

# REKRYTOINTIAMMATTILAISTEN NÄKEMYKSIÄ STRATEGISEKSI KUMPPANIKSI KASVAMISESTA

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2024

Tekijä: Salla-Maaria Mustonen  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Pasi Sajasalo



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Salla-Maaria Mustonen	
<i>Työn nimi</i> Rekrytointiammattilaisten näkemyksiä strategiseksi kumppaniksi kasvamisesta	
<i>Oppiaine</i> Johtaminen	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 21.01.2024	<i>Sivumäärä</i> 53
<i>Tiivistelmä – Abstract</i> <p>Rekrytoinnin strateginen arvo ja inhimillisen pääoman vaikutus organisaatioiden kilpailuetuun tunnistetaan koko ajan mitä enemmän määrin. Ollakseen strategista henkilöstöjohtamisen, pitäen sisällään rekrytoinnin, tulisi lisätä arvoa organisaatioille auttamalla niitä saavuttamaan liiketoiminnan tavoitteet ottaen huomioon myös organisaation ulkopuoliset tekijät, kuten sijoittajien tai asiakkaiden tarpeiden täyttämisen. HR-ammattilaiset toteuttavat monia eri rooleja samanaikaisesti, mutta strategisen kumppanin rooli on saanut kasvavaa huomiota viime vuosina ja usein tätä kohti HR-ammattilaiset haluavat mennä. Kumppanuuden voidaan nähdä tuovan oman panoksensa korkean suorituskyvyn organisaatioiden kehittämiseen, jota vauhdittaa myös teknologian ja HR-analytiikan asianmukainen hyödyntäminen.</p> <p>Tavoitteena oli selvittää, millaisena Suomen rekrytointimarkkinoilla toimivien ja monikansallisissa yrityksissä työskentelevien rekrytoinnin ammattilaisten työ näyttäytyy ja millaiseksi he kokevat suhteen rekrytoivien esihenkilöiden kanssa sekä mitkä asiat vaikuttavat rekrytointiammattilaisen roolin syventämiseen strategisen kumppanuuden tasolle. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto koostui kymmenen suurissa kansainvälisissä yrityksissä työskentelevien rekrytointiammattilaisten teemahaastatteluista.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella rekrytointiammattilaisen rooli vaihtelee hallinnollisesta avusta kumppanimaiseen yhteistyöhön esihenkilöitä valmentaen. Lisäksi tutkimustulosten perusteella strateginen rekrytointikumppanuus ei ole vielä laajasti omaksuttua, mutta sitä kohti rekrytointiammattilaiset haluaisivat mennä. Tämän mahdollistamiseksi tarvitaan rekrytoijien liiketoiminta- ja markkinaosaamisen sekä pehmeiden taitojen kehittämistä, HR:n aktiivista roolia rekrytointistrategian viestinnässä ja koulutuksessa sekä palkkaavien esihenkilöiden ajallista panostusta sekä luottamusta rekrytoijien ammattitaitoon.</p>	
<i>Asiasanat</i> Strateginen rekrytointi, strateginen henkilöstöjohtaminen, rekrytointikumppanuus, rekrytointikumppani, HR-kumppanuus, HR-kumppani	
<i>Säilytyspaikka</i>	Jyväskylän yliopiston kirjasto

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	8
2.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	8
2.2	Rekrytointi strategisena HR-toimintona .....	10
2.3	Rekrytointiammattilaisen kompetenssit .....	13
2.4	HR-ammattilaisen eri roolit ja strateginen kumppanuus .....	15
2.5	Teknologia mahdollistamassa strategista kumppanuutta.....	16
2.6	Kumppanuus käytännössä rekrytoinnin kontekstissa.....	18
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	20
3.1	Tutkimusote.....	20
3.2	Aineiston hankinta ja kuvaus .....	21
3.3	Aineiston analyysi .....	23
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden kriteerejä .....	24
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	26
4.1	Rekrytointiammattilaisen rooli.....	26
4.2	Strateginen kumppanuus .....	32
4.3	Strategiseksi kumppaniksi kasvaminen.....	36
5	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSELLE .....	43
5.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	47
	LÄHTEET .....	50
	LIITTEET.....	53

# 1 JOHDANTO

Organisaatioissa on alettu kiinnittämään huomiota rekrytointiin koko aika enemmän. Inhimillinen pääoma onkin yhä enemmän moottori ja erottautumiskeino organisaatioiden kilpailuedulle, joka johtaa entistä suurempaan tunnustukseen rekrytoinnin strategisesta arvosta (Ployhart, Schmitt & Tippins, 2017). Rekrytoinnin on jopa nähty olevan perusta koko organisaation suorituskyvyille (Phillips & Gully, 2015).

Puhtaasti rekrytointiin liittyvät tieteelliset artikkelit yleistyivätkin jo 1980-luvulla (Dineen, Yu & Stevenson-Street, 2023) ja aihe kiehtoo edelleen tutkijoita muun muassa henkilöstöjohtamisen, psykologian tai laajemmin strategia- tai organisaatiotutkimuksen alueilla. Ottaen huomioon viime vuosien tai vuosikymmenien merkittävät työelämän mullistukset sosiaalisesta mediasta etätöihin, ymmärryksen lisääminen rekrytoinnista ilmiönä on kriittisempää kuin koskaan (Dineen ym., 2023).

Rekrytoinnin on määritelty olevan ne toimenpiteet, joita organisaatiot suorittavat luodakseen hakijapoolia ja pitääkseen soveltuvia hakijoita lämpiminä sekä rohkaistakseen haluttuja kandidaatteja liittymään kyseisiin organisaatioihin (Dineen ym., 2023). O'Meara (2013, 6) taas kuvaa rekrytoinnin olevan organisaation kyky 1) houkutella soveltuva hakijoiden joukko kiinnostumaan avoimesta työpaikasta, 2) houkutella työntekijöitä kustannustehokkaalla tavalla, 3) houkutella työntekijöitä nopealla aikataululla ja 4) tuottaa joukko finaalikandidaatteja lopullista valintaa varten. Lopulta Viitala (2021, 3.3) kiteyttää rekrytoinnin sisältävän ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt.

Duunitorin järjestämässä vuosittaisessa Rekrygaalassa palkitaan kunkin vuoden parhaimpia rekrytointitekonoja. Vuoden 2023 parhaan rekrytointikampanjan kategorian voitti Mehiläisen Lähihoitajalla on elämä tehtävänä -kampanja (Duunitori, 2023). Yhdessä lähihoitajien kanssa suunniteltu ja yrityksen lähihoitajia mainoskasvoina hyödyntävä kampanja oli voimakkaasti näkyvillä televisiossa, sosiaalisessa mediassa, lehdissä ja katukuvassa keväällä 2023. Tilanteessa, jossa lähihoitajista on huutava pula Suomen työmarkkinoilla ja alan

vetovoimaisuus jyrkästi kasvussa (Yle, 2023), Mehiläinen sai voimakasta näkyvyyttä lähihoitajan työtä arvostavalla kampanjallaan.

Vaikka ala ei olisikaan yhtä haastava kuin sosiaali- ja terveysala, yritykset miettivät kuumeisesti, kuinka varmistaa toiminnan jatkuvuus ja tarvittava osaaminen, johon rekrytointi liittyy olennaisesti. Viitala (2021, 3.3) kuvaa rekrytointipäätösten olevan kauaskantoisia ja merkittäviä organisaatioille vaikuttaen suoraan toiminnan tuottavuuteen, tehokkuuteen ja laatuun. Philipsin ja Gullyn (2015) mukaan rekrytointia voi ajatella yhtenä, ellei jopa kaikista tärkeimpänä, HR-funktiona, sillä rekrytoinnin avulla voidaan hankkia tiettyjä yksilö- ja organisaatiotason kyvykkyyksiä ja näin saavuttaa uniikkia kilpailuetua. He tuovat esiin, että epäonnistuessa rekrytoimaan tarvittavaa määrää ihmisiä oikeilla kompetensseilla, organisaatio voi epäonnistua tavoitteissaan liiketoimintastrategiasta huolimatta.

Myös Viitala (2021, 3.3) kuvaa väärin rekrytointipäätösten vaikuttavan negatiivisesti vielä pitkän ajan päässä henkilön itsensä lisäksi organisaatioon kokonaisuutena mukaan lukien sen asiakkaat. Ottaen huomioon rekrytoinnin erittäin kalliit kustannukset ja suoran linkin työntekijöiden vaihtuvuuteen, Szierbowski-Seibel, Wach ja Kabst (2019) jatkavat rekrytoinnin olevan yksi tärkeimpiä tekijöitä yrityksen suorituskyvyssä.

Suorituskykyyn liittyy organisaation sisäisen toiminnan lisäksi sen maine. Ulrich ja Dulebbahn (2015) tuovat esiin, että HR-funktio ja sen toimintatavat ovat merkittävässä roolissa organisaation maineen muodostumisessa. Rekrytointiprosessin myötä monet organisaation ulkopuoliset ihmiset saavat suoran kosketuksen siihen, millaista siellä olisi olla töissä, jolloin nimenomaan rekrytointi on suuressa roolissa, kun puhutaan organisaation maineen muodostumisesta. Dineen ym. (2023) nostavat esiin myös työnantajamielikuvan ja sen strategisen hallinnan merkityksen tilanteessa, jossa työnantajat mitä enemmässä määrin kilpailevat parhaimmista osaajista varmistuessaan organisaation tulevaisuuden osaamista ja toimintakykyä.

O'Meary (2023, 4–6) kuvaa rekrytoinnin olevan todella kilpailtu alue, sillä organisaatioilla on kova halu löytää parhaimmat osaajat itselleen ja tätä myötä myös kehittää monipuolisia keinoja, joilla tähän tavoitteeseen päästään. Taustalla hänen mukaansa on ajatus siitä, että ihmiset eli inhimillinen pääoma on juuri se asia, joka voi erottaa organisaation kilpailijoistaan, sillä sitä ei voi kopioida. Hän tuo esiin, että yritykseen rekrytoitu ihminen ei tuo mukanaan ainoastaan työssä tarvittavia kompetensseja vaan lisäksi tietoa, kokemusta, kontakteja, verkostoja sekä potentiaalia.

Onnistunut Mehiläisen kampanja nosti siihen liittyvän työpaikkailmoituksen Duunitorin klikatuimpien joukkoon ja onnistui kasvattamaan sen rekrytoitujen lähihoitajien määrää 13 % edellisvuoteen verrattuna (Duunitori, 2023). Rekrytointia siis lähestyttiin tärkeänä yrityksen voimavaran, johon kannattaa pistää suuriakin panostuksia ja tässä tapauksessa panostukset kannattivat – ainakin jos miettii työnantajamielikuvaa ja puhtaasti palkattujen henkilöiden määrää.

Edellisen pohjalta rekrytointi on siis suuressa osassa yrityksen menestyksessä ja kovan kilpailun markkinoilla oikeiden osaajien löytäminen ja houkuttelu

yritykseen on entistä tärkeämpää. Sillä, millaisen tiimin esihenkilö itselleen rakentaa, on merkittävä vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen ja yrityksen suoriutumiseen.

Esihenkilö ei kuitenkaan aina ole rekrytoinnin asiantuntija tai hänellä ei ole kiinnostusta, aikaa tai kykyjä sellaiseksi tulla. Rekrytoinnin asiantuntijalla on tässä iso mahdollisuus vapauttaa esihenkilön aikaa, valmentaa häntä ja olla kumppanina rakentamassa tiimejä, jotka voivat menestyä. Todellisuudessa rekrytoinnin asiantuntijan työnkuva voi olla mitä vaan rekrytointiprosessien yksityiskohtien hallinnoimisesta pidemmän aikavälin rekrytointistrategioiden tekemiseen yhdessä rekrytoivan esihenkilön kanssa.

Näin ollen tavoitteena tässä työssä on selvittää, millaisena Suomen rekrytointimarkkinoilla toimivien ja monikansallisissa yrityksissä työskentelevien rekrytoinnin ammattilaisten työ näyttäytyy ja millaiseksi he kokevat suhteen rekrytoivien esihenkilöiden kanssa sekä mitkä asiat vaikuttavat rekrytointiammattilaisen roolin syventämiseen strategisen kumppanuuden tasolle. Näin ollen tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiseksi suurten monikansallisten yritysten rekrytoinnin ammattilaiset kokevat oman roolinsa suhteessa palkkaaviin esihenkilöihin?
2. Näkevätkö he strategiseksi rekrytointikumppaniksi kasvamisen tavoittelemisen arvoisena ja kuinka he pyrkivät tuon mahdollisen tavoitteen saavuttamaan tai mikä sen mahdollistaa?

Dineen ym. (2023) tuovat esiin, että rekrytoinnin akateeminen tutkimus on edelleen jäljessä siitä, mitä tapahtuu työelämässä. Phillips ja Gully (2015) jatkavat, että akateemisella tutkimuksella ei ole ollut kovin merkittävää vaikutusta siihen, mitä rekrytoinnin kentällä tapahtuu. Dineen ym. (2023) peräänkuuluttavat akateemisen tutkimuksen ja rekrytoinnin kentän yhteyttä ja tutkimuksia, joiden käytännön löydöksistä rekrytoinnin ammattilaiset voivat ammentaa työhönsä.

Vaikuttaa siis siltä, että tarve tutkimuslöydösten käytännönläheisyyteen on olemassa, johon myös tämä työ pyrkii vastaamaan. Ottaen huomioon rekrytoinnin kriittisen roolin yrityksen suorituskyvyn ja kilpailuedun rakentumisessa, tarve tieteen ja käytännön yhteydelle on merkittävä.

Osaltaan myös tämä työ pyrkii tuomaan arvoa rekrytointikumppaniksi kasvamisen teemaan, jota ei ole vielä kirjoittajan parhaimman tietämyksen mukaan samoin määrin tutkittu kuin yleisemmin HR-kumppanuutta, vaikka rekrytointikumppanin teema onkin rekrytoinnin kentällä aktiivisesti läsnä. Hujala (2019) tuo esiin, että rekrytoinnin tutkimus on Suomessa sekä kansainvälisesti edelleen niukkaa, johon tarpeeseen tämä työ pyrkii myös osaltaan vastaamaan. Myös esimerkiksi Heizmann ja Fox (2019) peräänkuuluttavat tutkimusta linjajohdon ja HR:n suhteen muodostumisesta, joka ottaisi huomioon myös yksilöiden persoonan ulkopuolisia tekijöitä suhteen muodostumisessa, johon osittain tämä tutkielma pyrkii vastaamaan.

Lisäksi tämä työ pyrkii tuomaan oman panoksensa strategisen rekrytoinnin tutkimukseen, jota muun muassa Dineen ym. (2023) ovat toivoneet tehtävän

enemmän. Se pyrkii tuomaan esiin rekrytointikumppanuuden vaikutusta strategisen rekrytoinnin linjaamiseen erityisesti yksilötasolla sekä sen vaikutusta strategiselle rekrytoinnille otollisen ilmapiirin rakentumiseen. Tulos toivottavasti palvelee rekrytoinnin kentällä työskenteleviä antamalla käytännön keinoja siihen, miten strategista kumppanuutta voi lähteä rakentamaan yksilötasolla ja toisaalta, mitä siihen vaaditaan koko HR-organisaation tasolla. Ylipäänsä monipuolisesti eri sidosryhmien ottamista huomioon rekrytointitutkimuksessa on myös peräänkuulutettu (Dineen ym., 2023) ja tämä työ pyrkiikin käsittelemään rekrytoijien näkemyksiä, kun yleisesti huomio on ollut työnhakijoiden näkökulmassa.

Tämä työ etenee ensin teoreettiseen viitekehykseen pitäen sisällään strategisen rekrytoinnin ja HR-kumppanuuden teemat. Tämän jälkeen avataan tutkimuksen toteutusta, sitten sen tuloksia, josta lopulta päästään pohdintaan.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Viitala (2021, 1.1) kuvaa henkilöstöjohtamisen olevan ”sitoutuneen ja kyvykkään henkilöstön kehittämistä yrityksen kilpailuedun saavuttamiseksi hyödyntämällä organisaatiokulttuuriin ja rakenteisiin liittyviä keinoja sekä henkilöstökäytäntöjä”. Hän toteaa samasta asiasta käytettävän myös termejä henkilöstöressurssien johtaminen tai henkilöstövoimavarojen johtaminen johdannaisina englannin kielen ilmaisusta human resource (HR) management tai lyhyesti HRM.

Tämän päivän henkilöstöjohtaminen on tullut pitkälle sen syntyajoilta teollisesta vallankumouksesta ja tarpeesta hallita erilaisia työvoimaan liittyviä kysymyksiä, kuten tehokkuutta. Ulrich ja Dulebohn (2015) kuvaavat HR:n aloittaneen kasvunsa pelkästä ylläpitoon keskittyvästä administratiivisesta toimijasta tärkeäksi liiketoiminnan funktioksi 1980-luvulla. He kuvaavat HR:n muutosta kolmella aallolla: administratiivisesta aallosta innovatiivisten HR-käytäntöjen ja prosessien aaltoon, ja lopulta strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) aaltoon.

Ulrichin ja Dulebohnin (2015) mukaan tämän kolmannen aallon ydin on HR-käytäntöjen yhteydellä liiketoiminnan menestykseen strategisen henkilöstöjohtamisen avulla. HR siis osallistuu liiketoimintastrategian toteuttamiseen ja sen kehittämiseen tuoden arvoa yritykselle. Nojonen ym. (2023) tuovat esiin, että Suomessa strateginen henkilöstöjohtaminen on noussut esiin jo 1980-luvulla ja tarkoittanut sitä, että henkilöstöjohtaja on muiden johtajien lailla ollut osa johtoryhmää tuoden henkilöstöasiat osaksi liiketoimintastrategiaa.

Kolmannessa aallossa on myös eri tasoja sen suhteen, millä tavalla HR linkittyy liiketoimintastrategiaan. Lawlerin ja Mohrmanin (2003) mukaan HR voi joko vain puhtaasti toteuttaa strategiaa, aktiivisesti tuoda esiin tärkeää tietoa strategian laatijoille tai olla itse mukana laatimassa sitä. He myös tuovat esiin, että siihen kuinka strategisena HR näyttäytyy, ovat vaikuttamassa administratiivinen ja HR-käytäntöjen ulottuvuus. Ulrich ja Dulebohn (2015), korostavat myös,



että pelkkä kolmanteen aaltoon jääminen ei riitä, vaan HR:n tulee kohdistaa katseensa myös yrityksen ulkopuolelle laajempaan liiketoimintaympäristön kontekstiin ja erilaisiin tulevaisuuden trendeihin sekä sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin.

Strateginen henkilöstöjohtaminen tapahtuu yksilöiden, organisaation ja johtamisen alueilla. Yksilöillä tulee olla oikeat kompetenssit, heidän tulee sitoutua ja työn tulee olla merkityksellistä. Organisaatiotasolla puhutaan tiimeistä, prosesseista ja kulttuurista sekä rakennetaan kyvykkyyksiä, joista yritys tunnetaan ja jotka tietyllä tavalla muovaavat sen identiteettiä. Johtamisen alueella strateginen henkilöstöjohtaminen käsittää tulevaisuuden, organisaation kollektiivisten johtamiskyvykkyyksien kehittämisen. Kaikki nämä alueet ovat osaltaan vaikuttamassa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. (Ulrich & Dulebohn, 2015.)

Phillips ja Gully (2015) jatkavat puhuen tasoista, joilla strategista henkilöstöjohtamista tapahtuu. Heidän mukaansa yritysten tulisi linjata prosessit ja toimintatavat kaikilla tasoilla organisaatiotasosta tiimitasolle ja lopulta yksilötasolle. Lisäksi näiden tasojen sisällä erilaisten henkilöstöjohtamisen aktiviteettien, kuten rekrytoinnin ja palkitsemisen, tulee linjata toistensa kanssa. Heidän mukaansa yleisesti strategiaa ajatellaan makrotasolla, mutta yhä yleisemmin aletaan ymmärtää, että strategialla ja strategian toteuttamisella on juurensa meso- (tiimi tai yksikkö) ja mikrotasolla (yksilö).

Vertikaalisella linjaamisella tarkoitetaan HR-toimien linjaamista liiketoimintastrategian kanssa, jotta henkilöstöjohtaminen on osaltaan toteuttamassa laajemman liiketoimintastrategian tavoitteita. Horisontaalisella linjaamisella taas tarkoitetaan tietyn HR-funktion, kuten rekrytoinnin, linjaamista muiden HR:n funktioiden tai käytäntöjen kanssa. (Phillips & Gully, 2015.)

Käytännössä HR voi käsittää organisaation HR-funktion, HR-käytännöt, HR-ammattilaiset sekä HR-analytiikan ja saavuttaakseen strategisen aallon, tulee investoida näihin kaikkiin. Arvon lisäämiseksi HR-funktion tulisi järjestäytyä organisaation tavoitteita tukevalla tavalla ja varsinkin suurimmissa yrityksissä organisoituminen asiantuntijapalveluorganisaatioksi itse organisaation sisällä voi olla edesauttamassa tätä. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa myös HR-käytännöt ovat linkittyneitä ei vain liiketoimintastrategiaan vaan myös ulkoisiin sidosryhmiin, jolloin HR linkittyy myös oman organisaationsa ulkopuolelle. Innovaatiivisten HR-käytäntöjen kehittäminen on myös strategisen henkilöstöjohtamisen ytimessä. Myös yksittäisten HR-ammattilaisten kompetenssit ovat suuressa roolissa HR-funktion strategisen aallon saavuttamisessa. Viimeisenä HR-analytiikan ja tarkemmin ennakoivan ja päätöksiin pyrkivän analytiikan tarve on kasvanut mitä yhteneväisemmäksi HR on muuttunut liiketoiminnan kanssa. (Ulrich & Dulebohn, 2015.)

Kuten Ulrich ja Dulebohn (2015) kuvaavat, HR:n tulisi lisätä arvoa organisaatiolle auttamalla sitä saavuttamaan liiketoiminnan tavoitteet pitäen sisällään myös organisaation ulkopuoliset tekijät, kuten sijoittajien tai asiakkaiden tarpeiden täyttämisen. Tätä kassavirtaan keskittyvää näkökulmaa on kritisoitu ja Keegan ja Francis (2010) tuovatkin esiin, kuinka mitä enemmän HR-työ linkittyy

liiketoimintaan ja kilpailuedun saavuttamiseen, sitä vähemmän fokus on enää tietyissä pehmeimmissä teemoissa, kuten työntekijöiden eettisessä kohtelussa. Seuraavaksi käsitellään rekrytointia henkilöstöjohtamisen osa-alueena ja mitä strateginen rekrytointi pitää sisällään sekä miten rekrytointi voi tuottaa lisäarvoa organisaatiolle.

## 2.2 Rekrytointi strategisena HR-toimintona

Phillipsin ja Gullyn (2015) mukaan strateginen rekrytointi tarkoittaa rekrytoinnin linjaamista yhteen yrityksen tavoitteiden, strategian, kontekstin ja sen erityispiirteiden kanssa. Se yhdistää yrityksen strategian ja kontekstin sen rekrytointiprosesseihin, -toimintatapoihin ja -lopputuloksiin. Gully, Phillips ja Kim (2014) taas tuovat esiin, että strategisella rekrytoinnilla tarkoitetaan resurssien kohdentamista, rekrytointijärjestelmien ja -käytäntöjen luomista sekä organisaatiokäytäntöjä, jotka ovat linjassa yrityksen ja sen tiimien strategisten tavoitteiden kanssa ja jotka on integroitu organisaation muilla alueilla noudatettaviin henkilöstöhallinnon käytäntöihin.

Strategiatutkimuksen perinteiden mukaisesti Walford-Wright ja Scott-Jackson (2018) jakavat rekrytointistrategiat kolmeen alueeseen sen mukaan, millä tavoilla sen avulla kilpailuetua lähdetään tavoittelemaan. Nämä ovat kustannusjohtajuus eli lähdetään alentamaan hintaa jokaiselle palkattavalle, innovaatio eli ajan lyhentäminen rekrytoinnin aloittamisesta palkkaukseen sekä kolmantena laatujohtajuus, jossa kilpaillaan palkattujen työntekijöiden laadulla. Olennaisinta on kilpailuedun luominen, jotta rekrytointi olisi luonteeltaan strategista.

Phillipsin ja Gullyn (2015) mukaan strategisessa rekrytoinnissa määritellään ensin, minkälaista osaamista yritys tarvitsee ja sitten linjataan rekrytointitoimet palvelemaan tätä tarvetta organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Näin tunnistetaan oikeat lähteet: tuodaan avoimet työpaikat niiden kandidaattien tietoisuuteen, jotka sopivat työhön, organisaatioon ja yksikköön ja vaikutetaan heidän halukkuuteensa hakea, pysyä rekrytointiprosessissa mukana ja lopulta ottaa työpaikka vastaan. Phillipsin ja Gullyn (2015) mukaan strategisella rekrytoinnilla vaikutetaan myös siihen, että ei-sopivat kandidaatit osaavat itse olla hakematta paikkaa, jolloin saavutetaan oikeita kyvykkyyksiä ja rekrytointi on vaikuttamassa yksilö-, yksikkö- ja organisaation tavoittelemien tulosten saavuttamiseen. O'Meara (2013, 22) nostaa esiin, että rekrytointi ei aina ole ollut luonteeltaan tällainen vaan lyhytnäköisemmässä rekrytoinnissa toimintaa ohjaa lähinnä kulujen minimointi eikä kandidaattien houkuttelu tai työntekijöiden pysyvyys.

Kuten edellä on todettu, strategisessa henkilöstöjohtamisessa linjataan sen prosessit ja toimenpiteet vertikaalisesti liiketoimintastrategian kanssa, mutta samalla horisontaalisesti muiden HR-funktioiden ja toimenpiteiden kanssa. Näin ollen esimerkiksi yrityksen koulutusstrategia tulisi olla linjassa sen kanssa, millaisia kyvykkyyksiä yritykseen rekrytoidaan. Jos uusien työntekijöiden ei voi olettaa osaavan tiettyjä asioita, tulee tätä rakoa paikata koulutuksella. (Phillips & Gully, 2015.)

Myös organisaation ihmisten henkilökohtaisilla ja niistä muodostuvilla kollektiivisilla käsityksillä organisaation rekrytoinnista, on merkitystä. Aiemmin käsiteltiin kuinka HR:n maine on vaikuttamassa sen tehokkuuteen ja toimintapauteen, samoin on rekrytoinnissa – jos palkkaavat esihenkilöt, liiketoimintajohtajat, rekrytoijat ja HR-päälliköt tuovat esiin linjattua viestiä, mitä strateginen rekrytointi on, sitä enemmän linjassa se on koko organisaation käsityksissä (Phillips & Gully, 2015). Jos rekrytointistrategia ei vastaa organisaation todellista kulttuuria, voi koitua ongelmia, sillä kuten O’Meara (2013, 29) toteaa, strategian onnistumiseen vaaditaan kaikkien organisaation osien linjausta, mukaan lukien sen ihmisten. Phillips ja Gully (2015) jatkavat, että esimerkiksi rekrytoinnin diversiteettistrategia voi olla täysin epälinjassa organisaation todellisuuden kanssa ja uusilla vähemmistöryhmiin kuuluvilla työntekijöillä voi olla vaikea sopeutua ympäristöön, jos se ei ole inklusiivinen ja todella valmis vastaanottaman rekrytointifunktion toimittamaa diversiteettiä.

Ollakseen strategista, tulee rekrytoinnin omien eri prosessien ja toimenpiteiden olla linjassa toistensa kanssa. Esimerkiksi rekrytoijien tai palkkaavien esihenkilöiden tavoitteet, palaute ja palkitseminen tulisi viedä kohti haluttuja tuloksia palkattujen kandidaattien suhteen, joka taas osaltaan vie kohti tiimin ja koko organisaation rekrytointitavoitteita (Phillips & Gully, 2015). Tämän tuovat esiin myös Walford-Wright ja Scott-Jackson (2018) korostaen, että usein strategisen rekrytoinnin esteenä on muun muassa rekrytointiorganisaation sisäiset puutteet tavoitteiden asetannassa; joko niitä ei ole lainkaan tai sitten tavoitteiden saavuttamista ei mitata tai mitataan väärinä asioina. Seuraavaksi käydään läpi, miten rekrytointi voi linjata itsensä organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla ollakseen strategista.

Organisaatiotason strateginen rekrytointi on vaikuttamassa kaikkiin muihin tasoihin. Voidaan esimerkiksi miettiä, onko keskitetty vai hajautettu rekrytointi sopiva ratkaisu riippuen siitä haetaanko kilpailuetua kustannuksista vaiko asiakaslähtöisyydestä. Vahvan kulttuurin organisaation voi olla hyvä panostaa paljon työnantajamielikuvatyöhön, kun taas heikommassa kunnossa oleva organisaatio voi jopa saada haittaa liian aggressiivisesta työnantajamielikuva-ponnisteluista, jos todellisuus ei vastaakaan mainostettua. Myös ulkopuoliset tekijät, kuten yleinen työllisyystilanne tai yrityksen tuotteiden maine sekä yrityksen koko, johto ja sen käytettävissä olevat resurssit ja näin ollen resurssit esimerkiksi HR-järjestelmiin ovat kaikki vaikuttamassa organisaatiotason rekrytointistrategiaan. (Phillips & Gully, 2015.)

Tiimitason strategisella rekrytoinnilla on vaikutusta muun muassa tiimin diversiteettiin, sen tehokkuuteen, kulttuuriin ja sitoutumiseen. Sen tulee muovautua jokaisen tiimin erityisominaisuuksiin ja palkattavan henkilön tulee sopia työhön, mutta myös tiimin tai yksikön normeihin, kulttuuriin ja tarpeisiin. Toisaalta myös tiimin jäsenillä tulee olla yhtenevä käsitys siitä, mitä kyvykkyyksiä ollaan rekrytoimassa. (Phillips & Gully, 2015.)

Yksilötason strategisessa rekrytoinnissa rekrytoijien ja palkkaavien esihenkilöiden yksilölliset erot, kuten kokemus, tiedot, taidot, kyvyt ja muut ominaisuudet, kuten persoonallisuus vaikuttavat yksilötason rekrytointituloksiin. Tällä

tasolla tapahtuu vuorovaikutus työnhakijoiden kanssa, joten sillä on suuri merkitys lopputuloksen kannalta. Jos yksilötasolla toteutuu strategisen rekrytoinnin vertikaalinen ja horisontaalinen linjaus, työnantajan houkuttelevuus ja työnhakijoiden luottamus kasvaa ja vaihtuvuus laskee. Käsityksillä organisaatiosta, jotka kehittyvät rekrytointivaiheessa, on merkittävä vaikutus organisaatioon houkuttelevuuteen ja sitä kautta työntekijän kykyyn antaa panoksensa organisaation kilpailuedun luomiseen. (Phillips & Gully, 2015.)

Huonosti toteutettu yksilötason rekrytointi voi johtaa siihen, että työnhakijat eivät koskaan kuule avoinna olevasta työpaikasta, mutta Phillips ja Gully (2015) tuovat myös esiin, että vaikka oikeat kandidaatit olisi tavoitettu, voi heidän huono kohtelunsa johtaa siihen, että he jättävät prosessin kesken ja pahimmassa tapauksessa vievät huonoa työnantajamielikuvaviestiä eteenpäin, joka vaikeuttaa rekrytointia tulevaisuudessa. Näin ollen strategisen rekrytoinnin linjaaminen horisontaalisesti yksilötasolla on suuressa roolissa siinä, miten organisaation rekrytointi isommassa kuvassa onnistuu.

Horisontaalisen linjauksen lisäksi strategiseen rekrytointiin liittyy rekrytointiprosessien linjaaminen vertikaalisesti läpi organisaation. Tällä tarkoitetaan, että esimerkiksi panostukset tiettyyn osa-alueeseen, kuten tietynlaiseen viestintään tulisi toteutua kaikilla organisaation tasoilla johdosta operatiiviselle tasolle yksittäisiin rekrytointitilanteisiin (Phillips & Gully, 2015). O'Meary (2013) tuo esiin, että hakukanavat ja -viestit tulisi räätälöidä yksikön, tiimin ja roolin mukaisesti oli kyseessä passiivinen ilmoitushaku tai suoramaku niin, että ne palvelevat organisaatiota lyhyen ja pitkävälisen rekrytointitavoitteiden saavuttamisessa. Näin hakukanavat on linjattu kaikilla tasoilla.

Phillipsin ja Gullyn (2015) mukaan ollakseen strategista, rekrytoinnin yksilö- tai tiimitasolla tehtyjen saavutusten tulisi vastata organisaatiotason tavoitteita. He tuovat esiin, että yksi rekrytoitu huippuosaaja, joka on palkattu paikkaamaan tiettyä osaamiskuilua yhden tiimin sisällä ei välttämättä automaattisesti tuo mukanaan niitä kompetensseja, joita koko organisaatio tarvitsee laajemmin, eikä näin ollen tuota arvoa kuin vain välittömälle ympäristölleen lyhyellä aikavälillä. O'Meary (2013, 29–30) lisää, että usein rekrytointiammatillaiset keskittyvät liian lyhyen aikavälisen tavoitteisiin yksittäisen rekrytointiprosessin sisällä, jonka kesto on vain muutamia kuukausia ja sen päättyessä tulos palvelee vain päättyneen rekrytoinnin tavoitteita.

Tässä luvussa on tarkasteltu erityisesti Phillipsin ja Gullyn (2015) eri tasoilla linjattua strategista rekrytointia ja he ovatkin esittäneet, että strategisen rekrytoinnin tulee olla linjattu organisaation tavoitteiden, HR:n muiden prosessien, mutta samaan aikaan rekrytoinnin omien toimintamallien ja prosessien kanssa. Seuraavaksi tarkastellaan yksittäisen rekrytointiammatillaisen kompetensseja, joka on vain yksi osa tätä suurempaa aluetta, jonka strateginen rekrytointi käsittelee.

## 2.3 Rekrytointiammattilaisen kompetenssit

Matka 1980-luvulta asti kohti strategista henkilöstöjohtamista on pitänyt sisälleen fokuksen HR-ammattilaisten taitojen kehittämiseen samassa suhteessa, mitä laajemmaksi HR-työ on muuttunut. Yksi näistä taidoista on liiketoimintaosaaminen, jotta HR-ammattilainen voi toimia vakavasti otettavasti ymmärtäen liiketoimintaa, jossa hän on osana. (Ulrich & Dulebohn, 2015.)

Toisaalta Ulrich, Kryscynski, Ulrich ja Brockbank (2017) tutkivat 4000 HR-ammattilaista ja löysivät, kuinka lopulta itse HR-funktion kehittämisellä oli suurempi vaikutus yrityksen menestykseen kuin yksittäisten HR-ammattilaisten kompetenssien kehittämisellä. Samassa tutkimuksessa he kuitenkin tunnistivat 9 HR-ammattilaisten kompetenssia, joista tärkeimpänä sen suhteen käännyttäänkö HR-ammattilaisen puoleen strategisimmissa kysymyksissä, on kyky toimia uskottavana aktivistina (credible activist) eli kyky rakentaa suhteita tuoden proaktiivisesti esiin omia näkökulmiaan (Ulrich ym., 2017).

Seuraavaksi riippuen siitä, mille sidosryhmälle HR-ammattilainen on luomassa arvoa, vaadittu kompetenssi vaihtelee. Jos kyseessä on työntekijät ja esihenkilöt, jatkavat he uskottavana aktivistina toimimista, jos taas kyseessä on asiakkaat, tulee HR-ammattilaisella olla kyky toimia strategisena positioijana (strategic positioner) eli kyky positoida yritys menestyäkseen markkinoilla. Vaatimustenmukaisuuden valvoja (compliance manager) taas pystyy hoitamaan erilaisia lakien tai vaatimusten mukaisia prosesseja, joka tulee hyödyksi viranomaisten kanssa työskennellessä. (Ulrich ym., 2017.)

Ulrich ym. (2017) jatkavat, että kaikkein merkittävin kompetenssi, joka vaikuttaa suoraan liiketoimintamenestykseen on kyky toimia paradoksien navigoijana (paradox navigator) eli kyky tasapainotella liiketoiminnan eri vaatimusten kanssa, kuten pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden kanssa. Loput HR-ammattilaisten kompetenssit, joita he tarvitsevat työssään ovat Ulrichin ym. (2017) mukaan 1) kulttuurin ja muutoksen viejä (culture and change champion) - vie muutosta eteenpäin ja pystyy vaikuttamaan organisaation kulttuuriin, 2) inhimillisen pääoman kuraattori (human capital curator) - kehittää organisaation osaamista yksilötasolla ja kollektiivisesti sekä ajaa suorituskkyä, 3) kokonaispalkitsemisen edustaja (total reward steward) - kykenee hallinnoimaan työntekijöiden hyvinvointia taloudellisten ja ei-taloudellisten palkkioiden avulla, 4) teknologia- ja mediaintegraattori (technology and media integrator) - pystyy hyödyntämään teknologiaa ja sosiaalista mediaa organisaation suorituskvyn luomiseksi ja viimeisenä 4) analytiikan suunnittelija ja tulkitsija (analytics designer and interpreter) - kykenee käyttämään analytiikkaa päätöksenteon parantamiseen.

Mitä tulee rekrytointiin liittyviin kompetensseihin, Phillips ja Gully (2015) korostavat yksittäisten rekrytoijien kompetenssien merkityksen siinä linjautuuko rekrytointi horisontaalisesti ja toteutuvatko strategisen rekrytoinnin tavoitteet käytännössä: asiansa osaava, lämmin ja viestinnässään taitava sekä oikea-aikainen rekrytoija voi vaikuttaa tutkimusten valossa suuresti rekrytointituloksiin.

Myös Qu, Yao ja Zhang (2022) löysivät tutkimuksessaan, että rekrytoijan sosiaaliset taidot vaikuttavat rekrytointituloksiin. Lisäksi he tuovat esiin, kuinka valveutuneita rekrytoijat ovat kyseisestä roolista ja liiketoiminnasta sekä heidän tunteisiin vetoava viestintä hakijoiden suuntaan ovat niin ikään vaikuttamassa rekrytointitavoitteiden saavuttamiseen.

Giannantonio ym. (2019) tuovat esiin, kuinka rekrytoija on usein hakijan ensimmäinen kosketus organisaatioon ja hänen toiminnallaan on suuri merkitys siihen, millainen kuva organisaatiosta välittyy. Yhteneväisesti Qu ym. (2022) tutkimuksen kanssa, myös Giannantonio ym. (2019) tutkimuksessa rekrytoijan sosiaaliset taidot korostuivat rekrytointitulosten saavuttamisessa. Erityisesti rekrytoijan ystävällisyys hakijoita kohtaan haastattelutilanteessa oli suoraan yhteydessä hakijan halukkuuteen ottaa työpaikka vastaan.

Yksittäisen rekrytoijan kompetenssit korostuvat myös Lawong, Ferris, Hochwarter ja Mahemin (2019) tutkimuksessa, jossa löydettiin yhteys rekrytoijan poliittisilla taidoilla ja sillä, saako hän muutettua potentiaaliset kandidaatit perehdytetyiksi työntekijöiksi. He käsitteellistävät poliittiset taidot kyvyksi lukea ihmisiä nopeasti, rakentaa luottamusta ja luoda emotionaalinen yhteys sekä sen jälkeen vaikuttaa merkittävästi muiden toimintaan ja päätöksiin sosiaalisella tasolla. Siihen liittyy vilpittömyys, kyky rakentaa ja ylläpitää verkostoja sekä herkkä tietoisuus muiden huolenaiheista.

Näitä taitoja käyttämällä rekrytoija kykenee luomaan houkuttelevan kuvan organisaatiosta työnhakijoille, ja mitä paremmiksi taidot kehittyvät sitä tehokkaampaa houkuttelu on. Samalla tavalla mitä paremmaksi organisaation maine muuttuu, sitä paremmin poliittisesti taitava rekrytoija pystyy sitä tuomaan esiin. Tutkimuksessa ei taas löydetty samanlaista yhteyttä tilanteessa, jossa organisaation maine oli hyvä, mutta rekrytoija poliittisilta taidoiltaan heikko. (Lawong ym. 2019.) Yksittäisen rekrytoijan kompetensseilla on siis merkitystä.

Samaan aikaan Giannantonio ym. (2019) muistuttavat, että myös monet rekrytoijasta riippumattomat muuttujat, kuten palkkahaitari, edut, sijainti tai muut työsuhteeseen liittyvät asiat ovat osaltaan vaikuttamassa työpaikan houkuttelevuuteen ja lopulta päätöksiin sen vastaanottamisesta ja näin ollen siihen saavutetaanko rekrytointituloksia vai ei.

Ottaen kuitenkin huomioon yksittäisen rekrytoijan vaikutusvallan siihen, millainen kuva organisaatiosta välittyy Dineen ym. (2023) puhuvatkin rekrytointinista työn markkinointina. Tämä huomioon ottaen rekrytointiammatillaisen tulisi osata hyödyntää myynnin ja markkinoinnin lainalaisuuksia, kuten asiakashallintaa, asiakaspolkua ja -kokemusta, brändiä, pipeline-ajattelua, somemarkkinointia sekä asiakassegmenttejä.

Dineen ym. (2023) nostavat esiin, kuinka talent poolien eli tietynlaisen pitkän tähtäimen osaajajoukon systemaattisella rakentamisella on suuri merkitys organisaation menestymiseen. Tämän valossa rekrytointiammatillaisen tulisi katsoa pidemmälle ja ottaa huomioon talent poolin rakentaminen jokapäiväisessä rekrytointityössään. Esimerkiksi tietyn rekrytointin finaalikandidaatit, joita ei valittu voivat olla potentiaalisia seuraaviin kriittisiin rekrytointeihin, joka tulisi muistaa heille viestiessä rekrytointin aikana ja sen jälkeen.

Tässä luvussa on käsitelty strategista rekrytointia ja yleisesti rekrytoinnin parissa työskentelyyn liitettyjä kompetensseja. Seuraavaksi käydään läpi, millä tavalla HR-ammattilainen, kuten rekrytoinnin ammattilainen voi asemoida itsensä kumppaniksi liiketoiminnan rinnalle.

## 2.4 HR-ammattilaisen eri roolit ja strateginen kumppanuus

HR Partnerin konsepti on tullut kuuluisaksi erityisesti Dave Ulrichin myötä 1990-luvulla ja siihen liittyy vahvasti ajatus siitä, että jotta HR pääsisi eteenpäin, tulee sen tuntea liiketoimintaa, olla asiantuntija eri HR-funktioiden operatiivisissa asioissa sekä oppia hyödyntämään näitä pystyäkseen muuttamaan organisaation kulttuuria ja strategisia kyvykkyksiä tehokkaan työvoiman kehittämisen avulla (Ulrich & Beatty, 2001).

Tähän tarkoitukseen Ulrich (1997) onkin kuvannut neljä roolia, joita HR-funktion tulisi hoitaa samanaikaisesti: strateginen kumppani (strategic partner), muutosagentti (change agent), hallinnollinen asiantuntija (administrative expert) sekä hieman hankalasti käännettävissä oleva henkilöstöosaaja (employee champion).

Osa rooleista on tulevaisuuteen katsovia ja osa enemmän tämän hetken operatiivisiin asioihin keskittyviä. Osa taas keskittyy enemmän ihmisiin ja osa prosesseihin. Strategisen kumppanin roolissa nimensä mukaisesti ollaan käsillä strategisessa henkilöstöjohtamisessa, HR-strategian luomisessa ja eteenpäin viemisessä linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Tässä HR luo HR-käytäntöjä, jotka tukevat strategisia tavoitteita. Muutosagenttina HR auttaa ajamaan muutoksia ja sitouttamaan ihmisiä niihin erityisesti liittyen organisaatiokulttuuriin. Henkilöstöosaajan roolissa fokus on vahvasti ihmisissä, heidän kuuntelemisensä, sitouttamisensa ja ylipäättään heidän tarpeisiinsa vastaamisensa. Hallinnollisen asiantuntijan huomio taas on HR-prosesseissa, niiden tehokkuudessa ja toimivuudessa. (Ulrich, 1997, 25–31.)

Jotta HR voi antaa oman panoksensa menestyvän ja voittoa tuottavan liiketoiminnan luomisessa, täytyy HR-työn Ulrichin (1997) mukaan keskittää huomiota tuloksiin eikä siihen, miten HR:n sisällä asioita tehdään. Tästä huolimatta jo Human resource champions -teoksensa aikana Ulrich (1997, 38) tuo esiin, että kaikilla rooleissa on tärkeä tehtävä ja pelkkä strategiseen kumppanuuteen tähtääminen ja muiden roolien unohtaminen voi heikentää koko HR:n toimivuutta.

Siitä huolimatta huomio on ollut paljon strategisemmassa roolissa ja tähän tietyllä tavalla henkilöstöalan ammattilaiset myös haluavat mennä. Keegan ja Francis (2010) tuovat esiin kuinka strategisempi rooli houkuttelee HR-ammattilaisia kamppailussa tuoda omaa funktiota samalle tasolle muun organisaation kanssa sekä validoimaan omaa asemaansa ja keskittyminen ”koviin” strategisempiin kysymyksiin auttaa tässä.

Vaikka Ulrichin vuoden 1997 kehittämän mallin rooleja on sen jälkeen jaloitettu, Keegan ja Francis (2010) kritisoiivat sen välttelevän HR:n vastuuta suojella työntekijöiden intressejä ja sitä, ettei se ota tarpeeksi huomioon jännitteitä

sekä hankaluuksia, joita liittyy strategisemman roolin ottamiseen samaan aikaan muiden roolien kanssa. He tuovat myös esiin, kuinka tarve tehostaa ja minimoida hallinnollisia tehtäviä on johtanut siihen, että monet HR:n vastuista ovat vuosien varrella siirtyneet pois muille tahoille, kuten esihenkilöille tai työntekijöille, jotka eivät välttämättä ole yhtä kyvykkäitä tai kiinnostuneita niitä hoitamaan.

Keegan ja Francis (2010) jatkavat kuinka HR-ammattilaisen rooli on valmentaa esihenkilöitä suoriutumaan näistä heille siirtyneistä HR-tehtävistä. Heidän tutkimuksessaan tuli esiin myös HR-ammattilaisten huoli siitä, millaisia ihmisiä päätyy esihenkilörooleihin ja millä meriitein, sillä mitä enemmän ihmisten asioiden hoitamiseen liittyviä tehtäviä heidän pöydälleen tippuu, sitä enemmän siihen tarvittavia kompetensseja tarvitaan. Tähän yhtyvät myös Szierbowski-Seibel, ym. (2019), jotka korostavat juuri molempien osapuolten panosta, uniikkeja kompetensseja sekä todellista yhteistyötä HR-kumppanuuden perustana.

Voidaan miettiä, mikä HR:n lopullinen tehtävä on ja kuten Keegan ja Francis (2010) tuovat esiin, tällä hetkellä fokus näyttää olevan siinä, kuinka HR pystyy tuomaan lisäarvoa strategisena kumppanina organisaatiolle tavoitteena taloudellisen voiton maksimoiminen ja samalla Ulrichin (1997) operatiiviseksi luokittelema henkilöstöosaajan roolin (työntekijöiden tarpeisiin vastaaminen) elintila kapenee. Keeganin ja Francisin vuoden 2010 tutkimuksessa nousi esiin, kuinka tässä kamppailussa kohti liiketoimintaorientutunutta strategista kumppanuutta ja urallaan etenemistä HR-ammattilaiset voivat unohtaa arvokkaat ihmistaidot. He tuovatkin esiin, kuinka työntekijän tarpeisiin vastaaminen voi pahimmillaan olla luottamushenkilöiden tai esihenkilöiden asia ja HR edustaa lähes yksinomaan työnantajaa.

Toisaalta Szierbowski-Seibel ym. (2019) tutkimuksesta nousi esille, että strateginen kumppanuus HR:n ja esihenkilöiden välillä pystyy vähentämään työntekijöiden vaihtuvuutta. Joka tapauksessa HR Partnerin rooli näyttää tulleen jäädäkseen ja Heizman ja Fox (2017) kasaavat yhteen, että yleisen käsityksen mukaan HR-kumppanuus sisältää seuraavat teemat: 1) kumppanuus tuo oman panoksensa korkean suorituskyvyn organisaatioiden kehittämiseen, 2) HR-ammattilaiset kasvavat strategisiksi kumppaneiksi liiketoiminnalle muuttuen sisäiseksi konsultiksi ja 3) linjajohdon tulisi ottaa enemmän vastuuta henkilöstöjohtamisen toimien toteuttamisessa saaden tukea HR-kumppaniltaan.

## **2.5 Teknologia mahdollistamassa strategista kumppanuutta**

Dahlbom, Siikanen, Sajasalo ja Järvenpää (2019) tuovat esiin paljon esillä olleen HR-analytiikan ja kuinka sen hyödyntäminen päätöksenteon tukena auttaa HR:ää pyrkimyksissään kohti strategisempaa tasoa. Samaan aikaan kuitenkin he tuovat esiin, että HR voi olla myös ikään kuin pakotettu analytiikan valjastamiseen, mitä lähemmäksi liiketoimintaa sen toiminta siirtyy

Suri ja Lakhanpal (2022) kasaavat yhteen tutkimusta HR-analytiikasta kerroen sen olevan mahdollistamassa HR:n strategista kumppanuutta tuottaen tietoa, näkemystä ja ennakointia sekä algoritmeja, jotka taas käsittelevät valtavan



monimutkaisia asioita muokaten ihmisen päätöksentekokykyä. Jo reilu 10 vuotta aiemmin Keegan ja Francis (2010) toivat esiin, kuinka teknologia on muuttanut HR-työtä ja mahdollistanut strategisempaa otetta työnkuvaan. Heidän mukaansa useat hallinnolliset tehtävät, jotka vievät aikaa strategisimmilta kysymyksiltä on saatu minimoitua teknologian avulla, mutta samaan aikaan HR:n suhde organisaatioonsa on muuttunut kasvokkain tapahtuvasta kohtaamisesta teknologian fasilitoimaan suhteeseen.

Keegan ja Francis (2010) jatkavat, että teknologia on myös mahdollistanut sen, että tietyt HR:n toiminnot on voitu keskittää maantieteellisesti kauas, joten kasvokkaista kohtaamista ei tule lainkaan oli kyseessä sitten palvelukeskus, joka hoitaa hallinnollisia asioita tai korkeamman tason HR-johtajat, jotka luovat strategisia linjoja koko Euroopan alueelle. Noponen ym. (2023) taas esittävät kaksi skenaariota HR:n digitalisaatiolle: työntekijöiden inhimillisyyden väistyminen, kun teknologia hallitsee päätöksentekoa ja toisaalta teknologian mahdollistama rutiinitehtävien vähentyminen ja sitä kautta ajan vapautuminen henkilöstön kohtamiseen ja kehitystyöhön eli juuri kumppanuuden rakentamiseen.

Suri ja Lakhanpal (2022) kuvaavatkin strategista kumppanuutta tavoiteltaessa HR-analytiikan auttavan linjaamaan henkilöstövoimavarat organisaatioiden strategisten pyrkimysten sekä ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien odotusten kanssa. Näin analytiikka integroi HR:n organisaation strategisen suunnittelun kanssa tuoden inhimilliseen pääomaan ja osaamiseen liittyvät päätökset olennaiseksi osaksi strategista päätöksentekoa voiden saavuttaa tavoitteita liittyen monimuotoiseen henkilöstöön, työnantajamielikuvaan sekä talent poolien tunnistamiseen ja rakentamiseen. Lisäksi heidän mukaansa analytiikka auttaa tuomaan näkyväksi syy- ja seuraussuhteita henkilöstöjohtamisen ja yritysmenestyksen välillä sekä tuomaan HR-kentälle uskottavuutta.

Vaikka monia ratkaisuita onkin esitetty, miten teknologiaa ja HR-analytiikkaa voi hyödyntää organisaatioissa ja kuinka ne voivat olla apuna HR:n pyrkimyksessä kohti strategisempaa suuntaa, Wang ym. (2024) toteavat, että edelleen puuttuu selkeä ja kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten tehokkaimmin sitä tehdä. He korostavat kollektiivista sitoutumista HR-analytiikan hyödyntämiseen läpi organisaation, jossa erityisesti ylimmän johdon sitoutuminen sen strategiseen hyödyntämiseen on tärkeässä roolissa siinä, miten HR-analytiikan toteuttaminen onnistuu käytännössä. Tutkimuksessa mainitaan myös sen tärkeys, ettei HR-osasto eristäydy vaan rakentaa yhteistyölle otollisia verkostoja.

Suomen kontekstissa, vaikka Noponen ym. (2023) tutkimuksen mukaan HR:n digitalisaatio on tehnyt suuren loikan suomalaisissa yrityksissä ja näin ollen tehostanut HR-prosesseja, se ei kuitenkaan automaattisesti takaa HR:n nousamista strategiselle tasolle. Haasteena voisi nähdä olevan juuri aiheen kompleksisuuden, jossa yhden prosessin tehostaminen tekniikan avulla ei vielä tuo oikotietä onneen. Olisi kuitenkin hyvin hankala kuvitella tilannetta, jossa rekrytointiammatillaisen apuna ei olisi hakujärjestelmä, jonka avulla rakentaa vaikkapa pitkän aikavälin tavoitteiden mukaista talent poolia, kuten edellä Suri ja Lakhanpal (2022) toivat esiin ja näin ollen vastata rekrytoivan esihenkilön ja

organisaation tulevaisuuden tarpeisiin. Kyse siis onkin enemmän siitä, miten järjestelmiä käytetään kuin puhtaasti niiden olemassaolosta.

Myös Dahlbom ym. (2019) toteavat, että suomalaisissa yrityksissä matka kehittyneen HR-analytiikan käyttöön päätöksenteon tukena on vielä pitkä. Heidän tutkimuksessaan nousi esiin muun muassa ylimmän johdon tyytyväisyys vaatimattomaan nykytasoon HR:n käyttämän analytiikan suhteen, johon voi osaltaan olla vaikuttamassa perinteinen käsitys HR:stä pakollisten hallinnollisten palveluiden tuottajana. Kyseinen tutkimus päättelee, että HR-analytiikan kehittäminen ja sitä kautta aidon konsultoivan HR-kumppanuuden syntyminen vaatii paljon suurempia ponnisteluja itse teknologian hankkimisen ja siihen liittyvien taitojen sekä HR-prosessien ja asenneilmapiirin suhteen, mutta myös syvempää yhteistyötä HR:n ja analyytikkojen välillä.

Vaikuttaa siis siltä, että strateginen kumppanuus vaatii rinnalleen teknologiaa, mutta sen rinnalle taas vaaditaan osaamista, resursseja, yhteistyötä sekä avoimuutta teknologian käyttöön. Seuraavaksi käsitellään sitä, mitä kumppanuuteen voi liittyä rekrytoinnin kontekstissa.

## 2.6 Kumppanuus käytännössä rekrytoinnin kontekstissa

Wright ja Steinbach (2022) tuovat esiin sidosryhmäajattelun strategisen henkilöstöjohtamisen kontekstissa korostaen eri sidosryhmien etuja taloudellisen edun sijasta tunnistaen toki sen tosiasian, että usein nämä kaksi ovatkin vahvasti linkittyneitä. Heidän mukaansa sidosryhmäajattelussa korostuu henkilökohtaisten suhteiden luominen, johon HR:n tulisi panostaa aikaa ja energiaa. Tähän liittyy vahvasti kumppanuuden rakentaminen ja Wright ja Steinbach (2022) nostavat esiin, kuinka rekrytointi erityisesti on otollinen alue sidosryhmäajattelulle, kun mitä kasvavissa määrin rekrytoinnin huomio keskittyy työtehtäväspeifeistä taidoista niin sanotun ”fitin” arvioimiseen eli kuinka kandidaatin arvot käyvät yhteen organisaation arvojen kanssa.

Walford-Wright ja Scott-Jackson (2018) keskustelivat globaalien rekrytointifunktioiden edustajien kanssa ja keskusteluista nousi esiin palkkaavien esihenkilöiden epäluottamus ja huonot suhteet rekrytoijien kanssa, kun katsottiin esteitä strategiselle rekrytoinnille. Näin ollen olisi elintärkeää, että rekrytointiammattilaisen ja palkkaavan esihenkilön välillä olisi luottamuksellinen kumppanuus, jotta rekrytointi voisi toteutua aidosti strategisella tasolla.

Heikkoon luottamukseen vaikuttaa Walford-Wrightin ja Scott-Jacksonin (2018) mukaan mm. vision puute, teknologia (analytiikka, hakujärjestelmä ja muut HR-järjestelmät), rekrytoinnin hitaus ja sen korkeat kustannukset, heikko rekrytoitujen työntekijöiden laatu sekä rekrytointitiimin ja sen jäsenten tavoitteiden puuttuminen. He korostavatkin, että yleisesti huonot prosessit rekrytoinnin sisällä sekä teknologian puute johtivat sisäisen asiakkaan, eli rekrytoivan esihenkilön, tyytymättömyyteen.

Szierbowski-Seibel ym. (2019) työntekijöiden vaihtuvuutta koskevassa tutkimuksessa tuli esille kuinka yksittäiset HR-ammattilaiset, kuten rekrytoijat,

voivat parantaa liiketoimintaosaamistaan sekä ymmärrystään organisaation asemasta markkinoilla. Näin he voivat vähentää esihenkilöiden tyytymättömyyttä ja vahvistaa omaa rooliaan strategisena kumppanina.

Jotta taas erilaiset rekrytoinnin politiikat, toimintatavat ja prosessit voitaisiin tuoda käytäntöön, tulee HR:n Mirfakhar, Trullen ja Valverden (2018) mukaan tehdä ne ymmärrettäviksi ja merkityksellisiksi esihenkilöille. Tämän jälkeen esihenkilöitä tulee tukea puuttumalla haasteisiin, kuten rajalliseen aikaan tai kompetenssiin. Tuki voi heidän mukaansa olla esimerkiksi valmentamista, koulutusta, insentiivejä tai vain onnistumisen mahdollistamista ja esihenkilöiden pitämistä vastuussa omista teoistaan. Myös Viitala (2021, 4.5) tuo esiin esihenkilöiden tukemisen tärkeyden ja sen kuinka henkilöstöammattilaisen tulee olla saatavilla antaakseen neuvoa sekä ohjeita.

Toisaalta taas Sahay (2014) näkee palkkaavat esihenkilöt asiakkaina ja jalostaa palvelumuotoilua rekrytointiin korostaen suhteen rakentamisen tärkeyttä rekrytoijan ja esihenkilön välillä. Tietyllä tavalla siis rekrytoija tuottaa palvelua sisäiselle asiakkaalle eli palkkaavalle esihenkilölle.

Lopulta kuitenkin tuen antaminen on siinäkin mielessä tärkeää, sillä usein palkkaava esihenkilö on tärkeässä roolissa siinä, millainen kuva hakijoille muodostuu organisaatiosta. Phillips ja Gully (2015) korostavat palkkaavan esihenkilön roolia rekrytoinnissa ja kuvaavat rekrytointiammattilaisen ja palkkaavan esihenkilön olevan ikään kuin yrityksen kasvot työnhakijalle, oli hän aktiivinen tai passiivinen hakija. Näinpä vaikka fokuksena olisi palvelun tuottaminen sisäiselle asiakkaalle eli palkkaavalle esihenkilölle, on myös esihenkilöllä aktiivinen rooli ja vastuu rekrytoinnissa.

Tähän asti tässä työssä on käsitelty strategista henkilöstöjohtamista, että rekrytointia sekä kumppanina toimimista muiden HR:n roolien ohella. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen toteutusta sekä sen tuloksia.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimusote

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Saunders, Lewis ja Thornhillin (2019, 179–80) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa koitetaan ymmärtää tiettyjä konsepteja ei-numeerisen datan avulla ja tutkijan subjektiivisesta perspektiivistä käsin. Tästä syystä laadullinen tutkimus valikoitui tämän tutkielman menetelmäksi, kun tavoitteena ei ole todentaa olemassa olevia asioita vaan kuvata ja ymmärtää todellista elämää ja tutkimuskohdetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 157; 176). Aineiston keruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä siinä tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille (Hirsjärvi ym. 1997, 160), joka auttaa pyrkimyksessä ymmärtää todellista elämää.

Tutkimus eteni viidessä eri vaiheessa mukaillen Hirsjärven ym. (1997, 63–64) käyttämää viisiportaista asteikkoa, joka pitää sisällään aiheenvalinnan, tiedon keräämisen, materiaalien arvioimisen, ideoiden, tulosten ja muistiinpanojen järjestämisen sekä viimeisenä varsinaisen kirjoitustyön.

Aihe kumpusi kirjoittajan kokemista työelämän keskusteluista rekrytoinnin kentällä ja aiheenvalinnan myötä hahmottuivat myös menetelmät. Tiedon kerääminen alkoi teoriaviitekehyksen rakentamisella tutustuen aiheesta tehtyyn akateemiseen tutkimukseen pitäen sisällään strategisen henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin sekä HR-kumppanuuden teemoja. Teoriaviitekehyksen sekä työn tavoitteiden pohjalta lähdettiin työstämään haastatteluita, joiden toteutuksesta ja niiden tuottaman aineiston analyysistä lisää seuraavassa alaluvussa.

## 3.2 Aineiston hankinta ja kuvaus

Monipuolisen ja rikkaan aineiston tuottamisen kannalta aineistonhankintamenetelmäksi valikoitui haastattelu ja tarkemmin vielä teemahaastattelu, jossa edetään ennalta määritettyjen teemojen pohjalta, mutta kysymykset ja niiden järjestys saattaa vaihdella (Eskola & Suoranta, 1998, 3). Haastattelun etuna on sen joustavuus ja mahdollisuus antaa tutkittavan tuoda vapaasti esiin itseään koskevia asioita (Hirsjärvi ym. 1997, 199), josta syystä se valikoitui tämän tutkielman menetelmäksi.

Haastatteluihin liittyy myös riskejä ja esimerkiksi sosiaalisesti suoltavien vastauksien vaara on olemassa tai se, että konteksti- ja tilannesidonnaisuuden takia tutkittava voi puhua asioista haastattelutilanteessa eri tavalla kuin jossain toisessa tilanteessa (Hirsjärvi ym., 201–202). Tästä syystä aineistosta ei kannatakaan tehdä yleistyksiä.

Haastatteluita varten valmisteltiin tietyt kysymykset teemoittain (Liite 1. Haastattelukysymykset), mutta haastattelutilanne pidettiin joustavana, jotta olisi mahdollisuus seurata haasteltavasta kumpuavaa suuntaa antaen tilaa hänen kokemuksilleen tavoitteena mahdollisesti löytää jotain uutta, mitä kirjoittaja ei ollut ajatellutkaan. Teemahaastattelulle onkin tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta tarkat kysymykset ja niiden järjestys voivat muuttua haastattelun ja tutkimuksen aikana (Hirsjärvi ym., 1997, 203). Tavoitteena koko ajan oli selvittää yksilöiden näkemyksiä ja kokemuksia, joten joustavuus oli tärkeää läpi koko prosessin.

Aluksi selvitettiin perustietoja, kuten työhistorian pituutta tai tehtävänimikettä, joka kuitenkin jätettiin yksityisyydensuojan perusteella julkaisematta. Sen sijaan mainitaan yleisellä tasolla informanttien työskentelevän rekrytointiasiantuntijoina tai -kumppaneina. Sitten siirryttiin teemoihin, joissa käsiteltiin haasteltavan omaa roolia, yleisesti strategista kumppanuutta sekä sitä, miten strategiseen kumppanuuteen voi pyrkiä. Lopulta haastattelut alkoivat noudattaa hyvin samanlaista kaavaa ja ei tullut vastaan esimerkiksi tilannetta, jossa jokin teema olisi jäänyt käsittelemättä kokonaan.

Haastateltaviksi valikoitui kirjoittajan verkostosta 10 rekrytointin ammattilaista. Viitala (2021, 4.3) kuvaa suurten yritysten HR-funktion jakautuvan eri yksiköihin vastualueiden mukaan, joista yksi on rekrytointifunktio. Hänen mukaansa, riippuen yrityksen luonteesta ja tavoitteista, rekrytointifunktio ja HR-funktio yleisesti voi olla keskitetty tai hajautettu, sen toimintamallit voivat olla yhdenmukaisia läpi funktion tai sallia paikallista vaihtelua ja lisäksi funktio voi olla täysin talon sisällä tai vaihtoehtoisesti ulkoistettu kokonaan tai vain osittain.

Tässä tutkielmassa käsitellään nimenomaan suurissa yrityksissä työskentelevien rekrytointiammattilaisten kokemuksia. He työskentelevät rekrytointifunktoissa, jotka ovat osa laajempaa henkilöstöjohtamisen organisaatiota. Rajaus tehtiin, jotta pystyttiin käsittelemään samantyyppisessä ympäristössä työskentelevien kokemuksia. Haastateltavien nimikkeet vaihtelivat rekrytointispesialisteista rekrytointipartnereihin, mutta jokaisen vastuuna on päätoimisesti

rekrytointiprosessien hoitaminen. Kaikki haastateltavat toimivat Suomen rekrytointimarkkinoilla. Haastateltaville lähetettävässä tutkimustiedotteessa käytiin läpi tutkimuksen tavoitteet ja toteutustapa.

Haastattelut toteutettiin noin 60 minuutin Teams-haastatteluina marraskuun 2023 aikana. Koska kaikki haastateltavat olivat kirjoittajalle tuttuja, oli mahdollista jo etukäteen arvioida sen kulkua ja tarvittaessa varautua hyvin puheliäisiin haastatteluihin. Tuttuus mahdollisti myös sen, että haastattelutilanteisiin ei liittynyt ujoutta ja siitä johtuvaa vähäsanaisuutta ja tietyllä tavalla rohkaisua puhumaan ei tarvittu. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käsitellään tarkemmin riskejä, joita tuttuuteen voi liittyä.

Kaikilla haastateltavilla oli paljon sanottavaa omasta työstään ja haaste liittyikin siihen, miten haastattelu saatiin mahtumaan 60 minuuttiin. Haasteena oli myös se, että pysyttiin asiassa eikä alettu keskustella tutkielmaan liittymättömistä asioista. Tätäkin tapahtui, mutta se pyrittiin pitämään alussa ja lopussa virallisen nauhoitettavan aineiston ulkopuolella. Tämä myös kommunikointiin haastateltaville.

Haastatteluiden aikana tehtiin muistiinpanoja, ne nauhoitettiin haastateltavan luvalla sekä litteroitiin haastattelun jälkeen. Yhdessäkään haastattelussa ei tullut esiin teknisiä ongelmia, kuten huonoa internet-yhteyttä tai muuta tilannetta keskeyttävää häiriötä. Litterointi tehtiin Word-ohjelman sanelutyökalulla, josta valittiin tekstiin puhujien erottelut eli ohjelma lisäsi jokaista puheenvuoroa ennen joko ”puhujaa 1” tai ”puhujaa 2”, joka osaltaan myös toi pituutta litteroituun tekstiin, mutta samalla jäseni sitä. Yhteensä litteroitua tekstiä oli 132 sivua ja nauhoitettua haastattelua 520 minuuttia (Taulukko 1, Kooste haastatteluista).

TAULUKKO 1 Kooste haastatteluista

Haastateltava	Toimiala	Haastattelutallenteen kesto minuutteina	Litteroidun tekstin sivumäärä (11pt, riviväli 1, puhujat eroteltuina)
Informantti 1 (I1)	Rahoitus- ja vakuutus toiminta	65	14
Informantti 2 (I2)	Elektroniikka- ja sähköteollisuus	55	12
Informantti 3 (I3)	Metsäala	51	15
Informantti 4 (I4)	Elektroniikka- ja sähköteollisuus	48	15
Informantti 5 (I5)	Metsäala	34	11
Informantti 6 (I6)	Metsäala	47	13
Informantti 7 (I7)	Koneteollisuus	67	14
Informantti 8 (I8)	Tietotekniikka	49	11
Informantti 9 (I9)	Tietotekniikka	45	12
Informantti 10 (I10)	Koneteollisuus	59	15
Yhteensä:		520	132

Sovittujen haastatteluiden jälkeen oli aika arvioida, onko tarvittava määrä aineistoa kerätty tutkimuksen tavoitteiden kannalta ja päädyttiin, että 10 haastattelun raakadata tarjoaa tarpeeksi rikasta materiaalia tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Hirsjärvi ym. (1997, 177) kuvaavat tätä kylläntymiseksi eli aineistoa kerätään niin kauan kuin se tuottaa tutkimuskysymyksen kannalta uutta tietoa ja kunnes samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Itseasiassa kylläntymistä tuntui tapahtuvan jo ennen kuin kaikki aikataulutetut haastattelut oli edes pidetty, mutta kaikki haastattelut päädyttiin kuitenkin pitämään, jotta alkuperäinen suunnitelma toteutuisi.

Vapaaehtoisia olisi ollut enemmänkin ja kirjoittaja joutuikin tekemään karsintaa, jotta haastatteluiden määrä ei olisi paisunut tarpeettomaksi. Mukaan valikoituivat ne informantit, jotka ilmoittivat halukkuudestaan ensin tai joille haastatteluiden ajankohdat olivat sopivat.

### 3.3 Aineiston analyysi

Analyysiin kannattaa ryhtyä mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen (Hirsjärvi ym. 1997, 64; 219) ja itse haastattelut sekä niiden analyysi tapahtuivatkin kahden kuukauden sisällä. Analyysi alkoi haastatteluiden litteroinnilla eli niiden puhtaaksi kirjoittamisella sana sanaisesti (Hirsjärvi ym., 1997, 217). Teams-nauhoituksista litteroitiin varsinainen haastatteluosuus ja jätettiin pois alun ja lopun vapaamuotoiset keskustelut. Litterointi tapahtui joko suoraan haastattelun jälkeen tai kahden päivän sisällä siitä.

Hirsjärvi ym. (1997, 219) tuovat esiin, että tavallisimmat laadullisen aineiston analyysitavat ovat muun muassa teemoittelu ja tyypittely, joita tässäkin työssä hyödynnettiin. Temaattisen analyysin (Saunders ym., 2019, 651–652) innoittamana haastatteluiden raakadatasta alettiin koodaamisen avulla lokeroida siitä esiin nousevia toistuvuuksia ja niiden ryhmiä. Nämä ryhmät johtivat uusien teemojen syntymiseen. Käytännössä litteroidusta tekstistä alettiin värien avulla nostaa esiin toistuvia asioita haastattelu-teemojen sisällä. Näitä tiivistettiin ja edelleen jaoteltiin pienempiin alateemoihin ja luokkiin käyttäen apuna taulukointia ja värikoodausta Onenote-sovelluksella sitä mukaa, kun litteroituja haastatteluja käytiin läpi.

Haastatteluiden aikana tehdyt muistiinpanot Wordissa olivat myös apuna aineiston analyysissä. Haastatteluiden aikana alkoi muodostua avainsanoja muistiinpanoihin, jotka toimivat koodausvaiheen aikana jäsentelyä helpottavina otsikoina. Tietyllä tavalla analyysi alkoi jo haastatteluiden aikana, kun toistuvuuksia ilmestyi ennen varsinaista litterointia.

Luokittelun myötä muodostui teemoja tai konsepteja, jotka toistuivat haastattelusta toiseen, mutta totta kai myös harvinaisempia ja irrallisia asioita, joissa ei samalla tavalla ollut jatkuvuutta haastattelujen välillä. Etukäteen ennen haastatteluja määritellyt teemat eivät muuttuneet aineiston myötä ja lopulliset tulokset noudattelevat tätä samaa jakoa. Ainoastaan niiden sisälle alkoi muodostua toistuvuuksia.

Analyysin jälkeen on tulkinnan vuoro, joka tarkoittaa tutkijan pohdintaa analyysin tuloksista ja niistä johtopäätösten tekemistä (Hirsjärvi ym., 1997, 224). Tämäkin vaihe toteutettiin kahden kuukauden sisällä ensimmäisestä haastattelusta ja oikeastaan sitä on tapahtunut läpi tutkielman ja haastatteluiden.

Aineistosta nostettiin esiin pääseikat, jotka ovat vastaamassa kysymyksiin 1) millaiseksi suurten monikansallisten yritysten rekrytoinnin ammattilaiset kokevat oman roolinsa suhteessa palkkaaviin esihenkilöihin ja 2) näkevätkö he strategiseksi rekrytointikumppaniksi kasvamisen tavoittelemisen arvoisena ja kuinka he pyrkivät tuon mahdollisen tavoitteen saavuttamaan tai mikä sen mahdollistaa? Haastatteluiden aikana pyrittiin miettimään voiko siitä saatava aineistoa olla apuna vastaamassa näihin kysymyksiin ja tarvittaessa haastatteluteemoja olisi voinut muokata. Tätä ei tarvinnut kuitenkaan tehdä.

Tulkintaa tapahtuu tietyllä tapaa läpi tutkimusprosessin ja siihen osallistuu tutkijan lisäksi myös lukija sekä haastateltava ja nämä tulkinnat eivät ole aina samansuuntaisia (Hirsjärvi ym., 1997, 224). Tämä huomioon ottaen tämän työn tarjoamat tulkinnat eivät välttämättä pysty täysin edustamaan haastateltavien näkemyksiä tutkittavasta aiheesta ja lukijalla on oma vapautensa tehdä tulkintansa esitetystä aineistosta.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden kriteerejä**

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä on näkemyseroja siitä, halutaanko puhua tutkimuksen validiteetista tai reliaaabeliudesta, mutta sen luotettavuutta ja pätevyyttä pitäisi kuitenkin pystyä arvioimaan. Tässä auttaa tutkimuksen etenemisen seikkaperäinen kuvaus sen kaikista vaiheista pitäen sisällään henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. (Hirsjärvi ym., 1997, 227.)

Haastatteluiden paikan ohella tulisi ilmoittaa niihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Lisäksi tulisi tulla esiin, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, jossa auttaa esimerkiksi suorat lainaukset haastatteluista. (Hirsjärvi ym., 1997, 228.)

Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tutkimuksenteossa noudatettavan hyvää tieteellistä käytäntöä. Jo tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu ja sen pohtiminen, millainen yhteiskunnallinen merkitys sillä on. Lähtökohta kuitenkin kaikelle tutkimukselle tulisi olla ihmisarvon kunnioittaminen ja itsemääräämisoikeutta tulisi kunnioittaa antamalla informanteille mahdollisuus valita haluavatko he osallistua tutkimukseen. Tähän liittyy suostumuksen pyytäminen ja tutkimuksesta, sen tavoitteista, toteutustavasta ja mahdollisista riskeistä informantille tiedottaminen. Suostumuksen ja tiedottamisen tulisi olla ymmärrettävää ja tarpeeksi yksinkertaista kuitenkin pimittämättä tietoa. (Hirsjärvi ym. 1997, 25–26.)

On hyvä ottaa myös huomioon, että muiden tai omaa tekstiä ei tulisi plagioida eikä tuloksia esittää kritiikittömästi eikä raportointi muutenkaan saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista (Hirsjärvi ym., 1997, 26–27). Seuraavaksi käydään läpi työn tuloksia, jonka jälkeen siirrytään pohdintaan pitäen sisällään



myös pohdinnan tämän työn luotettavuudesta peilaten edellä mainittuun. Työn luotettavuuden pohdinnassa käydään läpi myös tekoälyn käyttöä.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi marraskuussa 2023 toteutettuja 10 rekrytinnin ammattilaisen haastatteluiden tuloksia. Haastattelut toteutettiin kolmen eri teeman mukaan: 1) rekrytintiammattilaisen rooli, 2) strateginen kumppanuus ja 3) miten kehittyä strategiseksi kumppaniksi. Tämä luku etenee samassa järjestyksessä.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet rekrytinnin ammattilaiset työskentelevät suurissa kansainvälisissä yrityksissä, jossa rekrytointi on organisoitu omaksi funktiokseen ja heidän vastuullaan on päätoiminen rekrytointien hoitaminen – kukaan ei toimi yhdistelmäroolissa. Kaikki työskentelevät Suomen rekrytointimarkkinoilla ja kokemusvuodet rekrytinnista vaihteleva kahdesta reiluun kymmeneen vuoteen. Haastattelukatkelmien perässä on lyhenne kertomassa, kenen informantin puheesta on kyse.

### 4.1 Rekrytintiammattilaisen rooli

Perustietojen jälkeen haastattelussa lähdetiin selvittämään, mitä kunkin rekrytintiammattilaisen työnkuvaan kuuluu ja millaiseksi he kokevat oman roolinsa tällä hetkellä suhteessa rekrytoiviin esihenkilöihin. Ulrichin (1997) neljän roolin mallissa HR-ammattilaisen tulee samanaikaisesti olla strateginen kumppani (*strategic partner*), muutosagentti (*change agent*), hallinnollinen asiantuntija (*administrative expert*) ja henkilöstöosaaja (*employee champion*) ja mielenkiintoista olikin selvittää, millä tavalla tämän tyyppiset eri vastuut korostuvat tutkielman aineistossa.

Aineistosta nousi esiin, että moni rekrytintiammattilainen on vastuussa koko rekrytinnin elinkaaresta eli kompetenssien määrittelystä aina palkkaustoi-  
menpiteisiin ja perehdytykseen asti. Rekrytintiammattilaiset määrittelevät esihenkilön kanssa tehtävän vaatimukset, valintakriteerit ja ideaalikandidaatin profiilin sisältäen tavoitteet, joita palkatun henkilön tulee saavuttaa. Tämän pohjalta he rakentavat rekrytointistrategian; missä kanavissa tulee julkaista sekä vaadi-  
taanko kampanjoita tai suorahakua esimerkiksi LinkedInissä. Lisäksi he

määrittelevät yhdessä esihenkilön kanssa vastuut puolin toisin ja päättävät, mitä valintatyökaluja käytetään. Rekrytoinnin edetessä siihen sisältyy hakijaviestintää, esikarsintaa, referenssipuheluita, haastatteluiden järjestämistä, niiden pitämistä sekä purkamista, mahdollista suorahakua sekä loppua kohden palkkaukseen liittyviä toimenpiteitä aina perehdytyksen koordinoimiseen asti.

Lähinnä juurikin kaikki rekrytointiin liittyvät työtehtävät oli se sitten passiivisten kandidaattien metsästystä eri keinoin tai sitten rekrytointiin liittyvien dokumenttien tekeminen, erinäisten palkkaneuvottelujen tai työsuhteen neuvotteluiden käyminen aina siihen pisteeseen asti, kun sitten uusi henkilö palkataan. Ja luonnollisesti sisältyy sitten myöskin ihan ne alkukartoitukset siitä, että minkälaiseen rooliin haetaan, mitkä on ne tarpeet sille tiimille. Ja tosiaan sitten lähdetään muokkaamaan siitä sitten ideaalikandidaatin profiilia, josta sitten käynnistyy se itse rekrytointi. Mutta tota tosiaan. Kaikki rekrytointiin liittyvä kutakuinkin mitä siihen sitten saa ympäröityä. (I1)

...sisältyy paljon muitakin asioita, että siinä niin kun pelataan myös kompensatioasioiden kanssa ja tosi monet managerit nyt toki kyselee vähän niin kun rekrytoinnin vierestäkin välillä näitä HR-asioita niin mä jotenkin koen, että kyllä mä silti yritän niinku parhaani mukaan myös niissä asioissa auttaa tai sitten ohjata oikeaan paikkaan. Että noi nyt tulee mieleen niinku pääasiassa, mutta toki onhan näitä, mä voisin luetella vaikka mitä. Admin hommia ja muita tässä. (I2)

Tästä voidaan nähdä, että useampi informantti on hyvin intensiivisesti mukana rekrytoinnin kaikissa vaiheissa. Mukaan mahtui kuitenkin myös rekrytoinnin ammattilaisia, joiden työnkuva rajoittui puhtaasti rekrytointiprosessin hallinointiin ja koordinointiin ilman osallistumista esimerkiksi haastatteluihin tai esikarsintaan. Heillä työnkuva on hyvin järjestelmäpohjainen ja vaikutusta valittavaan henkilöön ei ole lainkaan.

Rekrytointien teknisenä tukena toimin elikkä kun rekrytointipyynnö vastaanotetaan meidän omassa järjestelmässä, niin mä otan sen vastaan ja autan sen käsittelyssä yhteistyössä sitten esihenkilöiden ja paikallisen HR:n kanssa. Elikkä sellainen kolmas pyörä vähän niinku tässä. (I5)

Mukana oli myös rekrytoinnin ammattilaisia, jotka olivat hyvin vahvasti mukana viimeiseen haastatteluvaiheeseen asti eli heidän toimenkuvaansa ei kuulu lopulliseen päätökseen osallistuminen, varsinainen palkkaus tai perehdytys.

Oon mukana haastatteluissa ja tietty sourcaus ja sellanen, mutta oma homma loppuu siihen ensimmäiseen kunnon haastatteluun ja myöhemmin saa tietää, kuka valittiin... (I9)

Vaikka kaikkien informanttien organisaatioissa rekrytointi oli organisoitu maantieteellisesti eli koko organisaation globaali rekrytointifunktio on jaettu joko maatai aluekohtaisiin tiimeihin, hajontaa oli enemmän siinä, mitä kaikkea rekrytoijan työpöydälle kuuluu. Myös rekrytointien määrät vaihtelivat, mutta monella on keskimäärin 20 rekrytointia kerrallaan hoidettavana, mutta kuten kaikki informantit toivat esiin, rekrytointien määrät voivat vaihdella hyvinkin paljon vuoden sisällä.

Hyvin aaltoileva työkuorma, että siis yleensä se on sellainen 20, 30 olisi varmaan safe sana, että sellainen niinku perusmäärä rekrytointeja kerralla pyöritettävänä. (I8)

Näyttää siltä, että mitä enemmän rekrytoija on mukana kaikissa rekrytoinnin eri vaiheissa, sitä vähemmän hänelle rekrytointeja mahtuu. Yksi informantti kertoi, että jo 5 rekrytointia voi olla todella paljon, kun taas eräs mainitsi pärjäävänsä aivan hyvin 50 rekrytoinnin kanssa. Kuormittavuuteen liittyy myös se, kuinka haastavasta rekrytoitavasta roolista on kyse.

Kyllä mä silti koen, että toi on aivan liikaa silti tämä 20 viiva 30. Että jos halutaan tehdä rekrytoinnit kunnolla, niin niinku oikeasti kunnolla niin ihan jo siis semmoinen 5 rekryäkin samaan aikaan on tavallaan mun mielestä tarpeeksi. (12)

Tavallaan massarekrytoinnit on omasta mielestäni helppoja, että jos haetaan yhdellä sapluunalla montaa eri työntekijää, niin se on kohtalaisen helppoa, vaikka se vaatii toki työtunteja ja energiaa ja aikaa, mutta sitten taas siinä toistetaan sitä samaa kaavaa. Se on ihan erilaista palkata samalla sapluunalla versus sitten se, että sulla on 15 täysin erilaista. (11)

Aineistosta nousi esiin, että monella työmäärä on liikaa suurimman osan ajasta ja informantit halusivat karsia jostain. Sen suhteen, mihin kullakin menee eniten aikaa, vastaukset vaihtelivat. Manuaalisen työn karsiminen nousi esiin, mutta samaan aikaan esiin nousi myös ylimääräiset palaverit, kehitysprojektit sekä haastatteluiden järjestäminen. Myös suoramaku, hakijaviestintä ja CV:iden esikarsinta mainittiin asioiksi, jotka vievät liikaa aikaa ja joita haluttaisiin karsia tai keventää. Eräs informantti toi esiin, että työpäivän aikana varsinaista rekrytointien edistämisaikaa oli noin kaksi tuntia ja muu aika meni erilaisiin projekteihin sekä kyselyihin vastaamiseen. Helpotukseksi tuotiin esiin teknologiaa, jotta aikaa vieviä manuaalisia tehtäviä, mukaan lukien työtarjousten tekemistä, esikarsintaa ja haastattelukutsuja voisi keventää.

Välillä vaikea keskittyä yhteen asiaan, kun puskee monta asiaa samaan aikaan elikkä niin kun on silleen tosi täytetty päivä, mutta se yleensä on sellainen niinku pari tuntia niin kun yleisesti mitä onnistuu vähintään omaan työhön keskittyä. (15)

Mitä enemmän olis pystynyt vaikka hoitaa manuaaliset asiat jollain robotiikalla, niin se olisi säästänyt ihan valtavasti aikaa sitten siinä työn tekemisessä ja keskittymisessä sitten muihin asioihin. (18)

Vapautuneen ajan tilalle toivottiin erilaisia kehitystehtäviä ja/tai syvempää yhteistyötä rekrytoivien esihenkilöiden kanssa. Eräs informantti kuitenkin toi esiin, että ei halua mitään ylimääräistä ja haluaa keskittyä vain perustyöhön.

Aineistosta nousi esiin, että monella, mutta ei kaikilla, oli mitattavia tavoitteita, joihin yksilönä tai tiiminä tulee päästä. Harvalla nämä olivat suoraan linkittyneitä kompensatioon bonuksien muodossa. Mitattavia asioita olivat muun muassa rekrytoinnin loppuun viemisen nopeus, rekrytointien määrä, hakijoiden saaman viestinnän nopeus, palkattujen diversiteetti ja rekrytoijan oma koulutautuminen.

Nousi myös esiin, että mittaaminen on vaikeaa ja hakijakokemusta ei yhtä organisaatiota lukuun ottamatta mitattu lainkaan, vaikka sillä on nähty olevan kriittinen rooli organisaation työnantajamielikuvan ja näin ollen tulevaisuuden osaamisen turvaamisen kannalta (Miles & McCamey, 2018). Esiin nousi myös kommentteja, että mitataan enemmän määrää kuin laatua. Joskus myös esimerkiksi rekrytoinnin sulkemisaikaan vaikuttaa asioita, jotka eivät ole rekrytoijan

käsissä lainkaan, jolloin kyseinen mittari ei kerro rekrytoijan suoriutumisesta siinänsä.

No ihan hakijamääriä seurataan, että paljon vaikka meidän niinku näihin paikkoihin haetaan, mitä kokemuksia ja ne onkin noussut nyt ja sitten myös me ollaan tavallaan mitattu tai ainakin peilattu sitä edistystä erilaisiin työnantajamielikuvakyselyihin. (I4)

...jossa sitten painotettiin muun muassa sitä, että mitä enemmän kontakteja muun muassa Linkkarin kautta, niin sen parempi eli ei laatu vaan määrä. (I1)

Siis ihan suoraan sanottuna, niin mulle ei ole kerrottu, että mulla olisi mitään tiettyjä niinku jotain, että mitä seurataan jotain aikatauluja tai deadlineja tai että jonkun ajan sisällä pitäisi jotakin hoitaa, ehkä niinku toi suoraan on ainoa että siinä niinku puhutaan sitten viikosta ja tämmöistä, mutta niin kun jos puhutaan koko prosessin pituudesta ja tämmöisestä, niin ei ole ainakaan mulle päin mitään semmoista niinku mainittu. (I3)

Nousi myös esiin, että mittaaminen ylipäättään on uusi asia ja vielä ehkä etsii uo- miaan, että mitä ylipäättään on mahdollista mitata ja mitä sillä pyritään saavutta- maan, jotta mittaamista ei tehtäisi vain mittaamisen vuoksi vaan sillä olisi aito rooli rekrytoinnin kehittämisessä.

Mutta on ruvettu nyt ihan hiljattain seuraa jotain tekemisen lukuja mitä ei ole ennen ollut ollenkaan. (I10)

Yhteistyötä rekrytoivien esihenkilöiden kanssa kuvattiin kautta linjan vaihtelevaksi. Oli kokemuksia oikein tiivistä ja arvostavasta suhteesta aina yksipuoli- seen käskyttämiseen, jossa rekrytoijaa kohdeltiin kuin assistenttia ja kommuni- kointi tapahtuu vain kirjallisesti. Pääosin kuitenkin suhde vaikuttaa olevan hyvä ja erityisesti niillä rekrytoinnin ammattilaisilla, jotka ovat esihenkilön rinnalla koko rekrytoinnin elinkaaren ajan, suhde vaikuttaa tiiviimmältä. Tähän voi vai- kuttaa myös se, kuinka laajaa aluetta rekrytoija hoitaa; heillä, joilla oli tietty lii- ketoiminta-alue rajatummalla esihenkilömäärällä hoidettavanaan, suhteella on- kin ehkä mahdollisuus syventyä kuin jos hoidettavana on hyvin laaja skaala eri- laisia rekrytointeja organisaationsa sisällä.

Vaikea sanoa, että onko se nyt niinku fifty-fifty vai no ehkä mä sanoisin, että on kui- tenkin, et suurin osa niistä managereista on niinku semmoisia yhteistyöhaluisia ja niinku että ne arvostaa meidän ammattitaitoa ja ei niin kun kohtele kun jotain assaria. Mutta sitten valitettavasti osa niistä managereista on niinku sellaisia, jotka enemmän sitten kaipaa vaan apua siihen admin-puoleen. (I2)

Eli sut nähdään kuitenkin sellaisena omanlaisena asiantuntijana niistä niinku tietyistä asioista, että siinä on kuitenkin niin kun aikanaan oma esimerkki oli, kun esimies totesi mun parin kuukauden työn jälkeen, että en mä tiedä, että sä nyt se asiantuntija olet. (I5)

Syvempää se on noiden ns. omien alueiden esihenkilöiden kanssa, joiden kanssa ol- laan pidempään tehty hommia. (I10)

Suhdetta esihenkilöihin kuvailtiin tasapuoliseksi, vakiintuneeksi, sujuvaksi ja ar- vostavaksi. Esihenkilöt luottavat rekrytoijan ammattitaitoon ja kääntyvät hänen puoleensa usein jopa rekrytoinnin ulkopuolisista asioista. Negatiivisiin koke- muksiin liittyen kaikista suurimpana teemana nousi esiin ajanpuute ja yhteyden- pidon hankaluus. Koettiin, että esihenkilöillä ei tunnu olevan aikaa hoitaa omaa

vastuutaan rekrytoinnista ja heihin voi olla vaikea saada yhteys. Nousi myös esiin, että rekrytointi ja näin ollen hakijoille kommunikointi saattaa joskus viivästyä, kun esihenkilöltä ei saa vastauksia.

Mun mielestä se on aika tota vakiintunutta ja sujuvaa ja selkeätä. Mut sitten toisaalta aika etäistä ja pintapuolista niin että selkeästi puolin ja toisin halutaan päästä mahdollisimman vähällä efortilla ja mahdollisimman lyhyellä kommunikaatiolla. (I5)

Tietyllä tavalla esihenkilö näkee minut yhteistyökumppanina ja tasavertaisena tekijänä siinä ja pystyy hyödyntämään sitä mun ammattitaitoa, ja samalla minä pystyn hyödyntämään sitä esihenkilön ammattitaitoa, vaikka esimerkiksi siihen rooliin koskien. ...sovitusta asioista pidetään kiinni. (I10)

Yleisesti se tavoite on sama eli halutaan palkata henkilö niin kaikki sitten tota tietysti työskentelee sitä kohti. Että en näkisi, että siinä mitään ristiriitoja yleensä tulee sen suhteen, että ihmiset haluaisi eri asioita. Kai sitä voi sanoa, että ollaan niinku pieni projektitiimi ja totta kai nehan haluaa sitten saada sen projektin maaliin. Mutta totta kai sitten joskus voi olla tapauksia, että on vaikea saada vastauksia. (I6)

Syyksi vastaamattomuuteen arveltiin yksinkertaisesti esihenkilöiden liiallista työmäärää, johon ei ole laskettu tarpeeksi tunteja HR-asioiden hoitoon. Myös heidän tavoitteitaan mietittiin, että keskittyvätkö ne liikaa numeroihin ja budjettiin, jolloin kaikki muu tuntuu ylimääräiseltä. Mainittiin myös, että ehkä esihenkilö ei tiedä vastausta johonkin kysymykseen ja jättää siksi vastaamatta viesteihin.

Halutaan huolehtia, että se oma oman työtehtävän liiketoiminta rullaa, elikkä sitä kautta. Vaikka toi esihenkilö voi yrittää tavallaan ylläpitää sitä tiettyä kassavirtaa, että ei haluaisi, että siellä tulee notkahdus, vaikka nyt joutuu osallistumaakin oman tiimiläisensä rekrytointiin niin se on varmasti osana syytä. (I1)

Osa koki, että heiltä toivotaan vain hallinnollista apua ja olo saattaa välillä olla kuin assistentilla. Tuotiin esiin, että heidän ammattitaitonsa ei aina ole näkyvissä, kun kasvokkaista kohtaamista ei ole, joten esihenkilö ei edes tiedä, missä kaikessa rekrytoija voisi heitä auttaa. Kaikissa organisaatioissa rekrytoinnin organisointi ei ollut vielä vakiintunutta ja keskusteluista nousi esiin esihenkilöiden halu pitää tiukka ote koko rekrytoinnista, kuten he olivat aikaisemmin tehneet ennen rekrytointifunktion järjestämistä, vaikka siihen ei olisi aikaa tai taitoja.

Tää ympäristö on muutenkin niin alati muuttuva niin ehkä sitten jotkut asiat on sellaisia mistä haluaa vaan pitää kiinni ja että siinä on ehkä vähän semmoista just vanhaa käsitystä että miten rekrytointeja on ylipäättänsä tässä yrityksessä niinku hoidettu ja koska managerit on ollut tosi paljon vastuussa, siis silloin aikaisemmin. Niin tota joillekin joissain tapauksissa ihan samalla tavalla kuin missäkin muussa muutoksessa, niin aina siellä on ne jotkut, jotka on muutosvastarintaisia eikä niinku vaan suostu hyväksymään sitä muutosta, että mä luulen että se johtuu siitä. (I2)

Toki esihenkilöillä on tosi paljon vastuuta ja tiukat kalenterit ja muuta. Sitten he mielellään laittaa sen yhden sähköpostin. Sen jälkeen hommat lähtee rullaamaan maaliin asti versus se, että me kaikkien kanssa vaikka aina palaverattaisiin ja juteltaisiin ja lämmitettäisiin meidän suhdetta tai keksittäisiin jotain uutta siihen yhteistyöhön. (I4)

Esihenkilöiden kokemustaso ylipäättään rekrytoinnin saralta nousi yhdeksi suureksi teemaksi. Osa koki, että kokemattomat esihenkilöt luottivat rekrytoijaan enemmän ja heillä oli vähemmän vääriä toimintatapoja tai uskomuksia siitä, miten modernia rekrytointia hoidetaan. Toisaalta taas erittäin kokenut ja osaava

esihenkilö saattoi tehdä rekrytoijan elämän helpommaksi, kun asiat sujuvat omalla painollaan ja vakiintuneesti.

Varsinkin ne semmoiset, jotka ei tiedä ei osaa ei ole kauheasti kokemusta rekrytoineista niin sitten taas luottaa just siihen, että saa niitä näkökulmia. Saa niitä neuvoja, saa kommentteja eikä ole pelkästään niin että mennään vaan ja ainoastaan heidän ohjeidensa ja ajatustensa pohjalta eteenpäin. (I1)

Selkeästi suurin osa oli tyytyväinen omaan rooliinsa. Työtehtävien laajuus, ihmisläheisyys, rutiini, vaikuttamismahdollisuudet ja yhteistyö saivat kiitosta rekrytoijan työssä. Tyytymättömyyden yhteydessä nousi esiin työtehtävien suppeus, mutta samalla liiallinen työkuorma. Toivottiin aikaa keskittyä enemmän yhteen rekrytointiin ja samalla mahdollisuuksia vaikuttaa enemmän rekrytointistrategiaan ja ylipäättään rekrytointifunktion toimintatapoihin.

...olisi hyvä, että meillä ei tosiaan ole sitä liikaa työkuormaa, että pystyisi keskittymään yhteen rekryyn niinku enemmän mitä tavallaan nyt on vielä tässä vaiheessa niinku pystynyt. (I2)

Mahdollisuutta vaikuttaa enemmän yhteiseen pyrkimykseen ja yhteiseen strategiaan versus sitten tässä roolissa, niin sitä ei ihan hirveästi välttämättä ole. (I9)

Tyytymättömyyden yhteydessä nousi esiin toive vaikuttaa enemmän palkattavan henkilön valintaan. Myös erilaista työnantajamielikuvatyötä toivottiin lisää sekä erilaisiin kampanjoihin osallistumista. Yhteistä kaikille oli se, että aikaa toivottiin lisää ja ilman sitä roolin muuttaminen tai laajentaminen ei olisi mahdollista. Keskusteluista myös nousi esiin organisaatioiden jäähmeys asioiden muuttamisessa.

Menisi sillain vielä enemmän partnerin suuntaan. Niin että ehkä se just, että olisi vielä vähän enemmän vastuuta sitten koska nythän se on aika paljon sitä, että just että meille sanotaan, että vaikka nämä henkilöt jatkoon, nämä henkilöt ei jatkoon, että voisiko siinä olla enemmän semmoista, että meillä olisi sellaista, että hei että me suositellaan että nämä henkilöt jatkoon. (I6)

Aineiston perusteella rekrytointiammattilaisten roolit vaihtelevat ja joillain voi tulkita korostuvan enemmän hallinnollisen asiantuntijan rooli ja joillain enemmän muutosagentti tai strateginen kumppani. Samalla rekrytointiammattilaisella voi myös olla nähtävissä eri roolien dominaatiota eri aikoina tai tilanteissa. Tämän aineiston puitteissa ei kuitenkaan henkilöstöosaajan elementtejä ollut nähtävissä lainkaan.

Keegan ja Francis (2010) tuovat myös esiin, kuinka tarve tehostaa ja minimoida hallinnollisia tehtäviä on johtanut siihen, että monet HR:n vastuista ovat vuosien varrella siirtyneet pois esihenkilöille tai työntekijöille, joka saattaisi osaltaan selittää sitä, miksi aineistosta nousee esiin joidenkin rekrytointiammattilaisten kokemus assistenttina toimisesta. Palkkaava esihenkilö varmasti haluaa hyödyntää tilaisuuden vähentää omaa jo valmiiksi suurta työtaakkansa ja hyödyntää tässä rekrytointiammattilaisen apua.

Ulrich ym. (2008) jakaa HR-funktion yleisesti kahteen osaan: toinen osa, joka keskittyy päivittäiseen operatiiviseen toimintaan ja toinen osa keskittyy enemmän muutokseen ja strategiseen työhön. Hän tuo esiin, kuinka molemmilla

on tärkeä rooli yrityksen toiminnassa toimien yhteneväisesti kohti sen tavoitteita. Tätä mukailen Viitala (2021, 4.4.) jakaa henkilöstöammattilaisten, mukaan lukien rekrytointiammattilaisten, roolit operatiivisiin ja strategisiin. Saman suuntaisesti osa tämän tutkielman informanteista toimii puhtaasti operatiivisessa ja hallinnollisessa roolissa ja osalla mukaan mahtuu enemmän strategisempia ulottuvuuksia. Voisikin nähdä, että edellä mainittu tiukka jako operatiivisiin ja strategisiin rooleihin ei välttämättä palvele strategisen rekrytoinnin linjautumista (Phillips & Gully, 2015) läpi organisaation parhaimmalla mahdollisella tavalla, jos osa rekrytoinnin toteuttajista pidetään tahtomattaan strategian ulkona.

## 4.2 Strateginen kumppanuus

Strategiseen kumppanuuteen sisältyy ajatus, että ikään kuin sisäisinä konsultteina HR-kumppanit ja heidän työnsä ovat osaltaan kehittämässä organisaatioita parempaan suorituskykyyn ja samalla linjajohto ottaa aiempaa suurempaa vastuuta erilaisista HR-tehtävistä (Heizman & Fox, 2017). Aineistosta nousi esiin, että puolet rekrytointiammatillisista kokevat toimivansa tällä hetkellä strategisena kumppanina rekrytoiville esihenkilöille. Se, millä tasolla strategisuus tai kumppanuus on, riippuu kunkin informantin käsityksestä ja määritelmästä strategisesta kumppanuudesta.

Keskusteluista nousi esiin erityisesti työ diversiteetin eteen ja ylipäätään esihenkilöiden ohjaus katsomaan ajassa pidemmälle kuin vain yksittäisen paikan täyttämiseen. Rekrytoinnin ammattilaiset kokivat tukevansa esihenkilöitä rakentamaan monimuotoisia tiimejä, jotka voivat suoriutua hyvin pitkällä aikavälillä. Heidän mukaansa esihenkilöt eivät aina ymmärrä diversiteetin tärkeyttä tai ylipäätään tiimidynamiikan huomioonottaminen voi jäädä vähemmälle huomiolle.

Se, mitä pyrin itsekin tuomaan, on nimenomaan juurikin se, että täydellistä pakkausta ei edes välttämättä kannata ottaa, vaan ehkä semmoinen joka voisi vielä oppia lisää siinä roolissa ja siinä organisaatiossa ja mennä eteenpäin siellä sisällä. Eliikkä juurikin palkata niitä semmoisia tulevaisuuden tekijöitä sinne organisaatioon sisälle. (I1)

Pyrin tavallaan tekemään töitä diversiteetin eteen, että tavallaan jokaisessa organisaatiossa ja tiimissä olisi sitä erilaisuutta, että kaikki ei ole samanlaisia, koska itse näen sen suunnattomana rikkautena ja kaikki palkkaavat esihenkilöt sitä ei aina ymmärrä vaan ehkä katsoo vähän siilomaisesti tietyllä tapaa liian kapea-alaisesti sitä, että mitä voisi olla. (I7)

...sen dynamiikan huomioiminen ja niinku ehkä kyseenalaistaminen just siinä rekrytoinnissa, että onko tässä mietitty sitä, että OK sä haet nyt tämmöistä, mutta että onko tää sopiva tähän tiimiin... (I10)

Aineistosta nousi esiin esihenkilöiden jokapäiväinen valmentaminen ja sen taso riippuen siitä, kuinka kokenut esihenkilö on kyseessä. Alussa lähdetään liikkeelle perusasioista, kuten millainen on hakijalle miellyttävä ja hyvää työnantajamielikuvaa vaaliva haastattelu tai hakijaviestintä ylipäätään. Saatetaan tukea pienissäkin asioissa, kuten siinä, mitä asioita esimerkiksi haastattelussa ei lain mukaan saa kysyä tai tiimin palkkatasapainossa tukemista.



Neuvon heitä ja annan palautetta ja ohjailen niinku voimakkaammin ihan jo lähtien vaikka siitä että mimmoinen se job description on että avaan heille vaikka sitä että miten siitä saa houkuttelevampaa hakijoiden näkökulmasta ja mitä muutoksia siihen tehdään ja sitten siitä eteenpäin mitä tahansa, että missä kanavissa markkinoidaan paikkaa ja mikä ajankohta on tehokkain ja että tavallaan avaan heille niinku sitä mun näkökulmaa sinne hakijoiden suuntaan, että kun osaan peilata sitten hakijoiden kautta että mitkä olisi niinku parhaita tapoja toimia prosessin kaikissa vaiheissa. (I4)

...mikä niinku on tietyllä tavalla hyvän haastattelun piirteet, minkälaisia asioita sä saat kysyä minkälaisia asioita sä et saa kysyä kandidautilta ja miten kandin olotila tehdään mahdollisimman mukavaksi ja tän tyyppisiä asioita. Sitten voidaan käydä myös läpi, mitkä on tietyllä tavalla ehkä itselle niinku itsestään selviä, mutta se voi olla siellä esihenkilölle sitten epäselvempää, jos ei ole vaikka kauheasti kokemusta siitä, että siinä se yhteistyö ehkä niinku korostuu vielä enemmän jos on kokemattomampi vastinpari sitten siinä rekrytointiprosessissa mukana. (I3)

Toisaalta taas kokeneempien esihenkilöiden kanssa voi olla haastamista esimerkiksi positiivisten tai negatiivisten ennakkoluulojen suhteen, kun tehdään hakijavalintoja. Myös kompetenssien määrittely nousi asiaksi, jossa rekrytoinnin ammattilainen usein joutuu esihenkilöä haastamaan.

Sitten taas antaa perspektiiviä myöskin palkkaaville esihenkilöille, että pystyy ehkä vähän paremmin sitten hahmottaa, että mikä oikeasti on tärkeää ja mikä ei, että on myöskin siis tuoda vaihtoehtoja pöytään, koska sitten taas kyllä aika moni ymmärtää sen, että sinne täydellistä kandidaattia on vaikea löytää ja sitten taas toisaalta, jos löytää täydellisen ihmisen, niin onko hänelle enää mitään tarjota, jos hän on täydellinen siihen tehtävään? (I10)

Myös yleinen rekrytointimarkkinan tuntemus nousi tärkeäksi teemaksi, jossa palkkaavat esihenkilöt hyödyntävät rekrytointiammattilaisen ammattitaitoa. Aineistosta nousi esiin, että rekrytointiammatillaiset voivat tuoda tärkeää tietoa siitä, miltä markkina yleisesti tällä hetkellä näyttää, millaisia asioita juuri tämän tyyppiset osaajat etsivät, mistä löytää osaajia sekä millä palkalla ja millä eduilla he olisivat valmiit vaihtamaan työpaikkaa. Tämä tieto yhdistettynä kyseisen tiimin ja organisaation tarpeisiin ja todellisuuteen, auttaa rekrytoinnin ammattilaisista rakentamaan yksittäisiä sekä pidemmän aikavälin rekrytointistrategioita. Nousi esiin, että juuri yleinen rekrytoinnin kentän markkinatuntemus yhdistettynä oman organisaation liiketoimintatuntemukseen on avainasemassa omassa tehtävässä onnistumisessa.

Haastaa esimerkiksi palkkausmallia, että jos tietää oman kokemuksensa pohjalta, että löytyy markkinatuntemusta sen verran, että esimerkiksi osaava IT-projektipäällikkö niin ei lähde alle 5 tonnin palkalla mihinkään vastaavaan tehtävään, että yleensä vaaditaan jopa enemmän. Niin tavallaan semmoinen maanpinnalle palauttelu ystävällisesti ja hellästi toki. (I1)

Aineistosta nousi myös esiin, että osa rekrytointiammatillisista ei koe toimivansa tällä hetkellä strategisena kumppanina ja syy oli roolin vahvassa hallinnointiorientoituneisuudessa tai suuressa rekrytointien määrässä. Joko siis roolin luonne ei yksinkertaisesti mahdollista kumppanuutta, kun se on rakennettu hallinnolliseksi avustamiseksi alun perinkin tai sitten aika ei riitä kuin vain rekrytointien koordinoimiseen niiden suuren määrän vuoksi.

Saattoi olla, että ei ole aikaa perehtyä siihen, mitä esihenkilö oikeasti on hakemassa saatikka alkaa kyseenalaistamaan sitä. Vähemmät rekrytointimäärät

auttaisivat pysähtymään kysymään kysymyksiä ja selvittämään tarkemmin, mihin kyseinen tiimi on vaikkapa 5 vuoden sisään menossa. Koettiin, että ei ole aikaa rakentaa henkilökohtaisia suhteita palkkaavien esihenkilöiden kanssa.

Jos olisi vähemmän rekrytointeja mihin keskittyä niin pystyisi jotenkin perehtymään niihin paremmin ja ymmärtämään sen niinku oikeasti sen position...jotenkin jos pystyisi niin kun tekemään läheisempää yhteistyötä tai että olisi aikaa mennä tutustumaan esihenkilöihin ja tiimeihin. (I2)

Kaikilla kuitenkin aika ei ollut pääsyy kumppanuuden puuttumiseen vaan se, millä tavalla heidän roolinsa oli rakennettu. He kokivat, että rekrytointistrategiaan ei oikein voi vaikuttaa kuin lähinnä sillä tasolla, missä paikkaa voisi julkaista ja aina ei edes tätäkään. Toimintamallit ovat niin vakiintuneita, että niiden muuttamiselle ei ole tilaa tai vastuu päätöksistä on jollain muulla HR-ammattilaisella. Rekrytoinnin ammattilainen on vastuussa lähinnä vain erilaisista hallinnollisista askelista rekrytoinnin elinkaarella, kuten julkaisu tai vaikka ei kiitos -viestin lähettäminen.

Aika suorittavaa se niinku loppupeleissä on ja se on semmoista hyvin niinku tietyllä tavalla hallinnollista ja koordinoimista ja aika nopeasti se on niinku tavallaan läpi nähty, että kun on kerran vinyt jonkun rekrytointiprosessin maaliin, niin käytännössä se on sitten sitä täysin samaa jokaisessa prosessissa... Linjat tulee valmiina annettuna pitkälti tai saattaa olla että esihenkilö kysyy mielipidettä jonkun tietyn asian hoitamiseen, että kannattaako meidän vaikka avata 2 rekrytointia tai jotain tån tyyppistä että meillä on nyt tämmöiset roolit että kannattaako tehdä yksi vai 2 avausta, mutta se on hyvin pinnallista. (I3)

Aika suoraviivaisesti mennään tiukkojen prosessien mukaan niin eipä siinä hirveesti jää mahkuja yrittää yhtään enempää. (I8)

Yhtä informanttia lukuun ottamatta toivottiin, että omaa ammattitaitoa voisi hyödyntää paremmin ja toimia aitona kumppanina rekrytoiville esihenkilöille. Tähän vaadittaisiin lisää aikaa, joka tarkoittaisi vähemmän rekrytointeja per henkilö tai sitten teknologian hyödyntämistä enemmän/paremmin manuaalista työtä vaativissa tehtävissä. Keskusteluista nousi myös esiin koko tehtävänkuvien uudelleenjärjestäminen eli kumppanuuden toteutuminen vaatisi oman roolin uudelleenrakentamista ja rekrytointifunktion uudelleenorganisointia. Toisaalta eräs informantti on tyytyväinen omaan hallinnolliseen rooliinsa, sillä se sopii hänen tämänhetkiseen elämäänsä tietyssä introverttiudessaan ja hän kokisi raskaana, jos joutuisi yhtäkkiä olemaan todella tiiviissä kanssakäymisissä esihenkilöiden kanssa.

Se kyllä vähentäisi sitä, että kuinka montaa rekrytointia sä pystyt handlaa kerrallaan, jos yhtään laajemmin tekis. (I7)

Mä kyllä ihan tykkään siitä, että että. mun ei tarvitse olla semmoinen mentori niille... ..se olisi tällä hetkellä mulle vähän turhan kuormittavaa, jos mä koko aika joutuisin juttelemaan kaikkien tuttujen ja tuntemattomien kanssa ja lähteä tutustumaan...toki vaatisi ihan niinku kokonaan prosessien räjäytystä tietyllä tapaa ja tota resursoinnin uudelleenmiettimistä. (I4)

Just tää automaatio ja järjestelmien kehitys, että totta kai, että mitä vähemmän sun tarvitsee itse tehdä manuaalisesti hommia. Just, että riittäisi että sä painat pari klikkiä ja lähtee haastattelukutsu niin auttaisi. (I6)

Strategisena kumppanina toimiminen nähtiin erittäin tärkeänä organisaation suorituskyvyn kannalta. Yhteneväisesti Dineenin ym. (2023) kanssa, haastatelluista nousi esiin, kuinka rekrytoinnilla on merkittävä rooli yrityksen suorituskyvyssä turvaten tulevaisuuden osaamista. Eräs informantti nosti esiin, että harvemmin rekrytointia toteutetaan hyvin, jos sitä hoidetaan oman muun työn ohessa. Tästä aiheutuu usein sitä, että palkataan vääriä ihmisiä, saadaan huonoa palautetta hakijoilta, työnantajamielikuva kärsii tai pahimmassa tapauksessa ei noudateta lakia. Nousi myös esiin, että jos rekrytointi on olemassa omana funktiona, on se jo alku sille, että rekrytointia aletaan toteuttaa strategisesti.

Onhan se tärkeitä siinä vaiheessa, kun halutaan lähteä löytämään oikeasti hyviä tekijöitä ja kasvattaa sitä yritystä ja muutenkin niinku saamaan uutta taitoa ja ylläpitämään sitä sen yrityksen toimintakykyä, niin on se tosi tärkeä funktio. (I3)

Näen, että se on avainasemassa, mutta sitä voi toteuttaa niin monella eri tapaa. Monessa tapauksessa ja monessa organisaatiossa se on kuitenkin aliarvostettu ja nähdään vaan tukitoimenpiteenä sen sijaan, että sen arvo nähtäisi sen todellisessa potentiaalissa. (I10)

Harvemmin se rekrytointi toteutuu parhaimmalla tavalla silloin, jos se annetaan jollekulle vaan muiden työtehtävien ohkeen tehtäväksi. Mitä sitäkin tapahtuu, kun ajatellaan, että siihen ei tarvitse tai ei kannata sijoittaa, vaan se on tietyllä tapaa vaan pakollinen paha, mutta sitten taas se ehkä näkyy sitten jossain kohtaa, että alkaa tulemaan ongelmia. Palkataan vääriä ihmisiä, kuuluu ehkä vähän huonoa palautetta siitä rekrytointiprosessista... ihmiset kuitenkin puhuu siinä prosessin eri vaiheissa. (I1)

Aineistosta nousi myös esiin ajan, rahan ja maineen säästäminen, kun rekrytointi jätetään ammattilaisille, jotka voivat ohjata päätöksiä oikeaan suuntaan ja pitää työnantajamielikuvasta huolta. Mainittiin myös rekrytoivien esihenkilöiden tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen, jos rinnalla on kumppani auttamassa.

Ensinnäkin voidaan säästää siis aikaa ja rahaa ja niinku monia tällaisia asioita niin tota sehän hyödyttää sitten myös omalta osaltaan myös sitä, että meidän bisnekset pääsee tavoitteisiinsa ja heillä on tarvittavat resurssit niinku edetä eri projektien kanssa. (I2)

Onhan ihan jumalattoman tärkeä, koska jos miettii sitä, että jos lähtee yksittäinen esihenkilö niin kuin hoitamaan sen rekrytoinnin yksin oman työnsä ohella siinä on tosi iso riski sille, että siinä ei hoideta sitä työnantajabrändiä hyvin tai kandille jää tosi huono mielikuva... siinä on siis tosi paljon semmoisia niinku pieniä nyansseja ja asioita mitkä lopulta tekee siitä tosi ison kokonaisuuden. (I3)

Esiin nousi myös rekrytointifunktion tuottaman datan tärkeys sen suhteen, miten rekrytointeja toteutetaan ja mihin niitä ollaan viemässä, koska ei kukaan jaksaisi pitää yllä tilastoja, vaikka palkattujen naisten määristä tai hakijatytytyvyydestä oman muun työn ohella.

Koska siinä nyt vaan tulee niin paljon nähtyä eri rooleja ja tehtäviä mihin palkataan porukkaa ja on siinä mukana kumppanina, niin se on ehkä sellainen datan tuominen pöytään. Ehkä se on niinku se arvokkuus siinä sanoisin. (I7)

Aineistossa korostui rekrytointiammattilaisten ylpeys omasta ammattikunnastaan, sen tärkeydestä ja rekrytoinnin mahdollisuuksista, vaikka oma rooli ei vielä strategisen kumppanuuden tasolla olisikaan tai tällä hetkellä haluaisi sitä kohden mennä. Ylpeys tai rekrytoinnin tärkeyden korostuminen ei olekaan yllätys,

sillä rekrytoinnin on nähty olevan perusta koko organisaation suorituskyvyllä (Phillips & Gully, 2015), jonka myös tämän työn informantit tunnustivat.

### 4.3 Strategiseksi kumppaniksi kasvaminen

Seuraavana teemana haastatteluissa oli se, miten rekrytoinnin ammattilainen voi kasvaa strategiseksi kumppaniksi. Asiaa käsiteltiin kolmesta eri suunnasta: 1) mitä rekrytoinnin ammattilainen voi itse tehdä, 2) mitä HR-/rekrytointifunktio voi tehdä ja 3) mitä esihenkilöiden tulisi tehdä, jotta kumppanuus voisi toteutua organisaatiossa.

Liiketoiminnan ymmärtäminen ja yleisemmin rekrytointimarkkinan tuntemus korostuivat, kun puhuttiin siitä, miten rekrytoinnin ammattilainen itse voi kehittää itseään kohti strategista kumppanuutta. Nostettiin esiin, että tämä on osa rekrytoijan pätevyyttä ja ilman omaa pätevyyttä, ei voi lähteä kuvittelemaan kumppanina toimimista.

Keskusteluissa nousi siis esiin Suomen rekrytointimarkkinan tunteminen: missä ollaan tällä hetkellä taloustilanne huomioon ottaen, mistä ihmiset etsivät töitä, miten tavoittaa passiiviset hakijat, millaiset viestit toimivat ja millaisena kilpailijat näyttävät rekrytointimarkkinoilla. Nousi myös esiin datan tärkeys tässä ja markkinatutkimuksen tekeminen.

...voisi olla tällainen niinku markkina research -tyyppinen asia mitä voisi tehdä myös, että jos olis vaan aikaa...miehelläni ymmärtäisin just näiden tiettyjen KPI:tten osalta, että sitten niinku tietää jo heti, että tähän me tarvitaan niinku apuja tai niinku että tällaiset normaalit rekrytointimenetelmät että me vaan postataan se niin ei välttämättä riitä vaan me tarvitaan hirveästi mainoksia ja me tarvitaan hirveästi jotain kampanjaa tai jotain muuta. (I2)

...kiinnostunut aina tuosta markkinatutkimuksesta ja niinku datasta, niin ehkä sellainen niiden oma analysointi ja olisi kiva niinku että pystyisi sellaiseen lähtemään mukaan, että kehittäisi omaa osaamista. (I5)

Myös oman organisaation liiketoiminnan tunteminen nousi esiin sekä se fakta, että tekijöitä on vaikea lähteä etsimään ja houkuttelemaan jos ei tunne sitä, mitä he ovat tulossa tekemään. Mukana oli myös nöyrytystä sen äärelle, että ei tunne oman organisaation liiketoimintaa niin syvällä tasolla, että pystyisi käymään keskustelua samalla tasolla hakijoiden kanssa, jonka informantit kokevat vaikuttavan työnantajamielikuvaan, kun rekrytoijasta välittyy kuva, ettei hän tiedä, mistä on puhumassa.

Ensinnäkin tutustua noihin kaikkiin tiimeihin ja mitä ne niinku oikeasti tekee ja mennä vaikka vierailemaan niiden luona ja niinku käydä keskusteluja ja kysellä ihmisiltä että mitä ne niinku tekee...tietysti jotain researchiä intran materiaaleista mitä pystyisi myös niinku tekemään ihan itse, että ymmärtäisi tavallaan siitä koko organisaatiosta enemmän. (I2)

Kyllä mun mielestä se olisi se ensimmäinen, että aletaan hakea sitä ymmärrystä enemmän oman organisaation liiketoiminnasta... (I10)

...pitää lähteä liikkeelle siitä, että totta kai meidän pitäisi kanssa olla päteviä ja tietää, mistä puhutaan hakijoille, tai esihenkilöille, että mitä siinä yrityksessä ylipäätään tehdään...hankala tietty toteuttaa, kun tekniikoita ja tiimejä on superpaljon. (18)

Saman suuntaisesti nousi esiin, kuinka esimerkiksi CV:iden esikarsinta voidaan kokea haastavana, jos ei tunne ammattisanastoa tai sen lainalaisuuksia, jotta voisi tehdä päätöksiä hyvällä omalla tunnolla. Ei aina voi olla varma menevätkö oikeat henkilöt seulasta läpi ja jääkö hyviä hakijoita pois. Myös se vaikuttaa omaan uskottavuuteen esihenkilöiden silmissä ja sitä kautta kumppanuuden rakentumiseen, jos rekrytoija esittelee esikarsittujen hakijoiden longlistaa ja se on täynnä hakijoita, joiden tekninen tausta ei vastaa tehtävää. Nousi myös esiin, että esimerkiksi suorahakiessa tai ylipäätään hakijaviestinnässä pitäisi pystyä myymään tehtävää, ja se voi olla hankalaa, jos rekrytoija ei osaa vastata hakijan kysymyksiin tai kertoa tehtävän sisällöstä, sillä tasolla, millä hakija haluaisi.

...me ei siltäkään osin olla esikarsintaan päteviä, että toki me tehdään se ja meidän pitääkin tehdä se, mutta se on semmoinen suurin vaaran paikka missä niinku ihan varmasti ollaan missattu hyviä kandeja tai sitten toisaalta myös ollaan lähetetty mitä sattuu esihenkilöille, koska meillä ei ole sitä aitoa näkemystä että, mikä on oikeeta osaamista, että se on mun mielestä iso ongelmakohta kyllä mihin mulla ei ole mitään ratkaisua. (14)

Myös kokemusvuodet ja erilaisissa sekä eri kokoisissa organisaatioissa ja erilaisilla aloilla toimiminen nousi esiin yksittäisen rekrytoijan apuna kohti strategista kumppanuutta. Se tuo tietynlaista joustavuutta ja rohkeutta hypätä uusiin sekä vielä tuntemattomiin rekrytointeihin. Markkina- ja liiketoimintatuntemus nousi kuitenkin lähes yksimielisesti kaikissa keskusteluissa esiin.

Mieluiten kerryttää laaja-alaista ja niinku vaihtelevaa kokemusta. Elikkä tarkoittaa siis kokemusta erilaisista yrityksistä, eri toimialoista, eri kokoisista organisaatioista ja sitten jos mahdollisuus tarjoutuu niin myöskin erityyppisistä tehtävistä ja sitten jos pääsee vielä sen oman kotimaan ulkopuolelle harjoittelee ja opettelemaan rekrytointia siellä niin kaikki tämä on eduksi. (11)

Toinen iso teema, mikä nousi monessa haastattelussa esiin, oli rekrytointiammatilaisen niin sanotut pehmeät taidot ja erityisesti kommunikointitaidot ja erilaisen ihmisen kanssa toimeen tuleminen. Aktiivinen kuuntelu myös mainittiin sekä empaattisuus. Lisäksi nousi esiin muita kehitettäviä taitoja, kuten myyntitaidot, kielitaito, selvittelytaidot ja kokonaisuusien muodostaminen. Myös uteliaisuus mainittiin.

...myös sitten omat tällaiset soft skillit voisi sanoa, esimerkiksi jos haastatteluun miettisi, niin sellanen aktiivinen kuuntelu aika tärkeitä. (17)

Lähinnä ehkä utelias mieli, mutta tota myös erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemista... kielitaidosta on hyötyä... on hyötyä siitä, että, haluaa selvittää asioita, jos on jotain mitä ei tiedä... uskaltaa ja haluaa lähteä itse selvittämään, että mitä joku akronymi tai lyhenne esimerkiksi tarkoittaa. Mikä on yleistä tällä tietyllä toimialalla, mitä tarkoittaa, kun puhutaan jonkun tieteenalan tutkijoista tai analyytikoista, mikä on jonkun maan yleinen palkkataso jossain tietyissä tehtävissä? Niin siis tää työ vaatii paljon semmoista selvittelyä ja kokonaisuusien muodostamista. (11)

Myös tietynlainen rohkeus tuoda asioita esiin ja tarvittaessa haastaa esihenkilöitä kuin myös hakijoita nousi esiin. Liika miellyttämisenhalu voi vesittää

kumppanuuden, jos rekrytoija keskittyy liikaa miellyttämään hakijaa haastattelussa tai välttää huonojen uutisten kertomista esihenkilölle. Pitäisi löytyä rohkeutta vaatia esihenkilöltä yhteisistä aikatauluista kiinnipitämistä ja pitäisi uskaltaa olla avaamatta jotain rekrytointia, jos esihenkilöllä ei ole aikaa osallistua aloituspalaveriin. Monen kanssa keskusteltiin myös siitä, että esihenkilön mahdollisia ennakkoluuloja hakijoiden suhteen pitäisi pystyä ravistelemaan.

Rohkeus olla ehkä olla myös tiukempia esihenkilöille myös siinä, että ei me nyt avata tätä paikkaa jos ei sulla ole aikaa tähän osallistua. (I2)

Uskaltaa tuoda esiin niitä omia mielipiteitä, uskaltaa tuoda esiin niitä omia näkökulmia ja uskaltaa kertoa niistä omista fiiliksistä, kun puhutaan ehdokkaista ja tosiaan käsitellä niitä avoimesti... se ei ole aina helppoa eikä välttämättä kauhean mielekästä tuoda esihenkilölle huonoja uutisia ja vaatii selkärankaa niin sanotusti. (I1)

Yhteistyö esihenkilöiden kanssa ylipäätään nousi esille tässä kohtaa ja lähes jokainen haastateltava mainitsi, että rekrytoijan itse tulisi laittaa panoksia ihmisuhteisiin rekrytoivien esihenkilöiden kanssa. Kasvokkain tapaaminen ja myös muista kuin työasioista keskusteleminen auttavat tässä. Nousi esiin, että rekrytoijan tulisi ottaa aikaa ja mennä tutustumaan paikan päälle siihen, mitä tiimit tekevät ja miltä heidän arkensa näyttää tai vähintään kysyä paljon kysymyksiä esihenkilöltä ja tiimiläisiltä. Näin voisi alkaa ymmärtämään, minkälaisia tarpeita ja dynamiikoita tiimeissä on ja keskusteluissa alansa ammattilaisten kanssa myös substanssitietämys kasvaisi, jotta pystyisi paremmin myydä rekrytoitavaa paikkaa ja toisaalta tunnistaa osaamista paremmin.

...ylipäätään se yhteistyön tekeminen isolla y:llä. (I10)

Toki se, että tutustuisi niihin esihenkilöihin paremmin, että olisi oikeasti semmoinen luottamussuhde ja jonkin näköinen henkilökohtainen suhde. Tuntisi jokaisen noin ainakin niinku jollain pienellä tasolla, jolloin sitten se väylä olisi vielä paremmin auki yhteistyölle. (I4)

Ylipäätään oikeiden kysymysten esittäminen ja keskusteluyhteyden ruokkiminen nousi esille, oli kyseessä vaikkapa rekrytoinnin aloituspalaveri rekrytoivan esihenkilön kanssa tai kahvipöytäkeskustelu. Kävi myös ilmi, että ilman monen vuoden yhteistyötä tiettyjen esihenkilöiden kanssa, kumppanuus jää pinnalliseksi. Kautta linjan korostui ymmärrys siitä, mitä kussakin rekrytoinnissa ollaan hakemassa ja ymmärryksen eteen töiden tekeminen.

Ihan ekana, mitä enemmän on kokemusta ja yhteistyövuosia, niin siinä totta kai kehittyy ja tietty muodostuu se suhde vähän eri tavalla, että pääsee eri tavalla kiinni ton bisneksen tarpeeseen. (I7)

Siis hyvänen aika jos yrityksellä on vaikka 1000 työntekijää niin sulla on mahdottoisuus, että sä tiedät sitten minkälaiset kaikki tiimit siellä on, mutta ehkä siinä olisi kanssa sitten paremmin just, että olisi jonkinlaista keskustelua, onko se sitten keskustelua managerin kanssa just, että minkälaista henkilöä siihen tiimiin haetaan. (I6)

Toisena teemana keskusteltiin siitä, miten itse HR-organisaatio tai rekrytointifunktio voi edesauttaa kumppanuuden toteutumista. Esimerkkinä toimiminen ja rekrytointistrategian esille tuominen nousi esiin siinä, että rekrytointia aletaan arvostaa tärkeänä asiana, jonka eteen tulee tehdä töitä. Mainittiin, että ylimmän

johdon toivoisi tuovan viestiä esiin laadukkaana rekrytoinnin puolesta. Myös HR:n tulee kokonaisuutena selkeyttää sitä, kuka on vastuussa mistäkin, jotta työntekijät ja esihenkilöt tietävät, kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa.

Ehkä just se semmoinen strategia on viestiminen siis koko yritykselle ja kaikille meidän työntekijöille, että tavallaan kaikki, niinku ymmärtäisi sen, että kuinka tärkeitä se kandidattikommunikaatio on ja tää niinku kuva mikä me annetaan meidän yrityksestä ja niinku kaikki tämmöiset asiat että kuinka tärkeitä ne on. Ja se että, kuinka tärkeitä on esimerkiksi rekrytointiprosessissa, että se manageri oikeasti keskittyy siihen rekrytointiin, eikä silleen, että no avataan nyt vaan nää paikat ja odotellaan että tulee joku 500 hakemusta ja sitten vasta ruvetaan käymään, että ei se niinku toimi noin... ehkä mä koen, että olisi helpompi yrittää itsekin niinku muuttaa niitä asenteita, jos siihen tulisi apuja jostain vähän korkeammalta. (I2)

Sen pitäis tulla jo TJ:ltä asti, että ymmärrätkö te ihmiset, että tämä rekrytointistrategia on hirveän tärkeää, ettei se oo taas vaan joku mitä HR on taas keksinyt joku tämmöinen ylimääräinen juttu, joka vaikeuttaa mun työtä ja niinku tekee mulle ihan liikaa hommia vaan se, että se on oikeasti tosi tärkeää. (I10)

Myös koulutus mainittiin kaikissa haastatteluissa, oli kyseessä sitten rekrytoijien tai palkkaavien esihenkilöiden koulutus. Nousi esiin, että HR-organisaation tulee järjestää rekrytointikoulutusta palkkaaville esihenkilöille, jotta orientoituminen laadukkaaseen rekrytointiin olisi jo tehty ennen varsinaisia yksittäisiä rekrytointeja. Mainittiin, että kaikkien organisaation ihmisten tulisi olla samalla linjalla siinä, minkälaista kuvaa yrityksestä annetaan potentiaalisille hakijoille ilman vääristelyä.

Kyllä organisaatiolla on velvollisuus tietyllä tapaa kouluttaa esihenkilöitä myöskin siihen rekrytointiprosessiin, elikkä se mikä on monesti useammankin organisaation ongelma, on nimenomaan se, että esihenkilö vaihtuu niin kuin vaihtuu ihan missä tahansa, mutta sitten ei tavallaan varmisteta sitä, että siellä se osaaminen niitten uusien tulokkaiden ja uusien potentiaalisten tulokkaiden varalta säilyy. Elikkä lähinnä se, että kaikki, jotka on mukana rekrytoimassa uusia henkilöitä, että tietäisi mitä pitää sanoa organisaatiosta ja kun ei tarvitse puhua samoilla sanoilla, mutta lähinnä se, että toimisi kaikkien lakipykälien ja työehtosopimusten mukaan, ei olisi syrjivä ja antaisi jokaiselle mahdollisuuden. Ja sitten vielä toisekseen niin osaisi sitten myydä sitä organisaatiota ja tehtävää ilman että valehtelee. (I1)

Nousi myös esiin, että rekrytointikoulutuksen tulisi olla pakollinen kaikille uusille esihenkilöille osana heidän perehdytystään ja samalla pitää huolta täydennyskoulutuksesta jo kokeneille esihenkilöille. Pohjana olisi esihenkilöiden itsensä kokemukset ja palautteet rekrytoinneista. Samassa yhteydessä tuli esiin, että haasteena on rakentaa koulutuksesta sellainen, että se motivoi osallistumaan.

Se pitäisi olla enemmänkin käytäntö, kun poikkeus, että vaikka jos tulee uusi esihenkilö taloon, että tavallaan otetaan koppia hänestä heti ja HR niinku auttaa häntä sitten omalta osaltaan kohti parempaa rekrytointia. Vanhempien esihenkilöiden kohdalla, jotka on jo ollut vaikka 20 vuotta talossa niin olisiko sitten joku niinku tämmöinen ylläpitävä koulutus... voisi kysyä, mitä esihenkilö itse kokee, että on niinku niitä sudentuoppia rekrytointiprosesseissa ja ehkä niinku tätä kautta sitten sitä semmoinen yhteistyön lisääminen HR:n kanssa. (I3)

Palkkaavien esihenkilöiden koulutusten ohella, myös rekrytoijien koulutus nousi esiin. Toivottiin kattavaa koulutusta liiketoiminnasta, jonka kanssa ollaan tekemisissä. Myös ammattisanaston ja teknisen osaamisen koulutusta toivottiin ja siihen voisi hyödyntää luonnollisesti talon omaa osaamista, joka myös loisi

siltaa yhteistyölle ja keskustelulle liiketoiminnan ja rekrytoinnin välille. Nousi myös esiin, että voisi järjestää retkiä lokaatioihin, joihin rekrytoidaan, jos ne eivät sijaitse rekrytoijan toimiston välittömässä läheisyydessä.

Kyllä se vaatisi sitten sitä koulutusmahdollisuuksien tarjoamista meille, että niinku just tuosta meidän firman toiminnasta lähemmin, että millasta se tehdastyö on käytännössä ja pitäis kyllä paikan päällä sitten melkein sitten olla, että kerran vuodessa järjestettäisiin mahdollisuus käydä katsomassa ja oppimassa paikan päällä. (15)

Mä jotenkin toivoisin, että meillä olisi sellaista tech for dummies -materiaalia, koska mä haluaisin käsittää silleen ilman että mun tarvitsee oikeasti opiskella miksikään niinku insinööriksi ja tässähän voi pyytää apua niiltä meiän insinööreiltä. Välillä meillä on haasteellista löytää sellaista materiaalia, kun mä kerran kävin jonkun sellaisen koulutuksenkin missä oli esittelyssä meidän liiketoimintayksiköt niin siis siellä mentiin kuule sellaisiin kirjainyhdistelmiin, että googlettamalla ei löydä... (12)

Lopulta esiin tuotiin resurssit; on oltava tarpeeksi työntekijöitä, jotta rekrytointimäärät pysyvät maltillisina per rekrytoija, jotta rekrytoijalla on mahdollisuus rakentaa kumppanuutta. Tähän tuotiin ratkaisuksi prosessien kokonaan uudelleenmiettimistä. Myös teknologian hyödyntäminen mainittiin, jotta aikaa vapautuisi manuaalisesta työstä.

No ensinnäkin pitäisi olla ehdottomasti totta kai tarpeeksi työntekijöitä, koska siinä vaiheessa ei ainakaan voi toteutua, että jos siellä on kaikilla 50 rekrytointia, niin siinä ei ole mitään chänsiä, että siellä pystyttäisiin olemaan partnerina. Tai siis joo, onhan siinä varmasti chänsi, mutta sitten että olis pitkiä työpäiviä ja varmaan tulisi loppuun palamisia aika hyvää tahtia. (17)

Voisi automatisoida moniakkin vaiheita, että ei menisi puolet työpäivästä leikkaamiseen ja liimamiseen tai tiedon nakuttamiseen järjestelmään. (19)

Viimeisenä teemana keskusteltiin siitä, miten esihenkilöiden toiminta voi edesauttaa kumppanuuden rakentumista. Päällimmäisenä nousi esiin ajanhallinta. Useamman informantin puheista tuli esiin se, että esihenkilöillä ei ole aikaa osallistua rekrytointiprosessiin. Pohdittiin, onko syy mahdollisesti kunnianhimoisuudessa pitää yllä kassavirtaa ja budjettia, jota ylimääräinen HR-työ, kuten rekrytointi, haittaa. Toivottiin esihenkilöiltä priorisointia ja töiden järjestämistä niin, että rekrytoinnille on aikaa ja jos tämä ei onnistu, pitää viedä asia tämän omalle esihenkilölle eteenpäin. Ihmeteltiin myös, kun esihenkilöt ovat todella kiireisiä töidensä kanssa, mutta haluavat silti hoitaa melkein koko rekrytointiprosessin itse, eivätkä hyödynnä rekrytointiammattilaisen apua ja lopputulos on se, että rekrytointi hoidetaan huonosti tai jätetään prosessi roikkumaan, kun aikaa ei yksinkertaisesti ole. Tässä rekrytoija voi vaikuttaa hankalalta muistuttelijalta, kun hän koittaa pitää huolta prosessista, vaikka ei siihen varsinaisesti osallistukaan.

Meidän managerit niinku polttaa itsensä loppuun kun ne tekee töitä yötä päivää just rekrynkin kanssa halua pitää siitä kiinni ja sitten menee niin, että rekrytoija on se ärsyttävä HR joka on siellä korvassa, että hei tää pitäisi saada tehtyä niin siis en yhtään ihmettele, että ärsyttää, mutta se on heidän oma vika jos eivät ota apua vastaan, että tavallaan se pitäis tehdä alusta asti selväksi, että sopii ne yhteiset sävelet, jotta rekryn laatu pysyy hyvänä. (12)

Joissakin tapauksissa se rekrytoiva esihenkilö ei halua tai ei jostain syystä voi järjestää aikaa sille rekrytoinnille, mikä on ehkä yksi suurimmista sudenkuopista mitä voi olla,



että jos rekrytoidaan omaan tiimiin henkilöä, niin täytyyhän sulla nyt olla sitten aikaa myöskin valikoida sitä ihmistä ja käydä läpi erilaisia kandidaatteja... (I1)

Mainittiin, että on haastavaa toimia kumppanina, kun toisella osapuolella ei ole aikaa osallistua keskusteluun ja toivottiin, että esihenkilö priorisoisi kalenteriaan esimerkiksi rekrytoinnin aloituspalaverille. Syy ajanpuutteeseen voi esihenkilöiden työmäärän lisäksi olla myös se, että kyseessä on osaava henkilö, jolla on paljon kokemusta rekrytoinnista ja hän voi kokea aloituspalaverit tai muut yhteistyötä edistävät asiat ylimääräisenä ajanhukkana, kun on rekrytointi aiemminkin hyvin hoidettu minimiajankäytöllä maaliin. Kuitenkaan vaikka olisikin kokemusta, ei välttämättä ole osaamista työnantajamielikuva-asioista, jolloin olisi hyvä, että rinnalla olisi kumppani auttamassa, haastamassa ja valmentamassa, jotta rekrytointi voisi toteutua korkealla tasolla.

Kyllä sen selkeästi aistii tällaisesta usein kokeneemmasta henkilöistä, että mä en nyt sitten halua siihen hirveästi lähteä edes neuvomaan vaan mä kunnioitan sitä energiaa mikä meidän välillä on ja annan hänelle sen mahdollisimman nopean ja mutkattoman palvelun ilman ylimääräisiä palavereja. (I4)

Meillä toimiikin tosi hyvin se, että rekryn aloituspalsut on ns. pakollisia, joka avaa heti näppärästi väylän keskustelulle, mutta joskus esihenkilöillä on niinku tavallaan vaikeuksia löytää aikaa tai kiinnostusta niihin, jos kokevat, että osaavat jo homman tai mikä syy siellä nyt onkin, mutta eihän ne aina todellakaan osaa ja selittävät kandeille mitä sattuu. (I7)

Toinen esiin nouseva asia on luottamus ja toivottiin, että palkkaavat esihenkilöt luottaisivat heidän ammattitaitoonsa. Toivottiin yhteistyötä ja keskustelua sekä avointa asennetta uuden oppimiseen. Moni informantti toivoi, että esihenkilö kysyisi rohkeasti neuvoa ja olisi valmis kehittämään taitojaan rekrytoinnissa.

Avointa kommunikaatiota ehdottomasti ja ehkä sellaista niin kuin avointa asennetta ylipäätään, että minä voin oppia heiltä ja he voi oppia minulta ja kehittyä rekrytoinnissa. (I2)

Voisi myöntää sen, että se oma ajatusmaailma esimerkiksi siitä ideaalikandidaatista johonkin tiettyyn tehtävään, niin ei välttämättä ole ainoa oikea ratkaisu vaan että niitä vaihtoehtoja voi olla useampia. Ja tässä nimenomaan vaaditaan sitä avointa mieltä, että sitten pystyy avaamaan ne korvat niille muillekin vaihtoehdoille. Että jos joku haastaa niin se ei ole mitään henkilökohtaista eripuraa, vaan se on ennemminkin juuri sitä, että niinku haastetaan sitä että voisiko tässä joustaa jostain? Voisiko tässä vähän miettiä, että tää tehtäisi eri tavalla? (I1)

Epäonnistuneet rekrytoinnit, rekrytoijan osaamattomuus, huono liiketoiminnan tuntemus sekä kommunikaation puute mainittiin syiksi luottamuspulalle. Aina myös, kun yhteistyötä ei ole tai kommunikaatioväylä puuttuu, esihenkilöt eivät tiedä, mitä kaikkea rekrytoija osaa tai missä hän pystyy auttamaan. Rekrytoijan ammattitaito ei tule näkyväksi, kuten eräs informantti mainitsi.

Jos tapaisi jokaisen joskus face-to-face niin se avaisi ihan uudenlaisen luottamussäylän mikä olisi tosi tärkeä mun mielestä, mutta sitä ei tietenkään voida edellyttää tällasessa globaalissa firmassa, että pystyisi tapaamaan face-to-face edes kertaa. (I10)

Rohkeasti luottaisi meidän ammattitaitoon ja kysyisi meiltä enemmän neuvoja ja luottaisi siihen, että meillä on tästä rekrytoinnista kokemusta, että meillä on kyllä näkemyksiä ja taitoa. (I9)

Luottamusta syö ehdottomasti just se, että jos me ollaan vähän yhteyksissä, niin sitten tietenkään meidän ammattitaito ei voi paljastua heille, että se vähäinen kommunikatio kyllä tietenkin vähentää sitä luottamusta. Ja sitten myöskin se on kyllä mun mielestä aina riskinä, että koska monilla meistä rekrytoijista ei ole teknistä taustaa ja me kuitenkin rekrytoidaan teknisiin rooleihin, niin mä näen että se saattaa luoda sellaista vääristynyttä tai itse asiassa myös todellista mielikuvaa siitä, että me ei ihan hiffata mitä me tehdään ja että heillä esihenkilönä on oikeasti se parempi ammattitaito tähän, mutta siinäkin olisi tärkeä ehkä niinku esihenkilöiden erottaa se, että meillä on paras tietämys rekrystä yleisesti, kaikki työnantajamielikuva-asiat ynnä muu sellanen. (I4)

Vaikka luottamusta toivottiin, mainitsi eräs informantti myös, että aina se ei ole ansaittu ja esimerkiksi liiallisen työmäärän alla hän ei voi toteuttaa kaikkia toiveita tai tehdä rekrytointia laadukkaalla tavalla, joten ei hän sitä voi odottaa toiseltaan.

Se, että manageri olisi niinku valmis ja avoin, mutta myös että mulla olisi se kapasiteetti tehdä sitä laadukkaasti ja auttaa on toinen juttu tällä työmäärällä. (I2)

Kuten aiemmin tässä luvussa on todettu, aineistosta näkyy, kuinka toimiminen strategisena rekrytointikumppanina ei ole arkipäivää kaikilla tämän tutkielman informanteilla, mutta halu mennä sitä kohti nousi esiin melkein kaikilla. Aineiston perusteella se ei kuitenkaan onnistu ilman rekrytointiammatilaisen omaa ponnistelua, mutta samaan aikaan organisaation rakenteiden ja toimintatapojen tulee mahdollistaa kumppanuus sekä rekrytoivien esihenkilöiden tulee olla vastaanottavaisia sille. Seuraavaksi siirrytään tutkimustulosten pohdintaan sekä tutkielman luotettavuuden arviointiin.

## 5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSELLE

Tämän tutkielman aineiston perusteella strateginen rekrytointikumppanuus ei ollut vielä laajalle levinnyttä, mutta sitä pidettiin tavoittelemisen arvoisena. Saman suuntaisesti Philipsin ja Gullyn (2015) kanssa, myös tämän tutkimuksen rekrytointin ammattilaiset nostivat rekrytointin tärkeäksi, ellei jopa kaikista tärkeimmäksi HR-funktioksi yrityksen suorituskyvyn kannalta. Kuten tämän työn alussa esitelty Mehiläisen laaja rekrytointikampanja osoitti, yritykset enemmässä määrin kiinnittävät huomiota tähän ainutlaatuihin rooliin, joka rekrytoinnilla voi olla – joko siis merkittävä organisaation suorituskyvyn mahdollistaja tai päinvastoin jos huonosti toteutettu. Ottaen tämän rekrytointin tärkeän roolin huomioon, rekrytointiammattilaisten ammattitaidon hyödyntäminen on kriittistä, joka nousi esiin myös tämän tutkielman aineistosta.

Tämän tutkielman aineisto koostui informanteista, jotka työskentelevät palveluorganisaatiossa, jossa rekrytointifunktio palvelee liiketoiminnan tarpeita. Palveluorientoituneisuus siis näkyi vahvasti rekrytointiammattilaisten työssä ja voisikin sanoa, että kilpailuetua on lähdetty hakemaan asiakaskeskeisyydestä (Phillips & Gully, 2015) erityisesti niissä organisaatioissa, joissa rekrytoija toimii kumppanina palkkaavien esihenkilöiden rinnalla fyysisesti paikan päällä.

Toisaalta voidaan pohtia, millaisena esihenkilöt kokevat palvelun tai kumppanuuden tilanteessa, jossa myös heidän omalla pöydällään on HR-vas-tuita mukaan lukien rekrytointin. Olisiko parempaa palvelua, jos rekrytointi tapahtuisi piilossa eikä esihenkilön tarvitsisi käyttää siihen aikaa tai ajatuksia?

Ottaen huomioon rekrytointin ja sillä hankitun inhimillisen pääoman merkityksen yrityksen erottautumiselle (Ployhart ym. 2017) ja suorituskyvylle (Phillips & Gully, 2015), olisi sen irrottaminen rekrytoitavasta esihenkilöstä vaarallista, jota myös tämän työn tulokset puoltavat. Onhan palkattava henkilö suora alainen esihenkilölle ja puolin ja toisin olisi tärkeää saada mahdollisimman realistinen käsitys siitä, millaista on työskennellä yhdessä. Ehkä oikea kysymys onkin se, miten saada palkkaava esihenkilö motivoitumaan prosessiin osallistumisesta ja nähdä arvo yhteistyön kautta muodostuvasta palvelusta. Toisaalta voidaan

myös pohtia, onko HR:n muodostuminen palveluorganisaatioksi ylipäätään oikea suunta. Oli miten oli, tässä työssä kuuluu nimenomaan palveluorganisaatioissa työskentelevien ääni.

Tämän työn aineistossa käsiteltiin paljon yksilötason strategista rekrytointia ja sitä, miten rekrytoijat itse voivat kehittää itseään kohti strategista kumppanuutta ja toisaalta, miten rekrytoivat esihenkilöt voivat tässä auttaa. Kuten edellisessä luvussa tuli ilmi, avaimiksi rekrytointikumppanin rooliin kasvamiseen ja siinä menestymiseen nousi rekrytoijan ammattitaito tai niin sanotut rekrytoinnin lainalaisuudet pitäen sisällään rekrytointimarkkinan tuntemisen sekä vahva tuntemus liiketoiminnasta, jonka kumppanina hän toimii tai haluaisi toimia. Tätä puoltaa myös Phillips ja Gully (2015), jotka toteavat, että yksittäisen rekrytoijan osaamisella on merkittävä rooli siinä linjautuuko rekrytointi horisontaalisesti ja toteutuvatko sen strategiset tavoitteet.

Yhteneväisesti tämän työn tulosten kanssa, Qu ym. (2022) tuovat esiin, että rekrytoijan valveutuneisuus rekrytoitavasta roolista ja liiketoiminnasta vaikuttaa suuresti rekrytoinnin tuloksiin. Tämän työn tuloksista voidaankin nähdä ajoittaista turhautumista siihen, kuinka tämä tuntemus ei aina ole niin korkealla tasolla kuin, mitä rekrytointiammatillaiset haluaisivat. Tuloksista pystyy näkemään myös halun parantaa omaa osaamista ja yleisesti mennä kumppanuutta kohti, vaikka se ei vielä rekrytointiammatillaisen arkea olisikaan. Halun kasvaa strategiseksi kumppaniksi ovat tunnistaneet myös Keegan ja Francis (2010) ja kuvaavat sitä yleisemmin suunnaksi, jota kohden HR-ammattilaiset haluavat mennä legimoidessaan omaa asemaansa organisaatioissa. Toisaalta tässä työssä kuului myös päinvastaista ääntä, jossa kumppanuus ei ollut johtotähtenä, vaikka sitä yleisesti pidettiin tärkeänä asiana yrityksen suorituskyvyn kannalta. Henkilökohtaisesti saatettiin preferoida rajatumpaa ja enemmän rekrytoinnin hallinnolliseen aspektiin keskittävää roolia sen helppouden takia.

Asiansa osaavuuden lisäksi tämän työn tuloksissa korostuu myös rekrytoijan sosiaaliset taidot tai niin sanotut pehmeät taidot kumppanuussuhteen luomisessa. Ulrich ym. (2017) tuovat esiin HR-ammattilaisen tärkeimmän kompetenssin eli kyvyn toimia uskottavana aktivistina (*credible activist*) eli kyvyn rakentaa suhteita tuoden proaktiivisesti esiin omia näkökulmiaan. Tällainen tietynlainen rohkeus, haastaminen ja pitkäjänteinen suhteiden rakentaminen, johon liittyy oikeiden kysymysten esittäminen, korostui myös tämän työn tuloksissa. Tietyllä tavalla siis on paljon asioita, joita yksittäinen rekrytointiammatillainen voi kehittää matkalla kohti kumppanuutta. Toisaalta taas, jos kyseessä on persoona, joka viihtyy tutussa ja turvallisessa, tyytyy annettuun, kokee suhteiden rakentamisen haastavana tai ei mielellään tuo asioita esiin tai haasta, voi kokea matkan kohti kumppanuutta liian raskaana, vaikka kuinka olisi markkinatuntemusta tai tuntisi tukemansa liiketoiminnan paperilla.

Tuloksissa näkyy myös yhteistyön korostaminen, jota uskottavana aktivistina toimiminen vaalii. Rekrytoinnin ammatillaiset puhuivat luottamuksesta, sen rakentumisesta ja kuinka tiivis yhteistyö palkkaavien esihenkilöiden kanssa kasvattaa sitä tuoden rekrytoijan ammattitaitoa näkyväksi. Päinvastaisesti taas etänä tehtävä vain viestin välityksellä tehtävä työ ei samalla tavalla mahdollista

ammattitaidon näkyväksi tulemista. Szierbowski-Seibel ym. (2019) linkittävät juuri rekrytoijan ammattitaidon ja siihen sisältyvän liiketoiminnan tuntemuksen uskottavuuden rakentumiseen. Tämän perusteella olisi siis tärkeää, että rekrytoijan ammattitaito ja tätä kautta hänen uskottavuutensa ei jää piiloon. Voidaan nähdä, että yhteistyö ja sen kautta käydyt keskustelut tuovat rekrytointiammatilaisen tarjoaman arvon näkyviin, joka taas luo uskottavuutta, joka taas edelleen luo yhteistyölle parempaa elintilaa. Tätä kautta rekrytointiammatilaisen potentiaali voidaan hyödyntää, kun hänen osaamisensa on näkyvillä. Toki osaamisen tulisi olla sellaisella tasolla, joka kestää päivänvaloa.

Jotta yhteistyölle olisi otolliset olosuhteet vaaditaan tämän työn tulosten perusteella tarpeeksi aikaa eli maltillinen määrä rekrytointeja per rekrytoija, jotta rekrytoija voi lähteä vaalimaan tätä yhteistyötä. Lisäksi rekrytointiammatilaisen roolin ja rekrytointifunktion on oltava rakennettu niin, että kumppanuus olisi mahdollista ja rekrytointiammatilaisen vastuut eivät ole rajoitettu vain hallinnollisiin tehtäviin. Giannantonio ym. (2019) tuovatkin esiin, että on olemassa asioita, joihin yksittäinen rekrytoija ei voi vaikuttaa, joten kumppaniksi kasvaminen ei täysin ole yksittäisen rekrytointiammatilaisen käsissä, jota myös tämän tutkielman rekrytointiammatilaiset toivat esiin.

Tuloksista voidaan nähdä, että tavoitteet ja niiden mittaaminen eivät välttämättä aina palvelleet rekrytointikumppanina toimimista. Myöskään tavoitteiden ja mittaamisen historia ei ollut kaikissa organisaatioissa pitkä. Jos lähinnä mitataan rekrytointien määriä, ei se motivoi luomaan syvää yhteistyötä ja luottamusta palkkaavien esihenkilöiden kanssa vaan viemään mahdollisimman monta rekrytointia mahdollisimman nopeasti maaliin laadusta välittämättä.

Kuten Walford-Wright ja Scott-Jackson (2018) tuovat esiin, palkkaavien esihenkilöiden heikkoon luottamukseen vaikuttaa rekrytointitiimin ja sen jäsenten tavoitteiden puuttuminen tai aivan väärin asioiden mittaaminen. Yhteneväisesti Phillips ja Gully (2015) korostavat rekrytoijien tavoitteiden linjaamista yhteneväisiksi tuettavan tiimin ja koko organisaation rekrytointitavoitteiden kanssa. Jos siis rekrytointikumppanuutta pidetään tavoiteltavana asiana (kuten monen informantin organisaatiossa sitä pidettiin), tulisi myös tavoitteet ja sen myötä palkitseminen linjata sen mukaisesti.

Saman myötäisesti tuloksissa nousi esiin rekrytoivien esihenkilöiden tavoitteet, jotka usein eivät motivoi pitämään hyvää huolta heille kuuluvista HR-vastuista. Jo aiemmin keskusteltu muutos kohti kumppanuutta yleisesti ja sitä myötä HR-vastuiden siirtyminen esihenkilöille ei siis ainakaan vielä näy heille asetetuissa tavoitteissa tämän työn tulosten valossa.

Rajalliseen aikaan liittyen tuloksissa nousi esiin teknologia ja sen hyödyntäminen, jotta rekrytoijan aikaa vapautuisi merkityksellisen suhteen rakentamiseen palkkaavien esihenkilöiden kanssa. Keegan ja Francis (2010) kertovatkin, että teknologia on mahdollistanut HR-ammattilaisten työn siirtymistä kohti strategisempaa otetta. Tästä huolimatta tämän työn tuloksissa näkyy, että edelleen rekrytointiammatilaisen työpäivään mahtuu paljon manuaalista työtä, jossa on myös suuri riski inhimillisiin virheisiin eli teknologiaa voisi hyödyntää vielä paljon paremmin.

Toisaalta nousi myös esiin, että juuri vahva järjestelmäpainotteisuus vie paljon aikaa, kun kaikki tiedot täytyy viedä järjestelmään, jossa vaiheessa teknologia viekin enemmän rekrytointiammatilaisen aikaa eikä vapauta sitä. Noponen ym. (2023) tuovatkin esiin, että teknologian hyödyntäminen ei automaattisesti takaa HR:n nousemista strategiselle tasolle ja suomalaisissa yrityksissä on vielä pitkä matka sen kokonaisvaltaiselle hyödyntämiselle.

Myös HR-organisaation tai rekrytointifunktion toimintamallit tai organisointumien ovat asioita, joihin yksittäinen rekrytoija ei voi vaikuttaa. Työn tuloksista näkyy, että kumppanuuden eteenpäin viemiseksi tulisi ympäröivän organisaation tuoda rekrytointistrategiaa näkyväksi ja ymmärrettäväksi kaikille yrityksen työntekijöille mukaan lukien rekrytoivat esihenkilöt ja rekrytointiammatilaiset, jotta jokainen voisi sitoutua laadukkaaseen rekrytointiin.

Phillips ja Gully (2015) korostavat organisaation kollektiivisten käsitysten merkitystä rekrytoinnin toimintavapauden ja laadukkaan rekrytointiin sitoutumisen kannalta. Rekrytointifunktio ei saisi siis siiloutua piiloon vaan tulevaisuuden osaamisen turvaaminen pitäisi olla kaikkien asia ja esihenkilöiden ymmärtää tämä jo ennen akuuttia rekrytointiprosessia. Mirfakhar ym. (2018) korostavat myös HR-organisaation tarjoaman koulutuksen tärkeyttä, joka korostuu myös tämän työn tuloksissa. Esihenkilöiden tulisi olla valveutuneita siitä, minkälaista on laadukas ja strateginen rekrytointi, jotta he pystyisivät sitoutua rekrytointiprosessiin ja ottaa vastaan strategisen kumppanin tarjoaman hyödyn.

Phillips ja Gully (2015) tuovat myös esiin palkkaavan esihenkilön roolin strategisen rekrytoinnin onnistumisessa, sillä hän yhdessä rekrytoijan kanssa ovat yrityksen kasvot ulospäin. Myös tämän tutkielman rekrytointiammatilaiset peräänkuuluttivat palkkaavan esihenkilön osallistumista ja rekrytoinnin priorisointia tiukasta aikataulustaan, jota ilman kumppanuus ei oikein ole mahdollista. Tämän työn tulosten perusteella rekrytoija itse voi vaikuttaa osallistumishalukkuuteen omalla toiminnallaan tuoden esiin omaa uskottavuuttaan, hyödyntäen sosiaalisia taitojaan sekä taitoaan myydä. Tämän lisäksi esihenkilöiden tulee olla orientutuneita laadukkaaseen rekrytointiin, koulutettuja siihen sekä heidän tavoitteensa ja aikataulunsa tulee mahdollistaa rekrytointiin osallistumisen.

Edellisen pohjalta kumppanuus ei siis ole yksisuuntaista ja vaatii panostuksia monesta eri suunnasta. Haasteena on kuitenkin tehdä HR-asioiden, kuten rekrytoinnin, merkityksellisyys todeksi organisaatioiden ihmisille, sillä kuten tästäkin tutkielmasta tuli ilmi, jotkut palkkaavat esihenkilöt näkevät rekrytointiin liittyvät toimenpiteet ylimääräisenä varsinaista työtä häiritsevänä riesana. Todellisuudessa kuitenkin laadukas rekrytointi vaatii myös palkkaavan esihenkilön avoimuutta osallistua prosessiin, sillä vaikka kuinka rekrytoija tuntisi tukemansa liiketoiminnan, hän ei ole palkattavan henkilön kanssa töissä päivittäin tai kyseisen alan ammattilainen ja ei näin ollen voi tehdä yksin palkkauspäätöksiä. Kumppanuus sanana jo pitää sisällään oletuksen suhteesta, ei itsenäisesti, toisistaan irrallisesti tehtävästä työstä.

Tämän perusteella voidaankin vastata tämän tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli *millaiseksi suurten monikansallisten yritysten rekrytoinnin*

*ammattilaiset kokevat oman roolinsa suhteessa palkkaaviin esihenkilöihin?* Tulosten perusteella rekrytointiammattilaiset kokivat roolinsa hyvin vaihtelevaksi aina täysin hallinnollisesta apukädestä enemmän kumppanimaisempaan rooliin, jossa tehdään tiiviisti töitä esihenkilöiden kanssa heitä valmentaan rekrytoinnin saralla. Suhde saattoi olla arvostava, jossa rekrytointiammattilaisen ammattitaitoa hyödynnettiin laadukkaasti rekrytoinnin onnistumiseksi, mutta suhde saattoi myös typistyä tasolle, jossa rekrytointiammattilaista käskytetään ja hän toimii ikään kuin etäisenä assistenttina pääsemättä näyttämään tai hyödyntämään osaamisensa koko skaalaa. Strategisena rekrytointikumppanina työskentely on kuitenkin vielä kaukainen asia monelle tämän tutkielman aineiston rekrytointiammattilaiselle.

Toiseksi kysyttiin *näkevätkö rekrytointiammattilaiset strategiseksi rekrytointikumppaniksi kasvamisen tavoittelemisen arvoisena ja kuinka he pyrkivät tuon mahdollisen tavoitteen saavuttamaan tai mikä sen mahdollistaa?* Tulosten perusteella voidaan sanoa, että strategisen rekrytointikumppanin rooli on hyvin houkutteleva ja melkein kaikki aineiston informantit haluaisivat sellaisena toimia rekrytoiville esihenkilöille. Jotta tämä olisi mahdollista, tulee 1) rekrytoijan itse kehittää tuntemustaan liiketoiminnasta sekä rekrytointimarkkinasta yleisesti ja kehittää pehmeitä taitojaan, 2) HR-organisaation tai rekrytointifunktion tulee tehdä rekrytointistrategia näkyväksi ja ymmärrettäväksi jokaiselle organisaation jäsenelle, toimia esimerkkinä sekä tarjota rekrytointikoulutusta palkkaaville esihenkilöille ja koulutusta liiketoiminnasta rekrytoijille ja 3) palkkaavien esihenkilöiden tulisi priorisoida aikaa rekrytoinnille ja luottaa rekrytoijan ammattitaitoon.

Tämän tutkielman rajallisen laajuuden takia huomio on ollut vain rekrytointiammattilaisten kokemuksissa ja näkemyksissä aiheesta. Niinpä jatkotutkimuksena esitetään selvitettävän palkkaavien esihenkilöiden kokemuksia strategisesta kumppanuudesta, sillä tässä työssä heidän äänensä ei ole päässyt kuuluviin. Minkälaisia hyötyjä he kokevat saavansa rekrytointikumppanilta tai mitä he haluaisivat saada? Minkä he kokevat olevan mahdollisesti kumppanuuden esteenä? Onko kumppanuus ylipäättään tavoiteltava asia? Vastaukset näihin kysymyksiin voisivat osaltaan laajentaa ymmärrystä siitä, millä strateginen kumppanuus näyttää rekrytoinnin kontekstissa ja millä keinoin sitä voi lähteä kehittämään.

## 5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa sen kulku tulisi avata seikkaperäisesti (Hirsjärvi ym., 1997, 227), jota myös tässä tutkielmassa on pyritty tekemään avaten tutkielman taustoja sekä aineiston hankinnan sekä analysoinnin menetelmiä. Suorilla lainauksilla on pyritty tuomaan näkyväksi sitä, millä perusteilla tulintoja on tehty (Hirsjärvi ym., 1997, 22). Kuitenkin kunnioittaen tutkielmaan osallistuneiden informanttien yksityisyyttä, on heistä pyritty kertomaan mahdollisimman vähän tietoja, jotta ketään yksittäistä informanttia ei voisi tunnistaa aineistokatkelmien ja muiden tietojen perusteella.

Informanteille kerrottiin tutkielman tavoitteet, toteutustapa sekä heidän tietojensa käsittelyn periaatteet ennen haastatteluiden toteuttamista, joka liittyy heidän itsemääräämisoikeuteensa ja mahdollistaa arvioimaan halukkuutta tutkimukseen osallistumiseen (Hirsjärvi ym., 1997, 25–26).

Haastattelut, niiden purku ja analysointi tehtiin hyvin lyhyen ajan sisällä ja tutkimusta tehdessä onkin suositeltu analyysiin ryhdyttävän mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen (Hirsjärvi ym., 1997, 64; 219). Tämä auttoi pitämään haastattelut rakenteeltaan suhteellisen samantyyppisinä. Kokonaiskesto oli kaikissa 60 minuuttia noin 10 minuutin heitolla, mutta virallinen nauhoitettu osuus vaihteli 34 minuutista 67 minuuttiin. Haastattelut litteroitiin joko välittömästi niiden jälkeen tai muutaman päivän sisällä niistä Word-ohjelman litterointityökälulla.

Myös haastatteluiden aikana tehtyihin muistiinpanoihin palattiin lyhyen ajan päästä. Näin haastatteluiden aikana käyty keskustelut eivät päässeet unohtumaan. Aineiston luokittelu ja tietynlainen koodaus tehtiin manuaalisesti värien ja taulukoinnin avulla, joka ei anna samanlaista objektiivisuutta, jos se olisi tehty vaikkapa tietokoneohjelmalla. Siispä se, mihin kirjoittajan huomio on kiinnittynyt, voi olla vaikuttanut kirjoittajan taustalla, omilla kokemuksilla ja näkemyksillä.

Tekoälyn hyödyntäminen rajautui satunnaiseen kääntämiseen englanninkielisiä virkkeitä suomeksi. Ottaen huomioon tekoälykäännettyjen tekstien kömpelyyden, tuli kuitenkin käänös kirjoittaa puhtaaksi selkeälle suomen kielelle ja kääntäminen toimi lähinnä ymmärrystä lisäävänä työkaluna etsiessä oikeita suomen kielen sanoja. Lisäksi työssä hyödynnettiin Word-ohjelman tarjoamaa litterointityökälua, joka tuotti litteroidun tekstin haastattelunauhoitteista eritellen siinä esiintyvien puhujien tekstit erikseen. Tämäkään tuotos ei ollut täydellinen vaan vaati läpikäymistä ja korjaamista.

Ottaen huomioon tämän työn hyvin pienen otannan, mitään yleistyksiä siitä ei voi tehdä – se ei toki ollut tarkoitukseen laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä ja fokuksen ollessa ymmärtämisessä, ei todentamisessa (Hirsjärvi ym., 1997, 157; 176). Vaikka haastatteluista nousi hyvinkin samankaltaisia asioita esille, ovat kuitenkin informanttien organisaatiot ja heidän toimenkuvansa hyvin erilaisia, jota vastaukset myös hyvin vahvasti heijastelevat. Kaikki informantit työskentelevät kansainvälisissä suurissa yrityksissä, mutta toimialat sekä se mitä rekrytoijan työpöydälle kuuluu, vaihtelevat suuresti. Tästä syystä se, millainen kumppanuus on ylipäätään mahdollista, määrittyy jo siinä, millaiset vastuut rekrytoijalle on organisaation puolesta annettu.

Vastaukset voisivat olla hyvin erilaisia, jos haastattelut olisi käyty ainoastaan sellaisten rekrytointiammattilaisten kanssa, jotka kokevat toimivansa strategisina kumppaneina tai toisin päin. Lisäksi se olisi vaikuttanut, jos käsittelyssä olisi ollut pienet tai keskisuuret, ainoastaan Suomessa toimivat yritykset.

On myös hyvä ottaa huomioon kirjoittajan oma tausta rekrytointialalla ja sen vaikutukset työhön aina taustakirjallisuudesta haastatteluihin ja johtopäätösten tekemiseen. Jo se, kuinka tavoiteltavana kumppanuutta kirjoittaja pitää, ohjaa työtä tiettyyn suuntaan. Lisäksi on hyvä huomioida se, että kaikki informantit



ovat kirjoittajalle tuttuja, joten on olemassa vaara, että mukaan on valikoitunut hyvin samanlaisia ihmisiä samantyyppisillä arvoilla. On myös vaarana, että kirjoittaja voi tulkita informantin puhetta liian herkästi jaetun kontekstin myötä. Etäisyyden puuttumisen takia haastattelutilanteessa joillain asioilla on vaara jäädä tarkentamatta, jos ammattikieli ja -konteksti ovat yhteisiä ja informantti sekä haastateltava tulkitsevat toisiaan ennen kuin asia on edes kokonaan esitetty.

Kirjoittaja oli tietoinen edellä mainitusta ennen haastatteluita, niiden aikana sekä niiden jälkeen. Haastattelutilanteiden epämuodollinen osuus ennen ja jälkeen nauhoitettavaa osuutta mahdollisti purkaa tuntemuksia ja kuulumisia, joita ei kirjattu, nauhoitettu tai muutenkaan otettu osaksi aineistoa. Tämä jako teki tietynlaisen seinän normaalielämän ja tutkielman välille, joka mahdollisti arkielämän roolien muuttumisen informantiksi ja haastattelijaksi. Muodostui tietynlainen etäisyys, jota ei arkielämässä ole.

Kirjoittaja myös pyrki olemaan olettamatta mitään ja esimerkiksi taustatiedot käytiin läpi jokaisen kanssa yksityiskohtaisesti, vaikka kirjoittaja olisi etukäteen tietänyt, tai kuvitellut tietävänsä, informantin tittelin, kokemusvuodet tai muita taustaan liittyviä asioita. Myös muistiinpanoihin sekä litterointeihin palaaminen ehkäisi ylitulkintojen tekemistä, kun oli pakko luottaa siihen, mikä oli kirjattu ylös. Tämän kaiken sanottua, on mahdotonta, että kirjoittajan tausta tai suhde informantteihin ei vaikuttaisi tutkielmaan millään tavalla. Kuitenkin oleminen tästä tietoinen voi auttaa asetelman aiheuttamille riskeille.

Tämä työ antaa väläyksen yhden pienen rekrytointiammattilaisten joukon kokemuksista ja näkemyksistä strategisesta rekrytointikumppanuudesta. Vähintään se voi pistää ajatuksia liikkeelle haastateltavissa itsessään tai antaa lukijalle pohtimista siihen, onko rekrytointikumppanuus tavoiteltavaa ja miten siihen voisi pyrkiä.

## LÄHTEET

- Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P. & Järvenpää, M. 2019. Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management*, 15 (1), 120–138. DOI: 10.1108/BJM-11-2018-0393
- Dineen, B., Yu, K. & Stevenson-Street, J. 2023. Recruitment in personnel psychology and beyond: Where we've been working, and where we might work next. *Personnel psychology* 2023, 76 (2), 617–650. DOI: 10.1111/peps.12548
- Duunitori, 2023. Vuoden rekrytointikampanja puuttui hoitajapulaan – vahva viesti: ”Tämä on omistettu kaikille Suomen lähihoitajille”. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrygaala-vuoden-rekrytointikampanja-2023-mehilainen>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Giannantonio, C., Hurley-Hanson, A., Segrest, S., Perrewé, P. & Ferris, G. 2019. Effects of recruiter friendliness and job attribute information on recruitment outcomes. *Personnel review*, 48 (6), 1491-1506. DOI: 10.1108/PR-01-2018-0037
- Gully, S., Phillips, J. & Kim, M. 2014. Strategic Recruitment: A Multilevel Perspective. Oxford Handbook of Recruitment. Ed. Kang, Y. & Cable, D. Oxford University Press. [https://books.google.fi/books/about/The\\_Oxford\\_Handbook\\_of\\_Recruitment.html?id=ldWKmAEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.fi/books/about/The_Oxford_Handbook_of_Recruitment.html?id=ldWKmAEACAAJ&redir_esc=y)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä.
- Heizmann, H. & Fox, S. 2017. O Partner, Where Art Thou? A critical discursive analysis of HR managers' struggle for legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (13), 2026-2048. DOI: 10.1080/09585192.2017.1314974
- Keegan, A. & Francis, H. 2010. Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *International journal of human resource management*, 21 (6), 873-898. DOI: 10.1080/09585191003729341
- Lawler, E. & Mohrman, S. 2003. HR as a strategic partner: what does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26 (3), 15. [https://search-ebscohost-com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=10964093&site=ehost-live](https://search.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=10964093&site=ehost-live)
- Lawong, D., Ferris, G., Hochwarter, W. & Maher, L. 2019. Recruiter political skill and organization reputation effects on job applicant attraction in the recruitment process: A multi-study investigation. *Career development international*, 24 (4), 278-296. DOI: 10.1108/CDI-01-2019-0007
- Miles, S. & McCamey, R. 2018. The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business horizons* 2018, 61 (5), 755-764. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.05.007

- Mirfakhar, A., Trullen, J. & Valverde, M. (2018). Easier said than done: a review of antecedents influencing effective HR implementation. *International Journal of Human Resource Management*, 29 (22), 3001-3025. DOI: 10.1080/09585192.2018.1443960
- Noponen, N., Auvinen, T. Viklund, P. Leppäniemi, M. & Tiainen, J. 2023. Henkilöstöjohtamisen digitalisaatio keskisuomalaisissa PK-yrityksissä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 28 (1), 31–41. [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol28\\_no1\\_pages\\_31-41.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol28_no1_pages_31-41.pdf)
- O'Meara, B. 2013. Staffing, Systems and Strategy. Handbook of Strategic Recruitment and Selection : A Systems Approach. Emerald Group Publishing Limited. Bingley. <https://search-ebSCOhost-com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=683413&site=ehost-live>
- Phillips, J. & Gully, S. 2015. Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here? *Journal of Management*, 41 (5), 1416-1445. DOI: 10.1177/0149206315582248
- Ployhart, R., Schmitt, N. & Tippins, N. 2017. Solving the Supreme Problem: 100 Years of Selection and Recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of applied psychology*, 102 (3), 291-304. DOI: 10.1037/apl0000081
- Qu, X., Yao, X. & Zhang, W. 2022. How to define a good recruiter: a dual-process model of recruiter effect. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 16 (1). DOI: 10.1007/s12144-022-04030-w
- Saunders, N., Lewis, P. & Thornhill, A. 2019. Research Methods for Business Students. Eight Edition. Pearson. Harlow.
- Sahay, P. 2014. Design Thinking in talent Acquisition: A Practitioners Perspective. *Strategic HR review*, 13 (4/5), 170-180. DOI: 10.1108/SHR-04-2014-0027
- Suri, N. & Lakhanpal, P. 2022. People Analytics Enabling HR Strategic Partnership: A Review. *South Asian Journal of Human Resources Management* 2022, 232209372211195. DOI: 10.1177/23220937221119599
- Szierbowski-Seibel, K., Wach, B. & Kabst, R. 2019. The Collaboration of Human Resource Management and Line Management-An International Comparison. *Organization management journal*, 16 (4), 262-277. DOI: 10.1080/15416518.2019.1679076
- Ulrich, D. 1997. Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Beatty, D. 2001. From Partners to Players: Extending the HR Playing Field. *Human resource management*, 40 (4), 293-307. DOI: 10.1002/hrm.1020
- Ulrich, D., Brocbank, W., Johnsson D., Sandholtz, K., Ulrich, D. & Younger, J., 2008. HR Competences: Mastery at the Intersection of People and Business. Society for Human Resource Management. DOI: 10.1177/0974173920100422

- Ulrich, D. & Dulebohn, J. 2015. Are we there yet? What's next for HR? *Human resource management review*, 25 (2), 188-204. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2015.01.004
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M. & Brockbank, W. 2017. Competencies for HR Professionals Who Deliver Outcomes. *Employment relations today*, 44 (2), 37-44. DOI: 10.1002/ert.21623
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet ja trendit. Edita. Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5>
- Wang, L., Zhou, Y., Sanders, K., Marler, J. & Zou, Y. 2024. Determinants of effective HR analytics Implementation: An In-Depth review and a dynamic framework for future research. *Journal of business research* 2024, 170, 114312. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114312
- Walford-Wright, G. & Scott-Jackson, W. 2018. Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. *Strategic HR Review*, 17 (5), 226-233. DOI: 10.1108/SHR-08-2018-0071
- Wright, P. & Steinbach, A. 2022. Pivoting after almost 50 years of SHRM research: toward a stakeholder view. *Asia Pacific journal of human resources*, 60 (1), 22-40. DOI: 10.1111/1744-7941.12308
- Yle, 2023. Pula sairaanhoitajista ja lähihoitajista on kasvanut räjähdysmäisesti kahden vuoden aikana koko Suomessa. <https://yle.fi/a/74-20020199>

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **Perustiedot**

1. Kerrotko hieman itsestäsi (mitä teet/mikä on vastuualueesi/tittelisi?)
2. Kuinka pitkään olet työskennellyt rekrytoinnin parissa?
3. Miten rekrytointi on organisoitu yrityksessäsi?
4. Miten koet työmääräsi? Kuinka monta rekrytointia sinulla on keskimääräisesti hoidettavana samanaikaisesti?

#### **Oma rooli**

1. Millaisia (organisaation asettamia) vastuita ja tavoitteita sinulla on?
2. Kuvaile tyypillistä työpäivääsi ja siihen lukeutuvia tehtäviä. Mihin tehtäviin kuluu eniten aikaa työpäivästäsi?
3. Millaiseksi kuvailisit yhteistyötä rekrytoivien esihenkilöiden kanssa?
4. Kuinka mielekkääksi koet nykyisen roolisi? Haluaisitko muuttaa jotain? Mitä? Kenen kanssa mahdollisesta muutoksesta olisi tarpeen neuvotella, tai kenet vakuuttaa muutoksen tarpeesta?

#### **Strateginen kumppanuus**

1. Missä määrin koet toimivasi tällä hetkellä (strategisena) kumppanina rekrytoiville esihenkilöille? Miksi? Miksi et? Haluaisitko toimia?
2. Kuinka tärkeänä koet rekrytointikumppanina toimimisen yrityksen suorituskyvyn kannalta?

#### **Miten kehittyä strategiseksi kumppaniksi**

3. Mitä sinun tulisi kehittää omassa osaamisessasi, jotta voisit kehittyä strategiseksi kumppaniksi?
4. Mitä HR-/rekrytointifunktion kokonaisuutena tulisi tehdä, jotta kumppanuus olisi mahdollista?
5. Mitä esihenkilöiden tulisi tehdä, jotta kumppanuus olisi mahdollista?