisaation mahdollisuutta osallistaa henkilöstöään mukaan rekrytointiprosessiin: Jos esimerkiksi henkilöä rekrytoidaan johonkin organisaation tiettyyn yksikköön, voi yksikön muiden työntekijöiden mukaan ottaminen rekrytointiprosessiin tukea työyhteisön hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Samalla tämä voi helpottaa uuden työntekijän asettautumista ja sitoutumista organisaatioon. Lisäksi haastattelun tallentamisen kautta avautuva mahdollisuus palata haastatteluun useita kertoja mahdollistaa rekrytoijaosapuolelle esimerkiksi hakijoihin liittyvän informaation tarkastamisen sekä sen, että rekrytoijaosapuoli voi tarkemmin huomioida myös esimerkiksi haastateltavan nonverbaalista viestintää. Toisaalta videohaastattelut eivät mahdollista organisaatioille esimerkiksi tarkentavien kysymysten esittämistä tai muiltakaan osin haastattelutilanteen eteenpäin viemistä tilanteen edellyttämällä ja mahdollistamalla tavalla.

2.3.4 Rekrytoinnin päättäminen

Rekrytoinnin päättämisen vaihe sisältää työntekijän lopullisen valinnan. Samalla rekrytoinnin päättämisen vaihe päättää rekrytoinnin aktiivisen vaiheen ja siirtää rekrytointiprosessia kohti valitun työntekijän seurannan vaihetta. Työntekijän valinta rekrytointiprosessissa sisältää

ajatuksen siitä, että rekrytoija pyrkii löytämään tehtävää tavoittelevista työnhakijoista rekrytointiprosessin eri vaiheiden valossa potentiaalisimman ehdokkaan suhteessa työtehtävän edellytyksiin ja organisaation vaatimukseen (ks. Huilaja 2012, 134; Mälkki, 2025, 165). Lopullisen valintapäätöksen toteuttaa organisaation esihenkilö (Hyppänen, 2013). Rekrytointiin panostaminen ja sen monipuolinen toteuttaminen tukee organisaatioon valitun henkilöstön osaamista, työskentelymotivaatiota sekä työn laatua. Tätä kautta organisaation kokonaissuoriutumisen ja menestys vahvistuvat. (Huselid, 1995, 635–636; Salminen, 2015, 140.) Työntekijän valinta on usein organisaation toiminnan kannalta pitkäaikainen ja merkittävä panostus, joten siihen on syytä paneutua huolellisesti (Koivunen, 2017, 242; Viitala, 2005, 240).

Työntekijän valitsemisen tukena organisaatiossa voidaan hyödyntää rekrytointiprosessin aikana kertynyttä dokumentaatiota, kuten esimerkiksi työhakemusta, haastatteluja, näyttötehtäviä ja erilaisia testejä (Viitala & Jylhä, 2019, 274; Ketamo ym., 2022, 15). Myös tarkemmat arviot suosittelijoiden kautta ovat yleisiä erityisesti sen hakijoiden ydinjoukon osalta, josta lopullinen valinta avoimeen työtehtävään tehdään (Laukkarinen, 2022, 172). Työnhakijan tulevassa työtehtävässä tarvitseman käytännön osaamisen arviointi valinnan tukena koetaan organisaatioiden rekrytointiprosesseissa haastavaksi. Jotta hakijoilta vaadittua osaamista voidaan arvioida työnhakijan valinnan tueksi, tulee rekrytoijaosapuolen määrittellä ennakkoon selkeästi tehtävässä ja organisaatiossa vaadittavat osaamiset. (Franklin & Lytle, 2015, 12.) Pohjatyö tehtävässä vaadittaville osaamisille ja ominaisuuksille, ja näin myös työntekijän valinnalle, tehdään siis organisaatiossa jo henkilöstösuunnittelun ja rekrytointi-ilmoituksen laatimisen yhteydessä.

Työntekijän valintaan liittyvässä keskustelussa painottuu ajatus hyvästä tyyppistä eli ihmisestä, joka täyttää työelämän kaikki vaatimukset (Huilaja, 2019, 72). Organisaatioissa työntekijän valinnoissa painotetaan monipuolisuutta ja laaja-alaista osaamista: Valinnassa teknisen osaamisen rinnalla painottuvat yhä enenevässä määrin erilaiset pehmeät taidot ja ominaisuudet, kuten vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot, ongelmanratkaisukyky, oman osaamisen vahvistaminen, motivoituneisuus, mukautuvaisuus, asenne sekä aloitteellisuus (Franklin & Lytle, 2015, 11; Huilaja, 2019, 25–26, 62, 70; Grugulis & Vincent, 2009, 598; Cabrera & Cabrera, 2002, 726; Nickson ym., 2004, 7, 24; Hanhinen, 2010, 41; Koivunen, 2016, 156, 161; Järnlström & Luoma, 2014, 43). Erityisesti pienemmissä organisaatioissa valitun työntekijän tulisi kyetä hyväksymään myös organisaatiossa vallitsevat arvot ja toimintatavat sekä käyttäytyä niiden mukaisesti (Cabrera & Cabrera, 2002, 725–726; Viitala & Koivunen, 2014, 157; Mälkki, 2025, 186, 225). Yleisesti ottaen voidaan ajatella, että organisaation tulisi pyrkiä

löytämään rekrytointin kautta ensisijaisesti organisaatioon persoonaltaan sopiva työntekijä, koska esimerkiksi työtehtävässä vaadittua osaamista on helpompaa kehittää kuin ihmisen persoonaa (Koivunen, 2016, 159).

Hyvää tyyppiä on kuitenkin mahdotonta täysin yksiselitteisesti määrittää, ja sen määrittely on organisaatio-, ala- ja työtehtäväkohtaista. Samalla ajatus työelämän hyvän tyyppin ihanteesta luo paineita työnhakijoille ja toisaalta häivyttää muiden työntekijän valintaan vaikuttavien tekijöiden merkitystä: Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi työhaastattelussa rakentuneen vuorovaikutuksen toimivuus, tilanteessa vallinnut ilmapiiri, lainsäädännölliset tekijät sekä vallalla oleva työmarkkinatilanne. (Ketamo ym., 2022, 14–16; Huilaja, 2019, 29, 33, 76; Koivunen, 2016, 159; Huilaja & Valkonen, 2012, 140.) Lisäksi organisaation rekrytointi-ilmoituksessa ilmaistut ja valinnan kriteereinä käytetyt moninaiset osaamiset ja ominaisuudet tulisi olla kaikki sellaisia, joita työtehtävä todellisuudessa edellyttää (ks. Callaghan & Thompson, 2001, 16, 26, 30; Huilaja, 2019, 69). Omaa osaamistaan ja ominaisuuksiaan avoimesti, todenmukaisesti ja sosiaalisesti taitavalla tavalla ilmaiseva työnhakija on työntekijän lopullisessa valinnassa vahvoilla: Esimerkiksi omasta harrastuneisuudesta kertominen voi tukea hakijan valintaa työtehtävään paitsi tilanteissa, joissa harrastuneisuuden kautta hakijalle on kertynyt työtehtävän kannalta merkittävää erityisosaamista, myös siinä mielessä, että vapaa-ajan harrastuneisuus voi näyttäytyä organisaatiolle yleisenä aktiivisuutena ja elämänmyönteisyytenä (Koivunen, 2016, 160–162).

Työntekijöiden valintojen osalta organisaatioiden kannattaa suosia erilaisuutta: Työntekijöiden erilaisia osaamisia ja persoonallisuuksia yhdistelemällä organisaatiossa saadaan aikaan esimerkiksi laadukkaampaa ongelmanratkaisukykyä ja tiimityöskentelyä (Ketamo ym., 2022, 16). Usein organisaatioissa pyritään henkilöstövalintojen osalta löytämään haettuun työtehtävään lähtötasoltaan mahdollisimman hyvä työntekijä, joka tuottaisi organisaatiolle nopealla aikataululla lisäarvoa pelkän resurssien kuluttamisen sijaan (Nickson ym., 2004, 7; Viitala & Uotila, 2014, 106). Samalla pyritään välttämään virherekrytointeja: Virherekrytoinneiksi voidaan ajatella sellaiset rekrytoinnit, joiden kautta organisaatiolle tai sen työyhteisölle aiheutuu jonkinlaisia kielteisiä vaikutuksia (Koivunen, 2016, 153, 158). Lisäksi työntekijöiden valintaprosesseissa tulisi organisaatioissa painottaa tehtäväkohtaisia osaamisia yleisten työelämäosaamisten sijaan. Osaamisen merkityksen painottaminen muodollisen pätevyyden rinnalla valintaa määrittävänä tekijänä vaihtelee suhteessa virka- ja työsuhteen laatuun: Määräaikaisten virka- ja työsuhteisiin liittyvien työnhakijoiden valintojen osalta rekrytoijat painottavat enemmän hakijoiden erilaisia osaamisia suoritettuna tutkinnon rinnalla,

kun taas vakituisissa virka- ja työsuhteissa hakijan osaamisen merkitys suhteessa suoritettuun tutkintoon on pienempi. (Franklin & Lytle, 2015, 2, 6.)

Organisaation työntekijät voidaan jakaa vakituisissa virka- ja työsuhteissa työskentelevään *ydinhenkilöstöön* sekä ydinryhmää tarvittaessa täydentäviin määrä- ja osa-aikaisiin *syrjäisempiin työntekijäryhmiin*. Ydinhenkilöstön vastuulla on hoitaa organisaation ydintehtävät. Lisäksi heillä on sellaista osaamista, jonka kautta he voivat suorittaa laaja-alaisesti muita organisaation kannalta tärkeitä tehtäviä. Tämän seurauksena heidät halutaan sitouttaa organisaatioon. Syrjäisempien työntekijäryhmien tärkeys taas näyttäytyy esimerkiksi muutostilanteissa, joissa organisaatio tarvitsee tietyille määräajalle lisää työntekijöitä. Syrjäisempien työntekijöiden tarve suhteutuu työmarkkinatilanteen vaihteluihin. (ks. Atkinson, 1984, 4.) Organisaation näkökulmasta erilaiset työsopimussuhteet ja työvoiman joustavampi hankinta voivat olla siis tapa varmistaa, että organisaatiossa on riittävästi oikeanlaista ja oikea-aikaista osaamista. Vakituisten virka- ja työsuhteiden rinnalla on yhä enenevässä määrin erilaisia määrä- ja osa-aikaisia virka- ja työsuhteita, joiden kautta saadaan joustavasti tarvittavaa lisätyövoimaa organisaatioon. Ristiriidan aiheuttaa se, että joustavan henkilöstöhankinnan kanssa samanaikaisesti organisaation osaamisen kannalta tärkeää olisi saada ydinosajien joukko sitoutumaan organisaatioon pidemmällä aikavälillä. Työntekijöiden näkökulmasta toiveena pääsääntöisesti on vakituinen virka- tai työsuhte: Vakituiset virka- ja työsuhteet vahvistavat työntekijöiden turvallisuuden tunnetta ja sitoutuneisuutta, mikä omalta osaltaan samalla luo organisaatiolle positiivista työnantajakuva. (Viitala & Jylhä, 2019, 222–225.)

Kun työntekijä on valittu avoimna olleeseen työtehtävään, hänelle ilmoitetaan asiasta. Tämän jälkeen hän päättää, ottaako vastaan organisaation tarjoaman työtehtävän sille asetetuilla reunaehdoilla. Mikäli työntekijä ottaa työtehtävän vastaan, työnantaja ja työntekijä laativat työsopimuksen. (Viitala & Jylhä, 2019, 274; Hyppänen, 2013.) Kouluorganisaatioissa opettajat ovat virkasuhteessa olevia työntekijöitä, joten heidän valitaan joko voimassa olevaan virkasuhteeseen tai tiettyjen ehtojen täytyessä määräaikaiseen virkasuhteeseen. Virkasuhteeseen valitulle tulee toimittaa heti virkasuhteen alussa kirjallinen virkamääräys lainmukaisine sisältöineen, sekä lisäksi hänelle voidaan asettaa enintään kuuden kuukauden mittainen koeaika. (Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta, 1 luku, 3§, 1 mom., 2 mom.; 2 luku, 8§, 1 mom., 9§, 1–2 mom.) Koulunkäynninohjaajat taas ovat kouluorganisaatioissa työsuhteissa, joten heidän valintansa kohdistuu joko toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen tai tiettyin reunaehdoilla määräaikaiseen työsuhteeseen. Työnantaja tekee työsuhteeseen valitun kanssa suullisen, kirjallisen tai sähköisen

työsopimuksen, jonka yhteydessä sovitaan myös enintään kuuden kuukauden koeajasta. (Työsopimuslaki, 1 luku, 3§, 1–2 mom., 4§, 1–2 mom.)

Kouluorganisaatiossa muodollinen pätevyys, jota myös kutsutaan kelpoisuudeksi, on olennainen kriteeri virkavalinnassa (ks. Hanhinen, 2010, 95). Julkisesti haettavan virkasuhteen osalta tehtävään voidaan valita vain kyseistä virkaa koskevat erityiset kelpoisuusvaatimukset täyttävä henkilö (Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta, 2 luku, 5§, 1 mom.). Kouluorganisaatioissa rekrytointiprosessien työntekijävalinnoissa tulee huomioida paitsi esimerkiksi valitun henkilön pätevyys, vaadittavat ja hyväksi luettavat osaamiset ja ominaisuudet sekä sopivuus osaksi organisaatiota ja tiettyä tiimiä, myös se, että valittu henkilö olisi sopivin kyseisen luokan kanssa toimimiseen sekä erilaisten kehitystehtävien hoitamiseen. Kouluorganisaatiossa erilaisten virka- ja työsuhteiden hyödyntämisen taustalla on usein niukat taloudelliset resurssit: Ristiriidan aiheuttaa se, että kouluorganisaatioiden tulisi rekrytoida henkilöstöä taloudellisesti tehokkaasti, mutta samalla kuitenkin edellytetään pedagogista laatua sekä lasten oikeutta tasokkaaseen kasvatukseen ja koulutukseen. Vakituisiin virka- ja työsuhteisiin nähdään hakeutuvan laadukkaampi työnhakijajoukko. Rekrytointiprosessien työntekijävalinnoissa kouluorganisaatioissa tulisi huomioida kulloinkin vallalla olevat yhteiskunnalliset muutostrendit sekä kunnan tai kaupungin strategiset linjaukset. Tällä hetkellä tärkeässä roolissa kouluorganisaation rekrytoinneissa ovat esimerkiksi tunnetaitokasvatukseen, monikulttuurisuuteen sekä kiusaamisen ehkäisyyn liittyvät teemat. (ks. Mälkki, 2025, 254; Raasumaa, 2010, 161, 206, 253; Sinervo & Laihonen, 2022, 283–285; Gray ym., 2006, 25.)

2.3.5 Rekrytoinnin jälkivaihe

Rekrytoinnin jälkivaihe sisältää avoimeen työtehtävään valitun työntekijän perehdyttämisen. Rekrytoinnin jälkivaihe on tietyllä tapaa myös rekrytoinnin seurantavaihe siinä mielessä, että uuden työntekijän perehdytyksen ja työn aloituksen aikana rekrytoija seuraa, onko työntekijällä niitä ominaisuuksia ja osaamisia, joiden myötä hän on tullut organisaatioon valituksi. Samalla voidaan havainnoida työntekijän asettumista osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Toisin sanoen rekrytoijaosapuoli tarkastelee siis sitä, onko rekrytointi ollut lopulta organisaation kannalta onnistunut. Työntekijän näkökulmasta rekrytoinnin jälkivaihe toimii myös tietynlaisena todentamisena omista ominaisuuksista ja osaamisista rekrytoijaosapuolelle. Näin työntekijällä on siis mahdollisuus osoittaa, että häneen kohdistunut valinta rekrytoinnissa on ollut organisaatiolle kannattava. Toisaalta perehdytys voidaan nähdä myös rekrytoinnin vaiheeksi, jossa työntekijän arviointi organisaatiossa edelleen jatkuu. (ks. Fevre, 1992, 12; Huilaja, 2019,

37, 56–57; Köykkä ym., 2023, 34.) Keskityn tarkastelussani kohdennetusti oman tutkielmani kannalta olennaiseen perehdytystoimintoon, eli uuden työntekijän perehdytykseen.

Perehdytyksellä tarkoitetaan uuden työntekijän vastaanottamista ja opastamista uuteen työtehtäväänsä, organisaation toimintatapoihin sekä organisaation arkeen (Viitala & Jylhä, 2019, 274–275; Miettinen ym., 2006, 64, 67; Huilaja & Valkonen, 2012, 142). Lainsäädännön mukaan jokaiselle työntekijälle tulee antaa tarvittavat tiedot koskien työpaikan toimintatapoja, työvälineitä ja työskentely-ympäristöä, haitta- ja vaaratekijöitä sekä työturvallisuutta (Työturvallisuuslaki, 2 luku, 14§, 1mom., 2 mom., 1–2 kohdat). Perehdytys voi sisältää esimerkiksi tietoa organisaatiosta ja sen toiminnasta, sovitusta säännöistä ja toiminnan tavoitteista, työtehtävän sisällöistä, työturvallisuustekijöistä ja olennaisista työvälineistä, työaikaan, palkkaukseen ja koulutautumiseen liittyvistä seikoista sekä työntekijälle kuuluvista oikeuksista ja häntä koskevista velvoitteista. Perehdytyksen yhteydessä voidaan myös esitellä organisaation muu henkilöstö. (Viitala & Jylhä, 2019, 274–275; Miettinen ym., 2006, 67; Hyppänen, 2013; Kujanpää, 2017, 138.) Perehdytyksen tulee olla aktiivista opastusta uuden työntekijän osaamisen kehittämiseksi: Tätä tulisi toteuttaa jokaisen työntekijän kohdalla yhtä laadukkaasti. Perehdytysvaiheessa työntekijää ei tulisi siis jättää opiskelemaan asioita yksin, vaan saattaa ohjaten osaksi organisaation käytäntöjä. Parhaiten uuden työntekijän oppiminen tapahtuu toimimalla osana työyhteisöä. (Lindström ym., 2023, 39; Toivanen ym., 2012, 11; Ketola, 2010, 52, 60; Mälkki, 2025, 165; Miettinen ym., 2006, 63.) Perehdytykseen yhdistyy siis aina jonkinlainen uuden oppimisen ja oman osaamisen kehittämisen eetos.

Perehdytyksen voidaan nähdä sijoittuvan osaksi henkilöstövoimavarojen johtamisen, ja näin myös osaamisen johtamisen toimintoja (Vakkala, 2012, 69; Kujanpää, 2017, 56; Köykkä ym., 2023, 33; Kivinen, 2008, 113; Oikarinen & Pihkala, 2010, 57; Lindström ym., 2023, 41; Luoma, 2014, 77; Raasumaa, 2010, 216, 220). Organisaatioilla on omat yksilölliset perehdyttämisen tapansa. Vastuu perehdytyksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista on kuitenkin viimekädessä esihenkilöllä. (Miettinen ym., 2006, 63, 65; Hyppänen, 2013.) Perehdytyksen tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle välineet uuden työtehtävän aloittamiseksi niin, että hän kykenee suoriutumaan uudesta työtehtävästään itsenäisesti mahdollisimman pian uudessa työssä aloitettuaan. Tätä kautta organisaation pyrkimyksenä on saada nopeasti uuden työntekijän osaamispotentiaali hyötykäyttöön. (Viitala & Jylhä, 2019, 275; Kukko & Yliniemi, 2005, 61; Hanhinen, 2010, 117.) Lisäksi perehdytyksen avulla organisaation on mahdollista myös uudistaa ja kehittää omaa toimintakulttuuriaan (Kukko & Yliniemi, 2005, 61). Perehdytys voidaan nähdä siis kaksisuuntaisena toimintatapana siinä mielessä, että parhaimmillaan

perehdytysprosessissa uusi työntekijä oppii uutta organisaatiossa työskentelevältä henkilöstöltä, mutta samalla myös organisaatio oppii uutta ja kehittyy uuden työntekijän myötävaikuttamana (Ketola, 2010, 53; Viitala, 2005, 240–241; Kujanpää, 2017, 87).

Perehdytystä olisi tärkeää jollain tapaa suunnitella ja valmistella ennakkoon (Oosi ym., 2020, 57; Hyppänen, 2013). Joissain organisaatioissa perehdytys toteutetaan valmiin, ennalta suunnitellun perehdytysohjelman avulla: Tällöin perehdytykselle on asetettu ennakkoon selkeät ja yhdenmukaiset tavoitteet, joiden avulla pyritään arvioimaan ja kehittämään uuden työntekijän osaamista ja työskentelyssä tarvittavaa tietoa. Organisaatioissa voi olla käytössä myös erilaisia manuaalisia tai digitaalisia perehdytysmateriaaleja, joihin uusi työntekijä voi itse tutustua. Tällainen materiaali voisi olla esimerkiksi toteutettuna perehdytyskansion muodossa. (Viitala & Jylhä, 2019, 274; Ollila, 2006, 139, 194–195; Miettinen ym., 2006, 66; Raasumaa, 2010, 272; Hyppänen, 2013; Kivinen, 2008, 177.)

Hyvin organisoidun perehdyttämisen kautta voidaan tukea esimerkiksi potentiaalisten työnhakijoiden saavutettavuutta organisaatioon, työntekijöiden laadukasta ja itsenäistä työn suorittamista, työhyvinvointia ja työssä viihtymistä, oman osaamisen vahvistamista, yksilön ja organisaation muutosvalmiutta sekä henkilöstön motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta organisaatiota ja omaa työtehtävää kohtaan (Syväjärvi ym., 2007, 13; Lindström ym., 2023, 3–4, 41; Kukko & Yliniemi, 2005, 61; Ollila, 2006, 148; Miettinen ym., 2006, 66–67; Viitala & Jylhä, 2019, 275; Köykkä ym., 2023, 29; Raasumaa, 2010, 269–270). Vastaavasti heikosti toteutetun perehdytyksen on nähty olevan yhteydessä henkilöstön heikkoon ammatilliseen identiteettiin ja minäpystyvyyteen, turhautuneisuuteen ja hämmennykseen suhteessa omaan työhönsä, lisääntyneeseen riskiin tehdä virheitä sekä jopa haluan vaihtaa työpaikkaa (ks. Mälkki, 2025, 142, 165; Lindström ym., 2023, 25).

Perehdytystä varten tulisi nimetä organisaatiosta tietty henkilöstön jäsenistö, joka hoitaa perehdyttämisen esihenkilön tukena. Esimerkki perehdytysvastuun jakamisesta on mentorointi yleisesti käytettynä perehdytyksen toimintatapana: Mentoroinnissa kokenut kollega perehdyttää ja opastaa uutta työntekijää, jolloin uusi työntekijä voi oppia ja kehittyä mentorinsa tukemana. Onnistuneen perehdytyksen eräänä elementtinä toimii henkilöstön osallistaminen perehdytystyöhön. Henkilöstöä osallistava perehdytystyö tukee samalla henkilöstön tutustumista toisiinsa sekä sitä, että uusi työntekijä otetaan lämpimästi ja arvostaen vastaan osaksi työyhteisöä. Perehdyttäminen tulisikin lopulta nähdä koko organisaation yhteiseksi tehtäväksi, jonka avulla uusi työntekijä sopeutuisi uuteen työyhteisöön ja koko organisaatioon.

(ks. Köykkä ym., 2023, 29; Ketola, 2010, 63; Miettinen ym., 2006, 64–67; Viitala & Jylhä, 2019, 274; Lindström ym., 2023, 39–41; Huilaja, 2019, 56; Hyppänen, 2013.) Perehdytystä voidaan toteuttaa paitsi uutta työntekijää yksilöllisesti ohjaten, myös ryhmämuotoisena perehdytysjaksona usealle uudelle työntekijälle kerrallaan (Viitala & Jylhä, 2019, 274; Miettinen ym., 2006, 64). Mikäli organisaatio on uudelle työntekijälle jo entuudestaan tuttu, perehdytystä voidaan mukauttaa hänen tarpeitaan vastaavaksi (ks. Huilaja, 2014, 67–68).

Vaikka perehdytys on prosessina pitkäaikainen, uuden työntekijän työtehtävissä aloittamisen sujuvoittamiseksi sitä ei tulisi ohittaa. Perehdytystä haastaa esimerkiksi siihen sidotun henkilöstö- ja aikaresurssin niukkuus. Näiden haasteiden seurauksena perehdytys saattaa todellisuudessa jäädä organisaatioissa hyvinkin vähäiseksi. (Lindström ym., 2023, 39–40; Viitala & Uotila, 2014, 106–107; Mälkki, 2025, 165.) Perehdytyksen toimivuuden ongelmana voi olla myös se, ettei perehdytystä työtehtävänä ole kohdennettu organisaatiossa kenellekään, tai että siitä koituu organisaation kannalta mittavia kuluja (Miettinen ym., 2006, 66; Viitala, 2005, 240). Perehdytyksen toimivuuden kannalta olisikin tärkeää, että siihen olisi varattu tarvittava aika ja riittävä määrä prosessiin sitoutettua henkilöstöä (Hyppänen, 2013). Perehdytysprosessin etenemistä ja onnistumista tulisi myös jollain tapaa organisaatiossa seurata. Seuranta voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Osana perehdytyksen seurantaan rekrytoijaosapuoli voi myös hyödyntää sekä virka- että työsuhteissa määriteltyä koeaikaa: Koeajan puitteissa työnantaja voi tarkkailla uuden työntekijän suoriutumista sekä sitä, vastaako hänen osaamisensa, ominaisuutensa ja toimintatapansa sellaista tasoa, jota organisaatiossa ja työtehtävissä vaaditaan. (Oosi ym., 2020, 57; Hyppänen, 2013; Viitala, 2005, 239.)

Kouluorganisaatioissa perehdytyksen tarkoituksena on uuden työntekijän sopeuttaminen ja sitouttaminen organisaatioon ja työtehtävään sekä ammatillisen kasvun tukeminen (OECD, 2019, 42). Perehdytyksen merkitys kouluorganisaatioissa korostuu myös esimerkiksi tilanteissa, joissa organisaation henkilöstöstä iso joukko eläköityy lyhyen ajan sisällä: Tällöin perehdytyksen kautta pyritään säilyttämään organisaation sellaista hiljaista tietoa, joka muutoin häviäisi eläkkeelle jäävien mukana (ks. Viitala & Lehto, 2014, 140; Lunden, 2022, 23). Perehdytys tukee kouluorganisaatioissa myös esimerkiksi pedagogisen osaamisen kehittämistä, yhteisten toimintatapojen omaksumista, työyhteisön jäseneksi sulautumista sekä jaetun johtajuuden mahdollisuuksia. Laadukkaan perehdytyksen onnistuminen edellyttää rehtorilta perehdytysosaamista. Vaikka rehtori on vastuussa perehdytyksestä, voi hän halutessaan jakaa siitä vastuuta muulle henkilöstölle. Kouluorganisaatioissa on käytössä erilaisia manuaalisia tai

digitaalisia koko henkilöstölle suunnattuja perehdytysmateriaaleja. (ks. Miettinen ym., 2006, 65–66; Raasumaa, 2010, 141, 160, 270–271, 273.) Lisäksi kouluorganisaatioissa voitaisiin hyödyntää perehdytyksen osalta mentorointia: Tarkoituksena ei ole, että kokenut kollega kertoisi uudelle työntekijälle, miten tulisi työskennellä, vaan mentoroinnin kautta voitaisiin esimerkiksi mentorin ja uuden työntekijän välisten keskustelujen myötä tukea kaikenikäisiä uusia työntekijöitä sopeutumaan työyhteisöön, erilaisiin arjessa kohdattaviin haasteisiin sekä organisaation yhteisiin käytäntöihin. Onnistunut mentorointi edellyttää siihen varattua riittävää aikaresurssia. (Hargreaves & Fullan, 2000, 3–4; OECD, 2019, 42.)

3 OSAAMISPERUSTEISUUS OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA

3.1 Osaamisen johtaminen henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehyksessä

3.1.1 Osaamisen johtamisen käsitteen määrittelyä

Organisaatioiden esihenkilötyössä tulisi yhä enenevässä määrin hyödyntää osaamisperusteisuuden nojaavia toimintatapoja esimerkiksi rekrytointiprosesseissa. Osaamisperusteisten johtamiskäytäntöjen kautta voitaisiin kehittää jatkuvaan oppimiseen, innovatiivisuuteen ja organisaation tarpeen mukaisten osaajien saavutettavuuteen liittyviä käytäntöjä. (OECD, 2025, 21.) Organisaation johtamisen tulisi olla tulevaisuuteen suuntaavaa esimerkiksi siinä mielessä, että organisaation johto tunnistaisi henkilöstönsä kokonaisosaamisen sekä mahdolliset osaamisvajheet, ja tätä kautta organisaation osaamista lähdetäisiin soveltamaan ja kehittämään tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaten lyhyellä ja pitkällä aikavälillä (Senge, 1990, 9; ks. van den Bosch & van Wijk, 2001, 172; Sitra, 2022, 20). Esihenkilöiden vastuulla on myös tukea jokaisen henkilöstönsä jäsenen oman osaamisen tunnistamisen mahdollisuuksia sekä ammatillisen identiteetin, ja täten myös tätä laajemman osaamisidentiteetin rakentumista (ks. Mälkki, 2025, 68; Ollila, 2006, 193). Lisäksi organisaatioiden johdossa erilaiset ihmiset erilaisine osaamisineen tulisi nähdä rikkautena: Erilaisten persoonien ja osaamisten yhdistely esimerkiksi tiimityössä voi parhaimmillaan vahvistaa organisaation luovuutta ja vaikuttavampaa ongelmanratkaisukykyä. Johdon tulisi huomioida nämä seikat rekrytointitilanteissa ja tiimejä muodostettaessa. (ks. Ketamo ym., 2022, 16.) Vaikka organisaation kokonaisosaaminen rakentuu henkilöstön osaamisen varaan, voi organisaation osaaminen parhaimmillaan olla kokonaisuutena yksittäisten työntekijöiden osaamispotentiaalien yhdistelmääkin suurempi (Viitala & Uotila, 2014, 99).

Kaikkiin edellä esiteltyihin, oman tutkielmani kannalta merkittäviin johtamisen ilmiöihin voidaan vastata osaamisen johtamisen kautta. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation osaamista tai osaamisen soveltamista tukevaa ja kehittäväää toimintaa (Viitala & Jylhä, 2019, 208). Se kattaa sekä organisaation toiminnan että sen henkilöstön osaamisen johtamisen (Moisanen, 2018, 63; Viitala & Uotila, 2014, 98; Ahokallio-Leppälä, 2016, 50). Osaamisen johtamisen alaisuuteen voidaan nähdä sijoittuvan siis sekä yksilötason että organisaatiotason osaamisen johtamisen käytännöt: Organisaatiotasolla osaamisen johtaminen

kohdentuu esimerkiksi organisaation sisällä toimivien tiimien kompetensseihin ja niiden kehittämisen tukemiseen (ks. Ollila, 2006, 54; Hyrkäs, 2009, 61; Syväjärvi & Stenvall, 2003, 125). Osaamisen johtamisen kautta voidaan tukea myös organisaation ja sen henkilöstön vuorovaikutukseen, verkostoitumiseen, tietotoimijuuteen ja innovaatiotoimintaan liittyviä osa-alueita (Hyrkäs, 2009, 93; Moisanen, 2018, 63; Sitra, 2022, 20). Lisäksi osaamisen johtamiseen voidaan yhdistää opetukseen, yksilön henkilökohtaiseen kasvuun sekä organisaation toiminnan sujuvuuteen liittyviä elementtejä. Osaamisen johtaminen voidaan vuorovaikutteisena kokonaisuutena nähdä painottuvan enemmän ihmisiin kohdistuvaan leadership-johtamiseen kuin asioihin kohdentuvaan management-johtamiseen: Myös julkisen sektorin osaamisen johtamisessa korostuu henkilöstöjohtamisen käytännöt. (Horton, 2002, 3; Ollila, 2006, 10–11.)

Osaamisen johtamisen käsite on tutkielmani kannalta merkittävä, ja näin osana tutkielmani teoreettista viitekehystä, koska osaamisen johtamisen alaisuuteen voidaan nähdä kuuluvaksi paljolti niitä osaamisperusteisen rekrytointiprosessin elementtejä, joita tutkielmassani tarkastelen. Viitalan (2005, 193) osaamisen johtamisen infrastruktuurin elementtejä mukaillen osaamisen johtamisen alaisuuteen voidaan nähdä kuuluvaksi oman tutkielmani kannalta tärkeinä osa-alueina osaamisen ennakointi ja seuranta, osaamisen laadun ja määrän arviointi, rekrytointi HR-toimintona sekä perehdyttäminen osaamista kehittävänä toimintona. Lisäksi osaamisen johtamisen käsitteen alaisuuteen sijoittuva osaamislähtöisyyteen perustuva työtehtävien muotoilu kattaa ajatuksen siitä, että jokaisen organisaatiossa työskentelevän työnkuva tulisi suunnitella siten, että työntekijä voisi hyödyntää ja kehittää omaa osaamispotentiaaliaan hänelle osoitetuissa työtehtävissä (Viitala, 2005, 223). Tämä osaamisen johtamisen alaisuuteen kohdentuva ajatus osuu tietyllä tapaa myös tutkielmani tarkasteluun osaamisperusteisen rekrytoinnin toteuttamisesta organisaation osaamistarpeisiin vastaamiseksi.

Kansainvälisessä tutkimuksessa osaamisen johtamisen käsitteestä puhuttaessa käytetään käsitteitä *Knowledge Management* ja *Competence-based Management*. Knowledge management -käsite kohdentuu Suomessa tiedolla johtamisen käsitteeseen. Competence-based management -käsite taas sisältää laajemmin osaamisen käsitteen määrittelyn, osaamisen kehittämisen sekä osaamisen soveltamisen osa-alueet. (Ollila, 2006, 9; Hanhinen, 2010, 12.) Lisäksi käsite *Competence Management* viittaa osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen sisältöalueisiin (Kukko & Yliniemi, 2005, 58). Tarkastelen tutkielmassani osaamisen käsitettä laajempaan, osaamisperusteisuuden kautta rekrytointiprosessiin kytkeytyvänä ilmiönä: Tavoitteenani on tutkimuksellani avata osaamisperusteisuuden toteuttamista ja sen tuomia mahdollisuuksia monipuolisesti osana rekrytointitilannetta. Koska osaamisen, ja näin myös

osaamisen johtamisen käsitteen tarkasteluni on tutkimuksessani hyvinkin laaja-alainen, hyödynnän kansainvälisen tutkimuksen osalta Competence-based management -käsitteen ja Competence management -käsitteisiin kytkeytyvää tutkimusta. Kuitenkin kansainvälisessä tutkimuksessa osaamisen johtamista on yleisimmin tarkasteltu *Knowledge Management* -käsitteen kautta, joten en halua rajata myöskään tähän käsitteeseen kytkeytyvää osaamisen johtamisen tutkimusta tutkielmani ulkopuolelle (ks. Hyrkäs, 2009, 16). Tarkastelen siis osaamisen johtamisen kansainvälistä tutkimusta laaja-alaisesti jokaisen näiden käsitteen kautta. Tätä linjaa tukee myös näkemys siitä, että osaamisen johtamisen ja tietojohdamisen eriytyvät käsitteet kytkeytyvät jollain tapaa suomalaiseen johtamiskeskusteluun (Hyrkäs, 2009, 17).

Osaamisen johtamisen periaatteet ja johtamismallit organisaatiossa valikoituvat esimerkiksi suhteessa organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja tulevaisuuden tavoitteisiin sekä alakohtaisten ja organisaation ominaispiirteiden huomioimiseen (ks. Christensen, 2005, 23; Köykkä ym., 2023, 28; Huotari, 2009, 45). Osaamisen johtamisen voidaan nähdä kehittyneen perinteisestä hierarkiaan ja yksilökeskeisyyteen painottuvasta johtamisesta yhä enenevässä määrin kohti vuorovaikutteisuutta ja henkilöstön itseohjautuvuutta painottavaa johtajuutta. Kun yksilö saa itse osallistua oman osaamisensa kehittämiseen, tämä tukee omalta osaltaan hänen työhyvinvointiaan ja urakehitystään. (Välilä, 2014, 90, 92; Oikarinen & Pihkala, 2010, 49–50; ks. Kivinen, 2008, 192–193; Hyrkäs, 2009, 84–85.) Osaamisen johtamiseen sitoutuneissa organisaatioissa voidaan nähdä henkilöstön kokevan vahvemmin oman työnsä tärkeyden ja siten kiinnittyvän työhönsä tiukemmin. Tätä kautta osaamisen johtaminen vahvistaa siis myös organisaation myönteistä imagoa sekä samalla veto- ja pitovoimaa työmarkkinoilla. (Senge, 1990, 13; Sitra, 2022, 23.) Osaamisen johtamisessa tärkeässä roolissa on jatkuvaan oppimiseen kannustava ja motivoiva sekä organisaation osaamisprosesseja alati tehostava esihenkilötyö, jossa organisaation johdolla on osaamista myös soveltaa henkilöstönsä osaamista ja tätä kautta saattaa henkilöstön kokonaisosaaminen maksimaaliseen hyötykäyttöön organisaation kehittämisen tueksi (Viitala & Jylhä, 2019, 212; ks. Ollila, 2006, 53–54). Jotta esihenkilö voi hyödyntää henkilöstönsä osaamista, hänen täytyy ensin tutustua henkilöstöönsä sekä heidän jokaisen ainutlaatuisen osaamispotentiaaliinsa (ks. Syväjärvi & Stenvall, 2003, 125).

Osaamisen johtaminen voidaan nähdä yläkäsitteenä kaikelle sille tieteelliselle keskustelulle, jota käydään organisaatioissa tapahtuvasta oppimisesta sekä oppivan organisaation näkökulmista (Viitala, 2002, 14). Osaamisen johtamisen tukena voidaan hyödyntää erilaisia välineitä: Eräänä osaamisen johtamista tukevana välineenä voidaan pitää kehityskeskustelukäytäntöä (Hyrkäs, 2009, 82). Välilään (2014, 92) mukaan esihenkilöt ovat

alun perin käyttäneet kehityskeskusteluja henkilöstön suoritusten arvioinnin työkaluna. Kehityskeskusteluissa on tarkoitus käsitellä työntekijän osaamista ja vahvuuksia sekä toisaalta tarvittavan osaamisen täydentämistä ja tulevaisuuden osaamistarpeita suhteessa organisaation tarpeisiin ja hänen omaan työtehtäväänsä. Kehityskeskustelu on toimiva foorumi myös esimerkiksi työntekijän työskentelytavoitteiden asettamiselle ja hänen työskentelynsä kehittämiseksi. (Viitala & Jylhä, 2019, 278.)

Osaamisen johtamisen tulisi tukea organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavutettavuutta henkilöstön osaamista ylläpitäen ja kehittäen (Viitala & Jylhä, 2019, 209; Hyrkäs, 2009, 93). Todellisuudessa osaamisen johtaminen saattaa kuitenkin jäädä lähinnä päivittäistoimintojen johtamiseen (Lunden, 2022, 82). Oppiva organisaatio edellyttää toimiakseen tehokasta osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen nähdäänkin myös henkilöstön oppimisen johtamisena. Osaamisen johtamisen tulisi tarjota henkilöstölleen mahdollisuuksia oman osaamisensa rakentamiseen ja tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tätä kautta organisaation on mahdollista vahvistaa henkilöstönsä työstään saamaa merkitystä ja arvoa. (Tuomi & Sumkin, 2012, 13; Välimaa, 2014, 94–95; Viitala & Uotila, 2014, 98.) Osaamisen johtamisen avulla voidaan hallinnoida organisaation ja henkilöstön tietojen, taitojen ja kokemusten kokonaisuutta. Osaamisen johtamisen tavoitteena on aina myös muutostilanteisiin reagointi sekä organisaation tulevaisuuden tarpeiden ennakointi ja niihin vastaaminen. Omia vahvuuksiaan vaaliva, yhdessä vuorovaikutteisesti alati uutta oppiva, vahvan tietoperustan pohjalle kokonaisosaamistaan rakentava sekä strategiassaan ja suoriutumisessaan uudistuva dynaaminen organisaatio kykenee mukautumaan sujuvasti yllättäviinkin muutoksiin. (Sivula ym., 1997, 122; Håland & Tjora, 2006, 1006; Välimaa, 2014, 90; Huotari, 2009, 41; Sydänmaanlakka, 2014, 36; Tuomi & Sumkin, 2012, 14.) Osaamiseen panostava organisaatio voi saavuttaa paitsi taloudellisia, myös työhyvinvointiin kohdentuvia etuja niin yksilö-, organisaatio- kuin yhteiskuntatasoillakin (Viitala & Uotila, 2014, 98, 111–112).

Tulevat tarpeet huomioidessaan osaamisen johtaminen tukee samalla myös organisaation elinvoimaisuutta nyt ja tulevaisuudessa (Ollila, 2006, 10). Toisaalta osaamisen johtaminen voidaan nähdä tietyllä tapaa myös tasapainoiluksi uuden ja vanhan välillä: Vaikka esihenkilön tulee huomioida johtamistoiminnassaan organisaation tulevat osaamistarpeet, täytyy hänen samalla pohtia, mitä jo olemassa olevaa ja toimivaa kannattaa organisaation toiminnassa säilyttää (Tuomi & Sumkin, 2012, 45–46). Organisaation osaamisen johtamisen kannalta tämän hetken organisaation kokonaisosaamisen tunnistaminen on siis yhtä lailla tärkeää tulevaisuuden osaamisen ennakoinnin rinnalla (Senge, 1990, 9). Laajimmillaan osaamisen johtaminen ja

osaamisen kehittäminen voidaan nähdä koko organisaation läpäisevänä rakenteellisena ja kulttuurisena toiminta- ja ajattelumallina (Viitala & Jylhä, 2019, 208; Raudasoja & Rinne, 2018b). Organisaation jatkuvan kehittämisen kannalta on tärkeää, että esihenkilö asettaa yhdessä työntekijän kanssa hänen työskentelylleen tavoitteet, arvioi hänen suoriutumistaan työtehtävissä asetettujen tavoitteiden mukaisesti sekä pohtii työskentelyn kehittämiskohteita ja tulevia osaamistarpeita. Henkilöstöllä tulisi siis olla tieto siitä, mitä heiltä organisaatiossa ja työtehtävissään odotetaan, jotta he voivat yhdessä esihenkilönsä kanssa osallistua oman ammatillisen kasvunsa toteuttamiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Esihenkilön tehtävänä taas on varmistaa sellaiset resurssit, tukimuodot ja olosuhteet, joiden kautta henkilöstöllä on mahdollisimman hyvät edellytykset oman työskentelynsä jatkuvaan kehittämiseen ja arviointiin osana käytännön työtä. (Viitala & Jylhä, 2019, 275; Viitala, 2002, 22–23.)

Jotta organisaation osaamisen kehittäminen ja osaamisen siirtäminen käytäntöön on mahdollisimman tehokasta, se vaatii tuekseen organisaatiolle soveltuvia rakenteita ja järjestelmiä, oppimisen mahdollistavaa luottamuksen ilmapiiriä, mukautumiskykyistä organisaation toimintakulttuuria sekä henkilöstöä innostavaa ja aktiivista johtamistyötä (Viitala & Jylhä, 2019, 208–209; Håland & Tjora, 2006, 1006, 1009; Orzano ym., 2008, 492; Ollila, 2006, 53; Tuomi & Sumkin, 2012, 42–43; Toivanen ym., 2012, 19). Osaamisen johtamisen keskiössä ovat tieto, kokemus, dialogi ja reflektio (Ollila, 2006, 11; ks. Kivinen, 2008, 193). Osaamisen johtaminen vaatii siis organisaation esihenkilöltä kykyä tietotoimijuuteen, oman osaamisensa ja ajattelunsa kriittiseen tarkasteluun ja jatkuvaan uudelleen kehittämiseen sekä avoimeen vuorovaikutukseen henkilöstönsä kanssa. Viitalan ja Jylhän (2019, 247) mukaan työntekijän oman toiminnan reflektointia ja tätä kautta itsensä kehittämistä voidaan organisaatioissa vahvistaa oppimista tukevan toimintakulttuurin myötä. Myös tässä tehtävässä esihenkilön rooli on merkittävä (Viitala & Jylhä, 2019, 247). Lopulta tavoitteena olisi, että jokaisella organisaatiossa työskentelevällä henkilöllä olisi aito halu ja sitoutuneisuus jakaa oma osaamispotentiaalinsa organisaation yhteiseksi eduksi: Esihenkilön tulee tässä toimia esimerkkinä ja jakaa myös omalta osaltaan osaamistaan ja visioitaan henkilöstön hyödynnettäväksi (Senge, 1990, 13; Huotari, 2009, 39).

Koska tutkielmassani osaamisen johtamista tarkastellaan nimenomaan perusopetuksen rehtorin toimintana, avaan tässä kohtaa perusopetuksen rehtorin työnkuvaa osaamisen johtamisen näkökulmasta. Jokaisella perusopetuslain mukaista opetusta järjestävällä kouluorganisaatiolla on oltava nimetty rehtori, joka vastaa organisaation toiminnasta (Perusopetuslaki, 8 luku, 37§, 1 mom.). Rehtorin työtehtävissä korostuu kouluorganisaation hallinnollinen johtaminen,

talousjohtaminen, pedagoginen johtaminen esimerkiksi opetusta ja oppimista tukevia rakenteita luoden sekä opetussuunnitelman toteuttamisesta vastaten, organisaation toiminnan strateginen suunnittelu, henkilöstön johtaminen sekä viestintä- ja verkostoitumistaidot esimerkiksi huoltajien tai muiden paikallisten toimijoiden suuntaan (Lahti ym., 2023, 441; OECD, 2019, 26; Lahtero ym., 2021, 327; Fonsén ym., 2022, 93; Lantela ym., 2023, 260). Pedagogista johtamista laaja-alaisemmin tarkasteltuna rehtorin työnkuva kohdentuu osaamisen johtamiseen. Osaamista johtaessaan rehtorin tulisi tukea henkilöstönsä ammatillista kasvua ja heidän osaamispotentiaalinsa siirtymistä osaksi arjen käytäntöjä. (Lahtero ym., 2021, 328.) Pedagogisen johtamisen kautta rehtorin tulisi myös luoda organisaatioon osaamista arvostava ja kehitysmuotoinen toimintakulttuuri (ks. Nurmi ym., 2024, 46, 48).

Rehtorin laaja-alaista pedagogista johtajuutta rekrytoinnin näkökulmasta tarkasteltuna rehtorin tulisi johtajana rekrytoida organisaation osaamistarpeisiin kohdentuvia työntekijöitä, osallistaa henkilöstöä rekrytoinnin kannalta olennaisen osaamisen arviointityöhön, suunnitella ja toteuttaa erilaiset organisaation työnkierron ja henkilöstön sijoittelun toimenpiteet rekrytointitarpeita silmällä pitäen sekä huomioida tiimien toimivuus osana rekrytointiprosesseja (Raasumaa, 2010, 155, 161-162, 177). Hyvän laaja-alaisen pedagogisen johtamisen voidaan nähdä kattavan henkilöstön johtamisen, hallinnon ja talouden johtamisen sekä pedagogisen johtamisen. Erinomaisesti toteutettava laaja-alainen pedagoginen johtaminen sisältää edellisten lisäksi vielä organisaatiokulttuurin johtamisen sekä symbolisen johtamisen. (Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2015, 320–321.) Käytännössä laaja-alaisen pedagogisen johtamisen alaisuuteen kuuluu esimerkiksi opettajien työjärjestysten teko, oppilashuoltoryhmätoiminta, koulutussuunnittelu, rekrytointikäytännöt sekä työntekijöiden työtehtävien uudelleenmuotoilu tarpeen mukaan (ks. Raasumaa, 2010, 152–153).

Rehtorin työnkuva rakentuu sekä ihmisten ja koko organisaatiokokonaisuuden kattavan leadership-johtajuuden, että organisaatiokäytäntöihin kohdentuvan management-johtamisen osa-alueista (Lahti ym., 2023, 440). Perusopetuksen rehtorit voidaan nähdä eräänlaisina asiantuntijaorganisaation johtajina (Raasumaa, 2010, 45, 155). Osaamisen johtamisen taas voidaan nähdä kattavan myös asiantuntijuuden johtamisen osa-alueen. Organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden nähdään työskentelevän hyvin itsenäisesti, ja heidän työtehtäviinsä sisältyy paljon sekä vastuunottoa että vallankäyttöä. Asiantuntijuuden johtamisen ytimessä onkin organisaation erilaisten henkilöstöön sekä työtehtäviin kohdistuvien toimintojen kokonaishallinta strategisesti kestäväällä tavalla. Myös asiantuntijoiden välisten osaamisen jakamisen prosessien mahdollistaminen, johtajan luottamus asiantuntijoiden kykyyn

toteuttaa työtään itsenäisesti sekä esimerkiksi tätä kautta rakentuva asiantuntijuuden yleinen arvostaminen nähtiin tärkeinä asiantuntijuuden johtamisen elementteinä. (Syväjärvi & Stenvall, 2003, 120, 125; Hietämäki, 2014, 170.) Lisäksi osaamisen johtamisen näkökulmasta rehtoreiden tulee toteuttaa johtamistaan suhteessa oman organisaationsa erityispiirteisiin sekä toimia itse esimerkkinä oman ammatillisen osaamisensa jatkuvana kehittäjänä (Raasumaa, 2010, 45; Lahtero ym., 2021, 328).

Rehtorin positio asettuu kuntaorganisaatiossa keskijohtoon: Rehtori työskentelee siis kunnan opetus- ja sivistystoimen alaisuudessa. Keskijohdolle tyypillisesti myös rehtorin työtä haastaa sen kaksisuuntaisuus siinä mielessä, että hänen tulee samanaikaisesti toteuttaa ja ratkaista sekä opetus- ja sivistystoimen asettamia vaatimuksia, että kouluorganisaation sisältä nousevia tarpeita. (Lahti ym., 2023, 441.) Rehtorin työkuvaan perusopetuksen kouluorganisaation johtajana tulee lähivuosina vaikuttamaan myös lapsimäärän vähentyminen eri ikäluokissa sekä koulujen määrän supistuminen (Lahtero ym., 2021, 326). Koulujen ja kouluissa opiskelevien lasten määrän pienentyessä uhkana on, että koulujen henkilöstömäärä tulee tulevaisuudessa vähenemään. Osaamisen johtamisen näkökulmasta rehtorin on tällöin huolehdittava, että organisaation henkilöstön kokonaisosaaminen kuitenkin säilyisi ja lakisääteiset velvollisuudet tulisi hoidettua (ks. Perusopetuslaki, 8 luku, 37§, 2 mom., 3 mom.). Toisaalta koulujen määrän väheneminen voi aiheuttaa oppilaiden keskittämisen tiettyihin kouluihin: Tätä kautta syntyy oppilasmäärältään suuria yksiköitä, joissa rehtorin työnkuva leimaa yhä enenevässä määrin henkilöstö- ja talousjohtamisen osa-alueet (ks. OECD, 2019, 38). Kouluyksiköitä voidaan laajentaa myös hallinnollisesti suuremmiksi yksiköiksi, jolloin rehtori voi johtaa yhtä hallinnollista aluetta, siis useampia erillään olevia pienempiä yksiköitä (Fonsén ym., 2022, 92). Tällaisen kokonaisuuden johtamisen voidaan nähdä nojaavan hajautetun organisaation johtamisen periaatteisiin (ks. Köykkä ym., 2023, 27).

3.1.2 Osaamisen johtaminen henkilöstövoimavarojen johtamisen osatekijänä

Henkilöstövoimavarat rakentuvat organisaatiossa työskentelevän henkilöstön laadullisista erityispiirteistä, kuten esimerkiksi osaamiseen, motivaatioon tai työhyvinvointiin liittyvistä elementeistä. Henkilöstövoimavarojen rinnakkainen käsite on inhimilliset voimavarat, joissa inhimillisyyšnäkökulma viittaa organisaatiossa työskentelevään henkilöstöön. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin kohdistuvia panostuksia heidän suorituskykynsä ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi esimerkiksi organisaation tavoitteisiin päästäkseen, työssään menestyäkseen tai muutostilanteista

selviytyäkseen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen kohdistuu paitsi henkilöstöön yksilöinä, myös koko organisaatioon ottaen huomioon esimerkiksi yhteistyön organisaation sisällä sekä organisaation ja sen eri sidosryhmien välillä, organisaation työilmapiiritekijät, organisaatiokulttuuriset toimintatavat, eettisyyden ja moninaisuuden näkökulmat, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden elementit, jaetun vision sekä strategiset linjaukset. (ks. Beer ym., 2015, 428, 429, 433; Storey & Kelly, 2002, 59; Boxall ym., 2007, 1–2; Laine, 2017, 16; Hietämäki, 2014, 170; Viitala, 2021, 30, 36; Auvinen & Lämsä, 2020, 15, 19–20; Ollila, 2006, 77; Uotila & Viitala, 2014, 66, 74.) Organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen alkupisteen voidaan nähdä kohdentuvan jo rekrytointiprosessiin (Vakkala, 2012, 70).

Osaamisen johtaminen voidaan nähdä osana henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuutta (Ollila, 2006, 176; Huotari, 2009, 80). Toisaalta osaamisen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen katsotaan olevan tasavertaisia, toisiaan tukevia, mutta hiukan eri asioita johtamistyössä painottavia tapoja kuvata johtamisen kokonaiskuva (Hyrkäs, 2009, 88). Vaikka henkilöstövoimavarojen johtamisen ja osaamisen johtamisen välinen asemoituminen nähdään tutkimuskentällä eri tavoin, näiden käsitteiden välinen yhteys on kuitenkin kiistaton. Julkisessa hallinnossa korostuva henkilöstön osaamisen ja sen johtamisen merkitys vaatii laadukasta henkilöstövoimavarojen johtamisen osaamista (Vakkala, 2012, 65). Tarkastelen tässä luvussa ensin henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitettä. Kiinnitän tarkasteluni henkilöstövoimavarojen käsitteeseen, koska tutkielmani kannalta olennainen rekrytointiprosessi voidaan nähdä osana henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä. Tämän jälkeen keskityn erityisesti osaamisen johtamisen käsitteen tarkasteluun henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Tarkastelen osaamisen johtamista henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehyksessä vielä erikseen, koska tutkielmassani tarkasteleman osaamisperusteisuuden ilmiö osana rekrytointiprosessia tietyllä tapaa yhdistää sekä osaamisen johtamisen että inhimillisten voimavarojen johtamisen näkökulmia.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitettä käytetään tutkimuskentällä rinnasteisesti usein henkilöstöjohtamisen käsitteen kanssa, vaikka niiden välillä voidaan nähdä joitain painotuseroja (ks. Hyrkäs, 2009, 71; Vakkala, 2012, 67; Virtanen & Kauppinen, 2008, 41). Henkilöstöjohtamisella ymmärretään sellaiset organisaation johtamistoimet ja käytännöt, joiden kautta varmistetaan organisaation strategian ja menestyksen kannalta tarpeellinen henkilöstömäärä ja -laatu, positiivinen työnantajaimago, henkilöstön osaaminen ja muutoskyky, sekä heidän työiihtyvyytensä ja -hyvinvointinsa (Viitala & Jylhä, 2019, 221, 266; Huotari, 2009, 84; Virtanen & Kauppinen, 2008, 44; Lehto & Viitala, 2016, 117–119).

Henkilöstöjohtamisen kautta tulee mahdollistaa henkilöstölle myös organisaation sisäinen ja ulkopuolisten sidosryhmien kanssa toteutettava vuorovaikutus sekä heidän osallisuutensa osana organisaation toimintojen suunnittelua, toteutusta ja päätöksentekoa. Luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen merkitys esihenkilön ja henkilöstön välillä nähdään myös tärkeänä. (Ollila, 2006, 122; Huotari, 2009, 56; Hietämäki, 2014, 170; Vanhala & von Bonsdorff, 2013, 123). Henkilöstöjohtamisen toteuttamista ohjailee paitsi organisaation oma toimintakulttuuri ja strategiset linjaukset, myös alati muuttuvan ympäristön ilmiöt, joissa organisaatio pyrkii pysymään mukana (Auvinen & Lämsä, 2020, 15). Huomioin tarkastelussani sekä henkilöstöjohtamisen että henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitteisiin kohdentuvia tutkimusnäkökulmia tutkielmani kannalta kattavan kokonaiskuvan rakentaakseni. Tarkasteluni painopiste on kuitenkin henkilöstövoimavarojen johtamisessa, joten käytän tätä käsitettä.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen perustavana ajatuksena on, että ihmiset tulee nähdä organisaation tärkeimpänä resurssina, investointina ja voimavarana: Laadukkaan henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta hyvinvoivat ja paremmin suoriutuvat työntekijät hyödyntävät muita tarjolla olevia resursseja tehokkaammin (Beer ym., 2015, 428–429; Lehto & Viitala, 2016, 127; Mansukoski, 2015, 11). Toisin sanoen voidaan ajatella, että organisaation tehokkuutta ja kilpailukykyä voidaan vahvistaa henkilöstön tarpeiden moninaisella huomioinnilla, kuten henkilöstön osaamisen vahvistamisen kautta (Järnlström & Kallio, 2015, 43; Ollila, 2006, 12; Huotari, 2009, 72, 81). Laadukkaan henkilöstövoimavarojen johtamisen saavuttamisen kannalta olennaista on, että organisaatiossa on sujuvat henkilöstökäytännöt: Henkilöstökäytäntöjä ovat esimerkiksi henkilöstön suunnitteluun, rekrytointiin, perehdyttämiseen, kannustamiseen, palkitsemiseen, arviointiin ja palautteenantoon sekä osaamisen vahvistamiseen liittyvät toimet (Boxall ym., 2007, 2; Posthuma ym., 2013, 1193–1199; Viitala, 2021, 31; Vakkala, 2012, 70; Kivinen, 2008, 101; Hietämäki, 2014, 170; Cabrera & Cabrera, 2005, 726–728). Kun organisaation henkilöstökäytännöt toteutetaan laadukkaasti, tehokkuuden lisäksi organisaatiossa voidaan kehittää myös luovempia ja laadukkaampia toimintamalleja (Uotila & Viitala, 2014, 60; Storey & Kelly, 2002, 59; Stenius & Vanhala, 2013, 26). Organisaation käytännön toiminnan tulee olla linjassa organisaatiolle laaditun strategian kanssa (ks. Huotari, 2009, 80; Vakkala, 2012, 67; Alasoini, 2007, 85–86).

Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan toteuttaa moninaisin tavoin. Käytännössä henkilöstövoimavarojen johtamisen alaisuuteen kuuluu esimerkiksi henkilöstön motivointiin, sitoutumisen ja ammatillisen kasvun vahvistamiseen, erimielisyyksien käsittelyyn, henkilöstön lempeään ja tasa-arvoiseen kohtaamiseen, tulevaisuuden suunnitteluun, positiivisen

työskentelyilmapiiriin rakentamiseen sekä organisaation jakamien arvojen korostamiseen liittyviä tehtäviä (Mulder, 2012, 325; Ollila, 2006, 189–190; Söderholm, 2015, 102; Hietämäki, 2014, 170; Auvinen & Lämsä, 2020, 19; Vanhala & Stenius, 2013, 134–135). Johtajan esimerkki oman ja koko organisaation osaamisen kehittämiseen on tärkeä (Ollila, 2006, 180). Henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta johtajan tulisi kyetä huomioimaan ja suhteuttamaan henkilöstön työmäärä ja työn haastavuus kunkin työntekijän henkilökohtaisiin voimavaroihin (De Lange ym., 2004, 160; Hietämäki, 2014, 170; Auvinen & Lämsä, 2020, 20; Tuomi & Sumkin, 2012, 60–61). Henkilöstövoimavaroja pyritään organisaatioissa lisäksi seuraamaan ja arvioimaan: Tämä voidaan tehdä esimerkiksi henkilöstöstrategiaan suhteutettuna henkilöstöraportoinnin kautta. Henkilöstöraporttiin kirjataan henkilöstön määrään sekä yksilö- ja organisaatiotason henkilöstön muihin laatuominaisuuksiin liittyviä huomioita. (Määttä & Virtanen, 2000, 138; Viitala, 2005, 238, 290–291.)

Organisaation menestyksen kannalta henkilöstöä tulee olla organisaatiossa määrällisesti sopivasti, heillä tulee olla organisaation näkökulmasta tarkasteltuna oikeanlaista osaamista ja heidät tulee sijoittaa organisaatiossa sellaisiin työtehtäviin, joissa heitä tarvitaan ja he pääsevät hyödyntämään osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla (ks. Laine, 2017, 40–41; Auvinen & Lämsä, 2020, 15). Joskus henkilöstörekrytointi voi epäonnistua: Mikäli henkilöstöä rekrytoidaan pienempien henkilöstökustannusten toivossa organisaatioon liian vähän, voi tämä aiheuttaa esimerkiksi ylitöiden lisääntymistä, ja tätä kautta ylityökustannusten kasvua ja henkilöstön työhyvinvoinnin heikentymistä. Jos taas henkilöstöä rekrytoidaan ilman tehokasta henkilöstösuunnittelua, voi seurauksena olla henkilöstökustannusten kasvu ja toisaalta myös organisaation tehokkuuden heikkeneminen tarvittavan osaamisen puuttuessa. (Viitala, 2021, 39–40.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen kontekstista tarkasteltuna osaamisen johtamisen tavoitteiksi voidaan asettaa henkilöstön osaamisen kehittämisen tukeminen, jo olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen sekä riittävän laadukas ja ennakoitavuuteen panostava henkilöstösuunnittelutyö: Näin organisaatioon kyetään rekrytoimaan oikea määrä oikealla osaamisella varustettua henkilöstöä myös tulevaisuuden osaamistarpeet ja käytettävyys huomioiden. Esimerkiksi näiden elementtien kautta voidaan saavuttaa organisaation laadukkaan ja tuloksellisen osaamisen johtamisen status. (ks. Lindström & Vanhala, 2011, 10, 15; Järnlström & Kallio, 2015, 51.)

Julkisen sektorin osaamisen johtamisen toteuttamisen apuna toimivat henkilöstövoimavarojen johtamisen toimenpiteet (Hyrkäs, 2009, 89). Osaamisen johtaminen henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta voidaan nähdä painottuvan pehmeän henkilöstövoimavarojen

johtamisen näkökulmaan (ks. Vakkala, 2012, 71). Henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeinä tehtävinä osaamisen johtamisen kannalta voidaan pitää oikeanlaisen osaamisen tunnistamisen ja hankinnan varmistamista, osaamisen ylläpitämistä ja jakamista, erilaisten organisaation kannalta tarpeellisten osaamisyhdistelmien luomista ja hyödyntämistä käytännössä, osaamisvajaiden täydentämistä sekä osaamisen jatkuvaa kehittämistyötä. Jotta henkilöstövoimavarojen johtamisessa näiden tehtävien osalta onnistuttaisiin, tulee organisaatiossa panostaa esimerkiksi rekrytoinnin, perehdyttämisen ja tiimien rakentamisen käytäntöihin. (ks. Tuomi, 2002, 76; Hörkkö ym., 2019, 75; Viitala, 2021, 41; Pyykkö, 2010, 8.) Lisäksi henkilöstöjohtamisen alaisuuteen voidaan katsoa kuuluvaksi henkilöstön osaamiseen liittyvien erilaisten riskien huomiointi: Esimerkkinä osaamiseen liittyvästä riskistä voisi olla tilanne, jossa organisaation pitkäaikainen työntekijä lähtee pois organisaatiosta ja vie samalla mennessään organisaation kannalta arvokasta osaamispotentiaalia (ks. Viitala, 2005, 210–211). Tässä tapauksessa esihenkilön tulisi huomioida tilanne esimerkiksi arvokasta osaamista ennalta jakaen tai uuden rekrytoinnin kautta osaamista korvaten.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta osaamisen johtamisessa muutostilanteissa on erityisen tärkeää, että organisaatiossa on myönteinen, avoin ja luottamuksellinen suhtautumisen kulttuuri kunkin työntekijän oman osaamisen kehittämiseksi sekä henkilöstön väliselle osaamisen jakamiselle, jotta muutostilanteisiin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti henkilöstön osaamista täydentäen. Tiimien muodostuksen osalta monipuolisen osaamispotentiaalinsa omaavat työntekijät tulisi nähdä organisaation rikkautena, ja erilaisia osaamisia omaavia ihmisiä olisi hyvä saattaa yhteen tiimityöskentelyn laadun ja tehokkuuden varmistamiseksi. (ks. Cabrera & Cabrera, 2005, 732–733; Storey & Kelly, 2002, 59; Ketamo ym., 2022, 16.) Henkilöstövoimavarojen johtamisessa tulee osaamisen johtamisen näkökulmasta huomioida, että yksilöiden osaaminen ja sen kehittäminen toteutetaan linjassa organisaation strategian mukaisten osaamistarpeiden kanssa (Säntti & Viitala, 2010, 95; Auvinen & Lämsä, 2020, 23). Kun julkisella sektorilla arvioidaan esimerkiksi henkilöstön tulevia osaamistarpeita suhteessa organisaation strategiaan, osaamisen johtamisen ajattelumallit voidaan nähdä tällaisissa tilanteissa henkilöstövoimavarojen johtamista tukevinä elementteinä (Hyrkäs, 2009, 89).

3.1.3 Inhimillisen pääoman käsite sekä yrityksen inhimillisten voimavarojen malli

Tutkielmani tulosten raportoinnin yhteydessä tarkastelen haastateltavien käsityksiä osaamisperusteisen rekrytoinnin merkityksistä suhteessa työnhakija-, organisaatio- ja

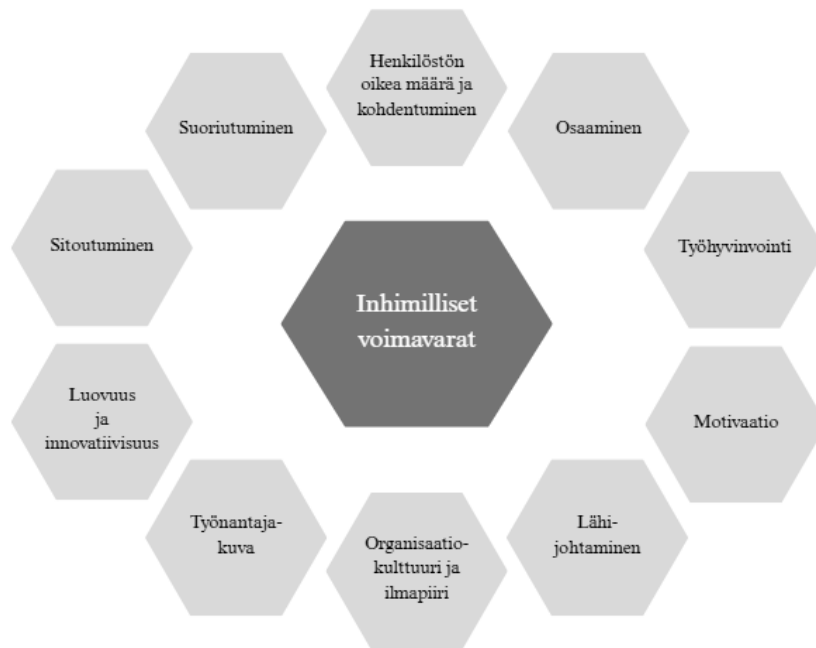
yhteiskuntatasoon. Tässä tarkastelussa hyödynnän soveltaen Viitalan (2021, 37) yrityksen inhimillisten voimavarojen mallia: Ajatuksenani on tarkastella, miten osaamisen voimavaran korostaminen rekrytointiprosessissa vaikuttaa muiden voimavarojen vapautumiseen työntekijän, organisaation tai yhteiskunnan käyttöön. Voimavarojen vapautuessa eri tasojen käyttöön, se voidaan nähdä kullekin tasolle kertyvänä inhimillisenä pääomana. Esittelenkin tässä luvussa inhimillisen pääoman käsitteen sekä alkuperäisen Viitalan (2021, 37) yrityksen inhimillisten voimavarojen mallin tulevaa tutkimustulosten raportointiosiota silmällä pitäen.

Inhimillisen pääoman nähdään koostuvan organisaation henkilöstön kokonaispotentiaalista, kuten esimerkiksi osaamisesta, suoriutumisesta, motivaatiosta, sitoutuneisuudesta, luovista toimintatavoista, hyvinvoinnista, vuorovaikutuksesta sekä organisaation yhteisestä toimintakulttuurista ja arvopohjasta. Inhimillisen pääoman merkitys näyttäytyy esimerkiksi organisaation toimivuuden ja menestyksen sekä muutostilanteista selviytymisen mahdollistajana. Organisaation menestys ilmenee esimerkiksi ammatillisen kompetenssin, organisaation tavoitteiden mukaisen suoriutumisen sekä työskentelyn tehokkuuden ja laadun vahvistumisen myötä. Erityisesti ihminen ja hänen osaamisensa nähdään merkittävänä organisaation kilpailukykyä edistävänä inhimillisen pääoman muotona: Jotta henkilöstön osaaminen edistäisi organisaation kilpailukykyä, sitä tulisi osata hallita ja hyödyntää organisaation toiminnoissa sujuvasti ja tehokkaasti. (Lengnick-Hall ym., 2009, 69; Blomqvist & Kianto, 2011, 8; Edvinsson & Sullivan, 1996, 359; Viitala ym., 2014, 5, 43; Hanhinen, 2010, 143; Siirilä ym., 2021, 67–68; Kinnari, 2020, 128; Kivinen, 2008, 42; Ollila, 2006, 50; Viitala, 2005, 99; Ketamo ym., 2022, 29; Kukkonen & Jussila, 2015, 24.) Inhimillinen pääoma tulee huomioida osana henkilöstövoimavarojen johtamista, ja osaaminen inhimillisen pääoman osana lukeutuu luonnollisesti osaamisen johtamisen alaisuuteen (Viitala ym., 2010, 177–178).

Inhimillisen pääoman käsite rinnastetaan tutkimuskentällä inhimillisten voimavarojen käsitteeseen. Kun määrittelyssä halutaan korostaa henkilöstövoimavaroja taloudellisen arvon tai kilpailuedun tuottajina, henkilöstövoimavaroja kutsutaan tällöin inhimilliseksi pääomaksi. (Edvinsson & Sullivan, 1996, 357; Cabrera & Cabrera, 2005, 720; Viitala, 2021, 36.) Inhimillisen pääoman käsite painottuu yksilön ominaispiirteiden ja toiminnan tarkasteluun (Ollila, 2006, 50). Toisaalta organisaatiossa työskentelevien yksilöiden henkilökohtaisten inhimillisten pääomavarojen yhdistyessä koko organisaation inhimilliseksi pääomakokonaisuudeksi voidaan inhimillinen pääoma nähdä myös organisaatiotason käsitteenä. Tämä kuitenkin edellyttää, että organisaatiossa on yhteisen inhimillisen pääoman rakentumista tukevat rakenteelliset, kulttuuriset, strategiset ja johtamistoiminnaltaan suotuisat

puitteet. (Cabrera & Cabrera, 2005, 720, 733; Määttä & Virtanen, 2000, 134; Edvinsson & Sullivan, 1996, 357; Hyrkäs, 2009, 37; Hanhinen, 2010, 115.) Yksilö- ja organisaatiotason lisäksi inhimillisen pääoman käsitteeseen voidaan yhdistää työyhteisötason elementtejä (Kukkonen & Jussila, 2015, 24).

Viitala (2021, 37) on esitellyt yrityksen henkilöstövoimavaroja kutsuen niitä inhimillisiksi voimavaroiksi seuraavan kuvan (Kuva 1) kautta:



Kuva 1. Yrityksen inhimilliset voimavarat (Viitala, 2021, 37).

Osaaminen voimavarana sisältää organisaation osaamisen tarpeen arvioinnin, ylläpitämisen, kehittämisen, hyödyntämisen ja jakamisen elementit. Myös ymmärrys erilaisten osaamisyhdistelmien mahdollisuuksista on osa osaamisen voimavaran johtamista. Osaamisen voimavara tukee organisaation kilpailukykyä ja mahdollisuutta selviytyä muutostilanteissa. Työelämän kompetenssit ovat osittain työelämässä yleisiä, osittain tiettyyn työtehtävään sidottuja ja alati muuttuvia. Organisaation osaamistarpeiden ja työntekijän osaamisen kohtaavuus vahvistaa esimerkiksi työntekijän työhyvinvoinnin ja sitoutumisen voimavaroja. (Viitala, 2021, 40–41.) *Työhyvinvoinnin* voimavara rakentuu esimerkiksi työntekijän työkyvyn, työn mielekkyyden ja turvallisuuden, työssä selviämisen sekä työn laadukkaan johtamisen elementtien ympärille (Laine ym., 2016, 288). Työhyvinvointiin vaikuttaa niin yksilölliset, kuin organisaatiotason ja vapaa-ajankin tekijät. Johtamistyössä hyvinvoinnin osalta tulee huomioida esimerkiksi työn moninaisen kuormittavuuden ehkäiseminen ja vastaavasti työn mielekkyyden

vahvistaminen. Työntekijän työhyvinvointi tukee esimerkiksi suoriutumisen, osaamisen sekä luovuuden ja innovatiivisuuden voimavaroja. (Viitala, 2021, 43–44.)

Motivaation voimavaralla tarkoitetaan työn merkityksellisyyden ja mielisyyden kokemuksia. Vaikka jokaisen työntekijän motivaatiota vahvistavat elementit ovat yksilöllisiä, voidaan motivaation tukemiseksi organisaatiossa kuitenkin nimetä tiettyjä piirteitä. Esimerkiksi sopivasti haasteita tarjoava, laadukkaasti rekrytoiva, omia tavoitteita vastaava, palkitseva, positiivinen, tasa-arvoinen, kehitysmuuntoinen ja onnistumisen kokemuksia tuottava työympäristö ja esihenkilötyö tukee sitä, että työntekijällä on aito tahto suoriutua työstään organisaatiossa laadukkaasti. *Lähijohtaminen* voimavarana vahvistaa jokaisen muun inhimillisen voimavaran rakentumista organisaatiossa. Jokainen henkilö, jolla on työyhteisön muuta henkilöstöä johdettavanaan, toteuttaa lähijohtamista. Laadukkaan lähijohtamisen rakentuminen organisaatiossa sisältää esimerkiksi tavoitteiden asettamisen johtamistyölle, johtajien kouluttamisen sekä johtajien työhyvinvoinnin tukemisen. Arvostava, kohtaava, kehitysmuuntoinen, selkeä ja onnistumisia ruokkiva lähijohtaminen tukee erityisesti osaamisen, työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja suoriutumisen voimavaroja. (Viitala, 2021, 41–42, 49–50.)

Organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin voimavara pitää sisällään organisaatiokulttuuriin kytkeytyvät organisaation toimintatavat, arvot ja pelisäännöt. Menestyvän organisaation kulttuuri on esimerkiksi muutostilanteisiin sopeutuva, vahvan resilienssin omaava sekä henkilöstöään kunnioittava ja tasa-arvoisesti kohtaava. Organisaation ilmapiiri kehittyy osana organisaatiokulttuuria. Organisaation ilmapiiriin voidaan ajatella olevan henkilöstön näkökulma organisaatiokulttuurista ja sen toimivuudesta. Organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin voimavaran voidaan nähdä heijastuvan esimerkiksi motivaation, suoriutumisen, osaamisen ja sitoutumisen voimavaroihin. *Työnantajakuva* voimavarana viittaa siihen, miten organisaatio työpaikkana nähdään tai millainen imago organisaatiolla on. Työnantajakuvaa rakennetaan paitsi ulospäin markkinoiden, erityisesti työntekijöiden kuvaamien kokemusten kautta. Esimerkiksi henkilöstönsä aidosti kohtaava johtajuus tukee työntekijöiden positiivisia kokemuksia organisaatiosta, ja tätä kautta rakentaa samalla positiivista työnantajakuvaa. Työnantajakuvan merkitys näkyy esimerkiksi osaamisen, sitoutumisen, motivaation, suoriutumisen sekä luovuuden ja innovatiivisuuden voimavarojen rakentumisessa. (Viitala, 2021, 47, 51.)

Luovuuden ja innovatiivisuuden voimavara kattaa esimerkiksi organisaation ongelmanratkaisukykyyn, monipuolisten toimintamallien kehittelyyn sekä tavat erottautua muista toimijoista. Luovuutta on ajatella ja pohtia henkilökohtaisesti uudenlaisia asioita ja

toimintatapoja, kun taas innovatiivisuuden kohdalla näitä asioita ja toimintamalleja lähdetään yksin tai yhdessä toteuttamaan. Organisaatiotasolla luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan edistää esimerkiksi vuorovaikutteisen, uuden kokeiluun rohkaisevan ja joustavuuteen nojaavan toimintakulttuurin kautta. *Sitoutumisen* voimavara viittaa siihen, millä todennäköisyydellä henkilöstö lähtee pois organisaatiosta, kuinka tiheää organisaation vaihtuvuus on tai millainen suhde työntekijälle organisaatioon muodostuu. Sitoutunut työntekijä esimerkiksi arvostaa organisaatiotaan, haluaa pysyä osana sitä ja suoriutua sen eteen parhaalla mahdollisella tavalla sekä kokee organisaation omaa ammatillista kasvuaan vahvistavana. Sitouttaakseen henkilöstöään organisaation tulee tarjota heille mielenkiintoisia ja sopivan taseisia työtehtäviä, kohtuullisia palkkioita, turvaa työn jatkuvuudesta sekä tilaa itsensä kehittämiseen. Henkilöstön sitoutuminen tukee esimerkiksi suoriutumisen, luovuuden ja innovatiivisuuden sekä motivaation voimavarojen vahvistumista. (Viitala, 2021, 45–46, 48–49.)

Suoriutumisen voimavara sisältää ajatuksen henkilöstön mahdollisuuksista selviytyä heille asetettuihin aika- ja laatutavoitteisiin vastaten omasta työstään. Henkilöstön suoriutumista tukeva johtaminen vaatii organisaatiossa esimerkiksi tavoitteiden selkeää viestintää, suoriutumista tukevien resurssien ja puitteiden varmistamista, suoritusten arviointityötä ja niiden jälkeistä palautteenantoa sekä oman ammatillisen kehittämisen mahdollisuuksien tarjoamista. Työssä suoriutuminen edellyttää esimerkiksi motivaation, työhyvinvoinnin, osaamisen ja sitoutumisen voimavaroja. *Henkilöstön oikean määrän ja kohdentumisen* voimavara käsittää ajatuksen siitä, että henkilöstöä tulee olla organisaatiossa työmäärään suhteutettuna riittävästi ja heidät tulee sijoittaa sellaisiin työtehtäviin, joissa heitä eniten tarvitaan. Henkilöstön kohdentaminen tulisi tehdä suhteessa heidän osaamiseensa, mutta myös suhteessa organisaation kulloiseenkin tarpeeseen. Henkilöstöä rekrytoitaessa organisaation johdon tulee huomioida henkilöstön määrän ja laadun suhde niistä aiheutuviin kustannuksiin. Henkilöstön oikean määrän ja kohdentumisen voimavara vaikuttaa esimerkiksi organisaation suoriutumisen ja työhyvinvoinnin voimavaroihin. (Viitala, 2021, 37–39, 52–53.)

3.2 Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin rakennuspalikat

3.2.1 Osaamisen ja kompetenssin käsitteet osaamisperusteisuuden pohjana

Osaamisperusteisuuden käsite rakentuu osaamisen käsitteen perustalle. Osaaminen nähdään usein rakentuvan tietojen, taitojen ja asenteiden osa-alueiden pohjalle. Lisäksi esimerkiksi yksilölliset ominaisuudet, kokemukset, sosiaaliset taidot ja eettisen ajattelun taidot voidaan nostaa osaamisen käsitettä rakentaviksi tekijöiksi. (Kepanen, 2018, 40; Ketamo ym., 2022, 8;

Saranpää, 2015, 70.) Osaaminen voidaan nähdä ensin yksilön henkilökohtaisena vahvuutena, mutta kun yksilö jakaa omaa osaamistaan organisaatiossa, tulee siitä koko organisaation yhteinen voimavara (Ollila, 2006, 25). Lopulta organisaation kokonaisosaaminen voidaan nähdä tärkeänä organisaation inhimillistä kokonaispääomaa rakentavana voimana (Viitala ym., 2014, 5). Osaaminen on jatkuva prosessi, jossa aiempaa ajattelua kehitetään tai vaihtoehtoisesti rakennetaan täysin uutta tapaa ajatella (Sitra, 2022, 17; Hyrkäs, 2009, 52). Osaaminen voi olla myös vanhasta ajattelutavasta poisoppimista, jolloin yksilö asettaa aiemmat ajatuksensa kyseenalaisiksi ja tätä kautta uudistaa omaa ajatteluaan (Ketamo ym., 2022, 11; Viitala & Jylhä, 2019, 246–247). Osaamisessa yksilön tietorakenteet muotoutuvat uudelleen ohjaten yksilön tapoja tulkita asioita ja tehdä valintoja (Viitala & Jylhä, 2019, 246). Jokin osaaminen, jota ei tällä hetkellä koeta tarpeelliseksi, voikin osoittautua arvokkaaksi tulevaisuudessa (Sitra, 2022, 17). Kaikkea osaamista ei siis käytetä samanaikaisesti. Yksilöllä on myös mahdollisuus yhdistellä omia osaamisalueitaan hyvinkin luovalla tavalla, jolloin hänelle syntyy mitä erinäisimpiä osaamisyhdistelmiä (Ketamo ym., 2022, 11).

Osaaminen rakentuu sosiaalisissa, kulttuurisissa ja emotionaalisissa sidoksissa yksilön ollessa osa erilaisia yhteisöjä (Colley ym., 2003, 472, 493; ks. Hörkkö ym., 2019, 74–75). Yhteisöllä on yhteinen käsitys tavoiteltavasta osaamisesta sekä keinoista sen saavuttamiseen (Hörkkö ym., 2019, 75). Osaamista syntyy yhteistyönä jokaisen ryhmän jäsenen jakaessa omaa osaamistaan muille (Moisanen, 2018, 50). Osaaminen voidaan nähdä myös sellaiseksi suoriutumiseksi, joka tuottaa suorittajalleen tai toimintaympäristölleen jonkinlaista lisäarvoa (Mulder, 2012, 320). Osaamisen arvo kasvaa suhteessa siihen, kuinka paljon sitä käytetään ja jaetaan (Ollila, 2006, 51). Osaamisen merkitys korostuu esimerkiksi yhteisen ymmärryksen rakentamisessa sosiaalisen vuorovaikutuksen pohjana sekä ongelmanratkaisutilanteissa (Sitra, 2022, 18).

Organisaatiotasolla asiaa tarkasteltaessa voidaan ajatella, että yksilön ollessa osa organisaatiota hän rakentaa yhteistyössä toisten kanssa omaa osaamistaan. Samalla yksilön jakaessa omaa osaamistaan muille organisaatiossa työskenteleville, heidän osaamisensa vastaavasti kehittyy. Organisaatiossa osaamisen kehittymistä voisi tukea paitsi henkilöstön välinen toimiva ja avoin vuorovaikutus, myös esimerkiksi osaamista tukeva toimintakulttuuri sekä tunne oman ja toisten osaamisen merkityksellisyydestä. Vuorovaikutuksessa jaettava henkilöstön välinen osaaminen vahvistaa organisaation kokonaisosaamista, joka tässä tapauksessa voitaisiin nähdä tämän toiminnan kautta saatavana lisäarvona. Organisaatiossa olevaa osaamispotentiaalia tulee myös jalkauttaa käytäntöön, jolloin osaamisen käytettävyyden seurauksena sen arvo lisääntyy

entisestään. Tietoisuus organisaation kokonaisosaamisesta sekä kyky hyödyntää sitä voi omalta osaltaan tukea organisaatiota esimerkiksi muutos- ja ongelmatilanteissa.

Koska käsittelen tutkielmassani osaamisperusteisuutta rekrytointiprosessissa, tarkastelen tässä luvussa osaamisen käsitteen rinnalla myös kompetenssin käsitettä. Kompetenssin käsite yhdistetään työelämän vaatimaan osaamiseen, ja sen kautta voidaan tarkastella yksilön työskentelyn laatua ja tehokkuutta organisaatioissa (Syväjärvi, 2005, 27, 31; Ruohotie, 2003, 64). Kompetenssit voidaan nähdä yksilön kyvyiksi ja mahdollisuuksiksi toteuttaa hänelle organisaatiossa osoitetut työtehtävät (Syväjärvi & Stenvall, 2003, 117; Hanhinen, 2010, 53). Kompetenssin käsitteellä voidaan viitata yksilön tietojen, taitojen ja kykyjen hankintaprosessiin (Rantanen & Marjanen, 2019, 27). Kompetenssit ovat yksilöllisiä ominaisuuksia tai valmiuksia, jotka ovat kehittyneet esimerkiksi koulutuksen, työkokemuksen tai muun sosiaalisen toiminnan kautta. Kompetenssivaatimukset ovat ajassa muuttuvia, ja niihin vaikuttavat myös esimerkiksi työtehtävien laatutekijät ja organisaation asettamat vaatimukset. (Viitala, 2021, 40.) Organisaatiotasolla kompetenssit näyttäytyvät hyvien työsuoritusten peruselementtinä, työskentelyn sujuvuutena sekä työssä menestymisen avaintekijänä (Viitala & Jylhä, 2019, 245).

Oman tutkielmani kannalta olennainen kompetenssin määrittelyn tapa kiteytyy osaamisperustaisen kompetenssin käsitteeseen: Osaamisperustaisen kompetenssin käsite sisältää ajatuksen siitä, että yksilön osaaminen tulee nähdä tietyssä työtehtävässä vaadittavien tietojen ja taitojen lisäksi myös työtehtävän kannalta oikeanlaisena toimintana. Pelkät tiedot ja taidot eivät siis yksinään vielä rakenna kompetenssia, vaan olennaista on se, miten työntekijä osaamistaan toiminnassaan soveltaa. (Syväjärvi, 2005, 30–31.) Tutkielmani viitekehyksessä osaamisperusteisen rekrytointin osalta voidaan ajatella, että työnhakijoiden rekrytointitilanteissa esiin tuomat osaamiset ovat niitä osaamisperustaisia kompetensseja, joita erityisesti kouluorganisaatioissa edellytetään ja tarvitaan. Rekrytointitilanteissa arvioinnin kohteena on kuitenkin työnhakijan muukin osaaminen, kuin pelkästään organisaation tarpeisiin kohdentuvat kompetenssit (Huilaja, 2019, 72; ks. Valtioneuvosto, 2020b, 37). Näin nähden sekä osaamisen että kompetenssin käsitteet ovat tutkielmani kannalta olennaisia, joten käsittelen niitä molempia rinnakkain tässä luvussa. Käytän tutkielmassani osaamisen ja kompetenssin käsitteitä suhteessa siihen, missä yhteydessä osaamisesta kulloinkin puhutaan.

Osaamisesta käytetään englanninkielisiä käsitteitä *competence* ja *competency* riippuen siitä, kuinka laajasti osaamisen käsite asiayhteydessä nähdään. Competence-käsite on suppeampi käsitys osaamisesta ja kompetenssista, ja se kattaa yksilön toiminnallisen osaamisen sekä

työtehtävistä suoriutumisen. Competence-käsitteen kautta osaaminen nähdään tietynlaisena lineaarisena suoritteena, jossa olennaista on toiminnan kautta saavutettu tulos. Competency-käsite taas on aiempaa laaja-alaisempi: Sen alaisuuteen nähdään kuuluvaksi sellaiset kompetenssit, tiedot ja taidot, joiden nähdään tukevan yksilön työtehtävissä suoriutumista. Competency-käsitteen osalta osaaminen nähdään dynaamisena prosessina, jossa yksilön uusi osaaminen rakentuu suhteessa aiempaan osaamiseen kerryttäen näin kokonaisuosaamista alati yhä laajemmaksi kokonaisuudeksi. Competency-käsite voidaan nähdä tietyllä tapaa competence-käsitteen yläkäsitteeksi siinä mielessä, että se kattaa myös ne competence-käsitteen alaisuuteen kuuluvat kompetenssit, joiden myötä yksilön on mahdollisuus suoriutua työstään organisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla. (Mäkinen & Annala, 2010, 42–44; Laajala, 2015, 56–59.) Oman tutkielmani kannalta Competency-käsite on merkityksellisempi, koska tarkastelen työnhakijoiden osaamista organisaatioiden rekrytointiprosesseissa osaamisperusteisuuden ajatuksen mukaan laaja-alaisemmin.

Osaaminen voi olla jotain näkyvää tekemistä tai jonkinlaisen tuotoksen toteuttamista, mutta myös jotain sellaista, jota voi olla konkreettisesti vaikeampaa osoittaa (Savikko, 2018, 80). Jos asiaa tarkastellaan esimerkiksi kouluorganisaatiossa opettajaan kohdistuvan osaamisperusteisen rekrytoinnin kautta, konkreettisesti osoitettavissa oleva kompetenssi voisi olla esimerkiksi itse valmistetut opetusmateriaalit, kun taas vaikkapa ryhmänhallintataidot voitaisiin nähdä sellaiseksi opettajan kompetenssiksi, jota rekrytointiprosessin aikana voisi olla muutoin kuin sanallisesti tai kirjallisesti asia ilmaisten vaikeampi konkreettisesti osoittaa. Viitalan ja Jylhän (2019, 247) mukaan osaaminen ja uuden oppiminen edellyttävät usein arviointia ja arvioinnin kautta saatua palautetta: Arvioinnin ja palautteen kautta omaa toimintaa voi suunnata uudelleen tai jatkokehittää. Arviointi ja palaute voi olla esimerkiksi toisilta saatua tai vaikkapa oman suorituksen arviointia peilaamalla sitä sille asetettuihin tavoitteisiin tai omaan aiempaan suoritukseen (Viitala & Jylhä, 2019, 247). Oman toiminnan havainnointia ja arvioivaa tarkastelua kutsutaan itsereflektioksi. Itsereflektiossa yksilö arvioi omaa toimintaansa peilaten sitä aiempiin kokemuksiinsa. Tätä kautta oman toimintansa voi asettaa kyseenalaiseksi tai vastaavasti vahvistaa omaa ajatteluaan uusien merkitysten kautta. (Ruohotie, 2003, 71.)

Organisaatioissa osaaminen tulisi nähdä pelkkää koulutusta tai tutkintoa monipuolisemmin. Näin myös mahdollinen piilevä osaaminen saataisiin organisaatiotasolla tehokkaammin käyttöön. (Ketamo ym., 2022, 4.) Organisaatioiden toimintaa ruohonjuuritasolta tarkasteltaessa tärkeiksi kompetensseiksi nousevat esimerkiksi yksilön oikeanlainen asenne ja motivoituneisuus työtään kohtaan, asianmukaiset työskentelytavat sekä vuorovaikutustaidot.

Kompetenssien osalta on tärkeää paitsi yksilön omat toimintatavat, myös kyky työskennellä vuorovaikutuksessa organisaation sisäisissä tiimeissä sekä organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. (Valtioneuvosto, 2020b, 37.) Kompetenssit näyttäytyvät Viitalan ja Jylhän (2019, 246) mukaan organisaatiotasolla yksilön työstään suoriutumisen lisäksi myös muutostilanteista selviytymisenä, kompleksisten ongelmien ja päätösten ratkaisukykyä, oman ammattitaidon kehittämisenä, tiedonhankinta ja -käsittelytaitoina, sujuvana verkostoyhteistyönä sekä omasta hyvinvoinnista huolehtimisena. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen tapahtuu paitsi työajalla, myös työn ulkopuolella esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainottamisena. Näin ajateltuna kompetenssin käsite ulottuu tietyiltä osin myös organisaation ulkopuolelle yksilön vapaa-aikaan.

Organisaatiotasolla osaamisella ja uuden oppimisella voidaan nähdä olevan vaikutusta moniin työelämän osa-alueisiin ja ilmiöihin. Osaaminen ja uuden oppiminen kytkeytyvät esimerkiksi organisaatioiden ja henkilöstön toimintavalmiuksiin muutostilanteissa. Esimerkkinä tästä toimii Argyriksen ja Schönin (1997) oppimisen käsitteen pohjalle rakentuva muutosmalli. Osaamisen ja uuden oppimisen nähdään vaikuttavan myös työmotivaatioon, työn merkityksellisyyden kokemukseen sekä tätä kautta sitoutuneisuuteen ja työskentelyn laadukkuuteen: Näitä näkökulmia tukevia esimerkkejä ovat työn piirteisiin liittyvä teoria (Hackman, 1980, 447) sekä itsemääräämisteoriat (Deci & Ryan, 2012, 573–574). Osaamisen ja uuden oppimisen nähdään yhdistyvän myös yksilö- ja organisaatiotason suorituskykyyn. Tästä esimerkkinä toimii organisaation suoriutumiseen liittyvä malli (Burke & Litwin, 1992, 528). Lisäksi osaaminen ja uuden oppiminen yhdistetään usein myös henkilöstön työhyvinvointiin, organisaation työnantajakuvaan sekä työn roolituksiin esimerkiksi siinä mielessä, että työtehtävän määrittelyssä ja osoittamisessa jollekin tietyille henkilölle huomioidaan kyseisen henkilön osaaminen (Viitala & Jylhä, 2019, 242; Sitra, 2022, 23; Ketamo ym., 2022, 12).

3.2.2 Osaamisidentiteetin ilmiö osana osaamisen tunnistamisen prosessia

Osaamisidentiteetin käsite voidaan nähdä osaamisperusteisuuden käsitettä laajempaan: Kun osaamisperusteisuus kohdentuu yksilön osaamiseen suhteessa hänelle asetettuihin vaatimuksiin, voidaan osaamisidentiteettiä nähdä laajemmin yksilön kasvuksi kohti tiettyä päämäärää (Vieno ym., 2017). Osaamisidentiteetti rakentuu yksilön ymmärrykselle itsestään osajana esimerkiksi suhteessa organisaatio-, koulutus- tai yhteiskuntatasoihin. Osaamisidentiteetin myötä yksilölle syntyy käsitys omasta kokonaisosaamisestaan sekä oman osaamisen soveltamismahdollisuuksista erilaisissa elämäntilanteissa nyt ja tulevaisuudessa.

Kun yksilön osaamisidentiteetti on vahva, hän tiedostaa paitsi oman kokonaisosaamisensa, myös ne osa-alueet, joita hänen tulee osaamisensa suhteen vielä kehittää. (Sitra, 2022, 19; Halonen ym., 2020.) Osaamisidentiteetti on siis yksittäistä osaamisaluetta laajempi ymmärrys omasta osaamisesta ja sen mahdollisuuksista. Se on myös jotain elinikäistä, ajassa muuttuvaa ja tulevaisuuteen orientoituvaa. Osaamisidentiteettiin liitetään ajatukset tavoitteiden asettamisesta omalle toiminnalle, kyvystä tunnistaa ja ilmaista omaa osaamistaan, oman osaamisen kehittämiskyvystä sekä aiemmin hankitun osaamisen kriittisestä tarkastelusta ja tätä kautta oman osaamisen uudelleenmuotoilusta. (Halonen ym., 2020; Ketamo ym., 2022, 11; Paaso & Maunu, 2022, 48.)

Osaamisidentiteetin rinnasteisena käsitteenä nähdään usein ammatillisen identiteetin käsite. Ammatillinen identiteetti asemoituu osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen prosessin lopputulemaksi: Tavoitteena on, että yksilön tunnistettu ja tunnustettu osaaminen saatettaisiin prosessin lopuksi osaksi yksilön ammatillista identiteettikuvaa (ks. Lepänjuuri & Niskanen, 2014, 13). Ammatillisen identiteetin rakentumisen alaisuuteen nähdään kuuluvaksi esimerkiksi ammatillisen kasvun vahvistuminen ja tiettyyn ammattiin liittyvien taitojen oppiminen. Ammatillisen identiteetin rakentuminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jossa uutta tietoa rakentuu tai vahvistuu jo olemassa olevan tiedon ja osaamisen pohjalle. (Lunkka ym., 2022, 204; Kirpal, 2004, 204; OPH, 2015a, 39.) Organisaatiossa yksilön ammatillinen identiteetti rakentuu yhteiskunnallisten odotusten, sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden sekä yksilön oman kokemusmaailman risteämänä (Kepanen, 2018, 53). Organisaatiossa yksilön ammatillinen identiteetti vahvistuu työyhteisön tukemana: Esimerkiksi työyhteisön laadukas vuorovaikutus ja ammatillisen osaamisen jakaminen tukevat omalta osaltaan yksilön ammatillisen identiteetin rakentumista (Lepänjuuri & Niskanen, 2014, 12).

Ammatillinen identiteetti rakentuu osana yksilön elämänpolkua, ja se kattaa esimerkiksi yksilön työlleen asettamat arvot, tavoitteet ja merkitykset (Korthagen, 2004, 81–82; Eteläpelto ym., 2014, 23). Vahva ammatillinen identiteetti tukee positiivisia kokemuksia, itselle sopivimman työnkuvan löytymistä sekä vahvan resilienssin, itsetunnon ja työtyytyväisyyden rakentumista organisaatioissa (Martin ym., 2024, 1580). Ammatillista identiteettiä ja osaamisidentiteettiä vertailtaessa voidaan ajatella, että ammatillisen identiteetin käsite on suppeampi kohdistuen johonkin tiettyyn ammattiin tai tutkintoon, kun taas osaamisidentiteetti voidaan nähdä laajempänä käsitteenä, jonka alaisuuteen sijoittuu yksilön kaikenlainen osaaminen. Yksilöllä voi olla useita ammatti-identiteettejä, ja näiden voidaan ajatella sijoittuvan myös yksilön

kokonaisosaamisesta koostuvan osaamisidentiteetin alaisuuteen. (Paaso & Maunu, 2022, 45; ks. Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010, 51.)

Oma tutkielmani kohdentuu osaamisperusteisuuden ja laaja-alaisen osaamisen tunnistamisen ilmiöiden tarkastelun myötä erityisesti osaamisidentiteetin käsitteen ympärille. Koska tarkasteluni kontekstina on osaaminen organisaatioissa, ja erityisesti osaamisperusteinen rekrytointiprosessi organisaatioiden toimintatapana, koin tarpeelliseksi esitellä myös lyhyesti ammatillisen identiteetin käsitettä. Tässä luvussa tarkasteluni pääpaino on kuitenkin tutkielmani kannalta olennaisemmassa osaamisidentiteetin käsitteessä. Osaamisidentiteetin merkitys tutkielmassani näyttäytyy työnhakijoiden tavassa ilmaista omaa osaamistaan organisaatioille: Jotta työnhakija voi ilmaista osaamistaan, se edellyttää, että hän tunnistaa oman osaamisensa ja osaa myös tuoda sen esiin. Osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen taustalla on ymmärrys omasta kokonaisosaamisesta, siis oma osaamisidentiteetti. Oma kokemus itsestään osajana vaikuttaa myös siihen, miten ihminen tuo osaamistaan esiin organisaatiolle rekrytointitilanteessa. Vahvan osaamisidentiteetin omaava yksilö osaa tuoda omaa osaamistaan realistisemmin esiin, kun taas osaamisidentiteetin ollessa heikompi, yksilön käsitys kokonaisosaamisestaan on todennäköisesti jollain tapaa epärealistisempi.

Osaaminen on tärkeä osa ihmisen kokonaisidentiteetin rakentumisessa: Esimerkiksi uuden oppiminen voidaan identiteettitarkastelun kannalta nähdä ihmisen tulemiseksi joksikin (Wilhelmsson, 2010, 27; Colley ym., 2007, 493). Osaamisidentiteetti muotoutuu koko yksilön elämän ajan, ja oman osaamisen eri osa-alueet painottuvat eri vaiheissa elämää. Yksilö käyttää omaa osaamistaan siis valikoiden tarpeiden ja tilanteiden mukaan. Omaa osaamista voi kerryttää paitsi tarpeeseen, myös omaksi iloksi esimerkiksi yhdistys- tai seuratoiminnassa. Jonkin tietyn osaamisalueen tarve saattaa ilmaantua yksilölle täysin yllättäen ja vasta pitkänkin ajan kuluttua kyseisen osaamisen hankkimisesta. Oman osaamisidentiteetin vahvistaminen tehostaa oman osaamisen hyödyntämistä niin organisaatiotasolla kuin muillakin elämän osa-alueilla. (Ketamo ym., 2022, 5, 24.) Minkään osaamisen ei siis voida ajatella olevan turhaa, koska tarve juuri tälle osaamiselle saattaakin ilmestyä organisaatiossa täysin yllättäen. Lisäksi omaa osaamistaan kannattaa arvioida sekä yksin, että yhdessä muiden ihmisten kanssa: Tätä kautta itsestään voi huomata sellaistaakin osaamista, jonka olemassaolosta ei ollut tietoinen, ja näin tällainenkin osaaminen pääsee organisaatiossa tarvittaessa hyötykäyttöön.

Osaamisidentiteetti rakentuu vuorovaikutustilanteissa yksilön erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä, kuten organisaatioissa, oppilaitoksissa tai vapaa-ajan toiminnoissa (Halonen

ym., 2020). Yksilön identiteettikokemuksen voidaankin nähdä rakentuvan omien käsitysten sekä kanssaihminen antaman palautteen kokonaisuutena (Airaksinen, 2020, 116). Rekrytointiprosessi voisi olla sellainen organisaation vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa esimerkiksi palautteenannon myötä työnhakijan osaamisidentiteetti jalostuu. Halosen ym. (2020) mukaan osaamisidentiteetin kehittyminen tukee yksilön hyvinvointia, ja se edellyttää oman osaamisen tunnistamista. Oman osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja soveltaminen tukee paitsi yksilön toimeentuloa ja työllistymistä, myös esimerkiksi yksilön minäpystyvyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, elämänlaatua sekä toimintakykyä erilaisissa työ- tai yksityiselämää koskevissa muutoksissa. (Halonen ym., 2020; Ketamo ym., 2022, 11; Käyhkö ym., 2019, 39, 42.) Oman osaamisen tunnistamisen myötä yksilö voi ilmaista osaamistaan myös muille (Airaksinen, 2020, 114–115). Kun yksilö kykenee erittelemään osaamistaan, hänelle syntyy ymmärrys siitä, mihin juuri minä pystyn. Osaamisen tunnistaminen tukee myös yksilön ajatusta itsestään ja omasta roolistaan osana jotain yhteisöä, esimerkiksi organisaatiota. Lisäksi osaamisen tunnistaminen ja ymmärrys oman osaamisen soveltamismahdollisuuksista tukee yksilöä organisaatiomuutoksessa, esimerkiksi alan tai työtehtävän vaihtuessa.

Osaamisidentiteetin eräänä osa-alueena voidaan nähdä yksilön kyky paitsi tunnistaa, myös osoittaa ja sanallistaa osaamistaan. Oman osaamisen reflektoinnin nähdään tukevan vahvasti yksilön tapaa kokea itsensä ja oman identiteettinsä (Airaksinen, 2020, 116). Organisaatioiden näkökulmasta yksilön osaamisidentiteetin ollessa vahva hän tunnistaa osaamistaan paremmin, ja samalla hän myös viestii osaamistaan tehokkaammin ulospäin. Näin ajateltuna yksilön osaaminen saavuttaa todennäköisemmin myös organisaation esimerkiksi rekrytointitilanteissa. (ks. Ketamo ym., 2022, 14.) Voidaankin ajatella, että yksilön vahvat osaamisen sanoittamisen taidot tukevat omalta osaltaan hänen menestystään työnhakutilanteissa (ks. Lepänjuuri & Niskanen, 2014, 17). Vahva osaamisidentiteetti ja oman osaamisen reflektointi vahvistavat samalla myös yksilön työhyvinvointitekijöitä (Sitra, 2022, 25). Organisaatiotasolla osaamisidentiteetti tulisikin nähdä kokonaisuudeksi, joka rakentuu paitsi omasta ammatillisesta osaamisesta, myös esimerkiksi työhyvinvointi- ja motivaatiotekijöiden sekä jatkuvan itsensä kehittämisen yhteisvaikutuksena (Halonen ym., 2020; Vieno ym., 2017). Samalla yksilön osaamisidentiteetin rakentuminen on kuitenkin altis organisaatioiden kollektiivisten arvojen, vaatimusten ja toimintatapojen vaikutukselle (Kreiner ym., 2006, 1031–1032).

Organisaatiolla on vastuunsa yksilön osaamisidentiteetin rakentumisessa: Esimerkiksi yksilön osaamiselle annettava palaute, tunnustus ja arvo organisaatiossa vahvistavat omalta osaltaan yksilön osaamisidentiteetin rakentumista (Kirpal, 2004, 204; Paaso & Maunu, 2022, 62; Ibarra,

1999, 765). Myös erilaiset yksittäisen työntekijän ja koko organisaation identiteettiä rakentavat käytännön harjoitukset voivat omalta osaltaan tukea yksilö- ja organisaatiotason identiteetin rakentumista (Mahlakaarto, 2014, 48). Vahvan osaamisidentiteetin merkitys korostuu organisaatiotasolla esimerkiksi erilaisissa organisaatioiden muutoksissa sekä yksilön omiin urasuunnitelmiin liittyvissä pohdinnoissa. Laajemmin tarkasteltuna vahva osaamisidentiteetti ja kyky osoittaa omaa osaamistaan voivat tukea organisaation osaamistarpeiden ja työntekijöiden osaamisen määrällistä ja ajallista kohtaavuutta: Työntekijöiden osaamisidentiteetin vahvistamisen ja oman osaamisen osoittamisen tukemisen kautta organisaatioihin voitaisiin saada oikea-aikaisesti oikea määrä oikeanlaista osaamista omaavia työntekijöitä. (ks. Sitra, 2022, 19, 25; Ibarra, 1999, 767.)

3.2.3 Tulevaisuuden työelämäosaamisen ennakointi osana osaamisperusteista rekrytointiprosessia

Tällä hetkellä organisaatiot ovat muutoksessa: On erittäin vaikeaa arvioida, mitä osaamista organisaatioissa tarvitaan esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Arvio organisaatioiden osaamisen tarpeista kymmenen vuoden kuluttua on jo miltei mahdotonta antaa. Nopeat muutokset esimerkiksi teknologian kehityksen ja väestön demografisen muutoksen seurauksena vaativat sekä yksittäisiltä työntekijöiltä että organisaatioilta osaamisen, ajattelumallien ja työtehtävien jatkuvaa uudelleenjärjestämistä, uudistamista ja päivittämistä (Valtioneuvosto, 2020b, 19; Sitra, 2022, 3; Lempinen, 2010, 19). Vaikka osaaminen karttuukin jatkuvasti työskentelyn myötä, tarvitaan erityisesti erilaisissa muutostilanteissa usein myös erillisiä osaamista tukevia toimenpiteitä (Viitala & Jylhä, 2019, 276). Kun organisaatiotasolla henkilöstöä tuetaan oman osaamisensa kehittämässä tässä hetkessä, se voi vastata myös pidemmän aikavälin osaamistarpeisiin (Valtioneuvosto, 2020b, 41). Opiskelu ja uuden oppiminen nousevat suurempaan rooliin osana tulevaisuuden organisaatioita tukien näin omalta osaltaan koulutuksen ja työelämän välisiä osaamisen puutteita (Nurminen & Blom, 2014, 28).

Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointityö on vaativuudestaan huolimatta organisaatiolle välttämätöntä: Ennakointityön kautta varaudutaan tulevaisuuteen, mutta samalla myös luodaan sitä (Hanhinen, 2010, 47; Lempinen, 2010, 18; Paaso, 2015, 56). Oman tutkielmani kannalta tulevaisuuden osaamistarpeet ja niiden ennakointi kohdentuvat erityisesti osaamisperusteiseen rekrytointiprosessiin. Koska rekrytointiprosessien kautta solmitut virka- ja työsuhteet voivat olla hyvinkin pitkiä, on tärkeää, että organisaatiossa pohditaan rekrytointitilanteen yhteydessä rekrytoitavan henkilön käytettävyyttä myös tulevaisuudessa. Kun rekrytointiprosessissa

haetaan lähtökohtaisesti työntekijää paitsi tämän hetken, myös tulevaisuuden organisaation tarpeisiin, on organisaation ajatusten suuntaaminen tulevaisuuden osaamistarpeisiin sekä näihin ajatuksiin nojautuva ennakoitityö rekrytointiprosessien kannalta merkittävää.

Työntekijöiden työuran alkupiste on ensimmäinen työpaikka ja päätepiste työelämästä syystä tai toisesta poisjääminen (Viitala & Jylhä, 2019, 248). Tähän väliin mahtuu yleensä useita työtehtäviä, organisaatioita ja ammattialoja (Lepänjuuri & Niskanen, 2014, 11). Nykyään työurat ovat usein pitkäaikaisia ja vaihtelevia esimerkiksi siinä mielessä, että työnteon lisäksi työuralla voi olla myös kouluttautumisen tai työttömyyden vaiheita. Eläkkeelle jäämisen jälkeenkin ihmiset saattavat vielä tehdä satunnaisia työkaksoja. (Viitala & Jylhä, 2019, 248–249; Huilaja, 2019, 26.) Tällä hetkellä organisaatioissa on myös monenlaisia työjärjestelyitä ja -tapoja tehdä työtä: Henkilöstöllä voi olla hyvinkin erilaisia työaikoja, ja he voivat työskennellä vaihtelevissa ympäristöissä (Lepänjuuri & Niskanen, 2014, 11). Muuttuvien työjärjestelyiden seurauksena työnantajalta saatu tuki oman osaamisen kehittämiseen voi tietyllä tapaa heikentyä (Valtioneuvosto, 2020b, 20). Ihmisten työuriin voivat vaikuttaa esimerkiksi erilaiset yhteiskunnalliset muutokset: Näiden muutosten myötä ihmiselle voi avautua jokin aivan uudenlainen mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen. Mahdollisuus elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen organisaatiotasolla tulee varmistaa monipuolisen koulutustarjonnan kautta. (Lempinen, 2010, 18; Hanhinen, 2010, 47, 98.) Lisäksi monipuoliset opiskelumuodot mahdollistavat sen, että jokaiselle löytyisi omaan elämäntilanteeseen sopiva tapa opiskella uutta tai täydentää osaamistaan (Laaksonen, 2013, 82).

Olisikin tärkeää, että organisaatio tarjoaa laadukkaat puitteet paitsi henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen, myös oman osaamisen kehittämiseen (OECD, 2025, 3). Jotta organisaation taloudellinen ja innovaatioihin kohdistuva potentiaali saataisiin työmarkkinoille maksimaaliseen hyötykäyttöön, tulee organisaation osaamisen olla ajantasaista ja tulevaisuuteen orientoitunutta. Tämä edellyttää sitä, että organisaation henkilöstön kokonaisosaamisesta ja osaamisen kehittämisestä pidetään huolta. (Valtioneuvosto, 2020b, 19; Toivanen ym., 2012, 9.) Myös organisaatioiden ja oppilaitosten välisellä yhteistyöllä ja tulevaisuuden organisaatioiden osaamiseen kohdentuvalla ennakoitityöllä on tärkeä rooli tulevaisuuden organisaatioiden osaamistarpeiden täyttämässä (Mäki & Wikström-Grotell, 2020, 75; Väisänen ym., 2020, 127). Henkilöstön osaamisen kehittämisen tulee tapahtua sujuvasti nopealla aikataululla ja lyhyen suunnitteluaikavälin puitteissa. Yksilöllä tuleekin olla tieto omista vahvuuksistaan ja kehittämistarpeistaan, jotta hän kykenee toimimaan oman

osaamisensa johtajana ja työskentelemään yhteistyössä muun henkilöstön kanssa mahdollisimman tehokkaasti. (Välimaa, 2014, 94.)

Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennustettavuuden haasteet asettavat organisaatioissa tarvittavat osaamiset uuteen valoon: Organisaatiotasolla painotetaan yhä enenevässä määrin erilaisten metataitojen merkitystä ammatillisen tietotaidon rinnalla. On siis tärkeää, että henkilöstöllä on paitsi substanssiosaamista, myös taitoja esimerkiksi uuden oppimiseen, innovoimiseen sekä yhteistyöhön toisten kanssa. (Syväjärvi & Stenvall, 2003, 119–120; Lepänjuuri & Niskanen, 2014, 12.) Organisaatioiden jatkuvat ja usein hyvin yllättäen tapahtuvat muutokset vaativat henkilöstöltä kykyä jatkuvaan itsensä kehittämiseen sekä osaamisensa arviointiin ja päivittämiseen (Välimaa, 2014, 95). Myös yksilön taito reflektoida omaa toimintaansa, aktiivisuus erilaisissa verkostoissa sekä ymmärrys itselle tärkeistä arvoista ja merkityksistä suhteessa omaan työhön tukevat omalta osaltaan yksilön kykyä sopeutua muutostilanteisiin (Nurminen & Blom, 2014, 24). Muita tulevaisuuden organisaatioiden osaamista leimaavia elementtejä ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, itseohjautuvuus, moniosaajuus, verkosto-oppiminen, digiosaaminen, vahva resilienssi, itsereflektioidot sekä yhteiskehittyminen (Välimaa, 2014, 95; Isacsson & Heinilä, 2020, 73–74; Ritsilä ym., 2020, 91). Lisäksi tulevaisuuden osaamistarpeiden vahvistaminen edellyttää organisaatioissa luovuuteen, yhteiskehittämiseen ja rohkeaan kokeiluun nojaavaa toimintakulttuuria (Lepänjuuri & Niskanen, 2014, 12).

Henkilöstön osaamisen ja ammatillisen kasvun tukemisen tulisi kattaa paitsi yksilökohtaiset tarpeet, myös työyhteisö- ja organisaatiotason toiminnot. Tällöin voidaan puhua oppivan organisaation käsitteestä. Garvinin (2017, 2) mukaan oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan ajatusta, jossa organisaatio luo itse, hankkii ja jakaa tietoa. Lisäksi organisaatio mukauttaa toimintaansa uuden tiedon ja ymmärryksen pohjalta (Garvin, 2017, 2). Oppivan organisaation osalta on tärkeää, että jokaisella organisaatiossa työskentelevällä on ymmärrys organisaation tarkoituksesta, yhteisistä käytännöistä, arvopohjasta, strategisista linjauksista ja oppimisen mahdollisuuksista (Senge, 1990, 10–11; ks. Hörkkö ym., 2019, 75; Syväjärvi & Stenvall, 2003, 119–120, 122; Seppälä & Tapani, 2018, 37). Oppivassa organisaatiossa pyritään eri tavoin tukemaan henkilöstön osaamista ja kehittymistä: Organisaatio voi esimerkiksi tarjota henkilöstölleen erilaisia oppimisen väyliä, riittäviä resursseja osaamisen kehittämiseen ja uuden kokeilemiseen sekä vahvistaa oppimista tukevaa ilmapiiriä ja oppimista kehittävää vuorovaikutusta eri sidosryhmien kesken. Organisaatiossa tulisi myös antaa tunnustusta jo olemassa olevalle osaamiselle. Lisäksi organisaation toimintaan voidaan sisällyttää erityisiä

tilanteita, joissa arvioidaan aiempia kokemuksia nimenomaan siltä kannalta, mitä näistä kokemuksista on opittu, ja miten erilaisista kokemuksista voitaisiin tulevaisuudessa oppia lisää. (Senge, 1990, 13–14; Viitala & Jylhä, 2019, 49; OECD, 2025, 65; Ketamo ym., 2022, 26.)

Oppivan organisaation voidaan nähdä saavan merkittävää liiketoiminnallista kilpailuetua (Välimaa, 2014, 95). Vaikka oppivaan organisaatioon yhdistetään näkemyksiä työskentelyn tehokkuudesta, laadusta ja organisaation menestyksestä, sen painopisteenä on kuitenkin erityisesti koko organisaation läpäisevät oppimisen ja kehittymisen toimintamallit (Hanhinen, 2010, 111). Pohjimmiltaan oppivan organisaation ajatuksena on kyky sopeutua muutostilanteisiin, halu laajentaa organisaation osaamispotentiaalia sekä mahdollisuus organisaation omien ja sen tärkeiden sidosryhmien tarpeiden täyttämiseen ja ennakoimiseen (Senge, 1990, 8). Kun organisaatio panostaa osaamiseen, se panostaa samalla omaan tulevaisuuteensa (Oikarinen & Pihkala, 2010, 60). Organisaatio voi huolehtia osaamisensa riittävydestä esimerkiksi kehittämällä erilaisia tapoja organisaation osaamisen arviointiin ja vahvistamiseen, täydentämällä osaamista vaikkapa uusien rekrytointien ja tiimioppimisen kautta sekä varmistamalla jo olemassa olevien osaajien sitoutuneisuus organisaation toimintaan (Viitala & Jylhä, 2019, 49, 211–212; Senge, 1990, 21).

Organisaatioilla tulisi olla tietyllä tapaa oman työyhteisönsä läpäisevä osaamisidentiteetti: Kun organisaation osaamisidentiteetti on vahva, se tunnistaa henkilöstönsä kokonaisosaamisen ja mahdollistaa myös työntekijöidensä osaamisen monipuoliset soveltamisen tavat nyt ja tulevaisuudessa (Sitra, 2022, 20). Organisaation vahvan työyhteisöosaamisen voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi organisaation työilmapiiriin ja vaikuttavuuteen (Syväjärvi & Stenvall, 2003, 123). Organisaation tulisi oman kasvunsa mahdollistamiseksi kyetä myös sujuvaan erilaisten jo olemassa olevien osaamisten yhdistelemiseen sekä kokonaisosaamisen jatkuvaan tarveperusteiseen kehittämiseen erilaisin tavoin (Valtioneuvosto, 2020b, 35). Tätä kautta organisaatio voi tietyllä tapaa jatkuvasti uudistua (ks. Mälkki, 2025, 67). Organisaation osaaminen voi näkyä organisaation toiminnassa esimerkiksi osaamisen jakamisena, valmiutena toimia monipuolisissa tilanteissa sekä monipuolista osaamista arvostavina toimintatapoina (Ollila, 2006, 26; Hörkkö ym., 2019, 75). Organisaation osaaminen on paitsi siellä työskentelevän henkilöstön osaamisen kokonaissumma, myös jotain sellaista, joka on juurtunut organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin. Organisaation osaaminen siis siirtyy uusille työntekijöille, vaikka osa siitä vastaavasti poistuisikin henkilöstön vaihtuvuuden mukana. (Viitala & Jylhä, 2019, 213.) Organisaation sisällä tapahtuva yhdessä oppiminen ja

kokonaisuosaamisen rakentaminen tukee omalta osaltaan organisaation työtä tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseksi ja osaamistarpeiden täyttämiseksi (Sitra, 2022, 22; Ollila, 2006, 220).

Koska tulevaisuudesta ja sen kehityskuluista ei ole selkeää varmuutta, tulee tulevaisuutta ja tulevaisuuden osaamistarpeita pyrkiä vaativuudesta huolimatta ennustamaan jollain tapaa (ks. Lepänjuuri & Niskanen, 2014, 12; Nurminen & Blom, 2014, 24–25). Jotta tulevaisuuden osaamistarpeita voidaan ennustaa, tulee organisaatiossa olla ensin ymmärrys siitä, millaista osaamispotentiaalia sillä jo tällä hetkellä on olemassa: Organisaation ja sen sidosryhmien osaamistarpeiden ennustamisen voidaan siis nähdä lähtevän liikkeelle organisaation jo olemassa olevan osaamisen tunnistamisen prosessista (ks. Senge, 1990, 9; Hanhinen, 2010, 47; Lunden, 2022, 70). Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointityö ei kuitenkaan voi nojautua pelkästään jo olemassa olevan osaamisen varaan (Oikarinen & Pihkala, 2010, 68). Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennustamisen ajatuksena on nimensä mukaisesti esittää erilaisia skenaarioita tulevaisuudesta, ja tätä kautta huomioida yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatason mahdollisia tulevia osaamistarpeita (ks. Hyytinen, 2017, 11–12; OECD, 2025, 117; Lempinen, 2010, 18). Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennustamisen kautta kerätty ennakointitieto tukee omalta osaltaan organisaatioiden onnistunutta rekrytointia ja koulutussuunnittelua, alueellisten erityispiirteiden huomiointia sekä toimialakohtaista kehitystyötä (OECD, 2025, 65; Valtioneuvosto, 2020b, 30, 41; Ollila, 2006, 206).

Ennustamisen ja tulevaisuuden suunnittelun välineinä voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia aikajanoja, trendilistauksia, visioita tai skenaarionomaisia tapahtumaketjuja (Viitala & Jylhä, 2019, 372–373). Myös verkostoituminen ja ekosysteemit toiminta voisivat omalta osaltaan tukea organisaatioita muutostilanteiden myötä nousevien osaamistarpeiden ennakointityössä (Valtioneuvosto, 2020b, 38). Tulevaisuuden organisaatioiden osaamista pyritään ennakoimaan Suomessa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä esimerkiksi erilaisten kyselyiden, haastatteluiden, ennusteiden, barometrien, tilastotietojen ja skenaarioiden kautta. Tavoitteena on myös luoda valtakunnallinen ennakointijärjestelmä, joka vastaisi omalta osaltaan koulutuksen ja organisaatiotason väliseen kohtaamoon sekä organisaatioiden jatkuviin muutoksiin. (Valtioneuvosto, 2020a, 11, 15, 17, 19–20.) Suomessa on vuodesta 2017 saakka toiminut myös opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Opetushallituksen yhdessä toteuttama osaamisen ennakointifoorumi, jonka tehtävänä on koulutukseen ja osaamiseen liittyvien tarpeiden ennakointi, ja tätä kautta koulutuksen suuntaaminen kohti tulevaisuuden organisaatioiden osaamistarpeita esimerkiksi koulutukselle suunnatun rahoituksen ja eri koulutusalojen aloituspaikkojen kautta (Valtioneuvosto, 2020a, 23; Ketamo ym., 2022, 27).

4 TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkielman eettisyys

Euroopassa tutkimustyö edellyttää tiettyjen eettisten periaatteiden noudattamista: Tutkimustyötä tulee toteuttaa esimerkiksi laadukkaasti, rehellisesti, avoimesti ja muita osapuolia kunnioittaen (ALLEA, 2023, 7). Tutkimustyön on oltava rehellistä ja tarkkaa läpi koko tutkimusprosessin, tutkimus- ja analyysimenetelmien käytön tulee olla asianmukaista ja toisten tutkijoiden työtä tulee arvostaa esimerkiksi heidän julkaisuihinsa asianmukaisesti viittaamalla (ks. Vilka, 2021). Tutkimustyön avoimuuden myötä voidaan varmistaa tutkimusmateriaalin vapaampi käyttö ja liikkuvuus (Avoimen tieteen ja tutkimuksen julistus 2020–2025, 2020, 4). Tutkimusprosessi ei saisi myöskään missään vaiheessa aiheuttaa minkäänlaisia haittoja tutkittaville (Fontana & Frey, 2000, 662; TENK, 2019, 7). Omassa tutkielmaprosessissani olen tutkijana pyrkinyt noudattamaan kautta linjan edellä mainittuja neljää tutkimustyön periaatetta: laadukkuutta, rehellisyyttä, avoimuutta ja toisten kunnioitusta.

Tutkimustyöhön liittyvät asianmukaiset luvat ja suostumukset tulee hoitaa jo ennen aineiston keräämisen vaihetta (TENK, 2023, 13). Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen hain tutkimuslupaa tutkimustani ja aineistonkeruutani varten joistain eri Pohjois-Pohjanmaan alueen kunnista ja kaupungeista. Hain tutkimuslupaa ensisijaisesti kunnan tai kaupungin internet-sivulta löytyvän valmiin tutkimuslupahakemus pohjan avulla. Mikäli valmista pohjaa ei kunnan tai kaupungin internet-sivulta löytynyt, tein itse vapaamuotoisen tutkimuslupahakemuksen. Asioin tutkimuslupa-asioiden suhteen sähköpostitse pääsääntöisesti kunkin kunnan tai kaupungin nimetyn sivistysjohtajan kanssa. Liitin tutkimuslupahakemukseen sähköpostiviestin yhteyden tiedotteen pro gradu -tutkielmaan osallistuvalla sekä suostumuksen tutkimukseen osallistuvalla (Liite 1), Lapin yliopiston tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoituksen (Liite 2), haastattelurungon (Liite 3) sekä hyväksytyt tutkimussuunnitelmani.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 84) mukaan yhteydenotto haastateltaviin voi tapahtua ennakkoon esimerkiksi kirjeitse tai puhelimitse. Haastattelun sujumuuden varmistamiseksi haastateltaville olisi hyvä jakaa jo ennakkoon tieto haastattelukysymyksistä tai vähintäänkin haastattelun aiheesta ja pääteemoista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85–86). Yhteydenoton tulisi pyrkiä motivoimaan haastateltavaa osallistumaan tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 85). Kun sain kunnasta tai kaupungista tutkimusluvan, lähdin kartoittamaan kyseisen kunnan tai kaupungin perusopetuksen rehtoreita ja heidän yhteystietojaan kunnan tai kaupungin internet-sivulta. Olin yhteydessä haastattelukutsun osalta jokaiseen kunnan tai kaupungin

perusopetuksen rehtoriin sähköpostitse. Hyödynsin osana yhteydenottoa tiedotetta pro gradu - tutkielmaan osallistuvalla sekä suostumusta tutkimukseen osallistuvalla (Liite 1), Lapin yliopiston tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoitusta (Liite 2) ja haastattelurunkoa (Liite 3). Tutkimussuunnitelmaani en sen sijaan rehtoreiden yhteydenottoihin mukaan liittänyt, koska koin, että tutkimussuunnitelmaan tutustuminen olisi esimerkiksi voinut johdatella mahdollisen tulevan haastateltavani vastauksia tiettyyn suuntaan. Tarvittaessa laitoin vielä muistutuksen haastattelukutsusta joitain päiviä ennen viimeistä vastauspäivämäärää.

Asetin tavoitteekseni, että saisin lopulta kymmenen haastateltavilleni asettamien kriteereiden täyttävää haastateltavaa tutkielmaani varten. Osasta kunnista ja kaupungeista, joista tutkimuslupaa olin hakenut, en saanut lainkaan vastausta. Lisäksi osasta kunnista ja kaupungeista sain tutkimusluvan, mutta yhteydenotoissa perusopetuksen rehtoreihin sain joko kieltävän vastauksen tai en vastausta ollenkaan. Rehtoreiden kieltävien vastausten kohdalla vastasin sähköpostiviestiin kiittäen siitä, että he vastasivat kutsuuni. Samalla toivotin heille hyvää tulevaa kesää. Tätä kautta pyrin saamaan kielteisen vastauksen antaneille rehtoreille tunteen siitä, että tutkimuksesta kieltäytyminen on myös täysin sopivaa (ks. TENK, 2019, 8). Ensimmäisen tutkimuslupahakemuskierroksen jälkeen minulla oli koossa kuusi haastateltavaa. Koska koin, että tämä tutkimusjoukko saattaisi olla tutkimustani varten vielä hiukan liian pieni, päätin hakea tutkimuslupaa vielä joistakin kunnista tai kaupungeista. Edellä esiteltyin toimintatavoin toisellakin kierroksella edeten sain vielä kaksi haastateltavaa lisää tutkimukseeni. Lopullinen haastattelijoukkoni koostui siis kahdeksasta Pohjois-Pohjanmaan eri kunnissa ja kaupungeissa työskentelevästä perusopetuksen rehtorista.

Kun tutkimuksen kohteena on ihminen, eettisesti tärkeää on huomioida tutkittavien suostumuksellisuus tutkimukseen osallistumiseksi (Fontana & Frey, 2000, 662; TENK, 2019, 8). Tutkittavien osalta on tärkeää myös varmistaa, että heillä on riittävä tieto tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutuksesta, ja tätä kautta he voivat siis itse lopulta ratkaista halunsa osallistua tutkimukseen (Hakala, 2024; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 155–156; TENK, 2019, 9). Yhteydenoton yhteydessä potentiaalisiin haastateltaviini ilmaisoin heille selkeästi tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet sekä sen, että vastaamalla sähköpostiviestiini myöntävästi he samalla osoittavat suostumuksensa tutkimukseeni osallistumisesta. Lisäksi vielä ennen haastattelun aloitusta annoin kullekin haastateltavalle paperin, jossa oli muiden asioiden ohessa vielä uudestaan suostumus tutkimukseen osallistumiseksi. He allekirjoittivat tämän lapun. Näin heille annettiin mahdollisuus paitsi osoittaa suostumuksensa tutkimukseeni vielä uudestaan, samalla myös luonnollinen tapa kieltäytyä tutkimuksestani niin halutessaan.

Tutkimukseen osallistumisen tulee olla haastateltaville aina vapaaehtoista, ja heillä tulee olla oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tutkimusprosessia tahansa näin halutessaan (Puusa & Julkunen, 2020, 198; TENK, 2019, 8). Tutkimuksen vapaaehtoisuutta tukee ajatus siitä, että tutkijan tulee kunnioittaa jokaisen tutkittavan itsemääräämisoikeutta (ks. TENK, 2019, 7). Tutkimuksen keskeyttämisen yhteydessä toimitaan Lapin yliopiston tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoituksen (Liite 2) mukaisella tavalla. Haastateltavien suostumusta tutkimukseen kartoitettiin kahteen eri otteeseen, ja erityisesti haastattelun alussa allekirjoittamansa suostumuksen yhteydessä heillä olisi ollut hyvä mahdollisuus vielä keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen. Kukaan haastateltavista ei suostumuksensa suhteen epäröintiään tässä kohtaa tai muutenkaan tutkimusprosessin aikana minulle tutkijana ilmaissut.

Ihmisiä tutkittaessa molemminpuolinen luottamus sekä tutkimuksesta aiheutuvien seurausten arviointi tutkimukseen osallistuvalla nousevat myös eettisinä näkökulmina tärkeään rooliin (TENK, 2019, 8). Pysin tutkijana rakentamaan luottamusta haastateltavien kanssa paitsi haastattelukutsujen yhteydessä, myös erityisesti haastattelutilanteissa: Näin tavoitteenani oli, että haastattelutilanne sujuisi mahdollisimman avoimesti, luontevasti ja rennosti. Tutkimuksesta aiheutuvien seurausten osalta huomioin esimerkiksi sen, että tyhjensin oman kalenterini kevään ja alkukesän osalta mahdollisimman tehokkaasti ja annoin haastateltaville mahdollisuuden määritellä itselleen soveltuva haastatteluajankohta mahdollisimman vapaasti: Tällä tavoin pyrkimyksenäni oli se, että tutkimukseeni osallistuminen aiheuttaisi mahdollisimman vähän haastateltaville lisäkuormitusta tai muuta haittaa, ja että he pystyisivät tätä kautta valitsemaan ajankohtana rauhassa keskittymään tutkimukseeni osallistumiseen.

Molemminpuolisen luottamuksen ja tutkimukseen osallistumisesta haastateltavalle aiheutuvien seurausten lisäksi haastattelutilanteeseen yhdistetään myös muita eettisyyteen nojaavia sääntöjä. Haastattelijalla on vaitiolovelvollisuus suhteessa haastateltavien henkilöllisyyteen. Haastattelutilanteessa tulee noudattaa hyviä käytöstapoja. Haastattelijan tulee teemahaastattelussa pitäytyä myös esittämästä omia ajatuksiaan liikaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 101–102.) Haastateltavalle tulee lisäksi ilmoittaa haastattelun nauhoittamisesta heti haastattelun alussa (Puusa & Julkunen, 2020, 198; Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 24). Olen tutkijana sitoutunut henkilötietojen suojaukseen, siirtämiseen ja luovuttamiseen liittyvien periaatteiden mukaiseen vaitiolovelvollisuuteeni Lapin yliopiston tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoituksen (Liite 2) mukaisesti. Pysin tutkijana haastattelutilanteissa toimimaan haastateltavia kunnioittaen sekä haastatteluissa pitkälti heidän toiveidensa ja kertomansa

mukaisesti edeten. Kunkin haastattelun aluksi varmistin haastateltavalta, että nauhoituksen aloittaminen varmasti sopii hänelle. Näin samalla ilmaisin nauhoituksen käynnistyvän.

Tietosuoja-asetus ja sen noudattaminen ovat tärkeä osa eettistä tutkimustoimintaa erityisesti silloin, kun tutkimuskohteena ovat ihmiset: Tutkimuksessa on tällöin lähes poikkeuksetta ainakin joiltain osin käsitelty ihmisten henkilötietoja (TENK, 2023, 13–14; Puusa & Julkunen, 2020, 197). Tällöin on huomioitava siis erityisesti tutkittavien yksityisyyden suojeleminen, anonymiteetti sekä hyvinvointi (Fontana & Frey, 2000, 662; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 156; TENK, 2019, 8–9, 11–13). Olen tutkijana huomionnut ja suojannut mahdollisimman tarkoin tutkimusjoukkoni yksityisyyttä ja anonymiteettiä koko tutkimusprosessin ajan. Yksilöhaastatteluiden kautta pyrin varmistamaan haastateltavien anonymiteetin säilymistä sekä sen, että haastateltavilla olisi tilaa kertoa halutessaan itselleen henkilökohtaisia asioita minulle haastattelijana luottamuksellisesti. Tein haastateltavien anonymisoinnin mahdollisimman pian heti aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa. Tämän jälkeen olen säilyttänyt tutkimukseen osallistuvien suostumuslomakkeita, haastattelunauhoitteita ja anonymisoitua haastatteluaineistoa Lapin yliopiston tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoituksessa (Liite 2) osoitetulla tavalla. Paperiset suostumuslomakkeet haastateltavien henkilötietoja sisältävinä dokumentteina hävitettiin asianmukaisella tavalla. Lisäksi olen sitoutunut tutkijana henkilötietojen luovuttamiseen ja salassapitoon liittyvien velvollisuuksieni toteuttamiseen asianmukaisella tavalla.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erona nähdään esimerkiksi pyrkimys erilaiseen tietoon: Laadullisessa tutkimuksessa saavutettava tieto on usein ymmärtävää, kun taas määrällinen tutkimustieto painottuu ilmiön selittämiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 73). Tutkielmani tutkimusasetelmana on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Haastateltavien rehtoreiden käsityksiä kartoitetaan esimerkiksi osaamisen tunnistamisen keinoista opettajien ja koulunkäynninohjaajien rekrytointiprosesseissa, osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkityksistä eri toimijatasoille sekä osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen mahdollisista toteuttamistavoista kouluorganisaatioissa. Tämän jälkeen tarkoitukseni on pyrkiä ymmärtämään ja tulkitsemaan haastateltavien ajatuksia ja käsityksiä monipuolisesti ja syvempiä merkityksiä etsien. Näin ollen tutkimukseni katsantokanta on selkeästi kvalitatiivinen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan tutkimusjoukon ajatusten pohjalta pyrkien ymmärtämään heidän näkökulmiaan suhteessa heidän omaan elämismaailmaansa (Juuti & Puusa, 2020a, 9, 18; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 33–34). Kvalitatiivista tutkimusasetelmaa käytetään tilanteissa, joissa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan sellaisten ominaisuuksien osalta, jotka eivät ole selkeästi mitattavissa. Laadullisen tutkimuksen kautta ilmiötä voidaan tarkastella myös kokonaisvaltaisesti erilaisista näkökumista sekä suhteessa toisiin ilmiöihin. Usein kvalitatiivisen tutkimuksen kautta tarkasteltavat ilmiöt nousevat todellisesta elämästä. (Hirsjärvi ym., 2009, 160–161.) Hyödynnän tutkielmassani kvalitatiivista tutkimusasetelmaa, koska tavoitteenani on tarkastella nimenomaan haastateltavien rehtoreiden käsityksiä, havaintoja ja mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Rehtorit toimivat kouluorganisaatioissa myös rekrytoijan asemassa, ja näin ollen he kuvaavat haastatteluaineistossani ajatuksiaan omasta työelämäkontekstistaan käsin. Tutkielmani tarkastelun kohteena oleva ilmiö, osaamisperusteisuus rekrytointiprosessissa, ei ole myöskään selkeästi mitattavissa oleva ominaisuus. Osaamisperusteisuus on vielä toistaiseksi erityisesti oppilaitostodellisuuden kietoutuva ilmiö. Tämän tutkimuksen myötä pyrin laajentamaan osaamisperusteisuuden ilmiön tarkastelua rekrytointiprosessiin ja laajemmin organisaatiotodellisuuteen. Tällä tavoin osaamisperusteisuuden ilmiöstä on mahdollista rakentaa laajempaa ja toisaalta uudensuuntaista näkökulmaa.

Omassa tutkielmassani osaamisperusteisuuden ilmiötä tarkastellaan haastateltavien rehtoreiden käsityksiin perustuen: Rehtoreiden käsityksiä kartoitetaan osaamisen tunnistamisen keinoista opettajien ja koulunkäynninohjaajien rekrytointiprosesseissa, osaamisperusteisen rekrytointiprosessin mahdollisuuksista eri toimijatasoilla sekä osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen mahdollisista toteuttamistavoista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan yleisesti ottaen kiinnostuneita tutkittavan ilmiön ympärillä esiintyvistä erilaisista näkökulmista, ei niinkään esimerkiksi ilmiön esiintyvyydestä tai yleistettävyydestä (Juuti & Puusa, 2020a, 14). Tutkielmassani tarkasteltujen ilmiöiden voidaan nähdä olevan esiintyvyydeltään vaihtelevia esimerkiksi sen suhteen, missä päin Suomea niitä tarkasteltaisiin. Esimerkiksi rekrytointiprosesseissa, hakijamäärissä tiettyyn työtehtävään sekä tarvittavissa alueellisissa ja organisaatiokohtaisissa erityisosaamisissa voisi olla alueellista vaihtelua. Näin ollen myöskään tutkimuksen yleistettävyyys ei ole tutkielmani kannalta kovinkaan luontevaa. Myös nämä seikat tukevat siis sitä, että tutkielmani nojautuu laadulliseen tutkimussuuntaukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tuottaa mahdollisimman monipuolinen ja syväluotaava kuva tutkittavasta aiheesta, minkä kautta voitaisiin rakentaa samalla myös

käytännön yhteyksiä esimerkiksi yhteiskuntatason toimintaan (Puusa & Julkunen, 2020, 195, 201). Tarkastelen omassa tutkielmassani osaamisen tunnistamista rekrytointiprosessin läpäisevänä ilmiönä. Huomioin siis osaamisen tunnistamisen ilmiön laaja-alaisesti rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Pyrin kuitenkin siihen, että vaikka erittelen tarkastelussani osaamisen tunnistamista koko rekrytointiprosessin kehyksessä, tarkasteluni jokaisessa rekrytointiprosessin vaiheessa olisi mahdollisimman syväluotaavaa ja moniulotteista. Osaamisperusteisuuden osalta olen rajannut tarkasteluni nimenomaan työhaastattelun vaiheeseen, jotta tarkasteluni pureutuisi tähän rekrytointin vaiheeseen tarkemmin ja antaisi näin monipuolisia vastauksia osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen toteuttamiseksi. Toisaalta lopuksi huomioin myös osaamisperusteisuuden käsitteen laajemmin organisaatitason tarkastelussa, kun tarkastelen sen merkityksiä eri toimijatasoille. Samalla luon osaamisperusteisuuden käsitteen osalta yhteyksiä myös yhteiskuntatason toimintaan siinä mielessä, että tarjoan tutkimustulosteni myötä vastauksia siihen, millaisia mahdollisuuksia osaamisperusteisuus voisi luoda yhteiskuntatason toimijoille.

Käytän tutkielmani metodologisena viitekehystenä fenomenografiaa. Fenomenografisessa tutkimuksessa huomio kiinnittyy ihmisten käsityksiin erilaisista ilmiöistä, sekä näiden käsitysten välisiin eroavaisuuksiin (ks. Svensson, 2024, 22). Fenomenografisessa tutkimuksessa tietoa tarkastellaan kahdella eri tasolla: Ensimmäisellä tasolla tutkittavaa ilmiötä käsitteellistetään. Toisella tasolla ilmiötä tulkitaan ja merkityksellistetään suhteessa ihmisten ilmaisiin käsityksiin ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; ks. Tight, 2016, 2.) Tarkastelen tutkielmassani perusopetuksen rehtoreiden käsityksiä osaamisen tunnistamiseen sekä osaamisperusteisuuden liittyen kouluorganisaation rekrytointiprosessin viitekehyksessä. Pyrin tutkielmani kautta kiinnittämään huomioni haastateltavien käsitysten samankaltaisuuksiin ja yhdistelemään näitä samoihin luokkiin aineistoni analyysivaiheessa. Yhtä lailla olen kiinnostunut kuitenkin myös yksittäisten haastateltavien jollain tapaa poikkeavista ajatuksista ja huomioista: Niiden esiin tuominen ja merkityksellistäminen rikastuttaa ja laajentaa myös tutkittavan ilmiön kokonaisuutta. Näiden seikkojen valossa fenomenografinen tutkimusote sopii oivallisesti oman tutkimukseni tarkoitukseen.

Fenomenografisessa tutkimuksessa kerätystä tai muulla tavoin hankitusta aineistosta voidaan laatia kategorioita, joita voidaan jäsentää horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Kategorioiden kautta voidaan ilmentää esimerkiksi käsitteiden jakautuneisuutta suhteessa erilaisiin ryhmiin. Horisontaalisesti jäsenneilyt kategoriat ovat toistensa kanssa tasavertaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä, kun taas vertikaalisesti jäsenneilyt kategoriat ilmentävät esimerkiksi

aineistosta nousseiden käsitteiden aikaan tai yleisyyteen liittyvää järjestystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Pysin aineistoni analyysissä tekemään luokittelua erityisesti haastatteluaineistosta nousseiden osaamisen tunnistamisen tapojen, osaamisperusteisen rekrytointiprosessin elementtien sekä osaamisperusteisen rekrytointiprosessin eri toimijatasoille luomien merkitysten osalta. Pääsääntöisesti nämä kategorisoinnit ovat horisontaalisia, mutta esimerkiksi osaamisperusteisen rekrytointiprosessin luomien merkitysten osalta tarkastelen niiden sijoittumista ja sijoittumisten yleisyyttä suhteessa inhimillisistä voimavaroista muodostuneisiin alaluokkiin. Tämä tarkastelu siis kohdentuu osittain vertikaaliseen kategorisointiin. Yhteenvetona voidaan siis todeta, että myös analyysini erilaiset luokittelun tavat vahvistavat fenomenografisen tutkimusotteen soveltuvuutta oman tutkimukseni metodologiseksi viitekehykseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on kerätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä niin, että tutkimukseen osallistuvat ihmiset voivat avata käsityksiään ja näkökulmiaan aiheesta luonnollisella tavalla keskustellen omista elinympäristöissään: Tämän tavoitteen toteuttamiseksi esimerkiksi haastattelu toimii oivallisena aineistonkeruumenetelmänä (Puusa & Juuti, 2020, 85; Hirsjärvi & Hurme, 2008, 11, 41–43). Haastattelulla tarkoitetaan tapaa kerätä tutkimustietoa kysymällä haastateltavilta heidän ajatuksiaan tutkittavasta ilmiöstä ja saada vastauksia tutkittaviin ilmiöihin haastateltavan puheen kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 84; Hirsjärvi & Hurme, 2008, 41). Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä sopii mielestäni tutkielmani aineiston keräämisen tavaksi, koska tällä tavoin pyrin keskustelunomaisesti keräämään rehtoreiden käsityksiä ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta mahdollisimman monipuolisesti ja syväluotaavasti heidän omassa organisaatiossaan, työympäristössään sekä työnkuvansa yhdessä roolissa, rekrytoijana. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on myös fenomenografiselle tutkimusotteelle tyypillisin ratkaisu (Tight, 2016, 2).

Haastattelun kautta vastaaja saa vapaamman tavan ilmaista itseään suhteessa esimerkiksi kyselyyn aineistonkeruumenetelmänä: Tällä tavoin aiheesta voidaan saada laajempi ja monitahoisempi kuva (Hirsjärvi ym., 2009, 205; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85). Haastattelu toimii oivallisena aineistonkeruumenetelmänä myös esimerkiksi tilanteissa, joissa tutkittavasta kohteesta on vielä suhteellisen vähän aiempaa tutkimustietoa, tutkimuskohde on ilmiönä laaja-alainen tai tutkittavien vastauksia halutaan tarkastella suhteessa laaja-alaisempaan kontekstiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35). Osaamisperusteisuus ja osaamisen tunnistaminen erityisesti organisaatiokontekstissa ja tarkemmin rekrytointiprosessin ilmiöinä ovat aiheita, joista on vielä toistaiseksi hyvin vähän tutkimustietoa. Näin ollen on tärkeää, että vastaajat saavat kertoa

tutkittavista ilmiöistä vapaamuotoisesti, jotta kerätystä aineistosta tulisi mahdollisimman monipuolisesti eri näkökulmista ilmiöitä tarkasteleva. Tutkittavien ilmiöiden vähäisen aiemman tutkimustiedon lisäksi myös näkökulma pyrkimyksestä peilata tutkittavien vastauksia laaja-alaisempaan kontekstiin tukee haastattelua tutkielmani aineistonkeruumenetelmänä: Tavoitteenani on tarkastella haastateltavien ajatuksia osaamisperusteisuuden mahdollisuuksista paitsi työnhakijalle ja rekrytoijaosapuolelle, myös laajemmin organisaatiolle ja yhteiskunnalle.

Haastattelu voidaan nähdä myös haastattelijajohtoiseksi, ennalta suunnitelluksi keskustelumuodoksi, jonka tarkoituksena on aineistonkeruu tutkittavasta ilmiöstä paitsi kysellen, myös haastateltavaa tarkkaan kuunnellen (Puusa, 2020, 103, 111). Koska osaamisen tunnistamista ja erityisesti osaamisperusteisuutta on rekrytointiprosessin kontekstissa tutkittu melko vähän, on mielestäni tärkeää, että toteutan aineistonkeruuni ennalta suunnitellusti ja tutkijajohtoisesti. Tähän haastattelu aineistonkeruumenetelmänä toimii oivallisesti. Näin varmistan sen, että keräämäni aineisto varmasti vastaa tutkittavaa ilmiötä ja keskustelu pysyy haastattelun ajan tutkittavan ilmiön ympärillä. Toisaalta on tärkeää, että haastateltavia myös kuullaan, ja haastattelu etenee osittain myös heidän ajatustensa johdattamana: Näin haastatteluista kerättävä aineisto rakentuu mahdollisimman rikkaaksi ja monipuoliseksi, eikä mitään haastateltavien ajatuksia jää todennäköisemmin täysin huomiotta.

Haastattelun etenemistä osittain haastateltavien ajatuksia mukaillen tukee haastattelun tyypeistä erityisesti puolistrukturoitu teemahaastattelu. Hirsjärven ym. (2009, 208–209) mukaan puolistrukturoitu teemahaastattelu sijoittuu muodollisuutensa puolesta strukturoidun haastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Strukturoidussa haastattelussa edetään täysin ennalta määrättyjen haastattelukysymysten mukaan tietyssä järjestyksessä. Avoimessa strukturoimattomassa haastattelussa taas haastattelu etenee vapaasti keskustellen tietyn ennalta väljästi mietityn aihepiirin sisällä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu kahden edellä esitellyn välimuotona rakentuu ennalta pohdittujen teemojen ympärille, mutta kysymysten rakenne ja järjestys saattavat haastatteluissa muuttua. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87–88.) Koska tutkielmani aiheeseen liittyen on olemassa suhteellisen vähän aiempaa tutkimustietoa, olisi haastattelua mielestäni haastavaa lähteä rakentamaan strukturoiduksi. Toisaalta vapaasti etenevä avoin haastattelu voisi tuottaa haasteita esimerkiksi siinä mielessä, että haastattelun fokusta voisi olla vaikeaa pitää tutkittavissa ilmiöissä. Täten puolistrukturoitu teemahaastattelu on oman tutkielmani kannalta luonnollisin vaihtoehto aineistonkeruumenetelmäksi.

Teemahaastattelua rakennettaessa on huomioitava, että haastattelun teemat muodostettaisiin tutkimuskysymysten, teoreettisen viitekehyksen ja omien ideoiden risteämänä (Eskola, 2010, 39). Tutkielmani teemahaastattelun teemoina toimivat *työelämäosaaminen, osaamisen tunnistaminen rekrytointiprosessissa* sekä *osaamisperusteinen rekrytointiprosessi ja työhaastattelumalli* (Liite 3). Teemat haastattelurunkoon ovat rakentuneet osittain omien ajatusteni ja teoreettisen viitekehyksen, mutta ennen kaikkea tutkimuskysymysten pohjalta. Rakennan oman haastattelurunkoni tutkielmani kannalta keskeisimpien teemojen ympärille, joihin sisällytän joitain ennakkoon suunnittelemani kysymysaiheita. Puolistrukturoitu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä jättää minulle tutkijana mahdollisuuden täydentävien kysymysten esittämiseen tarvittaessa haastattelutilanteen edetessä. Näin ollen esimerkiksi kysymysten vaihteleva esittämisen tapa, rakenne ja järjestys tilanteen mukaan sekä keskustelun edetessä rakentavat jokaisesta haastattelusta lopulta oman ainutlaatuisen kokonaisuutensa. Haluan myös pitää haastattelutilanteen teemahaastattelulle tyypillisesti riittävän avoimena vapaalle keskustelulle, jotta haastattelemillani rehtoreilla on avointa tilaa vapaammin esittää omia käsityksiään ja mielipiteitään tutkittavien ilmiöiden osalta (ks. Puusa, 2020, 112). Tämä on tutkimusaiheeni kannalta merkityksellistä, koska tutkittavia ilmiöitä tarkastellaan nyt tuoreesta näkökulmasta, eli organisaation rekrytointiprosessin kontekstista. Täten haastateltavien vastauksia tarkentavat ja syventävät kysymykset ovat varmasti tarpeen.

Haastattelukysymysten suunnittelussa tutkijan on varmistettava, että kysymykset on aseteltu selkeään, ymmärrettävään ja haastateltavaa motivoivaan muotoon. Haastattelun alussa olisi hyvä olla jonkinlainen avaava kysymys, joka on riittävän laaja ja haastateltavalle helposti lähestyttävä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 105, 107; ks. Rabionet, 2011, 564; ks. Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 56.) Ennen aineiston keräämisen vaihetta pohdin etukäteen, miten haastattelut voisivat edetä ja millaisia haasteita haastatteluissa eteeni voisi tulla. Pyrin muotoilemaan tutkimuskysymykseni ymmärrettäviksi mutta samalla kuitenkin myös mahdollisimman tehokkaasti informaatiota tuottaviksi. Haastattelurungon avaavaksi teemaksi kiinnittyi opettajan ja koulunkäynninohjaajan tämän hetken ja tulevaisuuden työelämäosaaminen, koska kysymysrunkoa rakentaessani pohdin tämän teeman olevan sellainen, joka johdattelisi haastateltavaa sujuvasti aiheeseen ja olisi yleisyytensä puolesta haastateltavalle helppo tapa orientoitua haastattelun maailmaan.

Haastatteluja suunniteltaessa tutkijan tulee huomioida erilaisten tutkimukseen liittyvien käsitteiden vaihteleva merkitys eri ihmisille (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 53). Haastatteluja suunnitellessani huomioin käsitteistä rakentuvan merkityksen näkökulman erityisesti

osaamisperusteisuuden käsitteen kohdalla: Koska tämä käsite on perusopetuksen puolella vähemmän käytetty, päätin tehdä tästä käsitteestä ennakkoon lyhyen määrittelyn teoreettisiin lähteisiin nojaten, jonka kävin jokaisen haastateltavan kanssa läpi ennen tämän haastatteluteeman tarkastelua. Näin varmistin, että jokainen haastateltava tarkastelisi tätä käsitettä samansuuntaisesti. Muiden haastattelussa käsiteltyjen käsitteiden osalta tällaista tarkempaa ennakkomäärittelyä ei mielestäni ollut tarpeellista tehdä, koska esimerkiksi käsitteet osaaminen ja osaamisen tunnistaminen olivat haastateltaville ennalta selkeitä. Toisaalta esimerkiksi rekrytointiprosessin tai rekrytointimenetelmien tarkempi avaaminen olisi johdatellut haastateltavia vastauksissaan liikaa, ja halusin tutkielmani puitteissa nimenomaan tutkia myös sitä, että mitä osa-alueita he näiden käsitteiden osalta haastattelussa erityisesti nostavat esiin.

4.3 Tutkielman aineistonkeruu

Keräsin pro gradu -tutkielmani aineiston haastatteleamalla kahdeksaa perusopetuksen rehtoria Pohjois-Pohjanmaan alueelta useasta eri kaupungista ja kunnasta. Valitsin haastattelujoukkoni nimenomaan Pohjois-Pohjanmaalta, koska tutkimuksen kannalta on tärkeää, että haastateltavat työskentelisivät vähintäänkin jonkinasteisesti samankaltaisella työllisyysalueella. Tällä tavoin varmistetaan, että mahdollisesti opettajien ja koulunkäynninohjaajien rekrytointiin vaikuttavat ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi työnhakijamäärän ja avointen työpaikkojen suhde olisivat edes suurelta osin samankaltaiset. Pohjois-Pohjanmaa on alueena sopivan suuruinen tutkimuskohde, koska siellä on useita eri kokoluokan kaupunkeja ja kuntia sekä lukuisia perusopetuksen kouluorganisaatioita. Näin alueelta löytyi runsaasti potentiaalisia haastateltavia tutkimukseeni, ja samalla eri kokoluokan kunnat, kaupungit ja niissä sijaitsevat koulut toivat aineistooni monipuolisuutta ja toisistaan eriäviäkin näkökulmia. Pohjois-Pohjanmaa oli sijainniltaan myös itselleni tutkijana otollinen esimerkiksi kasvokkain toteutettavien haastattelujen kannalta.

Osa haastateltavistani suostui siihen, että voisin tutkijana avata heidän työskentelykuntaansa tai -kaupunkiansa. Toiset haastateltavista taas toivoivat, että heidän työskentelykuntaansa tai -kaupunkiansa ei tutkimuksessa erikseen mainittaisi. Jos haastateltava esimerkiksi sattui olemaan ainoa haastatteluihin osallistuva omasta työskentelykunnastaan tai -kaupungistaan, hän saattoi toivoa, ettei anonymiteetin säilymisen varmistamiseksi hänen työskentelykuntaansa tai -kaupunkiansa mainittaisi. Tämän seurauksena päädyin siihen, että en mainitse kenenkään haastateltavan työskentelykuntaa tai -kaupunkia tutkimuksessani. Tämä seikka ei mielestäni

myöskään lisäisi esimerkiksi tutkimukseni arvoa tai luotettavuutta, joten ratkaisu oli itselleni tutkijana myös tässä mielessä selkeä. Jokaiselle haastateltavalle sopi, että ilmaisisin heidän työskentelyalueensa Pohjois-Pohjanmaan tutkielmassani, joten käytän tutkielmassani tätä alueellista määrittelyä haastattelujoukkoni työskentelysijainnin osalta. Toteankin siis kokoavasti haastattelujoukkoni koostuvan kahdeksasta perusopetuksen rehtorista Pohjois-Pohjanmaan alueelta useista eri kokoisista kunnista ja kaupungeista sekä kooltaan ja oppilasainekseltaan erilaisista kouluorganisaatioista.

Kysyin haastattelun aluksi rehtoreilta heidän rehtorikokemustaan ja rekrytointikokemustaan työvuosina. Haastateltavien rehtorikokemus sijoittui 3–16 vuoden välille ja rekrytointikokemus taas 0–20 vuoden aikaikkunaan. Rekrytointikokemukseen mainittu 0 vuotta johtui erään haastateltavan osalta siitä, että erinäisten syiden takia hänen johtamaansa kouluorganisaatioon ei ollut tehty rekrytointeja hänen työuransa aikana säännöllisesti vuosittain, vaan enemmänkin harvakseltaan yksittäisinä rekrytoiteina pidemmällä aikavälillä. Vaikka kyseisen haastateltavan kohdalla vuosimääräinen rekrytointikokemus oli hänen itsensä kokemana 0 vuotta, hänellä oli kuitenkin kertynyt rekrytointikokemusta satunnaisten rekrytointien muodossa. Näin ollen hän täytti tutkielmani haastattelujoukolle asetetut kriteerit. Lisäksi haastateltavilla oli pääsääntöisesti enemmän rekrytointikokemusta kuin rehtorikokemusta työvuosina. Tämä johtui siitä, että heille oli kertynyt rekrytointityövuosia muista tehtävistä, useimmiten apulaisrehtorina toimimisesta.

Tutkija valitsee haastateltavikseen usein henkilöitä, jotka päätyvät osaksi haastattelujoukkoa jonkin ominaisuutensa perusteella (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 83; ks. Grönfors & Vilka, 2011, 65). Kriteerinä haastateltavilleni oli, että he työskentelevät perusopetuksen rehtoreina tällä hetkellä, ja että heidän työnkuvaansa kuuluu opettajien ja koulunkäynninohjaajien rekrytointi. Otin mukaan haastateltavikseni jokaisen nämä kriteerit täyttävän rehtorin, joka ilmaisi halukkuutensa ja mielenkiintonsa osallistua tutkimukseeni. Koin lopullisen haastattelujoukkoni juuri sopivan kokoiseksi, koska kahdeksan haastateltavan kautta sain mielestäni kerättyä lopulta laajamittaisen ja rikkaan aineiston tutkielmaani varten. Samalla aineistoni pysyi kuitenkin vielä hallittavissa (ks. Eskola, 2010, 42). Valitsin tutkielmani haastattelujoukoksi juuri perusopetuksen rehtorit, koska halusin rajata haastattelujen kohderyhmän pienen ammattiryhmämäärän rekrytointeja hoitaviin tahoihin. Tällä tavoin ajatukseni on, että saan keskittyä osaamisperusteisen työhaastattelumallin toteuttamisessa pieneen, yhdestä tai korkeintaan kahdesta ammattiryhmästä koostuvaan ammattiryhmäjoukkoon, tässä tapauksessa kouluorganisaatioissa työskenteleviin opettajiin ja koulunkäynninohjaajiin.

Tässä kohtaa on huomioitava se, että rehtorit tekevät myös muiden ammattiryhmien rekrytointeja. Esimerkiksi apulaisrehtoreiden mahdollisissa rekrytoinneissa prosessi voi olla kuitenkin jo hiukan erilainen, koska tässä kohtaa rekrytoidaan esihenkilötason työntekijää. Tämän takia tein rajaukseni opettajien ja koulunkäynninohjaajien rekrytointeihin, koska näiden ammattiryhmien rekrytointiprosessit ovat todennäköisesti samanlaiset tai ainakin hyvin samankaltaiset. Lisäksi huomionarvoista on se, että olisin voinut rajata tarkasteluni myös pelkästään opettajien tai koulunkäynninohjaajien ammattiryhmään. Otin kuitenkin molemmat ammattiryhmät mukaan, koska minua tutkijana kiinnosti se, nouseeko näiden ammattiryhmien rekrytoinneissa osaamisperusteisuuden tai osaamisen tunnistamisen kannalta jotain selkeitä eroavaisuuksia esiin. Lisäksi alkuperäinen ajatukseni oli tarkastella tutkielmassani vielä lisäksi opettajien ja koulunkäynninohjaajien tämän hetken ja tulevaisuuden työelämäosaamista. Rajasin kuitenkin tämän osa-alueen tutkielmani analyysivaiheessa pois, jotta tutkielmani ei laajenisi liiaksi. Osittain tätä kautta minulla kuitenkin on nyt lopullisessa tutkielmarajauksessani tutkimusjoukkona sekä opettajat että koulunkäynninohjaajat.

Haastateltavien valinta voidaan toteuttaa usein eri tavoin. Eräs valinnan tavoista on harkinnanvarainen otanta, jonka ajatuksena on valita tutkimusjoukoksi tutkittavan ilmiön kannalta asiantuntevia ja kokeneita yksilöitä. (Samuel & Merkebu, 2025, 2; Palonen & Kylmä, 2022, 283.) Olen valinnut perusopetuksen rehtorit haastattelijoukokseni tietyllä tapaa harkinnanvaraiseen otantaan nojaten, koska ajattelen heidän rekrytoinnin kohteenaan olevien sekä opettajien että koulunkäynninohjaajien työhön kuuluvan hyvin moninaista osaamista. Näin rehtoreille rekrytoijan roolissa esimerkiksi osaamisen tunnistaminen voikin olla ainakin jollain tapaa jo tuttua, tai he ovat saattaneet toteuttaa osaamisperusteisuutta rekrytoinneissaan jo tiedostamattaan. Koulunkäynninohjaajien kohdalla hakijoiden joukossa on usein paljon nuoria työnhakijoita, joilla ei ole välttämättä vielä juurikaan kertynyttä koulutus- tai työkokemusta: Näiden hakijoiden kohdalla osaamisperusteinen työhaastattelu voisi toimia oivallisena kanavana erottua muiden hakijoiden joukosta.

Pohdin haastattelijoukon valinnan osalta myös sitä, että kouluorganisaatiossa työskentelee juuri osaamiseen erikoistuneita ammattilaisia: Näin ajatellen paitsi opettajilla ja koulunkäynninohjaajilla, myös heitä rekrytoivilla rehtoreilla voisi ajatella olevan vahvaakin kompetenssia ja ehkäpä myös erityistä mielenkiintoa lähteä pohtimaan osaamisperusteisuutta ja osaamisen tunnistamista osana rekrytointiprosessia. Haastattelijoukon valinnan pohjana oli lisäksi myös oma kiinnostukseni ja kokemukseni kasvatus- ja koulutusalaan kohtaan, sekä oma useamman vuoden työkokemukseni luokanopettajan, aineenopettajan ja lyhyen aikaa myös

opinto-ohjaajan työstä. Oman ammatillisen kompetenssini kautta koin, että oli luontevaa lähteä tarkastelemaan osaamisen tunnistamisen ja osaamisperusteisuuden suhteellisen vähän tutkittuja ilmiöitä suhteessa näihin ilmiöihin harvemmin yhdistettyyn rekrytoinnin kontekstiin itselleni tutussa ympäristössä, kasvatuksen ja koulutuksen alalla.

Kun olin saanut haastateltavilta rehtoreilta suostumuksen tutkimukseeni osallistumisesta, sovimme kunkin haastateltavan kanssa haastattelun ajankohdan. Tutkielmani aineisto kerättiin toukokuun ja kesäkuun 2025 aikana. Koen, että etenkin kesäkuu on rehtoreille hyvä ajankohta haastatteluun osallistumiseen kesälomien ja kesäkeskeytysten ollessa käynnissä. Näin heillä on ehkäpä hiukan rauhallisempi vaihe muiden työtehtävien osalta, ja he pystyvät täten helpommin sitoutumaan tutkimukseeni. Aineistonkeruuajankohta on todennäköisesti hedelmällinen rehtoreiden kannalta myös siinä mielessä, että iso osa rekrytoinneista kohdentuu kouluorganisaatioissa juuri touko-kesäkuulle: Näin ollen tutkielmani aihe on heille tällöin hyvinkin ajankohtainen sekä herättää mahdollisesti ajatuksia ja uusia ideoita myös juuri tämän hetken rekrytointien toteuttamiseen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tällä tavoin koin saavani rehtoreiden henkilökohtaisista käsityksistä tutkittavasta aiheesta mahdollisimman aidon, monipuolisen ja rehellisen kuvan.

Haastatteluaineiston keruun voi toteuttaa monin eri tavoin. Haastattelun toteuttamisen tietty tapa, paikka tai aika ei ole haastattelun onnistumisen kannalta ratkaiseva, vaan tärkeintä on, että haastattelussa haastattelijan ja haastateltavan välille rakentuu toimiva vuorovaikutus, haastatteluilmapiiri säilyy rentona ja haastateltavalla on mahdollisuus keskittyä rauhassa haastatteluhetkeen. (Fraser & Taylor, 2020; Grönfors & Vilka, 2011, 63–64.) Haastattelut oli mahdollista toteuttaa kasvokkain rehtorin omalla työpaikalla tai muussa vaihtoehtoisessa paikassa. Vaihtoehtoisesti haastattelu oli mahdollista toteuttaa myös etäyhteydellä haastateltavan toiveiden mukaisesti. Tällä tavoin tarkoitukseni on lisätä joustavuutta haastattelun toteuttamiselle ja samalla tämän joustavuuden kautta madaltaa kynnystä tutkimukseen osallistumiselle. Lopulta haastatteluista lähes kaikki toteutettiin kasvotusten kouluilla, joissa haastateltavat rehtorit työskentelivät. Yksi haastatteluista toteutettiin eräällä huoltoasemalla. Yksi haastatteluista taas toteutettiin Teams-etähaastatteluna haastateltavan toiveen mukaisesti. Tuomen ja Sarajärven (2018, 85) mukaan haastattelun eräänä vahvuutena on tutkijan mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimalla tavalla. Haastateltuihin ihmisiin voidaan tarvittaessa ottaa yhteyttä myös jälkikäteen esimerkiksi aineiston täydentämisen tarpeen vuoksi (Hirsjärvi ym., 2009, 206). Yhden haastateltavan kohdalla haastattelu aloitettiin

kasvotusten koululla mutta haastattelun jäädessä kesken aikataulukiiireiden vuoksi haastattelu jatkettiin joustavasti loppuun toisena päivänä Teams-etähaastatteluna.

Ennen haastattelujen toteuttamista tutkijan tulee määritellä esimerkiksi yksittäisen haastattelun kesto sekä tarvittava välineistö haastattelua varten (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 73). Arvioin yksittäisen haastattelun kestoksi enakkoon noin 60 minuuttia. Mielestäni tämä on sopiva aika tutkielmani haastatteluille siinä mielessä, että haastattelun teemat ehditään käydä mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti läpi, mutta haastateltava jaksaa kuitenkin keskittyä välillä luovuuttakin vaativiin haastatteluteemoihin. Ilmoitin haastattelun arvioidun keston myös haastateltaville enakkoon haastattelukutsun yhteydessä. Lopullisista haastatteluista suurin osa kesti noin 60 minuuttia. Kolme haastatteluista oli hiukan pidempiä kestäen 90–120 minuuttia. Tallensin haastattelut nauhurilla ja varalta vielä toisellakin älylaitteella: Tällä tavoin varmistin, että haastattelunauhoitteet varmasti onnistuisivat. Lisäksi haastatteluun tarvittavaa välineistöä oli haastattelijan haastattelun teemarunko haastattelun etenemisen tueksi sekä suostumuslomake lisätietoineen ja osaamisperusteisuuden käsitteen määritelmineen haastateltavalle.

Haastattelun aluksi annoin haastateltavalle suostumuslomakkeen. Lomakkeessa tiedusteltiin myös haastateltavan työskentelyvuosia rehtorina sekä rekrytoijana. Lisäksi lomakkeessa oli suostumus siihen, millä tavoin haastateltavan työskentelypaikkakunnan saa ilmaista tutkimuksessa, sekä lyhyt koonti osaamisperusteisuuden käsitteestä haastattelua varten. Haastattelun alussa pyrkimyksenä on positiivisen ilmapiirin rakentaminen haastattelutilanteeseen, jotta ylimääräinen turha jännitys saadaan haastattelutilanteesta purettua (ks. Grönfors & Vilkkä, 2011, 61). Haastattelu aloitettiin opettajan ja koulunkäynninohjaajan tämän hetken ja tulevaisuuden työelämäosaamisen teemalla, joka rajautui kuitenkin pois lopullisesta tutkielmastani. Tämän jälkeen haastattelussa käsiteltiin satunnaisessa järjestyksessä osaamisen tunnistamista rekrytointiprosessissa sekä osaamisperusteisuutta ja sen merkityksiä osana rekrytointiprosessia ja erityisesti työhaastattelutilannetta.

Yleensä teemaa osaamisen tunnistamisesta rekrytointiprosessissa pohjustettiin haastateltavien kanssa ensin keskustelemalla heidän rekrytointikäytännöistään sekä heidän käsityksistään rekrytointiprosessin eri vaiheista. Mielestäni tämä toimi loogisesti etenevänä tapana johdatella keskustelua osaamisen tunnistamisen keinoihin rekrytointiprosessissa. Ennen osaamisperusteiseen rekrytointiin ja työhaastattelumalliin liittyvään osioon siirtymistä kävimme haastateltavien kanssa yhdessä läpi osaamisperusteisuuden käsitteen merkityksiä.

Pääsääntöisesti tämän teeman osalta etenimme jo heillä käytössä olevien osaamisperusteisten toimintatapojen kautta kohti osaamisperusteisuuden toteuttamista käytännön työhaastattelutilanteessa. Tämän jälkeen keskustelimme osaamisperusteisuuden merkityksistä eri toimijatasoille. Vaihtoehtoisesti saatoimme myös edetä jo käytössä olevien osaamisperusteisuuden elementtien kautta osaamisperusteisuuden merkityksiin. Tällöin tämän teeman lopuksi käsitelimme osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen toteuttamisen elementtejä. Mielestäni tämän teeman osalta oli luontevaa lähteä liikkeelle jo haastateltaville tutuista ja käytössä olevista osaamisperusteisuuden elementeistä: Tällä tavoin osaamisperusteisuuden käsite lähti avautumaan heille tietyllä tapaa omien kokemusten kautta ennen kuin haastattelussa siirryttiin laajempiin ja luovempiin pohdintoihin teeman sisällä.

Teemahaastattelun mukautuvuus aineistonkeruumenetelmänä tukee sitä, että voin tutkijana haastattelutilanteessa tarvittaessa esittää haastateltaville tarkentavia lisäkysymyksiä. Hyödynsinkin tätä mahdollisuutta jokaisessa haastattelussa. Pyrin haastattelijana pysymään lähinnä kuuntelijan roolissa ja mahdollistamaan näin haastateltaville tilaisuuden kertoa monipuolisesti ja laaja-alaisesti tutkittavista ilmiöistä (ks. Palonen & Kylmä, 2022, 281). Etenin haastattelurunkoni teemoissa siinä järjestyksessä, kun se kulloisenkin haastattelun edetessä oli luontevaa. Pidin kuitenkin huolen siitä, että lopulta jokaista teemaa oli jokaisessa haastattelussa käsitelty. (ks. Eskola, 2010, 33.) Lisäksi esitin tarkentavia kysymyksiä aina sitä mukaa, kun haastateltavan kertomasta nousi esiin jotain tutkimukseni kannalta mielenkiintoista sisältöä. Tätä kautta kukin haastattelu rakentui omaksi ainutlaatuiseksi kokonaisuudekseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 65) mukaan haastattelua tulee suunnitella myös haastattelujen edetessä. Kävin jokaisen haastattelun jälkeen mielessäni läpi vielä kunkin haastattelun etenemisen ja siinä mahdollisesti ilmenneet haasteet, jotta voisin kehittää työskentelyäni haastattelijana prosessin edetessä. En juurikaan kuitenkaan kehittänyt haastattelurakennetta enää prosessin aikana, koska mielestäni haastattelut toimivat rakenteellisesti alusta asti hyvin, ja sain valmistelemani teemahaastattelurungon kautta haastateltavat avautumaan tutkimuksen kannalta olennaisista teemoista monipuolisesti.

Haastattelijan tulee tavoitella haastattelutilanteessa haastateltavan kanssa luottamuksellista ja vapautunutta vuorovaikutteista keskustelua, jossa hän itse on sopivassa suhteessa tutkittavasta aiheesta kiinnostunut mutta samalla kuitenkin säilyttää objektiivisuutensa ja ammattimaisuutensa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 96–97; Palonen & Kylmä, 2022, 281, 285). Pyrin luomaan haastattelutilanteeseen tutkijan roolissa rennon ja luontevan ilmapiirin, jotta haastateltavat uskaltaisivat tässä tilanteessa rohkeasti tuoda omia aitoja ajatuksiaan ja

käsityksiään julki. Mielestäni onnistuin tässä tavoitteessani hyvin jokaisen haastattelun osalta: Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että haastatteluista muodostui keskustelunomaisia ja mielenkiintoisia juttelutuokioita, joissa haastateltavat kertoivat minulle avoimesti omista käsityksistään ja kokemuksistaan aiheeseen liittyen. Myös haastateltavat pyrkivät omalta osaltaan tukemaan rennon ilmapiirin luomista etenkin ennen haastattelua juttelemalla kanssani ihan muistakin kuin tutkielmaan liittyvistä asioista (ks. Ruusuvoori & Tiittula, 2005, 24).

Lisäksi toiveenani oli, että oma innostuneisuuteni ja tietotaitoni aiheeseen liittyen näkyisi myös haastateltaville haastattelun aikana, ja näin motivoisi myös heitä tämän monin tavoin tärkeän ja mielenkiintoisen tutkimusaiheen äärelle. Teemahaastattelun onnistumisen kannalta tärkeää on, että sekä tutkijalla että tutkittavilla on riittävästi tietoa tutkittavasta ilmiöstä: Tutkittavilla tämä tieto on usein rakentunut kokemusten kautta, tutkijalla taas aiempaan tutkimustietoon ja teoriaan nojautuen (Puusa, 2020, 112; Palonen & Kylmä, 2022, 288). Oman tutkielma-aiheeni osalta minulla oli oman koulutus- ja ammattitaustani kautta jo melko vankka tietopohja etenkin tarkastelemini ilmiöihin liittyen. Lisäksi pyrin vahvistamaan omaa tietopohjaani vielä tutustumalla tutkielman aiheeseen liittyvään aiempaan kotimaiseen ja kansainväliseen tutkimuskenttään sekä teoreettiseen keskusteluun (ks. Rabionet, 2011, 564). Haastateltavilla rehtoreilla taas oli paitsi koulutuksen kautta saatua tietoa, myös erityistä kokemustietoa tutkimusaiheeseen liittyen, koska heidän työtehtävänsä yhtenä suurena osa-alueena on rekrytointiprosessien läpivienti. Todennäköisesti paitsi oma innostuneisuuteni ja tietotaitoni tutkimusaihetta kohtaan, myös erityisesti haastateltavien ammattitaito sekä kokemus aiheen tärkeydestä siivittivät lopulta minut tutkijana erittäin monipuolisen ja rikkaan aineiston pariin.

4.4 Aineiston analyysiprosessi

Aineiston analyysimenetelmän valinnassa tutkijan kannattaa lähteä liikkeelle pohtimalla sitä, millä menetelmällä hänen on mahdollista parhaiten vastata tutkimuksensa ongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään useimmiten ymmärtämistä tukevia analyysimenetelmiä. (Hirsjärvi ym., 2009, 224.) Aineiston analyysimenetelmänä tutkielmassani toimii sisällönanalyysi. Elon ja Kynkään (2008, 108) mukaan sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida erilaisia kirjallisia dokumentteja johdonmukaisesti, luotettavasti sekä objektiivisuuteen ja toistettavuuteen nojautuen. Sisällönanalyysin toteutuksen kautta tavoitteena on luoda tiivis, selkeä, jäsennelty ja informatiivinen kuvaus tarkasteltavasta kohteesta, ja siinä pyritään etsimään tarkasteltavasta dokumentista inhimillisiä merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117, 122.)

Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä soveltuu tutkimukseeni oivallisesti, koska tarkastelemani ilmiöt ovat hyvinkin inhimillisiä ja ihmisyyteen vahvasti sidoksissa olevia. Pyrin sisällönanalyysiä toteuttaessani työskentelemään mahdollisimman johdonmukaisesti edeten työskentelyssäni vaihe vaiheelta kohti lopullisia tutkimustuloksiani. Pyrin myös suoriutumaan analyysistäni mahdollisimman objektiivisesti havaiten ja tulkiten haastatteluista nousseita aiheita, mutta välttämällä kuitenkin ylitulkintaan sortumisen. Aineiston rikkaus ja monipuolisuus huomioon ottaen analyysityöskentelyssäni korostuu erityisesti tarkasteltavien ilmiöiden kuvaamisen tiiviys ja selkeys. Lisäksi tutkielmani kohdentuminen osaamisen tunnistamisen ja osaamisperusteisuuden ilmiöihin sekä osaamisperusteisuuden merkitysten tarkastelu inhimillisten voimavarojen malliin pohjautuen edellyttävät minulta tutkijana tarkkaa jäsentelyä.

Sisällönanalyysi on menetelmänä oivallinen silloin, kun tavoitteena on kuvata ilmiöitä, joita ei aiemmin juurikaan ole tutkittu (Hsieh & Shannon, 2005, 1279). Sisällönanalyysissä keskitytään siihen, mitä haastateltavat ovat haastatteluissa kertoneet: Tutkija kohdentaa siis havaintonsa ja tulkintansa haastateltavien avaamiin aiheisiin, ajatuksiin ja käsityksiin (ks. Vuori, 2021). Tarkastelemiani osaamisen tunnistamisen sekä erityisesti osaamisperusteisuuden ilmiöitä ei juurikaan ole tutkittu organisaatioiden rekrytointiprosessien näkökulmasta. Tutkielmaani varten kerätty haastatteluaineisto on myös suhteellisen moniulotteinen. Sisällönanalyysin kautta pyrkimyksenäni on rakentaa aiheeltaan melko uniikista sekä kokonaisuutena rikkaasta ja monipuolisesta aineistostani tiivis mutta samalla sisällöllisesti laadukas tuloskokonaisuus. Pyrin sisällön analyysiä toteuttaessani fenomenografiseen tutkimusotteeseen nojaten keskittymään haastateltavien kertomien asioiden ja ilmiöiden sisältöihin, enkä niinkään esimerkiksi siihen, miten asioita on ilmaistu (ks. Vuori, 2021). Lisäksi pyrkimyksenäni on kohdentaa sisällönanalyysini vastaamaan mahdollisimman tarkasti ja laadukkaasti tutkielmani tarkoitukseen, tavoitteisiin sekä tutkimuskysymyksiin (ks. Elo ym., 2022, 217).

Toteutan tutkielmani aineiston analyysin aineistolähtöisellä eli induktiivisella analyysitavalla (Elo & Kyngäs, 2008, 107). Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettinen viitekehys ja tutkijan aiempi tieto häilytetään analyysin ulkopuolelle, ja analyysi keskitytään toteuttamaan aineistoon pohjaten (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108). Induktiivisessa analyysitavassa analysoitavan aineiston luokittelu lähtee rakentumaan siis myös aineistosta nousseiden tutkielman kannalta olennaisten elementtien ympärille tutkijan itsensä kehittämänä (Elo ym., 2022, 218). Aineistolähtöinen analyysitapa tukee tutkimukseni toteutusta, koska aineistoni keskiössä on fenomenografisen tutkimusotteen mukaisesti haastateltavien rehtoreiden käsitykset osaamisen tunnistamisesta rekrytointitilanteissa, osaamisperusteisuuden mahdollisista toteutustavoista

kouluorganisaation työhaastattelutilanteissa sekä osaamisperusteisuuden luomista mahdollisuuksista rekrytointiprosessissa suhteessa eri toimijatasoihin. Toteutin analyysiäni haastateltavien käsityksiin ja näkemyksiin pohjautuen sekä tutkimuskysymyksiin analyysini kautta vastaten teoreettisen viitekehyksen toimiessa analyysini tarkastelukehikkona. Tämän jälkeen aloitin haastateltavien käsitysten teemoittelun ja asettelun eri luokkiin itse tutkijana nämä luokat muodostaen.

Toisaalta analyysin edetessä osaamisen tunnistamisen keinoihin liittyvät aineistosta nousseet elementit alkoivat jäsentyä siten, että niiden osalta luokittelu oli mielestäni järkevintä tehdä teoreettisessa viitekehyksessä esittelemäni rekrytointiprosessin vaiheita mukaillen. Myös osaamisperusteisuuden merkityksiä eri toimijatasoille luokitellessani käytin analyysissäni lopulta mukaelmaa Viitalan (2021, 37) yrityksen inhimillisten voimavarojen mallista. Näiden seikkojen valossa sisällönanalyysini voisi katsoa olevan myös abduktiivinen eli teoriaohjaava sisällönanalyysi (ks. van Hulst & Visser, 2024, 567–569; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 133). Omassa analyysissäni teoreettisen viitekehyksen materiaali ei kuitenkaan ollut analyysityöskentelyni pohjana tai tukevana elementtinä koko analyysiprosessin ajan, vaan se tuli mukaan osaksi tutkielmani tuloksia vasta analyysin loppuvaiheessa (vrt. van Hulst & Visser, 2024, 569). Sisällönanalyysini käsitteistöä ei myöskään ole otettu sellaisenaan teoreettisesta viitekehyksestä analyysiini, vaan sitä on analyysini loppusuoralla hyödynnetty mukaillen tiettyjä teoreettisen viitekehykseni osa-alueita (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, 133). Lisäksi analyysissäni on myös yksi kokonainen kokonaisuus, osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen mahdollisten elementtien tarkastelu, mikä on täysin induktiiviseen analyysitapaan pohjautuva. Näin ollen näen, että kokonaisuutta tarkasteltaessa tutkielmani sisällönanalyysin toteuttamisessa painottuu enemmän induktiivisen sisällönanalyysin tapa.

Analyysiprosessin ensimmäiseksi vaiheeksi voidaan nähdä litterointityö (Kallio, 2021). Toteutin litteroinnin eli haastatteluaineiston muuttamisen kirjoitettuun muotoon nauhoitteiden pohjalta tarkasti haastateltavien kertoman mukaan (ks. Hirsjärvi & Hurme, 2010, 138, 140). Litteroinnin merkitys korostuu erityisesti tutkimustuloksia raportoitaessa, koska tällöin litteroidut havainnot aineistosta tukevat raportointityötä avaten haastateltavien ajatuksia lukijalle niiden alkuperäisessä muodossaan lainauksina. Voidaan siis ajatella, että laadukkaasti toteutettu litterointi tukee näin myös tutkimuksen validiteettia. (ks. Nikander, 2010; Elo ym., 2022, 219.) Hyödynsin litterointiprosessini aluksi Microsoft Wordin litterointiominaisuutta, jonka kautta sain käännettyä nauhoitetun puheen tekstimuotoon (ks. Kallio, 2021). Koska tätä kautta tekstiin jäi kuitenkin virheitä, korjasin ja muotoilin litteroinnit vielä yksityiskohtaisesti

äänitteiden kanssa lopulliseen muotoonsa, jotta ne vastaisivat tarkasti alkuperäisten haastattelujen sisältöjä. Lopulta litteroitua aineistoa tutkielmani osalta kertyi 221 sivua.

Litteroinnin jälkeen aloitin varsinaisen analyysityöskentelyn. Aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena on lähteä rakentamaan aineiston pohjalta teoreettista kokonaisuutta tutkimusongelman ratkaisemiseksi vaadittavien analyysiyksiköiden avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108). Ensin tutkijan on luettava tarkasti läpi koko aineisto (Elo ym., 2022, 219). Tässä kohtaa tutkijan on myös päätettävä oman analyysinsä analyysiyksikkö: Se voi olla esimerkiksi yksi sana, virke tai asiakokonaisuus. Analyysityö käynnistetään etsimällä aineistosta tutkimuksen mukaisia analyysiyksiköitä. (Graneheim & Lundman, 2004, 106, 108.) Aloitin analyysityöni lukemalla jokaisen haastattelun läpi tarkasti kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen kävin vielä läpi tutkielmani tutkimuskysymykset, joihin pyrin löytämään vastauksia aineiston kautta. Seuraavaksi lähdin käymään haastatteluja uudestaan läpi samalla värikoodaten haastatteluista analyysiyksiköitäni. Analyysini analyysiyksiköt olivat suurelta osin asiakokonaisuuksia haastateltavien käsityksistä, jotka koostuivat useammasta virkkeestä. Mukana oli kuitenkin myös joitain yhden virkkeen analyysiyksiköitä. Toteutin siis koodauksen analyysissäni ennen alkuperäisten ilmaisuja pelkistämävaihetta (vrt. Elo ym., 2022, 220).

Seuraavaksi lähdin toteuttamaan pelkistämävaihetta, jossa aineiston alkuperäisiä analyysiyksiköitä muotoillaan yksinkertaisempaan kirjalliseen muotoon (ks. Graneheim & Lundman, 2004, 106–107). Pelkistämävaiheessa lähdin työstämään aineistoani Canva-verkkosivustolla. Valitsin Canva-ohjelman analyysini työkaluksi, koska siinä oli mahdollisuus hyödyntää värejä, ja se oli käytettävyydeltään sujuva ja riittävän monipuolinen analyysin tekemiseen. Hyödynsin Canvassa erivärisiä muistilappuja, joihin lähdin ensin pelkistämään alkuperäiset analyysiyksiköt. Tämän jälkeen väri- ja numerokoodasin kunkin kahdeksasta haastateltavastani esimerkiksi niin, että haastateltavan 1 merkitsin koodilla H1 ja hänen haastattelustaan nousseet analyysiyksiköiden muistilappupohjat maalasin punaiseksi. Lopuksi tein jo alustavaa teemoittelua niin, että siirtelin samaan aihepiiriin liittyviä analyysiyksiköitä lähelle toisiaan. Omassa analyysityössäni teemoittelu toimi siis analyysini alussa tapana jäsentää aineistoa ja tietyllä tapaa myös tarkemman luokittelun pohjatyönä (ks. Juhila, 2021).

Seuraavassa vaiheessa lähdin luokittelemaan analyysiyksiköitä. Aluksi minulla muotoutui samankaltaisista analyysiyksiköistä alaluokat. Hyödynsin luokittelussa analyysiyksiköiden tekstin maalaamista samalla värillä. Tämän jälkeen yhdistelin alaluokkia toisiinsa luonnollisella tavalla yhdistyvien luokkien osalta. Näin minulle muodostui yläluokat. Yläluokkien osalta

tarkastelin tässä kohtaa teoreettista viitekehystäni, ja osittain sainkin sieltä ideoita yläluokkien nimeämiseksi. Erottelin samaan yläluokkaan nivoutuvat analyysiyksiköt toisistaan erikseen omiksi ryppäikseen. Lopuksi muodostin yläluokkien pohjalta tutkimuskysymyksiini nojaten pääluokat. (ks. Elo ym., 2022, 220–221; Graneheim & Lundman, 2004, 107–108.) Poikkeuksena tästä menettelytavasta oli kolmannen osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkityksiin liittyvän pääluokan työstäminen: Tässä kohtaa pääluokka ja yläluokat olivat jo valmiina, kun vasta ihan analyysini loppusuoralla yhdistin Viitalan (2021, 37) yrityksen inhimillisten voimavarojen malliin pohjautuvan oman sovellukseni osaksi haastateltavien käsityksiä ja näin koko analyysiä. Tämän pääluokan alaluokat nimesin tässä kohtaa uusiksi, ja näin mallissa eritellyt inhimilliset voimavarat toimivat lopulta analyysini alaluokkina.

Analyysiprosessin luokitteluvaiheen puoliväliin saakka minulla oli mukana vielä opettajien ja koulunkäynninohjaajien tämän hetken ja tulevaisuuden työelämäosaamisen teemoihin liittyvä pääluokkakokonaisuus. Rajasin sen kuitenkin pois, koska koin, että sen kautta tutkielmani olisi laajentunut vielä huomattavasti. Rajauksen myötä tutkielmani työstäminen pysyi kokonaisuutena varmasti hallinnassani ja pääsin syventymään analyysiini sekä tätä kautta myös tutkimustuloksiini moniulotteisemmin. Olen nimennyt seuraavan pääluvun alle 2. tason otsikot analyysini pääluokkien mukaan ja 3. tason otsikot vastaavasti yläluokkien mukaan. Alaluokat on seuraavassa luvussa merkitty kursivoiden tai muulla tavoin sanallisesti ilmaisten. Havainnollistan toteuttamaani analyysityötä vielä alla olevan taulukon (Taulukko 1) kautta:

Taulukko 1. Esimerkki tutkielman analyysityön etenemisestä.

Alkuperäinen analyysiyksikkö	Pelkistetty analyysiyksikkö	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Niin se ryhmähaastattelu matikisteilla, se olisi ihan älyttömän mielenkiintoinen. (...) Siihen täsmänä henkilö- tai privaattihaastattelu vielä. Ja siihen näyttötunnit vielä, niin olis mahtava. (H6)	Haastattelun monivaiheisuus	Haastattelun rakenne	Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen elementtien kehä	Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen työkalupakki
”Että meillä olisi semmoinen läpileikkaava edustajisto siellä haastattelijoina. Elikkä tavallaan sen tiimin sisältä tulevia henkilöitä, sitten hallinnon puolelta. Ja sitten tietenkin riippuen siitä, että onko se (rekrytoitava) nyt ohjaaja vai opettaja, niin tavallaan sieltä löytyy se (opettajan tai ohjaajan) näkökulma.” (H3)	Haastattelu tiiminä	Haastattelun kokoonpano	Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen elementtien kehä	Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen työkalupakki
”Että jos saisi sinne Kuntarekryyn tosiaan semmoisen selkeän listauksen siitä, että mitä tämä henkilö oikeasti osaa. Ja se koulutus niinku erikseen, ja sitten se osaamiskartoitus erikseen. Ja ne olis niinku silleen selvästi vertailtavissa, vertailupohjainen taulukko.” (H8)	Kuntarekryjärjestelmän kehittäminen	Toiminnot ennen haastattelua ja haastattelun aluksi	Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen etenemisen kehä	Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen työkalupakki
”Ja ehkä sitten jotakin yllättävää siinä (haastattelutilanteessa) voisi tapahtua. Ja hänen pitäisi reagoida siihen, että se tilanne muuttuisi. Että hän olisi valmistellut siihen hyvän musiikin tunnin, mutta sitten ei olekaan sähköpianossa sitä virtajohtoa. Tai liikunnan opetuksessa mennään luistelemaan, ja tulee aura-auto kentälle.” (H7)	Yllättävissä tilanteissa toimiminen	Toiminnot haastattelun aikana	Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen etenemisen kehä	Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen työkalupakki

5 OSAAMISPERUSTEISUUDEN TOTEUTUSTAVAT JA MERKITYKSET REKRYTOINTIPROSESSIN ERI VAIHEISSA

5.1 Rekrytoijan keinot tunnistaa työnhakijan osaamista rekrytointiprosessin vaiheissa

Tässä luvussa tarkastelen tutkimustuloksia rekrytoijan keinoista työnhakijan osaamisen tunnistamiseksi ulkoisen rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Tarkoitukseni on siis nostaa esiin haastateltavien rehtoreiden käsityksiä siitä, millä keinoin he voivat rekrytoijan ominaisuudessa tunnistaa työnhakijoiden osaamista kouluorganisaatioissa opettajien ja koulunkäynninohjaajien rekrytointiprosessien aikana. Tarkastelen asiaa myös siitä näkökulmasta, että millaisin keinoin työnhakija voi osaamistaan rekrytointiprosessissa rekrytoijalle osoittaa. Koska työnhakijan osaamisen osoittamisen keinot ja rekrytoijan osaamisen tunnistamisen keinot työnhakijasta kietoutuvat ilmiöinä tiiviisti toisiinsa, on niitä mielestäni luonnollista tarkastella tässä tutkimuksessa rinnakkain. Kääntäen voidaan todeta, että nämä ilmiöt ovat niin lähellä toisiaan, että niiden luonteva erottaminen toisistaan tai toisen näkökulman rajaaminen tämän tutkimuksen ulkopuolelle olisi monellakin tapaa haastavaa, ellei jopa mahdotonta.

Olen rajannut tarkasteluni ulkoiseen rekrytointiprosessiin, jolloin tarkasteluni ulkopuolelle jäävät esimerkiksi organisaatioissa sisäisin siirroin ja työnkierroin tehtävät rekrytoinnit. Tein rajauksen, koska sisäinen rekrytointiprosessi poikkeaa selkeästi ulkoisesta. Ilman rajausta rekrytointiprosessin osaamisen tunnistamisen keinojen tarkastelu olisi laajentunut ja monimutkaistunut, ja näin työskentelystäni olisi tullut huomattavasti haastavampaa. Lisäksi koen, että osaamisen tunnistamisen tarkastelu sisäisen rekrytointiprosessin kohdalla ei ole niin relevanttia kuin ulkoisen rekrytointiprosessin, koska esimerkiksi sisäisissä siirroissa rekrytoijalla on rekrytoitavan osaamisesta jo valmiiksi vähintäänkin kohtalaisesti tietoa. Tällöin osaamisen tunnistamisen merkitys ei nouse yhtä tärkeään rooliin kuin ulkoisessa rekrytoinnissa.

Otsikoin kunkin alaluvun analyysiprosessini yläluokkien eli ulkoisen rekrytointiprosessin eri vaiheiden mukaan. Vaiheet rakentuivat haastateltavien rekrytointiprosessivaiheiden kuvausten pohjalta. Aloitan rekrytointitarpeen kartoituksesta. Tällä tarkoitan henkilöstösuunnittelun toimenpiteitä, joilla pyritään selkeyttämään niitä organisaation osaamistarpeita ja vastaavasti osaamisvajeita, joihin tulevalla rekrytointiprosessilla pyritään vastaamaan. Tämän jälkeen etenen rekrytointiprosessin käynnistämisen vaiheeseen, jossa organisaation osaamistarpeet

avataan kirjalliseen muotoon ja laaditaan avoimna olevan työtehtävän rekrytointi-ilmoitus. Tätä kautta rekrytointiprosessi lähtee virallisesti käyntiin. Seuraavaksi etenen rekrytoinnin aktiiviseen vaiheeseen, jossa sekä rekrytoija että työnhakija ovat aktiivisia toimijoita. Tässä vaiheessa toteutetaan työhakemusten läpikäynti ja työnhakijoihin kohdistuvat arviointimenetelmät. Tämän jälkeen on vuorossa rekrytoinnin päättäminen: Tällä otsikolla on kaksoismerkitys siinä mielessä, että se paitsi päättää aktiivisen rekrytointiprosessin, samalla tässä vaiheessa tehdään myös päätös työntekijän valinnasta. Lopuksi tarkastelen rekrytoinnin jälkivaihetta, joka kattaa perehdytyksen. Perehdytys voidaan nähdä vielä tietyllä tapaa osana rekrytointiprosessia siinä mielessä, että perehdytyksessä rekrytointiprosessista valittu työntekijä saatetaan osaksi organisaatiota ja työyhteisöä, ja samalla hänen osaamisiaan, onnistumisiaan sekä lopulta koko rekrytointiprosessin onnistuneisuutta voidaan seurata. Osaamisen tunnistamisen tärkeys jatkuu toki tämän jälkeenkin työelämässä esimerkiksi henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen ja tukemisen eri muodoissa.

Avaan kunkin alaluvun alussa lyhyesti kutakin rekrytointivaihetta suhteessa sen sisältöihin ja osaamisen tunnistamiseen sekä esittelen kuhunkin rekrytointivaiheeseen liittyvien tutkimustulosten alaluokat. Tämän jälkeen lähdän tarkastelemaan kunkin rekrytointiprosessin vaiheen tutkimustuloksia yksityiskohtaisemmin haastatteluista nousseiden rehtoreiden käsitysten pohjalta ja haastateltavien lainauksia hyödyntäen. Hyödynnän tarkastelussani haastateltavien lainauksia ja käytän kahdeksasta haastateltavasta tunnistetietoja H1-H8 lainausten yhteydessä. Kokonaisuuden selkeyttämiseksi avaan rekrytointivaiheita, niiden sisältöjä sekä niihin liittyvien tutkimustulosten alaluokkia alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) ennen kunkin rekrytointivaiheen tarkempaa tarkastelua.

Taulukko 2. Rekrytointiprosessin vaiheet, sisällöt ja alaluokat.

Yläluokka eli rekrytoinnin vaihe	Rekrytointitarpeen kartoitus	Rekrytoinnin käynnistäminen	Rekrytoinnin aktiivinen vaihe		Rekrytoinnin päättäminen	Rekrytoinnin jälkivaihe
Rekrytointivaiheen sisällön kuvaus	Henkilöstösuunnittelu	Rekrytointi-ilmoituksen laatiminen	Työhakemusten läpikäynti	Työnhakijan arviointimenetelmät	Työntekijän valinta	Perehdytys
Rekrytointivaiheen tutkimustulosten alaluokat	<i>Alueellinen henkilöstösuunnittelu</i> <i>Koulukohtainen henkilöstösuunnittelu</i>	<i>Rekrytoijan toimintatavat</i> <i>Työnhakijan toimintatavat</i>	<i>Rekrytoijan toimintatavat</i> <i>Työnhakijan toimintatavat</i>	<i>Rekrytoijan toimintatavat ja menetelmät</i> <i>Työnhakijan toimintatavat ja tilannetekijät</i>	<i>Valintatilanteeseen liittyvät toimenpiteet</i> <i>Valinnan perustelu</i> <i>Rekrytoijan kompetenssi</i>	<i>Perehdytyksen toteuttaminen ja mukauttaminen tarpeeseen</i> <i>Perehdytyksen seuranta</i>

5.1.1 Rekrytointitarpeen kartoitus

Rekrytointitarpeen kartoitusvaiheessa lähdetään liikkeelle henkilöstösuunnittelun toiminnoista. Ajatuksena on, että organisaatio tekee henkilöstösuunnittelua esimerkiksi arvioiden lähitulevaisuuden henkilöstön määrän ja osaamisen tarvetta. Tätä kautta organisaatiossa voidaan toteuttaa tämän hetken ja tulevaisuuden kannalta järkeviä ja organisaation tarpeita vastaavia rekrytointeja. Rekrytointitarpeen kartoitusvaiheen merkitys työnhakijan osaamisen tunnistamisessa näkyy erityisesti siinä mielessä, että tässä vaiheessa hakijalta edellytettävät osaamiset määritellään. Jotta työnhakijan osaamista voidaan tunnistaa, täytyy rekrytoijalla olla selkeä käsitys siitä, millaista osaamista tarvitaan ja näin ollen pyritään tunnistamaan. Tässä vaiheessa rekrytoijaosapuoli tekee siis jo itselleen selväksi, millaista osaamista hakijalta vaaditaan ja millaista osaamista katsotaan eduksi rekrytoinnin tulevissa vaiheissa. Rekrytointitarpeen kartoituksen osalta haastateltavien vastauksista nousi esiin kaksi alaluokkaa: *alueellinen henkilöstösuunnittelu* ja *koulukohtainen henkilöstösuunnittelu*. Alueellinen henkilöstösuunnittelu kattaa sekä kunta- että kaupunkikohtaisen henkilöstösuunnittelun riippuen haastateltavan työpaikan sijainnista.

Alueellisen henkilöstösuunnittelun kohdalla lähes kaikki haastateltavat mainitsivat osaamisen tunnistamisen keinoiksi ymmärryksen kunnan tai kaupungin tämän hetken ja lähitulevaisuuden osaamistarpeista sekä tulevaisuuteen nojaavan tarvittavan työpanoksen suunnittelun kunta- tai kaupunkitasolla. Ymmärrys kunnan tai kaupungin tämän hetken ja lähitulevaisuuden osaamistarpeista mahdollistaa tarvittavan osaamisen määrittelyn rekrytointiprosessia varten. Nämä määritellyt osaamiset toimivat tämän jälkeen rekrytoijan suuntaviivoina siitä, millaista osaamista hän pyrkii organisaation kannalta työnhakijoista tunnistamaan rekrytoinnin edetessä. Kunnan tai kaupungin tulevaisuuteen nojaavan tarvittavan työpanoksen suunnittelu taas tukee tarvittavan osaamisen määrittelyä pidemmällä aikavälillä. Tätä osaamista rekrytoija pyrkii sitten tunnistamaan rekrytoinnin aikana. Nämä haastatteluista nousseet näkökulmat nojaavat osaamistarpeita tunnistavan ja ennakoivan sekä henkilöstöstrategiaan perustuvan henkilöstösuunnittelun toimintoihin (ks. esim. Viitala & Jylhä, 2019, 272).

Tulevaisuuteen nojaavan työpanoksen suunnittelun merkitys on kouluorganisaatioissa nyt joidenkin haastateltavien mukaan erityisen korostunut: Koska lapsimäärän ennustetaan olevan alueellisesti pienenemässä, ollaan kunnissa ja kaupungeissa erityisen tarkkoja siitä, minkä verran ja millaisia virkoja voidaan kouluissa avata. Myös Lahtero ym. (2021, 326) mainitsevat oppilasmäärien vähenemisen yhteyden kouluverkkomuutoksiin: Tätä kautta henkilöstöjohtamiskäytännöt, ja näin myös henkilöstösuunnittelu, tulevat lähitulevaisuudessa

yhä enenevässä määrin rehtorin työnkuvassa korostumaan. Tämän hetken ja lähitulevaisuuden tarvittavan osaamisen ja siihen kohdentuvan työpanoksen tunnistamisen tulee olla erityisen tehokasta, jotta minkäänlaisia osaamisvajaita ei pääse kouluorganisaatioissa syntymään.

Meidän pitää katsoa varsinkin nyt, kun meillä on oppilasmäärä laskeva, (...) että voiko tätä virkaa (avata) (...) vai tuleeko (opettaja) toiselta koululta. Että sellainen kokonaisuus pitää olla sitten kuitenkin kunnalla ja kaupungilla selvillä. (...) Oikeastaan se lähtee nyt siitä ensin, että mikä on meidän kaikkien koulujen tarve. Ja sitten lähdetään sitä kautta miettiä omaa koulua. (H3)

Että kun sehän on tosiasia, että koulun pitää pyöriä, että me ei voida niinku randomilla vaan heittää, että nyt tulisi tällainen ihminen. Että jos me tarvitaan sitä vaikka musiikinopettajaa, niin ei se sillä käsityön opettajalla hoidu. (H4)

Jotkut haastateltavista kuvasivat alueelliseen henkilöstösuunnitteluun liittyen osaamisen tunnistamisen keinoiksi myös erilaisia ennusteita: väestö-, henkilötyövuosi-, oppilasmäärä- sekä henkilöstömääräennusteita. Näiden ennusteiden avulla tulevia osaamistarpeita ja henkilöstömääriä pyritään kunta- ja kaupunkikohtaisesti huomioimaan jo tämän hetken rekrytoinneissa. Näin varmistetaan se, että tämän hetken rekrytoinneissa valittavien henkilöiden käytettävyyksensä suhteen säilyy myös tulevaisuudessa. Tulevaisuuteen nojaavan osaamistarpeiden ennakointityön esimerkiksi erilaisten ennusteiden ja skenaarioiden kautta voidaan nähdä tukevan omalta osaltaan organisaation rekrytointiprosessien onnistuneisuutta (Viitala & Jylhä, 2019, 373; Valtioneuvosto, 2020b, 30).

Lisäksi haastatteluissa alueellisen henkilöstösuunnittelun osalta osaamisen tunnistamisen keinona kävi ilmi talous- ja henkilöstösuunnittelun rinnastaminen. Taloussuunnittelun kautta määrittäyty se, millainen henkilöstömäärä kunnan tai kaupungin kouluissa tällä hetkellä on ja tulevaisuudessa tulee olemaan. Henkilöstömäärän mahdolliset muutokset taas vaikuttavat suoraan siihen, millaisia osaamistarpeita henkilöstöltä tulevaisuudessa vaaditaan. Nämä haastatteluista nousseet näkökannat rinnastuvat Raasumaan (2010, 162) ajatuksiin siitä, että rehtorin tulee osaamisen johtamisen näkökulmasta toteuttaa laadukkaasti esimerkiksi organisaation resurssien allokointia sekä henkilöstön rekrytointia ja sijoittelua. Myös Lindströmin ja Vanhalan (2011, 15) näkemykset kuntaorganisaatioiden henkilöstövoimavarojen johtamisen kustannustehokkuuspyrkimyksistä tukevat haastatteluaineistostani nousseita näkökulmia. Näistä näkemyksistä hyvänä esimerkkinä toimii seuraava haastateltavan ajatus siitä, että henkilöstömäärän vähentyessä yhden henkilön osaamisen tulisi olla aiempaa laajempaa.

Eli jos lapsimäärä vähenee, se tarkoittaa sitä, että koululta vähenee myös budjettia. (...) Että oppilasmäärän tippumisen myötä henkilökunta vähenee,

mutta tietyt tehtävät meillä kouluissa säilyy. Niin sekin tavallaan, että pitää olla myös monipuolinen osaaja siinä, että koulussa on paljon muitakin tehtäviä kuin vain se opettaminen. (H8)

Koulukohtaisen henkilöstösuunnittelun osalta haastatteluissa nousi esiin osittain rinnasteisia ajatuksia suhteessa alueelliseen henkilöstösuunnitteluun. Jokainen haastateltava mainitsi koulukohtaisen henkilöstösuunnittelun kohdalla osaamisen tunnistamisen keinoksi ymmärryksen koulukohtaisesta osaamisesta. Keinoiksi nostettiin myös tarvittavan tulevaisuuteen nojaavan työpanoksen suunnittelu sekä ennusteet oppilas- ja opettajamääristä. Kuten alueellisen henkilöstösuunnittelun kohdalla, voidaan koulukohtaisen henkilöstösuunnittelunkin osalta ajatella, että kun koulukohtaiset osaamistarpeet ja vastaavasti osaamisvajeet on tunnistettu, oppilas- sekä opettajamäärien ennusteet ovat tiedossa ja tarvittavaa työpanosta on suunniteltu tulevaisuutta ajatellen, voidaan määritellä ne osaamistarpeet, joihin tulevalla rekrytoinnilla pyritään vastaamaan, ja joita tulevassa rekrytointiprosessissa siis pyritään tunnistamaan. Näin taataan rekrytoitavan työntekijän käytettävyyden myös tulevaisuudessa. Työntekijän käytettävyyden tehostamiseksi organisaatioissa olisikin tärkeää, että henkilöstön osaamisen tunnistamisen lisäksi tunnistettaisiin heidän osaamisensa erilaisia soveltamisen tapoja (Ketamo ym., 2020, 8).

No varmaan tarpeista se lähtee liikkeelle. Että meillä aukeaa joku uusi vakanssi, jolloin määritellään se, että mitä osaamista täällä tältä valittavalta henkilöltä nyt tarvittaisiin. (...) Yhä enemmän täytyy kiinnittää huomiota siihen, että sä katsot niinku pidemmälle. No ei nyt ihan 50 vuoden päähän, mutta vähintäänkin 30 vuoden päähän, että sulla olisi sille henkilölle sitten se käytettävyyden edelleen olemassa. Niin siinä mielessä lähdetään määrittelemään jo ennen sen ilmoituksen tekovaihetta. (H5)

Koulukohtaista henkilöstösuunnittelua kerrottiin dokumentoitavan yleiseen koulukohtaiseen henkilöstösuunnitelmaan sekä koulun vuosisuunnitelmaan. Nämä voidaan nähdä rinnasteisina dokumentteina lakisäätöisen kehittämissuunnitelman sekä vapaaehtoisuuteen perustuvan henkilöstöstrategian kanssa (ks. Yhteistoimintalaki, 2 luku, 9§, 1 mom., 2 mom., 1–2 kohdat, 4 mom., 1 kohta; Viitala & Jylhä, 2019, 269). Yleisen henkilöstösuunnitelman voidaan nähdä olevan pidemmän aikavälin henkilöstösuunnittelun asiakirja, kun taas vuosisuunnitelma kattaa lyhyemmän aikavälin henkilöstösuunnittelun. Näihin asiakirjoihin dokumentoidaan kouluorganisaatiokohtainen lyhyen ja pitkän aikavälin osaamistarve, mikä sitten omalta osaltaan toimii tulevien rekrytointiprosessien osaamisen tunnistamisen pohjana.

Mulla on olemassa semmoinen henkilöstösuunnitteluasiakirja, henkilöstösuunnitelma, missä mä niinku noin laajemmalla tasolla (arvioin), että mitä (osaamista tarvitaan). Siinä on kuvattu, että tää koulu kasvaa ja tulemme

jatkossa tarvitsemaan tämmöistä ja tämmöistä (osaamista). Mutta sitten se varsinainen vuosisuunnitelma, että se on ihan Excel-pohjainen. Että katsotaan, kuinka monta opettajaa meillä on, ja kuinka monta oppilasta meillä seuraavana vuonna on, ja mitä osaamista me tarvitaan. (H1)

Osassa haastatteluista mainittiin myös ajatuksia koulukohtaisen henkilöstösuunnittelun toteuttamisesta tiiminä. Tiiminä toteutettava koulukohtainen henkilöstösuunnittelu tukee osaamisen tunnistamista rekrytointiprosessissa siinä mielessä, että kun useampi eri taho on mukana määrittelemässä kouluorganisaation osaamistarpeita, ne vastaavat todennäköisemmin todellisuutta. Näin ollen rekrytointiprosessin taustalle nimetyt osaamistarpeet ovat mahdollisimman todenmukaisia ja vastaavat laajemmin kouluorganisaation tarpeita myös pidemmällä tähtäimellä. Henkilöstösuunnittelua kerrottiin toteutettavan esimerkiksi johtoryhmän kesken tai asiasta keskustellen koko henkilöstön kanssa. Tiimissä toteutettavan henkilöstösuunnittelun ajatusta kouluorganisaatiossa tukee Raasumaan (2010, 161) näkemys henkilöstön osallistamisen merkityksellisyydestä henkilöstösuunnittelutoiminnoissa sekä tietyllä tapaa myös Sitran (2022, 23–24, 27) raportissa esitetyt huomiot alueellisten osaamistarpeiden suunnittelu- ja kehitystyöstä yhteistyössä eri alueellisten toimijoiden kesken. Lisäksi eräästä haastattelusta nousi esiin näkemys organisaatiotason tämän hetken ja lähitulevaisuuden kehityssintressien huomioimisesta koulukohtaisessa henkilöstösuunnittelussa. Tämä voidaan nähdä keinona osaamisen tunnistamiseen rekrytointiprosessissa siinä mielessä, että organisaation muutoshalukkuus vaikuttaa organisaation nimeämiin osaamistarpeisiin, ja nämä osaamistarpeet taas toimivat rekrytointiprosessin osaamisen tunnistamisen perustana. Osaamistarpeiden tunnistaminen ja ennakointi esimerkiksi henkilöstöstrategiassa voidaan nähdä toisaalta myös muutostilanteista selviämisen keinona (Viitala & Jylhä, 2019, 269).

Mutta jos lähdetään siitä perustilanteesta, joku opettaja vaikka tai ohjaaja lähtee pois, irtisanoutuu, eläköityy tai siirtyy toiselle koululle. Niin me kokoonnutaan meidän johtotiimillä miettimään, että tuota minkälainen opettaja me tarvitaan tai ohjaaja. Me kirjataan ylös ne osaamiset ja työnkuva avataan. (...) Aina ei kannata palkata just samanlaista tyyppiä vastaavaan tilanteeseen, vaan se on aina niinku mietinnän paikka, että voidaanko me muuttaa meidän organisaatiota johonkin tiettyyn suuntaan, mitä me toivotaan. Ja onko meillä jotakin semmoisia osaamisvajeita, mitä me ruvetaan nyt tällä rekrytoinnilla paikkaamaan. Tai mitä me halutaan vaikka 5 vuoden päästä olla. (H7)

5.1.2 Rekrytoinnin käynnistäminen

Rekrytoinnin käynnistysvaihe kattaa työtehtävän rekrytointi-ilmoituksen laatimisen ja julkaisemisen. Tässä kohtaa rekrytoijalla on oltava jo selkeä ymmärrys siitä, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan, jotta rekrytointi-ilmoitukseen määritelty osaaminen vastaa

organisaation todellisia tarpeita. Rekrytoinnin käynnistysvaihe on työnhakijan osaamisen tunnistamisen kannalta merkityksellinen erityisesti siinä mielessä, että rekrytointi-ilmoitukseen määriteltävät osaamiset ovat ne, joihin tulevan työntekijän valinta rekrytointiprosessin loppupuolella nojautuu, ja joilla tulevaa työntekijän valintaa voidaan myös perustella. Näin ollen rekrytoijan kannattaa toteuttaa tämä vaihe erityisen huolellisesti, koska se helpottaa työntekijän valinnan tekemistä ja erityisesti perustelemista. Lisäksi virkasuhteen osalta laadittu rekrytointi-ilmoitus voi tarvittaessa toimia myös ristiriitatilanteiden oikeudellisena tukidokumenttina (KT, 2017). Jos rekrytoija taas toteuttaa tämän vaiheen huolimattomasti tai määrittelee työnhakijalta vaadittavia ja eduksi luettavia asioita ja osaamisia liian yleisellä tasolla, on valinnan perustelu huomattavasti haastavampaa ja mahdollisesti kyseenalaisempaa, koska tällöin rekrytointi-ilmoitusta vastaavien kriteerien omaavia hakijoita voi olla paljonkin.

Rekrytoinnin käynnistämisen osalta haastateltavien vastauksista nousi esiin kaksi alaluokkaa: *rekrytoijan toimintatavat* ja *työnhakijan toimintatavat*. Rekrytoijan toimintatavat kattavat siis ne keinot ja toimet, joiden kautta rekrytoija voi pyrkiä tunnistamaan työnhakijan osaamista tässä rekrytointivaiheessa. Vastaavasti työnhakijan toimintatavat koostuvat niistä keinoista ja tavoista, joilla työnhakija voi osoittaa osaamisensa organisaatiolle rekrytointiprosessin käynnistyessä. Työnhakijan toimintatavat luonnollisesti toimivat suoraan rekrytoijalle työnhakijoiden osaamisen tunnistamisen keinona: Kun työnhakija osoittaa omaa osaamistaan rekrytoijalle, se mahdollistaa rekrytoijalle hakijan osaamisen tunnistamisen.

Rekrytoinnin käynnistysvaiheen rekrytoijan toimintatavoista lähes kaikki haastateltavat nostivat osaamisen tunnistamisen keinona esiin sen, että rekrytointi-ilmoituksessa on määritelty selkeästi, millaista osaamista ja ominaisuuksia hakijalta vaaditaan ja vastaavasti luetaan eduksi. Hakijalta vaadittavat ominaisuudet ja osaamiset ovat valinnan kannalta välttämättömiä, kun taas eduksi luettavat ominaisuudet ja osaamiset ovat sellaisia, joiden kautta hakijan koetaan voivan erottautua muista hakijoista. Huomionarvoista kuitenkin on, että rekrytointi-ilmoituksessa mainitun osaamisten ja ominaisuuksien kriteeristön tulee vastata työtehtävän todellisia tarpeita (Mälkki, 2025, 165; Callaghan & Thompson, 2001, 16, 26, 30).

Haastateltavat kertoivat, että hakijoilta edellytetään esimerkiksi muodollista pätevyyttä kyseiseen tehtävään sekä sitoutuneisuutta koulun kehittämistehtäviin, kun taas esimerkiksi työkokemus tai muu kouluorganisaatiota ja sen kehittämistä tukeva osaaminen ovat esimerkkejä eduksi luettavista osaamisista tai ominaisuuksista. Nämä haastateltavien ajatukset ovat osittain ristiriidassa sen suhteen, että työnhakijoita karsittaisiin ensimmäiseksi niin

sanottujen kovien osaamisten, eli kelpoisuuden lisäksi myös työkokemuksen osalta (Koivunen, 2016, 157). Toisaalta Huilajan (2019, 70) näkemys pehmeiden osaamisten korostamisesta rekrytointiprosesseissa kovien osaamisten rinnalla ja jopa yli puoltaa haastateltavien huomioita kehitystehtäviin sitoutumisen suuremmasta merkityksestä työkokemukseen verrattuna. Rekrytointi-ilmoituksessa selkeästi määritellyt osaamiset ja ominaisuudet tukevat haastatteluprosessin seuraavien vaiheiden osaamisten tunnistamista, kun rekrytoijalla on selkeästi tiedossa, mitä osaamista hakijalta organisaatiossa vaaditaan ja mitä luetaan eduksi juuri tässä rekrytointiprosessissa. Rekrytoija voi rekrytointi-ilmoituksen selkeän määrittelyn myötä rajata hakijajoukkoa rekrytoinnin edetessä, joten tämä myös helpottaa tulevaa lopullista yhden henkilön valintaa työtehtävään isostakin hakijajoukosta. Rekrytointi-ilmoituksen selkeä määrittely voisi tukea siis Hyppäsen (2013) esittämää työntekijöiden karsintaa usean seulontakierroksen kautta.

Niin siinä pitää olla aika tarkkaan siinä (rekrytointi-ilmoitus) vaiheessa niinku määritely. Koska sitten sä siihen perustat oman päätöksen. Elikkä jos et sä ole miettinyt sitä, että mitä pätevyyskysymyksiä (hakijalla on), mitä tehtävässä vaaditaan, mitä edellytetään ja mitä katsotaan eduksi. Jos sulla on vaan siellä, että luokanopettaja siinä ja siinä koulussa, sulla tulee miljoona hakemusta. Se on ensinnäkin vaikea seuloa siitä sitten, ja vielä vaikeampi perustella, että kuka valitaan. Eli mitä enemmän oot perehtynyt siihen, että se on täsmätyöpaikka, että tässä tarvitaan näitä ja näitä asioita, ja tässä on tämä ja tämä luokkataso. Niin silloin sä pystyt tosi hyvin niinku perustelemaan sen. (H5)

Yksittäisenä näkökulmana rekrytoinnin käynnistysvaiheen rekrytoijan toimintatapoihin liittyen haastatteluissa esitettiin anonymi rekrytointi. Rekrytoija voi rekrytointi-ilmoituksen julkaisuvaiheessa valita toimintatavakseen anonymin rekrytoinnin, jonka ajatuksena on, että hakijoiden henkilötietoja ei näy. Täten hakijoiden valinta haastatteluun kohdistuu täysin hakemusten sisältöön ja näin mahdollisesti myös tasavertaistuu. Anonymi rekrytointi toimii osaamisen tunnistamisen keinona siinä mielessä, että kun rekrytoija tekee valintaa hakijoista pelkästään hakemuksiin nojautuen, tulee hän todennäköisesti kiinnittäneeksi tarkempaa huomiota myös hakijoiden osaamiseen. Haastateltavan huomioita anonymiin rekrytointiin liittyen tukee näkökulmat anonymin rekrytoinnin tasavertaistavasta merkityksestä (Åslund & Nordström Skans, 2007, 3) sekä sen mahdollisuuksista huomioida työnhakijan todellinen osaaminen (OECD, 2025, 251).

Eräässä haastattelussa rekrytoijan toimintatavaksi mainittiin rekrytoinnin käynnistysvaiheen avoimuus. Se sisältää ajatuksen siitä, että rekrytoija toimii avoimesti hakijoiden suuntaan organisaation rekrytointiprosessin etenemisestä. Samalla hän kiittää jokaista hakijaa ja antaa

puhelinnumeronsa kehottaen hakijoita olemaan häneen yhteydessä tarvittaessa. Näin rekrytoija osoittaa hakijoita kohtaan arvostusta ja kunnioitusta, ja samalla rekrytoijaosapuolen alueellinen sekä koulukohtainen työnantajakuva rakentuu positiiviseksi työnhakijoiden silmissä. Suhteessa osaamisen tunnistamiseen tämä näkyy siinä mielessä, että kun rekrytoija saa työnhakijat kokemaan itsensä arvokkaiksi ja merkityksellisiksi rekrytoijaosapuolelle, avaavat rekrytointiprosessissa seuraaviin vaiheisiin valitut hakijat todennäköisesti enemmän itseään ja myös omaa osaamistaan rekrytoijalle prosessin edetessä. Toisaalta myös ne hakijat, joita ei valita rekrytointiprosessin seuraaviin vaiheisiin, kokevat tulevansa arvostetuiksi. Tämä todennäköisesti tukee heidän tulevia rekrytointiprosessejaan niin, että he voivat avautua omasta osaamisestaan aiempaa enemmän. Positiivisen työnantajakuvan rakentumisen myötä pyritään varmistamaan, että organisaation rekrytointiprosesseissa on laadukkaita ja osaavia hakijoita myös tulevaisuudessa. Näitä näkökulmia puoltaa Mälkin (2025, 226–227, 231) huomiot työntekijän arvostavan kohtaamisen myötä vahvistuvasta sitoutuneisuudesta sekä positiivisen työnantajakuvan kautta saavutettavista potentiaalisista työnhakijoista.

Kun se sulkeutuu se rekrytointi, niin mä laitan heti sen jälkeen kiitoksen kaikille siitä, että on hakenut meille. (...) Ja sitten siinä kerron, miten se (rekrytointiprosessi) etenee. Elikkä se on niinku hyvää hallintoa. Se, että sä annat sitä tietoa sen prosessin aikana. (...) Kun meidän pitää työnantajakuvaa myös aina miettiä, että me oikeasti arvostamme henkilöä, joka hakee työpaikkaa (kunnan/kaupungin nimi) tai tästä koulusta. Niin että hänelle jää sellainen kuva, että hän tuli hyvin kohdelluksi siinä koko prosessissa, vaikka hän ei saisikaan sitä työpaikkaa silloin. (H5)

Lisäksi yksittäisenä huomiona rekrytoinnin käynnistysvaiheen rekrytoijan toimintatavoista mainittiin rekrytoinnin käynnistämisen toteutus tiiminä. Tätä näkemystä tukee Raasumaan (2010, 161) esittämä ajatus siitä, että henkilöstön huomiot kouluorganisaation tämän hetken ja tulevaisuuden osaamiseen ja henkilöstöön liittyviin tarpeisiin voivat olla organisaation toiminnan kannalta merkittäviä. Haastateltava kertoi toteuttavansa rekrytoinnin käynnistysvaihetta yhdessä koulun johtoryhmän ja tämän jälkeen apulaisrehtorin kanssa. Osaamisen tunnistamisen keinona rekrytoinnin käynnistämisen toteuttaminen tiiminä toimii siinä mielessä, että kun rekrytointi-ilmoitukseen kirjattavat osaamistarpeet määritetään yhdessä tiimin kesken, tulee osaaminen määriteltyä rekrytointi-ilmoitukseen luultavasti monipuolisemmin ja organisaation tarpeisiin mahdollisimman laajasti ja todenmukaisesti vastaten.

Siinähan (rekrytointi-ilmoitusta tehtäessä) haetaan niinku täyttölupaa, ja täyttöluvassa kuntarekryssa täytyy jo määritellä, että mitä osaamisia täytyy löytää. Ja sitten me käydään esimerkiksi keskustelua meidän johtoryhmässä siitä

asiasta, ennen kuin me lähdetään niinku rekrytoimaan sitä, että minkä tyyppistä osaamista pitäisi löytyä. (...) Yleensä minä niinku laadin sitten sen täyttöluvan. Ja kyllä keskustelen sitten apulaisrehtorin kanssa, että onko se nyt, mennäänkö näillä spekseillä. (H5)

Haastatteluista nousseet rekrytoinnin käynnistysvaiheen työnhakijan toimintatavat rekrytoijan osaamisen tunnistamista tukevinä keinoina kietoutuvat suurelta osin samojen ajatusten ympärille rekrytoijan toimintatapojen kanssa. Työnhakijan toimintatavat ovat siis tulosta samojen haastattelusta nousseiden käsitysten tarkastelusta hiukan eri näkökulmasta. Rekrytointi-ilmoitukseen selkeästi määritellyt vaadittavat ja eduksi luettavat osaamiset ja ominaisuudet toimivat työnhakijan toimintatapana oman osaamisensa esiintuomiseksi rekrytoijalle siinä mielessä, että kun nämä osaamiset ja ominaisuudet on määritelty rekrytointi-ilmoitukseen selkeästi, on työnhakijalla tieto siitä, millaista osaamista ja millaisia ominaisuuksia rekrytointiprosessissa tullaan hänen toiminnastaan tarkkailemaan. Tätä kautta hän voi kohdentaa esimerkiksi työhakemuksensa ja haastatteluun valmistautumisensa juuri tätä työpaikkaa ja organisaation esittämiä osaamistoiveita ajatellen. Näin ollen selkeä osaamisten ja ominaisuuksien määrittely rekrytointi-ilmoituksessa voi vaikuttaa suurestikin siihen, mitä hakija itsestään esimerkiksi työhakemuksessaan tai haastatteluvaiheessa kertoo, ja tätä kautta lopulta rekrytointiprosessissa menestymiseen. Osaamiskriteereiden sujuva määrittely rekrytointi-ilmoituksessa tukee siis hakijan oman osaamisen esille tuomista, ja samalla myös rekrytoijan mahdollisuutta tunnistaa hakijoiden osaamista. Toki työnhakijan oman osaamisen ilmaiseminen edellyttää, että hänellä on vahva osaamisidentiteetti eli ymmärrys omasta osaamisestaan sekä kyky tunnistaa omaa osaamistaan (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010, 47; Paaso & Maunu, 2022, 47).

Ja me painotetaan siinä, kun me luetaan niitä hakemuksia, niin niitä, jotka on vastanneet niihin, joita me siellä hakuilmoituksessa ollaan niinku sanottu niitä asioita. (...) Eli katsotaan se vapaamuotoinen (hakemus), vastaako hän niihin asioihin, mitä me siellä hakuilmoituksessa ollaan sanottu. (H1)

Rekrytoinnin käynnistysvaiheen avoimuus tulevista rekrytointiprosessin vaiheista sekä mahdollisuudesta olla yhteydessä rekrytoijaan tarvittaessa avaa työnhakijoille mahdollisuuden osoittaa omaa osaamistaan. Kun jatkoon valitut hakijat saavat tiedon rekrytoinnin tulevista vaiheista, voivat he valmistautua paremmin tulevaan ja näin osoittaa todennäköisesti selkeämmin ja monipuolisemmin omaa osaamistaan. Mahdollisuus olla yhteydessä rekrytoijaan tarvittaessa taas voisi periaatteessa toimia jollekin jatkoon valitulle hakijalle osaamisen osoittamisen mahdollisuutena riippuen yhteydenoton sisällöstä. Näin ajateltuna

avoimet toimintatavat rekrytoinnin käynnistysvaiheessa voisivat siis tukea hakijan oman osaamisen osoittamista, ja tätä kautta myös rekrytoijaa työnhakijan osaamisen tunnistamisessa.

Yksittäinen rekrytoijan toimintatavoista erillinen, pelkästään työnhakijan toimintatapoihin liittyvä haastatteluista noussut ajatus oli työnhakijan mahdollisuus omaehtoiseen yhteydenottoon rekrytoijaorganisaation suuntaan. Työnhakijalla on siis mahdollisuus ottaa oma-aloitteisesti yhteyttä rekrytoijaan ja kysellä työpaikasta lisää jo ennakoon. Näin hakija osoittaa innostuneisuutta ja motivaatiota rekrytointiprosessia kohtaan. Hyppänen (2013) näkee, että työnhakijan yhteydenotto rekrytoijaan voi viestiä hänen aktiivisuudestaan ja omalta osaltaan vahvistaa hänen mahdollisuuksiaan rekrytointiprosessissa etenemiseen. Samalla tämän yhteydenoton kautta työnhakijalle avautuu väylä oman osaamisensa esiintuomiseen ja positiivisen ennakkovaikutelman tekemiseen rekrytoijalle jo tässä kohtaa rekrytointiprosessia. Mikäli työnhakija toisi yhteydenotossaan omaa osaamistaan jollain tapaa esiin, tämä seikka toimisi samalla myös rekrytoijan mahdollisuutena tunnistaa hakijan osaamista.

Mut me ollaan saatu ihan älyttömän hyviä tekijöitä myös silleen, että on niinku joku soittanut ja kysynyt enemmän (työpaikasta). Ja sitten hän oikein osaa ja on innostunut. Että kyllä niinku monin tavoin kannattaa (osoittaa osaamistaan). (H4)

5.1.3 Rekrytoinnin aktiivinen vaihe

Rekrytoinnin aktiiviseen vaiheeseen olen nimennyt työnhakijoiden työhakemusten läpikäymisen sekä arvioinnin eri menetelmin. Hakemusten läpikäynnin osalta haastateltavat kertovat tarkastelevansa hakemuksista esimerkiksi muodollista pätevyyttä, koulutusta, työkokemusta, hakijan itsensä ja hänen oman osaamisensa laaja-alaista ja oivaltavaa esittelyä, työhakemuksen laatua ja struktuuria, vapaa-ajan harrastuneisuutta sekä kykyä reflektoida itseään. Lisäksi hakemuksia läpikäydessään rekrytoija nojaa tarkasteluaan vahvasti rekrytointi-ilmoituksessa vaadittaviin ja eduksi luettaviin osaamisiin ja ominaisuuksiin. Nämä työhakemuksista tarkasteltavat seikat ovat hyvinkin yhtäläiset suhteessa Huilajan (2019, 22, 70) ja Koivusen (2016, 157–158) näkemyksiin hakemusten tarkastelun yhteydessä seulottavista ominaisuuksista ja osaamisista sekä Hyppäsen (2013) huomioihin hakemusten läpikäynnistä rekrytointi-ilmoituksen kriteereihin nojaten. Näiden kriteereiden perusteella rekrytoija tekee valintoja hakijoista, jotka jatkavat rekrytointiprosessissa eteenpäin. Useissa tapauksissa hakijoita saattaa olla suurikin joukko, ja tästä joukosta suurin osa on muodollisesti päteviä. Erityisesti tällaisissa tapauksissa hakuilmoituksessa mainitut vaadittavat ja erityisesti eduksi luettavat osaamiset ja ominaisuudet voivat olla juuri niitä, joiden kautta tietty hakija tulee valituksi arviointivaiheeseen. Hakemusten läpikäymisen osalta haastateltavien vastauksista

rakentui kaksi alaluokkaa: *rekrytoijan toimintatavat* ja *työnhakijan toimintatavat*. Rekrytoijan toimintatavat viittaavat rekrytoijan erilaisiin keinoihin tunnistaa hakijan osaamista työhakemuksia läpikäydessään, kun taas työnhakijan toimintatavat ovat keinoja, joita työnhakijalla itsellään on käytettävissä tässä vaiheessa oman osaamisensa ilmaisemiseen.

Haastatellut kertovat toteuttaneensa kouluorganisaatioissa opettajien ja koulunkäynninohjaajien arviointeja yksilö-, ryhmä-, video- ja etähaastattelujen kautta. Jokainen haastateltava toteuttaa yksilöhaastatteluja, ja ryhmä- sekä videohaastatteluja toteuttaa haastateltavista puolet. Etähaastatteluja esimerkiksi Teams-sovelluksessa on toteuttanut vain pieni osa haastateltavista. Haastattelun käytön merkityksellisyys työnhakijoiden arviointimenetelmänä ja vastaavasti muiden arviointimenetelmien käyttö haastattelua tukevana arviointimenetelmänä on siis tämänkin tutkielman aineiston osalta ilmeinen (ks. esim. Salminen, 2015, 140; Hyppänen, 2013). Arviointivaiheessa haastateltavat kertovat pyrkivänsä selvittämään esimerkiksi hakijan osaamista mahdollisimman laaja-alaisesti, pedagogista asiantuntijuutta, motivaatiotekijöitä haettavaa työtehtävää kohtaan, omaan alaan liittyvää ajankohtaista tietoutta sekä työyhteisötaitoja. Lisäksi hakijalta odotetaan kykyä eritellä omia vahvuuksia ja heikkouksia, riittävää resilienssiä joskus henkisesti raskaasta työstä selviytymiseen sekä sitä, että hän olisi työyhteisön puuttuva palanen tuoden työyhteisöön jotain uutta osaamista tai vastaavasti täydentäen esimerkiksi tietyn tiimin dynamiikkaa persoonallaan. Voidaan siis Huilajan (2019, 25–26) tavoin todeta, että työnhakijan osaamiselle ja ominaisuuksille asetetut vaatimukset ja odotukset ovat hyvin laajat ja moninaiset.

Työnhakijan arviointivaiheessa rekrytoijalla on useita konkreettisia keinoja käytössään, joilla hänen on mahdollista pyrkiä tunnistamaan hakijan osaamista jo ennen haastattelua, haastattelun aikana ja vielä haastattelun jälkeenkin. Lisäksi rekrytoijan osaamisen tunnistamiseen hakijasta voi omalta osaltaan auttaa myös ne keinot, joiden kautta hakijalle itselleen tarjoutuu mahdollisuus osoittaa omaa osaamistaan rekrytoijaorganisaatiolle. Rekrytoinnin arvioinnin osalta haastatteluista nousi esiin kaksi alaluokkaa: *rekrytoijan toimintatavat ja menetelmät* sekä *työnhakijan toimintatavat ja tilannetekijät*. Rekrytoijan toimintatavat ja menetelmät sisältävät sellaisia rekrytoijan konkreettisia toimia ja arvioinnissa käytettyjä menetelmällisiä valintoja, joiden kautta hän pyrkii hakijan osaamista tunnistamaan. Työnhakijan toimintatavat taas ovat sellaisia, joiden avulla työnhakijalla on mahdollisuus näyttää omaa osaamistaan. Lisäksi työnhakijan toimintaan vaikuttavat tilannetekijät, joilla tarkoitan sellaisia haastattelutilanteeseen ja ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä, joilla on suora vaikutus hakijan oman osaamisen osoittamiseen.

Yli puolet haastateltavista ilmaisi toteuttavansa hakemusten läpikäymisen vaihetta jonkinlaisessa tiimissä. Hakemuksia voidaan käydä läpi esimerkiksi yhdessä apulaisrehtorin tai johtotiimin kanssa. Osa tiimissä hakemuksia läpikäyvistä haastateltavista kertoi toteuttavansa koko tämän vaiheen tiimissä, kun taas osa haastateltavista mainitsi tekevänsä ensin itse esikarsinnan hakemuksista, ja tämän jälkeen käyvänsä läpi jäljelle jäävät hakemukset tiimin kanssa. Tiimityöskentely hakemusten läpikäyntivaiheessa tukee työnhakijoiden osaamisen tunnistamista siinä mielessä, että kun hakijan osaamista ja ominaisuuksia on tunnistamassa useampi organisaation jäsen, heistä kukin saattaa tulla kiinnittäneeksi huomionsa hiukan erilaisiin osaamisiin, ja näin ollen hakijoiden osaaminen tulee todennäköisesti laaja-alaisemmin esiin. Lisäksi tiiminä hakemusten läpikäymisessä voisi olla sellainen etu, että tiimissä voitaisiin ennakkoon sopia, millaisiin osaamisiin kukin tiimin jäsen kiinnittäisi huomiota. Tällä tavoin voitaisiin varmistaa, ettei ainakaan mitään hakijan osaamista jäisi huomaamatta.

Hakemusten läpikäyntivaiheessa rekrytoijan toimintatavoista hakijan osaamisen tunnistamiseksi joistain haastatteluista nousi esiin myös hakijoiden työhakemusten pisteyttäminen tiettyjen kriteereiden osalta. Haastateltavat kertoivat pisteyttävänsä hakijoita esimerkiksi kelpoisuuden, vaadittujen sivuaineiden, työkokemuksen, harrastuneisuuden sekä rekrytointi-ilmoituksessa mainittujen eduksi luettavien asioiden osalta. Pisteytys tukee haastateltavien valintaa organisaatioon isostakin hakijajoukosta. Suhteessa hakijan osaamisen tunnistamiseen hakijoiden pisteytys toimii osaamisen tunnistamisen keinona siinä mielessä, että tässä kohtaa rekrytoija on tietoinen siitä, millaista osaamista hän hakemuksista etsii, ja näin ollen hakijoiden osaaminen tulee tasavertaisesti ja mahdollisimman laajasti tunnistetuksi ja hyödynnetyksi osana hakijoiden valintaa rekrytointiprosessissa eteenpäin. Pisteytys on tietyllä tapaa rinnastettavissa Hyppäsen (2013) esittelemään työhakijoiden hakemusten usean seulontakierroksen toimintatapaan, mutta pisteytyksen merkitys korostuu seulonnan viimeisillä kierroksilla, kun mukana on enää pienempi määrä hakijoita, joilla kaikilla on paljolti sekä vaadittavat että eduksi luettavat ominaisuudet ja osaamiset. Pisteytyksen vaikutukset ulottuvat myös hakemusten läpikäynnin vaiheen yli seuraaviin rekrytoinnin vaiheisiin.

Mä teen semmoisen pohjatyön aina. Ja siellä yleensä kymmenisen jää semmoista ihmistä, joilla aika lailla eduksi luettavat asiat siellä täyttyvät tai tulevat esille siitä hakemuksesta tai työkokemuksesta tai sivuaineesta. Ja mä pisteytän myös heitä joko tässä vaiheessa, tai siinä vaiheessa, kun me ollaan johtoryhmän kanssa. (...) Niin sitten niinku yhdessä käydään läpi, että ketä kutsutaan haastatteluun. (H4)

Lisäksi haastatteluista yksittäisinä näkökulmina nousivat esiin pätevyystodistusten tarkastaminen ja suosittelijoille soittaminen rekrytointi-ilmoitusten läpikäymisvaiheessa ennen haastatteluiden aloittamista. Hakijoiden pätevyystodistusten tarkastamisen voidaan ajatella toimivan rekrytoijalle hakijoiden osaamisen tunnistamisen keinona siinä mielessä, että sen avulla rekrytoija voi varmistaa hakijoiden muodollisen pätevyyden ja samalla myös tietyllä tapaa todentaa heidän pätevyyteensä vaadittavan osaamisen. Suosittelijoille soittamisen myötä rekrytoija saa arvokasta lisätietoa kyseisen hakijan työhistoriasta ja aiemmassa organisaatiossa menestymisestä, joten se toimii suorana keinona myös hakijan osaamisen tunnistamisessa. Suosittelijoiden kautta saatava tieto voi olla myös sellaista merkityksellistä tietoa, joka ei hakijasta rekrytointiprosessin yhteydessä tule ilmi, tai joka täydentää tai vahvistaa prosessissa hakijasta esiin tulleita seikkoja (Laukkarinen, 2022, 171).

Niin siinä on sitten ne hänen pätevyystodistukset. Kun mä ne pyydän aina etukäteen, että mä voin tarkistaa, että sieltä varmasti niinku löytyy (muodollinen pätevyys). (...) Niin se tavallaan, ne pätevyystodistukset pyydetään siinä vaiheessa, kun se on se haastattelukutsu lähetetty. (H5)

Ja me käydään yhdessä läpi niitä hakemuksia vähän syvällisemmin. Katsotaan suosittelijat ja soitetaan suosittelijoille siinä vaiheessa. Ja tuota sen jälkeen päätetään, että ketkä haastatellaan. (H8)

Rekrytointi-ilmoituksen läpikäyntivaiheessa työnhakijan toimintatavoista hänen oman osaamisensa ilmaisemisen keinona joistain haastatteluista nousi esiin vapaamuotoisen tekstiosion merkitys työhakemuksen yhteydessä. Kuntarekry-järjestelmässä työhakemusta täytettäessä hakija laatii vapaamuotoisen tekstin itsestään. Tämä on osio, jossa hakijalla on vapaasti mahdollisuus tuoda esiin omaa osaamistaan monipuolisesti ja laaja-alaisesti. Näin ollen työhakemuksen vapaan osion merkitys korostuu erityisesti rekrytoijan osaamisen tunnistamisen keinona. Haastateltavat kertovat tarkastelevansa vapaan osion osalta, miten hakija avaa esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksessa mainittuja vaadittavia ja eduksi luettavia osaamisiansa ja ominaisuuksiansa, omaa työ- ja harrastushistoriaansa, erilaisia kehitystehtäviä työuransa varrelta sekä elämän eri osa-alueilta hankittua mitä moninaisempaa osaamistaan. Oman osaamisen viestiminen edellyttää hakijalta vahvaa oman osaamisen tunnistamista (Airaksinen, 2020, 114–115) sekä sitä, että hakija kykenee erottelemaan omasta osaamisepotentiaalistaan sellaiset osaamiset, jotka voisivat olla organisaation ja haettavan työtehtävän kannalta merkityksellisiä (Ketamo ym., 2022, 11).

Ja sen takia tiedätkö se vapaakentän teksti on niin tärkeä. Kun siitähän välittyy se, että esimerkiksi sä oot toiminut jossain järjestössä vaikka. Sulla on ollut vaikka jotakin kummitoimintaa tai jotakin semmoista. Siis ihmisillä on vaikka

minkälaisia juttuja, missä ne on olleet mukana, niin me aina poimitaan myös nämä siihen meidän ansiovertailuun. (...) Hyvin tarkkaan luetaan, että mitä hän on kertonut siitä työhistoriastaan tai harrastushistoriastaan. Joku on voinut kertoa, että on kasvanut isossa perheessä ja on tottunut ottamaan vastuuta pikkusisaruksista. (...) Tavallaan niin kun se voi olla siis elämässä hankittu se osaaminen, että eihän kaikki ole semmoista, mikä on johtanut johonkin arvosanaan. (H5)

Lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että hakijat saattavat toimittaa työhakemuksensa ohessa jonkin muun omaa osaamistansa osoittavan dokumentin rekrytoijaorganisaatiolle: Tämä voi olla esimerkiksi CV, video omasta osaamisesta tai vaikkapa linkki omalle sosiaalisen median tilille, josta rekrytoija voi käydä katsomassa hakijan osaamiseen liittyvää dataa. Nämä dokumentit voivat toimia hakijalle oivallisena tapana osoittaa omaa osaamistaan rekrytointiprosessissa, ja samalla ne toimivat tietysti myös keinona rekrytoijalle tunnistaa hakijan osaamista. Myös Oosi ym., (2020, 54) korostavat oman osaamisen osoittamisen osalta rekrytointiprosesseissa erilaisten dokumenttien merkitystä.

No monethan laittaa CV:n sitten vielä liitteenä. Tai sitten voi olla linkki jollekin omalle tilille, jossa on niinku sitä (oman osaamisen esittelyä). Monet esittelee omaa laatimaansa oppimateriaalia, ja mitä vahvuuksia on. (...) Että juuri nää erilaiset, jos on joku sivusto itsellä tai on jotakin esittelyvideota (omasta osaamisesta). (...) Ne on ihan hauskoja pieniä pätkiä. (H4)

Työnhakijoiden arvioinnin vaiheessa rekrytoijan toimintaa hakijan osaamisen tunnistamiseksi voidaan tarkastella hänen yleisten toimintatapojensa sekä rekrytoinnissa käyttämien arviointimenetelmiensä kautta. Yleisten tapojen osalta haastatteluista nousi esiin organisaatioiden erilaiset tavat valmistautua työhaastatteluun: Osa haastateltavista kertoi valmistelewansa ennakkoon tehtäväkohtaisen haastattelurungon ja ansiovertailutaulukon rekrytointi-ilmoituksen kriteereihin nojaten. Ennakkoon valmisteltua ansiovertailutaulukkoa täydennetään haastattelun edetessä. Rekrytoijaosapuolen jäsenten oletettiin myös tutustuvan ennakkoon haastattelurunkoon ja haastateltavien työhakemuksiin. Myös Viitala (2021, 82) suosittelee rekrytointihaastattelun sekä kysymysrungon huolellista suunnittelua jo hyvissä ajoin ennen haastattelujankohtaa. Ennakkoon valmisteltu haastattelurunko ja ansiovertailutaulukko tukevat rekrytoijaosapuolen jäsenten osaamisen tunnistamisen prosessia siinä mielessä, että hyvän valmistautumisen kautta he mahdollisesti hahmottavat paremmin, millaista osaamista haastattelun kautta pyritään tunnistamaan. Hyvät ennakkovalmistelut voivat myös mahdollistaa rekrytoijaosapuolen jäsenten paremman keskittymisen hakijan osaamisen tunnistamiseen, kun heidän ei esimerkiksi tarvitse haastattelun aikana miettiä, mitä seuraavaksi pitäisi kysyä.

Ja sitten me tehdään aina se haastattelulomake. Se niinku tietenkä muokataan sen mukaan, että se vastaa niitä ilmoituksen vaatimuksia. Ja sitten me tehdään sitä haastattelutilannetta varten ansiovertailutaulukko. (...) Mä otan sitten tavallaan ne meidän tärkeät asiat siihen, että mitä se henkilö niistä kertoo. Ja mä täytän valmiiksi sen niiden pätevyyksien osalta, mitä mä löydän siitä hakemuksesta. (...) Ja sitten, kun me tehdään sitä haastattelua, niin siinä tarkistetaan ensin, että olihan nämä näin, ja olenhan nämä oikein tänne poiminut. Ja haluatko kertoa tästä jotakin lisää. (H5)

Lähes jokainen haastateltavista kertoi toteuttavansa rekrytoinnin haastatteluvaiheen tiiminä. Haastattelussa saattoi rehtorin itsensä lisäksi olla mukana esimerkiksi apulaisrehtori, johtotiimin jäseniä sekä opettaja- tai ohjaajajäseniä rekrytoitavan tehtävän mukaan. Kun haastatteluvaihe toteutetaan tiiminä, saadaan haastattelutilanteeseen mukaan rekrytoijaorganisaation eri toimijoiden substanssiosaaminen, ja tätä kautta haastateltavan osaamisesta saadaan tietoa mahdollisimman monipuolisesti. Haastateltavien kesken oli erilaisia näkemyksiä siitä, tulisiko opettajia ja ohjaajia ottaa rekrytointiprosessiin mukaan: Osa koki, että tällä tavoin saadaan hakijasta tietoa sellaisesta arjen osaamisesta ja ruohonjuuritason työstä, josta juuri opettajalla tai ohjaajalla on ensikäden tietoa. Toiset taas näkivät, että opettajan tai ohjaajan rekrytointiin mukaan ottaminen voi aiheuttaa haasteita tulevassa yhteistyössä esimerkiksi silloin, jos opettaja tai ohjaaja haluaisi valita työtehtävään tietyn henkilön, mutta rehtori päätyykin kokonaisarvion perusteella johonkin toiseen.

Johtoryhmä haastattelee, plus sitten siinä on siihen luokkaan tai tiimiin tuleva. Niin riippuen siitä, että ketä me valitaan, niin tuota esimerkiksi se opettaja tai sitten sieltä tiimistä ohjaaja. (...) (Tiimin jäsen) sitten tavallaan tuo sitä omaa näkemystä ja sitä ajatusta siitä, että sopiiko tämä tähän ryhmään. (H3)

Kyllä niinku on ollut hyötyä siitä, jos siinä on ollut opettaja haastattelemassa. Mutta siihen on ollut syy, miksi ei ole aina otettu siihen opettajaa. Koska on käynyt myös sillä tavalla, että siinä on ollut opettaja siinä haastattelussa mukana, ja hän on ollut sitten pettynyt siihen valintaan. (...) Eli hän oli jotenkin muodostanut itse kuvan siitä, kenen kanssa hän haluaa olla työpari, tai kenet hän haluaa siihen omaan aineryhmään töihin. Ja sitten, kun se rehtori ei voi valita sitä, joka on sen mukavin, vaan sen täytyy valita se, joka on sopivin ja pätevin. (H5)

Mikäli rekrytoijaosapuoli päättää toteuttaa rekrytoinnin tiiminä, on tällöin olennaista huomioida jo ennakkoon sovittu roolijako organisaatiossa (Hyppänen, 2013). Haastattelun aikana osa haastateltavista kertoi rekrytoijan ominaisuudessaan tarkkailevansa haastateltavaa ja tekevänsä muistiinpanoja tai arviointia haastateltavasta. Rekrytoijaosapuolen jäsenet tekevät tällöin siis selkeän roolijaon ja jakavat kysymykset niin, että rehtori itse voi pitäytyä tarkkailijan roolissa. Tarkkailijajäsenellä on mahdollista havaita haastateltavan persoonasta tai sanattomasta viestinnästä jotain sellaista osaamista, joka muutoin jäisi ehkäpä huomaamatta. Näin ajatellen

tarkkailu toimii rekrytoijalle hakijan osaamisen tunnistamista tukevana elementtinä. Haastattelun aikana tehtävät muistiinpanot ja arviointi taas toimivat esimerkiksi rekrytoijan muistin tukena siinä vaiheessa, kun kaikki haastattelut on käyty, ja haastateltavia pyritään osaamisensa ja ominaisuuksiensa pohjalta asettamaan tiettyyn järjestykseen.

Me on niinku työnjako tehty. Itse kysyn hirveän vähän ja yritän vaan seurata ihmistä. (...) Että ei oo niin kiireellinen se haastattelutilanne. Ja sitten me kaikki kirjataan ylös ja tehdään omaa arviointia. Sitten me katsotaan kaikilta erikseen, mihin järjestykseen kukin on laittanut (hakijat), ja verrataan sitten toisiin niitä järjestyksiä. Sitten niistä päätetään. (H7)

Lähes jokainen haastateltavista kertoi ajatuksiaan työhaastattelun aikaisesta kysymyksenasettelusta tai kysymysten sisällöllisistä seikoista: Haastatteluissa nousi esiin ajatus siitä, että on rekrytoijan vastuulla esittää työhaastattelussa sellaisia kysymyksiä, joiden kautta haastateltava voi tuoda omaa osaamistaan organisaatiolle mahdollisimman laajalti esiin. Tämä tukee Koivusen (2017, 246) ajatusta siitä, että työnhakijalla tulee olla työhaastattelun aikana mahdollisuuksia itsensä ja oman osaamisensa ilmaisemiseen. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi tarkentavilla kysymyksillä hakemuksesta tai haastattelusta nouseviin teemoihin liittyen. Haastateltavien mukaan kysymysten tulisi olla myös monipuolisia, avoimia sekä sellaisia, jotka vaativat työnhakijalta syvempää pohdiskelua ja itsereflektiota. Osalla haastateltavista oli käytössään sama kysymyspatteristo, johon he lisäsivät tehtäväkohtaiset täppikysymykset. Haastateltavat mainitsivatkin, että kysymyspatteristoa tulisi jatkuvasti kehittää ja päivittää omien huomioiden ja kollegiaalisen yhteistyön kautta. Nämä haastatteluista nousseet havainnot ovat linjassa Viitalan (2021, 82) näkemykseen tarkentavien kysymysten merkityksestä osana rekrytointihaastattelua sekä tietyllä tapaa myös Isacssonin ja Heinilän (2020, 73–74) huomioon itsereflektion tärkeydestä eräänä tulevaisuuden työelämätaidona. Oikeanlaisen kysymyksenasettelun ja kysymysten sisällöllisten tekijöiden kautta rekrytoijalle syntyy mahdollisuus tunnistaa paitsi hakijan juuri kyseiseen tehtävään vaadittavaa osaamista, myös muuta osaamista laaja-alaisesti. Joissain tilanteissa esimerkiksi tarkentavien kysymysten kautta voitaisiin saada tietoa siitä, onko hakija haastattelutilanteessa täysin rehellinen ja aito.

Tavallaan ne kysymykset on vähän kieroja tai kimuranteja meillä. Ne ei ole kovin helppoja ne kysymykset, mitä meillä kysytään. Että siinä niinku, niissä kärkehtää, jos ei ole asiaosaamista eikä tavallaan tunne sitä kenttää, mihin on hakemassa. (...) Tai yrittää fuulata, niin siitä kärkehtää kyllä. Ja tuota, kyllä siinä haastattelun kuluessa tulee selväksi se, että onko siinä aito asia edessä vai ei. (H6)

Tätä haastattelusapluunaa on kehitelty tosiaan useampien rehtoreitten kanssa vuosien mittaan, että millä sapluunalla mennään. Mä aina kysyn, kun mulla on uusi rekry käynnissä, että olisiko hyviä kysymyksiä, mitä kannattaa kysyä nyt tällä

hetkellä haastateltavilta. Niin rehtoreiden kanssa on tuolla hyvin vilkasta keskustelua. (H8)

Eräs haastateltavista kertoi tarkastavansa hakijoiden tutkintotodistukset haastattelun lopuksi. Eräs toinen haastateltava taas mainitsi pisteuttävänsä kunkin hakijan haastattelun jälkeen. Myös Viitala (2021, 82) kannustaa rekrytoijaa pisteuttämään työnhakijan vastaukset ennalta laaditun kysymysrunгон osalta. Tutkintotodistusten tarkastamisen kautta rekrytoija voi varmentaa hakijan pätevyyden, joten se toimii näin ajatellen keinona hakijan osaamisen tunnistamiseksi ja varmistamiseksi. Hakijoiden pisteuttaminen taas vaatii rekrytoijaa keskittymään kunkin hakijan osaamisiin ja muihin ominaisuuksiin tarkemmin ja samalla asettamaan hakijoiden osaamisia ja muita ominaisuuksia organisaation tarpeen kannalta järjestykseen. Näin ollen se tukee samalla myös rekrytoijaa hakijan osaamisen tunnistamisessa. Ensin mainittu haastateltavista kertoi lisäksi, että he käyvät lyhyen koontikeskustelun jokaisen haastattelun jälkeen. Tällä tavoin rekrytoijaosapuoli voi tiiminä tarkastella, vertailla ja koota yhteen huomioitaan hakijan osaamisesta ja muista ominaisuuksista. Täten lyhyet keskustelut toimivat rekrytoijalle oivallisena tapana tunnistaa eri hakijoiden osaamista. Koontikeskustelut työhaastattelun lopuksi voisi tietyllä tapaa rinnastaa Hyppäsen (2013) ajatukseen muistiinpanojen tekemisen merkityksestä haastattelun aikana: Molemmissa toimintatavoissa ajatuksena on, että haastattelutilanteesta jäisi jonkinlaista dokumentaatiota tai muistijälkeä, johon voitaisiin jälkikäteen tulevan työntekijän valinnan yhteydessä palata.

Rekrytoijan toimintaa hakijan osaamisen tunnistamiseksi voidaan tarkastella myös hänen käyttämiensä arviointimenetelmien näkökulmasta. Jokainen haastateltavista hyödynsi rekrytointiprosessissa yksilöhaastattelua. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että haastateltavat käyttivät yksilöhaastattelun rinnalla tai vaihtoehtona ryhmä-, video ja live-etähaastattelua vaikkapa Teams-sovelluksessa. Myös tämän tutkielman kautta on siis osoitettavissa haastatteluiden käytön yleisyys työntekijän arvioinnin työkaluna muihin arviointimenetelmiin suhteutettuna (ks. Kirilova, 2013, 9). Erilaisin kokoonpanoin toteutettavat haastattelumenetelmät tukevat eri tavoin haastateltavien osaamisen tunnistamista: Esimerkiksi yksilöhaastattelussa rekrytoijaorganisaatiossa pyritään tunnistamaan erilaisia osaamisia verrattuna ryhmähaastattelutilanteeseen. Lisäksi osa haastateltavista kertoi toteuttaneensa haastatteluita englanniksi sellaisissa tilanteissa, joissa hakijan kielellistä taitoa ja englannin opetukseen liittyvää aineosaamista haluttiin erityisesti kartoittaa. Monipuolisten arviointimenetelmien kautta rekrytoijan on mahdollista huomioida työnhakijasta sanallisesti ilmaistujen osaamisten ja ominaisuuksien lisäksi esimerkiksi käyttäytymiseen tai ilmaisiin tapoihin liittyviä ominaisuuksia ja osaamisia (Koivunen, 2017, 246).

Haastatteluiden osalta nousi esiin ajatus siitä, että kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa työnhakijan olemus avautuu rekrytoijalle paremmin kuin erilaisten etähaastattelumuotojen kautta. Kasvokkain tapahtuva haastattelu voisi siis mahdollisesti toimia rekrytoijan keinona hakijan osaamisen monipuolisempaan tunnistamiseen suhteessa muihin haastattelumuotoihin. Viitalan (2021, 82) mukaan kuitenkin erilaiset etähaastattelumuodot, kuten videohaastattelu, ovat yhä yleisempiä haastattelumuotoja organisaatioiden rekrytointiprosesseissa. Haastattelun aluksi tai haastattelun edetessä osa haastateltavista mainitsi hyödyntävänsä menetelmänä jonkinlaista vapaamuotoista itsensä tai omien vahvuuksiensa esittelyä. Kun hakija saa haastattelun aikana vapaammin kertoa itsestään ja omasta osaamisestaan, avaa tämä väylän rekrytoijalle tunnistaa hakijasta sekä hänen kertomiaan osaamisia, myös muita tilanteesta havaittavia osaamisia. Tämä ajatus on rinnastettavissa näkemykseen oman osaamisen ilmaisemisesta tietynlaisena itsensä markkinointina organisaatiolle rekrytointiprosessissa: Esimerkiksi työnhakijan harrastuneisuus voi viestiä rekrytoijalle hakijan yleisestä aktiivisuudesta (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010, 47; Koivunen, 2016, 162).

Ja yleensä eka kysymys on, että kerro itsestäsi. Ja silloinhan se antaa niinku sen, että mitä hän haluaa rueta nostamaan sieltä esiin. Että se antaa vapauden. Ja kuinka laajasti (hän) kertoo. (...) Että pääseekö johonkin semmoisiin selkeisiin vastauksiin, ja jotenkin sellaisiin koottuihin. Niin sitäkin aina voi seurata. (H7)

Haastattelun aikana jotkut haastateltavista kertoivat myös hyödyntävänsä eräänä arviointimenetelmänä arjen tilanteiden mallintamista konkreettisten esimerkkien kautta. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa vaikkapa sitä, että haastateltaville esitetään opettajan tai ohjaajan työn arjesta jonkinlainen ongelmatilanne, joka heitä pyydetään sanallisesti ratkaisemaan perustellen valintojaan. Tällainen menetelmä tukee rekrytoijan osaamisen tunnistamista hakijasta siinä mielessä, että kysymyksenasettelun avoimuus antaa tilaa hakijan luovuudelle ja mielikuvitukselle lähteä rakentamaan ratkaisua mitä moninaisin eri tavoin. Tällaiset arjen tilanteista rakentuvat simulaatiot tukevat omalta osaltaan rekrytoijaorganisaation mahdollisuutta tarkastella tehokkaammin sitä, vastaako hakijan sanoittama osaaminen todellista osaamista käytännössä (ks. OECD, 2022, 15; Jonnaert ym., 2007, 191–192).

Me ollaan nähtykin, että ne käytännön esimerkit kuitenkin tuo aika hyvin niitä semmoisia mallintamisen tapoja. Että tuota miten niinku henkilö toimisi, että siinä niinku aika hyvin näyttäytyy tietyllä tavalla se osaaminen tai taito. (H3)

Ryhmähaastattelutilanteen osalta eräs haastateltavista kertoi hyödyntävänsä arviointimenetelmänä toiminnallista kehittämistehtävää. Tässä ideana on, että haastateltavat saavat tehtäväkseen suunnitella ryhmässä jonkinlaiseen teemaan liittyvän toiminnallisen

tilanteen, jonka he sitten esittelevät rekrytoijaorganisaatiolle. Tämä voisi olla esimerkki eräänlaisesta työnäytteestä työnhakijan arviointimenetelmänä (ks. esim. Viitala, 2005, 239). Tällaisessa tehtävässä rekrytoija voi tunnistaa hakijoista esimerkiksi ryhmän jäsenenä toimimiseen, sosiaalisiin taitoihin sekä ideointikykyyn liittyviä osaamisia. Haastattelun lopuksi osa haastateltavista mainitsi antavansa vielä työnhakijalle mahdollisuuden kertoa itsestään jotain sellaista, mitä häneltä ei ole haastattelussa kysytty, tai mitä hän haluaa täydentää. Hakijalle voitiin antaa myös mahdollisuus kysyä rekrytoijalta halutessaan jotain. Työnhakijan kysymysten esittämisen mahdollisuuden rekrytoijaosapuolelle voidaan nähdä laajentavan rekrytoijan mahdollisuuksia hakijan arvioimiseen (Hyppänen, 2013). Nämä edellä mainitut menetelmät antoivat rekrytoijalle mahdollisuuden saada lisätietoa hakijan osaamisesta: Rekrytoijat voisivat havaita hakijan osaamista paitsi hänen kertomastaan, myös esimerkiksi siitä, miten hän yllättävässä tilanteessa toimii, mitä hän rekrytoijalta kysyy, tai miten hän on haastatteluun valmistautunut.

Haastatteluvaiheessa työnhakijan toimintaa oman osaamisensa esiin tuomiseksi voidaan tarkastella hänen toimintatapojensa sekä haastattelun aikaisten tilannetekijöiden kautta. Työnhakijan toimintatavoista jotkut haastateltavat mainitsivat oma-aloitteisuuden oman osaamisen esiin tuomiseksi sekä jatkuvan kouluttautumisen ammatillisessa keskustelussa mukana pysymiseksi. Motivaatio jatkuvaan oman osaamisen kehittämiseen ja näin ammatillisessa keskustelussa mukana pysymiseen vastaa tietyllä tapaa Nicksonin ym. (2004, 7) ajatukseen siitä, että rekrytointiprosessissa organisaatio pyrkii valitsemaan työtehtävään työntekijän, jonka lähtötaso on mahdollisimman hyvä: Tällä tavoin työntekijän toivotaan tuottavan mahdollisimman pian organisaatiolle tarvittavaa lisäarvoa.

Vaikka rekrytoija voi pyrkiä vaikuttamaan hakijan aktiivisuuteen tuoda omaa osaamistaan esiin esimerkiksi kysymyksenasettelun tai erilaisten arviointimenetelmävalintojen kautta, hakijan osaamisen ilmaiseminen on viimekädessä kuitenkin kiinni hänen omasta aktiivisuudestaan ja oma-aloitteisuudestaan. Toisin sanoen, jos hakija on syystä tai toisesta kykenemätön tai haluton tuomaan omaa osaamistaan esiin, ei rekrytoijan erilaiset osaamisen tunnistamisen keinot olekaan enää niin tehokkaita. Näin ollen hakijan oma aktiivisuus ja taito oman osaamisen esiin saattamiseksi on olennainen keino rekrytoijalle hakijan osaamisen tunnistamiseksi. Kyky oman osaamisen esiin tuomiseksi rekrytoijalle on erityisen merkittävää tämän hetken alati muuttuvissa työelämän organisaatioissa (Häkkinen, 2020, 164). Jatkuva kouluttautuminen taas tukee hakijan osaamisen ilmaisemista siinä mielessä, että kun hakijalla on ajantasainen ja

kattava substanssiosaaminen, on hänellä todennäköisesti enemmän varmuutta ja uskallusta tuoda ajatuksiaan myös julki, ja näin saattaa oma substanssiosaamisensa rekrytoijan tietoon.

Kyllä se aina vaatii sen, että sitten myös selvittää (omaa osaamistaan). Ja tietenkin, että koko ajan kouluttaa itseään ja on tässä keskustelussa mukana. (...) Se kertoo myös ehkä siitä henkilön kapasiteetista ja kompetenssista. (H4)

Videohaastattelun osalta osa haastateltavista kertoi ajatuksiaan siitä, kuinka videohaastatteluun valmistautuminen on muihin haastatteluihin verrattuna hiukan erilainen: Videohaastattelussa hakija voi rauhassa valmistautua ja suunnitella haastattelukokonaisuuden, tehdä videon tarvittaessa useitakin kertoja ja toteuttaa sen hyvinkin monipuolisin ja luovin tavoin itselleen tutussa ja turvallisessa ympäristössä. Toisaalta videohaastattelun etuna voidaan nähdä myös sen tallentamismahdollisuus, ja tätä kautta siihen palaaminen tarvittaessa useitakin kertoja (Viitala, 2021, 82). Näin ajateltuna videohaastattelu voisi toimia hakijan osaamisen ilmaisemista tukevana keinona, koska videon kautta hakija voi osoittaa rekrytoijaorganisaatiolle osaamistaan paitsi sanallisesti, myös esimerkiksi videon omintakeisen toteuttamisen kautta. Mahdollisuus videon suunnitteluun ennakkoon ja uusintaotot tarvittaessa voivat tukea esimerkiksi sellaisten hakijoiden oman osaamisen avaamista, jotka jännittävät kovasti kasvokkain tapahtuvaa haastattelua. Videohaastattelu hakijan oman osaamisen ilmaisemiseksi toimii samalla keinona rekrytoijalle hakijan osaamisen tunnistamisessa.

Siinä (videohaastattelussa) sä pystyt ottaa sen ensinnäkin niin monta kertaa uusiksi, kun haluat. Sittenhän meillä on ihmisiä, jotka pysäyttää auton, ja niillä on kännykkä tuossa, ja ne puhuu niinku Runebergit ylikuuntevasti ja vastaa kysymyksiin tuosta vaan. Ja sitten on ihmisiä, joilla on selkeästi lappu siinä läppärin yläpuolella, ja on niinku uutistenlukija. Mutta vastaukset on hyviä kyllä. (H6)

Lisäksi voidaan ajatella, että rekrytoijan arviointimenetelminä esittelemäni osaamisen tunnistamisen keinot toimivat aina jollain tapaa myös haastateltavan oman osaamisen esiin saattamisen välineinä, ja tätä kautta myös rekrytoijaorganisaation osaamisen tunnistamisen keinoina. Haastatteluista ilmenneiden vastausten perusteella voidaan ajatella, että monipuolinen arviointimenetelmien käyttö rekrytointiprosessissa tukee haastateltavien oman osaamisen ilmaisemista. Kuten edellä jo mainitsin, erilaisten haastattelun järjestämisen tapojen kautta voidaan varmistaa, että jokaiselle haastateltavalle löytyy väylä tuoda omaa osaamistaan esiin: Jollekin yksilöhaastattelu on luontaisin tapa avata itseään ja osaamistaan, toiselle taas videohaastattelu, jota saa rauhassa suunnitella ja harjoitella. Arviointimenetelmistä erityisesti vapaan itsensä esittelyn tavat voisivat esimerkiksi olla menetelminä sellaisia, joissa haastateltava voi erityisen hyvin tuoda esiin hyvin moninaistakin osaamistaan. Yhteenvetona

voidaan todeta, että monipuolisten menetelmien käytön myötä rekrytointiprosessissa löytyy varmasti jokaiselle haastateltavalle jokin väylä, jonka kautta juuri hän ja hänen osaamisensa pääsevät loistamaan. Monipuolisten menetelmien käytön myötä jokaisella työnhakijalla on siis mahdollisuus menestyä: Menestyäkseen työnhakijan tulisi kyetä esimerkiksi rehelliseen ja oivaltavaan omien osaamistensa ja ominaisuuksiensa ilmaisuun (Koivunen, 2016, 160–162).

Mutta meillä on semmoinen vapaamuotoinen kysymys siinä alussa, niin monesti ne siinä kertoo, että mille niillä niinku sielu laulaa noin muutenkin. Että ne kertoo ihan avoimesti. Mä rakastan puutarhanhoitoa, vaikkei se nyt liity ollenkaan tähän liikunnan opettamiseen. Tai että mun erikoisuus on munkkien leipominen. (...) Se on tosi mielenkiintoista, koska siinä näkee, että ne syttyy siinä. Ja siinä luodaan se, kun se tulee siinä alussa, että mitä muuta sä oot. Kuka on Iris ja mistä tulee Iris esimerkiksi. (...) Että minkälainen ihminen mä noin muuten oon. (H2)

Haastattelun aikaisiin tilannetekijöihin liittyen jotkut haastateltavat esittivät ajatuksen turvallisuuteen, avoimuuteen, rentouteen ja tasavertaisuuteen perustuvan haastatteluilmapiiirin luomisen merkityksestä: Ilmapiiirin ollessa vapautunut ja luottamuksellinen, hakija avautuu todennäköisesti rohkeammin itsestään ja omista osaamisistaan. Näin ajateltuna haastattelun myönteinen ilmapiiiri tukee rekrytoijan osaamisen tunnistamista hakijasta. Myönteisen haastatteluilmapiiirin rakentamisen keinot organisaatioissa toimivat välillisesti myös rekrytoijan osaamisen tunnistamisen keinoina siten, että nämä myönteisen ilmapiiirin luomisen keinot mahdollistavat positiivisen haastattelutunnelman syntymisen, mikä taas vahvistaa rekrytoijan osaamisen tunnistamisen prosessia. Rennon tunnelman rakentamista haastattelutilanteeseen tukee joidenkin haastateltavien mukaan se, että haastattelun aluksi ei suoraan mennä haastattelukysymyksiin, vaan jutellaan ensin aivan muista asioista ja tutustutaan. Myös Hyppänen (2013) mainitsee rennon jutustelun haastattelun alussa luovan vapautuneemman tunnelman myös itse haastatteluun. Eräs haastateltavista mainitsee lisäksi, että haastattelijan vuorovaikutustaidot ovat yhteydessä siihen, kuinka hän saa hakijan rentoutumaan.

Kun aloitetaan, niin osallahan jännittää. Niin jutellaan niitä näitä. (...) Niin sillä tavalla sitä niinku tuoda aluksi, että vapautuu se tilanne. Ja mä just uskon, että se myös auttaa siihen, että ihmiset itse on aidompia. Että ne niinku pudottaa niitä maskeja vähemmäksi. (H7)

Joistain haastatteluista nousi esiin myös huomioita siitä, että haastateltavia tulee eri tavoin tukea ja kannustaa kouluorganisaatioiden haastattelutilanteissa. Tällä tavoin haastateltavalle saadaan turvallinen olo haastattelun ajaksi, ja hän todennäköisesti avautuu itsestään ja omasta osaamisestaan helpommin. Haastateltujen mukaan työhaastattelussa haastateltavaa voi tukea esimerkiksi hänen vahvuuksiaan tunnistamalla ja sanoittamalla haastattelun aikana, hänen jännitystään lieventämällä, auttamalla apukysymysten avulla hakijaa tarvittaessa, antamalla

hakijalle riittävästi tilaa puhua haastattelun aikana sekä keskeyttämällä haastattelu hetkeksi tarvittaessa. Työhaastattelussa haastateltavan jännitystä voidaan haastateltavien mukaan lievittää myös edellä mainitun rennon juttelun kautta haastattelun alussa sekä niin, että hakijalle esitellään haastattelurunko ja haastattelun eteneminen heti haastattelun aluksi. Näiden tekijöiden voidaan nähdä olevan yhteydessä esimerkiksi Huilajan (2019, 4, 13–14) mainitsemaan rekrytointihaastattelun tilannesidonnaisuuteen, neuvottelun onnistuneisuuteen sekä rekrytoijan ja rekrytoitavan rekrytointiin liittyvään osaamiseen ja kokemukseen. Haastateltavan tukeminen ja kannustaminen toimivat siis rekrytoijalle hakijan osaamisen tunnistamista tukevana keinona. Haastateltavan tukemisen ja kannustamisen keinojen voidaan nähdä myös välillisesti toimivan rekrytoijan osaamisen tunnistamisen keinoina siinä mielessä, että näiden keinojen kautta haastateltavan tuki ja kannustus voidaan toteuttaa, mikä taas tukee rekrytoijan osaamisen tunnistamisen onnistumista.

Joskus jotkut tarvii apukysymyksiä. Ne menee niinku paniikkiin tai lukkoon. Niin sitten me rentoutetaan ja sanotaan, että hei, tossa on vessa, että haluatko käydä vähän virkistäytymässä tai kävelemässä. Ja tuut sitten takaisin, niin jatketaan. Että joskus joutuu ihan keskeyttämään, mutta harvemmin. Yleensä me ollaan saatu niin rento filinki, että monet sanoo, että ei tuntunut haastattelulta. (H2)

5.1.4 Rekrytoinnin päättäminen

Rekrytoinnin päättämisvaihe sisältää työntekijän valinnan ja siihen liittyvät oheistoimenpiteet organisaatioissa. Voidaan ajatella, että rekrytoija tekee lopullisen valinnan hakijajoukosta kokonaisarvion perusteella: Valintaan vaikuttavat siis useat eri tekijät ja rekrytointiprosessin vaiheet. Valinta on luonnollista tehdä rekrytointi-ilmoituksen kriteereihin nojaten, jolloin rekrytoijan on helpompaa myös perustella valintansa esimerkiksi tilanteissa, joissa hakija on tyytymätön virkavalintaan ja päättää tehdä siitä oikaisuvaatimuksen. Haastateltavat kertoivat nojautuvansa valinnassaan rekrytointi-ilmoituksessa mainittuihin hakijalta vaadittaviin ja eduksi luettaviin asioihin niin, että vaadittavat osaamiset ja ominaisuudet on löydyttävä valitulta henkilöltä, kun taas eduksi luettavat asiat ovat sellaisia, joilla valittu voi erottautua erityisesti valinnan loppusuoralla muista tasavertaisista hakijoista. Jotta valinta voidaan suorittaa hakijoilta vaadittaviin ja eduksi luettaviin ominaisuuksiin ja osaamisiin nojautuen, tulee nämä määritellä selkeästi rekrytointi-ilmoituksessa (Franklin & Lytle, 2015, 12).

Haastateltavat mainitsevat valittavalta vaadituiksi osaamisiksi ja ominaisuuksiksi esimerkiksi muodollisen pätevyyden, tietyt sivuaineet ja riittävän työkokemuksen opetusosalta. Eduksi luettavia osaamisia ja ominaisuuksia taas voivat olla esimerkiksi osaaminen tarvittaviin

kouluorganisaation kehittämistehtäviin, harrastuneisuus, kokemus järjestö- tai seuratoiminnasta, monipuolinen työkokemus eri aloilta, vahva resilienssi ja sopivasti rento suhtautuminen työhön sekä laaja-alaisesti muut eri elämän osa-alueilta hankitut osaamiset. Haastateltavien mainitsemat osaamiset ja ominaisuudet ovat yhtenevät tämän hetken työntekijävalinnoissa painotettaviin ominaisuuksiin, joissa esiintyy rinnakkain sekä kovia että pehmeitä osaamisia (ks. esim. Grugulis & Vincent, 2009, 598). Toisaalta kouluorganisaatioissa kovien osaamisten merkitys ja arvo säilyy esimerkiksi lakisääteisten kelpoisuusehtojen vuoksi (Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta, 2 luku, 5§, 1 mom.).

Huomionarvoinen seikka on kuitenkin se, että haastateltavat kertoivat suhtautuvansa hiukan eri tavoin hakijan valintaan vakituiseen virka- tai työsuhteeseen henkilöä valittaessa verrattuna määräaikaisiin virka- tai työsuhdevalintoihin. Vakituksissa virka- ja työsuhdevalinnoissa haastateltavat painottivat kelpoisuuden rinnalla enemmän vaadittavia osaamisia ja ominaisuuksia, eli olivat ehkäpä hiukan tarkempia ja jopa varovaisempia valinnoissaan. Tämä on ymmärrettävää siinä mielessä, että vakituiseen virkaan tai työsuhteeseen valittu henkilö saattaa työskennellä organisaatiossa jopa eläkeikään saakka, joten rekrytoijalle on tärkeää varmistaa, että vakituiseen virkaan tai työsuhteeseen valittu henkilö on juuri oikea työyhteisön puuttuva palanen, ja että hänen käytettävyytensä säilyy myös pitkälle tulevaisuuteen. Määräaikaisten virka- ja työsuhteiden osalta haastateltavat kertoivat toki tarkastelevansa ensin henkilöitä, joilla on muodollinen pätevyys työtehtävään. He kuitenkin mainitsivat, että eduksi luettavilla osaamisilla ja ominaisuuksilla on ehkä jopa suurempi arvo määräaikaisten työntekijöiden valinnassa suhteessa vakituisten työntekijöiden valintaan.

Huomiot vakituisten ja määräaikaisten virka- ja työsuhteiden valinnan painotuksista ovat täysin linjassa Franklinin ja Lytlen (2015, 2, 6) huomioihin osaamisen painotuksesta suhteessa virka- ja työsuhteen laatuun: He esittävät, että vakituisten virka- ja työsuhteiden osalta osaamisten merkitys suhteessa suoritettuun tutkintoon oli pienempi, kun taas määräaikaississa virka- ja työsuhteissa osaamisten arvioinnin merkitys suoritettun tutkinnon rinnalla kasvoi. Joskus määräaikaisten virkojen tai työtehtävien hakuprosesseissa voi myös käydä niin, että hakijoiden joukossa ei ole yhtään muodollisesti pätevää henkilöä. Osa tutkielmani haastateltavista kertoi, että tällaisissa tapauksissa määräaikaisen työntekijän valinta voi kohdistua esimerkiksi henkilöön, joka harrastuneisuudellaan pystyy osoittamaan riittävän osaamisensa tason määräaikaiseen tehtävään. On kuitenkin huomattava, että mikäli hakijoiden joukosta löytyi muodollisesti tehtävään pätevä henkilö, meni hän haastateltavien mukaan valinnassa edelle.

Osaamisen tunnistaminen rekrytoinnin päättämisvaiheessa ja sen sisältämässä työntekijän valinnassa on organisaatioille ehdottoman tärkeää. Tässä kohtaa rekrytoijalla on tieto siitä, millaista osaamista hän etsii. Valintaa tehdessään hän siis peilaa hakijoista nousseita ominaisuuksia ja osaamisia jo rekrytointiprosessin ensimmäisissä vaiheissa nimettyihin alueellisiin ja koulukohtaisiin osaamistarpeisiin sekä rekrytointi-ilmoituksen kriteereihin. Näin hän saa perustellusti ja todellisiin osaamistarpeisiin vastaten suoritettua kokonaisarvion kannalta parhaan mahdollisen työntekijän valinnan. Rekrytoinnin päättämisvaiheen osalta haastateluista nousi esiin kolme alaluokkaa: *valintatilanteeseen liittyvät toimenpiteet, valinnan perustelu* sekä *rekrytoijan kompetenssi*. Valintatilanteeseen liittyvät toimenpiteet kattavat erilaiset käytännöt ja toiminnot valintatilanteeseen liittyen. Valinnan perustelu taas viittaa rekrytoijan tapoihin perustella työntekijän valinta. Lisäksi rekrytoijan kompetenssi pitää sisällään rekrytoijan kyvyt ja taidot työntekijän valinnan tekemiseen.

Rekrytoinnin päättämisvaiheessa valintatilanteeseen liittyvien toimenpiteiden osalta haastateltavat nostivat esiin organisaatioiden erilaisia käytännön tapoja vertailla hakijoita ennen lopullista valintaa. Rekrytointiprosessin valinnan tukena voidaan hyödyntää erilaisia rekrytointiprosessin aikana toteutettuja dokumentteja (Ketamo ym., 2022, 15). Jotkut haastateltavista kertoivat käyttävänsä haastateltavien vertailun ja lopullisen valinnan tukena erilaisia pisteytyksiä, ansiovertailutaulukkoa tai rekrytoijaosapuolen eri jäsenten omia arvioita. Näiden toimintatapojen kautta rekrytoija voi kirjata ylös hakijoiden erilaisia osaamisia ja ominaisuuksia, sekä asettaa hakijoita järjestykseen. Näin hakijoiden osaamiset ja ominaisuudet tulevat konkreettisesti tunnistetuiksi ja nimetyiksi lopullisen valinnan tekemisen ja perustelemisen tueksi. Kokonaisuudessaan voidaan ajatella, että nämä vertailun ja valinnan välineet toimivat rekrytoijalle hakijan osaamisen tunnistamisen keinoina. Lisäksi ansiovertailun merkitys saattaa näkyä hakijan valinnan perustelun tukena esimerkiksi tilanteissa, joissa joku hakijoista on valintapäätöksestä eri mieltä. Ansiovertailu on siis rinnastettavissa virkasuhteeseen liittyvään rekrytointi-ilmoitukseen oikeudellisen tuen asiakirjana ristiriitatilanteiden kohdalla (ks. KT, 2017).

Ja sittenhän meillä pitää tehdä ansiovertailut, ja verrata niitä hakijoita. Että joskushan se tulee myös se valituskin, ja sitä me ei tiedetä koskaan etukäteen. Joten meidän pitää jollakin tavalla olla huolellisia joka rekryssä. (...) Ja sitten me siihen hakijavertailuun kirjoitetaan auki, että on toiminut musiikinopettajana yläkoulussa. Ja että on musiikin tämmöisiä harrastuksia. (H7)

Osa haastateltavista kertoi myös soittavansa suosittelijoille ennen lopullista työntekijän valintaa. Laukkarisen (2022, 172) mukaan yhteydenotot suosittelijoihin toteutetaan yleensä sen

hakijoiden ydinryhmän osalta, jonka sisältä lopullinen työntekijän valinta toteutetaan. Tällä tavoin haastateltavat kertovat pyrkivänsä vielä varmentamaan haastatteluvaiheessa ilmenneitä osaamisia ja muita ominaisuuksia haastateltavasta. Samalla he saavat tietynlaisen varmistuksen siitä, että valittava henkilö on sellainen kuin hän on kertonut olevansa, ja millaiseksi haastattelijat itse ovat hakijan mieltäneet. Lisäksi eräs haastateltavista kertoo tarkastavansa kelpoisuustodistukset vielä ennen virallista työntekijän valintaa. Kouluorganisaatioiden virkavalinnoissa kelpoisuus eli muodollinen pätevyys tehtävään on tietyin reunaehdoin lakisääteinen välttämättömyys (Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta, 2 luku, 5§, 1 mom.; Hanhinen, 2010, 95). Kelpoisuustodistusten tarkastamisen kautta rekrytoija saa vielä varmuuden hakijan muodollisesta pätevydestä, eli näin tämä toimintatapa tukee rekrytoijan osaamisen tunnistamisen prosessia työnhakijasta. Suosittelijoille soittaminen ja suosittelijoilta saatu tieto taas tukee rekrytoijan osaamisen tunnistamista siinä mielessä, että tällä tavoin he paitsi varmistavat omat havaintonsa ja mielikuvansa hakijan osaamisesta, samalla he saavat mahdollisesti myös lisätietoa suosittelijalta hakijan osaamisesta.

Sitten on soitto suosittelijalle. Mä kysyn ensimmäisenä sitä, että miten hallitsee ryhmän ja millaiset vuorovaikutustaidot (hakijalla on). (...) Että tota, että vastaako ne sen ihmisen sanat sitä todellisuutta. (H2)

Työntekijän valinnan yhteydessä haastateltavat kertoivat kirjoittavansa valinnasta päätöstekstin sekä perustelut valinnalle. Valinnan perustelut kirjoitetaan tosiasioihin nojaten, ansiovertailutaulukkoa hyödyntäen ja kouluorganisaation tarpeet huomioiden. Päätöstekstissä huomioidaan rekrytointi-ilmoituksen kriteerit hakemuksesta sekä se, että kyseinen hakija on hakemuksen ja haastattelun perusteella kokonaisarvioon nojaten hakijajoukon paras hakija. Laadukkaasti toteutetun rekrytointiprosessin avaintekijänä on kunkin työnhakijan rehellinen ja tasapuolinen kohtelu (Vashanti, 2012, 45; Huilaja, 2019, 31–32). Myös päätöksen tulee olla tosiasioihin nojautuva. Suhteessa hakijan osaamisen tunnistamisen prosessiin nämä tavat toimivat rekrytoijalle hakijan osaamisen tunnistamisen keinoina siinä mielessä, että tällä tavoin rekrytoija vielä jäsentelee hakijan kokonaisosaamisen kirjalliseen muotoon.

No päätöstekstissä ei viitata muuta kuin työpaikkahakemukseen liittyviin asioihin. Ja sitten yleisklausaali siitä, että kokonaisharkinnasta on kyse. (...) Perustelu rekrytoinneissa perustuu aina faktoihin. Niin kuin päätöksessäkin. (H6)

Työntekijän valinnan jälkeen eräs haastateltavista kertoi toteuttavansa jokaisen haastateltavan kanssa vielä lyhyen puhelinkeskustelun, jossa hän avaa valinnan perusteluja ja antaa kyseiselle haastateltavalle henkilökohtaista palautetta. Tämä toimii tietyllä tapaa rekrytoijalle haastateltavan osaamisen tunnistamisen keinona, koska hänen täytyy tässä kohtaa pystyä

sanoittamaan haastateltavalle tämän osaamista. Ennen kaikkea tämä kuitenkin palvelee haastateltavaa: Hän saa tällä tavoin tärkeitä vinkkejä tulevissa rekrytointiprosesseissa menestymiseksi. Lisäksi tällä toimintatavalla voi olla myös positiivista työnantajakuva luova vaikutus, mikä taas voi kannustaa osaavan hakijan hakeutumista kyseisen koulun tuleviinkin työtehtäviin riippumatta siitä, tuliko hän tällä kertaa valituksi vaiko ei. Myönteisen työnantajakuvan voidaan nähdä rakentuvan erityisesti työnhakijoiden positiivisia kokemuksia jaettaessa: Näin ollen myönteinen työnantajakuva vahvistaa myös uusien potentiaalisten työnhakijoiden hakeutumista tuleviin avoimiin virka- ja työsuhteisiin (Mälkki, 2025, 213).

Rekrytoinnin päättämisvaiheessa valinnan perustelu kohdistuu haastateltavien mukaan rekrytointi-ilmoituksessa määriteltäviin hakijalta vaadittaviin ja eduksi luettaviin osaamisiin ja ominaisuuksiin. Vaadittavat osaamiset ja ominaisuudet ovat siis sellaisia, jotka valitulla henkilöllä on oltava, kun taas hyväksi luettavat osaamiset ja ominaisuudet ovat erityisesti valinnan loppusuoralla tasavertaisia hakijoita erottelevia tekijöitä. Haastateltavat korostavat valinnan perustuvan hakemuksesta ja haastatteluista muodostettuun kokonaisarvioon, jossa on huomioitu myös hakijoiden muu tiedossa oleva moninainen osaaminen. Rekrytoijan tarkoituksena on siis lopulta perustellusti kohdentaa valintansa organisaation ja työtehtävän kannalta potentiaalisimpaan työnhakijaan (Mälkki, 2025, 165).

Siellä on se harrastuneisuus ja tämmöiset motivaatioasiat tietenkin (eduksi luettavina tekijöinä). Mutta harrastuneisuus ja tämmöiset asiat (tulee olla rekrytoijan) tiedossa. Tasatilanteessa ne vaikuttaa. (H8)

Periaatteessa päätöksessähän ei voi viitata kuin työpaikkahakemukseen käytännössä ja haastatteluihin. Niihin asioihin, joita työpaikkahakemuksessa on ollut. (...) . Ei se sana kokonaisarvio, niin ei se ihan väärä ole siinä. Monesta tekijästä se (valinnan perustelu) koostuu. (H6)

Osassa haastatteluista mainittiin myös, että hakijan valintaa voidaan perustella hakijan osaamisen tai ominaisuuksien soveltuvuudella työyhteisöön tai tiimiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että valitulla henkilöllä on juuri oikeanlaista osaamista tai muita ominaisuuksia, jotka tukevat työyhteisön tai tiimin toimintaa, paikkaavat niissä esiintyviä osaamisvajeita ja tukevat niiden dynamiikan säilyvyyttä. Nämä havainnot ovat yhteneväisiä Järnlströmin ja Luoman (2014, 43) huomioihin tiimityöskentelytaitojen merkityksestä osana työntekijän valintaprosessia sekä Cabreran ja Cabreran (2002, 725–726) näkemyksiin siitä, että rekrytoinneissa huomio kiinnitetään usein myös työnhakijan arvoihin, normeihin, sekä tätä kautta organisaatiokulttuuriseen sopivuuteen. Haastatteluissa kerrottiin esimerkiksi pyrkimyksestä valita rekrytoinnissa sellaisia henkilöitä, joilla on mahdollisimman monialaista osaamista:

Koska pienemmässä yksikössä on vähemmän henkilökuntaa, ja tulevaisuudessa lapsimäärän vähentyessä mahdollisesti jopa vielä vähemmän, on yksittäisen työntekijän oltava monipuolinen osaaja, joka kykenee hoitamaan opetustyönsä lisäksi muitakin koulussa vaadittavia työtehtäviä. Tämä huomio on rinnasteinen opetus- ja kulttuuriministeriön (2010, 32) lausumaan näkökulmaan organisaatioiden yleisestä osaamisen ja sen käytön monialaisuuden tarpeesta. Kun työnhakijan osaamista ja ominaisuuksia peilataan työyhteisön tai tiimin osaamiseen tai osaamistarpeisiin, vaatii tämä rekrytoijalta työnhakijan osaamisen tarkkaa tunnistamista ja seuraamista koko rekrytointiprosessin ajan. Näin ajatellen tämä toimii eräänä keinona rekrytoijalle osaamisen tunnistamisessa työnhakijasta.

Kun mehän valitaan aina yleensä tiimiin ihmisiä. (...) Koska me tarvitaan siihen tiimiin se tietty osaaminen ja se tietty palanen. (...) Meillä tietenkin jotkut suosikit nousee sieltä, että tää olisi hyvä, tää voisi olla meille hyvä. Sitten me ruetaan miettimään sitä tiimiä, että missä hän tulee työskentelemään: Mitä osaamista siinä tiimissä on, ja oisko se semmoinen sopiva palanen siihen tiimiin. (H1)

Se on se puuttuva palanen, mitä mietitään. Että onko tällä henkilöllä jotakin semmoisia taitoja, joita me nyt tällä hetkellä kaivataan. Tai että tämä voisikin tuoda tähän jonkun piristysruiskeen, tai muuten sopii selvästi tähän työyhteisöön. (...) Pieni koulu, niin pitää olla aika monipuolinen (osaaja). (H8)

Eräs haastateltavista mainitsee valinnan perusteluihin liittyen, että perustelun tulisi kohdistua koko rekrytointiprosessiin sekä mahdollisiin aiempiin näyttöihin. Tätä ajatusta tukee työnhakijan rekrytoinnin ja lopullisen valinnan toteuttaminen monipuolisin arviointimenetelmin sekä useisiin eri rekrytointiprosessin aikana kerättyihin dokumentteihin nojaten (Viitala & Jylhä, 2019, 274). Kun valinta perustuu koko rekrytointiprosessiin, ei yhdellä osa-alueella epäonnistuminen kaada koko hakijan rekrytointiprosessia, vaan hän voi tästä huolimatta tulla valituksi. Tämä ajattelutapa tukee rekrytoijan osaamisen tunnistamisen prosessia siinä mielessä, että hän keskittyy hakijan osaamisen tunnistamiseen rekrytoinnin eri vaiheissa koko rekrytoinnin ajan rakentaen hakijan osaamisprofiilia kokonaisuudeksi yksittäisten osaamishavaintojen sijaan. Lisäksi tämän ajattelutavan kautta rekrytoija sitoutuu siihen, että jokin hakijan osaaminen tai ominaisuus voi kompensoida jotain toista osa-aluetta.

Aiemmillä näytöillä taas tarkoitetaan esimerkiksi sellaista tilannetta, jossa hakija on jo työskennellyt koululla, ja hän on näin osoittanut oman osaamisensa ja muut ominaisuutensa rekrytoijalle työssään hyvin suoriutuen. Aiemmat näytöt voisivat sosiaalisten kontaktien tapaan tukea valinnan todenperäisyyttä, ja tätä kautta vähentää riskiä virherekrytoinneille (Laukkarinen, 2022, 170–171; Koivunen, 2016, 153, 158). Suhteessa osaamisen tunnistamiseen tässä tilanteessa rekrytoijan osaamisen tunnistaminen näkyy tietyntylaisena jo tiedossa olevan

osaamisen ja ominaisuuksien mieleen palauttamisena ja huomioimisena rekrytointiprosessissa. Toisaalta rekrytoija voi halutessaan peilata hakijan jo antamia näyttöjä haastatteluissa nousseisiin osaamisiin ja ominaisuuksiin, ja tätä kautta tarkastella, olisiko hakijalla esimerkiksi vielä jotain muutakin piilossa olevaa osaamispotentiaalia organisaation hyödynnettäväksi. Täten sekä valinnan perustelu koko rekrytointiprosessin kautta että aiempiin näyttöihin perustuva valintaperustelu toimivat rekrytoijan osaamisen tunnistamisen tukena hakijasta.

Että se, miksi pääsee sinne jatkoon, niin ei ole pelkästään se yksi osio. Vaan se kokonaisuus. Sitä rakennetaan sitä osaamisprofiilia monin keinoin. Niin sitten tota voi olla, että on tullut valituksikin tehtävään (jonkin osa-alueen epäonnistuessa). (...) Ja joskus se on se, että kun on näyttöä siitä osaamisesta täällä työyhteisössä, niin siitä tietää, että kyllä hän hoitaa (työtehtävänsä). (H4)

Lisäksi osa haastateltavista mainitsi toteuttavansa valintaprosessin tiiminä. Tiimissä saattoi olla mukana esimerkiksi apulaisrehtori tai johtotiimin jäseniä. Tiiminä työskentelyn elementin voisi toisaalta sijoittaa myös valintatilanteeseen liittyvien toimenpiteiden luokkaan. Haastateltavat kuitenkin korostavat, että lopullinen vastuu valinnasta on aina rehtorilla itsellään. Myös Hyppänen (2013) painottaa organisaation esihenkilön vastuuta työntekijän valinnassa. Näin ajatellen tiimityöskentely valintatilanteessa soveltuu mielestäni paremmin valinnan perusteluihin liittyviin elementteihin, koska tiimin merkitys valintaprosessissa kohdistuu erityisesti valintavaihtoehdoista keskustelemiseen ja rehtorin tukemiseen valintapäätöksessä. Koska tiimi tukee rehtoria hakijoiden osaamisen tunnistamisprosessissa nostaen omia havaintojaan rekrytointi-ilmoituksista ja haastatteluista valinnan tueksi, voidaan tiimissä toteutettavaa valintavaihtoa pitää rekrytoijan osaamisen tunnistamisen keinona työnhakijasta.

Rekrytoinnin päättämisvaiheessa rekrytoijan kompetenssitekijöillä on myös merkitystä rekrytoijan osaamisen tunnistamisen tukena haastateltavasta. Osa haastateltavista mainitsi, että rekrytoijan oma rekrytointikokemus tukee osaamisen tunnistamista: Kun rekrytointeja on tehnyt paljon, rekrytoija osaa mahdollisesti kiinnittää tarpeellisiksi kokemuksiinsa asioihin paremmin huomiota ja vastaavasti huomaamaan myös sellaisia asioita, joita valitulta työntekijältä ei toivo. Rekrytointikokemuksen kautta rekrytoija voi lisäksi havaita hakijasta sellaisia piilossa olevia tai sanattoman viestinnän kautta tulkittavia osaamisia, joita ei haastattelussa sanallisesti tule esiin. Rekrytointiosaamisen voidaan nähdä rakentuvan rekrytointikokemuksen kautta (Määttä & Virtanen, 2000, 139; Auvinen & Lämsä, 2020, 23). On kuitenkin syytä huomata, että rekrytointikokemuksesta huolimatta organisaatioiden rekrytointitilanteissa haasteena voi kuitenkin olla rekrytoijan ja työnhakijan toisistaan

poikkeava ymmärrys erilaisista työtehtävissä vaadittavista ja eduksi luettavista ominaisuuksista ja osaamisista (ks. Ketamo ym., 2022, 17).

Myös virheet omassa rekrytointihistoriassa ovat opettaneet huomaamaan hakijoista tiettyjä ominaisuuksia ja osaamisia, joita toivoo, tai vastaavasti ei toivo valitulta työntekijältä löytyvän. Koivunen (2016, 153) kuvaa näiden näkemysten kanssa rinnasteisesti organisaatioiden pyrkimyksiä välttää virherekrytointeja: Virherekrytoinneiksi hän kuvaa tilanteita, joissa rekrytoidusta työntekijästä koituu organisaatiolle tai sen työyhteisölle negatiivisia seurauksia. Rekrytointikokemus ja omista virheistä oppiminen tukevat rekrytoijan osaamisen tunnistamisen prosessia hakijasta siinä mielessä, että näiden seikkojen kautta hän tietää, mitä haluaa, ja osaa kiinnittää tarkemmin huomionsa tavoittelemiinsa osaamisiin ja ominaisuuksiin hakijassa. Toisaalta vaarana on se, että mikäli jonkun hakijan kohdalla rekrytoija havaitsisi jonkin itselleen epämieluisan asian, saattaisi hän ikään kuin hylätä hakijan pelkästään tämän vuoksi, jolloin jotain muuta organisaation kannalta tärkeää osaamista jäisikin havaitsematta.

Että nää kaikki (rekrytoinnit) kasvattaa kyllä tunnistamaan. Mä sanoisin, että kokemus: Kun haastattelee satoja kertoja, niin siihen tulee semmoinen tuntuma. (...) Ja muutama ohi- tai virherekry. Meillä on kaikilla varmaan (niitä.). Mä luulen, että aika monella on. (H2)

Lisäksi haastatteluista nousi rekrytoijan kompetenssitekijänä ajatus rekrytoijan oman rekrytointiosaamisen kehittämisestä. Erään haastateltavan mukaan rekrytoijan tulisi kehittää rekrytointiosaamistaan ja rekrytointiaan esimerkiksi erilaisten koulutusten sekä Kuntarekryn työkalujen monipuolisen käyttöönoton kautta. Kun rekrytoija kehittää omaa osaamistaan ja tätä kautta omaa rekrytointiaan, hän todennäköisesti samalla myös tehostaa omaa kykyään tunnistaa hakijan osaamista. Rekrytoija voisi esimerkiksi huomata omassa rekrytointityössään jonkinlaisia puutteita, joiden kehittäminen voisi samalla myös tukea hakijan osaamisen tunnistamista. Nämä ajatukset heijastelevat OECD:n (2025, 72) raportin huomioita siitä, että osaamisperusteinen rekrytointiprosessi edellyttää rekrytoijalta uudenlaista tapaa rakentaa rekrytointiprosessia: Uudenlainen rekrytointiprosessin muotoilu edellyttää rekrytoijalta samalla oman ajattelun ja toiminnan uudelleen muotoilua, ja tätä kautta siis myös tietyllä tapaa oman rekrytointiosaamisen kehittämistä. Lisäksi rekrytoijan oman osaamisen kehittämisen näkökulmaa tukee kouluorganisaatiossa se, että rehtorin tulisi osaamisen johtamisen näkökulmasta ajateltuna toimia itse henkilöstölleen esimerkkinä oman osaamisensa aktiivisesta kehittämisestä (Lahtero ym., 2021, 328). Näin ajatellen oman rekrytointiosaamisen kehittäminen voidaan nähdä rekrytoijan osaamisen tunnistamisen keinona työnhakijasta.

5.1.5 Rekrytoinnin jälkivaihe

Rekrytoinnin jälkivaihe sisältää valitun työntekijän perehdyttämisen ja saattamisen osaksi organisaatiota ja sen työyhteisöä. Perehdyttämisen tarkoituksena on opastaa työntekijä alkuun uudessa työssään. Kouluorganisaatioissa siihen voi haastateltavien mukaan liittyä esimerkiksi ohjeistusta koulun käytännöistä ja tiloista, turvallisuusasioista, työvälineistä, erilaisista sähköisistä järjestelmistä sekä tiimi- tai työparityöskentelystä. Nämä huomiot ovat linjassa laissa säädettyjen perehdytykseltä vaadittavien sisältöjen kanssa (Työturvallisuuslaki, 2 luku, 14§, 1mom., 2 mom., 1–2 kohdat).

Haastatteluista kävi myös ilmi, että kouluilla oli käytössä erilaisia koulukohtaisia tai alueellisia perehdytys suunnitelmia, erityyppisiä paperisia tai sähköisiä perehdytyskansioita sekä erilaisia tapoja perehdytyksen seurantaan. Perehdytystä toteutettiin lähes yksinomaan jonkinlaisena tiiminä. Lisäksi perehdytyksen järjestämisen tavoissa oli vaihtelua: Toisilla kouluilla perehdytys järjestettiin valinnan jälkeen esimerkiksi veso-päivien yhteydessä, kun taas toisilla perehdytysprosessi alkoi jo rekrytointiprosessin haastattelu vaiheessa, jolloin esimerkiksi isommalle ryhmälle haastateltavia voitiin esitellä koulua ja työyhteisön arvoja jo yleisellä tasolla. Näiden haastatteluista nousseiden havaintojen valossa voidaan siis todeta, että kouluorganisaatioiden perehdytys oli ennalta suunniteltua ja jollain tapaa dokumentoitua, mutta samalla kuitenkin jokainen organisaatio toteutti sitä omana ainutlaatuisena kokonaisuutenaan (ks. esim. Miettinen ym., 2006, 63; Ollila, 2006, 195).

Suhteessa rekrytoijan osaamisen tunnistamiseen hakijasta rekrytoinnin jälkivaihe asemoituu siten, että tässä vaiheessa rekrytoijaorganisaation havainnot valitun työntekijän osaamisesta konkretisoituvat: Rekrytoija siis näkee, vastaako työntekijän hakemuksessa ja haastatteluissa ilmenneet osaamiset ja ominaisuudet todellisuutta. Täten rekrytoinnin jälkivaihe toimii tietynlaisena seurantavaiheena sille, onko uuden työntekijän rekrytointi ollut onnistunut. Mikäli rekrytoijan käsitys hakijan osaamisesta ei vastaisikaan todellisuutta, on hänellä mahdollisuus tukea valitun työntekijän osaamista esimerkiksi erilaisten koulutusten tai lisäperehdytyksen kautta. Haastatteluissa nousi esiin myös rekrytoijan oikeus valitun työntekijän koeaikapurkuun tiettyjen ehtojen täytyessä. Tässä tapauksessa koeaikaa siis käytettäisiin tietyllä tapaa perehdytyksen ja työntekijän osaamisen seurannan välineenä (ks. esim. Viitala, 2005, 239).

Yleisesti ottaen haastateltavat kuitenkin kertoivat olleensa erittäin tyytyväisiä valitsemiinsa työntekijöihin. Parhaimmassa tapauksessa rekrytoija voi jopa yllättyä positiivisesti, kun hän havaitsee valitusta työntekijästä vielä joitain sellaisia osaamisia tai ominaisuuksia, joita

rekrytointiprosessin aikana ei ollut käynyt ilmi. Rekrytinnin jälkivaiheen osalta haastatteluista nousi esiin kaksi alaluokkaa: *perehdytyksen toteuttaminen ja mukauttaminen tarpeeseen* sekä *perehdytyksen seuranta*. Perehdytyksen toteuttaminen ja mukauttaminen sisältää osaamisen tunnistamista tukevat perehdyttämisen toteuttamistavat sekä tilanteet, joissa perehdyttämistä syystä tai toisesta mukautetaan suhteessa hakijan osaamiseen. Perehdytyksen seuranta taas kattaa erilaisia haastatteluista nousseita ajatuksia perehdytyksen seurannan erilaisiin tapoihin organisaatioissa osaamisen tunnistamisen tukena.

Rekrytinnin jälkivaiheessa perehdytyksen toteuttamisen osalta lähes kaikki haastateltavat kertoivat toteuttavansa perehdytystä tiiminä: Näin perehdytysvastuuta saatiin hajautettua organisaatiossa henkilöstön eri jäsenille, eikä se ollut täysin rehtorin itsensä vastuulla. Perehdytykseen saattoivat osallistua esimerkiksi apulaisrehtori, tietyn vastualueen opettaja, muu tiimi tai työpari. Haastateltavien huomiot tiiminä toteutettavasta perehdytyksestä ovat rinnastettavissa esihenkilön yleiseen tapaan jakaa perehdytysvastuuta tietyille henkilöstön jäsenille: Sen sijaan tässä kohtaa koko henkilöstöä ei haastatteluissa ilmaistu vaadittavan osallistumaan perehdytykseen (ks. Miettinen ym., 2006, 64–65).

Suhteessa työtehtävään valitun osaamisen tunnistamiseen perehdytyksen toteuttaminen tiiminä tukee rekrytoijan osaamisen tunnistamisen prosessia siinä mielessä, että rekrytoija saa muiden perehdytykseen osallistuvien kautta arvokasta tietoa siitä, vastaako työtehtävään valitun osaaminen todellisuudessa sitä, mitä rekrytoija on olettanut. Ylipäätään rekrytoija saa muilta perehdytykseen osallistuvilta organisaation jäseniltä tietoa siitä, miten työtehtävään valittu työssään suoriutuu, millaista osaamista hänellä on ja miten hän toimii osana työyhteisöä. Nämä seikat nojaavat Miettisen ym. (2006, 66) huomioon siitä, että henkilöstöä osallistava perehdytys tukee henkilöstön toisiinsa tutustumista. Mikäli rekrytoijalle selviää, että työtehtävään valitulla on jonkinlaisia haasteita, hän voi pyrkiä tukemaan työntekijää. Joskus taas valitusta työntekijästä voi selvitä myös jotain sellaista uutta osaamista, jota voidaan hyödyntää kouluyhteisössä. Näin ajatellen perehdyttäminen tiiminä toimii rekrytoijan keinona työtehtävään valitun osaamisen tunnistamiseksi.

Elikkä johdon kanssa käydään semmoinen perinteinen perehdytys. Kerrotaan, mistä löytyy avaimet ja tällaiset, ja mitkä meidän säännöt on, ja kaikki (kuntat tai kaupunkikohtaiset) käytänteet ja muut. Ja sitten tiimi ja työpari perehdyttää niinku siellä siihen arkityöhön. (H1)

Perehdytyksen tarpeeseen mukauttamiseen liittyen eräs haastateltavista taas mainitsi toteuttavansa perehdytystä suhteessa siihen, missä valittu työntekijä on aiemmin työskennellyt:

Jos valittu työntekijä on aiemmin työskennellyt saman kunnan tai kaupungin alaisuudessa, hän toteuttaa perehdytyksen mukailleen käyden läpi vain tarvittavia asioita. Jos taas valittu työntekijä tulee ensimmäistä kertaa kyseisen kunnan tai kaupungin palvelukseen, hän käy läpi kattavamman perehdytyksen. Ajatusta perehdytyksen mukauttamisesta tarpeeseen tukee Huilajan (2014, 67–68) näkemys siitä, että organisaatioissa jo työskennelleen työntekijän kohdalla perehdytystä voidaan keventää. Suhteessa rekrytoijan osaamisen tunnistamiseen hakijasta perehdytyksen mukauttaminen tarpeeseen on yhteydessä siinä mielessä, että rekrytoijan tulee arvioida ja tunnistaa työtehtävään valitun osaamisen taso, jotta hän voi suhteuttaa perehdytyksensä siihen. Tällä tavoin ajateltuna perehdytyksen suhteuttaminen tarpeeseen voidaan nähdä rekrytoijan keinona työtehtävään valitun osaamisen tunnistamiseksi.

Ja siinä käydään vähän niinku rasti ruutuun, että mitä on luvassa. Jos on (kunnan tai kaupungin) työntekijä ennestään, niin aika paljon voi skipata. Mutta monesti on tullut sitten ulkopaikkakuntalaisia, niin sitten on uuttakin (perehdytettävää asiaa). (H2)

Perehdytysprosessia tulisi myös jollain tapaa organisaatioissa seurata (Oosi ym., 2020, 57). Rekrytoinnin jälkivaiheessa perehdytyksen seurantaan liittyen haastateltavat kertoivat, että he toteuttavat perehdytyksen seurantaan tapaamalla uuden työntekijän tai vaihtoehtoisesti useat samaan aikaan aloittaneet uudet työntekijät tietyn määräajan jälkeen eräänlaisessa perehdytyksen seurantapalaverissa. Tässä palaverissa käydään läpi, miten uuden työn aloittaminen on sujunut, millaisia ongelmia uudet työntekijät ovat kohdanneet, millaisia tarpeita heillä on ilmennyt ja millaisia mahdollisia kysymyksiä heillä on herännyt. Rekrytoijan osaamisen tunnistamisen prosessiin työtehtävään valitusta perehdytyksen seurantapalaverin järjestäminen liittyy siinä mielessä, että näin rekrytoija saa tietoa, miten uudesta työntekijästä rekrytointiprosessissa havaitut ominaisuudet ja osaamiset ovat toimineet käytännössä ja onko uusi työntekijä esimerkiksi tyytyväinen siihen, kuinka hänen osaamispotentiaaliaan koulu yhteisössä on hyödynnetty. Näin ajatellen perehdytyksen seurantapalaverin järjestämisen käytäntö voidaan nähdä rekrytoijan keinoksi työtehtävään valitun osaamisen tunnistamisessa.

Kun on vähän aikaa se työ ollut täällä, niin mä sitten kokoan ne uudet ihmiset. Jos niitä on useampi. Niin sitten mä käyn niiden kanssa keskustelua, että minkälaisia asioita on noussut sieltä, tavallaan niitä tarpeita. Että on tilaisuus kysyä. (H5)

Eräs haastateltavista kertoi lisäksi perehdytyksen seurantaan liittyen vierailevansa uusien opettajien oppitunneilla näin hiukan seuraten heidän työskentelyänsä. Uusien työntekijöiden työskentelyn seuraaminen voisi olla rinnastettavissa muihin erityisesti kouluorganisaatioissa käytettäviin perehdytyksen seurannan tapoihin, kuten koeaika- ja

kehityskeskustelukäytäntöihin (ks. Viitala, 2005, 239; Oosi ym., 2020, 57). Suhteessa osaamisen tunnistamisen prosessiin työtehtävään valitusta työskentelyn seuranta on yhteydessä siten, että näin rekrytoija saa konkreettista, itse havaittua ja ajantasaista tietoa siitä, vastaako työtehtävään valitun osaaminen ja muut ominaisuudet rekrytointiprosessissa havaittuja osaamisia ja muita ominaisuuksia. Mikäli rekrytoija havaitsee työtehtävään valitun toiminnassa jotain puutteita, on hänellä mahdollisuus tukea työntekijää tarvittavalla tavalla. Toisaalta, jos rekrytoija havaitsee työntekijästä jotain sellaista uutta osaamista, jota rekrytointiprosessissa ei ole tullut ilmi, hän pystyy valjastamaan tämän uuden osaamisen käyttöön organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Näin uuden työntekijän työskentelyn seuranta voidaan nähdä keinona rekrytoijan osaamisen tunnistamiseen valitusta työntekijästä.

Veikkaan, että koulut aika nopeasti bongaa tällaiset taidot, mitkä ei ole kenties tulleet ilmi (rekrytointiprosessissa). (...) Minä juttelen paljon ja käyn siellä luokissa. Uusia varsinkin, kun tulee opettajia, niin käyn katsomassa, että miten hoitaa hommansa. (H8)

5.2 Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen työkalupakki

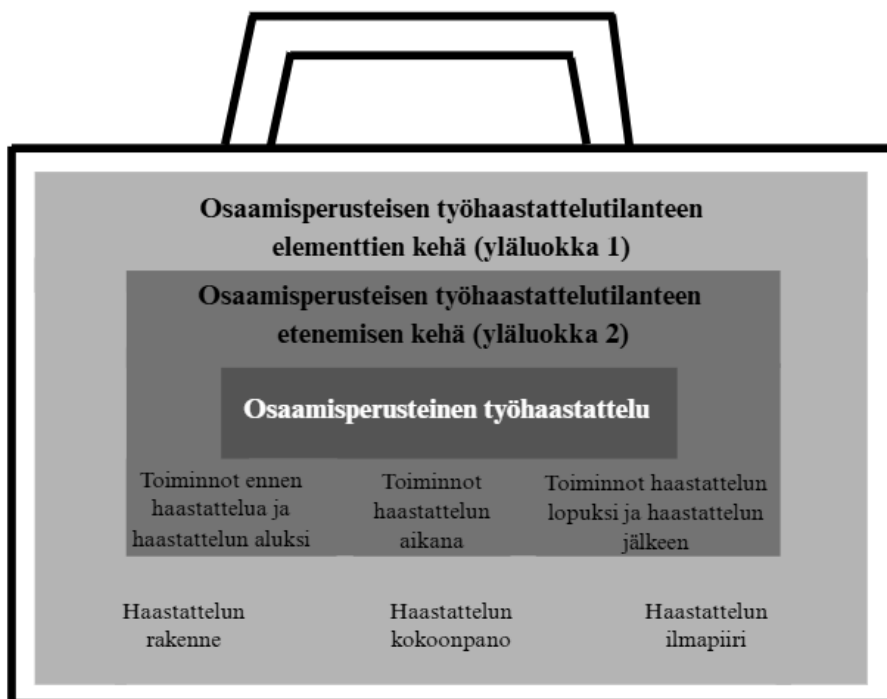
Tässä luvussa esittelen haastatteluista nousseita ideoita osaamisenperusteisen työhaastattelutilanteen rakentamiseksi. Ajatuksenani on rakentaa haastateltavien ajatusten ja ideoiden pohjalta työkalupakki osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen toteuttamiseen. Haastateltavien tehtävänä oli haastattelun yhteydessä ideoida työhaastattelutilanne, jonka kautta työnhakijasta saataisiin mahdollisimman paljon ja monipuolisesti organisaation kannalta merkittävää osaamista esiin. Haastateltavat pohtivat osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen osalta esimerkiksi sitä, miten työhaastattelutilanne etenisi, mitä tilanteessa tapahtuisi ja keitä tilanteessa olisi paikalla. Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen tutkimustulosten kohdalla on syytä huomata, että haastateltavat ovat ideointinsa aikana ajatelleet suurelta osin rekrytointiprosessia ideaalitalanteessa: Tällöin heillä olisi aikaresurssia vapaasti käytössään rekrytointiprosessiin hyödynnettäväksi, ja samalla he voisivat myös sitouttaa henkilöstöä vapaammin osaksi prosessia. Todellisuudessa lähes jokainen haastateltavista kertoi, että esimerkiksi runsaan hakijamäärän tai rehtorin laajan työnkuvan vuoksi yksittäiseen rekrytointiprosessiin on usein hyvin rajallisesti aikaa, ja henkilöstöä tai vaikkapa oppilaita voi olla vaikea vapauttaa työskentelystään mukaan rekrytointiprosessin tueksi. Rekrytointiprosessin henkilöstö- ja aikaresurssin niukkuuden kanssa yhdensuuntaisesti on todettu, että erityisesti perehdytyksen toteutus on usein hyvin vähäistä: Toisin sanoen siihen käytetty henkilö- ja aikaresurssi on jopa minimaalista (ks. esim. Mälkki, 2025, 165).

Koska haastateltavat kertoivat kokevansa rekrytointiprosessin työlääksi ja ajoittain jopa kuormittavaksi työtehtäväksi, halusin tarjota osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen tutkimustulosten kautta rehtoreille helppoa ja nopeaa tapaa kehittää omaa rekrytointiprosessiaan. Tarkoitukseni ei ole siis laajentaa organisaatioiden rekrytointiprosesseja entisestään, vaan pikemminkin antaa vaihtoehtoisia tapoja toimia työhaastattelutilanteessa. Niinpä valitsin osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen ideoinnista nousseiden tutkimustulosten esitystavaksi juuri työkalupakin. Ajatukseni on, että esittämäni osaamisperusteista työhaastattelutilannetta ei tarvitse ottaa käyttöön kokonaisuutena, vaan siitä voi poimia työkalupakin tavoin yksittäisen työkalun kokeiluun työhaastattelutilanteen tueksi ja kehittämiseksi. Mikäli kyseistä työkalua ei koekaan itselleen ominaiseksi, sen voi hylätä, ja kokeilla jotain toista. Mikäli kyseinen työkalu taas tuntuu itselle toimivalta toimintatavalta, voi sen ottaa pysyväksi työkaluksi omaan työhaastattelutilanteeseen. Tämän jälkeen voi lähteä kokeilemaan jotain toista työkalua. Työkaluja voi tietyllä tapaa myös vaihtaa keskenään: Rekrytoija voi poistaa työhaastattelutilanteesta jonkin työkalun, ja ottaa sen tilalle toisen.

Haastattelujen pohjalta osaamisperusteiseen työkalupakkiin muodostui kaksi kehää: *osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen elementtien kehä* ja *osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen etenemisen kehä*. Nämä kehät toimivat samalla myös tämän osa-alueen yläluokkina. Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen elementtien kehä sisältää tutkimushaastatteluiden kautta rakentuneet työhaastattelutilanteen pohjana tai taustalla vaikuttavat haastattelun rakenteeseen, kokoonpanoon ja ilmapiiriin liittyvät alaluokat. Vaikka työhaastattelutilanteen elementit vaikuttavat osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen pohjana tai taustalla suurempina linjoina, ne tapahtuvat ajallisesti jo yleisesti ottaen selkeästi ennen virallista työhaastattelutilannetta: Rekrytoija siis suunnittelee esimerkiksi haastattelun rakenteen ja kokoonpanon organisaatiossa jo ennen kuin virallinen työhaastattelutilanne on käsillä. Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen etenemisen kehä taas pitää sisällään kronologisesti avatun työhaastattelutilanteen sisältämät alaluokat ennen haastattelua ja haastattelun aluksi tapahtuvista toiminnoista, haastattelun aikana tapahtuvista toiminnoista sekä haastattelun lopussa ja haastattelun jälkeen tapahtuvista toiminnoista. Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen etenemisen kehän toiminnot tapahtuvat siis hyvin konkreettisesti ja näkyvästi haastattelun aikana haastattelutilanteen elementtien jäädessä haastattelun ajaksi enemmänkin taka-alalle.

Hyödynnän tarkastelussani haastateltavien lainauksia ja käytän kahdeksasta haastateltavasta tunnistetietoja H1-H8 lainausten yhteydessä. Kokonaiskuvan selkeyttämiseksi esittelen

osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen työkalupakin kehineen eli yläluokkineen sekä niihin sisältyvät alaluokat alla olevassa kuviossa ennen niiden tarkempaa tarkastelua. Pyrin kuvaamaan alla olevan kuvan (Kuva 2) avulla työkalupakissa osaamisperusteisen työhaastattelun ympärille muodostuneita kahta kehää eli yläluokkaa, sekä niihin liittyviä alaluokkia edellä mainittuine ominaisuuksineen.



Kuva 2. Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen työkalupakki.

5.2.1 Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen elementtien kehä

Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen elementit koostuvat niistä tekijöistä, joiden osalta rekrytoijaorganisaatio aloittaa todennäköisesti suunnittelun tai pohdiskelun jo paljon ennen itse työhaastattelutilannetta ja sen etenemiseen liittyviä tekijöitä. Toisaalta erityisesti jotkut haastattelun ilmapiiriin liittyvät tekijät voivat olla sellaisia, joihin rekrytoija ei pysty välttämättä edes vaikuttamaan: Joskus haastattelun ilmapiiri voisi muodostua esimerkiksi sellaiseksi, että syystä tai toisesta haastateltava ei avaudu osaamisestaan, vaikka rekrytoija yrittäisi kaikin tavoin tukea hakijaa myönteisen ilmapiirin kautta kertomaan omasta osaamisestaan. Esimerkiksi tilanteen ainutlaatuisuus ja osapuolten erilaiset toiveet ja tavoitteet voivat omalta osaltaan vaikuttaa haastattelutilanteen sujuvuuteen (ks. Huilaja, 2019, 4). Osaamisperusteisen työhaastattelun elementit ovat tietyllä tapaa myös suurempia linjoja osaamisperusteisen työhaastattelun suunnittelussa, kun taas etenemisen suunnittelussa edetään tarkempiin detaljeihin. Lisäksi osaamisperusteisen työhaastattelun elementit ovat sellaisia, jotka ovat

haastattelutilanteen aikana pääsääntöisesti taustalla vaikuttavia tekijöitä, kun taas etenemiseen liittyvät tekijät ovat haastattelun aikana konkreettisemmin esillä. Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen elementtien osalta haastatteluista nousi esiin kolme alaluokkaa: *haastattelun rakenne, haastattelun kokoonpano ja haastattelun ilmapiiri.*

Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen haastattelun rakenteen osalta lähes jokainen haastateltava mainitsi, että lähtisi rakentamaan osaamisperusteista työhaastattelutilannetta kouluorganisaatiossaan monivaiheiseksi. Jokainen monivaiheisuudesta maininnut haastateltava ottaisi osaamisperusteiseen työhaastattelutilanteeseen mukaan yksilöhaastattelun ja ryhmähaastattelun. Tämän lisäksi haastateltavat nostaisivat haastatteluun mukaan vielä vaihtoehtoisesti videohaastattelun, videoitavat tehtävät, näyttöoppitunnin tai lyhyemmän opetustilanteen. Monivaiheisuuden ajatus on siis rinnastettavissa useiden erilaisten työnhakijan arviointimenetelmien käyttöön vaiheittaisesti toisiaan täydentäen ja tukien (ks. Huilaja & Valkonen, 2012, 139; Hyppänen, 2013). Haastateltavat kokivat, että voisivat saada hakijan osaamisesta tietoa laajemmin ja monipuolisemmin monivaiheisen haastattelun kautta. Monivaiheisuuden myötä hakijalle nähtiin myös avautuvan erilaisia oman osaamisen osoittamisen tapoja: Näin jokaiselle hakijalle löytyisi varmasti ainakin yksi itselle luonteva ja miellyttävä tapa oman osaamisen esiintuomiseksi.

Mut mä näen kyllä, että sillä on ihan valtava merkitys sillä (haastattelun) kaksivaiheisuudella. Että se pelkkä puolen tunnin yksilön haastattelu, niin se ei anna sitä samaa, kuin mitä vaikka ryhmähaastattelu. (H3)

Ryhmähaastattelu matikisteilla olisi ihan älyttömän mielenkiintoinen. Tai se paljastaisi kyllä työyhteisössä toimimisvalmiuksista aika paljon. Minkälainen persoona. Siihen täsmänä henkilö- tai privaattihaastattelut. Ja siihen näyttötunnit vielä, niin olis mahtava. Aikaa menis, mutta se olis sen arvoista varmasti. (H6)

Rekrytointitilanne tulisi nähdä rekrytoijan ja työnhakijan vastavuoroisena neuvotteluna, jossa työnhakijalla on mahdollisuus oman osaamisensa markkinoimiseen (Huilaja, 2019, 75; Fevre 1992, 12). Haastattelutilanteen monivaiheisuuden lisäksi osa haastateltavista avasi ajatuksiaan työhaastattelun väljyydestä. Haastateltavat kokivat, että osaamisperusteisessa työhaastattelutilanteessa tulisi olla riittävästi väljyyttä, jotta haastateltavalle jää tilaa osoittaa omaa osaamistaan. Näin haastateltavalle syntyy mahdollisuus osoittaa myös esimerkiksi sellaista osaamista, jota rekrytoija ei huomaa kysyä häneltä. Nämä huomiot yhdistyvät tietyllä tapaa myös Mäen ja Wickström-Grotellin (2020, 29) näkemykseen siitä, että organisaatiolla tulisi olla osaamisen tunnistamisen mahdollistavat rakenteet ja toimintatavat: Kun näiden rakenteiden ja toimintatapojen kautta organisaation osaamisen tunnistaminen tehostuu, samalla

huomiota kiinnitetään todennäköisesti enemmän myös työnhakijan osaamisen osoittamisen mahdollisuuksiin. Tilan antaminen haastateltavalle oman osaamisen ilmaisemiseen työhaastattelussa tukee myös haastateltavan arvioinnin mahdollisuuksia (Hyppänen, 2013). Jos haastattelu sen sijaan olisi liian tarkasti aikataulutettu ja rakennettu liian tiukasti täysin kysymyspatteriston varaan, ei haastateltavien mukaan hakijalle jäisi oikein tilaa oman osaamisensa vapaampaan ilmaisuun. Vaikka työhaastattelun kysymysrunko on siis suositeltavaa valmistella ennalta, tulee haastattelussa jättää tilaa myös esimerkiksi täydentäville lisätarkennuksille (Viitala, 2021, 82).

Mitä enempi sen ihmisen annetaan itse kertoa siitä omasta osaamisestaan, eikä me tukahduteta sitä tilannetta niillä omilla hirveän tarkoilla kysymyksillä. Vaikka me tehdään sitäkin. Mutta se, että siinä olisi jotenkin semmoista hengittämisen vapautta ja mahdollisuutta tuoda sitä omaa osaamista esille. (...) Tai että se ihmisen oma ajatus vie häntä, eikä se, että me tykitetään just samat kysymykset kaikille. (H1)

Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen kokoonpanosta keskusteltaessa lähes kaikki haastateltavista mainitsivat, että toteuttaisivat osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen tiiminä. Tiimiin sisällytettiin rehtorin itsensä ohella esimerkiksi apulaisrehtori, muita hallinnon edustajia, hakijan tulevaa työtehtävää edustavan tiimin jäseniä sekä muita kouluorganisaation opettaja- tai ohjaajajäseniä. Rekrytoijatiimin kokoonpanon ajateltiin vaihtelevan riippuen tehtävästä, johon rekrytointi kohdentui. Haastateltavat suhtautuivat ristiriitaisesti siihen, otettaisiinko haastatteluun mukaan oppilas- tai vanhempaintoimikunnan jäseniä: Osa haastateltavista koki, että oppilaat ja vanhemmat voisivat tuoda haastattelutilanteeseen oman näkökulmansa esimerkiksi tarkkailijan roolissa, osa taas halusi pitää haastattelukokoonpanon pienempänä. Yhtä mieltä haastateltavat olivat kuitenkin siitä, että lopullinen vastuu päätöksestä on aina rehtorilla, eivätkä esimerkiksi oppilaat tai huoltajat toimi päätöksentekijöinä.

Tiiminä toteutettavan osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen etuna haastateltavat näkivät erityisesti sen, että tiimin eri edustajilla on erilaista osaamista, ja tätä kautta hakijan osaamista saadaan monipuolisemmin esiin. Lisäksi tiimissä tehtävä haastattelu mahdollistaa sen, että rehtori voi siirtyä haastattelijan roolista ikään kuin taka-alalle tarkkailijan rooliin, ja saada näin hakijan osaamisesta mahdollisesti lisätietoa. Edellä esitettyjä huomioita tukee Raasumaan (2010, 260) ajatukset rehtorin vastuusta suhteessa koko kouluorganisaation rekrytointiprosessiin sekä Viitalan (2021, 82) huomiot haastattelun toteuttamisen mahdollisuuksista tiiminä ja tiimin jäsenten välisen roolijaon kautta.

Se on ollut hyvä, että on ollut opettaja mukana haastattelussa. Ja opettaja on sitten haastatellut opettajaa. Ja sä itse hyppäät siinä vaiheessa ulos. Niin näet sen kommunikation, miten se opettajan kanssa sujuu tällä haastateltavalla. Että kun hän tajuaa, että tuossa onkin opettaja. Että siinä ei ole rehtori, esimies, vaan hänen tuleva kollega. (H8)

Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen ilmapiirin osalta jotkut haastateltavista kuvasivat, että työhaastattelutilanteen tunnelman tulisi olla rento ja mukava, ja sen tulisi perustua tasavertaisuuden ja turvallisuuden periaatteisiin. Haastattelutilanne olisi optimaalinen silloin, kun se ei tuntuisi edes haastattelulta, vaan ehkäpä enemmän rennolta jutustelulta. Näitä huomioita tukee Ketamon ym. (2022, 15) sekä Huilajan ja Valkosen (2012, 140) näkemykset toimivan vuorovaikutuksen ja haastattelutilanteen ilmapiiritekiäjien merkityksestä työntekijän valintaan. Lisäksi haastattelun aikana rekrytoijan tulisi pyrkiä löytämään haastateltavasta hänen vahvuuksiaan, antaa haastateltavalle palautetta ja kannustaa häntä. Näihin seikkoihin liittyen Bjørnåvold (2000, 175) nostaa esiin työnhakijan vahvuuksien ja toisaalta myös heikkouksien tunnistamisen sekä Auvinen ja Lämsä (2020, 23) työnhakijoiden henkilökohtaisiin tarpeisiin vastaamisen merkityksen organisaatioiden rekrytointiprosesseissa. Kun haastattelun tunnelma on rento, myös haastateltava rentoutuu ja avautuu samalla omasta osaamisestaan enemmän. Haastateltavan kokemus turvallisesta, arvostavasta, kannustavasta ja tuttavallisesta haastattelun tunnelmasta vahvistaa myös varmasti omalta osaltaan haastateltavan rohkaistumista oman osaamisensa laaja-alaisempaan osoittamiseen.

Tietenkin sitten haastattelijan tehtävä on pehmittää sitä, ja yrittää löytää niitä vahvuuksia, ja jotenkin antaa palautetta siinä haastattelun aikana myös. (...) Että nostaa ikään kuin, että hyvin sanoit, että jatketaanko vielä tuosta noin. Kyllähän se on ihan niinku mikä tahansa vuorovaikutustilanne, niin aina se perustuu vuorovaikutukseen ja siihen, että ollaan yhdenvertaisia siinä tilanteessa. Vaikka meidän roolit on erilaiset. (H4)

Toisaalta sitten huomaa jotenkin, että ne unohtaa, että ne on edes haastattelutilanteessa. (...) Että aletaan keskenään keskusteleen, ja tavallaan ei muistetakaan, että oltiin niinku tämmöisessä haastatteluhommassa. (H3)

5.2.2 Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen etenemisen kehä

Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen etenemisen kehä koostuu työhaastattelutilanteen eri vaiheissa esiintyvistä, pääsääntöisesti hyvinkin konkreettisista rekrytoijaorganisaation menetelmällisistä valinnoista. Lisäksi haastatteluista nousi myös joitain rekrytinnissa käytettävän järjestelmän kehitysideoita, jotka omalta osaltaan tukisivat osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen sujuvuutta. Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen etenemiseen liittyvät tekijät ovat myös rekrytoijaosapuolen tietoisia valintoja haastattelun etenemiseen

liittyvistä yksityiskohdista, joten rekrytoijan tulee pohtia niitä etukäteen ennen haastattelua. Koska työhaastattelutilanteen etenemiseen liittyvissä tekijöissä on kyse pienemmistä detaljeista suurten linjojen sijaan, voidaan niitä kokeilla ja vaihtaa työkalupakista yleisesti ottaen hieman pienemmällä työmäärällä ja vaivalla suhteessa edellä esiteltyihin elementteihin. Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen etenemisen osalta haastatteluista nousi esiin kolme alaluokkaa: *toiminnot ennen haastattelua ja haastattelun aluksi, toiminnot haastattelun aikana sekä toiminnot haastattelun lopuksi ja haastattelun jälkeen.*

Osa haastateltavista nosti esiin ajatuksen siitä, että heidän olisi rekrytoijan ominaisuudessa tarpeellista saada hakijan osaamisesta monipuolisesti tietoa jo ennen osaamisperusteista haastattelutilannetta. Osaamista voitaisiin haastateltavien mukaan osoittaa ennen haastattelua esimerkiksi videotehtävien, vahvuusprofiilin sekä muodollisen kirjallisen hakemuksen kautta. Videotehtävien kautta hakija saisi rauhassa valmistella suorituksensa omassa tutussa ympäristössään. Videotehtävät voisivat toimia erityisen hyvin muun kuin koulutuksen kautta hankitun osaamisen osoittamisessa. Videotehtävät voitaisiin nähdä organisaatioissa eräänä työnhakijan arvioinnin menetelmänä muiden menetelmien rinnalla (ks. esim. Hyppänen, 2013).

Vahvuusprofiilina voisi toimia esimerkiksi VIA-vahvuuskartoitus. Vahvuusprofiilin kautta rekrytoija voisi saada tietoa hakijan henkilökohtaisista vahvuuksista ja alustavaa tietoa myös siitä, millainen persoona haastatteluun on tulossa. Tämä voisi omalta osaltaan tehostaa hakijan osaamisen tunnistamista, kun rekrytoija tietäisi tarttua tietyllä tapaa oikeisiin asioihin kunkin hakijan vahvuuksista. Lisäksi vahvuuskartoituksen myötä rekrytoija saisi arvokasta tietoa siitä, voisiko kyseinen hakija olla sopiva puuttuva palanen työyhteisöön tai tiettyyn tiimiin. Työnhakijan ymmärrys omista vahvuuksistaan tukee myös esimerkiksi hänen yhteistyökykyään muun henkilöstön kanssa organisaation mahdollisena tulevana työntekijänä (Välimaa, 2014, 94). Vahvuusprofiili voisi omalta osaltaan tukea myös tätä seikkaa. Perinteinen kirjallinen työhakemustuotos haluttiin pitää mukana myös osaamisperusteisessa rekrytointiprosessissa, sillä sen nähtiin antavan arvokasta tietoa paitsi hakijan monipuolisesta osaamisesta, myös erityisesti hakijan kielellisen tuottamisen tasosta. Tätä näkökulmaa tukee myös Hyppäsen (2013) huomio kirjoitusasun huomioimisesta osana työnhakijan arviointia.

Olisi tietenkin hyvä, kun siinä olisi vaikka joku tällöinen vahvuusmittaus. Voisi ajatella jotakin VIA-mittausta esimerkiksi. Että ihminen lähettäisi etukäteen vaikka VIA-profiilin. Mutta siihen sä et voi perustaa sitä sun valintaa. (...) Se voisi olla hyvä lisätieto siitä, että minkälaiset vahvuudet sun persoonasta löytyy. (H5)

Kyllä mä tykkään, että on se muodollinenkin tällöinen niinku paperilla hakeminen. Se kuuluu siihen, että saa jotakin semmoista käsitystä niistä

(hakijoista) ja näkee kielellisen tuoton. Kyllä mä seuraan tätä äidinkielen tasoa. Ihan täynnä kirjoitusvirheitä, niin sekin kertoo jostakin. (H7)

Edellä mainittujen osaamisen osoittamisen tapojen lisäksi haastateltavat mainitsivat osaamisen osoittamisen tavaksi ennen osaamisperusteista haastattelutilannetta myös osaamisen osoittamisen eri tavoin Kuntarekry-järjestelmän kautta. Useammassa haastattelussa nousi esiin ajatus Kuntarekry-järjestelmän kehittämisestä rekrytoijaorganisaation tueksi hakijan osaamisen tunnistamisprosessia ajatellen. Haastatteluissa kehittämisajatuksina mainittiin rekrytoijan hakutoimintojen tehostaminen, hakemuksen täyttämistä ohjaavat virkkeet hakijalle, selkeä kohta CV:n liittämiseen, hakijan itsensä täytettävä ja päivitettävä osaamisprofiili sekä hakijoiden osaamisten vertailua varten oleva taulukkopohja rekrytoijalle. Lisäksi haastateltavien toiveena oli, että kelpoisuuteen liittyvä osaaminen ja muu osaaminen olisi eroteltu Kuntarekry-järjestelmässä omiksi osioikseen. Näihin kehittämisajatuksiin vastauksena voisi olla myös tekoäly, jonka ennustetaan tulevaisuudessa tukevan esimerkiksi työnhakijoiden osaamisprofiilien seulontaa sekä hakijoista saapuneen datan läpikäyntiä (Auvinen & Lämsä, 2020, 22). Näiden kehittämistoimenpiteiden kautta hakijalla olisi mahdollisuus omalla aktiivisuudellaan osoittaa omaa osaamistaan monipuolisemmin ja virheettömämmin rekrytoijalle jo ennen haastattelua. Vastaavasti rekrytoijan kannalta nämä kehittämistoimenpiteet helpottaisivat hakijoiden erilaisten osaamisten hakua ja tunnistamista, hakijoihin tutustumista ennakkoon jo ennen haastattelua sekä hakijoiden osaamisten vertailua.

Että jos saisi sinne Kuntarekryyn tosiaan semmoisen selkeän listauksen siitä, että mitä tämä henkilö oikeasti osaa. Se koulutus erikseen ja sitten se osaamiskartoitus erikseen. Ja ne olis niinku silleen selvästi vertailtavissa, vertailupohjainen taulukko. Niin se varmasti antaisi jo vähän lisää varsinkin näissä tasatilanteissa. Hyvinkin voisi antaa kuvaa siitä hakijasta, että minkälainen hakija siellä oikeasti on. Että jotkut jättää aika suppeaksi sen vapaan sanan, ja se jää vähän aina kaivelemaan, että mitähän tämä jättää kertomatta. (H8)

Eräs haastateltavista avasi, kuinka joko ennen osaamisperusteista työhaastattelua esimerkiksi haastattelukutsun yhteydessä tai heti haastattelun aluksi olisi hyvä käydä haastattelun kysymysrunko ja tehtävissä vaadittavat osaamiset läpi haastateltavan kanssa. Tässä olennaista on, että yhdenmukaisuuden periaatetta kunnioittaen kysymysrunkoa katsotaan organisaatiossa tällöin läpi jokaisen haastateltavan kanssa (ks. Huilaja, 2019, 31–32). Näin haastateltava voi ainakin hiukan valmistautua siihen, että mitä omasta osaamisestaan haluaa kertoa. Tällainen ennakkointi voi myös tukea esimerkiksi hakijan oman osaamisen sanallistamista sekä sitä, että häneltä ei jää mitään olennaista osaamista vahingossa mainitsematta.

Muita haastattelussa nousseita ajatuksia osaamisperusteisen työhaastattelun alussa toteutettaviksi toimenpiteiksi olivat vapaa keskustelu ennen virallisen haastattelun aloitusta sekä vapaamuotoinen osio heti haastattelun alkuun. Eräs haastateltava mainitsi, että osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen aluksi kannattaisi jutella haastateltavan kanssa rennosti ihan muista asioista ennen virallisen haastatteluosuuden aloittamista. Tämä rentouttaa omalta osaltaan tunnelmaa ja saa todennäköisesti hakijan kertomaan itsestään ja omasta osaamisestaan avoimemmin sekä laaja-alaisemmin. Tämä huomio on rinnasteinen Hyppäsen (2013) ajatukseen haastattelun aluksi käytävän vapaamman jutustelun merkityksestä tunnelman rentouttamiseksi. Vapaamuotoisen osion ajatuksena oli, että hakija saisi kertoa vapaasti itsestään, omasta osaamisestaan sekä siitä, mikä omassa alassa erityisesti kiinnostaa. Tätä kautta hakijalle annetaan vapaa tila kertoa omasta osaamisestaan se, mitä hän itse haluaa haastattelussa avata. Näin ajateltuna rekrytointitilanne voidaan nähdä työnhakijan näkökulmasta toisaalta tapana oman ammatillisen identiteettikuvan rakentamiseen (ks. Tiitinen & Lempiälä, 2022, 4, 7), ja toisaalta taas mahdollisuutena valikoida omasta osaamispotentialistaan ne osaamiset, vahvuudet ja osaamisyhdistelmät, jotka hän organisaation tietoisuuteen haluaa tuoda (ks. Ketamo ym., 2022, 11). Vapaamuotoinen osio voi toimia myös jollekin hakijalle väylänä näyttää konkreettisesti omaa osaamistaan rekrytoijaosapuolelle.

Kyllä mä ajattelen, että se meidän 10 minuuttia (vapaa osio haastattelun alussa). Niin se on semmoinen hyvä (osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen tekijä). Koska sillä ihmisellähän saattaa olla semmoista osaamista, mitä ei oikein se mekaaninen hakuprosessi tuo esille. Mutta että hän voi siinä kertoa sitä. (H1)

(Vapaassa osiossa) yksi (hakija) oli kehittänyt semmoisen hauskan tuntistrukturimallin ja semmoisen vuosikellon, niin se sitä (esitteli). (H2)

Lisäksi eräs haastateltavista kuvaili, että voisi olla mielenkiintoista nähdä hakijan aiempi kehityskeskustelulomake osaamisen tunnistamisen tukena. Tämän haastateltava voisi tuoda mukanaan haastatteluun, ja se voitaisiin katsoa yhdessä läpi haastattelun aluksi. Aiemmasta kehityskeskustelulomakkeesta rekrytoija saisi arvokasta tietoa erityisesti hakijan vahvuuksista ja vastaavasti kehittämisen kohteista, sekä siitä, mitä hakija on aiemmassa organisaatiossa esihenkilönsä kanssa todennut tai sopinut. Aiempi kehityskeskustelulomake voisi myös avata haastattelijalle hakijan mahdollisia toiveita ja odotuksia suhteessa omaan työhönsä ja uraansa tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Näin ajateltuna aiempaa kehityskeskustelulomaketta voitaisiin tietysin reunaehdoin hyödyntää työhaastattelutilanteessa esimerkiksi työnhakijan oman osaamisen viestimisen välineenä (ks. Oosi ym., 2020, 54).

Haastattelun aikana tapahtuvista toiminnoista osa haastateltavista nosti esiin monimenetelmällisyyden merkityksen sekä omien ajatusten ja toimintatapojen mallintamisen arjen tilanteita apuna käyttäen. Monipuolinen erilaisten menetelmien käyttö haastattelun aikana voisi haastateltavien mukaan tukea hakijan osaamisen monipuolista ilmaisua: Näin hakijan osaaminen voidaan nähdä kokonaisuutena yksittäisten osaamisten sijaan. Rekrytointiprosessin monipuolisuuden kautta voidaan vahvistaa paitsi organisaatioon valitun työntekijän osaamista, myös esimerkiksi motivaatiota, sitoutuneisuutta ja suoriutumista (Huselid, 1995, 635). Omien ajatusten ja oman toiminnan mallintamisen kautta hakija taas voisi avata rekrytoijalle esimerkiksi omia epäonnistumisen hetkiä ja niistä selviytymistä tai perustella omia pedagogisia valintojaan ja toimintatapojaan. Toimintona mallintaminen tukisi myös omalta osaltaan lopulta sitä, että rekrytoija saisi lisää tietoa hakijan todellisesta osaamisesta, tässä tapauksessa esimerkiksi käytännön työtehtäviin ja niistä selviämiseen liittyvästä osaamisesta. Omien ajatusten ja toiminnan mallintamisen näkökulmaa tukee McClellandin (1973, 7–8) esittämä näkemys siitä, että kompetensseja tulisi arvioida nimenomaan arjen todellisuutta peilaavien tehtävien kautta.

Yksittäiset esimerkkitapaukset kertovat ihan hirveän paljon siitä osaamisesta. Miten selviytyy yhteistyössä työstä ja vuorovaikutuksesta toisten kanssa. Ja sitten myös se, että onko siellä niitä epäonnistumisia, jotka on sitten ratkaistu tietyllä tapaa. Että kyllä ne kaikki niinku luo sitä osaamis pohjaa. (H4)

Työnhakijan kattavan arvioinnin tukena organisaatioissa toimii esimerkiksi monipuolinen ja laadukas kysymysten esittämistapa (Hyppänen, 2013). Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat haastattelun aikana tapahtuvina toimintoina jonkinlaisia kysymysten asetteluun ja sisältöön liittyviä huomioita. Kysymysten asettelun ja sisällön osalta haastateltavat nostivat esiin vapaan kysymysten asettelun, tarkentavien kysymysten esittämisen, erityisesti kohdennettavat kysymykset opetussuunnitelmaan tai vaikkapa käytettäviin työvälineisiin liittyen, monipuoliset kysymykset erilaisista osaamisen osa-alueista sekä profession ohi esitettävät kysymykset laaja-alaisemman osaamisen kartoittamiseksi. Vapaan kysymysten asettelun kautta haastateltavalle nähtiin jäävän enemmän tilaa oman osaamisensa esiin tuomiseen. Tarkentavat kysymykset kohdennettiin esimerkiksi työhakemuksesta nouseviin tai työhaastattelun aikana herääviin mielenkiintoisiin teemoihin. Näihin teemoihin syventymisen nähtiin lisäävän rekrytoijan mahdollisuuksia saada lisätietoa hakijan osaamisista juuri näiden teemojen osalta.

Kohdennettavat kysymykset esimerkiksi opetussuunnitelmaan liittyen koettiin keinoksi saada lisätietoa haastateltavan ymmärryksestä opetussuunnitelmasta hänen työtään ohjaavana asiakirjana. Yleisesti ottaen kohdennettavien kysymysten merkitys nähtiin

rekrytoijaorganisaatioissa erityisesti ammatillista osaamista mittaavana toimintona. Osaamisten osa-alueiden monipuolinen tarkastelu esimerkiksi osaamisprofiiliin pohjautuen vahvasti haastateltavien mukaan mahdollisimman moninaisen osaamisen tunnistamista ja hakijan osaamisen näkemistä kokonaisuutena pelkkien yksittäisten osaamisten sijaan. Profession ohi esitettävät kysymykset kohdentuivat muihin kuin koulutuksen kautta hankittuihin osaamisiin, joten ne tukivat myös omalta osaltaan laaja-alaisen osaamisen tunnistamista.

Me sitten tavallaan napataan koppi, kun henkilö vaikka kertoo omasta tietystä, vaikka jostakin ihan muustakin osaamisesta. Sitten lähdetään niin kun tarkentaan kysymyksiä, että voitko kertoa siitä vielä lisää. Tai tulee joku semmoinen, että miten sä soveltaisit tuota osaamista vaikka tähän juttuun. Ja ehkä tämmöiselle vapaalle kysymyksenasettelulle pitää antaa aikaa. (H3)

Me kysytään semmoisia knoppikysymyksiä. (...) Tai me otetaan 3D-tulostin tohon pöydälle, että mikä tää on? (H2)

Sen muun osaamisen kartoittaminen voisi tapahtua jollakin kieroudella. Eli tuota jonkinlainen haastattelu tai kysely, joka menisi pikkusen sivuun siitä itse professiosta. (...) Että tulis tavallaan paljastettua ne osaamiset siinä vähän niinku tietämättään. (H6)

Jokainen haastateltavista esitti kouluorganisaatioissa osaamisperusteisen työhaastattelun aikana tapahtuvaksi toiminnoksi jonkinlaista toiminnallista tai keskusteluun pohjautuvaa tehtävää. Haastatteluissa nostettiin esiin joko yksilö- tai ryhmätasolla toteutettavia tehtäviä, jotka käsittelisivät jonkin työtehtävään liittyvän aiheen tai teeman valmistelua ja suunnittelua, kehittämistä, ongelmanratkaisua sekä esittelemistä. Tämä kokonaisuus voisi edetä esimerkiksi niin, että hakijat suunnittelevat ryhmässä vaikkapa jonkinlaisen opetussuunnitelmaan liittyvän kehitystehtävän, jonka he sitten esittelevät rekrytoijaosapuolelle. Tällaisen tehtävän kautta rekrytoija saisi tärkeää tietoa esimerkiksi hakijan kyvystä perustella omia mielipiteitään sekä tuoda ilmi ajatuksiaan ja toisaalta myös kuunnella toisten ajatuksia sopivassa suhteessa.

Toiminnalliset tehtävät voisivat myös olla jonkinlaisia näyttö- tai opetustuokioita omasta pedagogisesta tai muusta osaamisesta. Hakijalle voitaisiin esimerkiksi tarjota mahdollisuus siihen, että hän voisi esitellä haluamaansa osaamista rekrytoijaorganisaatiolle vaikkapa itsetehdyn videon muodossa. Näyttöopetustuokiot taas voitaisiin rakentaa niin, että tilanne toteutettaisiin aidossa luokkaympäristössä oppilaiden läsnä ollessa. Näin hakija voisi osoittaa omaa pedagogista taitoaan ja vuorovaikutustaan lasten ja nuorten kanssa. Edellä kuvatut esimerkit kohdentuvat työnhakijan arviointimenetelmistä erityisesti ongelmanratkaisutilanteisiin sekä näyttö- ja simulaatiotehtäviin (ks. Viitala & Jylhä, 2019, 274;

Hyppänen, 2013). Oman osaamisen esittelyssä itse tehty video taas toimii eräänlaisena dokumenttina oman osaamisen todentamisesta (ks. Hyppänen, 2013).

Että oikeasti laitettaisiin ne hakijat, jos ne on ihan outoja mulle, niin sinne luokan eteen tekemään opetusnäyte. Kaikilla olisi sama aihe, sama aika ja pieni tuokio lasten kanssa. Nähtäisiin, että miten se kommunikaatio lasten kanssa sujuu siellä luokassa. Ja ehkä vähän sitä pedagogista taitoa muutenkin, että miten hänellä asiat hallussa. Sitten teknisessä työssä, (...) että vien sinne teknisen työn luokkaan. Että laitapa sirkkeli päälle ja vetäisepä sirkkeli, ja sitten höylää se 2,2 milliiniin, ja sen jälkeen kenties vähän työkalujen käyttöä. Tai liikunnan opetuksessa, että lähdepä näyttämään joku koripallo- tai lentopallotekniikka, että miten sä opettaisit sen, niinku ihan sinne saliin. (H8)

Lisäksi jotkut haastateltavista mainitsivat, että osaamisperusteiseen työhaastattelutilanteeseen voisi ottaa mukaan jonkinlaisen yllätyksellisen elementin: Tämä voisi olla esimerkiksi haastattelun osittainen toteuttaminen tai toiminnallisen tehtävän esitleminen vieraalla kielellä, yleisimmin luonnollisesti englanniksi tai ruotsiksi. Toisaalta yllätyksellinen elementti voisi sisältyä myös opetustuokioon, jolloin rekrytoijaorganisaatiossa nähtäisiin, miten hakija tähän yllättävään muutokseen reagoisi. Yllätyksen elementin lisääminen osaksi haastattelutilannetta tarjoaisi rekrytoijalle mahdollisuuden saada arvokasta lisätietoa esimerkiksi hakijan tilannetajusta ja resilienssistä. Työnhakijan resilienssin arvioinnin kautta rekrytoija saa tärkeää tietoa samalla myös muista resilienssiin liitetyistä työnhakijan ominaisuuksista, kuten esimerkiksi hänen muutoskyvykkyydestään, itseohjautuvuudestaan tai ammatillisesta identiteetistään (Kinnunen, 2025; Martin ym., 2024, 1580).

Sitten jotakin yllättävää siinä (haastattelutilanteessa) voisi tapahtua. Ja hänen pitäisi reagoida siihen, että se tilanne muuttuisi. Että hän olisi valmistellut siihen hyvän musiikin tunnin, mutta sitten ei olekaan sähköpianossa sitä virtajohtoa. Tai liikunnan opetuksessa mennään luistelemaan, ja tulee aura-auto kentälle. (...) Että miten se tilanne jatkuu. (H7)

Osaamisperusteisen haastattelutilanteen lopuksi osa haastateltavista pyrki antamaan hakijalle vielä mahdollisuuden kertoa itsestään jotain sellaista, jota häneltä ei haastattelun aikana ole kysytty. Näin haastateltavalle avautuu vielä mahdollisuus nostaa esiin jotain sellaista osaamista, joka ei haastattelussa muutoin tulisi esiin. Haastateltavan toivottiin myös kertovan haastattelun lopuksi, mitä juuri hän voisi tuoda organisaatioon ja työyhteisöön mukanaan. Näin rekrytoija saa lisätietoa siitä, millaisen palasen juuri kyseinen henkilö työyhteisöön toisi. Samalla hakija voi avata omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan työyhteisötoimijana sekä tietyllä tapaa myös esimerkiksi omia itsereflektiotaitojaan. Työnhakijan avoimuuden voidaan nähdä toimivan työnhakijan lopullisen valinnan kannalta merkittävä tekijänä (Koivunen, 2016, 160–162). Lisäksi haastateltaville haluttiin antaa vielä haastattelun lopussa aikaa esittää haluamiaan

kysymyksiä rekrytoijalle. Tällä tavoin haastateltava voi osoittaa oman motivoituneisuutensa ja valveutuneisuutensa juuri kyseistä työtehtävää ajatellen. Samalla rekrytoija saa arvokasta tietoa paitsi siitä, mitä hakija häneltä kysyy, myös siitä, miten hakija hänelle kysymyksen esittää. Hakijan mahdollisuus vapaaseen kysymysten esittämiseen tukee omalta osaltaan hakijan monipuolisen arvioinnin toteutumista rekrytointiprosessin aikana (Hyppänen, 2013).

Haastatteluista nousi esiin haastattelun jälkeisenä toimintona haastatteluista ja koko haastatteluprosessista käytävä keskustelu. Tämä toiminto vaatii sen, että rekrytointihaastattelut toteutetaan kouluorganisaatioissa tiiminä. Ajatuksena on, että tiimi käy lyhyen kokoavan keskustelun jokaisen haastateltavan jälkeen niin, että jokainen tiimin jäsen voi kertoa lyhyesti omista huomioistaan kyseiseen hakijaan ja haastattelutilanteeseen liittyen. Lisäksi kaikkien haastattelujen jälkeen tiimissä voidaan käydä vielä hiukan laajempi keskustelu eri hakijoista sekä koko hakuprosessin etenemisestä ja siihen liittyvistä havainnoista. Tässä kohtaa jokainen tiimin jäsen voi avata omia havaintojaan ja muistiinpanojaan laajemmin eri haastateltavista. Muistiinpanot ja ajatusten jakaminen voisivat toimia tietynlaisena dokumenttina muiden dokumenttien rinnalla työnhakijan valintaprosessin tukena (ks. Viitala & Jylhä, 2019, 274). Samalla voidaan käydä läpi sitä, miten hakijasta tehdyt havainnot suhteutuvat hänen työhakemukseensa. Tätä kautta hakijan osaaminen tulee mahdollisimman monipuolisesti esiin, eikä mikään haastattelussa esiin noussut osaaminen jää huomiotta. Lisäksi tämä toiminto tukee haastateltavien vertailua ja asettamista paremmuusjärjestykseen. Yleisesti ottaen haastateltavat kuitenkin korostivat sitä, että lopullinen vastuu työntekijävalinnasta on aina viime kädessä rehtorilla. Tätä tukee ymmärrys siitä, että esihenkilö vastaa aina rekrytointiprosessin eri vaiheista ja niiden toteutuksesta (Raasumaa, 2010, 260).

Mä tykkään siitä, että meitä on useampi haastattelija haastattelemassa sitä (hakijaa). Ja sitten se keskustelu sen hakemuksen ja hakijoiden jälkeen, niin on aika hedelmällistä ollut aina. Paitsi että jutellaan niistä hakijoista, jutellaan myös prosessista. (H8)

5.3 Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkitys eri toimijatasoille inhimillisten voimavarojen näkökulmasta

Tässä luvussa käsittelen osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkitystä ja hyötyjä työnhakija-, organisaatio- ja yhteiskuntatasoille. Ajatuksenani on tarkastella, millaisia mahdollisuuksia haastateltavat näkevät siinä, että rekrytointiprosessissa työnhakijoiden osaamista pyrittäisiin selvittämään organisaation tarpeisiin kohdentuen mahdollisimman laaja-alaisesti. Erittelen haastateltavien huomioita kolmen tason kautta: Ensin tarkastelen, millaisia

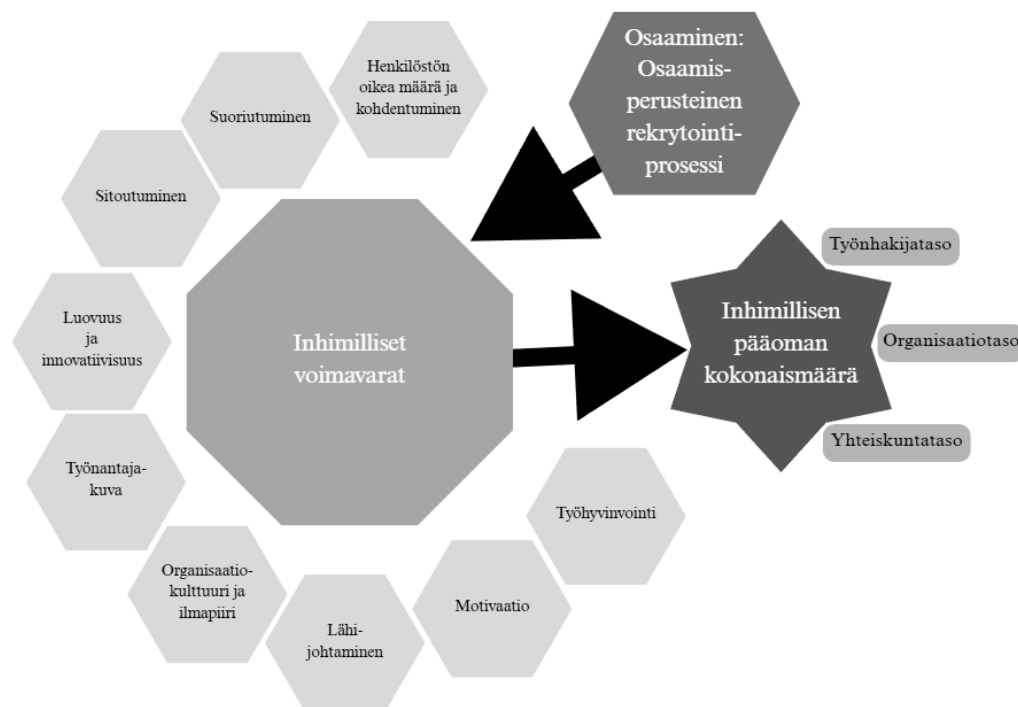
mahdollisuuksia haastateltavat näkisivät osaamisperusteisessa rekrytointiprosessissa olevan yksittäiselle työnhakijalle. Tämän jälkeen selvitän, miten haastateltavat näkevät organisaation hyötyvän osaamisperusteisesta rekrytointiprosessista. Lopuksi teen katsauksen haastateltavien ajatuksiin osaamisperusteisen rekrytointiprosessin yhteiskunnallisesta merkityksestä.

Hyödynnän tarkastelussani juuri näitä kolmea tasoa, koska mielestäni ne toimivat osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkityksen erittelyssäni luonnollisena jaotteluna: Työnhakijataso kattaa nimensä mukaisesti osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkityksen tarkastelun yksittäisen työnhakijan näkökulmasta. Organisaatiotasolla osaamisperusteisen rekrytointiprosessin mahdollisuuksia tarkasteltaessa huomioidaan paitsi organisaation ja sen työyhteisön, myös tietyllä tapaa ne rekrytoijaosapuolen osalta nähtävät hyödyt, joita osaamisperusteisen rekrytointiprosessin myötä rakentuu. Yhteiskunnallinen taso taas kattaa laajemmin ne kaikki paikalliset, alueelliset ja kansalliset merkitykset, joita osaamisperusteisen rekrytoinnin myötä voitaisiin saavuttaa.

Tarkasteluni osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkityksestä kolmella eri tasolla nojautuu soveltuen teoreettisessa viitekehyksessä esittelemääni Riitta Viitalan (2021, 37) malliin yrityksen inhimillisistä voimavaroista (Kuva 1). Tarkastelen mallia soveltaen sen suhteen, miten työnhakijan osaamisen voimavaran erityinen huomiointi rekrytointiprosessissa vaikuttaa muiden voimavarojen vapautumiseen työntekijän, organisaation ja lopulta koko yhteiskunnan käyttöön. Vapautuneet voimavarat voidaan nähdä kullekin tasolle kertyvänä inhimillisen pääoman kokonaisuutena. Inhimillisestä pääomasta puhuttaessa korostetaan henkilöstövoimavarojen merkitystä organisaation taloudellisen arvon tai kilpailukyvyn vahvistajana: Inhimillinen pääoma rakentuu organisaatiossa ja sen työyhteisössä henkilöstön yksittäisten työntekijöiden omien kokonaispotentiaalien kokonaisuutena (Cabrera & Cabrera, 2005, 720; Kukkonen & Jussila, 2015, 24; Hanhinen, 2010, 115). Valitsin osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkityksen tarkastelun tueksi juuri tämän mallin, koska havaitsin analyysiprosessini loppuvaiheessa, että haastatteluista nousevat niin työnhakija-, organisaatio- kuin yhteiskuntatasonkin käsitykset osaamisperusteisuuden merkityksistä asettuivat luonnollisesti tämän mallin inhimillisiin voimavaroihin.

Viitalan (2021, 37) malli on alun perin tarkoitettu yrityksen inhimillisten voimavarojen tarkasteluun, mutta sovelletaan mallia tässä kohtaa organisaatiotason lisäksi myös työnhakija- ja yhteiskuntatasoille. Tarkastelen mallin pohjalta haastatteluista nousseita havaintoja siitä, miten työnhakijan osaamisen tunnistaminen osaamisperusteisessa rekrytointiprosessissa heijastuu

muiden inhimillisten voimavarojen vahvistumiseen kolmella eri toimijatasolla. Näin ollen osaaminen nousee sovelluksessani mallista ikään kuin keskiöön muista inhimillisistä voimavaroista toimien tarkasteluni tulokulmana, ja ei näin olekaan niiden kanssa enää rinnasteinen. Lisäksi omassa sovelluksessani tarkastelen nimenomaan osaamisperusteisuuden tuottamia mahdollisuuksia eri toimijatasoille heijastaen osaamisen tunnistamista muihin mallin inhimillisiin voimavaroihin. Näin ajatellen mallissa osaaminen heijastuessaan muihin inhimillisiin voimavaroihin vapauttaa niitä työnhakijan, organisaation sekä yhteiskunnan käyttöön kasvattaen näin jokaisen tason inhimillisen pääoman kokonaismäärää. Kokoavasti voidaan siis todeta, että tarkastelen tässä luvussa, millaisia inhimillisiä voimavaroja ja tätä kautta inhimillistä kokonaispääomaa haastateltavien käsityksiin nojautuen eri toimijatasoille voisi vapautua osaamisperusteisen rekrytointiprosessin hyödyntämisen ja tätä kautta työnhakijan osaamisen monipuolisemman tunnistamisen myötävaikutuksena. Havainnollistan Viitalan (ks. 2021, 37) yrityksen inhimillisten voimavarojen mallista soveltamaani, tässä tarkastelussa käytettävää mallia seuraavalla kuvalla (Kuva 3):



Kuva 3. Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkitys eri toimijatasojen inhimillisen pääoman rakentajana.

Olen otsikoinut alaluvut kunkin toimijatason mukaan. Toimijatasot toimivat siis tarkasteluni yläluokkina. Toimijatasojen lisäksi otsikoinnissa on mukana myös kuvaus tämän osion tutkimustulosten päälainjoista. Etenen tarkastelussani työnhakijatasolta kohti organisaatiotasoa. Lopuksi päädyn tarkastelussani osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkitykseen yhteiskuntatasolla. Tarkasteluni alaluokkina toimivat osaamista lukuun ottamatta muut

inhimilliset voimavarat: *työhyvinvointi, motivaatio, lähijohtaminen, organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, työnantajakuva, luovuus ja innovatiivisuus, sitoutuminen, suoriutuminen sekä henkilöstön oikea määrä ja kohdentuminen*. Luokittelen haastatteluista nousseita käsityksiä eri alaluokkiin sen mukaan, mistä näkökulmasta haastateltava on asiaa lähestynyt. Tarkastelussani rekrytoijaosapuoli ajatellaan jo työnhakijan mahdolliseksi tulevaksi lähiesihenkilöksi, jolloin haastateltavien havaintoja voidaan perustellusti sijoittaa myös lähijohtamisen luokkaan. Hyödynnän tarkastelussani haastateltavien lainauksia ja käytän kahdeksasta haastateltavasta tunnistetietoja H1-H8 lainausten yhteydessä. Avaan kunkin alaluvun aluksi vielä lyhyesti tämän alaluvun sisältöä ja juuri kyseisessä alaluvussa käyttämiäni alaluokkia.

5.3.1 Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkitys työnhakijatasolla: Suoriutuva, luova ja innovatiivinen työnhakija

Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkityksen tarkastelussa työnhakijatasolla huomio kohdistuu niihin mahdollisuuksiin, joita osaamisperusteinen rekrytointiprosessi tarjoaa yksittäiselle työnhakijalle ja samalla organisaation mahdolliselle tulevalle työntekijälle. Nostan siis tässä kohtaa esiin haastateltavien ajatuksia siitä, mitä hyötyä yksittäiselle työnhakijalle olisi siitä, että hänen osaamistaan pyrittäisiin tunnistamaan organisaation tarpeiden kannalta mahdollisimman monipuolisesti rekrytointiprosessin aikana. Lisäksi tarkastelen haastateltavien käsityksiä suhteessa inhimillisten voimavarojen muodostamiin alaluokkiin: Näin ajatellen tarkasteluni kohteena on se, millaiset inhimilliset voimavarat yksittäisten työnhakijoiden käyttöön voisivat vapautua osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta. Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin yksilötason tarkastelussa haastatteluista nousseet ajatukset voidaan jakaa viiteen alaluokkaan: *suoriutumiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen, motivaatioon, työhyvinvointiin sekä lähijohtamiseen*.

Työnhakijatasolla haastatteluista nousi eniten esiin työnhakijan suoriutumisen voimavaraan liittyviä huomioita. Osa haastateltavista mainitsi ajatuksen siitä, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta työnhakija voi sanoittaa ja näyttää laajemmin omaa osaamistaan rekrytoijaorganisaatiolle. Voidaan siis ajatella, että osaamisperusteisessa rekrytointiprosessissa hakijalle avautuu monipuolisemmin erilaisia väyliä oman osaamisensa esittämiseen. Tällä tavoin hakijan oman osaamisen osoittaminen rekrytointiprosessin aikana tehostuu. Oman osaamisen ilmaisemisen tukeminen vahvistaa samalla esimerkiksi työnhakijan osaamisidentiteettiä, minäpystyvyyttä ja työhyvinvointia (Airaksinen, 2020, 118, 120).

Työnhakijan oman osaamisen laajempi ja tehokkaampi ilmaiseminen sekä sen rekrytoijan tietoon saattaminen voidaan nähdä osana suoriutumisen voimavaraa.

No onhan siinä se mahdollisuus näyttää se oma osaaminen, että jos on laaja-alainen osaaminen. Niin se, että jollakin tavalla se tulee niiden siitä työpaikasta päättävien tietoon. (H1)

Osassa haastatteluista esitettiin myös näkökulma siitä, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta työnhakijalla on mahdollisuus erottautua muista hakijoista. Erityisesti tämä kohdentuu rekrytoinnin loppusuoralle, jossa rekrytoijaorganisaatiolla saattaa olla useita työtehtävään vaadittavilta ominaisuuksiltaan samatasoisia hakijoita. Tällöin osaamisperusteisen rekrytoinnin kautta avautuvat monipuoliset väylät oman osaamisen osoittamiseen, ja tätä kautta rekrytoijalle saatettava tieto omasta osaamisesta voivat toimia lopullisen valinnan kannalta hakijoita erottavana tekijänä. Erityisesti erilaisten osaamisten merkitys kelpoisuuden rinnalla korostuu määräaikaisten virka- ja työsuhteiden kohdalla (Franklin & Lytle, 2015, 2, 6). Toki tämä vaatii, että hakijalla on monipuolista osaamista ja hän kykenee saattamaan oman osaamisensa myös rekrytoijan tietoon. Näin nähden työnhakijan mahdollisuus erottautua muista hakijoista voidaan ajatella suoriutumisen voimavaraksi.

No mahdollisuus erottautua tietenkin porukasta, joka on ihan älyttömän vaikeaa. Niinku viittasin tuossa meidän opettajahakuun: Yli sata hakemusta, (kaikki) päteviä. Miten sä siitä joukosta erotut? Järjestelmässä, joka ei mahdollista sulle minkäänlaisen persoonallisemman hakemuksen tekemistä. Niin se on ihan ykkönen. (H6)

Lisäksi yksittäiset haastateltavat kertoivat näkemyksiään osaamisperusteisesta rekrytointiprosessista työnhakijan työllistymismahdollisuuksia parantavana toimenä sekä oman siviiliosaamisen ja harrastuneisuuden avaamista helpottavana tekijänä. Kun osaamisperusteisessa rekrytointiprosessissa hakija voi saattaa omaa osaamistaan monipuolisemmin esiin rekrytoijaorganisaatiolle, voi tämä omalta osaltaan tukea hakijaa suoriutumaan rekrytointiprosessista paremmin ja näin työllistymään myös tehokkaammin. Tätä näkökulmaa tukee ajatus siitä, että vahvan osaamisidentiteetin omaava työnhakija ilmaisee aktiivisemmin omaa osaamistaan rekrytoijaosapuolelle: Tätä kautta rekrytoija huomioi todennäköisemmin työnhakijan moninaisen osaamisen, mikä tukee hakijan menestystä rekrytoinnissa (Ketamo ym., 2022, 14; Lepänjuuri & Niskanen, 2014, 17). Ehkäpä joissain tapauksissa tämä voi jopa laajentaa työnhakijan tulevaa työnkuvaa hänelle mieluisalla tavalla. Osaamisperusteinen rekrytointiprosessi tarjoaa myös hakijalle mahdollisuuden osoittaa omaa siviiliosaamistaan ja harrastuneisuuttaan. Näin hakija uskaltautuu rohkeammin avaamaan itseään laajemminkin pelkän ammatti-identiteettinsä ulkopuolelle. Siviiliosaaminen ja

harrastuneisuus voidaan nähdä kuuluvan työnhakijan nonformaalin ja informaalin osaamisen alaisuuteen, ja niillä voidaan nähdä olevan myönteistä vaikutusta työnhakijan valinnassa (Coombs & Ahmed, 1974, 8; Koivunen, 2016, 162). Näiden näkökulmien valossa osaamisperusteisuus työllistymismahdollisuuksia parantavana tekijänä ja toisaalta oman siviiliminän avaamisen tukena voidaan nähdä suoriutumisen voimavaraksi.

Ja sitten varmasti se, että pystyy tuomaan sitä osaamista esille, niin kyllähän hänen työllisyysmahdollisuudet paranee. Että kyllä se hakijan etu on, että pystyy osoittamaan ne osaamisensa. (H7)

Suoriutumisen voimavaraan liittyvän alaluokan lisäksi yksilötasolla haastatteluista nousi esiin useita ajatuksia luovuuden ja innovatiivisuuden voimavaraan liittyen. Eräs haastateltava esitti ajatuksen siitä, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin tarjoamat monipuoliset osaamisen ilmaisemisen tavat mahdollistavat sen, että jokaiselle hakijalle löytyy varmasti itselle juuri sopiva tapa oman osaamisensa esiin tuomiseen. Tämä mahdollistaa toisaalta sen, että hakijat kykenevät esimerkiksi kovasta jännityksestäkin huolimatta ilmaisemaan oman osaamisensa organisaatiolle jollain tavalla. Näihin näkökulmiin nojaten OECD:n (2025, 72) raportissa ilmaistaan ajatus siitä, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta voitaisiin huomioida paremmin myös ne hakijat, joille oman osaamisen esiintuominen on haastavaa. Toisaalta taas tämä voi antaa hakijalle mahdollisuuden hyvinkin luoviin ja innovatiivisiin tapoihin ilmaista omaa osaamistaan rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Näin ajateltuna monipuoliset osaamisen esiin saattamisen muodot voidaan nähdä luovuuden ja innovatiivisuuden voimavaraksi.

Haastateltavat avasivat myös erilaisia ajatuksiaan osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkityksestä hakijan itsestään oppimisen ja henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmista. Eräs haastateltava kuvasi haastattelutilanteita itsessään oppimisprosesseiksi, joiden kautta hakija voi huomata itsestään uusia puolia ja rohkaistua tulevia vastaavia tilanteita varten ilmaisemaan omaa osaamistaan rekrytoijaorganisaatiolle yhä monipuolisemmin ja avoimemmin. Tätä huomiota tukee Tiitisen ja Lempiälän (2022, 4, 7) näkemys työnhakijan ammatillisen identiteetin rakentumisesta nimenomaan organisaatioiden työhaastattelutilanteissa.

Myös toinen haastateltava esitti vastaavan ajatuksen siitä, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta hakija voi kehittyä tulevia työnhakuprosesseja varten: Hän kuitenkin korosti, että hakijan kehittymistä tukee erityisesti hänen saamansa palaute organisaatiolta rekrytointiprosessiin liittyen. Palautteen rekrytointiprosessista voisi nähdä tietynlaisena työnhakijan arviointitapana, joka kohdistuu koko rekrytointiprosessissa onnistumiseen: Arvioinnin voidaan nähdä olevan kiinteä osa osaamisperusteisuuden ja osaamisen

tunnistamisen toimintamenetelmiä, ja työnhakijan arviointia voidaan suorittaa esimerkiksi hänen ja rekrytoijan välisenä vuorovaikutteisena toimintona (ks. Lepänjuuri & Niskanen, 2014, 14). Lisäksi kolmas haastateltava mainitsi, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta hakija voi havaita itsestään jotain sellaista osaamista, jota ei ole välttämättä mieltänyt lainkaan aiemmin osaamiseksi. Kun hakija oppii itsestään jotain uutta tai näkee itsensä uudella tavalla rekrytointiprosessin jälkeen, tukee tämä varmasti tulevaisuudessa paitsi rohkeutta ilmaista itseään enemmän, myös rohkeutta ilmaista itseään uusin, entistä luovemmin tavoin. Näin nähden hakijan itsestään oppimisen ja henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmat voidaan ajatella luovuuden ja innovatiivisuuden voimavaroina.

No ensinnäkin siis tommonen haastattelutilannehan. (...) Sehän on jo oppimiskokemus. Se on ihan valtava tietynlainen omaan elämän pankkiin semmoinen (kokemus), että tällöisenkin mä oon nyt käynyt läpi. Ja tavallaan sitten se rohkeus sitä myötä (kasvaa). Että sä menet seuraavaan tilanteeseen, niin sulla on rohkeus, sä olet käynyt jo tällöisen tilanteen läpi. Niin sehän sinänsä jo kannattelee ja antaa ihan valtavasti semmoista eteenpäin vievää voimaa. Ja sitten tietenkin siinä haastattelutilanteessakin saattaa haastateltava hoksata, että hetkonen, (...) enhän mä ole nimennyt vaikka sinne omiin hakupapereihin (tiettyä osaamista). Mutta ne itekin tajuaa vasta siinä, että niin, onhan mulla tällöinenkin (osaaminen). (H3)

Että tulipas nyt löpötelyä tällöistä (omasta osaamisestaan haastattelussa). Kun ihmiset ei miellä esimerkiksi sitä, että jos ne on laulanut kuorossa 12 vuotta. Niin ei ne miellä sitä osaamiseksi ollenkaan. (H6)

Yksilötason tarkastelussa haastatteluista kävi ilmi myös joitain näkemyksiä motivaation voimavaraan liittyen. Eräs haastateltavista esitti, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta työnhakijalle voi syntyä ajatus siitä, että hänen osaamisellaan on merkitystä. Kun työnhakijan osaaminen tunnustetaan ja sille annetaan ansaitsemansa arvo, hakijalle syntyy tunne oman osaamisensa tärkeydestä. Myös Lindström ym. (2023, 40) ovat ilmaisseet näkemyksen siitä, että organisaatiossa osaamisen tunnustaminen koetaan eräänlaisena henkilöstön osaamisen arvostuksen osoituksena. Nämä seikat taas omalta osaltaan varmasti motivoivat haastateltavaa avautumaan lisää omasta osaamisestaan, näyttämään omaa osaamistaan monipuolisemmin ja myös hyödyntämään omaa osaamistaan laajemmin tulevassa työssään. Näin ajateltuna hakijan kokemus oman osaamisensa merkityksellisyydestä voidaan nähdä motivaation voimavaraksi.

Haastatteluissa ilmaistiin huomio myös siitä, että osaamisperusteisessa rekrytointiprosessissa hakijalla on mahdollisuus osoittaa oma motivaationsa johonkin tiettyyn asiaan pätevyuden tai koulutuksen lisäksi. Jos hakijalla on esimerkiksi jokin tietty harrastus, hän voi osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta tuoda julki motivaationsa tätä harrastusta

kohtaan. Näin rekrytoijaorganisaatio saa tietoa siitä, millaista osaamista hakijalla kyseisestä osa-alueesta on pätevyyden tai koulutuksen lisäksi. Hakija voi siis osoittaa oman aktiivisuutensa ja motivoituneisuutensa asiaan pätevyyden tai koulutuksen lisäksi, ja näin erottautua muista hakijoista. Lisäksi omien kiinnostuksen ja motivaation kohteiden saattaminen rekrytoijan tietoisuuteen voi mahdollistaa osaamisperusteisen työtehtävän muotoilun: Tämän tarkoituksena on suunnitella työntekijän työtehtävä niin, että hän voi hyödyntää ja vahvistaa omaa osaamistaan ja kiinnostuksen kohteitaan työtehtävässä (Viitala, 2005, 223). Tällä tavoin tarkasteltuna oman mielenkiinnon kohteiden tarkemman osoittamisen voidaan ajatella sijoittuvan motivaation voimavaraksi.

Tulee ainakin paremmin esimiehille selville se motivaatio siihen asiaan. (...) Että jos on musiikkiin erikoistunut, mutta ei harrasta muuten musiikkia eikä ole musiikin kanssa muuten tekemisissä kuin radion kautta, niin ei se kauhea motivaation osoittaja siihen musiikkiin ole. (...) Jos siellä tosiaan rinnalla on semmoinen, et vielä lisäksi harrastaa sitä musiikkia. Ja vieläpä erityisesti, jos sitä opettaa jotenkin muuten, pitää vaikka lapsille kurssuja tai on jossakin muussa toiminnassa, missä käyttää aktiivisesti musiikkia. Niin kyllä se on hyvin painava peruste, ja semmoiset asiat vaikuttaa siihen (valintaan). (H8)

Työnhakijan oman osaamisen tunnistamisen yhteydessä hänen on tärkeää myös arvioida oman osaamisensa ajantasaisuutta (Niskanen & Kantanen, 2020, 38). Eräessä haastattelussa mainittiin näkemys oman osaamisen ajantasaisuuden osoittamisesta osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta. Ajatuksena oli se, että osaamisperusteisessa rekrytoinnissa on mahdollista laaja-alaisemmin osoittaa oma ajantasainen osaamisensa rekrytoijaorganisaatiolle, vaikka omasta opetuskokemuksesta olisi kulunut jo hiukan aikaa tai vaihtoehtoisesti opetuskokemusta olisi kertynyt vasta vähän. Kun rekrytointiprosessissa nojataan vahvasti osaamiseen, hakija voi osoittaa, että hän on mukana ajantasaisessa ammatillisessa keskustelussa ja näyttää monipuolisesti osaamistaan. Tällä tavoin myös työkokemuksensa suhteen kokemattomampi hakija tai vastaavasti opetustyöstä esimerkiksi jonkin aikaa taukoa pitänyt hakija voi osoittaa, että on esimerkiksi koulutusten tai muiden toimintatapojen kautta ylläpitänyt ja päivittänyt omaa osaamistaan. Koska oman osaamisen ylläpitäminen ja päivittäminen ajantasaiseen tietoon on selkeästi sidoksissa hakijan omaan aktiivisuuteen ja motivoituneisuuteen, voidaan tämä näkemys sijoittaa osaksi motivaation voimavaroja.

Yksilötason tarkastelussa haastatteluista nousi esiin lisäksi yksittäiset huomiot työhyvinvoinnin ja lähijohtamisen voimavaroihin liittyen. Eräs haastateltava esitti ajatuksen siitä, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta voidaan varmistaa hakijan kompetenssin riittävyys, jotta hän ei joudu jatkuvasti työskentelemään omilla ääri rajoillaan: Tällä tavoin

voidaan varmistaa hänen työhyvinvointinsa ja samalla oppilaiden hyvinvointi. Tämä näkemys kattaa ajatuksen siitä, että yksilön työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että hänelle osoitetut työtehtävät ovat hänelle sopivan haastavia. Näin hän jaksaa innostua niistä, mutta ei kuitenkaan uuvu liian haastavien tehtävien alle. Työtehtävien sopivan tasoinen haastavuus tukee esimerkiksi työntekijän sitoutuneisuutta ja motivaatiota organisaatiota ja työtehtäviään kohtaan (Viitala, 2021, 42, 46). Työntekijän kompetenssin arviointi suhteessa työtehtävien tasoon näyttäytyy tässä kohtaa selkeästi työhyvinvoinnin voimavarana.

Tai sitten se, että hänellä on riittävä kompetenssi siihen tehtävään, ettei koko ajan joudu toimimaan tavallaan sen oman sietokyvyn ylärajoilla. Kyllähän se luo sitä hyvinvointia sille työntekijälle. Ja silloin mä jotenkin aina ajattelen, että mitä paremmin se työntekijä, niinku meillä opettaja tai koulunkäynninohjaaja voi, niin sitä paremmin voi ne lapset, joita he opettaa. (H1)

Lähijohtamisen osalta yksilötasolla eräästä haastattelusta kävi ilmi näkemys siitä, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta hakija kohdattaisiin laajemmin persoonana pelkän koulutuksen sijaan. Rekrytoijan tehtävänä on toki huomioida myös hakijalta vaadittava pätevyys ja koulutus. Hakijan osaamisen tarkempi tarkastelu organisaation rekrytointiprosessin aikana mahdollistaa kuitenkin rekrytoijalle väylän nähdä hakija kokonaisuudessaan, ei pelkästään opettajana tai koulunkäynninohjaajana. Tähän näkökulmaan liittyen myös Huilaja (2019, 70) on esittänyt ajatuksen siitä, että pehmeiden osaamisten korostuessa kovien osaamisten rinnalla rekrytointivalinnoissa huomio kiinnittyy enenevässä määrin työnhakijan kokonaissoveltuvuuden arviointiin. Koska hakijan kohtaaminen ja siihen valittava tulokulma on rekrytoijan vastuulla, voidaan tämä näkemys sijoittaa lähijohtamisen voimavaraksi.

Siinä tulee muutakin kuin se, minkä koulutuksen on saanut: Siinä tulee se ihminen. Koska kyllä niinku, (tätä) tehdään persoonalla tätä työtä kaikki. Niin kuka sen matikan opettajan tittelin taustalla on. (H2)

5.3.2 Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkitys organisaatiotasolla: Suoriutuva ja henkilöstöresursseiltaan optimaalinen organisaatio

Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkityksen tarkastelussa organisaatiotasolla huomio kohdistuu niihin hyötyihin, joita osaamisperusteinen rekrytointiprosessi voisi tarjota organisaatiolle. Koska rekrytoijaosapuolen edustajat ovat kouluorganisaatiossa työskenteleviä henkilöitä, voidaan ajatella, että organisaatiotasolla tarkastellaan samalla myös osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkitystä rekrytoijalle. Esittelen siis tässä luvussa haastateltavien käsityksiä siitä, mitä mahdollisuuksia heidän mielestään osaamisperusteinen rekrytointiprosessi ja hakijan mahdollisimman monipuolinen organisaation tarpeisiin nojaava

osaamisen tunnistaminen voisi tarjota organisaatiolle sekä rekrytoijalle. Peilaan haastateltavien käsityksiä inhimillisten voimavarojen muodostamiin alaluokkiin, eli tutkimustulosteni kautta tarkastelen myös sitä, millaisia inhimillisiä voimavaroja organisaatiolle ja rekrytoijaosapuolelle voisi vapautua osaamisperusteisen rekrytointiprosessin osaamisen voimavaran korostamisen myötä. Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin organisaatiotason tarkastelussa haastateltavien näkemykset voidaan jakaa kahdeksaan alaluokkaan: *suoriutumiseen, henkilöstön oikeaan määrään ja kohdentumiseen, organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin, työhyvinvointiin, lähijohtamiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen, motivaatioon sekä työnantajakuvaan.*

Organisaatiotasolla haastatteluista nousi eniten esiin suoriutumisen voimavaraan liittyviä näkökulmia. Haastatteluissa esitettiin ajatus siitä, että rekrytoijan saadessa hakijasta monipuolisemmin osaamista esiin hänen on mahdollista tutustua hakijaan paremmin jo ennen virallista haastattelua. Tässä ajatuksena on, että haastateltavan avatessa itseään ja omaa osaamistaan laajemmin esimerkiksi työhakemuksessaan rekrytoija saa hänestä jo alustavan kokonaiskuvan ennen haastatteluvaihetta. Näin hänen on ehkäpä helpompaa lähteä toteuttamaan haastattelua. Samalla tämä voi tehostaa rekrytoijan valintaprosessia myöhemmässä vaiheessa. Jotta rekrytoijan kokonaiskuva työnhakijasta rakentuisi jo ennen haastatteluvaihetta, tämä edellyttää työnhakijan kykyä itsereflektioon sekä tätä kautta ymmärryksen rakentamista omasta osaamisestaan ja toisaalta myös osaamisvajeistaan (ks. Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010, 47; Isacsson & Heinilä, 2020, 74; Kepanen, 2018, 129).

Haastateltavat mainitsivat myös, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta rekrytoija näkee selkeämmin, millaista osaamista hakija toisi organisaatioon ja onko hakijalla työtehtävässä vaadittavaa osaamista. Voidaan siis ajatella, että osaamisperusteisen rekrytoinnin myötä rekrytoijalla on monipuolisemmin erilaisia mahdollisuuksia havaita hakijan osaamista, ja tätä kautta myös mahdollisuus esimerkiksi organisaation ja työtehtävän kannalta oikeanlaisen osaamisen arviointiin tehostuu. Organisaation ja työtehtävän kannalta työnhakijan olennaisen osaamisen tunnistamisen voidaan nähdä vahvistavan organisaation tarpeiden ja työnhakijan osaamisen kohtaavuutta (OECD, 2025, 71). Sekä työnhakijaan tutustuminen paremmin jo ennen haastattelua että organisaation ja työtehtävän kannalta oikeanlaisten osaamisten tunnistaminen ja arviointi voidaan sijoittaa osaksi suoriutumisen voimavaraa.

Jos sulla on enemmän sitä dataa, niin se helpottaa sitä (valintaa) varmasti. (...) Että ehkä silleen, että sä tutustuisit siihen henkilöön vähän niinku etukäteen. Kun nyhän se tulee siihen (haastatteluun) blankkona usein. (H5)

Haastateltavat kertoivat, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta rekrytoijalla on mahdollisuus tunnistaa sellaista osaamista, joka ei ehkä muutoin välttämättä tulisi esiin, tai joka on muutoin kuin opiskellen hankittua. Tätä tukee Bjørnåvoldin (2000, 175) näkemys siitä, että organisaatioiden rekrytointiprosesseissa tulisi huomioida työnhakijoiden muodollisten osaamisten lisäksi myös ei-muodolliset osaamiset organisaation kokonaisosaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Voidaan siis ajatella, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta rekrytoijan monipuolisen osaamisen tunnistaminen haastateltavasta tehostuu. Samalla rekrytoijan on todennäköisesti helpompaa muodostaa todenmukaisempi kokonaiskuva haastateltavasta rekrytointiprosessissa. Tällä tavoin ajateltuna nämä osaamisen tunnistamiseen liittyvät seikat voidaan nähdä suoriutumisen voimavaroiksi.

Semmoista piilevää tietoa, joka muuten ei tule esille. Ellei sitten ole joku tällainen vapaampi tilanne, tai se mahdollisuus kertoo ja osoittaa niitä muitakin osaamisia. (H3)

Osassa haastatteluista mainittiin myös ajatuksia siitä, että osaamisperusteinen rekrytointiprosessi tukee työntekijän valinnan perusteluja sekä mahdollistaa laadukkaammat rekrytointiprosessit, ja tätä kautta laadukkaamman osaamisen hankinnan organisaatioon. Kun rekrytoija pyrkii tunnistamaan hakijan osaamista mahdollisimman laajasti läpi rekrytointiprosessin, on hänellä prosessin lopuksi todennäköisesti enemmän myös valintaa tukevia huomioita. Näiden huomioiden kautta hän voi luonnollisesti myös rakentaa perustelunsa työntekijän valinnalle monipuolisemmin. Osaamisperusteisen rekrytoinnin kautta toteutettavat rekrytointiprosessit voidaan nähdä myös laadukkaammiksi esimerkiksi monipuolisuutensa ansiosta. Tätä kautta rekrytoijalla on samalla mahdollisuus löytää se oman organisaation kannalta sopivin työntekijä rekrytointiprosessissa, ja näin täydentää esimerkiksi organisaation osaamistarpeita tai -vajeita. Yleisesti ottaen voidaan siis todeta, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta rekrytoijan osaamisen tunnistaminen tehostuu, ja tämä taas vaikuttaa myönteisesti työnhakijan monipuoliseen, erilaisiin organisaation tarpeisiin kohdistuvaan osaamisen arviointiin (ks. Huotari, 2009, 132–133). Näin ajatellen nämä työntekijän valinnan perusteluihin sekä rekrytointiprosessin ja osaamisen hankinnan laatuun liittyvät tekijät voidaan sijoittaa osaksi suoriutumisen voimavaroja.

Meillä on joku tehtävä, ja se edellyttää tiettyä osaamista, niin sen (osaamisen) selkeä osoittaminen on meidän etu. Sitten se on hallintopuolella sitä, että jos se (osaaminen) selkeästi osoitetaan. Puhuinkin ansiovertailun tekemisestä. Niin se selkeästi pystytään osoittamaan, että tämä valittiin tästä syystä. Niin se selkeyttää sitä valintaprosessia. (H7)

No kai se on se: Paremmat rekrytoinnit, parempi osaaminen. Niin hyötyähän siitä on. (H6)

Lisäksi eräs haastateltavista esitti, että osaamisperusteinen rekrytointiprosessi mahdollistaa rekrytoijalle haastateltavan todellisen osaamistason realistisemmän arvioinnin. Tällä hän tarkoitti sitä, että mikäli haastateltavalle annetaan enemmän mahdollisuuksia oman osaamisensa ilmaisemiseen, ja hänellä on myös taito ilmaista omaa osaamistaan, saa rekrytoija todenmukaisemman tiedon siitä, kenellä jotain tiettyä osaamista on, ja kenellä taas ei ole. Osaamisperusteinen rekrytointiprosessi siis tukee tässä tapauksessa rekrytoijan arviointia hakijan osaamisen todellisesta tasosta ja todenperäisyydestä. Lopulta näiden ajatusten takana on se, että rekrytointi olisi onnistunut ja alkaisi tuottaa organisaatiolle lisäarvoa mahdollisimman nopeasti (ks. Nickson ym., 2004, 7). Näin nähden haastateltavan todellisen osaamistason realistisempi arviointi voidaan sijoittaa suoriutumisen voimavarojen joukkoon.

Suoriutumisen voimavaraan liittyvän alaluokan lisäksi organisaatiotasolla haastatteluista nousi esiin runsaasti ajatuksia myös henkilöstön oikeaan määrään ja kohdentumisen voimavaraan liittyen. Haastatteluissa nostettiin esiin, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta hakijoista voidaan löytää organisaation tarpeiden kannalta olennaista, hyvin spesifiäkin osaamista. Eräs haastateltava mainitsi myös, että monipuolisemman hakijan osaamisen tunnistaminen tukee rekrytoijan mahdollisuutta löytää hakijoiden joukosta osaamisen kannalta sopivia henkilöitä tiimeihin. Rekrytoijan kyky löytää yhteisön ja tiimien kannalta oikeanlaista osaamista vaatii sitä, että rekrytoija on tietoinen, millaista osaamista yhteisö tarvitsee ja mihin tiimiin tuleva työntekijä tulee organisaatiossa kohdentumaan. Tiimien kompetenssien arviointiin ja kehittämiseen liittyvä esihenkilötyö voidaan nähdä eräänä merkittävänä osaamisen johtamisen tehtävänä (Syväjärvi & Stenvall, 2003, 125).

Kun rekrytoijan mahdollisuudet hankkia organisaation ja sen sisällä toimivien tiimien kannalta oikeanlaista osaamista ja oikeanlaisen osaamisprofiilin omaavia ihmisiä tehostuu osaamisperusteisen rekrytoinnin kautta, mahdollistaa tämä sen, että yhteisössä on oikeanlaista osaamista oikeassa paikassa. Toisaalta yhteisön ja tiimien kannalta olennaisen osaamisen omaavien tulevien työntekijöiden löytäminen tukee myös henkilöstön määrän tehostamista siinä mielessä, että laajalla osaamisella varustetulle työntekijälle voidaan osoittaa hyvinkin monipuolinen tehtäväkenttä. Tällä tavoin ajateltuna organisaation ja tiimin kannalta oikeanlaisen osaamisen hankinta osaamisperusteisen rekrytoinnin kautta voidaan nähdä osana henkilöstön oikean määrän ja kohdentumisen voimavaraa.

No että me saadaan sitä oikeaa osaamista tänne (työyhteisöön). Sitä me tarvitaan. Ja me tarvitaan niitä oikeita palasia niihin meidän tiimeihin, jotka täydentää sitä olemassa olevaa osaamista. (H1)

Haastateltavat mainitsivat myös ajatuksia työntekijän osaamisen soveltamisen ja hyödyntämisen tehostamisesta sekä työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuvien osaamisen aukkojen tehokkaammasta paikkaamisesta osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta. Kun rekrytoija pyrkii tehokkaasti tunnistamaan hakijan osaamista rekrytointiprosessissa, hän ei voi välttyä pohtimasta samalla paitsi organisaation osaamisen tarpeita, myös sitä, miten hän voisi tulevan työntekijän osaamista organisaatiossa hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti ja muita organisaation jäseniä tukevalla tavalla. Kouluyhteisössä rekrytoijan on myös pohdittava, miten tulevan työntekijän osaamista voitaisiin soveltaa niin, että siitä olisi oppilaiden kannalta mahdollisimman suuri hyöty. Näiden seikkojen kautta rekrytoija pyrkii löytämään optimaalisen, jokaista yhteisön jäsentä tukevan tavan kohdentaa uuden työntekijän osaamista. Raasumaa (2010, 161, 206) avaa vastaavaa ajatusta siitä, että kouluorganisaatioiden rekrytoinneissa valinta tulisi kohdistaa henkilöihin, jotka ovat työyhteisön ja oppilasryhmän kannalta sopivimpia vaihtoehtoja.

Vaihtuvuudesta johtuvien aukkojen paikkaaminen voi olla haastavaa etenkin silloin, jos esimerkiksi organisaation pitkäaikainen osaaja tai vastaavasti jonkin osaamisalueen erikoisosaaja poistuu organisaatiosta. Tällöin osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta rekrytoijan on mahdollisuus saada selville, minkä tasoista vastaavaa tai vaihtoehtoisesti uudenlaista osaamista hakijoilla on. Näin rekrytoijan on mahdollisuus täyttää osaamisvaje vastaavan tai vaihtoehtoisesti jonkin uudenlaisen osaamisen omaavalla henkilöllä. Tämä ajatus kohdentuu rekrytoinnin perimmäiseen tavoitteeseen hankkia organisaatioon uutta osaamista tai vaihtoehtoisesti paikata sen osaamisen puutteita (ks. esim. Kivinen, 2008, 101). Toisaalta tämän ajatuksen kanssa yhtenevä on myös Salmisen (2015, 141) esittämä näkemys siitä, että työntekijöiden poistumien seurauksena avattuja työ- tai virkasuhteita ei yleensä täytetä täysin samanlaisina, vaan niiden kautta organisaatioon haetaan jonkinlaisia muutoksia. Tämä toki edellyttää, että hakijoiden joukossa on ihmisiä, joilla on juuri rekrytoijan kaipaamaa osaamista, ja jotka osaavat sen myös rekrytointiprosessin aikana osoittaa. Näin nähden hakijan osaamisen hyödyntäminen ja vaihtuvuudesta johtuvien osaamisen aukkojen paikkaaminen voidaan sijoittaa henkilöstön määrän ja kohdentumisen voimavaran alaisuuteen.

Ja varsinkin minun koulussa, kun väki vaihtuu ja osaajat katoaa. Niin kyllä se osaamisen hankkiminen tavallaan on, niinku paikata niitä vuotoja, niin se on aika

haastavaa. (...) Se, että kun sieltä lähtee ne veturit, just se kärki lähtee pois, niin se on sen koulun kehittämisenkin kannalta aika haastavaa. (H6)

Lisäksi eräs haastateltavista esitti, että osaamisperusteinen rekrytointiprosessi voisi mahdollistaa moniosaajien rekrytoinnin. Moniosaajuutta pidetään eräänä merkittävänä tulevaisuuden organisaatioiden kilpailutekijänä (Isacsson & Heinilä, 2020, 73). Moniosaajien rekrytoinnin kautta yhdelle työntekijälle voitaisiin osoittaa monipuolisemmin erilaisia työtehtäviä, mikä mahdollistaisi ikään kuin työtehtävän uudelleenmuotoilun hakijan osaamisalueiden mukaan. Kun rekrytointiprosessissa kyettäisiin tunnistamaan moniosaajia, voisi tämä mahdollistaa henkilöstön kohdentamisen tehokkaammin moniin eri työtehtäviin. Näin tämä voisi vaikuttaa myös henkilöstömäärään siinä mielessä, että kun yhdellä työntekijällä olisi laajempi tehtäväkenttä, henkilöstömäärä voisi näin olla pienempi. Tämä voisi toimia siis ratkaisuna haastateltavien esiin tuomaan henkilöstömäärän vähentämisen paineeseen lapsimäärän vähentyessä tulevaisuudessa. Moniosaajien rekrytoinnin ajatus on yhteydessä siis sekä henkilöstön kohdentumiseen että henkilöstön määrään, ja näin ollen se sijoittuu luonnollisesti henkilöstön oikean määrän ja kohdentumisen voimavaraan.

Luokanopettaja, jolla oli teknisiä töitä peräti 8 tuntia viikkoon. Hän kyllä hoiti nekin hommat, mutta hänellä oli myös TVT-taitoja. Niin hän oli meidän kevätkuullassa sitten, hoiti nämä tekniikat siellä. (...) Huomattiin, että hänellä on myös semmoisia taitoja, niin hänhän tuli sitten siitä vastuuseen heti. Että kyllä meillä poimitaan (erilaisia osaamisia). Mutta se on pienen koulun etu, että me pystytään reagoimaan. (H8)

Organisaatiotason tarkastelussa haastatteluista nousi esiin myös joitain havaintoja organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin voimavaraan liittyen. Eräs haastateltavista mainitsi, että osaamisperusteisen rekrytoinnin kautta organisaatioon saadaan töihin paljon erilaista osaamista omaavia ihmisiä. Näin voidaan ajatella, että osaamisperusteinen rekrytointiprosessi tukee organisaation moninaisuutta ja osaamisen monipuolisuutta. Erilaista osaamista omaavien työntekijöiden kautta voidaan myös esimerkiksi uudistaa organisaatioissa toimivien tiimien toimintaa sekä kehittää niiden vuorovaikutuksen toimivuutta ja ongelmanratkaisun laatua (Oikarinen & Pihkanen, 2010, 55; Ketamo ym., 2022, 16). Kun osaamisperusteinen rekrytointiprosessi nähdään näin organisaatiokulttuuria rikastuttavana tekijänä, on se selkeästi osa organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin voimavaroja.

Ja meillä aina ajatellaan, että se on tosi hienoa, kun niin erilaisia (työntekijöitä). Että se erilaisuus: Että ihana, mitä monipuolisempia on. Niin sitä parempi. (H2)

Haastatteluissa avattiin myös ajatusta siitä, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta voidaan toteuttaa työjärjestelyt oppilaita ja kouluorganisaatiota tukevalla tavalla. Kun

työjärjestelyissä huomioidaan kunkin työntekijän osaaminen ja erityistaidot, tukee tämä organisaation ilmapiiriä sekä varmistaa sen, että myös oppilaat pääsevät osaksi henkilöstön mitä moninaisinta osaamista. Kaiken kaikkiaan voidaan ajatella, että tämä tukee koko organisaation positiivista virettä ja osaamisen maksimaalisen hyödyntämisen kulttuuria. Tähän rinnastuu Sinervon ja Laihosen (2022, 285) näkökulma siitä, että oppilaitosorganisaatioissa oikeiden työntekijöiden rekrytoinneilla ja sijoittelulla on suuri merkitys lasten ja nuorten kehityksen kannalta. Näin nähden oppilaita ja kouluorganisaatiota tukevat työjärjestelyt voidaan sijoittaa organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin voimavaran alaisuuteen.

Lisäksi eräs haastateltavista avasi näkemyksiään erilaisten osaamisten soveltamisesta ja hyödyntämisestä erityisesti oppilaiden kasvattamisen näkökulmasta: Kun henkilöstöllä on laaja-alaista osaamista, he voivat jakaa näitä elämäntaitoja myös oppilaille, ja näin kasvattaa heitä tulevaa elämää varten. Kun henkilöstöä kannustetaan oman osaamisen soveltamiseen oppilaiden kasvatustyön tukena, voidaan tämä nähdä organisaatiokulttuurisena, yhteisesti jaetun arvopohjan mukaisena toimintatapana. Tätä näkökulmaa voisi lähteä laajentamaan koko organisaatiota koskevaksi osaamisen jakamiseen myönteisesti suhtautuvaksi kulttuuriksi (ks. Cabrera & Cabrera, 2005, 732–733). Näin ajateltuna osaamisten soveltaminen oppilaiden kasvatustyössä voidaan katsoa osaksi organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin voimavaroja.

Siis sehän (erilaiset osaamiset) on ihan valtava pääoma meille kaikille. (...) Että kun koulussa vaikka me opetetaan oppiaineita lapsille. Niin kyllä me opetetaan ennen kaikkea elämää varten. Ja semmoista niin kun, jotenkin niitä elämäntaitoja. Annetaan sitä perustukipohjaa, jolla sitten voidaan lähteä opiskelemaan myös eteenpäin. Että varsinkin alakoululla, niin kyllä meidän ensisijainen tehtävä on kasvattaa, ja sitten me lähdetään opettamaan. Ja kaikki se, mikä liittyy kasvattamiseen, niin se on aina meidän yhteisössä eteenpäin vievä voima. (H3)

Organisaatiotason tarkastelussa osa haastateltavista esitti myös joitain huomioita työhyvinvoinnin voimavaraan liittyen. Haastatteluista nousi esiin ajatus siitä, että osaamisen tunnistaminen rekrytointiprosessissa luo yleisesti ottaen hyvinvointia organisaatioon. Kun työntekijöiden osaaminen tunnustetaan ja sitä hyödynnetään tehokkaasti, luo tämä varmasti tietyllä tapaa organisaatiossa yhteisen ajatuksen siitä, että tässä organisaatiossa erilaisia osaamisia arvostetaan ja monipuolisuutta pidetään rikkautena. Osaamiseen ja itsensä kehittämiseen myönteisesti suhtautuvan organisaatiokulttuurin luominen on osa rehtorin pedagogisen johtamisen työnkuvaa kouluorganisaatioissa (ks. Nurmi ym., 2024, 46, 48). Osaamisen ja monipuolisuuden arvostaminen varmasti omalta osaltaan lisää työssä viihtyvyyttä ja työhyvinvointia. Näin nähden osaamisperusteinen rekrytointiprosessi voidaan nähdä työhyvinvoinnin voimavaraksi.

Lisäksi edellisessä kappaleessa tarkasteltu erään haastateltavan ajatus erilaisten osaamisten soveltamisesta ja hyödyntämisestä jatkui keskustelun myötä myös työhyvinvoinnin suuntaan. Haastateltava kertoi, että yksittäisten työntekijöiden osaamisia voidaan organisaatiossa hyödyntää myös vaikkapa koko työyhteisön yhteisessä virkistyspäivässä. Tällöin osaamisen soveltaminen ja hyödyntäminen voidaankin nähdä koko organisaation hyvinvointia tukevana tekijänä, ja näin ollen sen voidaan katsoa tästä näkökulmasta kuuluvan työhyvinvoinnin voimavaran alaisuuteen. Tätä näkemystä tukee Ketamon ym. (2022, 11) ajatus työntekijän osaamisen tunnistamisen, ymmärtämisen ja tehokkaan hyödyntämisen merkityksestä työntekijän työhyvinvoinnin vahvistajana.

Mikä tahansa (osaaminen), mihin se nyt sitten liittyykään. Vaikkapa äänimaljoihin ja joogaan ja rentoutumiseen. Mutta se, että kaikkia niitä taitoja jollain tavalla voidaan soveltaa. (...) Esimerkiksi oman henkilökunnan sisäisessä kouluttautumisessa. Tai vaikka ihan semmonen virkistäytymispäivä. Otetaan just tällainen joku hieronta, joku hieroja toiselta ammatiltaan. Tai vaikka joogaohjaaja. Niin tavallaan tällaisia hyödynnetään. (H3)

Organisaatiotasolla haastatteluista nousi myös esiin joitain lähijohtamiseen liittyviä huomioita. Eräs haastateltavista kuvaili, kuinka osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta rekrytoija voisi tunnistaa hakijasta paremmin juuri hänen ominaisuuksiaan organisaation jäsenenä. Kun rekrytoija pyrkii aktiivisesti tunnistamaan työnhakijan osaamista, tulee hän samalla tietoiseksi hakijan vahvuuksista ja toisaalta myös kehittämiskohteista. Yksittäisten työntekijöiden osaamisen tunnistamisen myötä rakentuu koko organisaation kokonaispotentiaali (Viitala & Uotila, 2014, 99). Rekrytoijan heijastaessa havaintojaan hakijan ominaisuuksista suhteessa omaan johtamaansa organisaatioon, toimii hän rekrytoijan roolinsa lisäksi myös jo ikään kuin lähijohtajan ominaisuudessa.

Lisäksi toinen haastateltavista mainitsi, että osaamisperusteinen rekrytointiprosessi voisi tuoda rekrytoijaa ja hakijaa ikään kuin lähemmäs toisiaan: Kun rekrytointiprosessissa hakijalle tulee tunne, että hänen osaamisestaan ollaan kiinnostuneita esimerkiksi koulutuksen kautta hankittua osaamista laajemmin, hän voi kokea suhteensa ikään kuin läheisemmäksi rekrytoijan kanssa. Vastaavasti rekrytoijan pyrkiessä aktiivisesti koko rekrytointiprosessin ajan tunnistamaan hakijan osaamista mahdollisimman laajasti voi hänelle muodostua hakijasta ikään kuin tuttavallisempi kuva pelkän ammatillisen osaajan sijaan. Tämä näkökulma tukee tietyllä tapaa Syväjärven ja Stenvallin (2003, 15) näkemystä siitä, että henkilöstön osaamisen soveltaminen edellyttää esihenkilöltä henkilöstöönsä tutustumista. Tämän haastatteluista nousseen huomion osalta esihenkilön tutustuminen henkilöstöönsä voisi siis alkaa jo rekrytointiprosessissa. Näin

ajateltuna hakijan ominaisuuksien tunnistaminen mahdollisena tulevana organisaation jäsenenä sekä rekrytoijan ja hakijan välinen tuttavallisempi suhde voidaan sijoittaa lähijohtamisen voimavarojen joukkoon.

Ja sitten se, että kun me ollaan niin iso työyhteisö. (...) Niin kaikilla on joku oma (vahvuus). Kaikki tuo jotakin hyvää tänne yhteiseen pöytään. Että siinä näkee sen, että onko tämmöinen vapaamatkustaja, onko vetäytyvä vai onko sosiaalinen. Niin siinä näkee senkin siinä työhaastattelussa. Se tulee siinä kyllä hyvin esille. (H2)

Yksilötason tarkastelussa haastatteluista nousi esiin lisäksi yksittäiset huomiot luovuuden ja innovatiivisuuden, motivaation sekä työnantajakuvan voimavaroihin liittyen. Eräs haastateltavista avasi ajatustaan siitä, että haastattelutilanne toimii rekrytoijalle oppimistilanteena siinä mielessä, että siinä hän voi havaita hakijasta nimettyjen osaamisten lisäksi jotain sellaisia yllättäviäkin osaamisia, jotka voisivat olla organisaatiolle hyödyksi. Tämän ajatuksen mukaan rekrytoijan käsitys organisaation osaamistarpeesta voi siis jalostua vielä haastatteluvaiheessa. Huomio työhaastattelusta rekrytoijan oppimistilanteena voidaan rinnastaa tietyllä tapaa Ketolan (2010, 53) näkemykseen perehdytyksestä työnhakijan ja organisaation vastavuoroisena oppimisen ja kehittymisen tilanteena. Rekrytoija voi vielä täydentää organisaation osaamistarpeita omien havaintojensa pohjalta hiukan alkuperäisestä muodosta. Näin ajateltuna rekrytoijan organisaation kannalta tärkeiden osaamistarpeiden täydentäminen voidaan sijoittaa luovuuden ja innovatiivisuuden voimavaraksi.

Mutta onhan se sitten meille (oppimistilanne). Me ei välttämättä rekrytoijatkaan tajuttu, että oikeasti. Että tämmöinenkin, joka tavallaan on nimetty sinne rekryyn. Tavallaan, että mitä me haetaan, mitä taitoja ja tietoja. Niin siinä sitten me opitaan. Että ei vitsi, tää on oikeasti, tämmöistä me tarvitaan. Että meiltähän puuttuu just tämmöinen taitaja. (H3)

Toinen haastateltavista taas mainitsi, että henkilöstön osaamisen ja vahvuuksien hyödyntäminen organisaatiossa tukee heidän työmotivaatiotaan. Voidaan siis ajatella, että kun työntekijät pääsevät työssään käyttämään omaa osaamistaan monipuolisesti, saavat he työskennellä tällöin usein esimerkiksi oman intohimonsa parissa tai ainakin oman mukavuusalueensa sisällä. Tämä luonnollisesti tukee heidän työviihtyvyyttään ja työhyvinvointiaan kokonaisuudessaan. Nämä huomiot ovat samansuuntaisia ILO:n (2025, 17) raportin ja Huselidin (1995, 635) näkemyksiin siitä, että laadukas rekrytointiprosessin toteuttaminen, työnhakijan osaamisen tunnistaminen sekä näiden osaamisten soveltaminen osaksi valitun työntekijän tulevaa työnkuvaa vahvistavat työntekijän motivaatiota ja työhyvinvointitekijöitä. Näin ajateltuna henkilöstön osaamisen ja vahvuuksien hyödyntäminen ja käytäntöön saattaminen ovat osa motivaation voimavaroja.

Että sen työntekijän vahvuudet kun tulee käyttöön, niin yleensä se motivaatio tehdä sitä työtä on tosi iso. Ja jos saa käyttää niitä semmoisia omia taitoja. (H2)

Osaamista arvostavan ja jatkuvaa oppimista tukevan organisaatiokulttuurin voidaan nähdä heijastelevan myönteistä työnantajakuva organisaatiosta (ks. Sitra, 2022, 23). Eräässä haastattelussa ilmaistiin, että henkilöstön osaamisen ollessa laajasti työnantajan tiedossa oppilaat saavat monipuolisempaa opetusta ja kasvatusta. Kun rehtori tiedostaa pätevyyksien lisäksi henkilöstönsä jokaisen jäsenen osaamisen mahdollisimman laaja-alaisesti, hän voi jaotella koulun muita tehtäviä ja muodostaa tehtäväkuvat jokaisen työntekijän osaamisen kannalta mahdollisimman tehokkaasti ja työntekijän kannalta mieluisalla tavalla. Näin työntekijät pääsevät hyödyntämään työssään osaamistaan laaja-alaisesti, mikä heijastuu oppilaille laadukkaana ja monipuolisena opetuksena. Koska tämä vahvistaa tietyllä tapaa organisaation työnantajakuva paitsi henkilöstön ja oppilaiden, myös esimerkiksi huoltajien keskuudessa, voidaan tämän seikan ajatella näyttävätyvän työnantajakuvan voimavarana.

5.3.3 Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin yhteiskunnallinen merkitys: Inhimillisiltä voimavaroiltaan monipuolinen yhteiskunta

Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin yhteiskunnallisen tason mahdollisuudet kattavat kaikki ne hyödyt, joita työnhakijan laaja-alaisesta osaamisen tunnistamisesta voisi olla yhteiskunnallisesti. Käsittelen tässä luvussa siis haastatteluista nousseita ajatuksia siitä, miten yhteiskuntamme hyötyisi osaamisperusteisesta rekrytointiprosessista, ja tätä kautta hakijan mahdollisimman monialaisesta osaamisen tunnistamisesta. Samalla huomioin haastateltavien ajatukset suhteessa inhimillisistä voimavaroista muodostuviin alaluokkiin: Esittelen siis tulosteni kautta, millaisia inhimillisiä voimavaroja osaamisperusteisen rekrytointiprosessin avulla voitaisiin yhteiskunnallisesti saavuttaa. Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin yhteiskunnallisen tason tarkastelussa haastateltavien huomiot voidaan jakaa kahdeksaan alaluokkaan: *suoriutumiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen, henkilöstön oikeaan määrään ja kohdentumiseen, organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin, työnantajakuvaan, työhyvinvointiin, lähijohtamiseen sekä sitoutumiseen*. Suhteessa kahteen aiemmin esiteltyyn tasoon yhteiskunnallisen tason kohdalla haastatteluista nousseet huomiot kohdentuvat tasaisemmin eri alaluokkiin, eikä mikään alaluokista nouse selkeästi esiin.

Suoriutumisen alaluokan osalta useampi haastateltava esitti ajatuksen siitä, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta rekrytoijan on mahdollista tunnistaa hakijan osaamista jo rekrytointiprosessin aikana, eikä vasta myöhemmin jossain vaiheessa työuraa. Haastateltavat kertoivat, että melko usein käy niin, että työntekijän osaaminen tulee ilmi

sattumalta jossain tilanteessa vasta, kun hän on työskennellyt kouluorganisaatioissa jo pidempään. Osaamisperusteinen rekrytointiprosessi voisi siis toimia ratkaisuna siihen, että osaaminen tunnistettaisiin jo varhain ja saataisiin mahdollisimman tehokkaasti hyötykäyttöön heti uuteen työtehtävään siirryttäessä. Näin yhteiskunnassamme työntekijöiden osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen olisi tehokkaampaa, eikä siihen tulisi turhia viiveitä. Näitä ajatuksia tukee Ketamon ym. (2020, 8) näkemys siitä, että organisaatioissa tunnistetaan helpommin osaamisen puutteita, kun taas työnhakijoiden tai työntekijöiden osaamispotentiaalia ja sen tulevaisuuden hyödyntämismahdollisuuksia ei tunnisteta niin sujuvasti. Näin ajateltuna osaamisen tunnistaminen jo rekrytointin aikana sijoittuisi suoriutumisen voimavaran piiriin.

Meilläkin on opettajia ja ohjaajia, joilla hoksataan joku (osaaminen). Meillä on vaikka joku opebändi, ja sitten kuulee, että hei mää muuten soitan yhdessä hevivändissä. Semmoista osaamista tiedätkö. Että ei ole tullut puheeksi tai halunnut ehkä nostaa esille. Mutta niitä on yllättävän paljon. Sitä voi sitten hyödyntää kerhotoiminnassa ja muussa. (H7)

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta rekrytoija voisi tarkastella hakijan osaamista moniulotteisemmin kiinnittäen tarkempaa huomiota erityisesti hakijan kasvatukselliseen osaamiseen sekä siihen, että hakijan akateeminen osaaminen vastaisi käytännön osaamista. Hakijan kasvatuksellisen osaamisen havaitsemisen myötä kouluorganisaatioon löydettäisiin tehokkaammin työntekijöitä, jotka huomioivat vahvemmin työssään myös lasten kasvattamisen pelkän opettamisen sijaan. Hakijan käytännön osaamisen havainnointi ja arviointi rekrytointiprosessissa koettiin yhdeksi haastavimmista osa-alueista rekrytointiprosessin aikana. Myös Franklin ja Lytle (2015, 12) ovat tehneet vastaavan havainnon erityisesti käytännön osaamisen arvioinnin haastavuudesta rekrytointiprosesseissa.

Lisäksi haastateltavat kokivat, että teoreettinen osaaminen ei välttämättä tarkoita suoraan sitä, että ihminen pystyisi soveltamaan osaamistaan organisaation käytäntöihin. Tähän ajatukseen rinnastaen Rantanen ja Marjanen (2019, 32) ovat todenneet, että erilaiset osaamismääritykset eivät vielä takaa, että työntekijä toimisi käytännössä työssään näiden määritysten mukaan. Myös Syväjärven (2005, 30–31) osaamisperustaisen kompetenssin määrittelyn mukaisesti todellinen kompetenssi syntyy vasta, kun työntekijä kykenee soveltamaan osaamistaan käytäntöön. Rekrytointiprosessiin tätä ajatusta soveltaen voidaan siis ajatella, että työnhakijan hakemuksessaan kirjoittama asia ei ole tae sille, että hän toimisi näin käytännön työssään. Osaamisperusteinen rekrytointiprosessi voisi toimia vastauksena siihen, että rekrytoijan olisi mahdollista löytää sellaisia osajia, jotka kykenevät soveltamaan teoreettista osaamista myös käytännön arkeen. Yhteiskuntatasolla ajateltuna kasvatuksellisen osaamisen sekä teorian ja

käytännön osalta kohtaavan osaamisen havaitseminen rekrytointiprosessissa toisi kouluille monipuolisempaa ja laadukkaampaa pedagogista ja kasvatuksellista osaamista myös käytännön arkeen. Tällä tavoin nähden nämä seikat voidaan nähdä suoriutumisen voimavaroiksi.

Joku voi olla kauhean hyvä akateemisesti opiskelemaan. Mutta käytännön taidot sitten oppilaiden kanssa, ja se, että miten sä sen kaiken osaamisen tuot sinne lapsen tasolle, niin se voi olla (haastavaa). Jos sä oot liian teoreettinen, niin se voi olla myös aika hankala asia. (H5)

Lisäksi eräs haastateltavista esitti huomionsa henkilöstön tuottavuuden yhteiskunnallisesta merkityksestä: Kun yksittäiset ihmiset kykenevät olemaan yhteiskunnan tuottavia jäseniä, tukee se yhteiskunnan kokonaistuottavuutta ja tätä kautta valtion taloutta. Yksilön tuottavuuteen vaikuttaa se, millä tehokkuudella hän työstään, tässä tapauksessa opettajan tai koulunkäynninohjaajan työstä, suoriutuu. Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin on nähty vaikuttavan positiivisesti organisaation henkilöstön tuottavuuteen (OECD, 2025, 71). Henkilöstön tuottavuuden yhteiskunnallisen merkityksen voidaan ajatella sijoittuvan suoriutumisen voimavaran alaisuuteen.

Luovuuden ja innovatiivisuuden voimavaraan liittyen haastateltavat avasivat ajatuksiaan siitä, että osaamisperusteisuuden kautta rekrytointiprosessia voisi jollain tapaa organisaatioissa kehittää. Osaamisperusteisuuden nähtiin toimivan välineenä rekrytointiprosessin uudistamiseksi ja helpottamiseksi: Osaamisperusteinen rekrytointiprosessi voisi tuoda rekrytointiprosessiin uudenlaista näkökulmaa, helpottaa rekrytoijan mahdollisuuksia nähdä haastateltava ammatillista osaamista laajemmin kokonaisuutensa kautta sekä sujuvoittaa esimerkiksi hakijoiden vertailua ja lopullisen työntekijän valinnan perustelua usein monen hyvinkin tasavertaisen hakijan joukosta. Osaamisperusteisuus ajateltiin myös tavaksi murtaa perinteistä virkavalintamyymiä ja löytää itselle luontevia rekrytointitapoja. Näitä ajatuksia sivuten Huilaja (2019, 70) on esittänyt näkemyksen rekrytointiprosessin uudistumisesta pehmeiden osaamisten painottuessa yhä enenevässä määrin kovien osaamisten rinnalla: Tätä kautta arviointi kohdistuu työnhakijaan aiempaa kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi rekrytointi yleensä, ja näin ajatellen myös osaamisperusteinen rekrytointi yhtenä rekrytoinnin tapana, nähtiin mahdollisuudeksi kehittää rehtoriopintoja. Kun osaamisperusteista rekrytointiprosessia tarkastellaan näin uudistavana, helpottavana ja perinteitä murtavana elementtinä, voidaan se nähdä yhteiskunnallisella tasolla osana luovuuden ja innovatiivisuuden voimavaroja.

Ei ole tavallaan miettinyt tällöistä asioita ennen kuin nyt. Tavallaan tällöistä osaamiskartoitusta. Että sen (rekrytoinnin) voisi tehdä muutenkin, kuin vain

haastatteleamalla tai hakemusta lukemalla. (...) Tavallaan voisi kiinnostaa se, että miten tässä olisi mahdollisuutta kehittää ja helpottaa sitä rekrytointia. (H8)

No ehkä se, että ehkä noihin rehtoriopintoihin olisi hyvä sisältyä sitä (koulutusta rekrytointiin). (...) Että muuten sä niinku ajattelet, että sä teet tavallaan siitä omasta kokemuksesta käsin, että minkälaisessa työnhakutilanteessa sä oot itse ollut. Niin että se ei tavallaan kehity mihinkään suuntaan siitä se homma. (H5)

Eräs haastateltavista mainitsi, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta saavutetun monipuolisen osaamisen avulla voitaisiin reagoida nopeisiin yhteiskunnan muutoksiin. Miettinen ym. (2021, 29) ovat esittäneet, että organisaatioiden muutostilanteita tulisi lähestyä oman ammattialan mahdollisista tulevista muutoksista ja niistä seuraavista osaamistarpeista käsin. Osaamisperusteinen rekrytointiprosessi voisi siis omalta osaltaan vastata näiden organisaation alakohtaisista muutoksista johtuvien osaamistarpeiden täydentämiseen. Lisäksi haastateltava pohti, kuinka mahdolliset uudet tavat tehdä tulevaisuudessa töitä voivat vaatia yhä moninaisempaa osaamista. Myös Viitala (2005, 239) on maininnut työnhakijoiden yhä moninaisemmista osaamisvaateista rekrytointiprosesseissa. Osaamisperusteinen rekrytointiprosessi voisi siis toimia välineenä moninaisen osaamisen tunnistamisessa ja saattamisessa osaksi organisaatiota. Molempien huomioiden taustalla on ajatus siitä, että työntekijöiden osalta otettaisiin käyttöön jotain uutta, yllättävääkin osaamista tai vastaavasti vanhaa, jo käytössä olevaa osaamista käytettäisiin uudella tapaa. Näin ajateltuna nämä huomioidut voidaan nähdä luovuuden ja innovatiivisuuden voimavaroiksi.

Että yhteiskuntahan on valtavan muuttuva. (...) Tavallaan meidän pitää äkkiä osata myös muokata meidän osaamista. Mutta myös semmoinen, miten me alunperin ollaan työtä tehty tai muuta, niin sillä ei välttämättä ole enää merkitystä tulevaisuudessa. Ja se, mitä me osataan, myös jotain muutakin kuin vaan siihen tiettyyn ammattiin tai koulutukseen liittyvää, niin sillä saattaa olla ihan valtavan iso merkitys. (H3)

Henkilöstön oikean määrään ja kohdentumiseen liittyen haastatteluissa esitettiin ajatus siitä, kuinka osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta henkilöstön kaikki osaaminen voitaisiin saada maksimaalisesti hyödynnettyä. Kun työnhakijoiden osaamista kyettäisiin tunnistamaan tehokkaammin ja monipuolisemmin, osaaminen siirtyisi sujuvammin ja laaja-alaisemmin myös organisaatioihin. Tähän liittyen haastateltavat mainitsivat myös, että osaamisperusteinen rekrytointi voisi olla vastaus eri alojen osaajapulaan sekä toisaalta virheellisiltä rekrytoinneilta välttymiseen. OECD:n (2025, 71) raportin mukaan osaamisen tunnistamisen kautta voidaan minimoida osaajapulaa. Kun osaamista tunnistettaisiin rekrytointiprosessissa laadukkaammin, rekrytointi kohdistuisi tarkemmin laadukkaisiin hakijoihin, ja näin organisaatioon saataisiin myös laadukasta osaamista hyödynnettäväksi. Toisaalta kun osaaminen tunnistetaan

tehokkaasti, on mahdollisuus havaita myös organisaation osaamistarpeiden lisäksi sellaista osaamista, jolla voisi paikata eri aloilla syntyneitä osaajapulaa erityisesti tilanteissa, joissa pätevää henkilöstöä on vaikea löytää. Yhteiskuntatasolla tarkasteltuna kaikki nämä seikat tukisivat esimerkiksi yhteiskuntamme kokonaisosaamista, työllisyyttä sekä sitä, että osaaminen kohdentuisi eri yhteiskunnan sektoreilla mahdollisimman tehokkaasti. Täten nämä huomiot voidaan sijoittaa henkilöstön oikean määrän ja kohdentumisen voimavaran alaisuuteen.

Sitä (osaamista) voi sitten hyödyntää kerhotoiminnassa ja muussa. (...) Että se on varmasti niinku isommassa kuvassa kaikkien etu, että se osaaminen otettaisiin käyttöön. (H7)

Kun meillä pienenee siis ikäluokat, niin me ollaan kohta siinä tilanteessa, että me ei löydetä osaajia niihin työpaikkoihin. Koulun puolellakin on pienentynyt huomattavasti esimerkiksi ne opiskelija- ja hakijamäärät. (...) Että kyllä varmaan se olisi yhteiskunnallisestikin semmoinen hyvä asia, että kaikki tietäisi, että sitä mahdollisimman objektiivisesti ja monella tavalla hankitaan sitä tietoa (hakijan osaamisesta rekrytointiprosessissa). (H5)

Lisäksi haastateltavat avasivat huomioitaan siitä, kuinka osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta voitaisiin toteuttaa tietynlaista osaamisen tasa-arvoa, ja kuinka osaamisen laaja-alainen tunnistaminen ja hyödyntäminen voisivat vahvistaa yhteiskuntamme menestystä. Osaamisen tasa-arvolla haastateltava tarkoitti, että osaaminen jakautuisi yhteiskunnassa tasapuolisesti, ja että se kohdentuisi kunkin organisaation yksilöllisten tarpeiden mukaan. Näin ajatellen osaamisperusteinen rekrytointi voisi siis toimia osaamisen oikeanlaisen jakautumisen ja suuntautumisen välineenä. Samalla osaamisen tehokas kohdentuminen ja hyötykäyttö vahvistaisivat yhteiskunnan menestystä. Näitä ajatuksia tukee Blomqvistin ja Kiannon (2011, 8) näkemys osaaminen voimavarasta organisaation menestystekijänä. Nämä osaamisen tunnistamiseen, hyödyntämiseen ja kohdentumiseen liittyvät ajatukset voidaan yhdistää henkilöstön oikean määrän ja kohdentumisen voimavaraan.

Yhteiskunnallisesti menisikö se sitten vähän niinku tasa-arvon piikkiin: Että olisi tasaisesti jakautunut sitä osaamista. Että meillä puuttuu tätä, niin me voidaan rekrytää juuri tämä osaaminen. Ja että kaikki saisi sitten sitä mitä oikeasti tarvitsee. (H2)

Organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin osalta haastatteluista ilmeni ajatuksia siitä, että osaamisperusteisella rekrytoinnilla voisi olla positiivisia vaikutuksia työssä viihtymiseen ja osaamisen jakamisen kulttuurin rakentamiseen. Kun rekrytoija pyrkii aktiivisesti tunnistamaan hakijan osaamista monialaisemmin ja myös hyödyntämään sitä tehokkaasti tulevassa työssä, tämä tukee varmasti työntekijän työviihtyvyyttä. Näin ajateltuna osaamisperusteinen rekrytointiprosessi voitaisiin nähdä siis erääksi työviihtyvyyttä lisääväksi

henkilöstövoimavarojen johtamisen henkilöstökäytännöksi (Lehto & Viitala, 2016, 119). Lisäksi monipuolinen osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen varmistavat sen, että organisaatiossa on paljon näkyvää osaamista. Tätä kautta henkilöstöllä on mahdollisuus oppia paljon toisiltaan ja jakaa myös omaa osaamistaan toisille. Näin organisaatioon voidaan rakentaa vahvaa moninaisen osaamisen arvostamisen ja jakamisen kulttuuria. Yhteiskunnan tasolla tarkasteltuna työviihtyvyys ja osaamisen jakamisen kulttuuri vahvistavat esimerkiksi ihmisten kokonaisyhyvinvointia ja -osaamista. Kun työviihtyvyyttä ja osaamisen jakamista tarkastellaan työntekijän osaamisen hyödyntämiseen ja osaamisen jakamisen kulttuuriin liittyvistä näkökulmista käsin, voidaan ne nähdä organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin voimavaroiksi.

Että se on varmasti isommassa kuvassa kaikkien etu, ja semmoinen, että se osaaminen otettaisiin käyttöön. Että sitten sitä voisi jakaa ja käyttää työssä ja muuallakin sitä (osaamista). (H7)

Lisäksi eräs haastateltavista mainitsi, että osaamisperusteinen rekrytointiprosessi voisi tietyllä tapaa lisätä henkilöstön ymmärrystä lasten ja nuorten moninaista osaamista kohtaan sekä tukea heidän kohtaamistaan ja näin hyvinvointiaan. Kun rekrytointiprosessissa huomioidaan hakijoiden, ja siis myös tulevan työntekijän, osaaminen laaja-alaisesti, voisi tämä vaikuttaa siihen, että valittu työntekijä tunnistaa, ymmärtää ja arvostaa myös vastaavasti lasten ja nuorten moninaista osaamista. Tämä näkemys sivuaa ajatusta oman osaamisen tunnistamisesta toisten ihmisten tukemana tai vuorovaikutteisena prosessina (ks. Airaksinen, 2020, 119). Kouluorganisaation rekrytointiprosesseissa tulisi ottaa huomioon pedagogisen laadun säilyvyys sekä oppilaiden oikeus riittävään opetuksen ja kasvatuksen laatuun (ks. Sinervo & Laihonon, 2022, 283). Osaamisen tunnistaminen rekrytointiprosessissa varmistaa myös sen, että hakijalla on monipuolista, siis myös kasvatuksellista, osaamista. Tätä kautta voidaan ajatella, että valittu työntekijä voisi osaavana kasvattajana kohdata lapset ja nuoret yksilöinä, ja näin vahvistaa samalla myös heidän hyvinvointiaan. Yhteiskuntatasolta tarkasteltuna lasten ja nuorten moninaisen osaamisen huomaaminen sekä heidän lämmin ja arvostava kohtaaminen vaikuttavat myönteisesti esimerkiksi heidän osaamisidentiteettinsä muodostumiseen, itsetuntoonsa sekä kokonaisyhyvinvointiinsa. Ymmärrys oppilaiden moninaisesta osaamisesta ja oppilaiden arvostava kohtaaminen voidaan tässä kohtaa nähdä organisaation sisäisiksi toiminnoiksi, jotka haastateltava koki erityisen arvokkaiksi. Näin ajateltuna nämä seikat voidaan nähdä osana organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin voimavaraa.

Matikka ei ole maailman tärkein asia matikan tunnillakaan. Että jos 9.-luokkalainen aloittaa puhumaan tulevaisuudesta, niin silloin pitää lyödä kaikki seis ja tarttua siihen aiheeseen. Mikään ei ole surullisempaa, kuin 9.-

luokkalainen, jolla ei ole haaveita. (...) Se on yhteiskunnallisesti melkein tärkein tehtävä. (H6)

Työnantajakuvan voimavaraan liittyen eräs haastateltavista nosti esiin ajatuksia osaamisperusteisen rekrytoinnin merkityksestä muun osaamisen tunnistamisessa ammattipätevyyden rinnalla sekä muun osaamisen hyödyistä. Joskus ammattipätevyyden rinnalla jokin muu osaaminen voi olla erittäin tärkeä toisten ihmisten innostuksen ja motivaation herättäjä tai hyvinvoinnin vahvistaja. Aina ammattipätevyyttäkään kyseiseen osaamiseen ei välttämättä tarvita, vaan osaaminen voi olla kerrytettyä vaikkapa harrastuksen kautta. Tällaista nonformaalia tai informaalia osaamista voidaan myös kerryttää esimerkiksi erinäisten yhteisö- ja verkostotoimijuuksien myötä (Raudasoja & Rinne, 2018a, 61; Coombs & Ahmed, 1974, 8). Esimerkkinä haastateltava nosti esiin liikunnan osaamisen merkityksen: Kun työntekijällä on liikuntaosaamista, tämä voi innostaa ja motivoida oppilaita liikkumaan. Tällä tavoin lasten ja nuorten liikunta-aktiivisuus lisääntyy, ja liikunnan osaamisesta tuleekin yhteiskuntatasolta tarkasteltuna kansanterveyttä edistävä tekijä. Lasten ja nuorten liikunta-aktiivisuus sekä innostuneisuus ja motivoituneisuus näyttäytyvät varmasti positiivisessa valossa niin oppilaiden huoltajille kuin muillekin kouluorganisaation ulkopuolisille toimijoille. Tällä tavoin ajateltuna nämä seikat voidaan sijoittaa työnantajakuvan voimavaran alaisuuteen.

Mutta että välttämättähän ei kaikkiin toimiin tarvita sitä ammattipätevyyttä niin sanotusti, että sä oot erikoistunut vaikkapa liikuntaan. Silti sä voit vetää liikuntaa koulussa ja liikuntakerhoja, ja saada lapset innostumaan liikunnasta. (...) Että tuota saadaan porukkaa liikkeelle jollakin konstilla. Se on aina eteenpäin. Niin sitä kautta voi miettiä, että yhteiskunnallisestikin voi olla vaikutusta tämmöisellä ei pätevydellä, vaan osaamisella. (H8)

Toinen haastateltava totesi, että opetustyö itsessään on jo yhteiskunnallisesti merkittävää esimerkiksi siinä mielessä, että kouluorganisaation viranhaltijat käyttävät julkista valtaa ja perusopetuksen eräänä tärkeänä tehtävänä voidaan nähdä lasten ja nuorten kasvattaminen yhteiskunnan jäseniksi. Tähän näkökulmaan sidoksissa voisi tietyllä tapaa olla ajatus kouluorganisaatiosta asiantuntijaorganisaationa ja rehtorista asiantuntijaorganisaation johtajana osaamisen johtamisen rinnalla (ks. Raasumaa, 2010, 45; Syväjärvi & Stenvall, 2003, 125). Jos opetustyöhön valitut henkilöt on rekrytoitu osaamisperusteiseen rekrytointiprosessiin nojautuen, voidaan ajatella, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkitys näyttäytyy osana tämän yhteiskunnallisesti merkittävän tehtävän täyttämistä. Koska opetustyö on yhteiskunnallisesti merkittävää, on tärkeää, että koulutus- ja kasvatusektorin maine ja julkisuuskuva on positiivissävytteinen. Esimerkiksi huoltajien kanssa tehtävän yhteistyön tulisi olla avointa, vastavuoroista ja molemminpuoliselle kunnioitukselle rakentuvaa, jotta

kasvatuksellinen yhteistyö koulun ja kodin välillä sujuisi lapsia ja nuoria tukevalla tavalla. Kun opetustyön yhteiskunnallista merkitystä tarkastellaan suhteessa siihen, miten opetus- ja kasvatustyö näyttäytyy organisaation ulkopuolelle, voidaan nämä seikat nähdä osana työnantajakuvaan voimavaraa.

Meillähän on tämmöinen yhteiskunnallinen tehtävä, eli olemme julkisen vallan edustajia. Virkahenkilöitä, käytämme julkista valtaa. Ja yksi perusopetuksen keskeinen tehtävähän on ohjata ja tukea yhteiskunnan jäsenyyteen. Että kyllähän tää on yhteiskunnallinen tehtävä, jos joku tehtävä on. (H4)

Suhteessa työhyvinvoinnin voimavaraan eräs haastateltavista mainitsi ihmisten hyvinvoinnin yhteiskunnallisen merkittävyyden sekä ajatuksen siitä, että ihmisten ollessa itselleen mieluisassa työssä he saavat työstään onnistumisen kokemuksia, mikä ehkäisee omalta osaltaan mielenterveyden ongelmia. Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta kartoitettava hakijoiden osaaminen ja tätä kautta kyseiselle henkilölle kohdennettu työnkuva organisaatiossa voi ruokkia innostusta omaa työtä kohtaan sekä siitä saatavia onnistumisen kokemuksia. Näin yksilön työhyvinvointi ja samalla kokonaishyvinvointi vahvistuvat. Mahdollisuudet tunnistaa, ilmaista ja hyödyntää omaa osaamistaan on nähty vahvistavan yksilön hyvinvointikokemuksia (Ketamo ym., 2022, 9, 25). On yhteiskunnallisesti merkittävää, että ihmiset voivat hyvin. Myös työhyvinvointi ja työssä jaksaminen tukevat omalta osaltaan ihmisten kokonaishyvinvointia. Kun työ on ihmiselle mielekästä ja haastavuudeltaan sopivaa, hän huomaa onnistuvansa työssään ja selviytyvänsä omasta työtehtävästään. Tämä tukee ihmisen työhyvinvointia, ja näin siis myös kokonaishyvinvointia. Hyvinvoinnin merkitys yhteiskuntatasolla näyttäytyy esimerkiksi alhaisempina terveydenhuoltokustannuksina ja parempana elämänlaatuna. Ihmisten hyvinvoinnin yhteiskunnallisen merkittävyyden sekä työn mielekkyyden kautta rakentuvat hyvinvointitekijät sijoittuvat luonnollisesti työhyvinvoinnin voimavaran piiriin.

Jos ihmiset on oikeassa kohtaa. Ehkäisehän se ihan yksinkertaisesti jo mielenterveyden ongelmiakin, jos ihmiset on oikealla paikalla ja tykkäävät tehdä työtä, ja ne kokee onnistumisia. (H1)

Lähijohtamisen osalta eräs haastateltavista esitti, että osaamisperusteisen rekrytoinnin kautta rekrytointi perustuisi organisaatioissa hakijan aitoon osaamiseen, eikä esimerkiksi henkilökemioilla tai ilmaisutavalla olisi niin suurta painoarvoa. Hän vertasi osaamisperusteista rekrytointia anonyymiin rekrytointiin: Osaamisperusteisen rekrytoinnin kautta pyrkimyksenä olisi siis nähdä kokonainen ihminen kasvojen, pätevyyden tai ilmaisutapojen takaa. Tämä seikka tulisi huomioida esimerkiksi tilanteissa, joissa haastateltavan on vaikeaa ilmaista itseään sanallisesti. Toisaalta myöskään esimerkiksi ilmaisutapojen, käyttäytymisen tai ilmeiden ja

eleiden vaikutusta rekryointiprosessissa ei pysty, eikä täydykään rekryointitilanteissa täysin sivuuttaa (Koivunen, 2017, 246). Ihmisten yksilöllisten kokemusten vuoksi monipuoliset tavat itsensä ilmaisuun nousevat tärkeiksi: Näin jokainen haastateltava voisi löytää itselleen luontevan tavan itsensä ja oman osaamisensa saattamiseksi rekrytoijaosapuolen tietoon. Tätä ajatusta tukee näkemys monipuolisten toimintatapojen käytöstä organisaation laadukkaana rekryointiprosessin kriteerinä (Syväjärvi & Stenvall, 2003, 125; Huilaja, 2019, 40). Vaikka hakija itsekkin on vastuussa oman osaamisensa osoittamisesta, hakijan aidon osaamisen havaitseminen ja sen laadukas arviointi on lopulta kuitenkin rekrytoijan tehtävä. Näin ajateltuna rekrytoinnin perustuminen aitoon osaamiseen voidaan katsoa lukeutuvan lähijohtamisen voimavaran alaisuuteen.

Ehkä vähän samanlaisia (yhteiskunnallisia merkityksiä) kuin sillä anonyymillä rekryoinnilla. Että se perustuisi oikeasti ihmisen aitoon osaamiseen. Eikä siihen, että sä et pidä jostain ihmisestä, että heti aistit, että nyt ei kemiat kohtaa tai jotain muuta. Mä en tiedä, kuinka paljon semmoisia tilanteita tulee, että joku ihminen, vaikka olisi kuinka pätevä ja tehnyt monenlaisia asioita, ei saa jotakin vakinaista työpaikkaa, koska hän ei osaa ilmaista sitä asiaa siinä lyhyessä hetkessä. (H5)

Suhteessa suoriutumisen voimavaraan eräs haastateltava avasi, kuinka osaamisperusteinen rekryointi voisi tukea henkilöstön pysyvyyttä samoissa työpaikoissa. Ajatuksena tässä on se, että kun hakijan osaamista kartoitetaan jo rekryointivaiheessa ja hyödynnetään laadukkaasti organisaatiossa, hän viihtyy työssään, ja näin sitoutuu organisaatioon pitkäksi aikaa. Laadukkaana rekrytoinnin on nähty vahvistavan henkilöstön sitoutumista organisaatioon (Huselid, 1995, 635). Kouluorganisaatioissa pitkä sitoutuminen voi tarkoittaa usein jopa sitä, että ihminen työskentelee lopulta samassa organisaatiossa eläkeikään asti. Pysyvyys samassa työpaikassa vaatii ihmiseltä sitoutumista organisaation toimintatapoihin ja arvoihin. Työntekijän sitouttamista voidaan Mälkin (2025, 226–227) mukaan tukea esimerkiksi organisaation kulttuurisiin tekijöihin kiinnittymistä vahvistaen. Yhteiskunnan kannalta tämä on merkittävää siinä mielessä, että pysyvyys työelämässä ehkäisee esimerkiksi syrjäytymistä paitsi työelämäsektorilta, myös koko yhteiskunnasta. Pysyvyys työelämässä siis tietyllä tapaa toimii yhtenä kannattelevana voimana siihen, että ihminen pysyisi osallisena yhteiskunnassa. Koska pysyvyys samassa työpaikassa edellyttää samalla aina myös organisaatioon sitoutumista, tämä huomio voidaan katsoa sitoutumisen voimavaraksi.

6 YHTEENVETO

6.1 Johtopäätökset

Pro gradu -tutkielmassani on tarkasteltu perusopetuksen rehtoreiden käsityksiä osaamisperusteisen rekrytointiprosessin toteuttamisesta opettajien ja koulunkäynninohjaajien rekrytointiprosesseissa kouluorganisaatioissa. Erityisesti tarkasteluni kohteena ovat olleet haastateltavien käsitykset rekrytoijan keinoista tunnistaa työnhakijan osaamista rekrytointiprosessin eri vaiheissa, osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen tekijöistä koostuvan työkalupakkimallin rakentamisesta sekä osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen myötä saavutettavista merkityksistä inhimillisten voimavarojen kontekstissa työntekijä-, organisaatio- ja yhteiskuntatasoilla.

Tutkielmani saattaa osaamisperusteisuuden uutena ilmiönä osaksi hallinnon tutkimuskenttää: Tutkielmani kautta osaamisperusteisuuden käsite kohdennetaan hallinnon tutkimuksen kannalta erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamisen, ja tätä kautta myös osaamisen johtamisen erääseen henkilöstökäytäntöön, rekrytointiin. Tutkielmani tarjoaa hallinnon tutkimuksen kentälle myös uudenlaisen näkökulman organisaatioiden rekrytointiprosessien toteuttamiseen: Osaamisperusteinen rekrytointiprosessi nojautuu työnhakijan arvioinnissa kovien ja pehmeiden osaamisten tasapainoiseen tarkasteluun. Lisäksi sovellan tutkielmassani Viitalan (2021, 37) yrityksen inhimillisten voimavarojen mallia ensimmäistä kertaa työntekijä- ja organisaatiotason lisäksi myös yhteiskunnallisen tason tarkasteluun. Samalla sovellukseni mallista nostaa osaamisen voimavaran muiden voimavarojen yläpuolelle siinä mielessä, että tarkastelen sovelluksen kautta muiden inhimillisten voimavarojen vapautumista osaamisen voimavaraa osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kontekstissa korostaen.

Organisaatioiden, ja erityisesti kouluorganisaatioiden näkökulmasta tutkielmani tarjoaa uudenlaista ymmärrystä organisaation ja sen henkilöstön osaamistarpeiden ja olemassa olevan osaamisen laaja-alaisesta tunnistamisesta, käytettävyydestä ja kehittämisestä, sekä vastaavasti mahdollisten osaamisvajeiden korjaamisesta. Tutkielmassani tarkastellun osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta organisaatioille tarjoutuu rekrytointia uudistava tai vähintäänkin täydentävä rekrytointiprosessin toteuttamisen tapa, jonka kautta organisaatio rekrytoijaosapuolena voi esimerkiksi arvioida luotettavammin työnhakijoiden rekrytointiprosessissa ilmenneen osaamisen vastaavuutta todellisuuteen sekä muotoilla henkilöstönsä työnkuvia kunkin osaamispotentiaaliin nojaten organisaation tehokkuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkielmani antaa lisäksi yhteiskunnan kannalta uutta

näkökulmaa osaamisperusteisen rekrytoinnin mahdollisuuksista esimerkiksi työelämän nopeisiin muutoksiin reagoimiseksi, kuntaorganisaatioiden erilaisiin rekrytointihaasteisiin vastaamiseksi, oppilaitosten ja työelämän organisaatioiden osaamisten ja osaamistarpeiden kohtaavuuden vahvistamiseksi sekä yhteiskunnassamme olemassa olevan laajamittaisen yksilöiden osaamispotentiaalin saattamiseksi osaksi organisaatioiden inhimillistä pääomaa, ja tätä kautta organisaatioiden kilpailukyky- ja menestystekijäksi.

Tutkimuskysymysten valossa tutkielmani päätulokset noudattavat seuraavaa kolmea kokonaisuutta:

- 1) **Osaamisen tunnistamisen keinot:** osaamistarpeiden ennakointityö ja tarkka määrittely, tiimissä toteutettava rekrytointi, monipuolisuus arviointimenetelmissä ja arvioinnin dokumentoinnissa sekä rekrytointiprosessissa vallitseva struktuurin ja väljyyden tasapaino
- 2) **Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen työkalupakki:** Työhaastattelun monivaiheisuus, toiminnallisuuteen ja yllätyksellisyyteen perustuvat arviointimenetelmät sekä työhaastattelun ilmapiiritekijät
- 3) **Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin eri toimijatasoille tuottamat merkitykset ja inhimilliset voimavarat:** Suoriutuva, luova ja innovatiivinen työnhakija, suoriutuva ja henkilöstöresursseiltaan optimaalinen organisaatio sekä inhimillisiltä voimavaroiltaan monipuolinen yhteiskunta

Osaamisen tunnistamisen keinoista *osaamistarpeiden ennakointityö ja tarkka määrittely* lähtee liikkeelle aineistosta nousseesta ajatuksesta, jonka mukaan koulu- ja aluekohtaisia osaamistarpeita tulee suunnitella esimerkiksi erilaisten ennusteiden kautta, jotta kunnassa tai kaupungissa ja vastaavasti organisaatioissa syntyy ymmärrys rekrytoinnin kannalta tarvittavasta tämän hetken ja tulevaisuuden osaamisesta. Aineistosta nousseiden rehtoreiden käsitysten valossa kouluorganisaatioiden osaamistarpeiden ennakointi ja määrittely kohdentuvat henkilöstöstrategiaan perustuvan henkilöstösuunnittelun toimintoihin (ks. Viitala & Jylhä, 2019, 272). Kouluorganisaatioissa ennakointityön merkitys on tällä hetkellä erityisen korostunut pienenevän lapsimääräennusteen seurauksena. Kun ymmärrys tarvittavasta osaamisesta on alueellisesti ja koulukohtaisesti syntynyt, voidaan tulevaa rekrytointia varten vaadittavat ja eduksi luettavat osaamiset määritellä tarkasti rekrytointi-ilmoituksen yhteydessä. Rekrytointi-ilmoituksen huolellinen täyttäminen tukee paitsi haastateltavien esittämää ajatusta työntekijän valinnan tulevasta perustelusta, myös mahdollisuutta rekrytointi-ilmoituksen

käyttämiseen oikeudellisena tukiasiakirjana ristiriitatilanteissa (KT, 2017). Sekä osaamistarpeiden ennakoitavuuden että tarkan määrittelyn kautta voidaan nimetä ne osaamistarpeet, joihin rekrytoinnin kautta pyritään vastaamaan, ja joita rekrytointiprosessissa siis pyritään tunnistamaan.

Tiimissä toteutettavan rekrytoinnin ajatus toistui haastatteluaineiston osalta jossain määrin jokaisen rekrytointivaiheen kohdalla. Haastateltavat kertoivat toteuttavansa tiimirekrytointia prosessin aikana erilaisin kokoonpanoin ja käytännöin: Rekrytoinnissa saattoi olla rehtorin ohella mukana esimerkiksi apulaisrehtori ja rekrytoitavaan tiimiin kuuluva henkilöstön jäsen. Tiimi saattoi olla mukana vain joissain rekrytointiprosessin vaiheissa, tai jonkin vaiheen osalta vain osan aikaa. Lisäksi tiimirekrytoinnin suhteen nostettiin esiin roolijaon, ja tätä kautta erilaisiin asioihin suunnattavan arvioinnin merkitys. Haastateltavilla oli eriäviä käsityksiä siitä, ketä rekrytointiin tulisi osallistaa: Esimerkiksi oppilaiden ja huoltajien osallistamisen osalta haastateltavat esittivät eriäviä mielipiteitä. Näiden eriävien käsitysten pohjana oli jokaisen haastateltavan korostama ajatus siitä, että lopullinen vastuu rekrytoinnista on esihenkilöllä, kouluorganisaation tapauksessa rehtorilla. Tiimirekrytoinnin ajatusta osana osaamisperusteista rekrytointiprosessia tukee Raasumaan (2010, 161) näkemys henkilöstön tärkeästä merkityksestä kouluorganisaation tämän hetken ja tulevaisuuden osaamis- ja henkilöstötarpeiden arvioitavuudessa. Tiimissä toteutettavan rekrytoinnin kautta osaamista voidaan tunnistaa monipuolisemmin ja organisaation tarpeisiin laaja-alaisemmin vastaten.

Haastatteluaineistosta ilmeni myös *monipuolisuus arviointimenetelmissä ja arvioinnin dokumentoinnissa*. Arviointimenetelminä haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä kouluorganisaatioiden rekrytoinneissaan esimerkiksi yksilö-, ryhmä- ja videohaastatteluja, anonyymiä rekrytointia sekä mallintamisen menetelmää. Erilaisten arviointimenetelmien kautta tarkoituksena oli pyrkiä tunnistamaan hakijasta erilaisia osaamisia. Tämänkin tutkimuksen kohdalla kuitenkin havaittiin, että haastattelu arviointimenetelmänä nousi haastateltavien käsityksissä ja toiminnoissa organisaatioissa merkityksellisimmäksi muiden toimiessa haastatteluja tukevana arviointimenetelminä (ks. Salminen, 2015, 140; Hyppänen, 2013; Kirilova, 2013, 9). Arviointia dokumentoitiin esimerkiksi pisteytysten, suosittelijoille soittamisen, videoiden, sosiaalisen median tilien sekä haastattelu- ja koontikeskustelumuistiinpanojen muodoissa. Monipuolinen dokumentaatio toimi organisaatioiden arvioinnin ja lopullisen valinnan tukena ja perusteluna erityisesti rekrytointiprosessin loppusuoralla usean tasavertaisen hakijan osalta. Esimerkiksi suosittelijoille soittamisen kautta hakijasta voidaan saada paitsi hänen osaamistaan täydentävää,

myös rekrytointiprosessissa ilmennyttä osaamista tukevaa ja vahvistavaa arvokasta tietoa: Näin hakijan arviointi vastaa enemmän hänen todellisia osaamisiaan ja ominaisuuksiaan (Laukkarinen, 2022, 170–171).

Rekrytointiprosessissa vallitsevan struktuurin ja väljyyden tasapainon osalta aineistosta nousi esiin ajatus siitä, että ensinnäkin organisaatioiden rekrytointiprosessin tulisi olla suunniteltu ja loogisesti toteutettu, jokaiselle työnhakijalle tasapuolinen kokonaisuus: Rekrytointiprosessin struktuuria rakennettiin esimerkiksi ennakkoon suunnitellulla kysymysrungolla ja ansiovertailutaulukolla, jota täydennettiin rekrytoinnin edetessä. Lisäksi esimerkiksi rekrytointiprosessin onnistuneisuuden seuranta erityisesti perehdytyksen aikana rakensi prosessin struktuuria. Rekrytointiprosessin ennakkoon suunnitellun ja loogisesti etenevän struktuurin merkityksestä laadukkaan ja tasapuolisesti toteutetun rekrytointiprosessin kontekstissa löytyy tutkielmani havaintoja tukevaa tutkimusta (ks. esim. Viitala, 2021, 82; Vashanti, 2012, 45; Huilaja, 2019, 31–32). Rekrytointiprosessin struktuuri tulisi kuitenkin haastateltavien käsitysten mukaan olla tasapainossa prosessin väljyyden kanssa: Rekrytointiprosessissa tulisi tarjota työnhakijalle tilaa ja vapautta ilmaista omaa osaamistaan. Tätä voitiin toteuttaa esimerkiksi erilaisten vapaamuotoisten tehtävänantojen, avoimen kysymyksenasettelun sekä työnhakijan omien kysymysten esittämisen kautta. Rekrytointiprosessin väljyyden ajatusta tukee Koivusen (2017, 108) näkemys työnhakijan osaamisen ilmaisemisen riippuvuudesta hänelle tarjottuihin erilaisiin osaamisen ilmaisemisen tapoihin ja mahdollisuuksiin rekrytointiprosessin vaiheissa.

Osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen työkalupakkiin sijoitettiin ensinnäkin *työhaastattelun monivaiheisuus*. Sillä haastateltavat tarkoittivat, että ideaalitalanteessa riittävien aikaresurssien puitteissa he toteuttaisivat osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen organisaatiossaan usean eri vaiheen kautta: Vaiheina mainittiin esimerkiksi yksilöhaastattelu, ryhmähaastattelu, videohaastattelu, videoitavat tehtävät ja opetusnäyte. Monivaiheisuuden ajatusta tukee Huilajan ja Valkosen (2012, 139) huomio erilaisten arviointimenetelmien käytöstä vaiheittaisina, toisiaan täydentävinä työkaluina. Monivaiheisuuden koettiin avaavan työnhakijalle monipuolisemmin erilaisia, kullekin yksilölle luontevia sekä luovemmille ratkaisuille tilaa antavia oman osaamisen osoittamisen väyliä, ja tätä kautta tukevan rekrytoijan mahdollisuuksia saada hakijan osaamisesta laaja-alaisempaa ja realistisempaa tietoa.

Vaikka osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen osalta mainittiin myös monimenetelmällisyyden merkitys, haastatteluaineistossa korostui kuitenkin selkeästi

toiminnallisuuteen ja yllätyksellisyyteen perustuvat arviointimenetelmät. Näillä haastateltavat tarkoittivat sellaisia työnhakijan arvioinnin menetelmiä, jotka perustuivat jollain tapaa arjesta nousevissa käytännön tilanteissa toimimiseen sekä odottamattomista tilanteista selviämiseen. Toiminnallisina menetelminä mainittiin esimerkiksi opetusnäytteet, oman toiminnan ja työvälineiden mallintaminen sekä yksilö- tai ryhmätöinä tehtävät ongelmanratkaisu- tai projektisuunnittelutilanteet. Toiminnallisten menetelmien kautta haastateltavat kokivat pystyvänsä arvioimaan tehokkaammin hakijoiden todellisia työelämätaitoja: McClellandin (1973, 7–8) mukaan kompetensseja tulisikin kartoittaa organisaatioissa erityisesti arjen tilanteista nousevien tehtävätyyppien kautta. Yllätyksellisinä elementteinä tilanteissa taas nähtiin esimerkiksi vieraan kielen käyttö yllättäen kesken työhaastattelun tai jonkin odottamattoman elementin ilmaantuminen kesken opetustilanteen. Yllätyksellisten elementtien kautta haastateltavat kokivat saavansa merkityksellistä tietoa esimerkiksi työnhakijan reagoitavasta tai resilienssistä yllättävässä muutostilanteessa. Työnhakijan resilienssin arvioinnin kautta saadaan lisäksi tietoa esimerkiksi työnhakijan itseohjautuvuudesta, muutoskyvystä ja ammatti-identiteetistä (Kinnunen, 2025; Martin ym., 2024, 1580).

Työhaastattelun ilmapiiritekiäjät pitivät aineistosta nousseiden haastateltavien käsitysten kautta sisällään ajatuksen rennon ja mukavan sekä tasavertaisuuteen ja turvallisuuteen perustuvan työhaastattelutilanteen rakentumisen merkityksestä. Työhaastattelutilanteen toimivan vuorovaikutuksen ja ilmapiiriin liittyvien tekijöiden nähdään vaikuttavan lopulta organisaatioissa työnhakijan valintaprosessiin (Huilaja & Valkonen, 2012). Työhaastattelun ilmapiiritekiäjöiden osalta aineistosta kävi ilmi myös erilaiset tavat kannustaa ja voimaannuttaa työnhakijaa työhaastattelutilanteessa: Näiksi mainittiin esimerkiksi pyrkimys työnhakijan vahvuuksien ja tarpeiden tunnistamiseen sekä palautteenanto rekrytointiprosessista. Nämä käsitykset nojaavat Auvisen ja Lämsän (2020, 23) näkemykseen työnhakijoiden yksilöllisestä huomioinnista osana organisaatioiden rekrytointiprosesseja. Kun työnhakija kokee työhaastattelutilanteessa olonsa mukavaksi, rennoksi ja omien tarpeidensa mukaisesti kohdatuksi, tämän nähtiin tukevan hänen oman osaamisensa esiin tuomista sekä ylipäättään sitä, että hakija kykenisi olemaan työhaastattelutilanteessa mahdollisimman luontevasti ja aidosti oma itsensä. Näiden huomioiden lisäksi osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen työkalupakkiin sijoittui myös joitain osaamisen tunnistamisen keinoihin rinnasteisia toimintatapoja, kuten tiimirekrytointiin, rekrytointiprosessin riittävään avoimuuteen ja väljyyteen sekä moninaiseen arvioinnin dokumentaatioon liittyviä huomioita.

Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta annetuissa merkityksissä työntekijätasolle korostuivat *suoriutuvan, luovan ja innovatiivisen työnhakijan* kuvauksen mukaisesti suoriutumisen sekä luovuuden ja innovatiivisuuden voimavarat. Suoriutumisen voimavaraan liittyen haastateltavat esittivät esimerkiksi huomiot osaamisperusteisen rekrytointiprosessin merkityksestä työnhakijan monipuolisemman osaamisen ilmaisemiseksi myös omasta siviiliosaamisestaan sekä erottautumisen mahdollisuudesta muista työnhakijoista. Erottautuminen muista työnhakijoista osaamispotentiaalinsa kautta korostuu haastateltavien käsitysten mukaan erityisesti organisaatioiden määräaikaissa virka- ja työsuhteissa: Samankaltaisen havainnon osaamisen korostumisesta pätevyyskriteerien rinnalla erityisesti määräaikaissa virka- ja työsuhteissa ovat tehneet Franklin ja Lytle (2015, 2, 6). Luovuuden ja innovatiivisuuden voimavaran osalta haastateltavat esittivät työnhakijan itsestään oppimisen ja henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuden organisaation osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta. Oman osaamisen ilmaisemisen mahdollisuuksien on nähty tukevan yksilön osaamisidentiteetin lisäksi myös minäpystyvyyttä ja työhyvinvointitekijöitä (Airaksinen, 2020, 118, 120). Lisäksi lähijohtamisen voimavaraan liittyen haastateltavat avasivat käsitystään osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta tapahtuvasta työnhakijan arvioinnista kokonaisuutena pelkän pätevyyden sijaan. Tämä huomio tukee Huilajan (2019, 70) näkemystä organisaatioiden rekrytointiprosessien laadukkaammasta työnhakijan kokonaisarvioinnista pehmeiden osaamisten vahvistuessa kovien osaamisten rinnalla.

Suoriutuvan ja henkilöstöresursseiltaan optimaalisen organisaation osalta haastateltavien aineistosta nousseissa osaamisperusteisen rekrytointiprosessin myötä annetuissa organisaatiotason merkityksissä korostuivat suoriutumisen sekä henkilöstön oikean määrän ja kohdentumisen voimavarat. Suoriutumisen osalta aineistosta ilmeni, että osaamisperusteisen rekrytointiprosessin kautta voitaisiin tunnistaa työnhakijasta organisaation kannalta olennaista, myös ei-muodollista osaamista. Tätä huomiota tukee Bjørnåvoldin (2000, 175) ajatus, jonka mukaan rekrytointiprosesseissa tulisi huomioida organisaation kokonaisosaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi sekä formaali että ei-muodollinen osaaminen. Henkilöstön oikean määrän ja kohdentumisen voimavaraan liittyen aineistosta nousi esiin käsityksiä osaamisperusteisen rekrytointiprosessin myönteisistä vaikutuksista organisaatioiden osaamisen soveltamisen tapoihin, osaamisvajeiden täyttämiseen sekä moniosaajien rekrytointiin liittyen. Moniosaajuuden rekrytoinnin nähdään tulevaisuudessa toimivan eräänä organisaatioiden kilpailukyvyyn edistäjänä (Isacsson & Heinilä, 2020, 73). Lisäksi osaamisperusteisen rekrytoinnin kautta voidaan haastateltavien käsitysten mukaan rekrytoida tiimeihin ja

työyhteisöön sopivia ja toisistaan poikkeavia työntekijöitä. Nämä huomioidut sijoittuvat osittain henkilöstön oikean määrän ja kohdentumisen, ja osittain organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin voimavaran alaisuuteen. Tiimien kompetenssien arviointi ja kehittäminen on tärkeä osaamisen johtamisen tehtävä, jossa on huomioitava tiimissä työskentelevien yksilöiden erilainen osaamispotentiaali esimerkiksi laadukkaamman vuorovaikutuksen ja ongelmanratkaisun varmistamiseksi (Syväjärvi & Stenvall, 2003, 125; Ketamo ym., 2022, 16).

Inhimillisiltä voimavaroiltaan monipuolinen yhteiskunta rakentuu tasapuolisesti eri voimavarojen kautta, eikä mikään voimavaroista erotu suhteessa muihin. Suoriutumisen voimavaran osalta aineistosta ilmeni käsitys osaamisperusteisen rekrytoinnin kautta syntyvästä mahdollisuudesta tunnistaa työnhakijan osaamista jo rekrytointiprosessissa, eikä vasta sitten, kun työntekijä on työskennellyt organisaatiossa jo vuosia: Näin työntekijöiden osaamispotentiaalia päästäisiin hyödyntämään organisaatioissa viiveettä. Kouluorganisaatioissa osaamisperusteisuuden merkitys nähtiin oppilaiden osaamisen ymmärrystä ja arvostavaa kohtaamista tukevana, ja tätä kautta oppilaiden kokonaisuhyvinvointia vahvistavana tekijänä. Nämä huomioidut sijoittuivat organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin voimavarojen alaisuuteen. Kouluorganisaatioiden rekrytointiprosessien osalta on tärkeää, että niissä huomioidaan pedagogisen laadun ylläpitäminen sekä oppilaiden oikeus riittävän hyvään opetukseen ja kasvatukseen (ks. Sinervo & Laihonon, 2022, 283).

Osaamisperusteisella rekrytoinnilla nähtiin myös olevan luovuuden ja innovatiivisuuden voimavaraan kiinnittyen rooli perinteisen rekrytointiprosessin uudistajana ja tehostajana sekä yhteiskunnan muutoksiin reagoimisen välineenä. Miettisen ym. (2021, 29) mukaan organisaatioiden muutostilanteissa tulisi huomioida ensisijaisesti organisaation alakohtaiset tulevat muutokset ja niistä seuraavat osaamistarpeet. Lisäksi osaamisperusteinen rekrytointi huomioitiin yhteiskuntatasolla myös ratkaisuna osaamisen tasa-arvoiseen jakautumiseen eri organisaatioille, mikä nimettiin yhteiskunnan kokonaisuuden menestystä vahvistavaksi elementiksi. Menestyksen ohella osaamisperusteisen rekrytointiprosessin koettiin lisäävän yhteiskunnan tasolla työviihtyvyyttä sekä osaamisen jakamisen kulttuurin ja työhön sitoutumisen eetosta. Nämä huomioidut sijoittuivat henkilöstön oikean määrän ja kohdentumisen, organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin sekä sitoutumisen voimavarojen alaisuuteen. Osaamisen on nähty toimivan organisaation menestystekijänä sekä työviihtyvyyttä tukevana henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntönä myös aiemmissa tutkimuksissa (Lehto & Viitala, 2016, 119; Blomqvist & Kianto, 2011, 8). Osaamisperusteisen rekrytointiprosessin on lisäksi osoitettu myötävaikuttavan työntekijöiden tuottavuuteen (OECD, 2025, 71).

Olen hyödyntänyt tutkielmassani fenomenografista tutkimusotetta. Alun perin valitsin sen tutkimusotteekseni, koska koin, että sen kautta voisin tarkastella erityisesti rehtoreiden käsityksiä tästä tutkimuskentällä suhteellisen vähän tutkitusta osaamisperusteisen rekrytointiprosessin ilmiöstä. Lähtökohtainen oletukseni oli siis se, että tutkielmani aiheeseen kohdentuvan vähäisen tutkimustiedon seurauksena se on myös haastateltaville rehtoreille ilmiönä todennäköisesti uusi, ja näin tarkasteluni tulisi keskittyä erityisesti heidän käsityksiinsä kyseisestä ilmiöstä kokemusten jäädessä pienempään osaan. Tutkimustulosten myötä kävi kuitenkin ilmi, että osa haastateltavista oli jo toteuttanut joitain toimintatapoja rekrytointiprosesseissaan, jotka he nyt nimesivät myös osaamisperusteisen rekrytointiprosessin toimintatavoiksi. He siis esittivät näitä toimintatapojaan nyt osaamisperusteisen rekrytointiprosessin ilmiön kohdentuvina. Näin ollen tutkielmani tulokset lopulta painottuvat edelleen rehtoreiden käsityksiin, mutta lopulta heijastelevat joiltain osin myös heidän kokemuksiin käyttämistään toimintatavoista ja menetelmistä rekrytointiprosesseissa nyt uuden näkökulman, osaamisperusteisuuden kontekstissa.

Fenomenografisen tutkimusotteen myötä tutkielmani toimii osaamisperusteisen rekrytointiprosessin ilmiötä käsitteellistävänä kokonaisuutena. Jatkotutkimuksen kannalta osaamisperusteista rekrytointiprosessia voitaisiin nyt lähteä tarkastelemaan käytännössä tutkielmani kautta esiteltyjä käsityksiä ja käsitteitä soveltaen: Esimerkiksi kenttätutkimus organisaatioiden käytännön rekrytointiprosesseja osaamisperusteisuuden näkökulmista havainnoiden tai tutkielmassani esitellyn työkalupakin testaaminen organisaatioissa voisivat tuoda tulevaisuudessa merkittävää lisätietoa osaamisperusteisen rekrytoinnin toteuttamisen mahdollisuuksista sekä sen luomista merkityksistä. Olen toteuttanut tutkielmassani yleiskatsauksen osaamisperusteiseen rekrytointiin osana kouluorganisaatioiden opettajien ja koulunkäynninohjaajien rekrytointiprosesseja. Jatkotutkimuksen kannalta olisikin tärkeää tarkastella osaamisperusteisuuden ilmiötä tarkemmin rekrytointiprosessin vaiheiden osalta, jotta osaamisperusteisuudesta tietyn rekrytoinnin vaiheen osalta saataisiin yksityiskohtaisempaa tietoa. Tutkielmani tarkastelu kohdentuu nimenomaan rehtoreiden käsityksiin rekrytoijan roolissa osaamisperusteisesta rekrytointiprosessista: Tulevaisuudessa osaamisperusteisen rekrytointiprosessin osalta tutkimusta olisi syytä myös laajentaa kattamaan organisaatioiden muidenkin toimijatasojen näkökulmat osaamisperusteisen rekrytoinnin toteuttamisesta ja merkityksistä. Erityisesti osaamisperusteisen rekrytointiprosessin tarkastelu työnhakijoiden näkökulmasta olisi omaa tutkielmaani luontevasti täydentävä tulevaisuuden tutkimusaihe.

Tutkielmani aineiston kautta ilmeni lisäksi joitain huomioita, joita olisi mielenkiintoista ja relevanttia tarkastella lisää. Aineistosta nousi esiin ajatus siitä, että osaamisperusteisuuden merkitys korostuu erityisesti määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden osalta. Olisikin tärkeää saada lisätietoa osaamisperusteisen rekrytoinnin käytettävyydestä eri alojen organisaatioissa sekä suhteessa erilaisiin virka- ja työsuhteisiin kohdistuviin rekrytointeihin. Toinen aineistosta noussut ajatus liittyi Kuntarekry-järjestelmän kehittämiseen osaamisperusteista rekrytointia tukevaksi. Tulevaisuuden kannalta olisikin huomionarvoista tutkia erilaisten sähköisten järjestelmien käytettävyyttä organisaatioissa työnhakijoiden osaamisen tunnistamisen sekä osaamisperusteisen rekrytoinnin välineinä. Myös tekoälyn mahdollisuudet osaamisperusteista rekrytointiprosessia tukevana työkaluna ansaitsisi tutkimuksellista huomiota. Kolmanneksi aineistossa esitettiin huomio siitä, että rehtorikoulutusta voitaisiin kehittää rekrytoinnin kautta. Yleisesti ottaen olisikin mielestäni relevanttia tutkia lisää sitä, millainen asema rekrytoinnilla henkilöstökäytäntönä on ylipäätään johtajakoulutuksissa Suomessa: Tätä kautta saataisiin merkittävää tietoa, millaisista rekrytointiosaamisen lähtökohdista rekrytointia toteuttavat esihenkilöt Suomessa erilaisissa organisaatioissa työskentelevät.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kokonaislaatuun vaikuttaa sen luotettavuus ja uskottavuus. Tutkimuksen luotettavuutta rakennetaan esimerkiksi rehellisen ja perustellun tutkimusprosessin kuvauksen kautta (Juuti & Puusa, 2020b, 175). Tätä kautta tavoitteena on saattaa koko tutkimusprosessi läpinäkyväksi (Vilkka, 2025). Tutkielmassani toteutettu jokainen toiminto on pyritty avaamaan ja perustelemaan parhaalla mahdollisella tavalla luotettavuuden takaamiseksi. Suurimpana, eri toimintoihin ulottuvana haasteena tutkielmassani myös avaamisen ja perustelemisen suhteen oli rajaaminen: Rajaamisen haaste ulottui aiheen rajaamisesta teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluaineiston rajaamiseen, ja lopulta tärkeimpien tutkimustulosten rajaamiseen johtopäätösten yhteydessä. Alun perin minulla oli aiheeni osalta mukana vielä yksi osio, opettajien ja koulunkäynninohjaajien tämän hetken ja tulevaisuuden työelämäosaaminen: Aineiston analyysin kohdalla minut kuitenkin tutkijana tietyllä tapaa yllätti aineiston laajamittaisuus ja rikkaus, minkä seurauksena päädyin rajaamaan tämän osa-alueen pois lopullisesta tutkielmastani. Tämä ratkaisu oli perusteltu siinä mielessä, että jo tällaisenaan tutkielmastani tuli kokonaisuudessaan todella laaja, ja rajatun osa-alueen mukaan ottaminen olisi laajentanut kokonaisuutta entisestään. Toisaalta tämä osa-alue olisi saattanut tuoda

tutkielmani kokonaisuuteen vielä uudenlaista sävyä, joten siinä mielessä tämänkin osa-alueen tutkiminen tulevaisuudessa olisi mielestäni relevanttia.

Teoreettisen viitekehyksen osalta rajauksen haasteen synnytti osaamisperusteisen rekrytointiprosessin käsitteen yhteydet moniin hyvin laaja-alaisesti tutkittuihin käsitteisiin, kuten osaamisen ja oman tutkielmani osalta kompetenssin käsitteisiin. Minulle tutkijana olikin haastavaa erottaa näiden käsitteiden osalta oman tutkielmani kannalta merkityksellisiin, hallintotieteen näkökulmaan painottuva tutkimusaines kasvatustieteen näkökulmista. Toisaalta tämä hallintotieteen ja kasvatustieteen kautta muodostuva monitieteinen lähtökohta voi tietyllä tapaa myös vahvistaa tutkielmani tutkimuskentälle tuottamaa lisäarvoa esimerkiksi tulosten siirrettävyyden näkökulmasta. Myös teoreettisen viitekehyksen kokonaisuuden pitäminen edes kohtuullisissa mitoissa loi minulle tutkijana paineita. Haastatteluaineiston laajamittaisuus ja rikkaus taas haastoi minua tutkijana siinä mielessä, että jouduin työstämään aineistoani paljon, jotta löysin sieltä lopullisten tutkimustulosteni kannalta olennaisimmat kohdat. Johtopäätösten kohdalla päänvaivaa minulle aiheuttivat moniulotteiset ja laajamittaiset tutkimustulokset, joista koin todella haastavaksi saada eriteltyä, mitkä tutkimustulokset olisivat tärkeämpiä kuin toiset.

Tutkimuksen uskottavuus syntyy tutkijan kuvatessa tutkimusprosessiaan luontevasti ja asianmukaisesti niin, että lukijat voivat uskoa tutkimuksen todenperäisyyteen (Juuti & Puusa, 2020b, 175). Koen, että tutkijana onnistuin kuvaamaan omaa tutkimusprosessiani kauttaaltaan tutkielman edetessä avoimesti, rehellisesti ja asianmukaisesti. Tutkimusprosessini kuvaaminen ei ollut aina täysin yksinkertaista, koska tutkielmanprosessini oli melko pitkä ja monivaiheinen. Olisin voinut valita keskittyväni tutkielmassani esimerkiksi vain yhteen osa-alueeseen, kuten osaamisen tunnistamisen keinoihin osana organisaation rekrytointiprosessia, tai jopa vielä sen yhteen vaiheeseen, kuten osaamisen tunnistamisen keinoihin työnhakijan arvioinnissa. Tällöin tutkimusprosessini toteuttaminen ja myös sen kuvaaminen olisivat varmasti olleet prosessina hiukan yksinkertaisempia. Samalla olisin voinut päästä syvemmälle tutkimustuloksissa yhden osa-alueen, tai jopa tuon osa-alueen yhden vaiheen osalta. Olin kuitenkin haastattelukutsujen ja -tilanteiden yhteydessä jo avannut haastateltavilleni tulevan tutkielmani kokonaisuutta, joten halusin edes suurelta osin pitäytyä alkuperäisessä suunnitelmassani. Lisäksi koen, että tutkielmani kolmen tutkimuskysymyksen varaan rakentunut kolmen kokonaisuuden tutkimus muodostaa kuitenkin lopulta loogisen ja eheän kokonaisuuden: Onkin mielenkiintoista havaita, että loppujen lopuksi nämä osa-alueet tutkimustuloksina toimiakseen tietyllä tapaa jopa tarvitsevat toisiaan. Lopputuloksena tutkielmani kautta voidaan nähdä syntyneen organisaation

koko rekrytointiprosessin läpäisevä yleiskatsaus osaamisperusteisuuden toteuttamiseen ja sen tuottamiin merkityksiin kouluorganisaatioissa eräänä rekrytointiprosessin vaihtoehtona.

Tutkimuksen luotettavuus rakentuu myös esimerkiksi tutkijan totuudenmukaisen, puolueettoman ja mahdollisimman objektiivisen toiminnan kautta koko tutkimusprosessin ajan (Vilkkä, 2025; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160). Omaa tutkijapositioniani haastoi erityisesti puolueettomuuden ja objektiivisuuden osalta oma usean vuoden opettajakokemukseni. Ilmaisun opettajakokemukseni haastateltaville, joten he olivat tietoisia taustastani: Tämän seurauksena haastateltavat saattoivat kertoa minulle käsityksistään suuremmin ja ammattialakohtaisia käsitteitä hyödyntäen luottaen siihen, että minulla on ammattitaitoa ja ymmärrystä käsitellä heidän kertomaansa. Voidaan siis ajatella, että omalla ammatillisella taustallani saattoi olla myönteistä vaikutusta tietynlaisen tutkijan uskottavuuden ja luottamuksen rakentamiseen haastateltavien silmissä. Koen myös, että ilman ammattitaitoani ja opettajan kokemustani tutkielmani aihekokonaisuuksien tutkiminen ja ymmärtäminen sekä haastatteluissa kysytyjen kysymysten oikeanlainen asettelu ja tarkentaminen olisivat olleet tutkielmani toteuttamisen kannalta huomattavasti haastavampia. Toisaalta haasteeksi opettajakokemukseni nousi esimerkiksi sen suhteen, että haastattelutilanteissa keskustelussa oli vaarana harhautua mitä moninaisimmille ja mielenkiintoisimmille sivupoluille: Minun tulikin tutkijana keskittyä erityisesti siihen, että haastatteluiden fokus säilyisi tutkittavan aiheen reunaehdoissa.

Uskottavuutta vahvistaakseen tutkijan on tiedostettava ja tuotava ilmi sellaiset omat henkilökohtaiset ominaisuutensa ja tietotaitonsa, joilla voi olla merkitystä tutkimuksen lopputuloksen kannalta (Aaltio & Puusa, 2020, 179). Aineiston analyysin osalta minua tutkijana haastoi erityisesti tulkinnan ja ylitulkinnan välinen raja: Minun täytyi luonnollisesti tulkita aineistosta nousseiden tutkimuksen kannalta merkittävien huomioiden tausta-ajatusta, mutta tiedostaa samalla oman ammatillisen kokemukseni kautta riskinä vallinnut sudenkuoppa sen suhteen, että lähtisin ylitulkitsemaan ja tätä kautta jopa tulkitsemaan virheellisesti haastateltavien kertomaa. Erityisesti osaamisperusteisen rekrytointiprosessin luomien merkitysten sijoittelu eri inhimillisten voimavarojen alaisuuteen haastateltavien ilmaisun tulokulman perusteella osoittautui tulkinnan suhteen haastavaksi kokonaisuudeksi. Yleisesti ottaen tutkijana minulle oli haastavaa asettua hallintotieteen tutkijan positioon aiemman koulutukseni kautta omaksutun kasvatustieteen tutkijapositioni sijaan. Tätä tasapainoilua kahdenlaisen tutkijaposition välillä haastoi vielä tutkimusaiheeni, joka asemoitui tietyllä tapaa näiden kahden tieteenalan välimaastoon. Lopulta koin kuitenkin lunastaneeni hallintotieteen

tutkijan position melko hyvin, ja ennen kaikkea kehittyneeni tutkielmanprosessini aikana tutkijajositioni asemoinnin suhteen paljon.

Jälkeenpäin ajateltuna minulla oli tutkielmanprosessini aikana lukuisia taitekohtia, joissa olisin voinut valita toisenlaisen suunnan tai toimintatavan: Nämä valinnat olisivat lopulta muuttaneet koko tutkielman lopullista kokonaisuutta. Esimerkkinä tästä voisi olla se, että olisinkin toteuttanut tutkielmani aineiston keruun haastattelujen sijaan kenttätutkimuksena havainnoiden todellisuudessa esimerkiksi yhden kouluorganisaation yhtä kokonaista rekrytointiprosessia eri vaiheineen osaamisperusteisuuden näkökulmasta. Pohdin tutkimusprosessini aluksi myös tätä vaihtoehtoa, mutta rajasin tämän vaihtoehdon kuitenkin hyvin nopeasti pois, koska sen suhteen olisi saattanut syntyä erinäisiä haasteita esimerkiksi salassapitosäädöksiin liittyen. Lisäksi tutkielmani aiheesta ennakkoon löytynyt vähäinen tutkimustieto sekä erityisesti työhaastattelutilanteisiin kohdistuva tietynlainen sensitiivisyys olivat myös perusteita sille, miksi päädyin lopulta keräämään tutkimusaineistoni haastattelujen kautta. Kuitenkin havainnoivan kenttätutkimuksen kautta olisin voinut saada tutkielmaani arvokasta ja tutkielmani nykyisiä tuloksia täydentävää lisätietoa esimerkiksi siitä, millaisia osaamisperusteisen rekrytointiprosessin elementtejä rekrytointiprosessin eri vaiheissa organisaatioissa todellisuudessa käytetään ja miten näitä elementtejä käytännön rekrytointiprosessin eri vaiheissa käytännössä hyödynnetään.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. 177–201.
- Ahokallio-Leppälä, H. (2016). *Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Haettu sivulta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98404/978-952-03-0005-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 3.3.2025.
- Airaksinen, A. (2020). Oman osaamisen tunnistaminen voimaantumisen välineenä. Katsaus. *Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2020, vol. 21*. Haettu sivulta <https://journal.fi/sosiaalipedagogiikka/article/view/96099/58861>, 31.1.2025.
- Alasoini, T. (2007). Tutkimus käytännön palveluksessa. Mitä hyötyä HRM-vaikuttavuustutkimuksesta voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa? *Hallinnon tutkimus, vol. 26, no 2*. 83–94. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99628>, 1.3.2026.
- All European Academics (ALLEA). (2023). *The European Code of Conduct for Research Integrity. Revised Edition 2023*. Berlin. Haettu sivulta <https://allea.org/wp-content/uploads/2023/06/European-Code-of-Conduct-Revised-Edition-2023.pdf>, 5.2.2026.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis, (77/78)*. 345–348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations. *Personnel Management, August*. 1–5. Haettu sivulta <https://www.stonebridge.uk.com/uploads/courses/566.pdf>, 9.5.2025.
- Auvinen, T. & Lämsä, A.-M. (2020). Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 25 (1)*. 14–26. Haettu sivulta http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol25_no1_pages_14-26.pdf, 2.3.2026.
- Avoimen tieteen ja tutkimuksen julistus 2020–2025. (2020). Vastuullisen tieteen julkaisusarja 1:2020. Avoimen tieteen koordinaatio. Tieteellisten seurain valtuuskunta. <https://doi.org/10.23847/isbn.9789525995213>

- Beer, M., Boselie, P. & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications from the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management, Vol. 54, No. 3.* 427–438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Bills, D. B., Di Stasio, V. & Gerxhani, K. (2017). The Demand Side of Hiring: Employers in the Labor Market. *Annual Review of Sociology* 43. 291–310. Haettu sivulta [10.1146/annurev-soc-081715-074255](https://doi.org/10.1146/annurev-soc-081715-074255), 15.3.2026.
- Bjørnåvold, J. (2000). *Making learning visible: Identification, assessment and recognition of non-formal learning in Europe*. Cedefop - European Centre for the Development of Vocational training. Haettu sivulta https://www.cedefop.europa.eu/files/3013_en.pdf, 25.1.2026.
- Blomqvist, K. & Kianto, A. (2011). *Knowledge-based view of the firm - Theoretical notions and implications for management*. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Haettu sivulta https://www.academia.edu/65058519/KNOWLEDGE_BASED_VIEW_OF_THE_FIRM_THEORETICAL_NOTIONS_AND_IMPLICATIONS_FOR_MANAGEMENT Blomqvist Kirsimarja and Kianto Aino Department of Business Administration and Technology Business Research Center, 3.3.2026.
- Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (2007). Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. Teoksessa Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (toim.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. 1–16. Oxford: Oxford University Press. Haettu sivulta https://www.academia.edu/11672915/The_Oxford_Handbook_of_Human_Resource_Management, 28.2.2026.
- Brauer, S. (2019). *Digital Open Badge-Driven Learning – Competence-based Professional Development for Vocational Teachers*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Haettu sivulta https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63609/Brauer_Sanna_ActaE_247pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 28.12.2025.
- Brauer, S. (2021). *Towards competence-oriented higher education: a systematic literature review of the different perspectives on successful exit profiles*. 1-15. Emerald Publishing Limited. Haettu sivulta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505563/10-1108_ET-07-2020-0216.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 29.12.2025.

Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 3. 523-545.

<https://doi.org/10.1177/014920639201800306>

Cabrera, A. & Cabrera, E.F. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16:5. 720–735.

<https://doi.org/10.1080/09585190500083020>

Callaghan, G. & Thompson, P. (2001). Edwards Revised: Technical Control and Call Centres. *Economic and Industrial Democracy* 22 (1). 13–37. Haettu sivulta

<https://library.fes.de/libalt/journals/swetsfulltext/10353996.pdf>, 17.3.2026.

Christensen, P. H. (2005). Facilitating Knowledge Sharing: A Conceptual Framework. *SMG Working Paper No. 4/2005*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.982071>

Colley, H., James, D., Tedder, M., Diment, K. (2003). Learning as Becoming in Vocational Education and Training: class, gender and the role of vocational habitus. *Journal of Vocational Education and Training*, 55:4. 471–498.

<https://doi.org/10.1080/13636820300200240>

Coombs, P. H. & Ahmed, M. (1974). *Attacking Rural Poverty: How Nonformal Education Can Help*. Johns Hopkins University Press. Haettu sivulta

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/656871468326130937/pdf/multi-page.pdf>, 31.12.2025.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Self-Determination Theory. Teoksessa Lange, P. A. M. v., Kruglanski, A. W., Higgins, E. T., Lange, P. A. M. v., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (toim.) *Handbook of theories of social psychology*. SAGE. 572–599. Haettu sivulta

<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/lib/ulapland-ebooks/reader.action?docID=5581235&c=RVBVQg&ppg=574>, 7.5.2025.

De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D. & Bongers, P. M. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work & Stress*, 18 (2). 149–166.

<https://doi.org/10.1080/02678370412331270860>

Edvinsson, L. & Sullivan, P. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal* Vol. 14, No. 4. 356–364. [https://doi.org/10.1016/0263-](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00022-9)

[2373\(96\)00022-9](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00022-9)

- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34 (4). 215–225. Haettu sivulta <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>, 30.1.2026.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1). 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Eskola, J. (2010). 6–8? (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 32–46.
- Eskola-Kronqvist, A. & Raudasoja, A. (2018). Arvioinnin käytäntöjä ammatillisessa perustutkintokoulutuksessa. Teoksessa Kukkonen, H. & Raudasoja, A. (toim.) *Osaaminen esiin: Ammatillisen koulutuksen reformi ja osaamisperusteisuus*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. 95–104. Haettu sivulta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/374249/Osaaminen_esiin_-_Ammatillisen_koulutuksen_reformi_ja_osaamisperusteisuus.pdf?sequence=2&isAllowed=y, 19.1.2026.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. (2014). Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.), *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylän yliopisto. 17–31. Haettu sivulta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44975/978-951-39-6020-9.pdf>, 11.2.2026.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. (2010). Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Asunmaa, T. & Räihä, P. (toim.) *Samalta viivalta 4: Valtakunnallisen kasvatusalan valintayhteistyöverkoston (VAKAVA) kirjallisen kokeen aineisto 2010*. Opetus 2000. 45–67. Haettu sivulta https://blogs.helsinki.fi/tum402-teologinen-tyoelamajakso/files/2018/12/Etelapelto_ammattillinen_identiteetti_sivu45.pdf, 15.1.2026.
- Euroopan Unionin neuvosto. (2012). *Council Recommendation on the validation of non-formal and informal learning*. 2012/C, 398/01. Official Journal of the European Union. Haettu sivulta https://www.cedefop.europa.eu/files/Council_Recommendation_on_the_validation_20_December_2012.pdf, 18.1.2026.

- Fevre, R. (1992). *The Sociology of Labour Markets*. Harvester Wheatsheaf. Haettu sivulta https://www.researchgate.net/publication/258400052_The_Sociology_of_Labour_Markets, 7.3.2026.
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R. & Kallioniemi, A. (2022). Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän tutkimus 20 (1)*. 90–117. <https://doi.org/10.37455/tt.95779>
- Fontana, A. & Frey, J. H. (2000). The interview. From Structured Questions to Negotiated Text. Teoksessa N. K. Dentzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. 645–672. Haettu sivulta [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-common-courses/Lincoln/Fontana%20&%20Frey%20\(2000\)%20Interview.pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-common-courses/Lincoln/Fontana%20&%20Frey%20(2000)%20Interview.pdf), 6.2.2026.
- Franklin, C. & Lytle, R. (2015). *Employer Perspectives on Competency-Based Education*. American Enterprise Institute for Public Policy Research. Haettu sivulta <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED557615.pdf>, 17.3.2026.
- Fraser, H. & Taylor, N. (2020). Narrative feminist research interviewing with ‘inconvenient groups’ about sensitive topics: affect, iteration, and assemblages. *Qualitative Research 22 (2)*. <https://doi.org/10.1177/1468794120976075>
- Garvin, D. A. (2017). Building a Learning Organization. Alkuperäinen julkaisu *Harvard Business Review, July-August 1993*. 1–15. Haettu sivulta https://scrummaster.dk/lib/AgileLeanLibrary/Topics/_ManagementPhilosphy_General/Buildin g%20a%20Learning%20Organization.pdf, 7.5.2025.
- Gervais, J. (2016). The operational definition of competency-based education. *Competency-based Education 2016:1*. 98–106. <https://doi.org/10.1002/cbe2.1011>
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today 24(2)*. 105–112. <https://doi.org/10.1016/J.NEDT.2003.10.001>
- Gray, C., Bell, I., Cummins, B., Eaton, P., Greenwood, J., McCullagh, J. & Behan, S. (2006). The Recruitment and Retention of Teachers in Post-Primary Schools in Northern Ireland. *Education & Training, No 43*. Department of education. Haettu sivulta https://www.researchgate.net/profile/Patricia-Eaton/publication/265424021_The_Recruitment_and_Retention_of_Teachers_in_Post-

[Primary Schools in Northern Ireland/links/54b642630cf26833efd369a4/The-Recruitment-and-Retention-of-Teachers-in-Post-Primary-Schools-in-Northern-Ireland.pdf](#), 15.3.2026.

Grugulis, I. & Vincent, S. (2009). Whose skill is it anyway? ‘soft’ skills and polarization. *Work, employment and society*, 23 (4). 597–615. <https://doi.org/10.1177/0950017009344862>

Grönfors, M. & Vilkkä, H. (toim.) (2011). Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofi-apu Vilkkä. Haettu sivulta https://vilkkä.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf, 21.1.2026.

Hackman, J. R. (1980). Work Redesign and Motivation. *Professional Psychology, Vol. 11, No. 3*. 445–455. Haettu sivulta https://web.archive.org/web/20131019140930id_/http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1980_2.pdf, 7.5.2025.

Hakala, J. T. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus. Haettu sivulta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523454613>, 6.2.2026.

Halonen, L., Grekula, M. & Wenström, S. (2020). *Miten ohjaan tulevaisuuden työelämään? Työkaluja opiskelijan osaamisidentiteetin rakentumisen tueksi*. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 11. Haettu sivulta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/334156/ePooki%2011_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y, 16.3.2025.

Hanhinen, T. (2010). *Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Haettu sivulta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66674/978-951-44-8290-8.pdf>, 5.1.2026.

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2000). Mentoring in the New Millenium. *Theory into Practice, Vol. 39, No. 1*. 1-6. https://doi.org/10.1207/s15430421tip3901_8

Harris, J. & Wihak, C. (2014). Introduction and overview of chapters. Teoksessa J. Harris, C. Wihak & J. Van Kleef (toim.) *Handbook of the recognition of prior learning research into practice*. Leicester: National Institute of Adult Continuing Education. 13–24. Haettu sivulta <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A65462>, 30.12.2025.

Heneman, H. G. & Milanowski, A. (2004). Alignment of Human Resource Practices and Teacher Performance Competency. *Peabody Journal of Education* 79 (4). 108–125. https://doi.org/10.1207/s15327930pje7904_6

Hietamäki, M. (2014). Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatio sitoutumisesta. *Työelämän tutkimus* 12 (2). Lectio praecursoria. Haettu sivulta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87160>, 28.2.2026.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Horton, S. (2002). The Competence Movement. Teoksessa Horton, S., Hondeghem, A. & Farnham, D. (toim.) *Competence Management in the Public Sector. European Variations on a Theme*. 3–15. England: University of Portsmouth.

Hsieh, H.-F. & Shannon, S. E. (2005) Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research* 15 (9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>

Huilaja, H. (2014). Rekrytoinnin aika: Työnhaun neuvoteltu konteksti. *Sosiologia*, 51 (1). 55–70. Haettu sivulta <https://journal.fi/sosiologia/article/view/124100>, 7.3.2026.

Huilaja, H. (2019). *Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys – tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista*. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Haettu sivulta <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63772/Huilaja.Heikki.Acta%20electronica%20Universitatis%20Laponiensis%20260-1.pdf?sequence=21&isAllowed=y>, 2.2.2025.

Huilaja, H. & Valkonen, J. (2012). Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapaustutkimus kaupallisen luontomatkailun opastyöstä. *Työelämän tutkimus* 10 (2). 134–148. Haettu sivulta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87279/46161>, 13.3.2026.

Huotari, P. (2009). *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta*. Väitöskirja. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Haettu sivulta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 17.1.2026.

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3. 635–872. <https://doi.org/10.5465/256741>

- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita. Haettu sivulta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789526375571>, 9.3.2026.
- Hyrkäs, E. (2009). *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Väitöskirja. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Haettu sivulta <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isallowed=y>, 5.3.2025.
- Hyytinen, K. (2017). *Supporting service innovation via evaluation: a future-oriented, systemic and multi-actor approach*. Väitöskirja. Tuotantotalouden laitos. Aalto yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7260-9>
- Håland, E. & Tjora, A. (2006). Between asset and process: Developing competence by implementing a learning management system. *Human Relations*, 59 (7). 993–1016. <https://doi.org/10.1177/0018726706067599>
- Häkkinen, R. (2020). Tiimi & Työnantaja -projektikurssi osana oman osaamisen tunnistamista ja kehittämistä. Teoksessa Virtanen, A., Helin, J. & Tynjälä, P. (toim.) *Työelämäpedagogiikka korkeakoulutuksessa*. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos. 164–167. Haettu sivulta https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_73068, 16.1.2026.
- Hörkkö, E., Silvennoinen, H. & Järvinen, T. (2019). Henkilöstön suosimat työssä oppimisen muodot. *Hallinnon Tutkimus* 38 (2). 73–88. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/97987/56003>, 21.2.2026.
- Ibarra, H. (1999). Provisional Selves: Experimenting with Innage and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44. 764–791. Haettu sivulta https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Self-presentation_Impression_Formation/Ibarra_1999_Provisional_selves.pdf, 13.2.2026.
- International Labour Organization (ILO). (2025). Recognition of Prior Learning (RPL): Guidelines on costing and financing. Haettu sivulta https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-08/Recognition%20of%20Prior%20Learning_Guidelines%20on%20costing%20and%20financing.pdf, 21.1.2025.
- Isacsson, A. & Heinilä, H. (2020). Työelämän edustajien näkemykset vastavalmistuneiden tradenomien ja restonomien osaamisesta. Teoksessa Virtanen, A., Helin, J. & Tynjälä, P. (toim.) *Työelämäpedagogiikka korkeakoulutuksessa*. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen

tutkimuslaitos. 72–74. Haettu sivulta https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_73068, 15.1.2026.

Jolkkonen, A., Koistinen, P., Kurvinen, A., Lipiäinen, L., Nummi, T. & Virtanen, P. (2014). *Kohtalokkaat olosuhteet ja yksilölliset tekijät: Toimipaikan lakkauttamisen seurauksena työnsä menettäneiden kiinnittyminen työmarkkinoille*. Kansantaloudellinen aikakauskirja – 110. vsk. – 4/2014. Haettu sivulta <https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2014/12/KAK42014Jolkkonen.pdf>, 7.3.2026.

Jonnaert, P., Masciotra, D., Barrette, J., Morel, D. & Mane, Y. (2007). From competence in the curriculum to competence in action. 187–203. *Prospects*, vol. 37, nro 2. Haettu sivulta https://www.academia.edu/1062991/From_competence_in_the_curriculum_to_competence_in_action, 29.12.2025.

Juhila, K. (2021). Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu sivulta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>, 1.2.2026.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020a). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. 9–19.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020b). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. 173–176.

Järnlström, M. & Kallio, K.-M. (2015). Henkilöstöosaston suorituskyky ja sen mittaamisen käytänteet ja ongelmat. *Hallinnon Tutkimus* 34 (1). 43–60. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100060>, 1.3.2026.

Järnlström, M. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – Retoriikkaa vai reaalityodellisuutta? Teoksessa Viitala R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. 42–59. Haettu sivulta https://www.researchgate.net/publication/275027202_Henkilostojohtaminen_uuden_edessa_-_Henkilostobarometrin_nostamat_kehityshaasteet, 8.3.2026.

Järvensivu, A., Horppu, R. & Keränen, H. (2024). ”Mihin rajaan saakka vapautta voi olla?” – Työkyvyn tuen järjestelmän paradoksit monimuotoisessa ansiotyössä. *Hallinnon Tutkimus* 43

(2). 52–66. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/136121/92251>, 23.3.2026.

Kallio, A. (2021). Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu sivulta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>, 31.1.2026.

Kantola, J., Lehto, K. & Ekman, K. (2021). Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. *Hallinnon Tutkimus 40 (1)*. 23–36. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/95663/65052>, 23.3.2026.

Kepanen, P. (2018). ”Ymmärsin olevani jonkin täysin uuden opiskelutavan edessä”. *Narratiivinen tutkimus polusta ammatilliseksi erityisopettajaksi osaamisperusteisessa koulutuksessa*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Haettu sivulta https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63429/Kepanen_Pirkko_ActaE_241_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 29.12.2025.

Ketamo, H., Ollila, J. & Paaso, L. (2022). *Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista?* Sitran muistio. Haettu sivulta <https://www.sitra.fi/wp-content/uploads/2022/02/sitra-miten-huomata-yha-moninaisempaa-osaamista.pdf>, 31.1.2025.

Ketola, H. U. (2010). *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä*. Väitöskirja. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>

Kinnari, H. (2020). *Elinikäinen oppiminen ihmistä määrittämässä: Genealoginen analyysi EU:n, OECD:n ja UNESCO:n politiikasta*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Turun yliopisto. Haettu sivulta https://www.researchgate.net/publication/340654929_Elinikainen_oppiminen_ihmista_maarit_tamassa_Genealoginen_analyysi_EUn_OECDn_ja_UNESCO_n_politiikasta, 3.3.2026.

Kinnunen, J. P. (2025). Vapautta, vastuuta ja velvollisuutta raamien sisällä: Henkilöstön ja johdon tulkinnat itseohjautuvuudesta ja resilienssistä suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. *Lectio Praecursoria. Hallinnon Tutkimus 44 (4)*. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/164086/115735>, 23.3.2026.

Kirilova, M. K. (2013). *All dressed up and nowhere to go: Linguistic, cultural and ideological aspects of job interviews with second language speakers of Danish*. PhD Dissertation.

Linguistics. University of Copenhagen. Faculty of Humanities. English. Haettu sivulta https://www.researchgate.net/publication/280899754_All_dressed_up_and_nowhere_to_go_Linguistic_cultural_and_ideological_aspects_of_job_interviews_with_second_language_speakers_of_Danish, 18.3.2026.

Kirpal, S. (2004). Researching work identities in a European context. *Career development international*, 9 (3). 199–221. <https://doi.org/10.1108/13620430410535823>

Kivinen, T. (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-1068-3>

Koivunen, T. (2016). Työnhakijoiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa. *Työelämän tutkimus* 14 (2). Haettu sivulta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87009/45908>, 2.2.2025.

Koivunen, T. (2017). Ideaalityöntekijän ruumiillinen pääoma ja ammatillinen habitus rekrytoijien silmin. *Hallinnon tutkimus*, vol. 36, nro 4. 242–252. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98423/56248>, 2.2.2025.

Korthagen, F. A. J. (2004). In search of the essence of a good teacher: towards a more holistic approach in teacher education. *Teaching and Teacher Education* 20. 77–97. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2003.10.002>

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. & Sheep, M. L. (2006). Where Is the "Me" among the "We"? Identity Work and the Search for Optimal Balance. *Academy of Management Journal* 49 (5). 1031–1057. Haettu sivulta https://www.academia.edu/download/5381491/amj_kreiner_hollensbe_sheep.pdf, 13.2.2026.

Kujanpää, K. (2017). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointi*. Väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Haettu sivulta <http://hdl.handle.net/10138/174047>, 23.3.2026.

Kukko, M. & Yliniemi, T. (2005). Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla kilpailukykyä suomalaisissa suuryrityksissä. Teoksessa Hovila, H. & Okkonen, J. (toim.) *Asiantuntijatyön suorituskyky*. Tampere: e-Business Research Center. Research Reports 24. 53–69. Haettu sivulta https://www.academia.edu/1078189/Osaamisen_ja_tiet%C3%A4myksen_hallinnalla_kilpailukyky%C3%A4_suomalaisissa_suuryrityksiss%C3%A4, 6.3.2026.

Kukkonen, H. & Jussila, A. (2015). *Osaamisperusteisuuden alkeet – muutoksessa toimimisen lyhyt oppimäärä*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 84.

Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5903-75-1>

Kukkonen, H. (2018). Osaamisperusteisuus ja opettajan identiteetti. Teoksessa Kukkonen, H. & Raudasoja, A. (toim.) *Osaaminen esiin: Ammatillisen koulutuksen reformi ja*

osaamisperusteisuus. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. 24–35. Haettu sivulta

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/374249/Osaaminen_esiin_-_Ammatillisen_koulutuksen_reformi_ja_osaamisperusteisuus.pdf?sequence=2&isAllowed=y,

3.3.2025.

Kultalahti, S. & Viitala, R. (2014). Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa Viitala R. &

Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107.

Johtaminen ja organisaatiot. 114–133. Haettu sivulta

https://www.researchgate.net/publication/275027202_Henkilostojohtaminen_uuden_edessa_-_Henkilostobarometrin_nostamat_kehityshaasteet, 8.3.2026.

Kuntalaki 410/2015. Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2015/410>, 14.3.2026.

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT. (2017). *Palvelussuhteen laji määrää*

rekrytointitavan. Haettu sivulta <https://www.ktlehti.fi/2017/4/palvelussuhteen-laji-maaraa-rekrytointitavan>, 14.3.2026.

Käyhkö, K., Manninen, J. & Pitkänen, M. (2019). *Yhteisiä oppimisen tiloja kehittämässä:*

Kotoutumista ja kohtaamista tukevissa vapaan sivistystyön pilottihankkeissa opittua. Joensuu:

Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3153-5>

Köykkä, K., Vähäsantanen, K. & Lemmetty, S. (2023). Esihenkilöiden tarinoita ammatillisen osaamisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa. Intuutiolla mennään ja verkostoissa

johdetaan. *Aikuiskasvatus 1–2*. 26–41. Haettu sivulta

<https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/126075/79923>, 1.3.2025.

Laajala, T. (2015). *Diskurssianalyttinen tutkimus ammattikorkeakoulun opetussuunnitelman*

kehittämiprozessista. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Haettu

sivulta

https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62138/Laajala_Tiina_ActaE_NRO_177_pdf_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y, 3.1.2026.

- Laaksonen, A. (2013). Joustavat opiskelumahdollisuudet – Opiskelijakyselyn tulokset. Kyselytulosten yhteenvetoraportti (Huhtikuu 2013). Teoksessa Isohanni, T., Laaksonen, A. & Virtanen, R. *Oppimisen laadun kehittäminen – Koulutuksen kehittämisen vuosikatsaus 2013*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun raportteja 25. 61–99. Haettu sivulta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69675/JAMKRAPORTTEJA252013_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 16.2.2026.
- Lahtero, T., Ahtiainen, K., Fonsén, E. & Kallioniemi, A. (2021). Rehtoreiden ja opettajien käsityksiä perusopetuksen opetussuunnitelman toteutumista edistävästä tekijöistä laajan pedagogisen johtamisen viitekehityksessä. *Hallinnon Tutkimus* 40 (5). 326–338. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/103069/67024>, 25.2.2026.
- Lahtero, T. J. & Kuusilehto-Awale, L. (2015). Possibility to Engage in Pedagogical Leadership as Experienced by Finnish Newly Appointed Principals. *American Journal of Educational Research*, vol. 3, no. 3. 318-329. <https://doi.org/10.12691/education-3-3-11>
- Lahti, I., Mikkilä-Erdmann, M. & Iiskala, T. (2023). Rehtorien toimijuus johtamisen tavoitteissa ja käytännöissä. *Hallinnon tutkimus* 42 (2). 440–454. <https://doi.org/10.37450/ht.122500>
- Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. (2016). Työhyvinvoinnista tarvitaan väestön seurantatietoa – Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon Tutkimus* 35 (4). 287–303. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521/56287>, 4.3.2026.
- Laine, P. (2017). *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa*. Turun yliopiston kasvatustieteiden julkaisuja C: 21. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 2017/531. Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170531#L1P2>, 31.1.2025.
- Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 304/2003. Haettu sivulta https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2003/304#chp_2_sec_4, 14.3.2026.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759. Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2004/759>, 19.3.2025.

Lantela, L., Pietiläinen, V., & Korva, S. (2023). Examining Contradictions for the Development of Competencies in School Leadership. Teoksessa Ahtiainen, R. Hanhimäki, E. Leinonen, J., Risku, M. & Smeds-Nylund A.-S. (toim.) *Leadership in Educational Contexts in Finland: Theoretical and Empirical Perspectives*. 257–279. Springer.

https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_13

Laukkarinen, M. (2022). Sosiaaliset kontaktit ja epämuodollinen tieto rekrytoinnissa – tapaustutkimus rakennusalan pk-yrityksistä. *Työelämän tutkimus* 20 (2). 160–184. Haettu sivulta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/101867/71364>, 3.3.2025.

Laurila, M. (2010). Organisaation systeemiteoreettinen mallintaminen osaamisen johtamisen ja muutoksen näkökulmasta. Teoksessa Uotila, T.-P. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. 235–264.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-313-4>

Lehto, K. & Viitala, R. (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon Tutkimus* 35 (2). 117–131. Haettu sivulta

<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464>, 1.3.2026.

Lempinen, P. (2010). Kilpailukykyisenä työelämässä. Teoksessa Halttunen, T. & Pyykkö, R. (toim.) *Oivalla osaaminen*. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskuksen julkaisuja B:1.

Turun yliopisto. 16–25. Haettu sivulta <http://observal-net.eucen.eu/documents/finland-publications-ahot-oivalla-osaaminen-utu>, 15.2.2026.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review* 19. 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>

Lepänjuuri, A. & Niskanen, A. (2014). OSTU, AHOT ja OHOT työelämän ja koulutuksen rajapinnalla. Teoksessa Blom, S., Lepänjuuri, A., Niskanen, A. & Nurminen, R. (toim.) *Opintopisteistä osaamiseen. Työvälineitä ja tarinoita työelämäyhteistyössä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 172/2014. 11–20. Haettu sivulta

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72138/JAMKJULKAISUJA1722014_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 16.1.2026.

Lindström, S., Turunen, J., Remes, J. & Pehkonen, I. (2023). *Työhyvinvointi ja osaaminen palvelualoilla*. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Haettu sivulta

<https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/febf0d8c-f8ec-46b0-9668-fc2522e53910/content>, 14.1.2026.

Lindström, S. & Vanhala, S. (2011). Tuloksellisuusdiskurssit kuntien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon Tutkimus* 30 (1). 5–19. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99344>, 1.3.2026.

Lunden, A. (2022). *Osaamisen ja näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen hoitotyössä*. Väitöskirja. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Haettu sivulta <https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/8c76ad73-d1af-44d9-ba50-03b0c5b398ff/content>, 3.3.2025.

Lunkka, N., Laulainen, S. & Taskinen, H. (2022). Muutosprosessien dynamiikka tutkimuskohteena. Teoksessa Jäntti, A., Kork, A.-A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L.-M. & Tuurnas, S. (toim.) *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus*. Tampere: Vastapaino. 197–218. <https://doi.org/10.58181/VP9789517689953>

Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia. Teoksessa Viitala R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. 76–97. Haettu sivulta https://www.researchgate.net/publication/275027202_Henkilostojohtaminen_uuden_edessa_-_Henkilostobarometrin_nostamat_kehityshaasteet, 8.3.2026.

Mahlakaarto, S. (2014). Työidentiteetit pelissä ja peilissä - menetelmällisiä ratkaisuja toimijuuden vahvistamiseen. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylän yliopisto. 47–65. Haettu sivulta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44975/978-951-39-6020-9.pdf>, 11.2.2026.

Mansukoski, S. (2015). Johdanto. Teoksessa Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – Ihmisistä on kysymys*. Aalto yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos. 10–14. Haettu sivulta <https://aaltoodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/1a1c5636-a383-4376-9a01-02a3e9bce774/content>, 1.3.2026.

- Martin, L., Gao, J., Köhler, T. & Zhao, Y. (2024). The interplay of multicultural and career identity development. *The International Journal of Human Resource Management*, 35 (8). 1577-1601. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2317726>
- Mauno, S., Minkkinen, J. & Auvinen, E. (2019). Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? *Hallinnon Tutkimus* 38 (4). 271–288. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98052/56018>, 23.3.2026.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence." *American Psychologist*, 28 (1). 1–14. <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>, 1.1.2026.
- Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M.-T. (2006). Laadukas perehdyttäminen: Osa 1, Hoitotyön perehdytyksen perusta. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 25, No. 2. 63–70. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485/59004>, 22.3.2026.
- Miettinen, R., Pehkonen, L., Lang, T. ja Pihlainen, K. (2021). Euroopan Unionin elinikäisen oppimisen avaintaidot, Eurooppalainen tutkintoviitekehys ja oppilaitosten opetussuunnitelmien kehittäminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 23 (2). 13–31. Haettu sivulta <https://journal.fi/akakk/article/view/109875/65014>, 30.12.2025.
- Moisanen, K. (2018). *Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa*. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Haettu sivulta <https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/ca2127b8-51e4-484a-bf35-b21bbaee3eca/content>, 3.3.2025.
- Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon Tutkimus* 41 (4). 312–328. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111867/75679>, 23.3.2026.
- Mulder, M. (2012). Competence-based Education and Training - About Frequently Asked Questions. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 18:4. 319-327. <http://dx.doi.org/10.1080/1389224X.2012.692527>
- Mäki, K. & Wikström-Grotell, C. (2020). Johdanto. Teoksessa Virtanen, A., Helin, J. & Tynjälä, P. (toim.) *Työelämäpedagogiikka korkeakoulutuksessa*. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos. 29–30. Haettu sivulta https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_73068, 15.1.2026.

- Mäkinen, M. & Annala, J. (2010). Osaamisperustaisen opetussuunnitelman monet merkitykset korkeakoulutuksessa. *Kasvatus & Aika* 4 (4). 41–61. Haettu sivulta <https://journal.fi/kasvatusjaaika/article/view/68239/29194>, 29.12.2025.
- Mälkki, K. (2025). *Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen ja johtaminen*. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-474-4>
- Määttä, S. & Virtanen, P. (2000). Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä? *Hallinnon tutkimus*, vol. 19, nro. 2. 130–148. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101809/59254>, 28.2.2026.
- Nickson, D., Warhurst, C. & Dutton, E. (2004). *Aesthetic labour and the policy-making agenda: Time for a reappraisal of skills*. SKOPE Research Paper No. 48. Haettu sivulta https://www.researchgate.net/publication/224892337_Aesthetic_labour_and_the_policy-making_agenda_Time_for_a_reappraisal_of_skills, 12.3.2026.
- Niemi, S. (2026). Resilienssi asiantuntijatyössä – kestävyuden paradoksi. Lectio praecursoria. *Hallinnon Tutkimus* 45 (1). Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/178961/121125>, 23.3.2026.
- Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. Haettu sivulta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685023>, 31.1.2026.
- Niskanen, A. & Kantanen, M. (2020). Työn opinnollistaminen opiskelijan jatkuvan oppimisen polulla. Teoksessa Virtanen, A., Helin, J. & Tynjälä, P. (toim.) *Työelämäpedagogiikka korkeakoulutuksessa*. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos. 38–40. Haettu sivulta https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_73068, 15.1.2026.
- Nurmi, H., Leinonen, J., Lantela, L. & Turunen, T. (2024). Lasten ja nuorten osallistumisen edellytykset koulu yhteisöissä perusopetuksen rehtoreiden asiantuntijapuheessa. *Focus Localis*, 52 (2). 44–61. Haettu sivulta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/130309>, 25.2.2026.
- Nurminen, R. & Blom, S. (2014). Osaamisen puhe ja kieli syntyvät yhteistyössä. Teoksessa Blom, S., Lepänjuuri, A., Niskanen, A. & Nurminen, R. (toim.) *Opintopisteistä osaamiseen. Työvälineitä ja tarinoita työelämäyhteistyössä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 172/2014. 21–29. Haettu sivulta

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72138/JAMKJULKAISUJA1722014_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 15.2.2026.

OECD. (2019). TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. TALIS, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>

OECD. (2022). *The recognition of prior learning: Validating general competences*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 270. Haettu sivulta https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/04/the-recognition-of-prior-learning_f83256d2/2d9fb06a-en.pdf, 20.1.2026.

OECD. (2025). *OECD Skills Outlook 2025: Building the Skills of the 21st Century for All*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/26163cd3-en>

Oikarinen, T. & Pihkala, T. (2010). Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila, T.-P. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. 48–73. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-313-4>

Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystalouden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Väitöskirja. Sosiaali- ja terveyshallinto. Vaasan yliopisto. Haettu sivulta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn_952-476-129-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 19.3.2025.

Ollila, S. & Kujala, A. (2020). Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherät persoonat työssä. *Hallinnon tutkimus* 39 (2). 90–102. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98083/56031>, 23.3.2026.

Oosi, O. Jauhola, L., Rausmaa, S. & Haila, K. (2020). Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitusta osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteista ja käytännöistä Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verrokkimaissa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työelämä 2020:28. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-561-4>

Opetushallitus. (2015a). *Arvioinnin opas: Ammatillinen peruskoulutus, näyttötutkinnot*. Oppaat ja käsikirjat 2015:11. Haettu sivulta https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/168848_arvioinnin_opas_2015.pdf, 23.1.2026.

Opetushallitus. (2015b). *Osaamisperusteisuus todeksi – askelmerkkejä koulutuksen järjestäjille*. TUTKE 2 -toimeenpanon tukimateriaali. Oppaat ja käsikirjat 2015:9. Haettu sivulta https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/170260_osaamisperusteisuus_todeksi_askelmerkkeja_koulutuksen_jarjestajille_2015.pdf, 31.1.2025.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2010). *Ammatillisen tutkintojärjestelmän kehittämishankkeen loppuraportti*. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:15. Haettu sivulta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/6992c065-acc4-4cb8-a13e-d31b6fad489e/content>, 28.12.2025.

Orzano, A. J., McInerney, C.R., Scharf, D., Tallia, A. F. & Crabtree, B. F. (2008). A Knowledge Management Model: Implications for Enhancing Quality in Health Care. *Journal of American society for information science and technology* 59 (3). 489–505. <https://doi.org/10.1002/asi.20763>Digital Object Identifier (DOI)

Paaso, A. (2015). Tulevaisuuden ammatillisen opettajan osaamisen ja tiedon tarpeet. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(e). 55–65. Haettu sivulta <https://journal.fi/akakk/article/view/102546>, 29.12.2025.

Paaso, L. & Maunu, A. (2022). Osaamisidentiteetin rakennusaineiksia. Ammattiin opiskelevien nuorten tulevaisuuskuvia tutkimassa. *Sosiaalipedagoginen aikakauskirja*, vol. 23, nro 1. Haettu sivulta <https://journal.fi/sosiaalipedagogiikka/article/view/103014/72183>, 31.1.2025.

Palonen, M. & Kylmä, J. (2022). Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruun menetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 34 (4). 281–294. Haettu sivulta <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128992/78035>, 12.1.2026.

Palosuo, Y. (2009). *Työllistymisen ja työllistämisen edellytykset: Tapaustutkimus työsuhteen muotoutumisesta pk-yrityksessä*. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalipsykologian laitos. Kuopion yliopisto. Haettu sivulta <https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/b0c4c8f0-28e6-4281-ad04-f0920ba12f30/content>, 9.3.2026.

Perusopetuslaki 1998/628. Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1998/628>, 17.4.2025.

- Pietiläinen, V. (2025). Kun organisaatio ei riitä – verkostot osana hallinnan murrosta. Pääkirjoitus. *Hallinnon tutkimus* 44 (3). 1–3. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/164186/106849>, 23.3.2026.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. & Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39 (5). 1184–1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Pulkinen, J., Suhonen, M. & Leinonen, J. (2024). Työntekijöiden digitaalinen transformaatiovalmius teknologioiden hyväksymisen ja käytön teorian näkökulmasta. *Hallinnon Tutkimus* 43 (4). 266–283. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/137972/98909>, 23.3.2026.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. 189–201.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. 75–85.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. 103–117.
- Pyykkö, R. (2010). Laatu tunnistamiseen ja tunnustamiseen. Teoksessa Halttunen, T. & Pyykkö, R. (toim.) *Oivalla osaaminen*. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskuksen julkaisuja B:1. Turun yliopisto. 8–15. Haettu sivulta <http://observal-net.eucen.eu/documents/finland-publications-ahot-oivalla-osaaminen-utu>, 24.1.2026.
- Raasumaa, V. (2010). *Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3803-1>
- Rabionet, S. E. (2011). How I Learned to Design and Conduct Semi-structured Interviews: An Ongoing and Continuous Journey. *The Qualitative Report* 16 (2). 563–566. Haettu sivulta <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ926305.pdf>, 12.1.2026.
- Rahkamo, S. (2014). Luovuuden johtaminen; Uutta etsimässä. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia*. Pertec. 110–125.

- Rajala, T. (2018). Osaamisen tunnustamisen prosessin hahmottelua Maratassa. Teoksessa Kukkonen, H. & Raudasoja, A. (toim.) *Osaaminen esiin: Ammatillisen koulutuksen reformi ja osaamisperusteisuus*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. 105–110. Haettu sivulta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/374249/Osaaminen_esiin_-_Ammatillisen_koulutuksen_reformi_ja_osaamisperusteisuus.pdf?sequence=2&isAllowed=y, 19.1.2026.
- Rantamäki, A. (2024). Kriisien tuottamassa epävarmuudessa selviytyminen edellyttää informaatioresilienssiä tukevia toimia ja rakenteita. *Lectio Praecursoria. Hallinnon Tutkimus* 43 (2). 67–70. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/144470/92499>, 23.3.2026.
- Rantanen, T., & Marjanen, P. (2019). Osaamisperusteisuus ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmien kehittämisen lähtökohtana – Näkökulmia osaamisperusteisuudesta käydyn keskustelun arvolähtökohtiin. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 21(3), 25–34. Haettu sivulta <https://journal.fi/akakk/article/view/87499>, 30.12.2025.
- Raudasoja, A. (2018). Ammatillisen koulutuksen työelämäyhteistyössä tapahtuu. Teoksessa Kukkonen, H. & Raudasoja, A. (toim.) *Osaaminen esiin: Ammatillisen koulutuksen reformi ja osaamisperusteisuus*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. 64–74. Haettu sivulta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/374249/Osaaminen_esiin_-_Ammatillisen_koulutuksen_reformi_ja_osaamisperusteisuus.pdf?sequence=2&isAllowed=y, 19.1.2026.
- Raudasoja, A. & Rinne, S. (2018a). Ammatillisen koulutuksen oppimisympäristöt. Teoksessa Kukkonen, H. & Raudasoja, A. (toim.) *Osaaminen esiin: Ammatillisen koulutuksen reformi ja osaamisperusteisuus*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. 56–63. Haettu sivulta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/374249/Osaaminen_esiin_-_Ammatillisen_koulutuksen_reformi_ja_osaamisperusteisuus.pdf?sequence=2&isAllowed=y, 27.12.2025.
- Raudasoja, A. & Rinne, S. (2018b). Opettajien osaamisen kehittyminen kohti uutta osaamisidentiteettiä. *HAMK Unlimited Journal*. Haettu sivulta <https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaaminen-ja-opetus/osaamisen-kehittyminen>, 14.1.2026.

Ritsilä, J., Karapalo, T. & Pakkala, A. (2020). Korkeakoulun ja työelämätoimijoiden yhteinen tuki opiskelijoille. Teoksessa Virtanen, A., Helin, J. & Tynjälä, P. (toim.)

Työelämäpedagogiikka korkeakoulutuksessa. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos. 89–92. Haettu sivulta https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_73068, 15.2.2026.

Ruohotie, P. (2003). Asiantuntijana kehittyminen. Teoksessa Okkonen, E.

(toim.) *Ammattikorkeakoulun jatkotutkinto: Lähtökohdat ja haasteet*. Hämeen ammattikorkeakoulu, julkaisu 1. Haettu sivulta

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93890/Ammattikorkeakoulun_jatkotutkinto_lahtokohdat_ja_haasteet.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 4.1.2026.

Ruotsalainen, M.-L. (2019). SMErec – new generation recruitment skills for SMEs and

workforce– Rekrytoinnin uudet tuulet! Teoksessa Ruotsalainen, M.-L. & Tiainen, A.-I. (toim.) *SMErec – new generation recruitment skills for SMEs and workforce: Rekrytoisitko kunnolla?*

Julkaisusarja B, Oppimateriaaleja ja kokoomateoksia: 59. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-275-288-8>

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino. 22–56.

Räisänen, A. & Goman, J. (2018). *Ammatillisen koulutuksen osaamisperusteisuus,*

asiakaslähtöisyys ja toiminnan tehokkuus - Poliitiikkatoimien vaikutusten arviointi (ex ante).

Haettu sivulta https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Osperusteisuus_politiikkatoimien-arviointi_KARVI_VNTEAS.pdf, 9.4.2025.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu sivulta

https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L5_1.html, 22.3.2025.

Salminen, E. O. (2015). Henkilöstön rekrytointi ja uudelleensijoittuminen. Teoksessa

Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys*. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu,

Johtamisen laitos. 140–150. Haettu sivulta

<https://aaltdoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/1a1c5636-a383-4376-9a01-02a3e9bce774/content>, 9.3.2026.

Salo, J. (2008). Aikaisemman osaamisen tunnistaminen näyttötutkintomestariohjelmassa. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 321–332.

Saloheimo, J. (2008). Opitun tunnistaminen ja tunnustaminen vapaassa sivistystyössä. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 333–353.

Samuel, A. & Merkebu, J. (2025). Exploring Sampling Strategies to Maximize Qualitative Research Studies in Adult Education. *Adult learning 0 (0)*. 1–11.

<https://doi.org/10.1177/10451595251349183>

Saranpää, M. (2015). Ensimmäistä pedagogiikkaa – osaamisperustaisuudesta kriteeriperustaisuuteen. Teoksessa Kotila, H. & Mäki, K. (toim.) *21 tapaa tehostaa korkeakouluopintoja*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haettu sivulta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132959/HH_21tapaa_verkkoversio.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 3.1.2026.

Savikko, T. (2018). Osaamisperusteisuutta Valma-koulutuksessa. Teoksessa Kukkonen, H. & Raudasoja, A. (toim.) *Osaaminen esiin: Ammatillisen koulutuksen reformi ja osaamisperusteisuus*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. 75–84. Haettu sivulta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/374249/Osaaminen_esiin_-_Ammatillisen_koulutuksen_reformi_ja_osaamisperusteisuus.pdf?sequence=2&isAllowed=y, 28.12.2025.

Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review 32 (1)*. 7–18. Haettu sivulta https://pesc.coppe.ufrrj.br/~jonice/gc_2008/Aula_25_03/Building%20LO.pdf, 16.2.2026.

Seppälä, M. & Tapani, A. (2018). Uusi uljas pedagoginen johtajuus – tulevaan luotsaamista yhdessä tekemällä. Teoksessa Kukkonen, H. & Raudasoja, A. (toim.) *Osaaminen esiin: Ammatillisen koulutuksen reformi ja osaamisperusteisuus*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. 36–45. Haettu sivulta

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/374249/Osaaminen_esiin_-_

[_Ammatillisen_koulutuksen_reformi_ja_osaamisperusteisuus.pdf?sequence=2&isAllowed=y](#),
19.2.2026.

Siirilä, J., Mäki, K. ja Kinnari, H. (2021). Jatkuva oppiminen oppilaitosten ulkopuolella – yhteisiä tulkintoja ja merkityksiä rakentamassa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 23 (2). 65–82. Haettu sivulta <https://journal.fi/akakk/article/view/109879/65017>, 3.3.2026.

Sinervo, L.-M. & Laihonen, H. (2022). Kestävyyden tulkinta kaupunkitalouden johtajuuden kysymyksenä. Teoksessa Jäntti, A., Kork, A.-A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L.-M. & Tuurnas, S. (toim.) *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus*. Tampere: Vastapaino. 269–290. <https://doi.org/10.58181/VP9789517689953>

Sitra. (2022). *Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus*. Sitran selvityksiä 204. Haettu sivulta <https://www.sitra.fi/wp-content/uploads/2022/03/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa.pdf>, 6.1.2026.

Sivula, P., van den Bosch, F. A. J. & Elfring, T. (1997). Competence Building by Incorporating Clients into the Development of a Business Service Firm's Knowledge Base. Teoksessa Sanchez, R. & Heene, A. (toim.). *Strategic Learning and Knowledge Management*. The Strategic Management Series. 122–137. Haettu sivulta https://www.researchgate.net/profile/Frans-Van-Den-Bosch-2/publication/277840279_Competence_building_by_incorporating_clients_into_development_of_a_business_service_firm's_knowledge_base/links/55a3d2f808ae72349bbcf91/Competence-building-by-incorporating-clients-into-development-of-a-business-service-firms-knowledge-base.pdf, 22.2.2026.

Stenius, M. & Vanhala, S. (2013). Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Teoksessa Vanhala, S. (toim.) *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto yliopiston julkaisusarja: Kauppa + Talous, 5/2013. 25–59. Haettu sivulta https://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2013_005.pdf, 1.3.2026.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007). ”*Mees romppeines siihen*”: *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa*. Lapin yliopisto, Suomen kuntaliitto, Työsuojelurahasto. Haettu sivulta

<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2011/1400-mees-romppeines-siihen-henkilostovoimavarojen-hallinta-ja-muutoksen-johtaminen>, 7.3.2026.

Storey, C. & Kelly, D. (2002). Innovation in Services: The Need for Knowledge Management. *Australasian Marketing Journal* 10 (1). 59–70. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(02\)70144-4](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(02)70144-4)

Svensson, L. (2024). The Historical Methodological Foundation of Phenomenography. *Qualitative Inquiry* 31 (1). 19–26. <https://doi.org/10.1177/10778004241227270>

Sydänmaanlakka, P. (2014). Yllätyksellinen ja kompleksinen tulevaisuus; Miten selvittää tulevaisuudesta. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia*. Pertec. 18–37.

Syvjäärvi, A. (2005). *Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.

Syvjäärvi, A. & Stenvall, J. (2003). Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatiokäyttäytymisen johtajana. *Hallinnon tutkimus* 22 (2). 116–127. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100357/57894>, 17.2.2026.

Syvjäärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. *Hallinnon tutkimus, Vol. 26, No. 3*. 3–17. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101379/58936>, 23.3.2026.

Säntti, R. (2014). Sosiaalinen media ja henkilöstöjohtaminen. Teoksessa Viitala R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. 188–202. Haettu sivulta https://www.researchgate.net/publication/275027202_Henkilostojohtaminen_uuden_edessa_-_Henkilostobarometrin_nostamat_kehityshaasteet, 9.3.2026.

Säntti, R. & Viitala, R. (2010). Strategisten osaamisten ymmärtäminen organisaatiossa. Teoksessa Uotila, T.-P. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. 92–109. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-313-4>

Söderholm, K. (2015). Työmarkkinaratkaisujen vaikutukset käytännön henkilöstötyöhön.

Teoksessa Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.)

Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – Ihmisistä on kysymys. Aalto yliopisto,

Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos. 101–110. Haettu sivulta

<https://aaltdoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/1a1c5636-a383-4376-9a01-02a3e9bce774/content>, 1.3.2026.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen

neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Haettu sivulta [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

[01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf), 4.1.2026.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen*

loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja

2/2023. Haettu sivulta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf,

4.1.2026.

Tight, M. (2016). A Phenomenography of Phenomenography. Theory and method in higher education research -seminaariesitelmä. Lancaster University, UK. Haettu

sivulta https://www.lancaster.ac.uk/fass/doc_library/edres/16seminars/tight_01.06.16.pdf,

10.1.2026.

Tiitinen, S. & Lempiälä, T. (2022). Recruitment interviews for intermediate labour markets: identity construction under ambiguous expectations. *Discourse Studies* 24 (6). 1–36.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202211248608>

Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen

työorganisaatiossa. Jännitteitä ja paradokseja. *Työelämän tutkimus* 10 (1). 3–21. Haettu sivulta

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190>, 1.3.2025.

Tuomi, I. (2002). The Future of Knowledge Management. *Lifelong Learning in Europe*, 7 (2).

69-79. Haettu sivulta

<http://www.meaningprocessing.com/personalPages/tuomi/articles/FutureOfKnowledgeManagement.pdf>, 27.2.2026.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos.

Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Alma Talent Oy. Haettu sivulta [Työsopimuslaki 55/2001. Haettu sivulta \[Työturvallisuuslaki 738/2002. Haettu sivulta \\[Uotila, T.-P. & Viitala, R. \\\(2014\\\). Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa Viitala R. & Järnlström, M. \\\(toim.\\\) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107.\\]\\(https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738, 21.3.2026.</p>
</div>
<div data-bbox=\\)\]\(https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/55, 20.3.2026.</p>
</div>
<div data-bbox=\)](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DABBXXBTAGHDB#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20, 5.3.2025.</p>
</div>
<div data-bbox=)

Johtaminen ja organisaatiot. 60–75. Haettu sivulta [Vahva ja välittävä Suomi. \(2023\). Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma. Korkea osaaminen ja sivistys tulevaisuuden perustana. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Haettu sivulta \[Vakkala, H. \\(2012\\). *Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Acta-väitöskirja. Suomen Kuntaliitto, Acta 238. Haettu sivulta \\[Valkonen, J., Huilaja, H. & Koikkalainen, S. \\\(2013\\\). Looking for the Right Kind of Person: Recruitment in Nature Tourism Guiding. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 13:3. 228–241. <https://doi.org/10.1080/15022250.2013.837602>\\]\\(https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2012/1482-henkilosto-kuntauudistuksissa-psykologinen-johtamisorientaatio-muutoksen-ja, 2.3.2026.</p>
</div>
<div data-bbox=\\)\]\(https://valtioneuvosto.fi/hallitukset/hallitusohjelma#/, 31.1.2025.</p>
</div>
<div data-bbox=\)](https://www.researchgate.net/publication/275027202_Henkilostojohtaminen_uuden_edessa_-_Henkilostobarometrin_nostamat_kehityshaasteet, 26.2.2026.</p>
</div>
<div data-bbox=)

Valtioneuvosto. (2020a). *Vaikuttavaan ennakointiin: Valtakunnallisen työvoima-, koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointijärjestelmän kehittäminen*. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:20. Haettu sivulta [Valtioneuvosto. \(2020b\). *Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen uudistuksen parlamentaariset linjaukset*. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38. Haettu sivulta](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162299/OKM_2020_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 17.3.2025.</p>
</div>
<div data-bbox=)

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN_2020_38.pdf?sequence=4&isAllowed=y, 17.3.2025.

van den Bosch, F., & van Wijk, R. (2001). Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence-based Perspective. Teoksessa Sanchez, R. (toim.) *Knowledge Management and Organizational Competence*. 159- 176. Oxford University Press. Haettu sivulta <https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/47256669/31709.pdf> , 25.3.2026.

Vanhala, S. & Stenius, M. (2013). Pohdintoja henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksistä. Teoksessa Vanhala, S. (toim.) *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto yliopiston julkaisusarja: Kauppa + Talous, 5/2013. 133–142. Haettu sivulta https://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2013_005.pdf, 1.3.2026.

Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. E. (2013). Henkilöstöjohtamisen muutokset metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa 1997–2011. Teoksessa Vanhala, S. (toim.) *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto yliopiston julkaisusarja: Kauppa + Talous, 5/2013. 113–124. Haettu sivulta https://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2013_005.pdf, 1.3.2026.

van Hulst, M. & Visser, E. L. (2024). *Abductive analysis in qualitative research*. Public Administration Review (PAR). <https://doi.org/10.1111/puar.13856>

Vashanti, P. S. (2012). Diversity Management Time for a new approach in an organization. *IOSR Journal of Business and Management, Volume 3, Issue 3*. <https://doi.org/10.9790/487X-0334450>

Vehkala, S. & Härkönen, E. (2020). Työelämässä hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen – Korkeakoulujen näkökulma. Teoksessa Virtanen, A., Helin, J. & Tynjälä, P. (toim.) *Työelämäpedagogiikka korkeakoulutuksessa*. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos. 33–38. Haettu sivulta https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_73068, 15.1.2026.

Vieno, A., Helander, J. & Saari, J. (2017). Osaamisperusteisuudesta osaamisidentiteettiin. *HAMK Unlimited Journal*. Haettu sivulta <https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaaminen-ja-opetus/osaamisperusteisuudesta-osaamisidentiteettiin>, 13.2.2026.

- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Kauppatieteiden tiedekunta. Vaasan yliopisto. Haettu sivulta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 3.3.2025.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä. Haettu sivulta https://www.researchgate.net/publication/275097041_Johda_osaamista_Osaamisen_johtaminen_teorianta_kaytantoon, 24.2.2026.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing Oy. Haettu sivulta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>, 1.3.2025.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing Oy. Haettu sivulta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>, 3.3.2025.
- Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T.-P. (2014). Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa Viitala R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. 1–11. Haettu sivulta https://www.researchgate.net/publication/275027202_Henkilostojohtaminen_uuden_edessa_-_Henkilostobarometrin_nostamat_kehityshaasteet, 3.3.2026.
- Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. 151–171. Haettu sivulta https://www.researchgate.net/publication/275027202_Henkilostojohtaminen_uuden_edessa_-_Henkilostobarometrin_nostamat_kehityshaasteet, 17.3.2026.
- Viitala, R. & Lehto, K. (2014). Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. 134–150. Haettu sivulta

https://www.researchgate.net/publication/275027202_Henkilostojohtaminen_uuden_edessa_-_Henkilostobarometrin_nostamat_kehityshaasteet, 21.3.2026.

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. (2010). Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, T.-P. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. 177–208. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-313-4>

Viitala, R. & Uotila, T.-P. (2014). Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa Viitala R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107.

Johtaminen ja organisaatiot. 98–114. Haettu sivulta

https://www.researchgate.net/publication/275027202_Henkilostojohtaminen_uuden_edessa_-_Henkilostobarometrin_nostamat_kehityshaasteet, 23.2.2026.

Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus. Haettu sivulta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>, 6.2.2026.

Vilkka, H. (2025). *Tutki ja kehitä*. 6., uudistettu painos. Santalahti-kustannus. Haettu sivulta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523705951>, 6.4.2026.

Virtanen, P. & Kauppinen, I. (2008). Henkilöstövoimavarajohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus, vol. 27, nro. 2*. 38–51. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100681>, 28.2.2026.

Vuori, J. (2021). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>, 30.1.2026.

Vähätalo, L. (2018). Osaamisperusteisuus toisen asteen ammatillisen koulutuksen arjessa. Teoksessa Kukkonen, H. & Raudasoja, A. (toim.) *Osaaminen esiin: Ammatillisen koulutuksen reformi ja osaamisperusteisuus*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. 85–93 Haettu sivulta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/374249/Osaaminen_esiin_-_Ammatillisen_koulutuksen_reformi_ja_osaamisperusteisuus.pdf?sequence=2&isAllowed=y, 28.12.2025.

Väisänen, K., Törn-Laapio, A. & Lehto, S. (2020). Tulevaisuuden työelämäosaaminen opetussuunnitelmissa – Case Restonomi. Teoksessa Virtanen, A., Helin, J. & Tynjälä, P.

(toim.) *Työelämäpedagogiikka korkeakoulutuksessa*. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos. 123–127. Haettu sivulta https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_73068, 12.2.2026.

Välimaa, E. (2014). Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia*. Pertec. 88–97.

Wilhelmsson, N. (2010). Osaamisen määrittely. Teoksessa Seppälä, T. & Wilhelmsson, N. (toim.) *Maahanmuuttajan osaamisen tunnistaminen: Maahanmuuttajataustaisen opintoihin hakeutuvan osaamisen tunnistaminen toisen asteen koulutuksessa*. Helsingin yliopisto, koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. 10–31. Haettu sivulta <https://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Maahanmuuttajan-osaamisen-tunnistaminen-Palmenian-julkaisu-2010.pdf>, 8.2.2026.

Yhteistoimintalaki 2021/1333. Haettu sivulta <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2021/1333>, 18.3.2025.

Åslund, O. & Nordström Skans, O. (2007). *Do anonymous job application procedures level the playing field?* Working Paper, No. 2007:31. Institute for Labour Market Policy Evaluation (IFAU), Uppsala. Haettu sivulta <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/78690/1/556426029.pdf>, 14.3.2026.

LIITTEET

Liite 1. Tiedote pro gradu -tutkielmaan liittyvään tutkimukseen osallistuvalla ja suostumus tutkimukseen osallistumiseksi

Hei!

Olen tekemässä pro gradu -tutkielmaa osaamisperusteisuudesta rekrytointiprosessissa. Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on selvittää rehtoreiden käsityksiä opettajien ja koulunkäynninohjaajien tämän hetken ja tulevaisuuden työelämäosaamisesta, osaamisen tunnistamisesta sekä osaamisperusteisuuden mahdollisuuksista ja toteutuksesta rekrytointiprosessissa. Tarkoitukseni on laatia tutkielmaani lisäksi haastattelujen, teoreettisen viitekehyksen ja omien johtopäätösteni pohjalta malli osaamisperusteisesta työhaastattelutilanteesta. Tutkielmani toteutetaan Lapin yliopistossa, osana hallintotieteen maisteriopintoja. Kerään tutkielmani aineistot, ja huolehdin myös henkilötietojen käsittelystä ja anonymisoinnista. Toivon, että voisin haastatella sinua, sillä näkemyksesi ovat tärkeitä osaamisperusteisuuden saattamiseksi koulutuksen kentältä myös kohti työelämäprosesseja.

Pyydän sinua osallistumaan yhteen noin tunnin mittaiseen haastatteluun joko Teams-alustan välityksellä tai mahdollisuuksien mukaan kasvokkain, sekä antamaan suostumuksesi tutkimukseen osallistumiseksi. Kerään aineiston toukokuun ja kesäkuun välisenä aikana. Osallistuminen on sinulle täysin vapaaehtoista, voit keskeyttää sen ilman seuraamuksia missä vaiheessa tutkimusta vain, eikä osallistuminen aiheuta sinulle minkäänlaista haittaa, vaaraa tai uhkaa.

Aineistoja säilytän tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoituksen mukaisesti, jolloin vain minulla on pääsy aineistoihin. Salaan henkilöllisyytesi ja turvaan luottamuksellisuuden niin, ettei kukaan tutkimukseen osallistunut ole tunnistettavissa julkaistavista tai julkisesti esitettävistä aineisto-otteista. Aineistoa käsittelen lainmukaisesti ja tutkimuseettisiä periaatteita kunnioittaen. Säilytän aineistoa 5 vuotta tutkielman hyväksymisen jälkeen, minkä jälkeen tuhoan sen Lapin yliopiston käytäntöjen mukaisesti. Pro gradu -tutkielmani tullaan julkaisemaan Lapin yliopiston sähköisessä Lauda-järjestelmässä.

Voit ottaa minuun yhteyttä kaikissa tutkielmaan ja siihen osallistumiseen liittyvissä asioissa.

Yhteystietoni:

Tiina Oikarinen

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hallintotieteen maisterin tutkinto-ohjelma, Lapin yliopisto

Puhelinnumero: XXXXXXXXXX

Sähköpostiosoite: ttuuri@ulapland.fi

Suostumus:

Olen ymmärtänyt, että osallistumiseni pro gradu -tutkielmaan on vapaaehtoista ja minulla on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumiseni milloin vain. Näin toimiessani minulle ei koidu mitään kielteisiä seuraamuksia.

Olen saanut kuvauksen pro gradu -tutkielmasta, johon aineistonkeruu liittyy, aineistonkeruun tavoitteista ja etenemisestä. Tiedotteessa on myös kuvattu oikeuteni haastateltavana sekä tietosuojan periaatteet, joilla on tarkoitus varmistaa turvallinen osallistumiseni tutkimukseen.

Saan tämän sopimuksen sähköpostilla ja vastaamalla sähköpostiin ilmaisen ymmärtäneeni saamani tiedot ja ilmaisen suostumukseni osallistua tutkimukseen.

Haastateltavan allekirjoitus ja päivämäärä

Liite 2. Tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoitus

Lapin yliopisto

Tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoitus

EU:n yleinen tietosuoja-asetus

Laatimispäivä: 23.3.2025

Tietoa tutkimukseen osallistuvalle

Olet osallistumassa Lapin yliopistossa tehtävään pro gradu -tutkimukseen, jossa on tutkijana Tiina Oikarinen. Tutkija suorittaa Hallintotieteiden maisterin tutkintoa Hallintotieteen oppiaineessa. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella osaamisperusteista rekrytointiprosessia: Tutkimuksessa selvitetään tarkemmin rehtoreiden käsityksiä opettajien ja koulunkäynninohjaajien tämän hetken ja tulevaisuuden työelämäosaamisesta, osaamisen tunnistamisesta sekä osaamisperusteisuuden mahdollisuuksista ja toteutustavoista rekrytointiprosessissa. Tutkimuksen kautta pyritään myös laatimaan malli osaamisperusteiseen työhaastattelutilanteeseen.

Saat a) kirjallisen suostumuslomakkeen ja b) tämän tietosuojailmoituksen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän selosteen kohdassa 9 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä ja tutkimuksen vastuullinen tutkija

Tutkimuksen tutkija ja rekisterinpitäjä:

Nimi: Tiina Oikarinen

Osoite: [REDACTED]

Puhelin: [REDACTED]

Email: ttuuri@ulapland.fi

2. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Lapin korkeakoulukonsernin tietosuojavastaavana toimii lakimies Jari Rantala. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuoja@ulapland.fi

3. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tutkimuksessa ei varsinaisesti kerätä henkilötietoja, mutta koska tutkimusaineisto hankitaan haastatteluilla, tutkimukseen osallistuvien nimet ovat näkyvillä aineistonkäsittelyn ensimmäisessä vaiheessa. Näitä tietoja käsittelee vain pro gradu -tutkija Tiina Oikarinen ja tutkielman ohjaaja Marjo Suhonen.

Tutkija anonymisoi henkilötietojen yhteydet tunnistettaviin henkilöihin aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa. Anonymisoinnin jälkeen henkilötietoja sisältävät dokumentit hävitetään.

Koska tutkija anonymisoi tutkimusaineiston, julkaistuna näytettävästä aineistoista ei voida päätellä yksittäisten tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyyttä.

4. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (TSA 2016/679) 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella:

tutkittavan suostumus

5. Mitä tietoja tutkimusaineisto sisältää

Tutkimuksessa haastateltavien nimet tulevat tutkijan tietoon. Tutkija anonymisoi henkilötietojen yhteydet tunnistettaviin henkilöihin aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa. Anonymisoinnin jälkeen henkilötietoja sisältävät dokumentit hävitetään.

6. Tietojen siirto tai luovuttaminen tutkimuksen ulkopuolelle

Tutkija ei luovuta henkilötietoja kenellekään.

7. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Henkilötiedot ovat salassa pidettäviä.

Tutkija digitoi tutkimukseen osallistuvien suostumuslomakkeet ja säilyttää digitoituja suostumuslomakkeita salauksella varustetulla levyasemalla ja muistitikulla, johon vain tutkijalla on pääsy käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Paperiset suostumuslomakkeet hävitetään.

Tutkija säilyttää haastattelujen nauhoitteet salauksella varustetulla levyasemalla ja muistitikulla, johon vain tutkijalla on pääsy käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Nauhoitteet hävitetään heti, kun haastattelut on litteroitu.

Tutkija anonymisoi tutkimusaineiston ja säilyttää sen salauksella varustetulla levyasemalla ja muistitikulla, johon vain tutkijalla on pääsy käyttäjätunnuksella ja salasanalla.

8. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkija säilyttää tutkimusrekisteriä tietoturvallisesti salauksella varustetulla levyasemalla ja muistitikulla viisi vuotta, jonka jälkeen tutkija hävittää sen.

9. Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tämän ilmoituksen kohdassa 1 mainittu henkilö.

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu

suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista seuraavissa tapauksissa:

- a) henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin
- b) peruutat suostumuksen, johon käsittely on perustunut, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta
- c) vastustat käsittelyä (kuvaus vastustamisoikeudesta on alempana) eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä
- d) henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti; tai
- e) henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisäätöisen velvoitteen noudattamiseksi.

Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista:

- a) kiistät henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa tutkija voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden
- b) käsittely on lainvastaista ja vastustat henkilötietojen poistamista ja vaadit sen sijaan niidenkäytön rajoittamista
- c) tutkija ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta sinä tarvitset niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi
- d) olet vastustanut henkilötietojen käsittelyä (ks. tarkemmin alla) odotettaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada tutkijalle toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle tutkijan estämättä, jos käsittelyn oikeusperuste on suostumus tai sopimus, ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

Kun käytät oikeuttasi siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, sinulla on oikeus saada henkilötiedot siirrettyä suoraan rekisterinpitäjältä toiselle, jos se on teknisesti mahdollista.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin tutkija ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää rekisteröidyn edut,

oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi.

Tutkija voi jatkaa henkilötietojesi käsittelyä myös silloin, kun sen on tarpeellista yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kohdassa kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuojasetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädettyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Tietosuojavaltuutetun toimiston yhteystiedot:

- Käyntiosoite: Lintulahdenkuja 4, 00530 Helsinki
- Postiosoite: PL 800, 00531 Helsinki
- Puhelinvaihte: 029 566 6700
- Kirjaamo: 029 566 6768
- Sähköposti (kirjaamo): tietuoja(at)om.fi

Liite 3. Teemahaastattelurunko

1. Työelämäosaaminen

- Millaista osaamista opettaja työssään tällä hetkellä tarvitsee?
Millaista osaamista opettaja tulee työssään tarvitsemaan 10 vuoden kuluttua?
- Millaista osaamista koulunkäynninohjaaja työssään tällä hetkellä tarvitsee?
Millaista osaamista koulunkäynninohjaaja tulee työssään tarvitsemaan 10 vuoden kuluttua?

2. Osaamisen tunnistaminen rekrytointiprosessissa

- Kuinka pitkään olet työskennellyt rehtorina? Kuinka pitkään olet työskennellyt rekrytoijana?
- Mitä eri vaiheita uuden opettajan/koulunkäynninohjaajan rekrytointiprosessi sisältää?
- Millaisia erilaisia rekrytointimenetelmiä käytätte?

- Millä tavoin pyrit tunnistamaan työnhakijan osaamista rekrytointiprosessissa?
- Mikä osaamisen tunnistamisessa on helppoa? Mikä sitä haastaa?
- Millä tavoin tuette työnhakijaa ilmaisemaan omaa osaamistaan?

3. Osaamisperusteinen rekrytointiprosessi ja työhaastattelumalli

- Oletko joskus käyttänyt osaamisperusteiseen rekrytointiin viittaavia elementtejä rekrytointiprosesseissa tai työhaastattelutilanteissa? Jos olet, millaisia?
- Millaisia hyötyjä tai mahdollisuuksia osaamisperusteisella rekrytointiprosessilla ja työhaastattelutilanteella voisi mielestäsi olla?
- Jos järjestäisit osaamisperusteisen työhaastattelutilanteen, mitä se sisältäisi ja miten se etenisi?