

Terhi Toivonen

REKRYTOINNIN ONNISTUMINEN KAARTIN  
JÄÄKÄRIRYKMENTISSÄ

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
2019

# REKRYTOINNIN ONNISTUMINEN KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTISSÄ

Toivonen, Terhi  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
Tammikuu 2019  
Sivumäärä: 52  
Liitteitä: 3

Asiasanat: rekrytointi, henkilöstönhankinta, henkilöstö

---

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia, miten rekrytoinnit ovat onnistuneet Kaartin jääkäri-rykmentissä vuosina 2015–2016, Opinnäytetyössä keskityttiin siviilihenkilöstön ja aliupseerien rekrytointeihin. Rekrytointien onnistuessa saadaan joukko-osastoon asiantunteva ja motivoitunut henkilöstö. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada keinoja parantaa rekrytointiprosessin onnistumista joukko-osastossa.

Tutkimusmenetelminä käytettiin lainoppia ja empiiristä tutkimusta. Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin lakeja, asetuksia ja ohjeita, joilla ohjataan rekrytointiprosessia. Rekrytointeihin liittyy monia eri lakeja, jotka on otettava huomioon prosessissa. Puolustusvoimilla on omaa ohjeistusta prosessiin. Empirisessä osuudessa perehdyttiin Puolustusvoimien rekrytointiprosessiin ja eri toimijoihin siinä, kuten joukko-osastoon ja Puolustusvoimien palvelukeskukseen, sekä rekrytointeihin kyseisenä aikana.

Kyselytutkimuksessa selvitettiin esimiesten ja alaisten käsitystä rekrytointien onnistumisesta. Lisäksi pyydettiin esimiehiltä ajatuksia rekrytointien kehittämistä. Lisäksi yksi esimies kertoi tarkemmin käyttämästään prosessista, ja toisesta joukko-osastosta pyydettiin kommentteja heidän rekrytointien onnistumisesta. Tutkimus suoritettiin kesän ja syksyn 2018 aikana.

Tutkimuksessa selvisi, että rekrytointi on ollut onnistunutta kyseisenä aikana Kaartin jääkärirykmentissä. Sekä esimiehet että alaiset olivat tyytyväisiä rekrytointeihin. Kehittämistä kaivattiin rekrytointiprosessin nopeuttamiseen, prosessin venyessä on vaarana menettää hyvä hakija toiseen työpaikkaan.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi parantamisohjeita, joiden avulla rekrytoinnit onnistuvat jatkossakin. Rekrytointisuunnitelmalla pyritään nopeuttamaan prosessia ja pitämään prosessin edistymisen eri osapuolien tiedossa. Räätelöidyt kysymykset ja mahdollisesti suoritettavat työnäytteet auttavat oikean hakijan valinnassa.

## SUCCESSING OF RECRUITMENT IN GUARD JAEGER REGIMENT

Toivonen, Terhi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Master Programme in Business Administration

January 2019

Number of pages: 52

Appendices: 3

Keywords: recruitment, staff procurement, personnel

---

This thesis focused on if recruitment has been successful in one unit, Guard Jaeger Regiment in years 2015–2016. This thesis is focused in recruitment of civilian personnel and non-commissioned officers. When recruitments are successful you get professional and motivated personnel. The meaning of this thesis is to find ways to improve success of recruitment process in division.

Study methods included legal science and empirical research. The theoretical part deals with laws, decrees and orders directives of recruitment. There are many laws that should be considering in recruitment. Deference forces have its own instructions. In the empirical part discusses deterrence forces recruitment process and who are involved, like division and Shared Service Centre. And recruitments in that time.

The survey was to find out that supervisor and subordinate think about how the recruitment has been succeed. Further one supervisor told more about the process he is using and another unit was asked how their recruitment has been. This survey has been made during summer and autumn 2018. In the survey was find out this recruiting has been successful in that time in Guard Jaeger Regiment. Booth supervisor and subordinate where satisfied with the results. Development was needed to make process go through faster, because if the process takes too long there is a risk to lose a good candidate to another workplace

The result of this study is improvement instructions which help to make recruitment success again in future. With recruitment plan aims to make process go faster and help to keep those who are involved process to know how it goes. Customed questions and possible tests help to find right candidate.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	10
1.1	Taustaa työlle .....	11
1.2	Puolustusvoimat.....	12
2	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	14
2.1	Milloin rekrytointi on onnistunut? .....	14
2.2	Syitä epäonnistuneeseen rekrytointiin .....	14
2.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskohteen rajaus .....	15
2.4	Tutkimusmenetelmät.....	16
2.5	Opinnäytetyön viitekehys .....	18
3	REKRYTOINNIN PERUSTEET.....	20
3.1	Rekrytointiprosessi .....	20
3.2	Säädöspohja .....	21
3.3	Puolustusvoimien ohjeistus.....	24
4	REKRYTOINTIPROSESSI.....	25
4.1	Rekrytointikriteerit on määriteltävä ennen haun aloittamista.....	26
4.2	Hakuilmoitus Valtiolle.fi sivustolla .....	27
4.3	Palkkaus Puolustusvoimien tehtävissä.....	28
4.4	Työhaastattelu .....	28
4.5	Rekrytoitavan valinta, muistio ja tehtävämääräys .....	29
4.6	Rekrytointiprosessi Puolustusvoimissa.....	30
4.7	Joukko-osaston toimet rekrytointiprosessissa.....	30
4.8	Puolustusvoimien palvelukeskuksen osuus .....	31
5	REKRYTOINNIN ONNISTUMINEN KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTISSÄ VUOSINA 2015–2016 .....	32
5.1	Kaartin jääkärirykmentti .....	32
5.2	Rekrytointi vuosina 2015-2016.....	33
5.3	Onnistunut rekrytointi Kaartin jääkärirykmentissä.....	34
5.4	Ajatuksia toisesta joukko-osastosta .....	34
5.5	Yhden esimiehen kommentteja.....	36
6	TUTKIMUS JA TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	36

6.1	Kysely rekrytoitujen esimiehille ja rekrytoituille .....	37
6.2	Tutkimuksen tulokset.....	38
6.3	Tulosten luotettavuus .....	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	42
7.1	Pohdintaa.....	44
7.2	Rekryointisuunnitelma.....	45
7.3	Haastattelu ja haastattelukysymykset .....	47
7.4	Miten voisi nopeuttaa prosessia? .....	47
7.5	Osallistujien ammattitaidon lisääminen .....	48
7.6	Jatkotutkimusaiheita .....	48
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET	

## TERMIT JA KÄSITTEISTÖ

**JOUKKO-OSASTO** ”Sotilaslaitos ja joukko-osasto ovat puolustusvoimien paikallishallintoviranomaisia. Sotilaslaitos ja joukko-osasto ovat pääesikunnan, maavoimien esikunnan, merivoimien esikunnan, ilmavoimien esikunnan tai sotilaslaitoksen alaisia.” (Laki puolustusvoimista 2007/551, 28 §.)

**KOEAIKA** Koeajalla tarkoitetaan aikaa, jonka aikana sekä virkamiehen että nimittävän virkamiehen puolelta voidaan virkasuhde purkaa. Purkaminen ei saa tapahtua kielletyillä tai epäasialla perusteilla. (Valtion virkamieslaki 1994/750, 10 §.)

### MÄÄRÄAIKAINEN VIRKASUHDE

Virkamies voi olla myös määräaikainen, tällöin hänet nimitetään määräaikaiseen virkasuhteeseen. Määräaikaiseen virkasuhteeseen voidaan nimittää, mikäli työn luonne, sijaisuus, avoinna olevan viran tehtävien hoito väliaikaisesti tai harjoittelu edellyttää määräaikaista virkasuhdetta. (Valtion virkamieslaki 750/1994 9 §.)

Työn luonteeseen liittyviä perusteluita voi olla töiden ruuhkautumisesta johtuva tilapäinen lisätyövoiman tarve tai selvästi rajattuun projektiin kuuluva tehtävä. Sijaisuus on määräaikaisuuden perusteena, kun henkilö hoitaa virkavapauden takia vapautuneita tehtäviä. Harjoittelu liittyy henkilön opiskeluun ja on siksi peruste määräaikaisuudelle. (Valtiokonttorin ohje VM 48/321/2003.)

**NIMITYSMUISTIO** Nimitysmuistiossa perustellaan rekrytointipäätös. Nimitysmuistiossa on kerrottava viran avoimeksi tulo, nimittävä viranomaisen, virkaan kuuluvat tehtävät ja hakumenet-

tely. Ansiovertailussa vertaillaan hakijoiden ansiot ja perustellaan, miksi on päädytty tiettyyn hakijaan. (Valtiovarainministeriö. Ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista 29.11.2016, 17.)

## PUOLUSTUSVOIMAUUDISTUS

”Puolustusvoimauudistuksen tavoitteena oli Suomen puolustuskyvystä huolehtiminen ja pysyvien kustannussäästöjen aikaansaaminen. Uudistuksen lähtökohtana olivat kriisiajan puolustusvoimien mitoitus ja tehokas toiminta. Uudistus toteutettiin vuosina 2012–2015.” (Sunila 2016.)

## REKRYTOINTI

Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstön hankintaa tai työhön ottoa. Rekrytoinnilla tarkoitetaan toimenpidettä, joka suoritetaan organisaatiossa henkilön löytämiseksi tiettyyn tehtävään. Myös sisäistä henkilöstön hankintaa kutsutaan rekrytoinniksi. (Vaahtio, 2007,13.)

## SISÄINEN LIIKKUVUUS

Sisäinen liikkuvuus tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa henkilökiertoa tai henkilökiertoa organisaatiosta toiseen. Valtion rekrytointijärjestelmässä sisäisen liikkuvuuden vaiheessa voidaan rekrytoida alle vuoden määräaikaisiin virkasuhteisiin, sijoittaa oman viraston sisällä henkilöstösuunnittelun mukaisesti tai tarjota tehtäviä viraston sisällä tai koko valtionhallinnolle. (Valtiokonttorin [www-sivut](#).)

## TEHTÄVÄKIERTO

Tehtäväkierto on virkamiehen siirtämistä työskentelämään määräajaksi toiseen valtion virastoon. Siirrolla parannetaan virkamiehen edellytyksiä hoitaa tehtäviään tai edistetään palvelussuhteen jatkumista. Virkasuhde säilyy omaan virastoon. (Valtiovarainministeriö. Ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista 29.11.2016, 10.)

- TEHTÄVÄNKUVAUS** Tehtäväkuvaus antaa kuvan tehtävän sisällöstä, tehtävän tarkoituksesta ja tehtävän asemasta. Tehtäväkuvausta laadittaessa aloitetaan organisaation tehtävistä, jotka jaetaan alaspäin työpisteiden työjärjestyksillä henkilöiden tehtäviksi, jotka kuvataan tehtäväkuvauksilla. (Rantala 2016.)
- TESTI** Testejä voi olla erilaisia, esimerkiksi taito- tai kykytestejä, tai persoonallisuustestejä. Taitotestillä mitataan jotain henkilöllä olevaa taitoa, esimerkiksi kielitaitoa, kykytestillä mitataan esimerkiksi matemaattista lahjakkuutta. Persoonallisuustestit antavat tietoa muun muassa henkilön motivaatiosta, dynaamisuudesta ja itsetunnosta. (Viitala, 2018, 117–118.)
- TURVALLISUUSSELVITYS** Henkilöturvallisuusselvitys tarkoittaa nuhteettomuuden tai luotettavuuden selvittämistä turvallisuusselvityslaisella tarkoitettulla tavalla. Perusmuotoisen turvallisuusselvityksen piiriin kuuluvat henkilöt, joita ollaan valitsemassa puolustushallinnon tehtäviin. (Turvallisuusselvityslaki 726/2014, 3 §, 19 §.)
- VIRKASUHDE** ”Virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde, jossa valtio on työnantajana ja virkamies työn suorittajana” (Valtion virkamieslaki 750/1994, 1 §).
- VIRKAJÄRJESTELY** Virkajärjestelytehtäviin voivat ilmoittautua henkilöt, jotka ovat muutoksen kohteena. Muutoksen kohteena ovat henkilöt, jotka ovat irtisanottu tai irtisanomisuhan alaisia. (Pääesikunta, PVHSM Henkilöstöala 036- PE Henkos Työnantajakuva ja rekrytointi, HM808, 28.4.2017,13.)



**YT-MENETTELY**

Yhteistoiminnan osapuolina ovat virasto ja viraston henkilöstö. Riippuen asiasta osapuolina voi olla virkamies ja hänen esimiehensä tai henkilöstön edustaja tai henkilöstöryhmän edustaja. (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233/2013, 6 §.)

## 1 JOHDANTO

Rekrytointi on tärkeä osa henkilöstöhallinnon tehtäviä kaikissa yrityksissä ja valtion virastoissa. Rekrytointien onnistumisen seuraamiseen ja prosessien kehittämiseen ei useinkaan kiinnitetä huomiota vaan prosessi hoidetaan samoin kuin aina ennenkin. Ajoittain olisi hyvä selvittää onko rekrytointi nykyisellään hoidettu hyvin, vai olisiko siinä mahdollisuuksia kehittää. Työskentelen Kaartin jääkäriprikaatissa hoitaen siviilihenkilöstön henkilöstöasioita, joihin kuuluu myös siviilihenkilöstön rekrytointi. Aihe opinnäytetyölle lähti joukko-osastosta, jossa haluttiin selvittää, onko aikaisemmat rekrytoinnit onnistuneet, jotta rekrytointiprosessia voidaan kehittää. Myös muita henkilöstöasioita harkitsin opinnäytetyöni aiheeksi, esimerkiksi kehityskeskustelut ja suorituksen arviointi Puolustusvoimissa. Päädyin kuitenkin tutkimukseen, joka hyödyttäisi joukko-osastoa parhaiten ja jonka aiheen sain esimieheltäni.

”Rekrytointi on parhaimmillaan suunnitelmallista palapelin kokoamista, jossa informaatiota hankitaan useista eri lähteistä. Sitä tulkitaan tehtävän vaatimusten ja organisaation tarpeiden mukaisesti, käyttäen omaa persoonallisuutta työkaluna. Rekrytoiva esimies määrittää riman korkeuden ja päättää, kuka ylittää riman ja kuka ei.” (Markkanen 2002, 5.)

Rekrytoinnin onnistumiseen ei aina kiinnitetä riittävästi huomiota, hoidetaan rekrytointia ”vasemmalla kädellä”, muiden töiden ohella. Rekrytoinnin onnistuminen on kuitenkin oleellisen tärkeää, jotta saadaan oikea henkilö oikeaan paikkaan. Epäonnistunut rekrytointi aiheuttaa ylimääräisiä kuluja, lisää töitä esimiehille ja työtovereille. Uusi työntekijä ei ehkä suoriudu töistään tai viihdy työpaikallaan, koska ei ole oikealla paikallaan.

Rekrytointi on mahdollisuus, uusi työntekijä tuo yritykseen muutakin kuin haetun osaamisen. Uudella työntekijällä on voimavaroja ja potentiaalia, sekä erityisosaamista, jota ei ehkä rekrytoinnissa tule ilmi. Uudella henkilöllä on myös motivaatiota hänen saatuaan rekrytointiprosessin jälkeen paikan. Rekrytointi voi myös epäonnistua

ja epäonnistuessaan vaikuttaa yrityksen maineeseen, julkisuuskuvaan. Rekrytointiprosessin onnistuminen vaatii ammattimaista otetta, ihmisistä välittämistä ja eettisyyttä. (Vaahtio, 2005, 11–13.)

Onnistuessaan rekrytointi tuottaa yrityksesi parhaan työntekijän ja on hyödyksi yrityksen maineelle ja voi antaa uusia asiakkaita ja uusia ystäviä yritykselle. (Vaahtio, 2007, 10) Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi on hyväksi yrityksen julkisuuskuvalle. Koko rekrytointiprosessi ilmoituksen laatimisesta henkilön palkkaamiseen ja perehdyttämiseen pitäisi hoitaa huolella. Yhteydenpito hakijoihin prosessin eri vaiheissa on erittäin tärkeää.

### 1.1 Taustaa työlle

Puolustusvoimauudistuksen loppuraportin mukaan Puolustusvoimauudistuksessa 2012–2015 tavoitteena oli vähentää puolustusvoimien henkilöstöä 2100 henkeä. Totutunut vähennys oli 2281 henkeä. Henkilöstön vähentämiseen käytettiin luonnollista poistumaa, irtisanoutumiskorvausta, ylivahvuusmenettelyä, lisäksi toimintoja ja henkilöstöä siirrettiin kumppaneille. (Puolustusvoimauudistuksen loppuraportti 2016, 17–18.)

Taulukko1: Hakemukset Valtiolle.fi -rekrytointijärjestelmässä (mukailten Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2017, 12).

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Avoimet tehtävät</b>	1269	732	311	n. 300	n. 420
<b>Hakemukset</b>	14875	13045	12931	n.10000	n.9660
<b>Hakijamäärä/tehtävä (ka)</b>	12	18	42	33	23

Taulukossa on esitetty Puolustusvoimien avoimien työpaikkojen lukumäärä (siviilien, aliupseerien ja erikoisupseerien tehtävät), hakijat tehtäviin yhteensä ja keskiarvo

hakija/tehtävä. Hakijoiden määrään per tehtävä vaikuttaa yleinen työllisyystilanne ja avoimien työpaikkojen määrä muualla yhteiskunnassa. Puolustusvoimien avoimien työpaikkojen määrän väheneminen selvästi vuonna 2015 johtuu Puolustusvoimauudistuksesta.

Puolustusvoimauudistuksen jälkeenkin tulee tarvetta rekrytoida uutta henkilöstöä joukko-osastoihin. Henkilöstöä eläköityy, siirtyy toisiin tehtäviin tai vaihtaa toisen työnantajan palvelukseen. Käytettävissä olevat resurssit ovat rajalliset, joten niistä olisi saatava paras mahdollinen hyöty ja pyrittävä onnistuneisiin rekrytointeihin keralla.

## 1.2 Puolustusvoimat

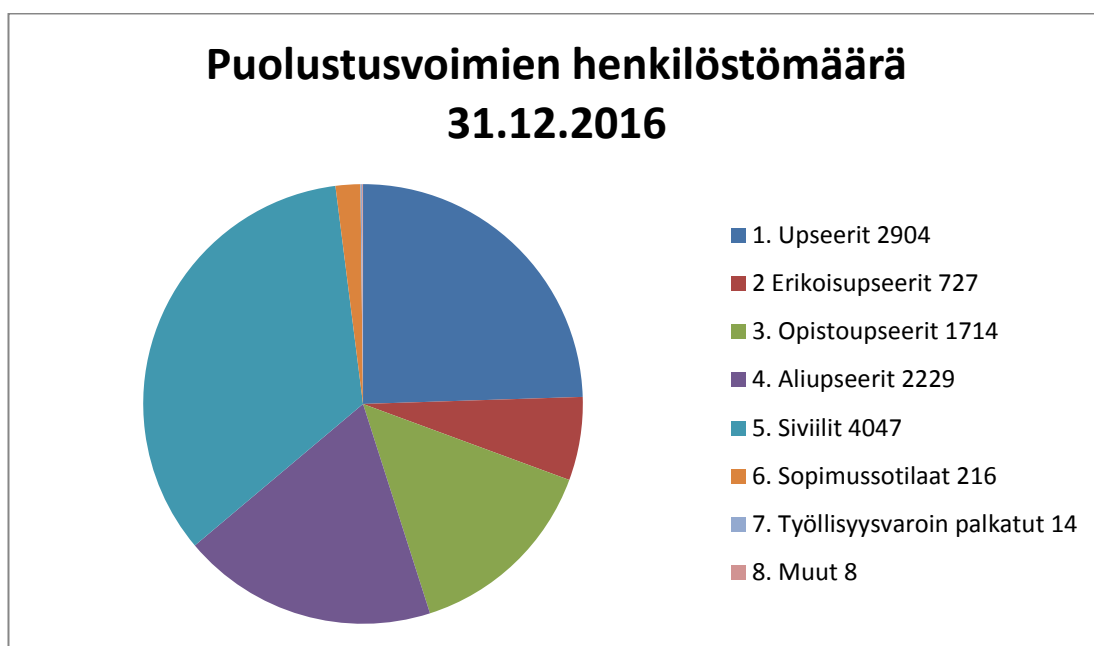
Puolustusvoimien rakenne Puolustusvoimauudistuksen jälkeen on seuraava:

- **Maavoimat:** Jääkäriprikaati Sodankylässä ja Rovaniemellä, Kaartin jääkäri-rykmentti Helsingin Santahaminassa, Kainuun prikaati Kajaanissa, Karjalan prikaati Kouvolan Vekaranjärvellä, Maasotakoulu Lappeenrannassa ja Hamminassa, Porin prikaati Säkylässä ja Niinialossa, Utin jääkäriprikaati Kouvolassa, Panssariprikaati Hämeenlinnassa ja Maavoimien esikunta Mikkelisä.
- **Merivoimat:** Merisotakoulu Suomenlinnassa, Rannikkolaivasto Turussa, Rannikkoprikaati Kirkkonummen Upinniemessä, Uudenmaan prikaati Raaseporissa ja Merivoimien esikunta Turussa.
- **Ilmavoimat:** Ilmasotakoulu Tikkakoskella, Karjalan lennosto Kuopiossa, Lapin lennosto Rovaniemellä, Satakunnan lennosto Tampereella ja Ilmavoimien esikunta Tikkakoskella.
- **Pääesikunta ja Pääesikunnan alaiset laitokset:** Pääesikunta Helsingissä, Puolustusvoimien Logistiikkalaitos useita yksiköjä eri puolilla maata, samoin Sotilaslääketieteen keskuksella ja Johtamisjärjestelmäkeskuksella, Puo-

lustusvoimien palvelukeskus Joensuussa, Tampereella, Mikkelissä ja Tuusulassa, Tiedustelulaitos Helsingissä ja Jyväskylässä ja Tutkimuslaitos myös useammalla paikkakunnalla.

- **Maanpuolustuskorkeakoulu** Helsingissä  
(Puolustusvoimat.fi, 2016.)

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksen 2016 mukaan vuonna 2015 Puolustusvoimien henkilöstömäärä oli 12 049 henkeä ja vuonna 2016 11 903 henkeä. Ennen puolustusvoimauudistusta vuonna 2014 henkilöstömäärä oli 13 513 henkeä. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2016, 11) Puolustusvoimauudistuksessa henkilöstömäärän vähentäminen toteutettiin monella eri tavalla, eikä irtisanottujen määrä lopulta muodostunut kovinkaan suureksi.



Kuvio 1: Henkilöstömäärä 31.12.2016 (mukailten Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöstä 2016, 8)

Puolustusvoimien henkilöstön jakautumien eri henkilöstöryhmiin 31.12.2016 on esitetty kuviossa 1. Puolustusvoimauudistuksessa siviilien osuus henkilöstöstä väheni eniten. Aliupseerien määrä ja tehtävät ovat lisääntymässä opistoupseerien määrän vähetessä eläköitymisen myötä. Moni tehtävä, jota aiemmin on hoitanut opistoupseeri, siirtyi aliupseerin hoitamaksi tehtäväksi.

## 2 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 2.1 Milloin rekrytointi on onnistunut?

Miten sitten määritellään onnistunut rekrytointi? Mikä tekee rekrytoinnista onnistuneen? Onnistuneessa rekrytoinnissa saadaan palkattua henkilö, joka täyttää hakulomituksessa asetetut vaatimukset, hallitsee tai oppii työtehtävät, tuottaa lisäarvoa yritykselle, sopeutuu yrityksen ilmapiiriin ja filosofiaan. Yhtenä osana onnistumista on myös henkilön pysyvyys. Jos rekrytoitu henkilö hakeutuu muualle hyvin lyhyen ajan kuluessa, on prosessi aloitettava taas alusta, eikä rekrytointia voida pitää onnistuneena.

Taulukko 2: Kulttuuri vastaan taidot (mukaillen Granet The Business of Creativity, 126)

<b>KORKEAN TASON OSAAMINEN</b>	Tarvitsee ohjausta (vaikeampi)	Tälläisiä haluat kaikkien työntekijäsi olevan
<b>MATALAN TASON OSAAMINEN</b>	Yhdenkään työntekijän ei pitäisi pudota tänne	Tarvitsee ohjausta (vähemmän vaikea)
	<b>SOPEUTUU HUONOSTI</b>	<b>SOPEUTUU HYVIN</b>

Granetin kirjassa The Business of Creativity käsitellään oikean henkilön rekrytointia. Kirjan mukaan on tärkeämpää palkata henkilö, joka sopii yritykseen ja vasta toiseksi tulevat henkilön taidot. Kuviossa kaksi on käsitelty osaamisen ja henkilön soveltuvuutta yrityksen kulttuuriin. Parhaita ovat henkilöt, joilla on korkea osaaminen ja soveltuvat hyvin yrityksen kulttuuriin (Granet 2017, 125–126.)

### 2.2 Syitä epäonnistuneeseen rekrytointiin

Rekrytoinnin epäonnistuminen voi johtua joko työnantajasta tai työnhakijasta. Työnantaja on saattanut rekrytointiprosessin aikana antaa väärän kuvan työtehtävästä, ku-

vata tehtävän huonosti tai epärealistisesti. Jos työtehtävä onkin aivan erilainen, kuin mihin työntekijä luuli hakeneensa, on epäonnistuttu. Jos prosessi työpaikkailmoituksen laatimisesta rekrytointiin on kovin pitkä, on tehtävä saattanut muuttua sillä välillä. Jos tehtävä on muuttunut kovasti rekrytoinnin alusta työsuhteen alkuun, saattaa uusi työntekijä joutua miettimään jatkaako tehtävässä ollenkaan. Toisaalta epäonnistuminen voi johtua myös hakijasta, hakija voi antaa liioiteltua tai jopa valheellista tietoa osaamisesta. Jos kriittistä osaamista ei olekaan, saattaa työnantaja joutua irtisanomaan työntekijän. Rekrytoinnin epäonnistuminen voi johtua myös henkilökemistä, jota on vaikeaa selvittää haastatteluissa. (Narkiniemi)

Rekrytointi päättyy usein epäonnistumiseen, vaikka rekrytointiin käytetään paljon resursseja. Yhtenä avaintekijänä onnistumiselle olisi totuudenmukainen viestintä, sekä hakijan että työnantajan puolelta. Jos molemmilta puolilta saadaan totuudenmukaista informaatiota, pitäisi intressien yhteensovittaminen onnistua. Kuitenkin on yleistä, että työhaastattelussa valehdellaan jotenkin. (Grym 2015, 34–35.)

Rekrytoinnin epäonnistumisen syynä voi olla kiire, laitetaan paikka hakuun ja verratetaan hakijoita toisiinsa ja valitaan paras hakijoiden keskuudesta. Unohdetaan verrata hakijoita työtehtävään. Joskus yksikään hakija ei ole täysin sopiva tehtävään, mutta koska on tarve saada uusi työntekijä, valitaan joukosta yksi ja toivotaan, että hyvä tulee ajan kanssa. Uuden rekrytoinnin käynnistäminen veisi liikaa aikaa. (Katajamaa, 2015.)

### 2.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskohteen rajaus

Kari Härkönen kirjoittaa Turun Sanomissa rekrytoinnin kustannuksista yritykselle seuraavasti: varovaisestikin laskettaessa uuden työntekijän kustannus yritykselle on kaksi tai kolme kertaa työntekijän saman ajan bruttopalkka. Jos sen jälkeen todetaankin, ettei työnteko luistakaan on aloitettava alusta. Todelliset kustannukset ovat enemmän kuin maksettu palkka, työkavereiden käyttämä aika, on myös menetetty puoli vuotta aikaa ja ehkä tärkeä asiakaskin. (Härkönen 2017.)

Tutkimusongelma on selvittää, onko onnistuttu rekrytoimaan Kaartin jääkäriyrykmenttiin oikeanlaista henkilöstöä vuosina 2015–2016, ja mitkä seikat vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen.

- Onko rekrytointi onnistunut kyseessä olevana aikana?
- Vastaako valittu henkilö hakuilmoituksen vaatimuksia?
- Miten pystytään kehittämään rekrytointia joukko-osastossa?

Tutkimuksessa keskitytään siviilihenkilöstön ja aliupseerien rekrytointiin Kaartin jääkäriyrykmentissä aikavälillä 2015–2016, heti Puolustusvoimauudistuksen jälkeen. Toisena rajauksena on tutkimuksen rajaaminen puolustusvoimien henkilöstöryhmistä vain siviilihenkilöstöön ja aliupseereihin. Aliupseerit ja siviilihenkilöstö rekrytoidaan yleensä julkisella haulla, upseerit ja opistoupseerit sisäisellä haulla tai seuraajasuunnitelman perusteella.

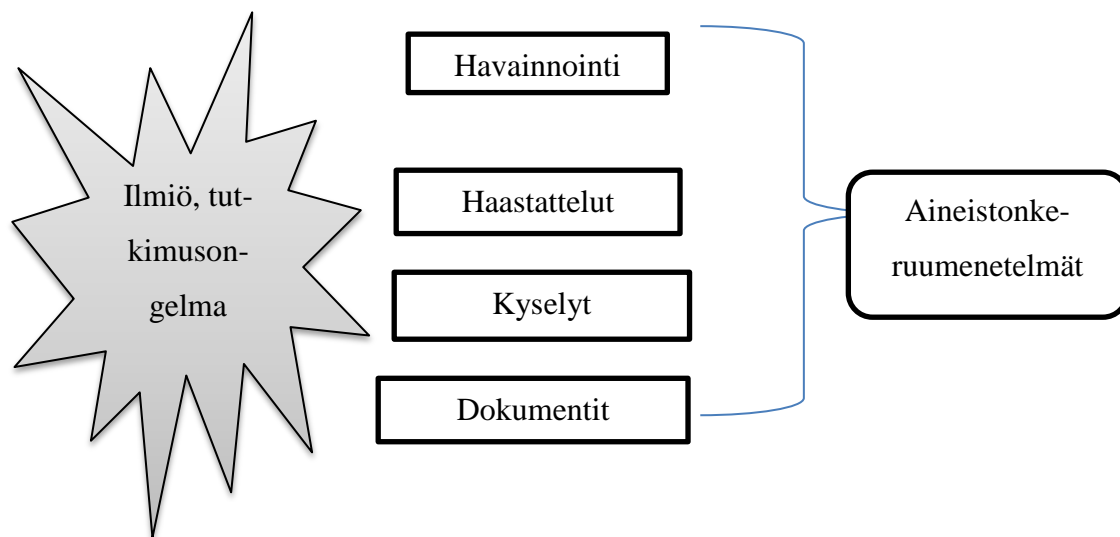
#### 2.4 Tutkimusmenetelmät

Tieteellisessä tutkimuksessa käytetään aina jotain menetelmää, menetelmän valinta ja noudattaminen on tärkeää tutkimusprosessissa. Menetelmällä voidaan tarkoittaa tutkimuksen kokonaisuutta, tutkimusstrategia, aineiston hankinta ja analyysi, näiden valinta ja käyttö. Tapaustutkimuksessa on tarkoitus tutkia vain yhtä tai muutamaa ilmiötä tai kokonaisuutta, tapaustutkimus on kuitenkin oma kokonaisuus yleensä. Tutkimuksen kohde voi olla monenlainen. Valitusta kohteesta pyritään saamaan tarkkaa tietoa. Tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään yksittäisiä tapauksia niiden omassa kontekstissa. Tapaustutkimuksella haetaan tietoa ilmiön dynamiikasta, mekanismeista ja prosesseista. (Jyväskylän yliopisto, Koppa [www-sivut](#) 2015.)

Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää eri tutkimusmenetelmiä. Menetelmiä voidaan käyttää joko yhtä aikaa, rinnakkain tai ensin yhtä menetelmää ja sitten toista. Esimerkiksi tehdään ensin laadullinen tutkimus, jonka jälkeen määrällinen tutkimus. (Kananen 2015, 71) Tutkimus on tapaustutkimus, jossa tutkitaan yhden joukko-osaston tietyn ajan rekrytointien onnistumista, miten valitut henkilöt ovat vastanneet



haussa ja hakuilmoituksessa asetettuja tavoitteita. Tapaus- eli case-tutkimus voi olla laadullisen (kvalitatiivisen) ja määrällisen (kvantitatiivisen) tutkimuksen yhdistelmä. Tähän opinnäytetyöhön voidaan myös käyttää useampien tutkimusmenetelmien yhdistelmää, esimerkiksi triangulaatiota.



Kuvio 2: Triangulaatio on eräs monimenetelmällinen ratkaisumalli. Kuviossa triangulaatio on tehty aineistonkeruumenetelmien suhteen. (Kananen 2015, 327)

Useimmiten määrällisellä tutkimuksella (eli kvantitatiivisella) tarkoitetaan tutkimusaineiston keräämistä kyselyllä. Määrällisessä tutkimuksessa tunnetaan ilmiö, sen taustalla oleva ilmiötä selittävä teoria, jonka pohjalta laaditaan tutkimuskysymykset. Niiden lisäksi tarvitaan apukysymyksiä, faktakysymyksiä tai mielipidekysymyksiä. (Kananen 2015, 73.)

Tutkimusmenetelminä käytettiin lainoppia ja empiiristä tutkimusta. Tutkimuksen tekijä työskentelee henkilöstösuunnittelijana hoitaen siviilihenkilöstön rekrytointeja kyseisessä joukko-osastossa, joten tutkimuksen tekijällä on kokemusta rekrytoinneista joukko-osastossa. Tutkimuksessa perehdyttiin rekrytointiin ja puolustusvoimiin liittyvään lainsäädäntöön. Teoria on tarkoitus selvittää ensin perehtymällä teoriaan rekrytoinneista, lakeihin, puolustusvoimien ohjeistukseen ja lähdemateriaaleihin. Laeista perehdytään lainsäädäntöön liittyen niin puolustusvoimiin kuin rekrytointeihin ja työelämään liittyvään lainsäädäntöön. Rekrytointeihin valtiolle liittyy omaa ohjeis-

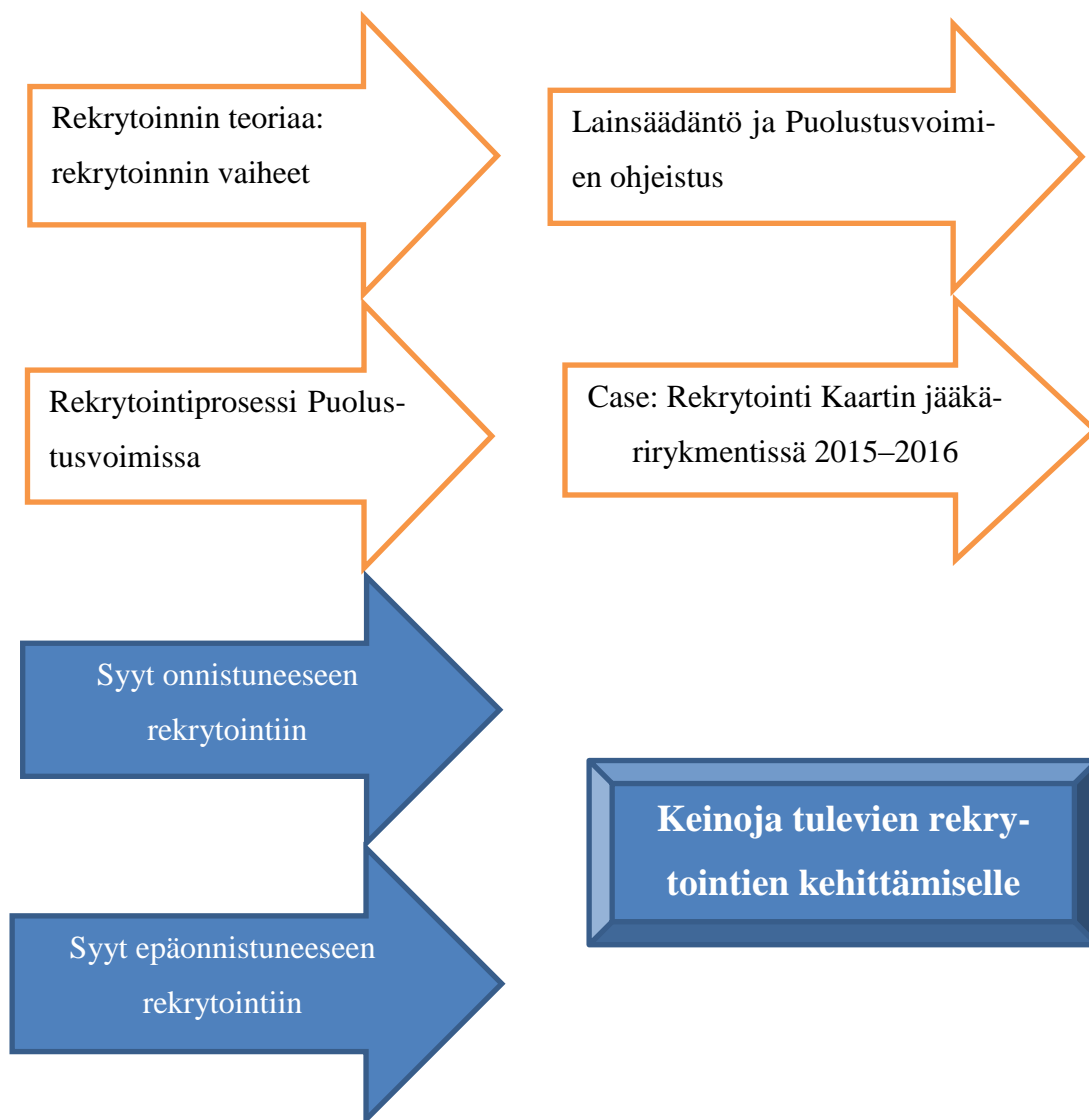
tusta, sekä puolustusvoimilla on omaa ohjeistustaan rekrytointeihin liittyen, johon perehdytään.

Aineistoa voidaan kerätä kyselyllä, joka on survey-tutkimuksen menetelmä. Survey tarkoittaa sellaisia muotoja hankkia tietoja standardoidusti koehenkilöiltä, joista syntyy otos perusjoukosta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaasraa 2005, 182) Tutkimusosuudessa tehdään kysely rekrytoitavien henkilöiden esimiehille (liite 1) ja rekrytoituille henkilöille oma kyselynsä (liite 2). Kyselyä täydennetään joillakin haastatteluilla. Yksi esimies kertoi sähköpostitse omasta käytännöstään rekrytoinnissa, sekä toisen joukko-osaston edustaja kertoi omia kokemuksiaan rekrytointien onnistumisesta omassa joukko-osastossaan. Kyselyyn päädyttiin, koska näin voidaan saada tietoa, miten esimiehet kokevat rekrytointien onnistuneen. Kyselyn kohderyhmäksi muodostuivat kyseisenä aikana Kaartin jääkäriyrykmenttiin haussa olleisiin paikkoihin valitut henkilöt ja rekrytointia hoitaneet esimiehet.

Tutkimuksessa selvitetään, onko henkilön valinta ollut onnistunut esimiehen mielestä, onko henkilö ollut pysyvä (onko henkilö edelleen töissä Kaartin jääkäriyrykmentissä vuonna 2018), ja täyttääkö valittu henkilö hakuilmoituksessa esitetyt kriteerit (konkreettisesti voidaan verrata esimerkiksi valitun henkilön koulutusta hakuilmoituksessa toivottuun koulutukseen).

## 2.5 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyössä käsittelen ensin kuvion 3 mukaisesti rekrytoinnin teoriaa, lainsäädäntöä ja Puolustusvoimien ohjeistusta, Puolustusvoimien rekrytointiprosessia, sen jälkeen käsittelen case-tapausta. Teorian ja case-tapauksen avulla pyrin löytämään tekijöitä onnistuneen rekrytoinnin määrittelemiseksi. Näiden perusteella pyrin löytämään keinoja tulevien rekrytointien kehittämiseksi.



Kuvio 3: Opinnäytetyön viitekehys

Rekrytoinnista löytyy runsaasti teoriaa, johon pyrin perehtymään. Erityisesti pyrin selvittämään keinoja saada rekrytoitua yritykseen sopivaa henkilöstöä ja saada oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Lainsäädäntö asettaa omat rajansa rekrytointien hoitamiseen, samoin Puolustusvoimien ohjeet ja määräykset.

### 3 REKRYTOINNIN PERUSTEET

“Vaikka työnantajalla on oikeus päättää työhönottoprosessin aloittamisesta, kannattaa ennen rekrytointia pohtia tiettyjä työlainsäädännöstä tulevia velvoitteita ja varmistua siitä, että uuden työntekijänä rekrytoinnille ei ole mitään esteitä. Työnantajan on ensin selvitettävä, onko yrityksellä velvollisuus tarjota työtä jollekin jo työsuhteessa olevalle työntekijälle tai työntekijälle, joka on irtisanottu yrityksen palveluksesta taloudellisella ja tuotannollisella syyllä. Mikäli työnantajalle tulee lisätyövoiman tarvetta, lomautetuilla työntekijöillä, osa-aikaisilla työntekijöillä ja taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla irtisanotuilla takaisinottovelvollisuuden piirissä olevilla työntekijöillä on etusija tarjolla olevan työhön edellä mainitussa etusijaisjärjestyksessä.” (Salli & Takatalo 2014, 89–90.)

Työnantajan on huolehdittava rekrytointiprosessin aikana, että prosessi sujuu laillisesti eli ettei rekrytoinneissa rikota lakeja ja asetuksia. Rekrytointiprosessi on hoidettava niin, että koko prosessi kestää tarkastelun ja on läpinäkyvä. Viranomaisen asiakirjat ovat pääasiassa julkisia, ja esimerkiksi rekrytointi muistiota voi hakija, joka ei ole tullut valituksi, pyytää luettavakseen. Rekrytoinnilla vaikutetaan myös yrityksen julkisuuskuvaan, hyvin sujunut rekrytointi antaa positiivisen kuvan yrityksestä hakijalle, vaikka hän ei tulisikaan valituksi.

#### 3.1 Rekrytointiprosessi

Liikkeenjohdon kannalta rekrytoinnissa on seuraavat vaiheet: analysoidaan työtehtävä, avoimen työtehtävän laittaminen hakuun ja uuden henkilön valinta. Rekrytointi voi olla joko aukon paikkaamista, joku työntekijä lähtee pois ja tilalle haetaan samanlaista työntekijää kuin poislähtenyt, sekä osaamiseltaan että ominaisuuksiltaan samanlaista. Rekrytointi pyritään hoitamaan mahdollisimman nopeasti. Rekrytointi on onnistunut, kun valittu henkilö on täyttää avoimen aukon. Rekrytoinnilla voidaan

myös hankkia uusia resursseja, osaamista, jota ei vielä ole yrityksessä. Rekrytointiprosessi voi viedä pitkän ajan, koska haetaan henkilöä, joka on paras ja sopivin tehtävään. (Vaahtio 2005, 31–33.)

Valviston kirjan mukaan rekrytointi voidaan kuvata prosessiksi, jonka laatii henkilöstöyksikkö. Usein uuden henkilön hankinnassa on kiire, joten on hyvä olla valmiiksi mietitty prosessi. Tietyn rekrytoinnin hoitaminen ei kuitenkaan pidä olla pelkästään henkilöstöyksikön asia. Tärkeää on myös esimiehen osuus. (Valvisto 2005, 36) Henkilöstöyksikkö tai -osasto vastaa rekrytointiprosessin suunnittelusta ja johtamisesta, mutta osallistujia on muitakin, erityisesti rekrytoiva esimies. Myös yrityksen johdolla on osuutensa prosessissa.

Rekrytointiprosessin on oltava rekrytoivan esimiehen tehtävien kärkipäässä ja hakijat prosessin aikana ykkösasiakkaita, kuten myös HR:n ykkösasiakkaita. Asiakkaille tulee olla aikaa, aika tulee varata kalenteriin. Prosessin on oltava nopea ja tehokas, hakijalle jokainen päivä on tärkeä. Rekrytointiprosessi vie ainakin kaksi kuukautta. Jos prosessi venyy, voi hakija menettää innon ja motivaation yritystä kohtaan. Yhteydenpito hakijoihin on tärkeää, erityisesti jos rekrytointiprosessi venyy. (Salli & Takatalo 2014, 10–11.)

### 3.2 Säädöspohja

”Nimitysperusteet valtion virkoihin ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. ” (Suomen Perustuslaki 731/1999, 125 §) Valtiovarainministeriön ohjeessa virantäytössä noudatettavista periaatteista kerrotaan, että taito on lähinnä tietuopuolista, koulutuksella hankittua osaamista. Kyvyllä tarkoitetaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten lahjakkuutta, aloitteellisuutta tai esim. johtamistaitoja. Koetellulla kansalaiskunnolla tarkoitetaan esimerkiksi nuhteetonta käytöstä. (Valtionvarainministeriön ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista, 26.1.2009 VM 1/01/2009.)

”Virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde, jossa valtio on työnantajana ja virkamies työn suorittajana.” (Valtion virkamieslaki 750/1994, 1 §) Valtion virkamieslain mukaan virkamieheksi nimitettävän on oltava täyttänyt 18 vuotta, kun hänet

nimitetään virkamieheksi, mutta myös 15 vuotta täyttänyt, ja oppivelvollisuutensa suorittanut henkilö voidaan nimittää virkamieheksi, mikäli se sopii viran hoitamiseen. Puolustusvoimien virkoihin nimitettävän on oltava Suomen kansalainen. Virkamiehen rekrytoinneissa lähdetään siitä, että virkamiehen on oltava täysi-ikäinen, ainoastaan poikkeuksena ovat tehtävät, joiden hoitamiseen voidaan rekrytoida alle 18-vuotias. Virkamiestä rekrytoidessa on virkaan hakeneen tai ilmoittautuneen henkilön työnantajan pyynnöstä annettava tietoja terveydentilastaan ennen kuin hänet voidaan nimittää virkaan. (Valtion virkamieslaki 750/1994, 7 §, 8 §, 8b §.)

Tasa-arvoon naisten ja miesten välillä paneudutaan erityisesti laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lain mukaan työnantajien on edistettävä tasa-arvoa sukupuolten välillä. Rekrytoinnissa on toimittava niin, että tehtäviin hakeutuu sekä naisia että miehiä, sekä huolehdittava siitä, että molemmilla sukupuolilla on yhteneväiset mahdollisuudet etenemiseen työuralla. Työnantajan on ehkäistävä ennalta sukupuolesta johtuvaa syrjintää. Syrjintänä voidaan pitää, jos työnantaja valitsee tehtävään vähemmän ansioituneen toista sukupuolta olevan henkilön, mikäli valintaan ei ole muuta hyväksyttävää ja painavaa syytä. Tai työhön ottaessa henkilö joutuu huonompaan asemaan raskauden, synnytyksen tai jonkun muun sukupuoleen liittyvän syyn vuoksi. Työnantaja syyllistyy myös sukupuolesta johtuvaan syrjintään, jos palkka- tai jostakin muusta palvelussuhteen ehdoista päättäessään antaa huonommat ehdot sukupuolen takia. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609, 6 §, 8 §.)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä koskee sekä työntekijöitä että virkamiehiä. Lain mukaan työnantaja saa käsitellä vain sellaisia henkilötietoja, jotka ovat välttämättömiä henkilön työsuhteen kannalta. Henkilötiedot kerätään ensisijaisesti työntekijältä itseltään, jos tietoja kerätään muualta, on työntekijältä saatava siihen lupa. Jos tietoja on kerätty muualta, on ilmoitettava työntekijälle tiedoista ennen tietojen käytämisestä päätöksenteossa. Terveystilaa koskevia tietoja saa työnantaja käsitellä, jos tiedot on saatu työntekijältä itseltään tai työntekijä on antanut kirjallisen suostumuksen tietojen keräämiseen. Tietojen käsittelyyn pitää olla syy, esimerkiksi sairausajan palkan määrittäminen tai poissaolon syyn selvittäminen. Terveystilaa koskevia tietoja saa käsitellä vain erikseen nimetyt henkilöt. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759, 2-5 §.)

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä käsitellään myös henkilö- ja soveltuvuusarviontien tekemistä. Arviointeihin tarvitaan henkilön suostumus. Testejä voidaan tehdä työtehtävien hoidon edellytysten selvittämiseksi. Testejä voidaan tehdä myös esimerkiksi koulutustarpeen selvittämiseksi. Testeihin on käytettävä luotettavia menetelmiä, testien teettäjien on oltava asiantuntevia ja tiedot virheettömiä. Työntekijälle on annettava työntekijän pyynnöstä joko kirjallinen lausunto tai suullinen selvitys, mikäli lausunto on annettu työnantajalle suullisena. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759, 13 §.)

Henkilötietolain tarkoitus on toteuttaa yksityiselämän ja yksityisyyden suojaa ja edistää tietojenkäsittelytavan laatua ja kehittämistä. Laissa käsitetään henkilötiedoksi luonnollista henkilöä koskevia tietoja, jotka voidaan käsittää häntä tai perhettään koskeviksi. Rekisterinpitäjän eli henkilötietojen kerääjän tulee käsitellä henkilötietoja huolellisesti, laillisesti ja hyvää tietojenkäsittelytapaa noudattaen. Tietojen käsittelyn pitää olla perusteltua rekisterinpitäjän toiminnan vuoksi. Tietojen käsittelyyn tarvitaan henkilön suostumus, ja käsittelyn perusteena pitää olla asiakas- tai palvelusuhde, jäsenyys tai vastaava yhteys. Arkaluonteisia tietoja ovat esimerkiksi rotu tai etninen alkuperä, poliittinen vakaumus tai ammattiliittoon kuuluminen, rikollinen teko, terveydentila, seksuaalinen suuntautuminen. (Henkilötietolaki 1999/523, 1 §, 3 §, 8 §, 11 §.)

Puolustusvoimissa on sotilas- ja siviilivirkoja, sekä määräaikaisessa virkasuhteessa ja työsuhteessa olevia henkilöitä. Kelpoisuusehtoina Puolustusvoimien virkoihin on yleiset valtion virkojen kelpoisuusehdot, sekä erityisenä kelpoisuusehtona tehtävien edellyttämä luotettavuus. Sotilasvirkoihin vaaditaan lisäksi suoritettu asevelvollisuus tai naisten vapaaehtoinen asepalvelus ja on oltava terveydeltään ja fyysiseltä kunnoltaan sopiva. Laissa määritellään eri virkojen nimittävät viranomaiset. (Laki Puolustusvoimista 2007/551, 37–38 §.)

Nimittävä viranomainen useimpiin siviilivirkoihin on joukko-osaston tai vastaavaan komentaja, samoin kuin määräaikaisiin virkasuhteisiin siviilihenkilöstön osalta. Myös aliupseerin ja määräaikaisiin aliupseerien virkoihin nimittävä viranomainen on joukko-osaston komentaja tai vastaava.

### 3.3 Puolustusvoimien ohjeistus

”Puolustusvoimien tehtävien edellyttämät henkilöstövoimavarat varmistetaan keskitetyllä ja laadukkaalla rekrytoinnilla sekä ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla. Henkilöstö sitoutetaan hyvällä työyhteisöllä, haastavilla työtehtävillä ja toimivilla palvelussuhteen ehdoilla.” (Pääesikunta, PVHSM Henkilöstöala 036- PE Henkos Työnantajakuva ja rekrytointi, HM808, 28.4.2017, 12, 14) Puolustusvoimissa rekrytointia koordinoidaan ja ohjeistetaan Pääesikunnasta käsin. Rekrytointi toteutetaan yhteistyössä joukko-osaston ja Puolustusvoimien palvelukeskuksen kanssa. Palvelukeskusmallilla pyritään vähentämään joukko-osastojen työtä ja huolehtimaan rekrytoinnin toimintamallin toteutumisesta samanlaisena kaikissa joukko-osastoissa.

Siviilit ovat hankkineet perusosaamisensa siviilikoulutuksella ja kokemuksella. Puolustusvoimissa osaamista täydennetään työssäoppimisella ja mahdollisella täydennyskoulutuksella, sekä tehtäväkierrolla. Puolustusvoimien virat ovat viraston yhteisiä, Puolustusvoimat on yksi virasto. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö voidaan siirtää toiseen virastoon ja toiselle paikkakunnalle ilman omaa suostumustaan. Puolustusvoimissa on siviilihenkilöstöllä pääasiassa vakinaisia virkasuhteita. Tehtävänkuvauksia tulee olla voimassa jokaisella, palkkaus perustuu tehtävänkuvaukseen. Tehtävän hoidon kestäessä yli kuusi kuukautta on laadittava tehtävänkuvauksia. (PVHSM HENKILÖSTÖALA 005 - PEHENKOS Siviilihenkilöstön henkilöstöasioiden hoito, H738/7.7.2018, 1, 11.)

Rekrytointipäätöksen jälkeen tehdään tehtävänmääräys, siviilivirkaan nimittäessä tehtävänmääräys ja virkaan nimittäminen tehdään yhtäaikaan yleensä joukko-osastossa. Myös jos henkilö on jo samassa virassa mutta tehtävä vaihtuu, tehdään tehtävänmääräys. Tehtävään määräys on tehtävä ennen kuin henkilö alkaa hoitaa tehtävää. Jos tehtävänmääräys tehdään henkilölle, joka on jo puolustusvoimissa virassa, on hänen kanssaan käytävä YT-menettely ennen tehtävään määräämistä. (PVHSM HENKILÖSTÖALA 005 - PEHENKOS Siviilihenkilöstön henkilöstöasioiden hoito, HO738/7.7.2018, 12–14.)

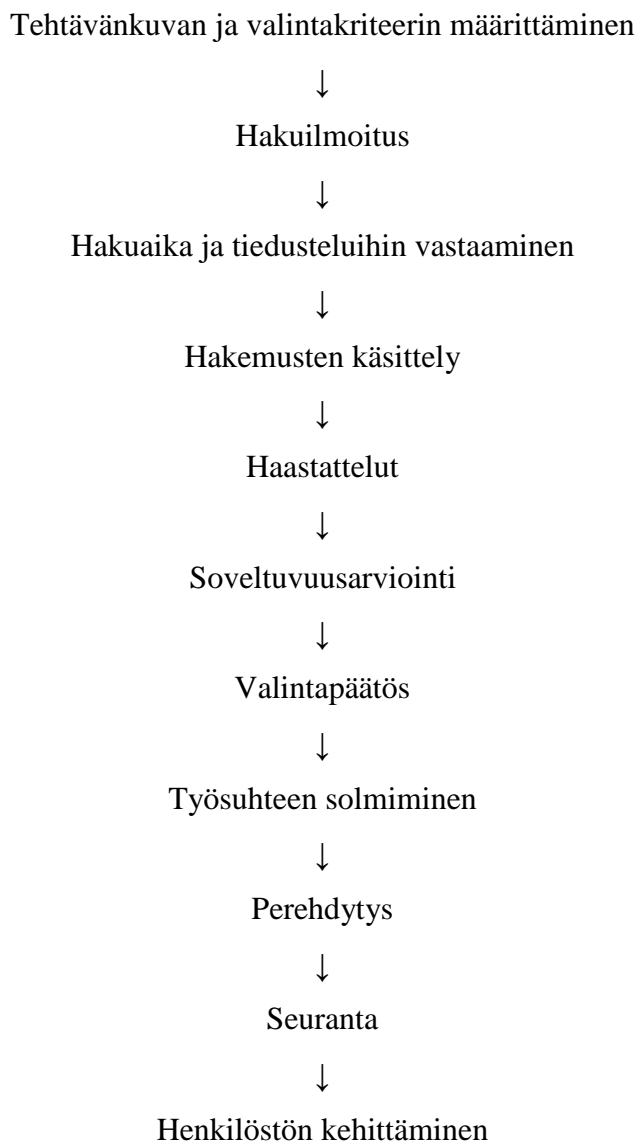
Puolustusvoimissa on aliupseerin ja määräaikaisen aliupseerin virkoja, jotka ovat puolustusvoimien yhteisiä, ja ne on määritetty sotilasviroiksi. Ammattisotilaan on



ylläpidettävä sotilaan perustaitoa ja kuntoa. Sotilasvirassa olevalta vaaditaan myös tiettyä käyttäytymistä sekä virkatehtävissä että vapaa-ajalla. Sotilasvirassa palvelevan on vannottava virkavala tai annettava virkavakuutus. Aliupseerin virkaan nimitettävältä vaaditaan yleisten valtion virkaan nimitettävältä vaadittavien kelpoisuusehtojen lisäksi puolustusvoimien virkoihin nimitettävältä vaadittavaa luotettavuutta, varusmiespalveluksen suorittamista ja sopivaa terveyttä ja fyysistä kuntoa. Usein toivotaan myös toisen asteen koulutusta ja aliupseeri- tai reserviupseerikoulutusta. Jos tehtävässä vaaditaan pitkää kokemusta puolustusvoimista, tehtävää ei laiteta julkiseen hakuun, vaan käytetään puolustusvoimien sisäistä hakua. Tarvittaessa käytetään myös tehtävä- ja seuraajasuunnittelua. Aliupseerin tehtävään valittavan on oltava puolustusvoimien tarpeen mukainen, osaamisen, kokemuksen ja koulutuksen olisi vastattava tehtävän vaatimuksia ja sisältöä. Jos aliupseeri määrätään toiseen tehtävään, on käytävä YT-menettely ja huomioitava myös henkilön kenttäkelpoisuus. Tehtävänmääräyksessä oleva tehtävänvaativuus toimii palkkauksen perusteena. (PVHSM HENKILÖSTÖALA 011 - PEHENKOS Aliupseerien henkilöstöasioiden hoito HK1003/17.12.2014, 10–11, 14.)

#### 4 REKRYTOINTIPROSESSI

Opinnäytetyössään Ahvonen ja Ollonqvist ovat kuvanneet koko rekrytointiprosessin avoimen tehtävän tehtäväkuvauksesta henkilöstön kehittämiseen asti kulkevana prosessina. (Ahvonen & Ollonqvist 2008, 21) Myös Puolustusvoimissa tehtävän tullessa avoimeksi, prosessi lähtee liikkeelle tehtäväkuvauksen tarkastamisesta ja valintakriteerien määrittämisestä hakua ja hakuilmoitusta varten.



Kuvio 4: Henkilöstön hankinnan vaiheet (Ahvonen & Ollonqvist 2008, 21).

Tässä opinnäytetyössä keskityn rekrytointiprosessin vaiheista hakuilmoituksesta työsopimuksen solmimiseen saakka ja pyrin löytämään syitä, miksi niissä saatetaan epäonnistua ja kuinka prosessia voidaan parantaa. Työssä pyritään saamaan selville keinoja tulevien rekrytointien onnistumisen varmistamiseksi.

#### 4.1 Rekrytointikriteerit on määriteltävä ennen haun aloittamista

“Keskeisimpiä rekrytointikriteereitä miettiessä on tärkeä pohtia, mitkä ovat sellaisia kompetensseja tai osaamisia, joita henkilöllä on välttämätöntä olla, ja mitkä ovat

puolestaan sellaisia osaamisia tai kompetensseja, joita henkilö voi oppia työn tai koulutuksen kautta” (Salli & Takatalo 2014, 15). Rekrytointikriteerit tulee päättää jo prosessin alussa ja laittaa ne selkeästi hakuilmoitukseen. Valittaessa henkilöitä haastatteluun, verrataan henkilön osaamista ja työkokemusta kriteereihin, haastatteluissa voi selvittää tarkemmin, miten hakijat täyttävät rekrytointikriteerit. Rekrytoitavan valintaan voidaan käyttää vain hakuilmoituksessa mainittuja kriteereitä. Kriteerien määrä on syytä pitää vähäisenä.

Vain harvassa tehtävässä Puolustusvoimissa on kelpoisuusvaatimuksena tietty koulutus, muissa tietty koulutus on vain toive. Kriteerinä voi olla esimerkiksi työkokemus kyseessä olevalta alalta tai tietyn tietojärjestelmän osaaminen. Rekrytoitaessa puolustusvoimiin on usein hakuilmoituksessa SAP-järjestelmän osaaminen yhtenä valintakriteerinä, sotilastehtäviin on kriteerinä myös tietyn tasoinen fyysinen kunto.

#### 4.2 Hakuilmoitus Valtiolle.fi sivustolla

Puolustusvoimien tehtäviin käytetään hakukanavana Valtiolle.fi sivustoa, jonka lisäksi voidaan käyttää muitakin hakukanavia, esimerkiksi lehti-ilmoituksia tai Facebook ilmoitusta. Joukko-osasto tekee toimeksiannon, jonka pohjalta Puolustusvoimien palvelukeskus laatii hakuilmoituksen. Toimeksiannossa on haettavana olevan tehtävän tehtäväkuvaus, sekä joukko-osaston täyttämä lomake. Hakuilmoitus julkaistaan ensin etusijaisille seitsemän työpäivän ajan. Jos etusijaisia hakijoita ei ole, julkaistaan ilmoitus julkisessa haussa vähintään neljäntoista päivän ajan. Joukko-osaston on myös mahdollista ensin laittaa tehtävä hakuun Valtiolle.fi-sivustolla sisäisen liikkuvuuden osioon, jolloin siihen voi hakea vain Puolustusvoimien tai Valtionhallinnon vakituisessa virassa tai työsuhteessa olevat henkilöt. Jos haussa ei hakijoita löydy, voidaan siirtyä yleiseen hakuun.

Hakuilmoituksessa on esittelyteksti Puolustusvoimista ja joukko-osastosta, johon henkilöä haetaan, puolustusvoimien tehtäviin vaadittavat kelpoisuusvaatimukset, kuvaus tehtävästä, sekä toivottu osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Sotilashenkilöstöltä vaaditaan myös riittävä kunto tehtävien hoitamiseksi. Kunto mitataan ”12 minuutin eli Cooper-testillä”, jonka teettäminen mainitaan hakuilmoitukses-

sa. Lisäksi ilmoituksessa on maininta palkkauksesta (esimerkiksi SIV8), yhdyshenkilöistä hakuun liittyen, sekä Puolustusvoimien tarjoamista eduista henkilöstölleen.

#### 4.3 Palkkaus Puolustusvoimien tehtävissä

Palkkaus koostuu tehtäväkohtaisesta palkkauksesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Tehtäväkohtainen osuus perustuu tehtävän vaativuuteen, jota Kuvataan ja arvioidaan tehtävänkuvauksella. Tehtävän vaativuudenarviointiin on seuraavat arviointijärjestelmät:

- ESJA: erikoisupseerien ja siviilien asiantuntijatehtävät
- SIV: siviilitehtävät
- JSA: upseerit, sotilaspapit ja sotilaskapellimestarit
- AU: aliupseerit

Kehityskeskustelu pidetään kerran vuodessa, kehityskeskustelussa arvioidaan työssä menestymistä ja aiemmin määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Arvioinnin perusteella muodostuu henkilökohtainen palkanosa, joka on korkeintaan 37 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta. Uudella henkilöllä henkilökohtainen palkanosa on 17 % ensimmäisen 6 kk ajan. Lisäksi henkilöille voi muodostua erilaisia korvauksia, kuten meripalvelulisä, lentolisä tai sotaharjoituskorvaus. (Puolustusvoimat.fi.)

#### 4.4 Työhaastattelu

Sallin ja Takatalon mukaan työhaastattelussa haastattelija haluaa luottamuksellisen tunteen haastatteluun, silloin hakijan on helppoa kertoa omista ajatuksistaan haettava työtehtävästä, omasta kokemuksestaan aiemmissa tehtävissä ja motivaatiostaan liittyen haettavaan tehtävään. Hakijan ei pitäisi tuntea tulevansa tuomitukseksi, vaan aidosti kuulluksi ja objektiivisesti arvioiduksi. Jos haastattelutilanne ei ole luottamuksellinen, eikä hakija kerro avoimesti asioistaan, on luotettavan arvion tekeminen hakijasta vaikeampaa. Haastattelussa haastateltava tuntee yleensä olevansa alempana statuksessa kuin haastattelija. Haastattelijan kannattaa yrittää viestiä molempien olevan samalla tasolla ja nostaa hakijan statusta haastattelun aikana. Hakijalle annettava

positiivinen palaute haastattelun aikana parantaa hakijan tunnelmaa haastattelun aikana. (Salli & Takatalo 2014, 52–55.)

Haastatteluun on useissa lähteissä tarjolla valmiita mallikysymyksiä, joita voidaan käyttää hyödyksi. Valmistautuessaan haastatteluun, kannattaa miettiä yleisten kysymysten lisäksi erityisesti haettavina olevaan tehtävään liittyvät kysymykset. Tärkeää on tehdä kaikille hakijoille samanlaiset kysymykset, jotta haastatteluja voidaan verrata jälkeenpäin.

Tim Hindlen kirjan *Intevieving skills* mukaan useiden haastattelujen jälkeen alkavat haastattelut sekaantua keskenään, siksi on tärkeää tehdä muistiinpanoja heti, kun hakijaa on lähtenyt huoneesta. Huomioi ensivaikutelmasi hakijasta, silloin vaistosi toimivat voimakkaammin. Älä anna omien ennakkoluulojesi vaikuttaa haastattelun analyysiin. Kannattaa keskustella haastateltavasta myös toisten kanssa, esimerkiksi jos toinen on lähiaikoina haastatellut hakijaa tai tavannut hakijan, kannattaa kysyä hänen mielipidettänsä hakijasta. (Hindle 1998, 54-55.)

#### 4.5 Rekrytoitavan valinta, muistio ja tehtävänmääräys

Haastattelujen jälkeen on tiedossa, kenet rekrytoidaan. Nyt kannattaa vielä kerrata kriteerit, tarkastaa että valittu täyttää ne. On mahdollista myös jättää valitsematta ketään, mikäli ei löydy henkilöä, joka täyttää kriteerit tai sitten tinkii jostain kriteeristä. Ei kannata kuitenkaan hätiköidä vain sen vuoksi, että saadaan joku palkattua avoimeen tehtävään. Henkilöä valittaessa kannattaa kiinnittää myös huomiota omaan intuitioon, jos tuntuu että henkilössä on jotain vialla. Rekrytointipäätöksen teytyään kannattaa tiedottaa hakijoille päätöksestä ripeästi. (Salli & Takatalo 2014, 85–87.)

Puolustusvoimissa laaditaan jokaisesta hausta perustelumuihistio, jossa kerrotaan hakuprosessin kulku. Alussa esitellään haettava tehtävä, kerrotaan, kenellä on nimitystoimivalta ja kerrotaan tehtävän kelpoisuusvaatimukset. Muistiossa esitellään haastatteluun kutsutut hakijat ja vertaillaan heidän sopivuuttansa tehtävään, lopuksi perustellaan, miksi on päädytty tiettyyn hakijaan. Perustelumuihistion allekirjoittaa joukko-osaston/vastaavan komentaja ja sen pohjalta tehdään tehtävänmääräys valitusta

henkilöstä. Perustelumuistio on julkinen asiakirja, jonka esimerkiksi toinen samaan tehtävään hakenut henkilö voi pyytää sitä nähdäkseen.

#### 4.6 Rekrytointiprosessi Puolustusvoimissa

Pääesikunnan määräyksessä "HM808/24.8.2017 PEHENKOS Työnantajakuva ja rekrytointi Puolustusvoimissa" ohjeistetaan työnantajakuvan ylläpito ja rekrytointi Puolustusvoimissa, sekä eri toimijoiden roolit. Puolustusvoimien rekrytoinneissa pyritään turvaamaan ammattitaitoinen, osaava ja motivoitunut henkilöstö. Määräyksessä ohjeistetaan niin sisäinen, kuin ulkoinen rekrytointi. Sisäistä rekrytointia hoidetaan pääasiassa tehtävä- ja seuraajasuunnittelun perusteella, lisäksi käytetään sisäistä liikkuvuutta. Mahdollisuus sisäiseen tehtävänkiertoon parantaa henkilöstön osaamista ja sitoutumista Puolustusvoimiin. Ulkoisella rekrytoinnilla pyritään henkilöiden hakeutumiseen varusmiesten johtajakoulutukseen, ali- ja reserviupseerikoulutukseen, hakeutumaan opiskelijoiksi sotatieteellisiin tutkintoihin, sopimussotilaaksi, aliupseerin tehtäviin, erikoisupseerin ja siviilin tehtäviin, sekä kansainvälisiin- ja kriisinhallinta-tehtäviin. (Pääesikunta, PVHSM Henkilöstöala 036- PE Henkos Työnantajakuva ja rekrytointi, HM808, 28.4.2017, 5-6, 12.)

Pääesikunnan henkilöstöosasto ohjaa henkilöstöalan toimintaa Puolustusvoimissa. Puolustusvoimien palvelukeskus vastaa ulkoisesta rekrytoinnista, niin siviilihenkilöstön, aliupseerien kuin erikoisupseerienkin osalta. Pääesikunnan viestintäosasto koordinoi Puolustusvoimien maineeseen vaikuttavat toimenpiteet, sekä tukee muita toimijoita. Psykologiset soveltuvuusarvioinnit toteuttaa Puolustusvoimien tutkimuslaitos. (Pääesikunta, PVHSM Henkilöstöala 036- PE Henkos Työnantajakuva ja rekrytointi, HM808, 28.4.2017, 6-7.)

#### 4.7 Joukko-osaston toimet rekrytointiprosessissa

Tarve rekrytointiin lähtee joukko-osastosta. Lopullinen päätös tehdään joukko-osastossa, kuka tehtävään valitaan. Joukko-osastossa on monta toimijaa rekrytointiprosessissa, rekrytoiva esimies, joukko-osaston johto sekä joukko-osaston henkilöstöalan henkilöstö. Yhteistyön sujuminen eri toimijoiden kesken vaikuttaa rekrytoin-

nin onnistumiseen, esimerkiksi kuinka sujuvasti prosessi sujuu tai kuinka paljon kukaan uhraa aikaansa siihen.

Tehtävän täyttö voidaan aloittaa, kun tehtävän edellinen hoitaja on ilmoittanut irtisanoutumisesta tai muuten aukeaa tehtävä, lisäksi on oltava olemassa arvioitu tehtävänkuvaus. Joukko-osasto tekee toimeksiannon Palvelukeskukselle. Toimeksiannossa määritetään hakukriteerit tehtävään ja ilmoitetaan rekrytoinnin yhteyshenkilöt. Rekrytoinnin yhteyshenkilö huolehtii prosessin sujumisesta ja eri toimijoiden pysymisestä selvillä rekrytoinnin vaiheesta. Hakuajan päätyttyä Puolustusvoimien palvelukeskus lähettää joukko-osaston yhdyshenkilölle valitsemansa kärkikandidaattien tiedot, josta joukko-osasto valitsee haastatteluun kutsuttavat henkilöt. (Pääesikunta, PVHSM Henkilöstöala 036- PE Henkos Työnantajakuva ja rekrytointi, HM808, 28.4.2017,12, 14.)

Hakuajan päätyttyä joukko-osasto saa palvelukeskukselta hakijoiden tiedot, sekä palvelukeskuksen ehdotuksen kärkihakijoista. Joukko-osaston rekrytoiva esimies tekee valinnan haastatteluun kutsuttavista, sekä kutsuu haastateltavat haastatteluun ja haastattelut pidetään joukko-osastossa. Joukko-osastossa tehdään soveltuvuusarviointi, sekä hakija täyttää turvallisuusselvityslomakkeen. Kun hakijoista on valittu rekrytoitava henkilö, huolehtii joukko-osasto yhteydenpidosta haastatteluun kutsuttujen kanssa. Ilmoittaa valitulle, sekä niille, joita ei tullut valituksi valinnan tuloksista. Joukko-osasto laatii yhteistyössä Puolustusvoimien palvelukeskuksen kanssa perustelumuistion rekrytoinnista. Lopuksi joukko-osastossa tehdään nimityspäätös ja tehtävämääräys valitusta henkilöstä. Sekä huolehditaan henkilön perehdyttämisestä tehtäviinsä.

#### 4.8 Puolustusvoimien palvelukeskuksen osuus

Puolustusvoimien palvelukeskuksen rekrytoija saa joukko-osaston toimeksiannon ja laatii työpaikkailmoituksen luonnoksen sen mukaisesti. Joukko-osasto hyväksyy ilmoituksen ja Puolustusvoimien palvelukeskuksen rekrytoija julkaisee sen Valtioli.fi-järjestelmässä ensin virkajärjestelyosiossa seitsemän päivän ajan. Sen jälkeen ilmoitus on ainakin Valtioli.fi-järjestelmässä vähintään kahden viikon ajan, myös

muita kanavia voidaan käyttää. Muina kanavina käytetään esimerkiksi Facebookia, jossa on omat sivut puolustusvoimien rekrytoinnilla. Facebook tavoittaa mahdollisia hakijoita, jotka eivät ehkä löydä Valtiolle.fi-sivustoa. Hakuajan päätyttyä Puolustusvoimien palvelukeskuksessa käsitellään saapuneet hakemukset ja laaditaan ansiovertailu hakijoista. Nimitysmuistio laaditaan yhteistyössä joukko-osaston ja Puolustusvoimien palvelukeskuksen kanssa. (Pääesikunta, PVHSM Henkilöstöala 036- PE Henkos Työnantajakuva ja rekrytointi, HM808, 28.4.2017, 14–16.)

Palvelukeskus varaa itselleen tietyn ajan hakemusten käsittelyyn. Hakemusten käsittely Palvelukeskuksessa toisaalta säästää aikaa joukko-osastossa, mutta toisaalta saattaa pidentää prosessin kestoa. Samoin Palvelukeskus osallistuu muistion laatimiseen ja varaa siihen tietyn ajan. Joukko-osaston ja Palvelukeskuksen yhteistyö muistion laatimisessa takaa muistion korkean laadun, tai ainakin turvaa tasaista laatua kaikissa joukko-osastoissa/ vastaavissa. Palvelukeskus pitää myös yhteyttä hakijoihin, joita ei kutsuta haastatteluun, ja näin helpottaa joukko-osaston tehtäviä.

## 5 REKRYTOINNIN ONNISTUMINEN KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTISSÄ VUOSINA 2015–2016

### 5.1 Kaartin jääkärirykmentti

Aiemmin Kaartin jääkärirykmentti oli muodostunut Kaartin pataljoonasta ja Uudenmaan jääkäripataljoonasta. Puolustusvoimauudistuksessa Kaartin jääkärirykmenttiin liitettiin vuonna 2015 Etelä-Suomen huoltorykmentin huoltokeskus ja Puolustusvoimien urheilukoulu. Lisäksi myös merkittävä osa Etelä-Suomen sotilasläänin tehtävistä siirtyi Kaartin jääkärirykmenttiin. Tällä hetkellä joukko-osastoon kuuluu Kaartin pataljoona, Uudenmaan jääkäripataljoona, Puolustusvoimien Urheilukoulu, Kaartin soittokunta ja Uudenmaan aluetoimisto. Palkattua henkilöstöä Kaartin jääkärirykmentissä on 375 henkeä. (Maavoimien www-sivut 2017.)

Kaartin jääkärirykmentin tunnuslukuja ovat: vuosittain varusmiehiä 1600, reserviläisiä 1600 ja virka-aputehtäviä 60. Kaartin jääkärirykmentti sijaitsee Santahaminassa



Helsingissä. Joukko-osaston päätehtävänä on kouluttaa joukkoja, joiden erikoisalaa on taistelu rakennetulla alueella ja joukkojen tehtävänä on puolustaa pääkaupunkiseutua ja Uttamaata. Kaartin jääkäriyrykmentti pyrkii ylläpitämään ja kehittämään sotilaallista valmiutta ja muiden viranomaisten kanssa kokonaisturvallisuutta niin pääkaupunkiseudulla kuin Uudellamaalla. Joukko-osaston tehtäviin kuuluu myös muiden viranomaisten tukeminen ja maanpuolustustahdon edistäminen valtiollisilla edustustehtävillä ja maanpuolustustyöllä. sekä asevelvollisten neuvominen ja palveleminen. (Maavoimien www-sivut 2017.)

Kaartin jääkäriyrykmentissä on siviilihenkilöstöä erilaisissa tehtävissä esimerkiksi esikunnassa ja varastoilla, joukkoyksiköissä, Soittokunnassa ja Alueoimistossa. Tehtävät voivat olla esimerkiksi varastonhoitajan ja varastomiehen tehtäviä tai esimerkiksi toimistosihteerin tai talouspäällikön tehtävät, soittokunnassa ovat intendentti ja nuotistonhoitaja siviilejä. Aliupseereita toimii kouluttajina ja esimerkiksi sotilaspoliisin ja soittokunnan tehtävissä. Upseerien rekrytointi ei kuulu julkiseen rekrytointiin, vaan upseerien tehtävät täytetään sisäisesti upseerien seuraajasuunnittelun mukaisesti, joten upseerien tehtävien rekrytointeja ei käsitellä tässä opinnäytetyössä.

## 5.2 Rekrytointi vuosina 2015-2016

Vuoden 2015 alussa on joukko-osasto uudessa kokoonpanossa Puolustusvoimauudistuksen jälkeen. Joukko-osaston henkilöstöala on myös uudessa kokoonpanossa ja henkilöstö on muuttunut. Rekrytointien tarve ei ole heti vuoden 2015 alussa suurta, vähitellen vuoden aikana syntyy tarvetta rekrytoinneille. Vuonna 2015 rekrytoitiin siviilihenkilöstöä yksi henki ja aliupseereita seitsemän henkeä. Vuonna 2016 rekrytoitiin siviilihenkilöstöä yksitoista henkeä ja aliupseereita neljätoista henkeä. Henkilöitä on rekrytoitu sekä vakinaisiin virkoihin, että määräaikaisiin virkasuhteisiin. Puolustusvoimissa on käytössä myös työsopimussuhteiset tehtävät, mutta Kaartin jääkäriyrykmentissä ei ole ollenkaan työsopimussuhteisiä työntekijöitä. Vuoden 2015 alusta rekrytointia joukko-osastoissa hoidetaan keskitetysti yhteistyössä Puolustusvoimien palvelukeskuksen kanssa aiemman joukko-osaston itsenäisesti hoitaman rekrytoinnin sijaan.

### 5.3 Onnistunut rekrytointi Kaartin jääkäriyrykmentissä

Rekrytointi joukko-osastossa on onnistunut silloin, kun saadaan tehtävään oikea henkilö oikeassa ajassa. Kaartin jääkäriyrykmentissä rekrytointi on onnistunut, kun valitulla henkilöllä on tehtävään sopiva osaaminen ja kokemus, sekä henkilö on motivoitunut työskentelemään Puolustusvoimien palveluksessa. Rekrytointi on onnistunut silloin, kun valittu henkilö täyttää haussa asetetut kriteerit, esimerkiksi henkilöllä on toivottu koulutus tehtävään. Jos määräaikaiseen virkasuhteeseen on onnistuttu rekrytoimaan hyvä henkilö, saattaa hänelle löytyä myöhemmin jatkoa työsuhteeseen tai uusi tehtävä.

Yksi kriteeri rekrytoinnin onnistumisen määrittelyyn on henkilön pysyvyys. Jos henkilö ei pysy tehtävässään kuin lyhyen aikaa, ei rekrytointi ole onnistunut ja prosessi on aloitettava alusta. Esimerkkejä epäonnistuneesta rekrytoinnista on tapaus, jolloin uusi henkilö haki virkavapaata muutaman kuukauden työssäolon jälkeen ja vuoden virkavapaan jälkeen irtisanoutui. Valittu hakija oli toiselta paikkakunnalta, josta ei ollut saanut töitä. Pian saatuaan työpaikan joukko-osastosta, löytyi kotipaikkakunnalta töitä ensin määräaikaisena ja sitten pysyvästi, ja henkilö irtisanoutui ja siirtyi toiselle paikkakunnalle. Joukko-osastossa jouduttiin käynnistämään rekrytointiprosessi saman tehtävän täyttämiseksi oikeastaan kolmeen kertaan: ensin alkuperäisen henkilön palkkaamiseksi, sitten sijaisen ja lopulta uuden vakinaisen henkilön palkkaamiseksi. Rekrytointi on epäonnistunut myös silloin, jos työsuhde päättyy koeajan aikana, joko henkilön tai työnantajan aloitteesta.

### 5.4 Ajatuksia toisesta joukko-osastosta

Pyysin kommentteja rekrytoinnista myös toisesta joukko-osastosta, joukko-osaston rekrytoijalta sähköpostilla 15.9.2018. Kysyin Lehdon ajatuksia rekrytoinnista Rannikkoprikaatissa. Onko yleisesti rekrytointi onnistunutta, syitä jos ei ole onnistunutta ja miten rekrytointiprosessia voisi kehittää.

Rekrytoijan mukaan onnistuneen rekrytoinnin takana on huolellisesti valmisteltu työpaikkailmoitus, jossa työtehtävästä on annettu todellinen kuva. Ongelmana on py-

syvyys, joka ilmenee erityisesti asiantuntija- ja aloitustehtävissä. Aloitustehtävällä Rekrytoija tarkoittanee esimerkiksi aliupseerin tehtävää. Tällä hetkellä on havaittavissa halua vaihteluun. Henkilöitä pyritään sitouttamaan hyvällä perehdytyksellä. Hakija on saattanut hakea useampaa paikkaa ja tullut myös valituksi toiseenkin tehtävään. Koska palkkaus on PV:llä sidottu taulukoihin, ei palkalla voida kilpailla kuten yksityisellä sektorilla. Tämä voi olla työnhakijalle kynnyksikysymys silloin kun yksityinen sektori vetää ja kun uusi henkilö ei ole vielä ehtinyt sitoutua uuteen tehtävään. (Rekrytoija sähköposti 17.9.2018.)

Rekrytoija on kiinnittänyt työpaikkailmoituksissa huomioita siihen, että ilmoituksissa ei luvata muuta, kuin mitä on tarjolla. Haastattelussa on vielä tarkastettu, että hakija on ymmärtänyt hakuilmoituksen oikein ja kokeeko hakija tehtävän omakseen. Joskus hän kutsuu kaksi kärkihakijaa uudelleen haastatteluun. Toinen haastattelu saattaa antaa tietoja, jotka helpottavat ratkaisun tekemistä. Haastattelussa henkilö kertoo mielellään positiivisia tietoja itsestään, esim. olevansa reipas työntekijä. Jokainen työnhakija haluaa antaa itsestään positiivisen vaikutelman haastattelussa, mikä voi vääristää ja siksi haastattelukysymysten muotoilu on tärkeää. Jos henkilö on valittu tehtävään, jossa hän ei saa käyttää koko kapasiteettiaan, ei tehtävä motivoi häntä eikä hän suoriudu hyvin tehtävässään. (Rekrytoija sähköposti 17.9.2018.)

Rekrytoijan mukaan onnistuneet rekrytoinnit ovat heillä pääsääntö, vaikka luonnollisesti vähemmän onnistuneempia rekrytointeja mahtuu myös mukaan. Edes pitkä- 6 kk koeaika ei aina paljasta henkilön sopimattomuutta tehtävään. Sopimattomuus voi paljastua vasta paljon myöhemmin, johtuen erinäisistä syistä, joista osa voi olla sellaisia, joihin ei voida vaikuttaa. Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa haastattelussa tehtävät kysymykset, joita pitäisi verrata tehtävänkuvaukseen ja kysyä asioita, jotka ovat oleellisia tehtävän hoidon kannalta. Samat asiat pitäisi olla myös hakuilmoituksessa. Hyvä kysymyssarja auttaa saamaan tarvittavat tiedot, jotka kirjataan myös valintamuistioon. Tärkeää on, että jokaista haastateltavaa käsitellään tasa-arvoisesti haastattelutilanteessa ja koko rekrytointiprosessissa. Myös hakukanavilla on merkitystä rekrytoinnin onnistumiseen, hakuilmoitus pitää olla kanavalla, jossa se tavoittaa oikeat hakijat oikea-aikaisesti. ”Mutta siis onnistuneeseen rekrytointiin on hyvänä reseptinä mielestäni nämä ainekset: ajantasainen tehtävänkuvaukseen, motivoituneet haastattelijat ja toteuttajat, huolellisesti mietityt haastattelukysymykset, hakijoiden

tiedottaminen ja rekrytoinnin loppuun saattaminen” (Rekrytoija sähköposti 17.9.2018.)

### 5.5 Yhden esimiehen kommentteja

Eräs esimies esitteli sähköpostilla oman käytäntönsä, varmistaakseen hakijan sopivuuden tehtävään. Tässä mallissa teetetään jokaisella haastateltavalla käytännön työnäytteen vastaanotto ja teoriakysymyksiä. Näin varmistetaan henkilön osaaminen ja kaikki haastateltavat ovat samalla viivalla ja voivat tuoda esille osaamisensa. Työnäytteet voidaan pisteyttää, ja samalla saadaan aineistoa valintamuistion laatimista varten. Hänen yksikössään on tätä mallia käytetty jo useamman vuoden. Yksikössä on valmiit paketit eri tehtäviä varten. Haastateltava saa samalla palautetta osaamisestaan ja miten työnäyte meni. Samalla annetaan hyvä kuva Puolustusvoimien rekrytoinnista ja Puolustusvoimista työnantajana. (Eräs esimies sähköposti 22.8.2018.)

Henkilön alaisina on työntekijöitä, joiden tehtävissä vaaditaan ammatillista osaamista. Haastatteluissa varsinaisen haastattelun lisäksi on käytännön tehtäviä, joiden suorittamisesta voidaan todeta henkilön ammatillinen osaaminen.

## 6 TUTKIMUS JA TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimusta varten on myönnetty tutkimuslupa Maavoimien esikunnasta. Tutkimuksella pyritään selvittämään, onko rekrytointi onnistunut tiettyssä joukko-osastossa tiettyä aikana. ”Tutkimusaineiston keräämisessä, käsittelyssä, säilyttämisessä ja tuhoamisessa tulee noudattaa henkilötietolakia kokonaisuudessaan, sekä hyvää tutkimusetiikkaa.” (Maavoimien esikunnan Päätös tutkimuslupa-anomukseen. (Terhi Toivonen), MN19198/25.8.2017.)

## 6.1 Kysely rekrytoitujen esimiehille ja rekrytoituille

Kyselyllä pyrin saamaan esimiehiltä ja kyseisenä aikana rekrytoituilta, kummallekin ryhmälle oli oma kyselynsä, tietoa: ovatko rekrytoinnit onnistuneet, syitä rekrytoinnin onnistumiseen tai epäonnistumiseen ja mahdollisia ajatuksia rekrytoinnin kehittämiseksi Kaartin jääkäriyrykmentissä. Kysely on laadittu Webpro-pol-ohjelmalla ja lähetetty kohdehenkilöille elo-syyskuun aikana 2018. Ennen kyselyn lähettämistä lähetettiin esimiehille sähköpostia, jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja pyydettiin vastaamaan kyselyyn. Esimiehille lähetettiin myös hakuilmoitus kyseiseen tehtävään muistin virkistämiseksi. Vastajille lähetettiin muutaman kerran muistutus vastaamisesta myöhemmin, koska vastauksia ei alkanut saapua.

Taulukko 3: Esimiesten ja rekrytoituja määrä, kenelle kysely lähetettiin ja vastanneiden määrä

	<b>Kappaletta</b>	<b>Kyselyyn vastanneet</b>
<b>Esimiehiä</b>	15	6
<b>Rekrytoituja</b>	24	5

Taulukossa 3 on henkilöiden lukumäärät, joille kysely lähetettiin sekä vastanneiden lukumäärät. Aivan kaikki kyseisenä aikana rekrytoidut työntekijät eivät enää ole Puolustusvoimien palveluksessa, osa tehtävistä oli määräaikaista ja määräaika on jo päättynyt. Näiden työntekijöiden yhteistietoja ei ollut käytettävissä. Useampi henkilö ilmoitti, että kysely ei ollut tavoittanut heitä, vaan kysely oli ohjautunut suoraan roskapostiin. Lisäksi tehtiin haastattelu sähköpostitse vertailun vuoksi toisen joukko-osaston edustajalle, joukko-osaston henkilöstösuunnittelijalle, joka hoitaa siviilihenkilöstön asioita

## 6.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa tehtiin kaksi erillistä kyselyä Webproppol-ohjelmalla, toinen kyselyistä oli osoitettu esimiehille, toinen valituille henkilöille. Lisäksi haastateltiin yhtä esimestä sähköpostitse, sekä vertailun vuoksi toisen joukko-osaston henkilöstösuunnittelijaa. Toisen joukko-osaston henkilöstösuunnittelija kertoi, miten heillä hoidetaan rekrytointeja. Kyselyssä esimiehille (liite 1) oli kymmenen kysymystä, joilla haluttiin selvittää esimiesten tyytyväisyyttä valintoihin ja rekrytoinnin onnistumiseen, syitä rekrytoinnin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Lisäksi kysyttiin esimiehiltä ajatuksia rekrytoinnin kehittämiseen. Alla taulukossa on kootusti esimiesten vastaukset vaihtoehto- kysymyksiin.

Taulukko 4: Koottuna esimiesten vastaukset vaihtoehtokysymyksiin

KYSYMYKS	KYLLÄ VASTANNEITA	EI VASTANNEITA
1	6	0
2	5	1
3	6	0
4	6	0
5	6	0
6	6	0
9	6	0

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, **onko vastaaja tyytyväinen valittuun henkilöön?**

- Kaikki esimiehet olivat tyytyväisiä valittuihin työntekijöihin.
- Vastaajat olivat täysin yksimielisiä

Toisessa kysymyksessä kysyttiin **valitun henkilön osaamista verrattuna haettuun osaamiseen.**

- Viisi vastaajaa oli sitä mieltä, että valitun henkilön osaaminen täyttää haussa haettuun osaamiseen.
- Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että valitun henkilön osaaminen ei täytä haussa haettua osaamista.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, **onko haastattelussa saatu totuudenmukainen kuva henkilöstä?**

- Kaikkien vastanneiden mukaan on haastattelussa saatu totuudenmukainen kuva henkilön osaamisesta.

Neljäs kysymys oli, **kuinka henkilö on sopeutunut työyhteisöön?**

- Kaikki rekrytoidut olivat sopeutuneet työyhteisöön

Viides kysymys oli, **onko rekrytoitu kehittynyt odotetusti tehtävässään?**

- Tähän kaikki vastanneet vastasivat myöntävästä

Kuudes kysymys oli, **onko rekrytointi onnistunut?**

- Rekrytoinnit koettiin onnistuneiksi

Seitsemännessä kysymyksessä pyydettiin perustelemaan, **minkä vuoksi rekrytointi oli onnistunut?**

- valittu henkilö oli jo aiemmin tunnettu, hän työskenteli jo joukko-osastossa
- valittu oli kehityskelpoinen ja motivoitunut
- rekrytointien onnistumisen syynä oli yksikössä käytössä oleva oma rekrytointikäytäntö

Kahdeksas kysymys oli, **jos ei ollut onnistunut, perustelisitko miksei ollut onnistunut**

- rekrytoinnin epäonnistumiselle oli syynä se, että tehtävään tullut henkilö oli pakkosiirrettävä

- epäonnistumisen syynä oli, että Palvelukeskus on valinnut väärät hakijat kärkihakijoiksi

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin, **palkkaisitko henkilön uudelleen?**

- kaikki vastanneet palkkaisivat hakijan uudelleen

**Kymmenennessä kysymyksessä pyydettiin vastaajalta ajatuksia rekrytoinnin kehittämisestä.**

- Vastauksille yhteistä oli kritisointi rekrytointiprosessin liian pitkälle kestolle, kestää liian kauan ennen kuin henkilö saadaan töihin.
- Puolustusvoimissa käytössä olevaa palvelukeskusmallia, jossa esivalinnan hakijoista tekee palvelukeskus, kritisoitiin. Haastateltavien valinta pitäisi tapahtua rekrytoivan esimiehen toimesta. Nyt joukko-osastoon toimitetaan lista hakijoista perustietoineen, mutta tarkempia tietoja Palvelukeskuksen ehdottamien hakijoiden ulkopuolisista hakijoista saa vain erikseen pyytämällä
- Myös joukko-osaston henkilöstöalan toiminnalta toivottiin kehittämistä, rekrytointiprosessi pitäisi priorisoida tehtävissä tärkeämmäksi ja huolehtia myös sijaisten olemisesta kartalla niin, että varsinaisen tehtävänhoitajan ollessa poissa ei rekrytointiprosessi pysähdy.

Työntekijöistä valitettavan harva vastasi kyselyyn, joten vastausprosentti jäi alhaiseksi. Työntekijöiden kyselyssä (liite 2) oli kuusi kysymystä, jossa oli vastausvaihtoehtoina kyllä tai ei. Kysymyksiä, jossa pyydettiin sanallisia vastauksia, ei ollut ollenkaan. Alla olevassa taulukossa on koottu vastaukset vaihtoehtoitain.



Taulukko 5: Koottuna rekrytoitujen vastaukset kysymyksiin

<b>KYSYMYS</b>	<b>KYLLÄ VASTANNEITA</b>	<b>EI VASTANNEITA</b>
<b>1</b>	5	0
<b>2</b>	5	0
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>4</b>	5	0
<b>5</b>	5	0
<b>6</b>	5	0

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, **oletko kokenut työtehtävän vastaavan hakuilmoitusta?**

- kaikki vastaajat kokivat työtehtävän vastaavan hakuilmoitusta

Toisessa kysymyksessä kysyttiin rekrytointihaastattelusta, **saiko haastattelussa työtehtävästä totuudenmukaisen kuvan?**

- kaikki kysymykseen vastaajat vastasivat kyllä

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, **oletko viihtynyt nykyisessä työtehtävässä?**

- neljä vastaajaa on viihtynyt nykyisessä työtehtävässä
- yksi vastannut ei ole viihtynyt nykyisessä työtehtävässään

Neljäs kysymys oli, **oletko kokenut työtehtävän olevan sinulle sopiva?**

- kaikki vastanneet ovat kokeneet työtehtävänsä itselleen sopivaksi

Viides kysymys oli, **haluatko jatkaa nykyisessä työtehtävässä toistaiseksi (mikäli tehtäväsi ei ole määräaikainen)?**

- kaikki haluavat jatkaa työtehtävässään

Viimeisessä (kuudennessa) kysymyksessä haluttiin **tietää, hakeutuisiko vastaaja uudelleen puolustusvoimiin?**

- kaikki vastaajat hakeutuisivat uudelleenkin puolustusvoimiin

### 6.3 Tulosten luotettavuus

Kyselyn tulosten luotettavuutta pohdittaessa on kiinniteettävä huomioita kysymysten oikeaan muotoon. Antavatko kysymykset vastauksen tutkittavaan asiaan, vai olisiko toisenlaisilla kysymyksillä saatu kuvaavampia tietoja? Kysymyksiä miettiessä pyrittiin lyhyisiin ja selkeisiin kysymyksiin, jotta olisi saatu useita vastauksia.

Ongelmallisempaan koetaan kyselyyn vastanneiden määrän vähyyden suhteessa lähetettyihin kyselyihin. Erityisesti rekrytoitujen työntekijöiden vastauksien määrä jäi vähäiseksi suhteessa rekrytoitujen määrään, jopa siinä määrin että tuloksia ei voinne pitää luotettavana? Esimiesten vastausten määrä oli myös vähäinen, mutta joukko jolle kysely lähetettiin, oli myös pienempi. Esimiesten vastaukset olivat selkeästi saman suuntaisia. Hieman herätti myös hämmästyttäviä esimiesten vastauksissa ristiriitaisuus, rekrytoinnit koettiin onnistuneiksi, mutta kuitenkin oli selityksiä, miksi rekrytointi on epäonnistunut.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessa hain vastauksia seuraaviin kysymyksiin: onko Kaartin jääkärirykmentissä onnistuttu rekrytoimaan oikeanlaista henkilöstöä vuosina 2015–2016, ja mitkä seikat vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen. Tutkimuksen alakysymyksiä olivat,

onko rekrytointi onnistunut kyseisenä aikana, vastaako valittu henkilö hakuilmoituksen vaatimuksia ja miten rekrytointia pystytään kehittämään joukko-osastossa.

Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan ovat rekrytoinnit onnistuneet Kaartin jääkäriyrykmentissä vuosina 2015–2016. Kaikkien vastanneiden esimiesten mukaan oli onnistuttu. Kaikki vastanneet esimiehet olivat tyytyväisiä valittuun henkilöön, mutta yhden esimiehen mielestä henkilön osaaminen ei ollut tarvittava. Rekrytoinneista on jo jonkin verran aikaa, joten henkilöiden osaaminen on jo tiedossa. Sanallisissa vastauksissa käy ilmi rekrytointiprosessin pituus, johon osittain pystytään vaikuttamaan omin (joukko-osaston) toimenpitein. Osittain prosessin kesto johtuu joukko-osaston ulkopuolisista tekijöistä. Prosessin nopeutumista toivottiin. Toisen joukko-osaston mielestä rekrytoinnin näkyvyyden lisääminen ja urapolkua Puolustusvoimissa voitaisiin tuoda paremmin näkyviin, jolloin työpaikan houkutelavuus lisääntyisi. Saatujen vastausten lukumäärä ei ole suuri, mutta se kuvaa esimiesten kokemuksia rekrytoinnin onnistumisesta.

Tehtäviä (siviili- ja aliupseeritehtäviä) oli haettavana 2015-2016 33 kappaletta tehtävistä oli vakinaisia vain viisi kappaletta, muut olivat määräaikaista tehtäviä. Aliupseereilla on käytössä viiden vuoden määräaikainen virkasuhde, joita oli monet haettavista määräaikaista tehtävistä. Määräaikaista tehtäviä on ollut myös erilaiset sijaisuudet, esimerkiksi opinto- tai vanhempainvapaan sijaisuudet. Suhteessa suuri määrä rekrytoitavia tehtäviä selittyy osittain juuri haettavien määräaikaisten tehtävien suurella määrällä.

Vuonna 2018 on Kaartin jääkäriyrykmentissä edelleen töissä 19 henkeä valituista, lisäksi kaksi henkeä on töissä toisessa joukko-osastossa puolustusvoimissa. Vain muutama henkilö ei ole enää puolustusvoimien palveluksessa, näistäkin yhdellä henkilöllä oli useampia määräaikaista tehtäviä, myös toisessa joukko-osastossa, lopulta määräaikaista tehtävien päättyessä ei puolustusvoimissa ollut enää tarjota sopivaa tehtävää henkilölle. Tältä pohjalta voidaan katsoa, että yksi onnistuneen rekrytoinnin merkki, eli pysyvyys on hyvin toteutunut näissä rekrytoinneissa.

Hakuilmoituksissa toivottua koulutusta verrattiin valitun henkilön koulutukseen, täyttikö valitun henkilön koulutus hakuilmoituksen kriteerit. Aliupseerien tehtäviin vaaditaan reservin- tai aliupseerikoulutus tai ainakin varusmiespalveluksen tai naisten vapaaehtoisen koulutuksen suorittaminen, sekä toivotaan myös toisen asteen koulutus, esimerkiksi ammattikoulu tai ylioppilas tai lukion päästötodistus. Valituilla aliupseereilla on lähes kaikilla ylioppilastutkinto tai ammatillinen koulutus. esimerkiksi taisteluvälinealiupseerin tehtävään valitulla oli autotekniikan peruskoulutus. Soittokunnan tehtäviin vaaditaan tehtävään kuuluvan soittimen soittotaito, näihin tehtäviin pidetään koesoitto, jolla selvitetään soittotaito. Siviilitehtäviin haettaessa toivotaan hakuilmoituksessa koulutusta, jota tarvitaan tehtävän hoitoon. Esimerkiksi talouspäällikön tehtävään toivotaan tradenomin koulutusta, joka myös tehtävään valituilla oli. Varaston tehtävissä oli usein toiveena ammatillinen koulutus, tehtävään valituilla oli esimerkiksi logistiikan perustutkinto, varastoalan perustutkinto tai käsi- tai taideteollisuusalan perustutkinto. Siviilitehtäviin valituilla oli kaikilla hakuilmoituksessa toivottu koulutus. Tällä perusteella voidaan katsoa rekrytointien onnistuneen verrattuna hakuilmoitusten kriteereihin.

## 7.1 Pohdintaa

Tämän aineiston analyysinä, sekä teoria-aineistoon pohjautuen pyrin löytämään keinoja, että jatkossakin pystytään tekemään onnistuneita rekrytointeja. Pääkaupunkiseudulla on yleensä runsaasti hakijoita, mutta vaihtoehtoisia avoimia paikkoja on myös runsaasti. Kaartin jääkäriyrykmentin kilpailijoina ovat myös muut joukko-osastot/vastaavat pääkaupunkiseudulla sekä Pääesikunta. Noususuhdanteen aikana on työntekijöistä kysyntää runsaasti ja Puolustusvoimien avoimien tehtävien saaminen kiinnostavammaksi muiden mahdollisesti parempipalkkaisten tehtävien joukosta vaatii huomioimista.

Seuraavilla toimenpiteillä voisi vaikuttaa rekrytointiprosessin onnistumiseen ja nopeuttaa prosessin kulkua:

- ennen rekrytoinnin aloittamista laaditaan rekrytointisuunnitelma
- haastattelukysymykset laaditaan vastaamaan hakuilmoituksessa vaadittua osaamista

- haastatelluilla teetetään työnäyte, mikäli se on haettuun tehtävään soveltuvaa
- pyritään rekrytointiprosessin nopeuttamiseen sen verran kuin se on omin toimin mahdollista
- sekä esimiesten, että henkilöstöalan toimijoiden osaamista ja rekrytointiprosessin priorisointia työtehtävien joukossa lisätään ja kehitetään
- siviilejä rekrytoidessa pyritään tuomaan esiin Puolustusvoimien mahdollisuudet kehittymiseen urallaan

## 7.2 Rekrytointisuunnitelma

Rekrytointiprosessilla on taipumusta venyä, jolloin tarvittavan resurssin saaminen käyttöön työpaikalla venyy. Prosessin venyessä saatamme menettää hyviä hakijoita näiden kyllästyessä odottamaan ja mahdollisesti työllistyessä jonnekin muualle.

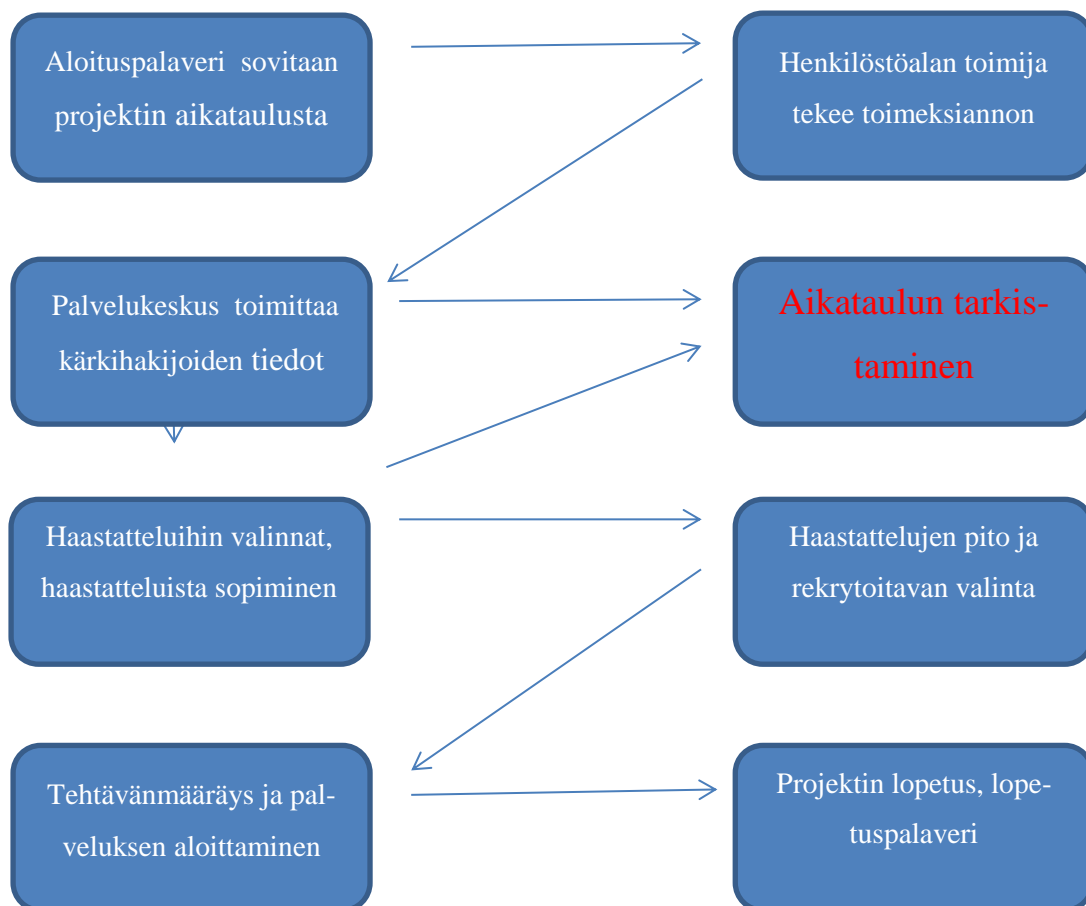
Heti prosessin alussa eri osapuolien kesken laadittu suunnitelma ja aikataulu auttavat pitämään prosessia hallussa.



Kuvio 5: Rekrytointiprosessin aikataulu (Salli & Takatalo 2014, 11.)

Kuviossa 5 on malli aikataulusta rekrytointiprosessille. Mallin mukaisesti kuluu prosessiin kahdeksan viikkoa, puolustusvoimissa lasketaan rekrytointiprosessin kestoksi

kolme kuukautta (eli noin kaksitoista viikkoa). Eli jos rekrytointi aloitetaan marraskuun alussa voi uusi henkilö olla töissä seuraavan vuoden helmikuun alussa. Joskus onneksi rekrytointi sujuu nopeammin.



Kuvio 6: Esimerkki rekrytointisuunnitelmasta joukko-osastossa.

Kuviossa 6. on hahmoteltu mallia puolustusvoimissa käytettävästä rekrytointisuunnitelmasta. Jo ennen kuin rekrytointiprosessi aloitetaan, kannattaisi rekrytoivan esimiehen ja henkilöstöalalta asiaa hoitavan tehdä suunnitelma, minkä mukaan edetään. Prosessin kuluessa seurataan aikataulussa pysymistä muutaman viikon välein, sekä eri määräaikojen (esimerkiksi julkisen haun päättyessä) täytyessä. Jatkuva seuraaminen parantaa ja nopeuttaa prosessin sujumista. Valmis suunnitelma on helppo esitellä myös sijaiselle, jolloin hänen on helppo jatkaa asian hoitamista varsinaisen asianhoitajan poissa ollessa.

Liitteessä 3 on taulukko, jota voisi käyttää rekrytointiprosessin hoitamisessa joukko-osastossa. Taulukkoon täydennetään prosessin alussa suunnitelma tekijöistä ja aika-  
taulu suunnitelma, prosessin kuluessa seurataan, miten prosessi edistyy ja miten kauan eri osioihin kuluu aikaa. Viimeisessä sarakkeessa voi ynnätä kuluneet päivät yhteen. Myöhemmin voi taulukon avulla seurata miten on eri rekrytointeihin kulunut aikaa rekrytoinnin alusta alkaen siihen, kunnes henkilö on aloittanut tehtävässä.

### 7.3 Haastattelu ja haastattelukysymykset

Haastattelukysymyksiä laadittaessa pitäisi käyttää hyödyksi hakuilmoitusta ja haettavan tehtävän tehtäväkuvausta. Kysymyksillä pyritään saamaan selville tehtävän kannalta oleellisia asioita, joiden avulla voidaan asettaa hakijat paremmuusjärjestykseen haettavan tehtävän kannalta. Valmiita haastattelukysymyssarjoja on saatavilla, niistä voi ottaa joitain yleisiä kysymyksiä, joita täydennetään tehtävään liittyvillä kysymyksillä.

Haastattelutilanne olisi oltava samanlainen kaikille haastateltaville, näin haastateltavien vertaaminen on helpompaa. Jos haettavaan tehtävään soveltuu, voidaan teettää hakijoilla työnäyte, joka pisteytetään. Työnäyte teettämällä voidaan saada eroja tasaväkisten hakijoiden välillä ja helpottaa oikean henkilön valintaa.

### 7.4 Miten voisi nopeuttaa prosessia?

Rekrytoinnin kestoksi Puolustusvoimissa arvioidaan kolme kuukautta prosessin alusta siihen, että henkilö saadaan hoitamaan tehtävää. Jos palkattava henkilö tulee toisesta joukko-osastosta, kestää prosessi vielä kauemmin. Mitä pystyttäisiin tekemään prosessin nopeuttamiseksi? Yksi vastaus on rekrytointisuunnitelman tekeminen, sen seuranta ja siinä pysyminen. Prosessin alussa laaditulla suunnitelmalla voidaan vaurautua eri vaiheiden viemiin aikoihin ja pyrkiä minimoimaan niitä. Tiettyjä vaiheita ei pystytä kuitenkaan nopeuttamaan, esimerkiksi jos tehtävä laitetaan julkiseen hakuun, on haku aika minimissään kolme viikkoa. Puolustusvoimien virkoihin valittavista tehtävä turvallisuusselvitys vaatii myös oman aikansa, eikä siihen kuluvaan aikaan ei pystytä joukko-osastossa vaikuttamaan.

Rekrytointiprosessin eri vaiheiden teko päällekkäin nopeuttaa myös prosessia, heti prosessin alussa voidaan luoda muistiolle pohja, jota voidaan täydentää prosessin edetessä. Näin vähennetään joukko-osastossa kuluva aikaa. Samoin heti prosessin alussa sovitaan haastattelujen pitoaika, päivän tai viikon tarkkuudella. Myös sijaisen pitäminen tietoisena prosessin vaiheesta nopeuttaa prosessia töiden sujuessa sujuvasti henkilöstöalalla, eikä aiheudu ylimääräistä ajankulua, mikäli rekrytointiprosessin hoitaja vaihtuu kesken prosessin.

### 7.5 Osallistujien ammattitaidon lisääminen

Rekrytointeihin on tarjolla runsaasti opintomateriaalia ja ohjeistusta niin internetissä, kirjallisuudessa kuin Puolustusvoimien omaa ohjeistusta ja koulutuksena. Osaamisen tarpeen esiintuominen ja rekrytointien tärkeyden huomioiminen esimiesten keskuudessa vaatii työtä. Osa esimiehistä hoitaa rekrytointeja hyvin harvoin, toisilla se tulee eteen useammin. Tietyillä esimiehillä on rekrytointeja useita kertoja vuodessa, jolloin heillä on paremmat valmiudet hoitaa haastatteluja ja valintoja.

Pelkkä tarjolla oleva tieto ja opetusmateriaali eivät riitä saamaan kiireisiä esimiehiä perehtymään asiaan. Samoin monet muut ”tärkeämmät” työtehtävät saattavat ohittaa rekrytointiprosessin. Henkilöstöalan toimijallakin on yleensä muita tehtäviä rekrytointien lisäksi. Kuitenkin katsoisin, että henkilöstöalan toimijan pitäisi pyrkiä tuomaan esimiehelle tietoon rekrytointien tärkeyden ja markkinoimaan opetusmateriaaleja ja esimerkiksi mallikysymyksiä.

### 7.6 Jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkimus on tehty koskien rekrytointeja Kaartin jääkäriyrykmenttiin vuosina 2015–2016. Myöhemmin voisi tutkia eri vuosien rekrytointien onnistumista. Onko edelleen onnistuttu rekrytoimaan sopivia henkilöitä avoimiin tehtäviin. Kilpailu osaavista työntekijöistä on kiristynyt siviilirytyksien suuremman työpaikkojen tarjonnan vuoksi, hakijoiden mielenkiinnon herättäminen on vaikeampaa kuin huonomman työllisyystilanteen aikana.



Toinen jatkotutkimusaihe on mahdollisesti käyttöön otetun rekryointisuunnitelman ja muiden toimenpiteiden vaikutus rekryointien kestoon. Onko prosessin kesto nopeutunut vai onko muuttuneilla toimintatavoilla ollut mitään vaikutusta prosessin kestoon? Kuinka hyvin on suunnitelman käyttöönotto onnistunut? Miten on onnistuttu motivoimaan rekrytoivat esimiehet ottamaan suunnitelman käyttöön?

## LÄHTEET

### **Kirja- ja nettilähteet**

Ahvonen H. & Ollonqvist M. 2008. Onnistunut rekrytointi ja sitouttaminen. AMK-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.5.2018.  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11370/2009-03-05-02.pdf?sequence...>

Granet, K. 2017. The Business of Creativity. New York: Princeton architectural press.

Grym, J. 2015. Tahatonta valehtelua rekrytointitilanteessa. AMK-opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.5.2018.  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97446/Thesis-JoriGrym.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hindle, T. 1998. Interviewing skills. Lontoo: Dorling Kindersley Limited.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005 Tutki ja kirjoita. 11.p. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino

Härkönen, K. 2017. Väärän rekrytointin hinta. Turun Sanomat 1.1.2017. Viitattu 21.1.2018. <http://www.ts.fi/mielipiteet>

Jyväskylän yliopisto, Koppa, www-sivut. 2015. Viitattu 27.1.2018 ja 20.1.2019.  
<https://koppa.jyu.fi>

Kananen J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print

Katajamaa J., Miksi rekrytointi epäonnistuu? Solidea. Viitattu 29.6.2018.

<http://www.solidea.fi/2015/miksi-rekrytointi-epaonnistuu>

Maavoimien www-sivut 2017. Viitattu 29.12.2017, sekä 3.2.2018, sekä 25.12.2018

<http://maavoimat.fi/kaartin-jaakarirykmentti>

Markkanen, M 2002. Onnistu rekrytoinneissa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Narkiniemi. Kun rekrytointi epäonnistuu. Työkyöpeli-blogi. Viitattu 30.5.2018.  
<https://tyopaikat.oikotie.fi/>

Puolustusvoimat.fi. Viitattu 10.11.2018. <https://puolustusvoimat.fi/tyo-ja-koulutus/edut-palkkaus>

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2016. Viitattu 11.11.2018  
<http://puolustusvoimat.fi/documents>

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2017. Puolustusvoimien www-sivut, viitattu 9.4.2018 <http://puolustusvoimat.fi/joukko-osastot>

Pääesikunta, Suunnitteluosasto Puolustusvoimauudistuksen loppuraportti. 28.10.2016

Rantala, J. 2006. SAL 11/ 2006. Viitattu 27.6.2018. <https://www.upseeriliitto.fi/lehti>

Salli M. & Takatalo S. 2014. Loista rekrytoijana. Viro: Media Zone OÜ

Sunila, C. 2016. Puolustusvoimauudistus tuotti säästöjä. Ruotuväki 2.11.2016. Viitattu 10.6.2018. <http://ruotuvaki.fi>

Vaahtio, E-L. 2007. Pestaa paras Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Prima Oy

Vaahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy

Valtiokonttorin www-sivut. 2016. Viitattu 8.2.2018 <http://www.valtiokonttori.fi>

Valtiokonttorin www-sivut. Viitattu 18.2.2018. <http://vm.fi/artikkeli>

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Tallentum

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

### **Lait, asetukset, sopimukset, muistiot ja määräykset**

Henkilötietolaki 22.4.1999/523 muutoksineen.

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

Laki Puolustusvoimista 11.5.2007/551 muutoksineen.

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 30.12.2013/1233 muutoksineen

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759 muutoksineen.

Turvallisuusselvityslaki 19.9.2014/726.

Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750 muutoksineen.

Valtionvarainministeriön ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista, 26.1.2009 VM 1/01/2009

Valtiovarainministeriö. Ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista 29.11.2016 <https://vm.fi/documents>

### **Puolustusvoimien normit ja asiakirjat**

Maavoimien Esikunta Päätös tutkimuslupa-anomukseen (Terhi Toivonen),  
MN19198/25.8.2017

PVHSM HENKILÖSTÖALA 005 - PEHENKOS Siviilihenkilöstön henkilöstöasioi-  
den hoito, H738/7.7.2018

PVHSM HENKILÖSTÖALA 011 - PEHENKOS Aliupseerien henkilöstöasioiden  
hoito HK1003/17.12.2014

Pääesikunta, PVHSM Henkilöstöala 036- PEHENKOS Työnantajakuva ja rekrytoi-  
ti, HM808, 28.4.2017

### **Haastattelu-, palaveri- ja sähköpostilähteet**

Rekrytoija toisessa joukko-osastossa. Vastaanottaja Terhi Toivonen. Lähetetty  
17.9.2018 15.22. Viitattu 30.9.2018

Eräs esimies. Vastaanottaja Terhi Toivonen. Lähetetty 22.8.2018 13.35. Viitattu  
7.10.2018

## LIITE 1

**Rekrytointikysely esimiehille**

1.

Oletko tyytyväinen valittuun henkilöön?

- Kyllä
- Ei

2.

Täyttääkö henkilön osaaminen vaatimukset verrattuna haussa haettuun osaamiseen?

- Kyllä
- Ei

3.

Onko rekrytointihaastattelussa saatu henkilöstä oikea (totuudenmukainen) kuva?

- Kyllä
- Ei

4.

Henkilön sopeutuminen työyhteisöön?

- On sopeutunut
- Ei ole sopeutunut

5.

Onko henkilö kehittynyt odotetusti tehtävässään?

- Kyllä
- Ei

6.

Oliko rekrytointi onnistunut?

- Kyllä
- Ei

7.

Jos oli onnistunut, perustelisitko minkä vuoksi oli onnistunut?



8.

Jos ei ollut onnistunut, perustelisitko miksei ollut onnistunut?



9.

Palkkaisitko henkilön uudelleen, jos hän hakeutuisi joukko-osastoon?

Kyllä

Ei

10.

Ajatuksia rekrytoinnin kehittämisestä?



## Rekrytointikysely työntekijöille

**1. Oletko kokenut työtehtävän vastaavan hakuilmoitusta?**

Kyllä

Ei

**2. Saitko rekrytointihaastattelussa työtehtävästä totuudenmukaisen kuvan?**

Kyllä

Ei

**3. Oletko viihtynyt nykyisessä työtehtävässäsi?**

Kyllä

Ei

**4. Oletko kokenut työtehtävän olevan sinulle sopiva?**

Kyllä

Ei

**5. Haluatko jatkaa nykyisessä työtehtävässä toistaiseksi (mikäli tehtäväsi ei ole määräaikainen)?**

Kyllä

Ei

**6. Hakeutuisitko uudelleen Puolustusvoimiin?**

Kyllä

Ei



## LIITE 3

<b>Vastuuhenkilö</b>	<b>Tehtävä</b>	<b>Kuluva aik.</b>	<b>Tot.aika</b>	<b>Päiviä</b>
<b>Rekrytoiva esimies</b>	<b>Rekrytointi tarve</b>			
<b>Henkilöstöalan toimija</b>	<b>Aloituskokous</b>	Yksi päivä		1
<b>Henkilöstöalan toimija</b>	<b>Toimeksianto</b>	Yksi päivä		1
<b>Palvelukeskus</b>	<b>Hakuilmoitus etusijaisille</b>	Väh 7 työpäivää		7
<b>Palvelukeskus</b>	<b>Siirto julkiseen hakuun</b>	Väh 14 työpäivää		14
<b>Palvelukeskus</b>	<b>Kärkihakijat joukko-osastoon</b>	5 työpäivää		5
<b>Rekrytoiva esimies</b>	<b>Haastateltavien valinta</b>	5 työpäivää		5
<b>Rekrytoiva esimies</b>	<b>Haastattelut</b>	5 työpäivää		5
	<b>Turvallisuusselvitykset</b>	7-20 työpäivää		5
<b>Kaikki yhdessä</b>	<b>Perustelumuistion tekeminen</b>	5 työpäivää		5
<b>Henkilöstöalan toimija</b>	<b>Tehtävänmääräys</b>	1 työpäivä		1
<b>Rekrytoitu</b>	<b>Töiden aloittaminen</b>	30 työpäivää		30
	<b>YHTEENSÄ</b>			<b>79</b>