

# REKRYTOINNIN KEHITTÄMINEN SÄHKÖISEN JÄRJESTELMÄN MYÖTÄ

Case: Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Marjut Kokkonen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012

Liiketalous  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t)  KOKKONEN, Marjut	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 16.11.2012
	Sivumäärä 116	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi REKRYTOINNIN KEHITTÄMINEN SÄHKÖISEN JÄRJESTELMÄN MYÖTÄ Case: Keski-Suomen sairaanhoitopiiri		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Rekrytointi elää uudistamisvaihetta erityisesti sähköisten rekrytointijärjestelmien johdosta. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin on ottanut käyttöön uuden sähköisen rekrytointijärjestelmän ja sen myötä haluaa kehittää rekrytointiprosessia tehokkaammaksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten sähköinen Kuntarekry-järjestelmä toimii Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä ja miten sitä tulisi kehittää, jotta se palvelisi paremmin Keski-Suomen sairaanhoitopiiriä. Tutkimus rajattiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointeja hoitaviin esimiehiin ja sihtereihin, jotta Kuntarekry-järjestelmän toimivuutta saadaan kehitettyä paremmaksi Kuntarekry-järjestelmän käyttäjien näkökulmasta. Tutkimuksen avulla kartoitettiin myös rekrytoinnin rooleja ja vastuita Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointiprosessin kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä, joka toimitettiin Kuntarekry-järjestelmän käyttäjille sähköpostitse. Tutkimukseen otettiin mukaan rekrytoinnin eri vaiheita hoitavia esimiehiä ja toimistosihtereitä Keski-Suomen sairaanhoitopiiristä. Otokseen valittiin 89 (N=89) henkilöä, jotka ovat olleet mukana Kuntarekry-järjestelmän käyttäjäkoulutuksessa. Tutkimuksen kannalta oleellisia vastauksia kertyi 34 (38 %) otoksesta.</p> <p>Tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstö on pääosin tyytyväinen Kuntarekry-järjestelmän toimivuuteen. Kehitettävää löydettiin järjestelmän käytön oppimisessa sekä ammatillisen osaamisen säilymisessä ja kehittämisessä. Rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden vastualueita haluttiin tarkentaa. Tutkimustulosten avulla voidaan kehittää sähköisen järjestelmän käytettävyyttä sekä rekrytointiprosessin sujuvuutta. Jatkotutkimusaiheet voisivat kohdistua rekrytoivien henkilöiden osaamiskartoitukseen tai rekrytoitavien henkilöiden toimenkuvien määrittelyyn.</p>		
Avainsanat (asiasanat) rekrytointi, rekrytointiprosessi, sähköinen rekrytointi, rekrytointijärjestelmät, kuntarekrytointi, työ-sopimuslaki		
Muut tiedot		



Author(s)  KOKKONEN, Marjut	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 16.11.2012
	Pages 116	Language Finnish
	Confidential  ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title IMPROVING RECRUITING VIA AN ELECTRONIC SYSTEM Case: Central Finland Health Care District		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by Central Finland Health Care District		
<p>Abstract</p> <p>Recruiting is evolving, particularly via electronic recruiting systems. Central Finland Health Care District has introduced a new electronic recruiting system in order to make the recruiting process more efficient. The goal of this research was to explore out how the electronic Kuntarekry-system works in the Central Finland Health Care District and how it could be improved in order to best serve the recruitment department of the health care district. The research was limited to the managers and secretaries of the recruiting department of Central Finland Health Care District so that the functionality of the Kuntarekry-system could be improved from the recruiters' point of view. The study also tried to chart the roles and responsibilities of the recruitment department in order to enhance the process of recruiting.</p> <p>The survey was made using quantitative methods. An electronic poll survey was emailed to a sample from the recruitment department. The sample consisted of managers and secretaries from the recruitment department of Central Finland Health Care District, who were dealing with the different stages of recruiting. The number of people in the sample was 89 (N=89). All of them participated in the user training of the Kuntarekry-system. The number of questions relevant to the study was 34 (38 %) of the sample.</p> <p>The topic of the research was current and interesting. It turned out that the staff of the Central Finland Health Care District is mainly satisfied with the functionality of the Kuntarekry-system. Room for improvement was found in the process of learning the system as well as in retaining and developing the know-how. The remits of the people being involved in the recruiting process wanted be sharpened. The research results can be used for enhancing the facility of the recruiting process, and the electronic system can also be improved for it to serve more effectively. Follow-up research topics could include surveying the know-how of the people being recruited or defining their job descriptions.</p>		
Keywords recruiting, recruitment process, electronic recruiting, recruiting system, township recruiting, employment contract law		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET .....</b>	<b>4</b>
1.1	Tutkimusongelma ja rajaus .....	5
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	8
1.3	Tutkimusprosessi.....	10
1.4	Tärkeimmät käsitteet .....	12
<b>2</b>	<b>TOIMEKSIANTAJA .....</b>	<b>14</b>
2.1	Keski-Suomen sairaanhoitopiiri.....	15
2.2	Henkilöstöjohtamisen kehittämisohjelma .....	16
2.3	Kuntarekry-järjestelmä .....	18
2.4	Kunta työnantajana.....	21
<b>3</b>	<b>REKRYTOINTIPROSESSI.....</b>	<b>26</b>
3.1	Alkukartoitus .....	28
3.2	Käynnistys .....	30
3.3	Seulonta .....	36
3.4	Tapaaminen.....	38
3.5	Tarkistus .....	42
3.6	Päätös.....	44
3.7	Startti .....	46
3.8	Seuranta .....	48
<b>4</b>	<b>HENKILÖSTÖN HANKINTA SÄHKÖISTYY .....</b>	<b>50</b>
4.1	Rekrytointikanavat.....	50
4.2	Sähköinen rekrytointi.....	53
4.3	Sähköiset rekrytointijärjestelmät.....	56
4.4	Muutosviestintä .....	59

<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>61</b>
5.1	Taustatiedot .....	61
5.2	Kuntarekry-järjestelmän käyttöönotto .....	63
5.3	Tukitoimet uuden järjestelmän käyttöönotossa .....	66
5.4	Kuntarekry-järjestelmän toimivuus.....	69
5.5	Hyvät puolet Kuntarekry-järjestelmässä .....	71
5.6	Kuntarekry-järjestelmän kehittämiskohteet .....	74
5.7	Toimintatapojen muutos Kuntarekry-järjestelmän myötä.....	75
5.8	Työajankäytön muutos Kuntarekry-järjestelmän myötä.....	79
5.9	Rekrytoinnin roolit .....	84
<b>6</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>87</b>
6.1	Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet .....	90
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	101
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>105</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>108</b>
	Liite 1. Saatekirje .....	108
	Liite 2. Kyselylomake .....	109
	Liite 3. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio .....	116
	<b>KUVIOT</b>	
	KUVIO 1. Rekrytointiprosessin vaiheet.....	27
	KUVIO 2. Kyselyyn vastanneet ikäryhmittäin.....	61
	KUVIO 3. Vastaajat toimialueittain .....	63
	KUVIO 4. Arvio rekrytointimäärästä vuosittain.....	65
	KUVIO 5. Hyödyllisimmät tukitoimet Kuntarekry-järjestelmän käytössä.....	68
	KUVIO 6. Työajankäytön muutos Kuntarekry-järjestelmän myötä.....	79

KUVIO 7. Työajankäytön muutos verrattuna Kuntarekry-järjestelmän avulla hoidettuihin rekrytointimääriin.....	81
KUVIO 8. Työajankäytön muutos verrattuna vuosittaiseen rekrytointimäärään ....	83
KUVIO 9. Vuosittaisen rekrytointimäärän arvio toimialueittain. ....	85

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Rekrytointimäärä Kuntarekry-järjestelmän avulla .....	62
TAULUKKO 2. Rekrytointimäärä Kuntarekry-järjestelmässä työtehtävittäin .....	64
TAULUKKO 3. Tyytyväisyys koulutukseen ja tukipalveluun .....	67
TAULUKKO 4. Vastaajien tyytyväisyys Kuntarekry-järjestelmään.....	70
TAULUKKO 5. Kuntarekry-järjestelmän hyvät puolet.....	72
TAULUKKO 6. Kuntarekry-järjestelmän merkittävimmät haasteet.....	74
TAULUKKO 7. Tehdyt toimenpiteet Kuntarekry-järjestelmän avulla .....	76

# 1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Tämä opinnäytetyö on valmistunut osana Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opintoja. Tutkimuksen toimeksiantajana on Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointiyksikkö. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on siirtynyt käyttämään sähköistä rekrytointijärjestelmää joulukuussa 2011. Uuden sähköisen järjestelmän myötä rekrytointiprosessia halutaan kehittää toimimaan taloudellisemmin ja tehokkaammin. Tässä työssä tutkitaan Kuntarekry-järjestelmän käyttöönoton kokemuksia ja annetaan ehdotuksia rekrytointiprosessin kehittämiseksi.

Henkilöstö luo yritykselle kasvot. Saadakseen osaavaa ja oikeanlaista henkilöstöä yrityksen on tiedostettava tulevaisuuden haasteet sekä kehityssuunnat yhteiskunnassa. Henkilöstön hankinta ja osaamisen kehittäminen vaativat pitkän aikavälin suunnittelua. Kilpailu osaavasta työvoimasta tulee kiristymään suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Organisaatioiden tulee olla tietoisia kiristyvistä kilpailusta sekä muuttuvista osaamistarpeista voidakseen vastata tehokkaammin tulevaisuuden haasteisiin. Henkilöstöhallinnon yksi tärkeä osatekijä on onnistunut rekrytointi. Rekrytoinnin avulla turvataan yritykselle hyvä henkilöstö sekä liiketoiminnan kannalta tarvittava osaaminen. Työmarkkinoilla vallitseva kova kilpailu sekä pula osaavasta työvoimasta edellyttävät ajantasaista ja aktiivista rekrytointia. Yritysten on helpompaa löytää osaavaa henkilöstöä, kun yritysimage on kunnossa ja mielikuva yrityksestä työnantajana on houkutteleva työmarkkinoilla.

Sähköiset rekrytointijärjestelmät ovat löytäneet paikkansa työmarkkinoilla. Yritysten omien kotisivujen lisäksi sähköisen hakemuksen jättäminen palvelee työnhakijoita, etenkin nuorta sukupolvea, Internetin käyttäjinä. Maailman muuttuessa organisaatiot pyrkivät tarjoamaan reaaliaikaisia palveluja niin asiakkaille kuin henkilöstöllekin. Pysyäkseen ajan tasalla yritysten on pystyttävä vastaamaan sähköistämisen haastei-

siin. Sähköisen asioinnin lisääntyminen edellyttää työnantajalta osaamisen kehittämistä ja tuo mukanaan juridisia vaatimuksia.

## **Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön rakenne koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan, mistä tutkimus lähti liikkeelle, ja määritellään tutkimusongelma. Tutkimusongelman kannalta esitellään oleellinen viitekehys sekä tärkeimmät käsitteet. Toisessa luvussa esitellään toimeksiantaja ja tämän strategia sekä rekrytointipolitiikka. Tutkimukseen liittyvä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstön kehittämisohjelma selvitetään tässä luvussa lukijoille. Toimeksiantajana toimii kunnallinen organisaatio, joten kuntarekrytointiin on perehdytty myös. Kolmas luku käsittelee teoriapohjaa, tämän työn kannalta olennaista rekrytointin käsitettä sekä rekrytointiprosessiin liittyviä osa-alueita. Neljännessä luvussa keskitytään sähköisen rekrytointin määrittelyihin ja muutosviestintään.

Viides luku kertoo tutkimuksen tuloksista. Tuloksissa keskitytään tärkeimpiin ilmenneisiin asioihin, joilla on merkitystä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointiprosessin kehittämiseksi ja Kuntarekry-järjestelmän toimivuuden parantamiselle. Tuloksia on havainnollistettu kuvioiden ja taulukoiden avulla selkeyttämään tutkimustulosten luettavuutta. Kuudennessa luvussa pohditaan tutkimuksen kokonaisuutta ja annetaan kehittämisehdotuksia sekä jatkotutkimusaiheita toimeksiantajalle. Tässä osiossa todennetaan tutkimuksen luotettavuus.

### **1.1 Tutkimusongelma ja rajaus**

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointipäällikön Päivi Anttilan (2012) mukaan sairaanhoitopiiri tarvitsi sähköisen rekrytointijärjestelmän palvelemaan paremmin organisaation rekrytoijia ja työnhakijoita. Tieto rekrytointiprosessin etenemisestä ei saavuttanut hakijoita riittävän nopeasti, vaan tieto saattoi jäädä rekrytoivalle yksiköl-



le valintapäätökseen asti. Rekrytoijan ja hakijan välinen viestintä piti saada sujuvammaksi ja hakijat tietoisiksi rekrytointiprosessin etenemisestä. Anttilan mukaan hakijoiden näkökulmasta ajateltuna sähköinen rekrytointijärjestelmä parantaa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työnantajakuva ja auttaa pysymään paremmin mukana työmarkkinoilla. Järjestelmä mahdollistaa sähköisen hakemuksen jättämisen järjestelmään. Rekrytoivan osapuolen näkökulmasta sähköisen järjestelmän avulla pyritään kehittämään rekrytointiprosessia tehokkaammaksi ja taloudellisemmaksi. Samanmuotoiset ja sähköisessä muodossa olevat hakemukset on helpompi ja nopeampi käsitellä ja analysoida järjestelmän avulla. Sähköinen järjestelmä yhtenäistää rekrytointiprosesseja samanlaisiksi koko organisaation tasolla. (Anttila 2012.)

Tämä opinnäytetyön muodossa tehtävä tutkimus lähti liikkeelle Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tarpeista kehittää rekrytointiprosessiaan vastaamaan nykyajan tarpeita ja analysoida uuden sähköisen rekrytointijärjestelmän toimivuutta. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri käynnisti rekrytoinnin sähköistämisen projektin toukokuussa 2011 ottamalla käyttöön sähköisen Kuntarekry-järjestelmän. Järjestelmää testattiin julkaisemalla vakituisten rekrytoinnit järjestelmän avulla. Käytön testaaminen kesti kaksi kuukautta, minkä jälkeen päätettiin ottaa järjestelmä koko organisaation käyttöön. Järjestelmän käyttöä jatkettiin kouluttamalla järjestelmän käyttäjiksi esimiehiä ja toimistosihiteereitä, jotka hoitavat rekrytoinnin eri osa-alueita. Käyttäjäkokemusten perusteella kerättiin palautetta järjestelmän toimivuudesta. Palautteen perusteella järjestelmää ja siihen liittyviä tukitoimia kehitettiin, ennen kuin järjestelmä otettiin käyttöön koko organisaatiossa.

Tämä tutkimus on osa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytoinnin sähköistämisen projektia. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Kuntarekry-järjestelmän käyttöön-oton kokemuksia ja siihen liittyvää koulutusta ja tukitoimintaa. Tutkimustulosten ja teorian pohjalta pyritään parantamaan Kuntarekry-järjestelmän toimivuutta palvelemaan paremmin sairaanhoitopiirin rekrytointeja hoitavien henkilöiden tarpeita sekä kehittämään Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointiprosessia tehokkaammaksi ja sujuvammaksi. Toimeksiantajan toiveen mukaan tutkimus toteutettiin rekry-

toijien näkökulmasta, ja mukaan ei otettu työnhakijoiden näkökulmia avoimilta työmarkkinoilta.

Tutkimuksen alussa laaditut tukikysymykset vastaavat seuraaviin kysymyksiin: Millainen Kuntarekry-järjestelmä on käyttäjien näkökulmasta? Mitä hyviä puolia Kuntarekry-järjestelmästä on havaittu? Millaisia mahdollisia ongelmia/haasteita järjestelmän käytössä on havaittu? Kuinka paljon järjestelmän avulla on rekrytoitu henkilöstöä, ja onko se ollut järkevä järjestelmä? Miten Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointiprosessia tulisi kehittää rekrytoijien näkökulmasta? Lopullinen tutkimusongelma muotoutui seuraavaksi: **Miten Kuntarekry-järjestelmää ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointiprosessia tulisi kehittää?**

Tutkimus rajattiin käsittelemään Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat käyneet Kuntarekry-järjestelmän käyttäjäkoulutuksen. Koko sairaanhoitopiirin henkilöstölle oli ilmoitettu etukäteen Kuntarekry-järjestelmän käyttöönotosta yleisellä tiedotteella. Kuntarekry-järjestelmän käyttäjäkoulutukseen valittiin kuukausittain ne työntekijät, joilla oli tulossa seuraavana kuukautena avoimia rekrytointeja. Käyttäjäkoulutuksen ovat käyneet työntekijät, joilla rekrytointi on ollut ajankohtainen. Kyselyn toteutushetkellä Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä oli ollut Kuntarekry-järjestelmä käytössä puolen vuoden ajan. Tutkimukseen otettiin mukaan vain järjestelmäkoulutuksessa käyneet henkilöt, sillä muiden mahdollisten tutkimuskohteiden osuus Kuntarekry-järjestelmän käytön kokemuksista on erittäin vähäistä eikä täten tämän tutkimuksen kannalta merkittävää.

Opinnäytetyön teoriapohjana on käytetty rekrytointia. Teoria käsitellään rekrytointiprosessin osa-alueita, sähköistä rekrytointia, kunta-alalla työskentelyä sekä rekrytointia työlainsäädännön osalta. Teorian avulla pyritään antamaan lukijalle kattava kuva kaikista rekrytointiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus keskittyi rekrytoinnin sähköistämisen lisäksi Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointiprosessin kehittämiseen, minkä vuoksi teoriassa on käsitelty rekrytointiprosessin kokonaisuutta perus-

teellisesti. Organisaatio kokee muutoksen uusien toimintatapojen myötä, minkä vuoksi muutosviestintään on perehdytty teorian lopussa.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Hirsijärvi ja muut (2004) ovat todenneet, että aiheen valinta on tärkeä sitoutumisen ja motivaation kannalta. Lopullinen tutkimuksen aihe muotoutuu monien neuvotte-  
luiden ja harkinta-aikojen jälkeen. Aiheen rajaaminen on tärkeää olennaisten asioi-  
den esille tuomiseksi poissulkien ylimääräiset ja merkityksettömät seikat. Aihealueen  
rajat voivat muokkautua vielä tarpeen mukaan tutkimuksen edetessä, mutta ne an-  
tavat pääsuuntaviivat prosessin kulussa. Aiheesta tulisi ilmetä jokin idea eli johtoaja-  
tutus, joka toimii tutkimuksen punaisena lankana. Kiinnostava ja ymmärrettävä johto-  
ajatutus selkeyttää tutkijan työtä. Johtoajatuksen avulla aineiston kerääminen ja loppu-  
tulosten arviointi on helpompaa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 60–64.)

Aihe oli tutkijalle mielenkiintoinen, koska se syvensi tutkijan henkilöstöhallinnon  
osaamista ja liiketalouden opintoja. Tutkija on erikoistunut opinnoissaan henkilöstö-  
hallintoon, minkä on kokenut mielenkiintoiseksi osaamisalueeksi. Etenkin rekrytointi  
ja henkilöstön kehittäminen ovat olleet tutkijalle erityisen kiinnostavia aiheita koko  
opintojen ajan. Henkilöstöhallintoon liittyvä tutkimus lisäsi mielenkiintoa entisestään  
ja motivoi tutkimuksen tekemiseen. Sähköisen rekrytointin lisäksi, tutkimuksen kan-  
nalta oleellista oli tarkastella rekrytointiprosessia kokonaisuudessaan ottamalla  
huomioon työlainsäädännön vaatimukset. Tutkija halusi käsitellä aihetta syvällisesti  
ja olennaiselta osalta, joten aihealue rajattiin rekrytointiprosessiin ja sähköisen rekry-  
tointin tärkeimpiin määritelmiin. Johtoajatuksena tutkija piti Kuntarekry-  
järjestelmän ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointiprosessin kehittämistä.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla pyritään mittaamaan tilastollisesti  
jotain tiettyjä ilmiöitä ja sitä kautta yleistämään. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa  
käytetään mahdollisimman tarkkoja mittausmenetelmiä käsittelemällä tutkimusai-

neistoja tilastotieteen menetelmin oikeiden johtopäätösten tekemiseksi. Määrällisen tutkimuksen tekeminen edellyttää riittävän tarkkaa käsitystä tutkittavasta aiheesta. Kanasen (2010) mukaan kvantitatiivinen tutkimus lähtee liikkeelle tutkimusongelmasta, joka pyritään ratkaisemaan tieteellisin keinoin. Tutkimusongelman avulla määritellään tutkimuskysymykset. Tutkimusongelmaan ruvetaan hakemaan vastauksia aiheeseen liittyvän aineiston ja tukikysymysten avulla. Valmiit teoriat ja mallit auttavat muotoilemaan merkityksellisiä tutkimuskysymyksiä, joissa on jo valmiiksi kuvattu tutkittavaa ilmiötä sekä tekijöiden välisiä vaikutus- ja riippuvuussuhteita. (Kananen 2010, 74–75.)

Tässä työssä tutkimusongelma ratkaistaan kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleistämään, onko järjestelmän käyttäjien yleinen mielipide Kuntarekry-järjestelmästä positiivinen vai negatiivinen. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään yleistämään käyttäjäjoukon samankaltaisia arvioita verrattuna kohdennettuun otokseen. Kvalitatiiviseen tutkimustapaan ei päädytty sen vuoksi, koska mielipiteiden jako olisi ollut kirjavaa eikä määrällisten tulosten pohjalta syntyvää yleistämistä olisi voinut tehdä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla Kuntarekry-järjestelmän toimivuuden analysointi on selkeämpää.

Kvantitatiivisen tutkimuksen esitutkimuksena kerättiin palautetta Kuntarekry-järjestelmän käyttäjäkoulutukseen osallistuneilta henkilöiltä. Vapaamuotoisen palautetilaisuuden tarkoitus oli kerätä mielipiteitä ja käyttäjäkokemuksia järjestelmästä, joita voitaisiin hyödyntää varsinaisen kyselylomakkeen laadinnassa. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa esitutkimuksellista materiaalia saatiin myös lehtihaastattelusta, joka oli laadittu helmikuussa 2012 koskien Kuntarekry-järjestelmän käyttöönoton kokemuksia.

### 1.3 Tutkimusprosessi

Tutkimus aloitettiin tammikuussa 2012. Tutkija sai toimeksiannon joulukuussa 2011 Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointipäälliköltä Päivi Anttilalta ja rekrytointiasiantuntijalta Sanna Peltoniemeltä. Toimeksiannon pohjalta tutkija laati tutkimussuunnitelman, jonka hyväksyi ohjaava opettaja. Tutkimussuunnitelman mukaan työn valmistumiselle alustavaksi aikatauluksi asetettiin toukokuu 2012, mutta molempuolisten kiireiden vuoksi aikataulua jatkettiin marraskuulle 2012. Tutkimussuunnitelmasta ilmenivät aikataulu, tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet, tutkimuksessa käytettävä teoriapohja sekä käytettävät tutkimusmenetelmät. Tutkija perehtyi aiheeseen liittyvään teoriaan jo tutkimussuunnitelmaa laadittaessa, jotta sai kattavan tutkimussuunnitelman laadittua. Tutkijan aloitti teoriapohjan kirjoittamisen tammikuussa 2012 ja täydensi sitä tutkimuksen edetessä.

Tutkija haastatteli Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointipäällikkö Päivi Anttilaa kattavamman tutkimusaineiston saamiseksi. Haastattelussa paneuduttiin sairaanhoitopiirin rekrytointin toimintatapoihin ja odotuksiin Kuntarekry-järjestelmän suhteen sekä rekrytointin sähköistämisen tavoitteisiin. Haastattelu suoritettiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirin toimistolla 14.5.2012. Haastattelun kesto oli 1,5 tuntia, ja se nauhoitettiin. Haastattelu litteroitiin ja tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot kirjattiin raporttiin. Haastattelussa ilmenneiden asioiden, valitun teorian ja tutkimustulosten keskinäisiä vaikutussuhteita on tarkasteltu tutkimuksen edetessä.

Artikkeli koskien Kuntarekry-järjestelmän käyttöä julkaistiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstölehdessä. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Kuntarekry-järjestelmän käyttäjäkoulutuksessa käyneet kaksi työntekijää vastasivat artikkeliin liittyvään haastatteluun. Haastateltavien mielestä ennako-odotukset järjestelmää kohtaan täyttyivät järjestelmän selkeyden myötä. Heidän mielestään järjestelmä säästää työaikaa mahdollistaen hakemusten seuraamisen jo hakuajana sekä valmiiden viestien ja kirjepohjien hyödyntämisen. Järjestelmän parhaaksi puoleksi haasta-

teltavat mielsivät prosessin näkyvyyden ja nopean etenemisen. Järjestelmää he halusivat parantaa selkeyttämällä yhteenvetoja ja lisäämällä esikatselumahdollisuuksia. Haastattelussa ilmenneitä seikkoja käytettiin hyödyksi varsinaista kyselylomaketta suunniteltaessa.

Kattavamman tutkimusaineiston tavoittelemiseksi kvantitatiivista tutkimusta pohjustettiin keräämällä käyttäjäkoulutuksessa mukana olleilta palautetta. Palautetilaisuus toteutettiin aamukahvipalaverin muodossa toimeksiantajan toimesta. Henkilöstöä motivoitiin osallistumaan palautetilaisuuteen jakamalla projektissa mukana olleille pienet lahjat vaivannäöstä. Haastattelukysymykset mietittiin toimeksiantajan ja tutkijan kanssa yhdessä. Palaverin aikataulun rajallisuuden vuoksi päädyttiin kahteen kysymykseen: ”Mikä toimii hyvin Kuntarekry-järjestelmässä?” ja ”Mitä kehitysideoita/huomioita mielestäsi on Kuntarekry-järjestelmässä?”. Palautetta kerättiin suullisesti pienissä ryhmissä, ja ilmenneet asiat kirjattiin ylös. Palautetilaisuus keräsi 20 henkeä, ja siellä ilmenneitä asioita hyödynnettiin kyselylomakkeen suunnittelussa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomake rakennettiin palautetilaisuudesta saadun aineiston, lehtiartikkelissa julkaistun haastattelun, tutkimusongelman, toimeksiantajan tavoitteiden ja tutkijan valitseman teorian pohjalta. Kyselylomake luotiin etenevästi loogisesti, ja kysymykset olivat selkeitä. Kyselylomake jakautui neljään osaan: taustatiedot, Kuntarekry-järjestelmän käyttöönotto, järjestelmän toimivuus ja rekrytoinnin toimintamalli. Pakollisten vastausten asetuksilla haluttiin taata tarvittava määrä vastauksia, ennen kuin vastaajalla olisi mahdollisuus siirtyä kyselyssä eteenpäin. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä, joihin vastaajalla oli mahdollisuus kirjoittaa kysymyksiensä herättämiä mielipiteitään. Kysely toteutettiin sähköisen Webropol-kyselyohjelmiston avulla. Kysymyksiä kertyi yhteensä 17 sekä kuusi erillistä avoimien vastauksien tekstikenttää.

Havaintoaineisto eli määrälliseen tutkimukseen osallistujat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tutkimukseen otettiin mukaan kaikki Kuntarekry-järjestelmän käyttäjiksi koulutetut esimiehet ja sihteerit, koska heillä oli kokemusta järjestelmän käy-

töstä. Tutkimukseen osallistuvilla lähetettiin sähköinen saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja toteuttaja. Saatekirje sisälsi linkin sähköiseen kyselylomakkeeseen (liite 2). Määrällinen tutkimus lähetettiin yhteensä 89:lle Kuntarekry-järjestelmän käyttäjälle. Yhdeksän työntekijää kyselylinkin saaneista ilmoitti olevansa lomalla vastausajankohtana. Vastausaikaa annettiin viisi päivää, jonka aikana lähetettiin muistutusviesti. Muistutusviestiä lähetettäessä vastauksia oli kertynyt 20. Lomalla olijoille lähetettiin muistutusviesti seuraavalla viikolla, jotta heillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn lomalta saavuttaessa. Kysely oli avoinna viikon, ja se toteutettiin 28.5.–4.6.2012.

Vastauksia määrälliseen tutkimukseen kertyi yhteensä 37, mikä oli 42 % otoksesta (N=89). Tutkimusongelman kannalta oleellisia vastauksia käsiteltiin 34 vastaajan osalta (38 % otoksesta), koska heillä oli kokemusta Kuntarekry-järjestelmän käytöstä. Tutkija analysoi tuloksia ja teki niistä toimeksiantajalle yhteenvedon sekä diaesityksen jaettavaksi toimeksiantajan organisaatiossa eteenpäin. Ensimmäinen tiivistelmä tuloksista lähetettiin henkilöstöjohtajalle ja muille henkilöstöjohtamisen työntekijöille kesäkuussa 2012. Heinäkuussa tutkija teki keskeisimmistä tuloksista kattavamman diaesityksen, joka julkaistiin koko henkilöstön nähtäväksi intranetissä. Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantaja toteutti Kuntarekry-järjestelmän kehittämistoimenpiteitä. Tulosten lopullinen analysointi ja yhdistäminen teoriaan alkoivat muotoutua opinnäytetyöraporttiin elokuussa 2012. Analysoinnin pohjalta syntyivät johtopäätökset ja kehittämisideat.

#### 1.4 Tärkeimmät käsitteet

**Rekrytointi** -sana voidaan yhdistää useaan eri kieleen. Ranskankielessä verbi *recruter* käännetään suomessa verbiksi rekrytoida. Ruotsin kielessä sana *rekryt* viittaa sotilasorganisaatioon, joka suomennetaan alokkaaksi eli palvelukseen otettavaksi henkilökösi. Suomen kielessä sana *rekrytointi* on myös jalkautunut sotilasorganisaatiosta, jossa se liitetään värväystapahtumaan. Termi rekrytointi mielletään käsittämään suomen

kielessä nykyään kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka koskevat uuden henkilön etsintää ja arviointia sekä perehdyttämistä uuteen työsuhteeseen. (Koivisto 2004, 22–23.)

*”Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilövalintaa ja rekrytointiprosessilla kaikkia niitä perättäisiä tapahtumia, joiden avulla toteutetaan onnistunut henkilövalinta.” (Koivisto 2004, 23).*

**Rekrytointiprosessiin** sisältyvät kaikki uuden työntekijän hankintaan liittyvät toimenpiteet. Työntekijän hankinta lähtee liikkeelle työvoiman tarpeesta ja päättyy haluttuun ratkaisuun. Rekrytointiprosessiin kuuluvat suunnittelu-, toteutus- ja päätöksentekovaihe sekä työsuhteen alussa toteutettu seurantavaihe. (Markkanen 2002, 9.) Tässä työssä käsitellään henkilöstön hankintaan liittyvää kokonaisvaltaista projektia rekrytointiprosessina.

**Sähköisen hallinnon** tekninen määritelmä sisältää sähköiset asiointipalvelut, sähköiset asianhallintajärjestelmät, perus- ja taustajärjestelmät sekä näitä yhdistävät tietoverkot ja näitä palveluita käyttävät toimijat. Voutilainen (2006) määrittelee sähköisen hallinnon seuraavasti:

*Sähköinen hallinto ymmärretään toiminnalliseksi prosessikokonaisuudeksi, jossa hyödynnetään informaatio- ja viestintäteknologia palveluita, joihin lainsäädännöllisten asiankäsittelyprosessien eri vaiheet ja niihin liittyvät viranomais-toiminnot tukeutuvat. ( Voutilainen 2006, 2.)*

Sähköisen hallinnon tavoitteena on siirtää ja käsitellä tietoa nopeasti. Sähköisen tiedonsiirron toimimiseen tarvitaan asianmukaisten laitteiden lisäksi niihin sopivat ohjelmat sekä henkilöitä, jotka osaavat käyttää sen potentiaalia. Sen lisäksi, että ohjelmien resursseja osataan hyödyntää, on niiden kanssa opittava elämään. Suurimman hyödyn informaatioteknologiasta saa, kun osaa käsitellä sähköisessä muodossa olevaa tietoa. Sähköisessä muodossa voidaan käsitellä huomattavasti enemmän ja tehokkaammin tietoa kuin perinteisellä paperiversiolla. (Grönroos 2003, 211–233.)



**Sähköisellä asioinnilla** tarkoitetaan tiedonsiirtoa, palvelujen tuottamista ja asiakkaan ja palveluntuottajan välistä asiointia sähköisten palvelujen avulla osittain tai kokonaan. (Toivanen 2006, 34.)

**Sähköinen rekrytointi** voidaan havainnollistaa Peter Cappellin (2001) mukaan neliportaisesti. Ensimmäisessä portaassa houkutellaan ehdokkaita yritysimagon avulla. Yrityksen kotisivuilla tulisi ilmetä selkeästi houkutteleva työnantajamielikuva Internetin käyttäjälle. Toisen vaiheen aikana karsitaan potentiaaliset hakijat määrittelemällä kelpoisuusehdot tai työtehtävälle asetetut vaatimukset. Seuraavalle portaalle noustessa tulee huomioida verkkorekrytoinnin nopeus ja ajantasaisuus. Potentiaalisten ehdokkaiden mielenkiinnon turvaamiseksi yhteyden ottaminen henkilökohtaisesti on tärkeää. On muistettava, että Internet on vain väline yhteyksien luomiseen. Neljännessä vaiheessa siirrytään Internetin sijasta henkilökohtaiseen kontaktiin. Tästä eteenpäin rekrytointiprosessia jatketaan tapaamisten parissa, kuten haastatteluilla ja henkilöarvioinnilla. (Markkanen 2005, 109.)

## 2 TOIMEKSIANTAJA

Luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja ja tämän strategia sekä henkilöstöjohtamisen suuntaviivat. Luvussa kerrotaan myös toimeksiantajan eli Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöjohtamisen kehittämisohjelmasta, jonka pohjalta rekrytoinnin sähköistämisen projekti on saanut alkunsa. Toimeksiantajan käytössä olevan sähköisen rekrytointijärjestelmän esittely on lisätty tähän lukuun. Kuntarekrytointijärjestelmä liittyy olennaisesti tähän työhön, ja sen toimivuutta ja hyödyllisyyttä tutkittiin tässä työssä sähköisen kyselyn avulla. Luvun lopussa on pohdittu kunnallisen rekrytoinnin näkökulmaa sekä siihen liittyviä haasteita. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio on kuvattu liitteessä 3.

## 2.1 Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on 23 keskisuomalaisen kunnan omistuksessa toimiva kuntayhtymä. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tehtäviin kuuluu edistää ja ylläpitää keskisuomalaisten terveyttä ja toimintakykyä tarjoamalla asiakkailleen laadukkaita erikoissairaanhoidon palveluja. Erikoissairaanhoidon turvaamiseksi Keski-Suomen sairaanhoitopiiri toimii yhteistyössä terveyskeskusten, Jokilaakson sairaalan, Kuopion yliopistollisen sairaalan ja usean muuan erityistason palveluja tarjoavien sairaaloiden kanssa. Lähes kaikki erityisalajat ovat edustettuina sädesairaalaista syöpätautien hoitoon Suomen suurimmassa ei-yliopistollisessa sairaanhoitopiirissä. Sairaanhoitopiirin vahvuutena ovat laaja tutkimus- ja koulutustoiminta, sitoutunut henkilökunta sekä luottamuksellinen yhteistyö terveyskeskusten kanssa. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2011.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri jakaantuu hallinnollisesti kuuteen toimialueeseen, jotka jakautuvat vielä omiin vastualueisiin. Lisäksi kliininen laboratorio, tietohallinto, pesula, ruokapalvelu sekä Keski-Suomen Seututerveyskeskus toimivat liikelaitoksina Keski-Suomen sairaanhoitopiirin yhteydessä (liite 3). Kokonaisuudessaan sairaanhoitopiiri työllistää noin 4 200 työntekijää, joista 400 on lääkäreitä ja hoitohenkilöstöä 2 450. Sairaanhoitopiirin vahvuutena ovat kannustava työympäristö sekä tiivis yhteistyö perusterveydenhuollon kanssa. Sairaanhoitopiirin keskus sijaitsee Jyväskylässä. Vuoden 2010 toiminnan menot olivat reilu 250 miljoonaa euroa. Potilaita sairaanhoitopiirillä oli vuonna 2010 vajaa 90 000 henkilöä ja hoitopäiviä kertyi 170 220 päivää. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2011.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin toimintaa ohjaavat voimassa oleva lainsäädäntö, sairaanhoitopiirin strategian mukaiset säännöt sekä ohjelmat. Vuosittain tarkastettavat strategiset hankkeet perustuvat suurten linjausten strategioihin. Lähivuosien suunnitelmia linjaavat toiminnalliset tavoitteet: terveydenhuollon turvaaminen painottaen hoidon saatavuutta, ennalta ehkäisevä toiminta, henkilöstön ja osaamisen

kehittäminen sekä toimintojen ja rakenteiden uusiminen. Sairaanhoidopiirin lähi-  
vuosien toimintaa ohjaa terveydenhuollon järjestämissuunnitelma, jonka valtuusto  
on hyväksynyt. Valtioneuvoston asetuksen (1019/2004) mukaan sairaanhoidopiirin  
tulee yhdessä alueen kuntien kanssa laatia valtuustokausittain terveydenhuollon  
palveluiden järjestämissuunnitelma. Suunnitelman avulla sovitaan yhteistyöstä ja  
palveluiden yhteensovittamisesta alueella toimivien sairaaloiden, terveyskeskusten ja  
terveydenhuollon toimintayksiköiden kanssa. Sopimusohjausprosessin avulla sovi-  
taan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon toiminnasta yhteisesti terveys-  
keskusten ja kuntien kanssa. (Keski-Suomen sairaanhoidopiiri 2011.)

Valtuusto käyttää ylintä päätösvaltaa Keski-Suomen sairaanhoidopiirissä. Valtuuston  
alaisuudessa toimii tarkastuslautakunta. Hallitus käyttää toimeenpanovaltaa, ja sen  
tehtävänä on johtaa ja kehittää sairaanhoidopiirin toimintaa vahvistetun strategian  
mukaisesti. Erikoissairaanhoidon palvelujen saatavuus, palvelutuotannon yhteenso-  
vittaminen sekä toimintaa ohjaavat yleiset periaatteet ovat osittain hallituksen vas-  
tuulla. Sairaanhoidopiirin johtaja, johtajaylilääkäri sekä hallintoylihoitaja johtavat  
toimintaa virkamiestasolla. Virkamiesjohdon tasolla toimii sairaanhoidopiirin johto-  
ryhmä, johon kuuluvat johtavat viranhaltijat, toimialueiden johtajat sekä henkilöstön  
edustaja, joka vaihtuu vuosittain. Johtoryhmä vastaa kokonaisuudesta valmiste-  
lemalla ja koordinoimalla toimintaa. (Keski-Suomen sairaanhoidopiiri 2011.)

Rekrytointi on yksi henkilöstöpalveluiden (hr) osa-alue. Henkilöstöpalvelut kuuluvat  
yhtenä osana Keski-Suomen sairaanhoidopiirin ns. tukipalveluihin. Rekrytoinnin teh-  
tävänä on linjata sairaanhoidopiirin rekrytoinnin käytäntöjä sekä tukea ja neuvoa  
esimiehiä rekrytoinneissa. (Anttila 2012.)

## **2.2 Henkilöstöjohtamisen kehittämisohjelma**

Keski-Suomen sairaanhoidopiiri on luonut Happi-ohjelman, jonka tarkoitus on kehit-  
tää henkilöstöjohtamista vuosina 2011–2015. Happi-ohjelma koostuu henkilöstöjoh-  
tamisen eri osa-alueiden toimintamallien määrittely- ja käyttöönottoprojekteista.

Happi-ohjelman visiona vuoteen 2015 on varmistaa sairaanhoitopiirin osaavan henkilöstön sitoutuminen, riittävyys ja saatavuus sekä parantaa tehokkailla, yhtenäisillä ja nykyaikaisilla toimintamalleilla sairaanhoitopiirin kaikkien toimintojen tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Sairaanhoitopiirin henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen kuuluu yhtenä osa-alueena rekrytointiprosessi. Osana Happi-projektia toteutetaan rekrytoinnin sähköistämisen projekti. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2011.)

### **Rekrytoinnin sähköistämisen projekti**

Rekrytoinnin sähköistämisen projekti kuuluu osana Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Happi-ohjelmaan. Rekrytoinnin sähköistäminen -projektin tavoitteena on määritellä yhtenäinen sairaanhoitopiirin rekrytoinnin toimintamalli ja ottaa käyttöön valtakunnallinen Kuntarekry-järjestelmän sovellus ja rekrytointipalvelu. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2011.)

Rekrytoinnin sähköistämisen projektin strategisena tavoitteena on:

- parantaa sairaanhoitopiirin vetovoimaisuutta työnantajana sekä tukea osaavan henkilöstön riittävyys ja saatavuus
- vapauttaa sairaanhoitopiirin eri yksiköiden työpanosta henkilöstön ja toiminnan johtamiseen ja ydintoimintaan
- ottaa käyttöön nykyaikaiset, tehokkaat ja yhtenäiset rekrytoinnin toimintamallit
- vahvistaa sairaanhoitopiirin rekrytointiosaamista sekä parantaa rekrytointien laatua
- toteuttaa projekti valtakunnallisessa ja seudullisessa yhteistyössä kehityksessä mukana pysyen. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2011.)

Rekrytoinnin sähköistämisen myötä pyritään parantamaan sairaanhoitopiirin rekrytoinnin ulkoisten ja sisäisten verkkosivustojen houkuttelevuutta käyttäjäystävällisemmäksi. Uuden Kuntarekry-järjestelmän myötä on tarkoitus poistaa nykyinen oma

rekrytointisovellus käytöstä. Sairaanhoidopiirin henkilöstö osallistutetaan projektin suunnitteluun ja toteutukseen, jotta voidaan taata uuden toimintamallin käyttöönoton onnistuminen ja tuloksellinen hyödyntäminen. (Keski-Suomen sairaanhoidopiiri 2011.)

Keski-Suomen sairaanhoidopiiri siirtyi sähköiseen rekrytointijärjestelmään joulukuun alussa 2011. Avoimet vakinaiset työpaikat on ilmoitettu sen jälkeen Kuntarekry-rekrytointipalvelun kautta. Hoitotyön sijaisuudet ilmoitetaan ja hoidetaan Artist-rekrytointijärjestelmän kautta. Sairaanhoidopiirin avoimia työpaikkoja haetaan sähköisellä hakemuksella, joka löytyy työpaikkailmoituksen yhteydestä. Hakulomakkeen täyttäminen edellyttää järjestelmään rekisteröitymistä. Työnhakulomake säilyy järjestelmässä kuusi kuukautta, ja hakija pääsee muokkaamaan hakemusta itselle luodun järjestelmätunnuksen avulla. Täytettyä hakemusta voi käyttää työhakemus pohjana useissa rekrytoinneissa päivittämällä työnhakukohtaiset tiedot. (Keski-Suomen sairaanhoidopiiri 2011.)

### **2.3 Kuntarekry-järjestelmä**

Kuntarekry-järjestelmä on sähköinen rekrytointijärjestelmä, joka on suunniteltu varta vasten kunnille. Valtakunnallinen Kuntarekry-järjestelmä kokoaa yhteen kunta-alan työpaikat sekä tehostaa kuntien välistä toimintaa. Järjestelmän avulla kunnat voivat markkinoida työpaikkojaan saman kanavan kautta. Kuntarekry-järjestelmän avulla kunnat voivat käyttää viimeisintä teknologiaa kustannustehokkaasti. Järjestelmä ei vaadi erillisiä ohjelmistoasennuksia, vaan on käytettävissä Internetin kautta. Rekrytointiprosessia voidaan automatisoida järjestelmän avulla, mikä säästää aikaa ja kustannuksia sekä tehostaa toimintaa. Kuntarekry-järjestelmän avulla voi hoitaa kaikki rekrytointiin liittyvät toimenpiteet: työpaikkailmoituksen julkaisun, sähköisen hakemuksen käsittelyn, hakijaviestinnän, kelpoisuusvaatimusten määrittelyn, raportoinnin, valintapäätöksen ilmoittamisen sekä sähköisen arkistoinnin. Hakijavertailu on

helppoa ja nopeaa järjestelmästä saatavien raporttien avulla. (Rekryointipalvelut työnantajille 2012.)

Hakijalle Kuntarekry-järjestelmä tarjoaa avoimet kuntatyöpaikat ympäri Suomea samalta sivustolta. Hakija voi hyödyntää kerran täyttämäänsä hakemusta tulevaisuudessa sekä lisätä hakemukseen kuvia ja muita liitteitä. Järjestelmä tarjoaa hakijalle hakuvahtin hakijan toivomin kriteerein sekä ajankohtaista tietoa kunnista ja työskentelystä kunta-alalla. Palvelun avulla voi hakea avoimia työpaikkoja sekä sijaisuuksia ja harjoittelupaikkoja. (Rekryointipalvelut työnantajille 2012.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri päätyi valitsemaan Kuntarekry-järjestelmän useamman vaihtoehdon joukosta pitkäaikaisen tutustumisen myötä. Kuntarekry-järjestelmä on kuntapuolen erityistarpeisiin räätälöity järjestelmä, jota on kehitetty yhteistyössä kuntien kanssa parin vuoden ajan. Kehittämissyhmässä on ollut edustaja Keski-Suomen sairaanhoitopiiristä mukana. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri ei ottanut järjestelmää käyttöön heti sen tultua markkinoille, koska halusi odottaa muiden käyttäjien käyttökokemuksia. Kuntarekry-järjestelmä oli valmiiksi kilpailutettu kunta-alalle, mikä säästi aikaa ja vaivaa. (Anttila 2012.)

Ennen Kuntarekry-järjestelmän käyttöönottoa Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä oli käytössä Artist-rekryointijärjestelmä, jonka avulla hoidettiin vain sijaisrekrytoinnit. Vakituisiin rekrytointeihin Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä oli käytössään itse kehitetty järjestelmä, jonne hakijat pystyivät jättämään hakemukset sähköisesti. Järjestelmästä ei saanut ulos raportteja tai yhteenvetoja, vaan hakemukset piti tulostaa ja analysoida paperilla. Sähköinen hakijaviestintä ei ollut mahdollista järjestelmän avulla. Järjestelmässä ei ollut tarpeeksi toimintoja hoitamaan ison organisaation rekrytointeja. (Anttila 2012.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri hoitaa lähes kaikkia rekryointiprosessin eri osaluokkia Kuntarekry-järjestelmän avulla. Käytettäviä toimintoja ovat työpaikkailmoitusten julkaisu www-sivuilla, sähköisten hakemusten vastaanottaminen ja käsittely,

raportoinnit, hakemusten yhteenvedot, hakijoiden ja rekrytoijan välinen viestintä sekä valintapäätösten lähettäminen. Palveluun kuuluu Kuntarekry-sivustolla julkaistava työpaikkailmoitus, joka on linkitetty Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointisivustoon. Sähköisen viestinnän lisäksi rekrytoijalla on velvollisuus ottaa myös paperihakemukset vastaan ja ilmoittaa valintapäätöksestä kirjeitse, jos hakija sitä haluaa. Suurin osa hakemuksista avoimena oleviin rekrytointeihin tulee sähköisessä muodossa, ja paperisia hakemuksia saapuu vain muutamia. (Anttila 2012.)

**Kuntarekry-järjestelmän käyttäjäkoulutus** on Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstölle järjestetty uuden Kuntarekry-järjestelmän käyttäjäkoulutus. Koulutuksia on järjestetty joulukuusta 2011 alkaen muutaman kerran kuukaudessa. Koulutukseen kutsuttiin kuukausittain mukaan ne työntekijät, joille vakituisten työntekijöiden rekrytointi oli lähiaikoina ajankohtainen. Koulutus pienryhmissä koettiin Anttilan (2012) mukaan hyväksi ratkaisuksi. Järkevää oli toteuttaa koulutus vain niille, joille rekrytointi oli ajankohtainen, eikä isoja massakoulutuksia järjestetty. Kuntarekry-järjestelmän käyttäjätunnuksia Keski-suomen sairaanhoitopiirillä ja sen liikelaitoksissa on käytössä 119 työntekijällä. Järjestelmän käyttämiseen on koulutettu 89 henkilöä, jotka saivat käyttäjätunnukset koulutuksen yhteydessä. Kaikkien järjestelmän käyttäjien tuli käydä koulutuksessa vähintään kerran. Käyttäjien toivottiin verkostoituvan ja auttavan keskenään toisiaan järjestelmän käytössä, mutta velvollisuutta tähän ei ollut. (Anttila 2012.)

Anttilan (2012) mukaan Kuntarekry-järjestelmä on pääsääntöisesti toiminut odotetulla tavalla. Kuntarekry-rekrytointipalvelun kehittämisryhmä käsittelee käyttäjien toiveita ja palautteita jatkuvasti. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri ei saanut tänä vuonna edustajaa ryhmään mukaan, mutta pyrkii jatkossa saamaan paikan kehittämisryhmässä. Keski-Suomen sairaanhoitopiiriltä on lähtenyt monia toiveita ja parannusehdotuksia ryhmän käsiteltäväksi. Kuntapuolen käyttäjät hoitavat samankaltaisia rekrytointeja, joten kaikkialta tulleet kehittämis ehdotukset ovat olleet hyödyllisiä. (Mt.)

Maaliskuussa 2012 Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä järjestettiin Kuntarekry-järjestelmän käyttäjille palautetilaisuus, jossa käyttäjät saivat kertoa kokemuksiaan järjestelmän käytöstä. Palautetilaisuudesta saatujen tulosten mukaan suurimpia muutoksia aikaisempaan rekrytointiprosessiin olivat hakemusten reaaliaikainen seuranta, raporttien sekä hakijayhteenvetojen koostamisen helppous ja nopeus sekä sähköinen hakijaviestintä. Järjestelmä on mahdollistanut samanaikaisen hakijaviestinnän hakijoille hakijamäärästä riippumatta. Haasteena pidettiin hakijoiden täyttämää puutteellisia hakemuksia ohjeistuksesta huolimatta. Tärkeimpänä jatkokehitystarpeena nähtiin raporttien ja yhteenvetojen ulkoasun ja tulostenäkymän kehittämisen. Saatujen palautteiden pohjalta Kuntarekry-järjestelmää on kehitetty käyttäjäystävällisemmäksi ja räätälöity yksiköiden tarpeiden mukaisesti. Joulukuusta 2011 tammikuuhun 2012 Kuntarekry-järjestelmän avulla toteutetut rekrytoinnit näyttivät suuntaa sille, mitä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstö koki rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta tärkeäksi. Rekrytointiprosessin toimivuutta lähdettiin tutkimaan lisää tämän opinnäytetyön merkeissä.

Työnhakijoilta on tullut myönteistä palautetta sähköisen rekrytointijärjestelmän myötä. Tehostuneen viestinnän ansiosta hakijat ovat olleet paremmin perillä rekrytoinnin etenemisestä. Uudistus on näkynyt työnhakijoille nykyaikaisina työpaikkailmoituksina. Työnhakijan on ollut helpompi hakea sairaanhoitopiirissä avoinna oleviin eri tehtäviin, koska kerran täytetty hakulomake säilyy järjestelmässä myöhempää käyttöä varten. Anttila (2012) arvelee hakijamäärän nousseen sähköisen järjestelmän myötä, vaikka tästä ei vielä ole tarkkoja lukumääriä. (Mt.) Toimeksiantajan pyynnöstä tähän tutkimukseen ei otettu mukaan työnhakijoiden näkökulmaa, vaan keskityttiin parantamaan järjestelmän toimivuutta rekrytoijien osalta.

## **2.4 Kunta työnantajana**

Pääasiallinen tehtävä kunnalla on tuottaa laissa säädettyjä palveluita. Lakisääteisten palvelujen ohella kunnat voivat tarjota valintansa mukaan muita palveluita. Kunnalli-



set viranhaltijat ja työntekijät tuottavat luonteeltaan henkilöstöintensiivisiä palveluita. Kunnan palveluksessa toimivat myös poliittisesti valitut luottamushenkilöt luottamustoimisuhteessa. Luottamustoimisuhdetta määrittelee kuntalaki ja siihen valitaan edustajat määrääjäksi. Luottamushenkilön tulee nauttia valtuuston luottamuksesta, johon liittyy tietty poliittinen vastuu. Poliittista vastuuta pyritään tehostamaan parlamentarismilla. (Koivuniemi 2004, 25.)

Kunta on merkittävä työllistäjä. Suurimpia menoeriä kuntien budjeteissa ovat henkilöstömenot. Hyvinvointipalveluja lisäävät lait, kuten kansanterveys- ja terveydenhuoltolaki, ovat keskeinen seuraus kunnallisen henkilöstömäärän kasvulle. Terveystenhoito ja sosiaalitoimi ovat merkittävimmät työllistävät hallinnonalat kunnissa. Suuri työllistävä ala on myös sivistystoimi valtion ylläpitämien toimien, kuten perus- ja ammattikoulujen, ansiosta. Tilastotietojen mukaan henkilöstömäärän kasvu kuntasektorilla lähti laskuun vuonna 1990. (Koivuniemi 2004, 29–30.)

Suomen kuntaliiton ja Viestintätoimisto Pohjoisrannan (2010) teettämän kansainvälisen tutkimuksen mukaan kunnan työnantajamaieeseen vaikutti eniten johtamiskulttuuri. Kuntalaiset luottivat kunnan johdon vastuullisuuteen ja ammattitaitoon sekä luotettavuuteen ja rehellisyyteen. Henkilöstöpolitiikalla oli suuri merkitys johtamisen lisäksi työnantajamaieeseen. Tutkimuksessa esille nousseita kunnan työnantajakuvaan vaikuttavia seikkoja olivat kunnan tuottamat palvelut, tulevaisuuteen suuntautuminen ja eettiset sekä ympäristöystävälliset toimintatavat. Kunnan julkisuuskuvalla, tunnettuudella ja arvostuksella, oli myös merkitystä vetovoimatekijänä. (Kunnan työnantajakuva 2010, 4.)

### **Rekrytoinnin haasteet kunta-alalla**

Väestönmuutokset ja henkilöstön ikääntyminen ja julkisen sektorin taloudellisten voimavarojen niukkuus yhdessä luovat haasteet kunnalliseen henkilöstöpolitiikkaan. Yhteiskunnan muutokset pakottavat myös kunnan henkilöstöpolitiikan uudistamiseen. Kuntauudistuksen myötä syntyy suurempia työnantajajaksikoita ja uusia palve-

luntuottamismuotoja. Tulevaisuuden haasteisiin tulee vastata parantamalla palveluntuotannon tuottavuutta sekä turvaamalla työvoiman saatavuus kunta-alalla. Henkilöstöpolitiikan ja muun kehittämistyön ohella kunnallisen työnantajamaineen kehittäminen on ensisijaisen tärkeää. (Kunnan työnantajakuva 2010, 4.)

Väestön ikääntyessä hoiva- ja hoitoalaa tarvitsevien määrä lisääntyy. Suurien ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle työvoiman vaihtuvuus lisääntyy myös kunta-alalla. Sosiaali- ja terveystalouden tehtävistä poistuneiden vuoksi kuntarekrytointi joutuu kilpailemaan osaavasta, nuoresta työvoimasta. Jollei julkisen sektorin tuottavuus kasva, suurin osa työmarkkinoilla olevasta työvoimasta tulisi rekrytoida julkisen sektorin työvoimatarpeeseen. Ongelmana kunnilla tulee olemaan pula osaavasta työvoimasta, ellei työn tuottavuus parane huomattavasti julkisissa palveluissa. (Kunta muuttuvassa maailmassa 2008, 14.)

Työvoima- ja koulutustarpeita ennakoimalla voidaan parantaa työvoiman saatavuutta työvoimapulan lisääntyessä. Työelämästä poistuvien määrä on suurempi kuin uusien työmarkkinoille tulevien nuorten määrä. Kuntarekrytointia auttavat yhteistyö oppilaitosten sekä työvoimatoimistojen kanssa. Työurien pidentyessä ja eläkeiän noustessa paineita luovat henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi. Työelämän kehittämishelmien avulla voidaan kehittää työkykyä ja työtehtäviä työviihtyvyyden parantamiseksi. Kuntarekrytointin haasteena on houkuttelevan kuntatyön turvaaminen työmarkkinoilla. Mielenkiintoisella hakuilmoituksella ja vetovoimaisella työnantajaimagolla voidaan kilpailla työvoimasta. (Kunta muuttuvassa maailmassa 2008, 20–21.)

Ennusteiden mukaan väestömäärä kasvaa suurissa kaupungeissa ja vähenee maaseuduilla. Keskustat vetävät työkäisiä nuoria koulutus- ja työmahdollisuuksien takia. Tulevaisuuden uhkakuvana nähdään myös työvoiman siirtyminen muihin maihin halvemman kustannustason perässä. Osaavasta työvoimasta joudutaan kilpailemaan muiden maiden kanssa. Kehityssuunnan mukaan kaupunkiseutujen roolin uskotaan vahvistuvan ja ongelmien kasaantuvan syrjäisimmillä alueilla. Suuret keskusseudut

ovat olleet kasvun ja kehityksen kärjessä jo pitkään. Pidemmällä aikavälillä muutokset ovat usein samansuuntaisia, mutta silti tasapainoista aluekehitystä tavoiteltaessa pitää muistaa ennakointiin sisältyvän aina omat riskinsä. (Kunta muuttuvassa maailmassa 2008, 48.)

Rekrytoinnin onnistumista kunta-alalle voi hidastaa luottamuselimen oleminen päätöksentekijänä. Rekrytoinnin alkuvaiheessa asetetut yksimieliset ja yhteistyössä laaditut tavoitteet helpottavat rekrytointia. Henkilöstöstrategiaan tai budjettiin pohjautuvien tavoitteiden on tarkoitus varmistaa luottamuselimen ja rekrytoijan välisen yhteistyön sujuvuus valintatilanteessa, ettei päätöksenteosta syntyisi ristiriitoja. Kuntaorganisaatioissa päätösten hitaus on haaste rekrytoinnille. Byrokraattinen ja aikaa vievä rekrytointiprosessi voi ajaa hakijan muiden avoinna olevien työpaikkojen pariin. (Rainio 2003, 26–27.)

### **Sähköistymisen vaikutus kunta-alalla**

Sähköisen asioinnin lisääntymisen myötä tiedonkulun ja viestinnän määrän vaikutukset ovat todettavissa julkishallinnossa. Uudistamisen kohteina ovat olleet sekä sisäiset prosessit että asiakkaille tuotettavat palvelut. Kuntien palveluiden kokonaistarjonnasta vain osa tuotetaan sähköisten järjestelmien keinoin. Kuntalaisella voi olla mahdollisuus asian hoitamiseen kolmella eri tavalla: henkilökohtaisesti asiointipisteessä, puhelimen välityksellä tai sähköisellä asiointipalvelulla. Nämä palvelumuodot voivat poiketa huomattavasti toisistaan, ja asian hoitamisen kannalta lopputulos voi olla eri organisointitavasta riippuen. Ollakseen tehokkaita sekä tarjotakseen parasta mahdollista palvelua julkiset organisaatiot tarjoavat nykyaikaisia palvelumahdollisuuksia, vaikka se uhkasi vaikeuttaa palvelutuotannon organisointia. (Toivanen 2006, 34–35.)

Puron (2004) mukaan uuden median ei pitäisi korvata kokonaan perinteisten viestintäkanavien vahvuuksia, vaan tuoda uusia toimintatapoja hankaliksi koettujen viestintäkeinojen tilalle. Viestinnän kehittämisessä on aina pohjimmiltaan kyse liiketalouden

kehittämisestä; sen tulee tehostaa toimintaa parantaen tuottavuutta ja kilpailukykyä. Nopeatempoisen viestintäkulttuurin mukana pysyminen on oma taitolajinsa uutuuksia pursuavien ohjelmistojen ja laitteiden markkinamaailmassa. Viestinnän kehittämisen myötä muutoksia syntyy teknologiaan, käytäntöihin ja ajattelutapoihin. (Puro 2004, 105–106, 125.)

Teknologian muutos tuo haasteensa organisaation resursseihin. Uusien ohjelmistojen ja laitteiden asentamiseen tarvitaan työvoimaa sekä järjestelmien käyttäjiä. Suurin osa henkilöstöstä ei osaa ennalta toimia uusien järjestelmien kanssa, jolloin tarvitaan koulutusta ja tukihenkilöitä. Henkilöstön kouluttaminen järjestelmien monipuolisiksi käyttäjiksi vie aikaa ja resursseja, mihin organisaatio ei aina osaa tarpeeksi varautua. Itseohjautuvuutta uuden teknologian käyttöön ei yleensä esiinny, vaan henkilöstö pitäytyy vanhoissa työtavoissa mieluummin kuin siirtyy itse kokeilemaan uutta ja nopeampaa järjestelmää. Uudet käytänteet pitäisi saada yhtenäiseksi koko henkilöstölle ja varmistaa kaikkien mukanaolo. Vaikein tehtävä uuden viestinnän muutoksessa on saada henkilöstön ajattelutapa myönteiseksi käytössä olevaa järjestelmää kohtaan. Työyhteisön yhteen sitoutuminen uuden teknologian kautta vie aikaa. (Puro 2004, 106–107.)

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa on julkaistu 24.1.2003. Laki on asetettu parantamaan hallinnon ja lainkäyttöelimiä sujuvuutta sekä tietoturvasuutta. Lain tarkoituksena on edistää sähköisten tiedonsiirtomenetelmien käyttöä. Laki koskee viranomaistoimintaa ja sitä käyttävien asiakkaita. Viranomaislaki säätelee oikeuksia, velvollisuuksia ja vastuuta sähköistä asiointia käytettäessä. Laki koskee sähköisen tiedonsiirtomenetelmän avulla siirrettävää tietoa, kuten sähköistä lompaketta, sähköpostia, sähköisiä tietojärjestelmiä. (Kuntalaki, hallintolaki ja laki sähköisestä asioinnista 2009, 124–127.)

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa määrittelee viranomaisen velvollisuudet sähköisten asiointipalvelujen järjestämisestä seuraavalla tavalla:

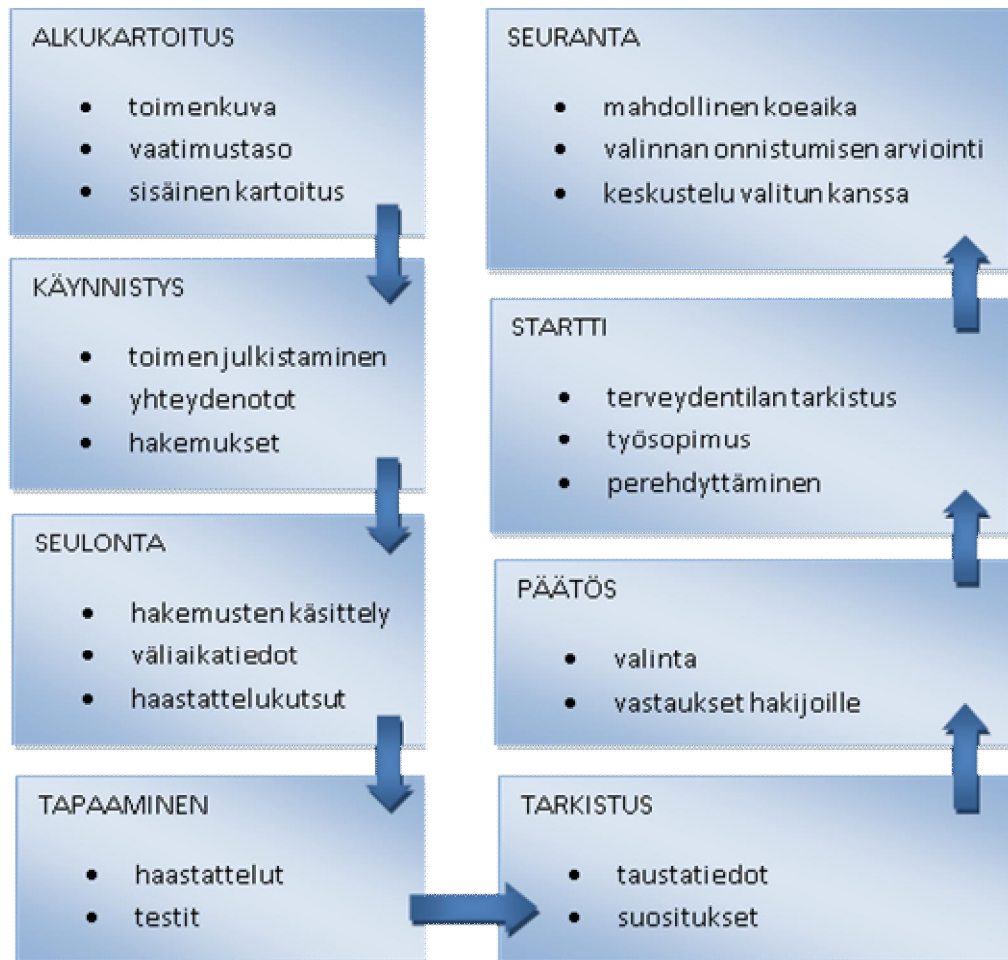
*Viranomaisen, jolla on tarvittavat tekniset, taloudelliset ja muut valmiudet, on niiden rajoissa tarjottava kaikille mahdollisuus lähettää ilmoittamaansa sähköiseen osoitteeseen tai määriteltyyn laitteeseen viesti asian vireille saattamiseksi tai käsittelemiseksi. Tällöin on lisäksi kaikille tarjottava mahdollisuus lähettää sähköisesti viranomaiselle sille toimitettavaksi säädettyjä tai määrättyjä ilmoituksia, sen pyytämiä selvityksiä tai muita vastaavia asiakirjoja taikka muita viestejä. (L 24.1.2003/13, 2Luku 5§)*

Laki velvoittaa viranomaista käyttämään asiakkaan kannalta teknisesti mahdollisimman yhteensopivia ja helppokäyttöisiä laitteistoja ja ohjelmistoja. Viranomaisen tulee varmistaa tarpeellinen tietoturvallisuus asioitaessa asiakkaiden kanssa tai vaihdettaessa viranomaisten kanssa tietoja. Viranomaisen tulee varmistaa, että asiakkailta on oikeat yhteystiedot voidakseen asioida sähköisesti. (Kuntalaki, hallintolaki ja laki sähköisestä asioinnista 2009, 128.)

### **3 REKRYTOINTIPROSESSI**

Tässä luvussa tarkastellaan rekrytointiprosessia kokonaisuutena Kortetjärri-Nurmen, Kurosen ja Ollikaisen (2008) luoman kuvion pohjalta. Luvussa edetään rekrytointiprosessissa vaiheittain kuvatun kuvion pohjalta (kuvio 1). Jokaiseen aiheeseen on perehdytty lainsäädännön osalta ja tuotu esille keskeisimmät juridiset seikat.

Työhönoton käsitettä ei ole määritelty työsopimuslaissa. Oikeuskirjallisuuden mukaan työhönotto saa alkunsa avoinna olevan työpaikan rekrytointi-ilmoituksesta ja päättyy lopulliseen valintapäätökseen. Rekrytointiprosessi kattaa kaikki toimenpiteet, jotka tehdään henkilön valitsemiseksi rekrytoinnin valmisteluista lähtien. Työnhakuprosessi kattaa työnhakuilmoituksen, työhakemuksen liitteineen, henkilöarvioinnin ja haastattelut, työnhakijan testaamisen, työehtotoiveista neuvottelemisen sekä valintapäätöksen ja tiedottamisen. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 30.)



KUVIO 1. Rekrytointiprosessin vaiheet (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 152)

Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008) kirjoittaa kirjassaan, että uuden henkilön palkkaaminen yritykseen on monivaiheinen prosessi. Rekrytointiprosessi etenee vaiheittain ja saa alkunsa työvoiman tarpeesta ja päättyy henkilön palkkaamiseen eli ratkaisuun. Prosessin aikana työnantaja ja työntekijä tutustuvat toisiinsa ja voivat sen pohjalta päättää, haluavatko jatkaa yhteistä työsuhdetta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 152.) Raportti etenee rekrytointiprosessin toimintavaiheiden mukaisesti (kuvio 1).

### 3.1 Alkukartoitus

Alkukartoitusvaiheessa päätetään avoimen paikan toimenkuvasta ja uudelle työntekijälle asetettavasta vaatimustasosta. Ennen avoimen toimen julkistamista ulkoisen viestinnän kautta, kartoitetaan yrityksen henkilöstön resurssit. Sisäinen rekrytointi on usein ensisijainen vaihtoehto, ja sen avulla mahdollistetaan olemassa olevan henkilöstön urakehitys oman yrityksen sisällä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 152.)

Markkasen (2002) mukaan rekrytointiprosessi lähtee etenemään suunnitteluvaiheesta, jossa määritellään toimintatavat, aikataulutus, budjetti sekä prosessin hoitaja eli rekrytoija. Suunnitelma on hyvä taltioida myös kirjallisesti sekä päivittää tarpeen mukaan. Prosessin päällikkönä toimii rekrytoiva esimies. Rekrytoija on vastuussa prosessin toimivuudesta ja etenemisestä. Hyvän suunnittelun jälkeen prosessi etenee toteutusvaiheen kautta päätöksentekoon. Suunnitelma ohjaa rekrytointiprosessin sujuvuutta, ja sen on hyvä sisältää vaihtoehtoja ongelmatilanteiden varalle. Projektin aikana on huomioitava työnhakijoiden tärkeä asema sekä henkilöstöpolitiikka työsuojelulakia noudattaen. (Markkanen 2002, 9–12.)

**Rekrytointisuunnitelmassa** määritetään tarkasti rekrytoitavan henkilön toimenkuva yrityksessä vastuualueen sekä tehtävänimikkeen pohjalta. Tämän pohjalta rekrytoija kuvittelee optimaaliseen ehdokkaan, joka täyttää tehtävän ja yrityksen määrittämät vaatimukset koulutuksen, kokemukset, persoonallisuuden sekä palkkatason mukaan. Avoinna olevan toimenkuvan ja optimaalisen ehdokkaan perusteella laaditaan houkutteleva rekrytointi-ilmoitus, jonka avulla tavoitellaan haluttujen kriteereiden täyttämiä työnhakijoita. Suunnitelmaan on kirjattu hakuaikaa ja -paikkaa koskevat toimenpiteet sekä henkilö, joka käsittelee hakemukset sekä viestii hakijoiden kanssa. Sopivien henkilöiden löytyessä on oltava selvillä, kuka heitä haastattelee ja käytetäänkö erikoispalveluja, kuten konsultointiyrityksiä. (Markkanen 2002, 10–12.)

Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan on oma taitolajinsa, jota ei ole kaikilla luonnostaan. Hallittu rekrytointiprosessi edellyttää rekrytoijalta ammattitaitoa, harkintakykyä, eettisyyttä sekä ihmisläheisyyttä. Taitavasti hoidettu rekrytointi tukee yrityksen arvoja. Rekrytointiprosessin tulee kestää julkisuutta, niin ettei se epäonnistussaankaan pilaa yrityksen mainetta. Onnistuneen rekrytointiprosessin myötä yritys saa oikean henkilön joukkoonsa sekä samalla markkinoi yritystään. Rekrytoinnin aikana syntyy uusia suhteita, ja sen avulla voidaan parantaa yritysimagea. Oikein toteutettuna rekrytointi voi olla tulevaisuuden menestystekijä. (Koivisto 2004, 24–25.)

### **Sisäinen rekrytointi**

Ennen kuin lähdetään etsimään haluttua työvoimaa julkisilta työmarkkinoilta, kannattaa tarkistaa nykyisen henkilöstön resurssit. Yrityksen sisällä voi olla jo tarvittavaa työvoimaa tai osaamista. Sisäinen siirto tarkoittaa jo yrityksen henkilöstössä työskentelevän työntekijän siirtämistä avoimeen työtehtävään. Työvoiman tarve ei poistu sisäisellä siirrolla, koska uuteen tehtävään siirtyvä työntekijä jättää omat työtehtävänsä avoimeksi. Sisäisen siirron avulla rekrytointitarve voidaan saada helpommaksi. Yrityksen sisällä työskennelleen työntekijän siirtyessä uuteen tehtävään häneltä jäänyt avoin työtehtävä voi olla helpommin täytettävissä kuin uuden vakanssin täyttäminen. (Markkanen 2002, 17–18.)

Sisäinen rekrytointi on nopea tapa saada avoin työtehtävä täytettyä. Sisäisesti siirrettävän henkilön resurssit ja potentiaali ovat tiedossa, joten se on riskittävämpää kuin ulkoinen rekrytointi. Sisäisen siirron avulla saadaan pidettyä hyvät ja ammattitaitoiset henkilöt omassa talossa. Uralla eteneminen houkuttelee henkilöstöä hyvin suoriin ja innovaatioihin. Urakierron avulla henkilöstö kokee tullessaan palkituksi hyvin tehdystä työstä. Sisäisen rekrytoinnin riskinä voi olla jumiutuminen; samat toimintatavat juurtuvat helposti koko henkilöstöön eikä uudistuksia tapahdu. Ennestään tunnetun työntekijän huonot puolet ovat jo entuudestaan työyhteisön tiedossa, ja ristiriidat voivat nousta sisäisen rekrytoinnin esteeksi. Työtoverit voivat arvostaa ulkopuolisen työntekijän taitoja ja persoonaa enemmän. (Vaahtio 2005, 36–39.)



Jos yrityksessä on lomautettuja tai kokoaikatyöhön haluavia osa-aikaisia työntekijöitä, työnantajalla on työsopimuslain mukaan velvollisuus tarjota avointa työtehtävää ensisijaisesti heille. Lomautettujen ja osa-aikaisten työntekijöiden jälkeen työnantajalla on takaisinottovelvollisuus työntekijöille, jotka on irtisanottu taloudellisista tai tuotannollisista syistä. Takaisinottovelvollisuus koskee työnantajaa silloin, kun hän tarvitsee samankaltaista työvoimaa yhdeksän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä. (Koskinen ym. 2008, 58–59.)

**Osaamiskartoituksella** voidaan arvioida nykyisen henkilöstön osaamista ja voimavaroja. Sen avulla saadaan tärkeää tietoa yritykselle myös liiketoiminnan kehittämiseen ja rekrytointiin. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön ammatitaito ja vahvuudet. Selvityksen avulla saadaan tietoon henkilöstön nykytaso ja kehittämistarpeet, jotta päästään haluttuun tavoitetasoon. Osaamiskartoituksen avulla tähdätään tulevaisuuteen, ja sitä voidaan hyödyntää henkilöstön suunnittelussa ja kehittämisessä. (Vaahtio 2005, 22–23.)

### 3.2 Käynnistys

Rekrytointiprosessin käynnistysvaiheessa avoin toimi julkistetaan haettavaksi ulkoisen rekrytoinnin avulla, ellei sisäisen rekrytoinnin avulla löydy sopivaa paikan täyttäjää. Joissain tapauksissa käytetään molempia väyliä. Rekrytoinnilla on suuri merkitys työnantajaimagoon, joten organisaation olisi hyvä tiedostaa siihen liittyvät seikat ennen toimen julkistamista. Toimen julkistamisen jälkeen hakijat ottavat yhteyttä rekrytoijaan. Kirjallisten hakemusten lisäksi hakijat useimmiten kysyvät puhelimitse tai sähköpostilla tietoja avoinna olevasta toimesta. Ylimääräisten varmistusten ja kyselyjen minimoimiseksi rekrytoijan olisi suotavaa lähettää kirjallinen vahvistus hakemuksen perille saapumisesta sekä kiittää mielenkiinnosta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 152.)

## Ulkoisen rekryointi

Ulkoisen rekryointi on yleisin tapa täyttää avoimet työpaikat. Ulkoisen rekrytoinnin avulla yritykseen palkataan työvoimaa avoimilta työmarkkinoilta. Sisäistä rekryointia ei välttämättä voida tai huomata hyödyntää kaikissa tapauksissa. Ulkoisen rekryointi on tarpeen, jos olemassa olevalla henkilöstöllä ei ole tarpeeksi resursseja uuden työtehtävän täyttämiseen. Ulkopuolelta voidaan löytää apua myös silloin, kun yrityksen toimintoja suunnataan uudelleen tai on tarpeen hakea uutta työvoimaa monilta eri aloilta. Toiminnan tai markkinoiden laajentuessa, uudenlainen ulkopuolinen osaaminen vaatii usein ulkoista rekryointia. (Vaahtio 2005, 36–39.)

Uuden henkilön rekryointi yritykseen tuo mukanaan lisäarvoa varsinaisen työpanoksen lisäksi. Rekrytoidun henkilön korkea motivaatio ja into päästä näyttämään osaamistaan uudessa tehtävässä rikastuttavat työyhteisön ilmapiiriä. Ulkopuolisin silmin katsottuna hänellä voi olla työtehtäviin ja -tapoihin uusia näkökulmia ja kehittämissideoita. Joissakin tapauksissa uusi työntekijä tuo mukanaan yritykseen entiset asiakkaansa ja yhteistyöverkostonsa. Koko yrityksen kulttuuri voidaan saada houkuttelevammaksi onnistuneen rekrytoinnin avulla. Oikean henkilön valinnan myötä positiiviset muutokset parantavat tuloksellisuutta. Rekrytoinnin tehtävä on löytää sopiva henkilö tuomaan osaamistaan avoimeen työtehtävään sekä tämän myötä luomaan menestystä koko yritykselle. Rekrytoitu henkilö tuo varsinaisen työpanoksen mukana yritykseen monipuolisuutta, tietotaitoa sekä inhimillistä pääomaa. Uusi henkilö tulee yritykseen kehittymään ja kehittämään itseään. Oheistaitoina rekrytoinnissa voi saada erityisosaamista, mikä lisää joustavuutta yrityksen henkilöstöpolitiikassa. (Vaahtio 2005, 11–14.)

Ulkoiseen rekryointiin liittyy omat riskinsä, jotka on hyvä tiedostaa rekryointivaiheessa. Ulkoisen rekrytoinnin hyvänä puolena ovat työyhteisöön tulevat uudet ihmiset, uudenlaiset näkemykset sekä kokemukset, joiden kautta taloon saadaan uusia ideoita toimintatapojen ja yrityskulttuurin uudistamiseksi. Haasteena on sopivan henkilön löytyminen sekä rekryointiprosessin onnistuminen kokonaisuudessaan.

Vaatii aika- ja kustannusresursseja perehdyttää ulkopuolinen henkilö talon tapoihin ja työhön. Uhkana on myös valitun henkilön ja jo olemassa olevan henkilöstön välisen henkilökemioiden toimimattomuus. Valinnan jälkeen on vielä riskinä, ettei uusi työntekijä suoriudu työstään tai jostain syystä sopeudu kyseiseen työhön tai työyhteisöön. Rekrytointivalinnan onnistumisessa voidaan käyttää apuna soveltuvuustestejä tai ammattitaitoisia henkilöitä. Ulkoinen rekrytointi voidaan hoitaa kokonaisuudessaan itse tai ostaa palvelu osittain tai kokonaan ulkopuoliselta asiantuntijalta. (Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 23–24.)

### **Rekrytointi kilpailuvaltina**

Nykypäivänä ei enää riitä, että rekrytoidaan vain hyvän koulutuksen omaavia ja lahjakkaita henkilöitä. Yritysten paineet pärjätä asiakaspalveluhenkisessä kiihtyvässä kilpailussa luovat tarvetta löytää ”tiimipelaajia” joukkoonsa. Sosiaaliset taidot ja sosiaalinen älykkyys ovat vaatimuksia, joita yritykset etsivät työnhakijoissa. Psykologiset testit voivat olla virheellisiä, jolloin rekrytoijan ammattitaito ja oikeanlainen tulkinta takaavat oikean valinnan. Työnhakijat ovat entistä nuorempia ja osaavampia, mikä vaatii asiantuntijamaista rekrytointia. Pitkien työsuhteiden sijaan työsuhteet ovat nykyään lyhyempiä, ja kilpailu on kovaa myös rekrytointirintamalla. (Koivisto 2004, 23–24.)

Tulevaisuuden työmarkkinanäkymät eivät ole kaikkien työllistävien yritysten tiedossa. Henkilöstösuunnittelussa voidaan olettaa, että sopivaa henkilöstöä on aina saatavilla tai valmistumassa lisää. Toissijaisesti joidenkin ammattialojen koulutus on kokonaan lopetettu. Vaikka koulutusajat pidentyvät koko ajan, käytännön taidot ovat hiipuneet. Uusiakin ammattialoja ja työtehtäviä syntyy, mikä vaatii uudenlaista kouluttamista. Kehittäjien ja johtajien lisäksi työelämässä tarvitaan myös soveltajia ja toteuttajia, tietotekniikasta huolimatta. Käytännön ammattilaisten aliarvostus sekä tietotekniikan ylikorostaminen ovat muokanneet rekrytointia. Huippuosajia korostetaan, vaikka suurin osa rekrytoi ammatillisia perusosajia. (Vaahtio 2005, 215–217.)

**Imago** tulee englanninkielen sanasta *image*. Imago tarkoittaa mielikuvaa, joka syntyy ulkopuoliselle henkilölle yrityksestä tai yhteisöstä. Mielikuva syntyy havainnoista ja kokemuksista sekä muualta saadusta informaatiosta. Mielikuvat ovat monen tekijän summa, ja ne ohjaavat käyttäytymistä. Positiivisen mielikuvan luomiseen voidaan pyrkiä viestinnällisin ja markkinoinnin keinoin. Tunnettuuden lisääntyminen ihmisten keskuudessa lisää mielikuvien syntymistä. Mielikuvan monitahoisiin ilmiöihin vaikuttavat järki- eli rationaaliset sekä tunteelliset eli emotionaaliset perusteet. (Kunta muuttuvassa maailmassa 2008, 100.)

**Työnantajaimago** on osa yrityskuvaa, jota luodaan markkinointiviestinnän sekä asiakkaiden kautta. Ulospäin näkyvä rekrytointipolitiikka vaikuttaa myös työnantajaimagoon. Tieto henkilöstöhallinnon toimivuudesta leviää työmarkkinoiden keskuudessa. Palkkaukseen, perehdyttämiseen, henkilöstön kehittämiseen ja kohtelemiseen liittyvät mielipiteet tulevat julki työntekijöiden välityksellä. Hyvä työnantajakuva houkuttelee potentiaalisia työnhakijoita sekä antaa myönteisen kuvan yrityksestä. Työnantajaimagoa voidaan kehittää aktiivisesti. Mallia voidaan ottaa yrityksistä, joiden työnantajaimago on hyvä. Työnantajaimagoa voidaan myös kehittää yrityksen näkökulmasta keräämällä tietoa omalta henkilöstöltä. (Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 22.)

Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan työpaikkailmoituksineen ja henkilöstön hankintatapoineen vaikuttavat työnantajaimagoon. Henkilöstöstrategiassa tulisi määrittellä julkisen työpaikkailmoituksen tavoitteet, muoto ja tyyli. Hyvin suunniteltu viestintäsuunnitelma tukee paremman yritysimagon luomista. Viestintäsuunnitelmassa on tarpeen olla mainittu myös se, miten yrityksestä halutaan viestittää ulkomaailmaan ja mitkä arvot ohjaavat viestintää. Rekrytointi-ilmoituksella pyritään löytämään avoimeen työtehtävään sopivat henkilöt sekä vahvistamaan yritysimagoa. Ilmoituksen on tarkoitus herättää mielenkiinto työmarkkinoilla olevissa henkilöissä ja saada heidät hakemaan avoinna olevaa työpaikkaa. Lukiessaan rekrytointi-ilmoitusta henkilö muodostaa mielessään mielikuvan yrityksestä, johon vaikuttavat ilmoituksen kieliasu sekä kuvakieli. Rekrytointi-ilmoitusten merkitys on lisääntynyt kansalaisten so-

siaalisuuden ja valveutuneisuuden myötä. Viestintäkanavien lisääntyessä on kiinnitettävä enemmän huomiota rekrytointiin yrityskuvan luojana. (Salminen 2006, 33.)

Loistavan yritysmielikuvan rakentaminen edellyttää yritykseltä kehittyvää ja myönteisen mielikuvan luomista, joka leviää henkilöstön avulla. Yritysimagon lisäksi liiketoiminnan tuloksellisuus vaikuttaa organisaation vetovoimaan. Yrityksessä työskentelevät henkilöt luovat yritykselle kasvot. Työntekijät muokkaavat yritystä itsensä kaltaiseksi ja houkuttelevat yritykseen samankaltaisia työnhakijoita. Hyvä henkilöstö ylläpitää yrityksen loistavaa mainetta. Yrityskuvan huonontuminen voi tapahtua yhtä nopeasti huippulahjakkuuden jättäessä yrityksen. (Markkanen 2002, 110–112.)

Juholinin (2008) mukaan maine syntyy tekemisten ja puhumisten kautta. Juttujen kiertäessä maine saa alkunsa, vahvistuu tai heikkenee. Hyvästä maineesta saadaan syntymään hyvä kierre; se lisää menestystä ja ihmisten itsetuntoa. Organisaatioille maine on aineetonta pääomaa, jonka avulla menestystä ja toimintaa edistetään. Rekrytoinnin osalta maine muotoutuu työnantajamaineeksi, jonka avulla houkutellessaan henkilöstöä sitoutumaan yrityksen palvelukseen. Hyvä maine vetää magneetin tavoin ammattitaitoisia työnhakijoita puoleensa, kuten myös mediaa, sijoittajia ja asiakkaita. Rekrytointikustannusten säästämiseksi henkilöstö pyritään pitämään yrityksen palkkalistoilla. (Juholin 2008, 274.)

Kilpailukyky menestykseen on osaltaan henkilöstön inhimillisen pääoman ansiota. Henkilöstön koulutus, tiedot ja taidot sekä henkilökohtaiset luonteenpiirteet synnyttävät inhimillisen pääoman. Luonteenpiirteet vaikuttavat siihen, miten henkilö sopeutuu nykyaikaisiin tiimeihin, sitoutuu organisaation arvoihin ja yhteisiin päämääriin muiden kanssa. Työntekijän inhimillinen pääoma sekä asenteet muovaavat organisaatiokulttuuria sekä toimintatapoja. Yritys ei voi omistaa tätä inhimillistä pääomaa; se on organisaation aineettominta pääomaa, joka häviää työntekijän mukana hänen jättäessään organisaation. (Grönroos 2003, 59.)

Ei ole yhdentekevää, miten ja kenet rekrytoi. Onnistunut rekrytointi palkitsee yrityksen sopivan työntekijän lisäksi positiivisella työnantajakuvalla ja markkinoinnilla. Hyvästä työpaikasta on taloudellista hyötyä yritykselle; onnellisempi työntekijä on tuottavampi. Rekrytointitilanteissa osaavien työnhakijoiden määrä kasvaa, kun hyvän työpaikan maine leviää työmarkkinoilla. Innovaatiot lisääntyvät ja sairauspoissaolot vähentyvät, kun henkilöstö nauttii työstään ja tulee hyvin toimeen työkavereiden kanssa. Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen parantaa työn laatua sekä asiakaspalvelua.

### **Rekrytoinnin riskit**

Rekrytointiin voi liittyä aina myös riskejä. Virhemahdollisuudet lisääntyvät kiireen ja taitamattomuuden myötä. Rekrytoinnin lykkääminen voi myös tuoda lisäongelmia, kuten asiakas- ja tuotantohävikkiä. Epäonnistunut tai viivästynyt rekrytointi voivat lisätä kuluja yritykselle, vaikka ulkopuolista palvelua ei olisikaan hyödynnetty. Rekrytointi prosessina on yrityksen kustantama työpanos. Ammattitaidon puute sekä epäeettiset keinot rekrytoinnissa voivat pilata yrityksen julkikuvan ja leviävät helposti. Asiaankuulumattomasti hoidettu rekrytointi voi poikia oikeusprosessin. (Vaahtio 2005, 12–13.)

Rekrytoinnissa sovelletaan rikoslain 47 luvun 3§ momenttia työrikoksista. Valituksi tulee vahvin ja paras ehdokas hakijoista, eikä tasa-arvo ole ensisijainen kriteeri valinnalle. Työnantaja valitsee henkilön, joka hänen mukaansa tulee suoriutumaan tehtävästä parhaiten. Muiden hakijoiden on yleensä tyydyttävä tähän ratkaisuun. Yhdenvertaisuuden laiminlyöntiä on vaikea todistaa, koska rekrytoijan ensisijainen valinta perustuu hänen asettamiensa tavoitteiden toteutumiseen. Vastaavasti työntekijöillä on työ sopimuslain mukainen irtisanomissuoja turvanaan, vaikka työt eivät heiltä sujuisikaan niin hyvin kuin työnantaja vaatii. Viran täytöissä on omat vaatimuksensa. (Koskinen ym. 2008, 252–254.)

### 3.3 Seulonta

Hakijat seulotaan hakemusten perusteella haastattelukierrokselle. Kirjallisten hakemusten lisäksi seulontaa voidaan tukea puhelinhaastatteluilla tai kysymyksillä sähköpostin välityksellä. Seulonnassa voidaan käyttää myös ammattilaisia henkilöitä tai rekrytointipalveluyrityksiä apuna. Valittujen kanssa sovitaan haastatteluajat. Haastattelu-aika voidaan sopia kirjeitse, puhelimen välityksellä tai sähköisen viestinnän avulla. Työnhakija ryhtyy odottamaan vastausta työnantajalta heti lähetettyään hakemuksensa varmistuakseen sen perille menosta. Usein vastaaminen hakemuksen perille saapumisesta vie liian kauan, tai pahimmissa tapauksissa sitä ei tehdä ollenkaan. Hyvän työnantajakuvan luomiseksi työnhakijalle lähetetty kiitoskirje hakemuksen perille tulosta on tärkeää. Turhilta yhteydenotoilta vältytään, kun kirjeessä kerrotaan rekrytoinnin aikataulusta ja jatkotoimenpiteistä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 152, 169.)

Markkasen (2002) mukaan varteenotettavien ehdokkaiden sitominen rekrytointiprosessiin tulisi tehdä mahdollisimman pian. Haastatteluajan sopiminen ehdokkaan kanssa sitoo hakijan prosessiin mukaan sekä motivoi odottamaan valintapäätöstä ja valmistautumaan mahdolliseen työtehtävään. Nopean viestinnän avulla ehditään korvaamaan mahdollinen prosessista vetäytyjä toisella varteenotettavalla vaihtoehdolla. Kohtelias palautekirje valitsematta jääneille ehdokkaille ylläpitää organisaation hyvää imagoa ja luo mielikuvaa hallitusta rekrytointiprosessista. Positiivisen mielikuvan saanut hakija ryhtyy herkemmin työnhakuun organisaation tulevissa rekrytoinneissa. Sähköisessä järjestelmässä rekrytointiprosessin aktiivisuudesta kertoo heti lähtevä palautekirje, jossa kiitetään mielenkiinnosta yritystä kohtaan ja saapuneesta hakemuksesta. (Markkanen 2002, 47–49.)

Työnantajalla on oikeus valita vapaasti avoimena olevaan tehtävään haluamansa henkilö noudattaen työsopimus- ja yhdenvertaisuuslain syrjintäkieltoa sekä tasa-arvolain säännöksiä. Valintapäätöstä tehtäessä TSL 2:2.1:n mukaan hakijoita ei saa asettaa

eriarvoiseen asemaan iän, sukupuolen, terveydentilan, kansallisen tai etnisen alkupe-  
rän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautuneisuuden, kielen, uskonnon, mielipi-  
teen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun  
vastaavan verrattavissa olevan toiminnan vuoksi, ellei menettelylle ole perusteellista  
syytä. Työnantajan tulee toimillaan edesauttaa sitä, että avoimna olevaan paikkaan  
hakeutuu sekä mies- että naishakijoita. (Meinke & Vanhala-Harmanen 2006, 18–19.)

### **Osaamisvaatimukset**

Henkilöstön osaamisvaatimukset kasvavat yritysmuutosten myötä. Kehittyessään  
yritys odottaa myös henkilöstön olevan valmis muutoksiin ja kehitykseen. Osaamis-  
vaatimukset ovat kasvaneet menneiltä ajoilta ja kasvavat edelleen tulevaisuudessa.  
Teknologian kehittyminen on nostanut osaamisvaatimuksia ja osaltaan myös pienen-  
tänyt niitä. Pitkälle vietyinä teknologia korvaa osan työpanoksesta pääosin suoritta-  
vasta työstä. Kaikkea työtä ei voi automatisoida, joten koneiden suorittaman työn  
lisäksi tarvitaan myös inhimillistä työtä. Etenkin johtaminen, suunnittelu- ja asiantun-  
tijatyo ovat erityistehtäviä, jotka vahvimmillaan pärjäävät kilpailukykyisessä rekry-  
toinnissa. Vaatimustason lisääntyessä hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet nouse-  
vat merkityksellisemmiksi rekrytointitilanteessa. Osaamistason lisäksi työnantaja  
haluaa palkata riveihinsä henkilön, joka täyttää vaatimukset henkilökohtaisen sovel-  
tuvuuden suhteen. Kasvavan työnhakijamäärän vuoksi rekrytoijalla on enemmän  
valinnanvaraa ammattitaidon lisäksi kiinnittää huomiota rehellisyyteen, luotettavuus-  
teen ja luovuuteen. Enää pelkkä osaaminen ja ammattitaito eivät riitä. On oltava  
myös ”hyvä tyyppi”, joka kantaa vastuun työstään ja sitoutuu työyhteisön tavoittei-  
siin päivittäin. Valitun henkilön odotetaan tekevän työnsä ajasta ja paikasta riippu-  
matta ja sopeutuvan kaikenlaisiin muutoksiin. (Vaahtio 2005, 215–217.)

Länsimaissa käsitys työntekijöistä on muuttunut monipuolisemmaksi ja myönteis-  
emmäksi koulutustason nousun ja yhteiskunnan demokratisoitumisen myötä. Oman  
osaamisen kehittäminen ja sosiaalisten tarpeiden lisääntyminen ovat lisänneet työn-  
tekijöiden arvostusta inhimillisinä ihmisinä. Muutos on vaikuttanut myös johtamis-



käytäntöihin. Johtajalta ei enää odoteta pelkkää komentamista, vaan tukeminen ja kannustaminen ovat nousseet tärkeimmiksi johtajan tehtäviksi. Työntekijät hallitsevat työtehtävänsä yleensä johtajaa paremmin, joten johtajan täytyy pystyä johtamaan keskustelemalla ja yhteistyöllä. Työnantajalta odotetaan työn lisäksi vastuuta työhyvinvoinnista, hyvän ilmapiirin luomisesta sekä työviihtyvyydestä, unohtamatta kehittymistarpeita. Vaatimukset ovat nousseet jopa henkilökohtaisiin yksilöllisiin toiveisiin ja murheisiin fyysistä kuntoa myöten. Hyvinvointiyhteiskunnassa harrastusten ja itsekeskeisen ajattelun lisääntyessä myös työnantaja joutuu pohtimaan näitä asioita rekrytointitilanteessa. Nuorilla saattaa olla epärealistisia toiveita ja vaatimuksia jo työhaastattelussa. Työnhakija voi esittää vaatimuksia sopivista työajoista ja vapaista harrastusten sekä matkustelun suhteen. Esimies on palkkaamassa hakijaa tekemään töitä, eikä hyvinvoinnin pitäisi olla liikaa työyhteisön harteilla. Omien tarpeiden tyydyttäminen ja työtä vieroksuva ajattelu ja elämäntapa voivat näkyä myös muissa tilanteissa työyhteisössä. Esimiehet pohtivat vastuullista ja itsenäistä käyttäytymistä jo rekrytointitilanteessa. (Järvinen 2011, 26–30.)

### **3.4 Tapaaminen**

Seulonnan jälkeen aloitetaan haastattelut valittujen kanssa. Haastattelua voidaan pitää henkilöarvioinnin tärkeimpänä tekijänä. Haastattelun avulla hakijaa pystytään arvioimaan kokonaisuutena: hänen olemusta ja persoonaansa. Haastattelussa hakijan tapaamisen aikana voidaan tulkita muita hakijasta aiemmin rekrytointiprosessin aikana tehtyjä havaintoja. Hakijan ilmeiden ja eleiden kautta välittyy paremmin tietoa hänen innokkuudestaan avointa työtehtävää kohtaan. Parhaat hakijat voidaan pyytää vielä toiselle haastattelukierrokselle. Haastattelujen lisäksi testien avulla pyritään varmistamaan ehdokkaiden soveltuvuus avoinna olevaan työtehtävään. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 172–173.)

Hakijan ammatillinen osaaminen ja taustat saadaan selville jo hakemuksesta, joiden lisäksi rekrytoija haluaa varmistua hakijan persoonallisuuden ja motivaation sopivan

työn luonteeseen ja työyhteisöön. Haastattelun tehtävä on nähdä hakijan persoonallisuus ja henkilökemia keskinäisessä vuorovaikutuksessa ilman välikäsiä tai ulkopuolisia häiriötekijöitä. Hakijan motivaatio on tärkein ominaisuus työviihtyvyyden, suoriutumiskyvyn ja organisaatioon sitoutumisen kannalta. Joissain tapauksissa rekrytoija on valmis muokkaamaan työnkuvaa ehdokkaalle sopivaksi kykyjen ja mieltymysten mukaan, kunhan saadaan rekrytoitua sopivan motivaation omaava henkilö yritykseen. Haastattelun aikana pyritään aistimaan ehdokkaan tyyppilliset ominaisuudet, jotka mahdollisesti vaikuttaisivat tulevaan työyhteisöön. (Markkanen 2009, 43–45.)

**Henkilökemiassa** henkilöt tuntevat kuuluvansa samalle aaltopituudelle. Toimivan henkilökemian aistii yhteydenomaisesta tunnekosketuksesta, jolloin kommunikointi on helppoa. Sanallisen viestinnän lisäksi henkilökemiaan vaikuttavat kehon kieli ja tunteet, jotka yhdessä muodostavat ilmapiirin kahden ihmisen kohdatessa. Positiivisen tunnetilan syttyminen hakijan ja rekrytoijan välillä voi olla merkittävämpi valintakriteeri rekrytoinnissa kuin huipputasoinen ammattitaito. Työnteko osaamistasoltaan vähemmän pätevän työntekijän kanssa sujuu helposti, kunhan yhteistyö pelaa. Vastaavasti erittäin pätevän henkilön kanssa työskentely voi olla vaikeaa, jos hän on henkilökemialtaan osoittautunut hankalaksi tyyppiä. (Markkanen 2009, 63–65.)

Rekrytoija haluaa varmistua saavansa avoimeen tehtävään parhaiten soveltuvan henkilön hakijoiden joukosta. Testien avulla pyritään varmistamaan oikea valinta, ja pienentämään uuden henkilön palkkaamiseen liittyviä riskitekijöitä. Yksittäisen testin avulla pystytään selvittämään jotain haluttua piirrettä; tulokset kuvaavat vain tiettyä osaa henkilön kokonaisuudesta. Soveltuvuustestit ovat laajempia ja perusteellisempia tutkimuksia, jotka sisältävät useita erilaisia testejä: tilannekohtaisia tehtäviä, haastatteluja ja mahdollisesti ryhmätyöskentelyä. Soveltuvuustestillä selvitetään hakijan psyykkisiä kykyjä ja kehityspotentiaalia. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 176.)

Rekrytoivalla työnantajalla on velvollisuus selvittää hakijan sopivuus tulevaan työtehtävään ennen työsuhteen solmimista. Työnantaja ei voi purkaa työsuhteen solmimista vedoten työntekijän asiantuntemattomuuteen, jos hänellä on ollut se tiedossa ennen työ-

suhteen syntymistä. Työnhakijan antamien tietojen osalta rekrytoijalla on päättelyoikeus tietojen tarkemmasta sisällöstä ja merkityksellisyydestä kyseessä olevan työn suhteen. Työnhakija ei ole vastuussa siitä, jos työnantaja päättelee virheellisesti hänen antamiaan tietoja. (Koskinen ym. 2008, 165–166.)

## **Henkilöarviointi**

Henkilöarvioinnilla pyritään pienentämään henkilöstön rekrytointiin ja siirtoihin sisältyviä riskejä. Rekrytointitilanteessa henkilöarvioinnit ovat yleisiä. Arvioinneilla varmistetaan onnistunut valinta. Onnistunut rekrytointi säästää yrityksen ja henkilöstöhallinnon aikaa sekä kustannuksia. Henkilöarvioinnissa arvioidaan vaadittuja taitoja, koulutusta, potentiaalisia taitoja ja soveltuvuutta, persoonallisuutta, sosiaalisuutta, terveyttä sekä vapaa-ajan harrastuksia ja kiinnostuksen kohteita. (Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 25.)

Hyvä henkilöarviointi rekrytointitilanteessa edellyttää yksilön arvojen ja oikeuksien sekä ammatillisen pätevyyden kunnioittamista. Henkilöarvioinnin pääperiaatteisiin kuuluvat myös vastuu ja ammatillinen riippumattomuus. Henkilöarvioinnin prosessi etenee vaiheittain johdonmukaisesti. Prosessi aloitetaan määrittelemällä arvioinnin tavoitteet ja kriteerit sekä käytettävät arviointimenetelmät. Tulosten arvioinnin suorittamisen jälkeen prosessi päätetään loppuraporttiin. Tuloksia seurataan jokaisen prosessin jälkeen yksilöidysti. Hakijoille tulisi antaa arvioinnista palautetta riippumatta siitä, tuliko hän valituksi tai ei kyseiseen tehtävään. (Koivisto 2004, 54.)

Laadukas henkilöarviointi perustuu lainsäädännön, ammattieettisten periaatteiden ja hyvän tutkimuksen periaatteisiin. Periaatteiden tulisi näkyä myös käytännön arviointityössä. Ammatillisia periaatteita noudattava henkilöarviointi tukee työn laatua ja tehokkuutta. Työnantajalla on velvollisuus varmistaa henkilöarvioinnissa käytettävien testien luotettavuus, tulosten virheettömyys ja arvioinnin suorittajien asiantuntemus. Henkilöarviointiin vaikuttaa Suomessa kolme lakia:

- laki yksityisyyden suojasta työelämässä (YksL 477/2001),
  - henkilötietolaki (Hetil 523/1999) ja
  - laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (JulKL 621/1999)
- (Honkanen & Nyman 2001, 19–27.)

Henkilöarviointia ohjaavat ammattieettiset periaatteet toimivat perustana valintatilanteessa. Yleisiä ammattieettisiä periaatteita ovat yksilön oikeuksien ja arvon kunnioittaminen, henkilöarvioijan ammatillinen pätevyys ja vastuu sekä arvioijan ammatillinen riippumattomuus. Näiden lisäksi henkilöarvioinnissa tulisi arvioida riittävä informoiminen sekä palautteen anto. Raportoinnissa tulisi muistaa vain tarpeellisten tietojen kerääminen sekä sitoutuminen hyvään raportointitapaan. (Honkanen & Nyman 2001, 19–27.)

Rekrytointivalinta perustuu aina osaltaan oletukseen, intuitioon. Testien ja analyysin tulkitseminen jää viime kädessä rekrytoijan varaan. Testitulosten lisäksi rekrytoijan valintapäätökseen vaikuttaa oma hiljainen tieto siitä, kuka tuntuu ”oikealta tyypiltä”. Työhön pääseminen johtuu palkkaavan esimiehen tai hänen käyttämänsä rekrytoijan taidosta arvioida hakijoiden valmiudet avointa työtehtävää kohtaan. Arvioidessaan hakijoita rekrytoiva henkilö yhdistelee saamaansa tietoa sekä määritellyn toimenkuvan vaatimuksia. Vaarana voidaan pitää taitavan verbaalisen tai sosiaalisen esiintyjän kykyä peitota alleen osaavimmat ammattilaiset. Hakijoiden arviointi on prosessi, jossa vaikuttavat aina myös henkilökohtaiset ominaisuudet. Vaikka tilanteessa pyritään valitsemaan paras ehdokas, vasta jälkikäteen voidaan analysoida tai mitailla päätöksen oikeellisuutta. (Vaahtio 2005, 165–167.)

Sopivien henkilöiden valitsemisen onnistuminen haastattelukierrokselle on ensisijaisen tärkeää, etteivät kaikki jatkoon päässeet ehdokkaat tipu jo ensimmäisellä haastattelukierroksella. Jos hakijoiden persoona tulisi ilmi jo ennen haastattelukierrosta, voisi se helpottaa valitsemaan työmotivaation kannalta sopivampia ehdokkaita. Saataisiinko työyhteisöön paremmin sopeutuvia ja henkilökemialtaan sopivampia eh-

dokkaita, jos persoonallisuustekijät painaisivat valintakriteereinä jo hakemusten käsittelyvaiheessa ennen haastattelukierrosta yhtä paljon kuin ammattiosaaminen?

### 3.5 Tarkistus

Ennen valintapäätöksen tekemistä hakijoiden taustatiedot tarkistetaan ja kysytään mahdollisia suosituksia aikaisemmilta työnantajilta ja yhteistyökumppaneilta. Tietoja kerättäessä ja tarkistettaessa työnantajaa velvoittaa laki yksityisyyden suojasta. Jos rekrytoija haluaa tarkastaa hakijaa koskevia tietoja muualta kuin hakijalta itseltään, tulee hänen lain nojalla saada siihen työnhakijan oma suostumus. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 152.)

Ennen valintaa johtajan kannattaisi kuunnella organisaation henkilöstön tai ainakin tulevan työntekijän lähimpien työtovereiden osaamis- ja valintakriteereitä. Johtajalla itsellään ei ole usein niin yksityiskohtaista tietoa kyseisen työtehtävän vaatimuksista kuin työntekijöillä käytännön kokemuksen kautta. Uuden rekrytoinnin kautta on mahdollisuus uudistaa työskentelytapoja ja -menetelmiä. Työolosuhteiden ja osaamisen kehittäminen rikastaa koko työyhteisöä ja kohottaa henkilöstön arvostuksen tunnetta. (Vahtio 2005, 120–121.)

Tarkistettaessa hakijan tietoja ja kyseltäessä suosituksia rekrytoijan tulee muistaa, että työnhakijaa suojaa laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004, YksTL). Lain tarkoituksena on suojata henkilöiden yksityiselämän ja muita yksityisyyden turvaavia perusoikeuksia. Laki edistää hyvän tietojenkäsittelytavan noudattamista henkilötietoja käsiteltäessä työhönottotilanteessa ja työelämässä. Työnhakija on oikeus itse määrätä omien henkilötietojensa käsittelystä, kuten tallentamisesta, luovuttamisesta, suojaamisesta, poistamisesta sekä muista omiin ja perheensä henkilötietoihin koskevista toimenpiteistä. Työnantajan velvollisuus on kerätä työnhakijan tiedot ensisijaisesti hakijalta itseltään. Lain mukaan työnhakijalta kerättävien tietojen tulee olla avoinna olevan työsuhteen kannalta tarpeellisia, ja niiden tulee liittyä työsuhtee-

seen kuuluvien osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen, etuuksiin tai työtehtävien erityisluonteeseen. Tietojen tarpeellisuus pitää pystyä perustelemaan tarvittaessa. (Koskinen ym. 2008, 38–40, 85.)

Työnhakijalta arkaluontoisten tietojen kysyminen on kielletty henkilötietolain mukaan, jollei niillä ole merkitystä työn tekemisen kannalta. Arkaluonteisiksi tietoja ovat seuraavat seikat, jotka kuvaavat:

- rotua tai etnistä alkuperää
- hakijan yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista vakaumusta sekä ammattiliiton jäsenyyttä
- rikollista taustaa tai rangaistusta
- hakijan terveydentilaa, sairautta, vammaisuutta tai häneen kohdistuvia hoito- toimenpiteitä
- hakijan seksuaalista suuntautumista tai käyttäytymistä
- hakijaan liittyviä sosiaalihuollon palveluja tai tukitoimia. (Meincke ym. 2006, 20.)

Jos työnantaja haluaa säilyttää järjestelmään saapuvia hakemuksia itsellään myöhempiä rekrytointeja varten, tulee hänen laatia selvitys pitämästään rekisteristä henkilötietolain määritelmien mukaan. Rekisteriselosteesta tulee ilmetä rekisterin pitäjä, tietojen keräämisen tarkoitus, yhteyshenkilö, kenestä henkilöistä rekisteri sisältää tietoja, mitä tietoja kerätään sekä mitä tarkoitusta varten tietoja kerätään. (Meincke ym. 2006, 20–21.) Sähköinen asiakirja on sähköisen asiointilain (21 §) mukaan arkistoitava siten, että sen alkuperäisyys ja säilyminen sisällöltään muuttumattomana voidaan myöhemmin todentaa. Arkistolaitos säätelee määräyksiä sähköisten tietoa- neistojen arkistoinnista. Pitkäaikaiseen sähköiseen arkistointiin laitos voi edellyttää sähköisten asiakirjojen lisäksi pysyvän arkistoinnin, esim. paperimuodossa. (Voutilainen 2006, 101.)

**Henkilötietorekisteri** sisältää yhteenkuuluvia merkintöjä koostaen tietojoukon, jota käsitellään osittain tai kokonaan automaattisen tietojenkäsittelyn avulla. Henkilörekisterin avulla pyritään löytämään halutun henkilön tiedot nopeasti ja vaivattomasti säästäten kustannuksia. Rekisterinpitäjällä on henkilötietolain nojalla lainmukaisuus- ja huolellisuusvelvollisuus turvata rekisteröidyn yksityisyyden suoja. Henkilötietolain mukaan yksityisyyden suojan lisäksi yksilöllä on itsemääräämisoikeus, yksityiselämän oikeus, oikeus kunniaan, turvallisuuteen, yhdenvertaiseen ja ihmisarvoiseen kohteluun ja henkilökohtaiseen koskemattomuuteen sekä oikeus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. (Voutilainen 2006, 128–131.)

### **3.6 Päätös**

Haastattelujen, saatujen tulosten ja persoonallisuustekijöiden avulla päätetään, kuka valitaan avoinna olevaan työpaikkaan. Haastatteluun valittaessa on punnittu jo hakijan osaaminen, työkokemus ja pätevyys. Päätöstä tehtäessä verrataan hakijan osaamista ja henkilökohtaista soveltuvuutta muihin haastattelukierroksella olleisiin ehdokkaisiin. Hakijan persoonallisuudesta tulee esille kaikki se, mitä ihminen on. Osaamisessa punnitaan asioiden hallitsemista, teknistä taitoa ja ammattitaitoa. Haastattelun yhteydessä tehdyt muistiinpanot ovat hyödyksi tässä vaiheessa, etenkin jos rekrytointiin osallistuu useampi henkilö. Täytettävän työtehtävän kannalta oleelliset osaamisvaatimukset ja persoonallisuustekijät kannattaa selvittää ja sivuuttaa epäolennaiset osa-alueet. (Vaahtio 2005, 164–165.)

Valintapäätöksestä tulisi tiedottaa heti päätöksen jälkeen kaikkia hakijoita. Hakijaa tulisi kiittää kiinnostuksesta yritystä ja avointa tehtävää kohtaan, mikä edesauttaa yrityksen suhdetoimintaa. Valintapäätöksessä tulevat julki tehtävän täyttäminen, avoimeen paikkaan saapuneiden hakemusten määrä sekä keskeiset valintaperusteet. Valituksi tulleen nimi voidaan julkaista päätöksessä hänen omalla suostumuksellaan. Haluttaessa hakijoiden tasoa voidaan luonnehtia yleisellä tasolla. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 169.)

Koskinen ja muut (2008) ovat todenneet, että valintapäätöksen ilmoittamisvelvollisuudesta hakuprosessissa mukana oleville hakijoille ei ole säännelty lainsäädännössä. Viranhoitomääräyksen mukaan julkisella sektorilla viranhaltijalle on annettava viipymättä, tai jos mahdollista niin ennen virantoimituksen alkamista, virkasuhteeseen hyväksymisestä kirjallinen määräys tai pöytäkirjanote. Työsopimuslaissa (TSL 2:4) on vastaavanlainen säännös, jonka mukaan valitulle tulee toimittaa kirjallinen tosite, josta ilmenevät työnimike, työn kestoaika, määräaikaisuuden peruste, mahdollinen koeaika, työn alkamisajankohta, pääasialliset tehtävät ja palkkauksen perusteet. Käytännössä valintapäätös ja työsuhteeseen liittyvät tiedot ilmoitetaan valituille puhelimitse, kirjeellä tai sähköpostiviestinnällä. Valintapäätös voidaan julkaista myös yrityksen julkaisuissa, sisäisessä viestinnässä tai mediassa nimitysuutisena. (Koskinen ym. 2008, 133.)

Ilmoitus valinnasta sitoo työnhakijan ja työnantajan virallisesti oikeussuhteeseen. Sitova valinta astuu voimaan jo siinä vaiheessa, kun työnhakijalle ilmoitetaan, että hänet on valittu tehtävään. Työsuhteen päättäminen sitovan ilmoituksen jälkeen on mahdollista vain yleisillä päättämisperusteilla. Rekrytoija ei voi tämän jälkeen valita tehtävään toista työntekijää ilman pätevää työsopimuksen purkamisperustetta, ja uusi työntekijä ei voi irtisanoutua työstä ilman työsopimuslain mukaista perustetta. Työehtosopimuksissa voidaan määritellä sopimuksen purkumahdollisuuksista ”pätevin perustein”. Valintapäätös voidaan tehdä ehdollisena, jolloin työsuhteen syntyminen riippuu ehdokkaan terveydentilan, rikollistaustan tai teknisen pätevyyden selvittämisestä. (Koskinen ym. 2008, 30–34, 148–149.)

Tasa-arvolain 8.1 §:ssä on erikseen yksilöity syrjivä menettely työhönottotilanteessa. Jos työhönottaja valintapäätöstä tehtäessä syrjäyttää ansioituneemman henkilön kuin valituksi tullut toista sukupuolta oleva ehdokas ilman hyväksyttävää syytä, pidetään menettelyä kiellettynä. Syrjinnäksi katsotaan myös työhönottotilanteessa raskauden, synnytyksen tai muun sukupuoleen liittyvän syyn perusteella muuten päteväksi todetun hakijan hylkääminen. Syrjintä voi olla välitöntä tai välillistä, ja se voidaan tulkita joko aktiiviseen toimintaan tai toimimatta jättämiseen perustuvaksi eri



asemaan asettamiseksi. Valtio ja kunnat joutuvat hallintolain nojalla tekemään valintapäätöksestä selvityksen työhönottotilanteessa, yksityisen sektorin työntajalla sitä velvoitetta ei ole. (Koskinen ym. 2008, 180–184.)

### **3.7 Startti**

Starttivaiheessa tarkistetaan hakijan terveydentila, solmitaan työsopimus ja perehdytetään uusi työntekijä työyhteisöön ja työtehtävään. Työsopimus voidaan asettaa astumaan voimaan vasta terveydentilan tarkistamisen jälkeen. Molempien osapuolia voi koskea koeaika, joka tulee ilmetä työsopimuksesta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 152.)

Työnhakijalla on velvollisuus osallistua rekrytoijan järjestämään terveystarkastukseen silloin, kun se on välttämätöntä uuden työpaikan vastaanottamiseksi ilman perusteltua syytä. Rekrytoija voi määrittää, mitä terveydentarkastuksessa mitataan, ja terveydenhuollon ammattilainen suunnittelee sen pohjalta työnhakijalle suoritettavan tarkastuksen sisällön. Työnantajan kustantama terveystarkastus tulee teettää terveydenhuollon ammattihenkilöillä. Huumausainetestit voidaan suorittaa osana työterveystarkastusta, ja niiden tulee täyttää tarpeellisuusvaatimukset. Työntekijällä ei ole velvollisuutta osallistua huumausainetestiin, ellei se ole välttämätöntä työtehtävän tai työntekijän toimintakyvyn selvittämiseksi. (Meincke ym. 2006, 50–51.)

Työsopimus on vapaamuotoinen, ja se voidaan työsopimuslain mukaan solmia suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Sopimuksen tekotavalla tai muodolla ei ole merkitystä työsuhteen syntymiselle tai ehdoille. Hiljainen työsopimus syntyy silloin, kun työnantaja sallii työntekijän tehdä työtä hänen lukuunsa ilman nimenomaista sopimusta. Riitatilanteiden välttämiseksi ja selkeiden työehtojen noudattamiseksi on suositeltavaa tehdä sopimus kirjallisena. Työnantajalla ei ole velvollisuutta antaa kirjallista työsopimusta työntekijälle hänen sitä vaatiessa. Kirjallisen työsopimuksen puuttuessa työnantajalla on selvityksenantovelvollisuus koskien työsuhteen keskeisiä ehtoja.

Työntekijällä on oikeus saada kirjallinen selvitys työsuhteen keskeisistä ehdoista tai tieto siitä, mistä työsuhteessa sovellettavat ehdot ovat luettavissa. Velvollisuus koskee yli kuukauden kestäviä määräaikaista ja toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia. (Meincke ym. 2006, 23–24.)

Perehdyttämisen lähtökohtana on tarkoitus opastaa uusi työntekijä työhön sekä tutustuttaa yritykseen ja työyhteisöön. Uudelle työntekijälle kerrotaan yrityksen strategiasta ja pyritään saamaan hänet ymmärtämään organisaation olemassaolon tarkoitus ja toimintatavat. Yrityksen yhteiskuntavastuun ja lainsäädännön vastuullisuus halutaan siirtää yhä useammin myös henkilöstön tietoisuuteen. Yritykset pyrkivät huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta noudattaen lain velvollisuuksia. Hyvän perehdyttämisen arvioi loppupelissä uusi työntekijä analysoidessaan perehdytyksen onnistumista: sopeutumistaan työyhteisöön sekä työtehtäviensä hallitsemista. Hyvällä perehdyttämällä voidaan edesauttaa positiivista työntekijämainetta. (Kupias & Peltola 2009, 13–16.)

Perehdyttämisen avulla opetetaan tulokkaalle uuden työn edellyttämät taidot sekä organisaatioon käytänteet. Tehokkaassa perehdytyksessä uuden työntekijän osaamista kehitetään hyödyntäen hänen aikaisempaa osaamistaan. Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan käyttää apuna osaamiskartoitusta. Osaamiskartoituksen avulla arvioidaan tulokkaan osaamistaso ja sen pohjalta nähdään, mitä uudelle työntekijälle tulee painottaa perehdyttämisen alkuvaiheessa. Osaamiskartoitus voi muodostua ongelmalliseksi, jos työtehtävä muotoutuu uuden tulokkaan työskentelyn myötä vasta myöhemmin. Myös tulevaisuuden haasteita voi olla liian vaikea arvioida osaamiskartoituksen tekohetkellä. (Kupias & Peltola 2009, 88–89.)

Toimiva perehdytys toteutetaan niin, että uusi työntekijä osallistuu heti alussa yhteiseen vuoropuheluun. Häntä pidetään tasavertaisena muihin työntekijöihin nähden, ja hänellä on mahdollisuus tuoda mukana omia ulkopuolisia näkemyksiä ja oppimismahdollisuuksia työyhteisöön. Tavoitteena on, että työyhteisö oppii uutta uudelta työntekijältä, samalla kun uusi työntekijä oppii talon tavoille. Vuorovaikutus korostuu

tässäkin rekrytointiprosessin vaiheessa. Perehdytyksen tehokkuudesta kertoo uuden tulokkaan oppimat ja omaksumat asiat. Mitä paremmin hän on omaksunut työyhteisön asiat, sitä varmemmin hän toimii oikein ja tarkoituksenmukaisesti työssään ja työyhteisössään. (Kupias & Peltola 2009, 166–167.)

### 3.8 Seuranta

Valinnan oikeellisuutta voidaan seurata mahdollisella koeajalla, jos sellaisesta on sovittu. Uuden työntekijän työyhteisöön sopeutumista ja työtehtävien oppimista voidaan arvioida keskustelemalla valitun kanssa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 152.) Uusi ja kokematon tulokas tarvitsee enemmän tukea ja opastusta oppiakseen uuden työyhteisön tavoille ja saavuttaakseen itseluottamusta. Aloittelevan työntekijän sisään-tuloa yritykseen voidaan helpottaa ”kummijärjestelmällä”. Työyhteisöstä nimetään henkilö, joka auttaa tulokasta pääsemään talon tavoille ja itsenäistymään uuden työtehtävän parissa. (Järvinen 2009, 113–114.)

Työn johto- ja valvontaoikeus eli direktio-oikeus on työnantajalla. Hänellä on oikeus määrätä, miten, missä ja milloin työntekijä työn suorittaa. Työnantaja voi määritellä työn lopputuloksen laatuvaatimukset sekä valvoa työntekoa. Töiden järjestelyoikeus ja työmenetelmien muuttaminen kuuluvat myös työnantajan oikeuksiin. Työnantaja saa antaa työntekijälleen yksityiskohtaisia ohjeita ja määräyksiä, jos ne koskevat työn suorittamista. Mitä väljemmin työsopimuksessa määritellään työntekijän tehtävän kuva, sitä laajemmin työnantaja voi määrätä työtehtävien muutoksista käytännössä. (Meincke ym. 2006, 37.)

Perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata laaditun perehdyttämispäiväkirjan avulla. Perehdyttämispäiväkirjan avulla pyritään itsearviointiin ja henkilökohtaiseen oppimiseen. Omien vahvuuksien ja heikkouksien kirjaaminen ylös auttaa kehittämään ammattitaitoa ja tiedostamaan tarvittavat kehittämiskohteet. Päiväkirjaan on hyvä lisätä omaa pohdintaa ja ymmärrystä opitusta asiasta, mikä auttaa seuraamaan

perehtymis- ja oppimisprosessia. Perehdyttämispäiväkirjan avulla voidaan pohtia myös uuteen organisaatioon sopeutumista ja kehittämiskohteita työyhteisön näkökulmasta. Haluttaessa perehdyttämispäiväkirjaa voidaan käyttää perehdyttämisen kehittämisen välineenä. Työnantaja voi ulkopuolisin silmin lukea perehdytyksen onnistumisesta uuden tulokkaan näkökulmasta. Perehdyttämispäiväkirja voidaan toteuttaa myös suullisessa muodossa. Kysymyksillä voidaan helpottaa arviointia: ”Miten osaaminen on kehittynyt päivän/viikon aikana?”, ”Miten opittuja asioita on pystynyt soveltamaan työtehtävissä?”, ”Mihin asioihin tuki on vielä tarpeen?”, ”Mitkä ovat vahvuudet uudessa työssä?” tai ”Missä asioissa pitäisi kehittyä?”. Tärkeintä on tukea perehtyjä itsearvioinnissa ja kehittymisessä, jotta perehdyttäminen saadaan onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 163–165.)

Epäonnistunut rekrytointi ei ole uuden työntekijän syy, vaan rekrytointiprosessissa on tehty virhearvioita. Uuden työntekijän kanssa voidaan keskustella ja yrittää etsiä ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. Omaa toimintaa arvioimalla rekrytoija voi yrittää parantaa uuden työntekijän olosuhteita ja työn jälkeä. Tyytymättömyyteen voi olla syynä puutteellinen perehdytys, kiireinen aikataulu, epäselvä viestintä tai tietämättömyys siitä, mitä uudelta työntekijältä tarkkaan ottaen odotetaan. On myös mietittävä, onko aikaa kulunut riittävästi, että uuden työntekijän työntekeä voidaan jo arvioida. Työsopimus voidaan purkaa työntekijästä johtuen vain, jos perusteet ovat erittäin raskaat. Pelkkään lakiin, työehtosopimukseen tai koeaikaan vedottu irtisanominen on huono ratkaisu, ellei työnhakija ole antanut harhaanjohtavia tietoja tai salannut oleellisia asioita työsopimusta tehtäessä. (Vaahtio 2005, 201–202.)

Rekrytoijan tekemät tulkintavirheet valintatilanteessa liittyvät yleensä hakijan ammatillisiin tai persoonallisiin ominaisuuksiin tai toimenkuvan määrittelyyn. Haastattelussa tutkittu ominaisuus voi näkyä työyhteisössä negatiivisella tavalla. Oma-aloitteinen toimintatapa voi paljastua hosumisena ja omien valtuuksien ottamisena. Epäonnistuneen rekrytoinnin avulla rekrytointiprosessia voidaan kehittää. Rekrytoijan tulisi nähdä epäonnistuneen rekrytoinnin perimmäinen syy eli se, missä kohtaa rekrytointiprosessia virhearvio syntyi. Kehittämisen tavoitteena ei ole rekrytointiprosessin

saattaminen helposti loppuun, vaan lopputulokseen vaikuttavien seikkojen huomiointi tarkoitusmukaisesti ja riittävän laajasti. (Markkanen 2009, 202–207.)

## **4 HENKILÖSTÖN HANKINTA SÄHKÖISTYY**

Tässä luvussa perehdytään sähköisen rekrytoinnin sisältöön tarkemmin. Luvun alussa on kerrottu yleisesti nykypäivänä käytettävistä rekrytointikanavista. Vuokratyö ja kehittämishankkeet ovat uusimpia rekrytointikanavia, joten niistä kerrotaan laajemmin. Rekrytoinnin sähköistyessä tärkeimmät käsitelmääräykset on pyritty tuomaan esille. Sähköistä rekrytointia tarkasteltaessa on otettu huomioon juridiset vaatimukset sekä julkishallinnon näkökulma työnantajana.

### **4.1 Rekrytointikanavat**

Rekrytointi-ilmoituksen menetelmät valitaan paljolti yrityksen ulkoisten linjausten ja taloudellisten resurssien mukaan. Ulkoisen viestinnän linjaukset on usein tarkasti määritelty, etenkin isoissa organisaatioissa. Oikean rekrytointikanavan kartoitus ja valinta on yksi rekrytointiprosessin tärkeimpiä tehtäviä potentiaalisten työnhakijoiden saavuttamiseksi. Yrityksen rekrytointistrategia ja -kriteerit ohjaavat sopivan rekrytointikanavan löytämisessä: yrityskuva, sijainti, toimiala, avoimen työtehtävän luonne, yrityksen oma osaaminen sekä taloudelliset resurssit ja aika. (Salminen 2006, 33.)

Rekrytointikanavat ovat lisääntyneet henkilöstöhankinnan prosesseissa. Perinteisimpiä rekrytointikanavia ovat työvoimatoimisto, lehti-ilmoitukset ja suorat kontaktit. Koulujen ja työvoimatoimiston kautta tapahtuva työharjoittelu on rekrytoijalle edullinen kanava saada potentiaalisia työntekijöitä käyttöönsä. Yritykset voivat myös palkata suoraan juuri valmistuneita oman alan huippuosaajia oppilaitoksista. Viime aikoina ammatti- ja opiskelijajärjestöt ovat lisänneet toimintaansa. Rekrytointimessut

ovat nykyaikainen työnvälitystapahtuma, jossa luodaan kontakteja molemmin puolin. Urheilujoukkueiden valmentajat sekä tiimien vetäjät vakuuttavat myös rekrytoinnissa johtamis- ja tiimityötaitoillaan. Uudemmat hakutavat Internet, kansainväliset rekrytointipörssit, radio ja TV tarjoavat rekrytoijille useita kanavia. (Koivisto 2004, 88–91.)

## **Vuokratyö**

Nykyäänä käytetään paljon väliaikaista työvoimaa vuokraamalla työntekijän vuokra- eli henkilöstöpalveluyritykseltä. Vuokratyö voi olla väylä työllistyä vakituiseen työsuhteeseen. Rekrytoiva yritys eli käyttäjäyritys tekee sopimuksen vuokratyöyrityksen kanssa saadakseen palvelukseensa halutun työntekijän. Tällöin vuokraavan yrityksen ei tarvitse rekrytoida itselleen uutta työntekijää, vaan vuokratyöyritys tekee työsuhteen sopivan työntekijän kanssa. Vuokratyöyritys hoitaa kaikki työnantajalle kuuluvat velvoitteet palkanmaksua myöten. Käyttäjäyritykselle jää vain työntekijän opastaminen ja valvominen. Vuokratyön ansiosta työntekijä pystyy säilyttämään ammattitaitonsa ja tienaamaan lisäansiota. Käyttäjäyritys saa nopeasti ja helposti väliaikaista työvoimaa ilman rekrytointiprosessia. (Vuokratyöopas 2009.)

Vuokratyössä on kyse määräaikaisesta työvoiman käytöstä, joka korvaa usein vakituisten tai omien määräaikaisten työntekijöiden tehtävät. Käytettäessä vain määräaikaisia vuokratyöntekijöitä, tulisi työsuhteiden täyttää voimassaolevan lainsäädännön vaatimukset. Määräaikaisuutta käytetään kuitenkin perusteena ilman lainsäädännön noudattamista silloin, kun vuokratyöyritys ja käyttäjäyritys ovat sopineet tietyn mittaisen toimeksiannon. Käyttäjäyritykselle eivät kuulu työnantajavelvoitteet, joten sille ei kuulu arvioida määräaikaisuuden perusteita. Oman työvoiman korvaamista vuokratyövoimalla voidaan rajoittaa työehtosopimuksella ja lainsäädännöllä. Lakien ja sopimusten tulkinnassa on omat ongelmansa, mm. epäselvyydet työn johtamisesta ja valvonnasta vuokratyöyrityksen sekä käyttäjäyrityksen välillä, koeaikaan ja lomauttamisiin liittyvät tulkinnat sekä sairastamiseen ja työterveyteen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. (Vuokratyö 2007.)

Työnantajan näkökulmasta vuokratyö mahdollistaa henkilöstön korvaamisen vaivattomasti yllättävissä tilanteissa. Työvoimaa tarvittaessa lyhyelle ajalle tai väliaikaisesti, ei rekrytointiprosessiin ryhtyminen ole aina kannattavaa. Vuokratyön kautta työvoiman saanti sujuu nopeammin ja vaivattomammin kuin ulkopuolinen taho hoitaa rekrytointiprosessin lähes kokonaan. Vuokratyö on hyvä ratkaisu työntekijälle silloin, kun kokoaikainen työsuhde ei onnistu, esim. sen hetkisen elämäntilanteen vuoksi. Vuokratyön ansiosta kokoaikaista työtä etsivillä on mahdollisuus kokeilla työntekoa yrityksessä osa-aikaisesti. Työntekijä saa työkokemusta sekä luotua suhteen työnantajaan, ja markkinoida samalla itseään työntekijänä. Vuokratyön haittapuolena on vakituisten työpaikkojen vähentyminen. Yritykset hyödyntävät vuokratyötä useissa työtehtävissä uusimalla työsopimuksia päätettäin. Pätevää työntekijää ei välttämättä työllistetä jatkuvaan työsuhteeseen, vaikka hänen vuokratyösopimustaan samaan työtehtävään ja yritykseen uusitaan tietyin väliajoin. Työnantaja pystyy välttelemään rekrytointikustannuksia ja työtehtävien vakinaistamista vuokratyön avulla.

### **Kehittämishankkeet**

Nykyään yrityksissä ja työyhteisöissä järjestetään paljon kehittämishankkeita ja -projekteja, joihin halutaan mukaan sitoutuneita työntekijöitä. Kehittämishankkeisiin rekrytoidaan omaa väkeä tai tarvittaessa ulkopuolista työvoimaa. Valtakunnalliset ja työelämän kehittämistä tukevat hankkeet ovat usein ministeriön ja työelämää tukevien laitosten tutkimuksia. Kehittämishankkeiden tarkoituksena on yleensä parantaa työolosuhteita sekä työsuorituksia. Kansantaloudellisesti hyödylliset hankkeet saavat usein ulkopuolista rahoitusta. Rahoittajalle raportoidaan hankkeen aikataulusta, budjetista sekä toteutumisesta. Yrityksessä hankkeen käynnistäjä on yleensä henkilöstöhallinto, työterveyshuolto tai koulutusyksikkö, joiden periaatteena on parantaa työolosuhteita sekä henkilöstön hyvinvointia. (Järvinen 2011, 64–65.)

Kehittämishankkeen ulkoistuminen konsulttivetoiseksi hankkeeksi voi tuoda yritykseen ulkopuolisilta ammattilaisilta uudenlaisia näkökulmia ja viisautta. Ulkopuolisen konsultin oletetaan tuovan kiinnostusta ja luottamusta työyhteisön jäseniin, mikä

edesauttaa työyhteisön positiivista suhtautumista hanketta kohtaan. Sisältä hankkeeseen rekrytoitu asiantuntija voi luoda kateutta työyhteisössä, jolloin hänen ajatuksiaan ja ideoitaan ei oteta tosissaan. Työyhteisön kulttuuriin sopeutuneella henkilöllä voi olla omat rajoittuneet näkemyksensä yrityksessä vallitsevasta tilasta, vaikka hänellä oletetaankin olevan pidempiaikaista näkökulmaa. Ulkopuolisen konsultin on helpompi tuoda esille työyhteisössä vallitsevia ongelmia ja epäkohtia ilman tunne- ja valtasidoksia. (Järvinen 2011, 68–69.)

## 4.2 Sähköinen rekrytointi

Sähköiseen hallintoon kohdistuu odotuksia, ja se tuo julkishallinnolle mahdollisuuden tuottaa toimintoja ja palveluja uudella tavalla. Teknologia yksin ei voi muuttaa huonoja käytäntöjä ja tapoja hyväksi, mutta sen avulla voidaan edistää hyvää hallintotapaa mahdollistamalla helpommin seurattava ja entistä avoimempi järjestelmä. Kehittyneen informaatioteknologian avulla byrokraattinen hallinto muuttuu kansalaislähtoisemmäksi ja yhteistyökykyisemmäksi. Sähköisen hallinnon odotetaan parantavan julkishallinnon palvelujen informaatiota ja palvelujen saatavuutta sekä tehostavan julkisen sektorin hallintoa. Sähköisten palvelujen käytöstä oletetaan syntyvän taloudellisia säästöjä sekä kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien lisääntyvän. (Toivanen 2006, 55–58.)

Rekrytointiprosessissa kommunikointi vaikeutuu tietoverkkojen aikakautena. Rekrytoivan yrityksen näkökulmasta tulee löytää ne keinot, joilla tavoitetaan työnhakijat tietoverkkoviestinnän lisääntyessä ja printtimedian vähentyessä. Uusia ratkaisuja rekrytointiin haetaan verkottumisella, mediayhdistelmillä sekä ulkoistamalla palveluita rekrytointiammattilaisille. Lukuisten menetelmien joukosta rekrytoija voi valita itselle sopivimmat vaihtoehdot. Rekrytointiprosessissa rekrytoijan tulee kantaa vastuu sekä ammatillisesti että eettisesti. (Koivisto 2004, 24–25.)



Internet tarjoaa nykyään helppoa ja nopeaa palvelua sekä rekrytoijille että työn hakijoille. Lähes kaikista avoimista työpaikoista ilmoitetaan tietoverkkojen kautta. Lehti-ilmoitukset ovat vähentyneet ja joiltain osin pienentyneet. Lehti-ilmoituksessa viitataan usein nettisivuihin, joiden kautta saa lisätietoa avoimesta työpaikasta sekä sitä tarjoavasta yrityksestä. Johtavien sanomalehtien nettisivuilta voi lukea sanomalehdissä julkaistut työpaikkailmoitukset verkossa. Yrityksen tai yhteisön omilla verkkosivuilla julkaistut avoimet työpaikkailmoitukset kertovat ajanmukaisuudesta. Hakijan on tiedettävä nettisivujen osoite ja etsittävä eri sivuilta avoimia paikkoja. Sähköiset työmarkkinapaikat Internetissä tarjoavat kokonaisvaltaista palvelua, josta voi katsoa yhdellä kertaa kaikki avoimena olevat työpaikat keskitetyiltä verkkosivuilta. (Koivisto 2004, 88–91.)

Yrityksen www-sivut Internetissä ovat vaivaton tapa tiedon julkaisemiseen. Verkkosivut ovat kaikkien nähtävillä ja lähtökohtaisesti tulisi huomioida mitä niillä halutaan saavuttaa. Vaikka verkkosivut rakennetaan tuomaan organisaatiolle lisäarvoa, kaiken perusta on käyttäjäystävällisyys. Sivujen selkeä rakenne, latausnopeus ja aloitussivun houkuttelevuus auttavat lukijaa etenemään loogisesti sivustolla. Sivuston ulkonäön tulee tukea yrityskuvaa ja asiasisältöä. Kiinnostusta voidaan ylläpitää sivujen päivityksellä, mikä kertoo lukijalle yrityksen olemassaolosta. Vanhentunut tieto on negatiivisempaa mainosta yritykselle kuin jonkin tiedon puuttuminen kokonaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 133–134.)

**CV-tietopankki** on maksuton kanava työnhakijoille markkinoida omaa osaamistaan Internetin välityksellä. CV-tietopankkiin työnhakija voi ladata oman sähköisen hakemuksen ja ansioluettelon anonyymisti, joka tallentuu palveluntarjoajan nettisivujen tietopankkiin. Hakija voi päivittää tai poistaa hakemuksensa omasta tahdostaan. Tietopankkien avulla työnhakija voi seurata, miten usein työnantajat hänen hakemuksiinsa lukevat. Työnantajille CV-tietopankki tarjoaa edullisen ja vertailukelpoisen järjestelmän. Sähköisten vahtien avulla työnantaja voi seurata määritettyjen kriteerien mukaisen työnhakijan ilmaantumisesta tietopankkiin. Työsuhteessa olevalla työnhakijalla esteeksi voi muodostua informatiivisuuden leviäminen tietoverkkojen avulla

myös nykyisen työnantajan suuntaan. Epävarmuus tietoverkoissa säilyvästä luottamuksesta sekä riski tietosuojasta jarruttavat myös nettirekrytoinnin ensisijaista käyttämistä. CV-tietokannat tarjoavat päivitettyjä ansioluetteloita verkkorekrytointiin erikoistuneiden yritysten sivuilta. Materiaalia hyödynnetään etenkin osaavien hakijoiden löytämisessä lisäämään julkisen ilmoittelun tehokkuutta. CV-tietokantoja hyödynnettäessä työnhakijan tulee kiinnittää huomiota työnhakijoiden motivaatioon. Tietokantojen avulla löydetyn työntekijän motivaatio on ulkoapäin annettu, kun työnhakija ei ole itse tietoisesti hakenut juuri kyseistä avoimena olevaa työpaikkaa. Työhakemuksensa CV-tietopankkiin jättänyt työnhakija etsii muutosta yleisellä tasolla eikä motivaatio ole sama hänen hakiessaan juuri tiettyä työpaikkaa työnantajan julkaiseman ilmoituksen perusteella. Avoimen hakemuksen jättäminen edellyttää motivaation tähdentämistä. (Markkanen 2002, 113.)

### **Tietoriskien hallinta**

Tietoriskien hallinta kuuluu osana liiketoiminnan jatkuvuuden hallintaan. Tietoriskien hallintaan sisältyy huolellinen tietojen käsittely ja hallintakyky häiriötilanteissa. Liiketoiminnan luonne ja laajuus sekä toimintaympäristö määrittelevät tietoriskien hallinnan vaatimuksia. Jotta riskienhallinnan toimenpiteet osataan kohdistaa oikein, täytyy yrityksen johdolla olla selvillä tietoriskien hallinnan vaatimukset. Sidosryhmien kanssa tulee sopia tietojen käsittely- ja siirtokäytänteistä sekä mahdollisten laiminlyöntien seurauksista. Teknisesti luotettava ja turvallinen tietohallinta luo omat haasteensa johtamiselle, jossa tulee huomioida juridiset vaatimukset. Vastuu tietoriskien hallinnasta on organisaation johdolla ja esimiehillä. Ostettaessa tietohallintopalvelut ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, vastuu säilyy silti organisaatiolla itsellään. Ennakolta tunnistetut tietoriskiä uhkaavat ongelmat on syytä analysoida etukäteen. (Kyrölä 2001, 31–32.)

Vaikka organisaatioiden tietoturvariskit ovat kunnossa, kaikkiin ongelmatilanteisiin ei ole aina osattu varautua etukäteen. Nykypäivän tietosuojamurrot ovat yleisiä, etenkin kohdistettuina isoihin yrityksiin ja julkisiin organisaatioihin. Julkisuudessa on ollut

esillä tietoa sähköisessä muodossa säilytettävien tietojen laittomasta leviämisestä sekä väärinkäytösepäilyistä. Yhtä suurena riskinä voidaan pitää organisaation ulkopuolelta tulevia murtoja, etteivät tiedot pääse leviämään julkisuuteen. Tietosuojarikollisia voi olla vaikea jäljittää. Rekrytoijalla on vastuu työnhakijan tietojen käsittelystä ja säilymisestä, mistä on kerrottu enemmän kappaleessa 3.6.

### **4.3 Sähköiset rekrytointijärjestelmät**

Internetin käytön räjähdysmäinen kasvu on ollut vuosikymmenien merkittävin muutos rekrytoinnin saralla. Internetin myötä lisääntynyt viestinnän määrä on kasvattanut verkkorekrytointia. Rekrytoijat ja työnhakijat ovat molemmin puolin omaksuneet hyvin verkkorekrytoinnin käytön, vaikka se usein tarkoittaakin vain pelkkää Internetissä julkaistavaa työpaikkailmoitusta. Sopivan henkilön etsimisen lisäksi rekrytointiviestintä vaikuttaa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamaineeseen. Verkkorekrytoinnin toimivuus kiinnostaa työntyönhakijoiden lisäksi asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, henkilöstöä, opiskelijoita sekä yrityksen kilpailijoita. Mahdollisesti hakijan sukulaiset ja tuttavat voivat myös seurata rekrytointiprosessin etenemistä ja lopputulosta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 151.)

Sähköinen rekrytointi tarjoaa rekrytoinnin hallintaan verkkoilmoituksen jättämistä, hakemusten vastaanottoa, sähköistä hakijaviestintää, hakemuksen käsittelyä sähköisesti ja yhteenvetoja kelpoisuuksien määrittelyyn. Sähköisen rekrytoinnin myötä rekrytoinnin luonne kaupallistuu. Työpaikkailmoitus kilpailee osittain yrityksen markkinoitiosuudesta. Sähköisten järjestelmien avulla pyritään tekemään alustavia rekrytointipäätöksiä, joka vähentää henkilökohtaisia kontakteja ja nopeuttaa rekrytointiprosessin alkuvaihetta. Nopea hakemusten käsittely mahdollistaa aikaisemman henkilöarviointi- ja päätöstentekovaiheen. Rekrytointiprosessin loppuvaiheessa kontaktien ja neuvottelutaitojen merkitys sen sijaan lisääntyy. Rekrytointiprosessin alussa sähköisellä järjestelmällä tehty valintakriteeri edellyttää rekrytoijalta ammattitaitoa

sekä henkilöarviointia. Sähköisten rekrytointijärjestelmien avulla yhteydenpito sekä tietojen päivittäminen helpottuu. (Levanto 2007.)

### **Sähköisen rekrytoinnin edut**

Nettirekrytoinnin hyöty palkkaavalle yritykselle on taloudellisuus ja nopeus. Rekrytoija voi hyödyntää nettiä tekemällä hakuja jonkin muun nettirekrytointiin paneutuneen yrityksen CV-tietokannasta ja työhallinnon kotisivuilta. Verkkoilmoitusta voi päivittää ja sillä voidaan tavoittaa oikea kohderyhmä. Ilmoitusten näkyvyys on helpompi taata oikeiden hakusanojen avulla. Verkkohakemuksen täyttäminen on joissain tapauksissa mahdollista netissä työpaikkailmoitusten selailun yhteydessä. (Markkanen 2002, 21–24.)

Internet on nykyään usean yrityksen merkittävin rekrytointikanava, ja suurin osa hakemuksista välitetään verkon kautta. Tehokkaan tiedonhaun myötä lisääntynyt Internetin käyttö mahdollistaa aktiivisten työnhakijoiden tavoittamisen sekä lisäinformaation markkinoimisen kotisivuilla. Internet tarjoaa kokoaikaista näkyvyyttä sekä laajemman lukijajoukon. Työnhakijan on helpompi hakea avoimia työpaikkoja paikka-vahtien avulla uusimmista ilmoituksista. Yrityksen omille kotisivuille ohjaava linkki on helppo lisätä verkkoilmoitukseen tai lehdessä julkaistavaan työpaikkailmoitukseen. Sähköistä rekrytointia käytettäessä etuna on näkyvyys sekä edullinen julkaiseminen. Valmiiden lomakepohjien vertailukelpoisuus helpottaa hakemusten käsittelyä ja arkistointia. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 153.)

Verkkorekrytoinnin etuna on mahdollisuus seurata projektia reaaliaikaisesti. Seuraamalla ilmoituksen luettavuutta avausklikkausten perusteella työnantaja saa kuvan ilmoituksen houkuttelevuudesta ja näkyvyydestä. Verkossa julkaistua ilmoitusta on helppo muokata nopeallakin aikataululla. Sanomalehdessä julkaistu ilmoitus sen sijaan ilmestyy kerran, eikä siihen voi jälkeinpäin tehdä tarvittavia muutoksia. Rekrytointi-ilmoitusten hallinnointi on vaivatonta yrityksen omilla kotisivuilla organisaation omilla resursseilla tai verkossa toimivan rekrytointipalvelijan avulla. Internet-

ilmoituksen pituutta ei ole yleensä rajoitettu, joten se antaa vapauden kertoa tehtävästä ja organisaatiosta kustannustehokkaasti. Hakuajan päätyttyä sähköinen ilmoitus voidaan ajastaa poistumaan automaattisesti verkkosivuilta, jolloin se ei vanhentuneen tiedon ansiosta heikennä yrityksen mainetta. (Markkanen 2005, 115–116.)

### **Sähköisen rekrytinnin riskit**

Verkkohakemusten yhtenä riskinä on totuudenmukaisuuden uhka. Sähköiseen muotoon hakijan on helpompi liioitella kykyjään sekä liittää vääränlaista todistusaineistoa. Hakijoiden tavoitteena on tuoda itsensä mahdollisimman myönteisellä tavalla esille, ja rekrytoijalle jää arvioitavaksi, mikä tiedoista on luotettavaa. Sähköisellä rekrytointi-ilmoituksella voi olla heikko näkyvyys sekä pieni lukijajoukko. Työnantajan on huolehdittava sopivista hakusanoista, jotta saa kohdennettua lukijat omalle sivustolleen. Tärkeää on osumatarkkuuden rajaaminen sopivien hakijoiden tavoittamiseksi ja turhien hakemusten karsimiseksi. Valmis ja nopeasti täytettävä hakemus pohja innostaa työnhakijoita kokeilemaan onneaan ja testaamaan omaa markkina-arvoa. Helpon hakemisen myötä huolimattomuus lisääntyy, eikä kaikkia hakemuksia pystytä välttämättä hyödyntämään. Kasvava hakemusmäärä ei takaa laatua. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 151–153.)

Sähköisessä muodossa saapuneiden hakemusten analysointi vaikeutuu henkilökohtaisen kontaktin puuttuessa. Pelkän hakemuksen ja CV:n varaan perustuva mielikuva työnhakijasta voi olla neutraalimpi kuin keskustelun perusteella luotu. Hakijan ja työtehtävän välistä sidettä sekä tunnetilaa on vaikea havaita pelkän paperin perusteella. Nettihakemusten avulla löydettyjen sopivien työnhakijoiden poimiminen vaatii ammattitaitoa. Haluttujen valintakriteereiden sekä ammattinimikkeiden määrittäminen auttaa hakemusten jatkokäsittelyssä, joskaan ne eivät sulje pois persoonallisuuden analysointia. (Markkanen 2005, 114.)

Rekrytinnin sähköistymisen myötä lehti-ilmoituksessa määritellään usein vain haettava virka tai tehtävänimike sekä työnantajaorganisaatio. Tehtävään liittyvään haku-

aikaan ja kelpoisuusvaatimuksiin viitataan nettiosoitteella, jonka kautta löytyy tarkempaa tietoa. Lehti-ilmoituksen perusteella avointa olevaa paikkaa voi olla vaikea hakea, jollei vaivaudu katsomaan netistä lisätietoa. Rekrytoinnin sähköistämisen myötä työnhaku vaatii työnhakijoiltakin viitseliäisyyttä ja aikaa. Nettiselailun tuloksena kaikki avoimet työpaikat eivät välttämättä osu työnhakijan eteen, eikä pelkkä lehden lukeminen enää riitä oleellisten tietojen saamiseksi. Etenkin asiantuntijoiden ja johtajien löytäminen Internetin avulla vaatii usein rinnalleen lehti-ilmoitusta näkyvyyden turvaamiseksi. Työnhakijalta vaaditaan aktiivisuutta ja entistä enemmän taitoja löytää itselle sopivia työpaikkoja eri hakukanavien kautta.

Rekrytoijan näkökulmasta sähköistämisen vaatimukset näkyvät pääsääntöisesti uusina toimintatapoina ja työmenetelminä sekä sen myötä henkilöstön osaamisen kehittämistarpeina. Ammattitaidon lisäksi sähköisten järjestelmien käyttäminen vaatii lisää kustannusresursseja. Rekrytointikanavien tulee toimia sujuvasti ja palvella rekrytointiprosessia sujumaan paremmin ja tehokkaammin. Usein se vaatii oman alan asiantuntijoiden panostusta sekä juridisten seikkojen huomioimista rekrytoijan osalta. Sähköistämisen myötä koko rekrytointiprosessi voi tarvita uudistamista. Sähköistämiseen panostetut voimavarat palautuvat sujuvammalla rekrytoinnilla ja lisääntyneillä työnhakijoilla. Organisaatioiden on tärkeää pysyä ajan tasalla ja vahvistaa yrittäjäkuvaa hakijaystävällisellä rekrytoinnilla.

#### **4.4 Muutosviestintä**

Uuden järjestelmän myötä henkilöstö kokee muutoksen organisaatiossaan. Saadessaan tarpeeksi tietoa muutoksesta henkilöstö saadaan toimimaan toivotulla tavalla. Heiskasen ja Lehikoisen (2010) mielestä yhdensuuntaisella viestinnällä ei enää saada henkilöstöä etenemään kohti hallittua ja suunniteltua lopputulosta. Muutosten edessä tärkeää olisi viestinnän lisäksi saada henkilöstö ymmärtämään strategiset tavoitteet. Perusviestinnän lisäksi muutokset vaativat työyhteisössä tehostettua vuorovaikutusta ja osallistumista toimintoihin. Muutokset ovat tänä päivänä yrityksissä jatku-

via, näkyviä ja henkilöstöä koskettavia. Riittämätön viestintä on useasti syy epäonnistuneeseen muutokseen. Onnistuneen muutoksen edellytyksenä on auttaa henkilöstö ymmärtämään tarpeeksi ajoissa, mistä on kyse, miksi kyseinen muutos on välttämätön tällä hetkellä ja mihin sillä tähdätään. Riittävällä viestinnällä saadaan myös henkilökunnan asiantuntemus käyttöön muutoksen toteuttamisvaiheessa. (Heiskanen & Lehikoinen 2012, 19–20.)

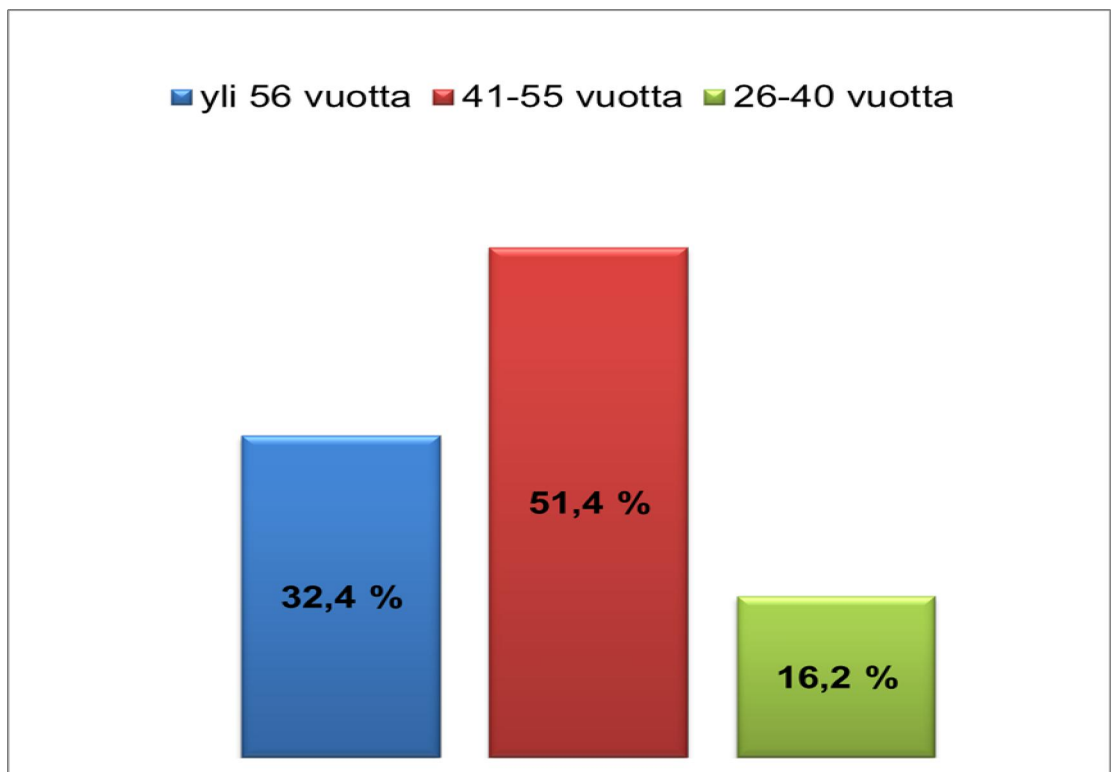
Heiskanen ja Lehikoinen (2010) kirjoittavat kirjassaan muutosviestinnän tärkeydestä. Ennen viestintää olisi hyvä huomioida ihmisten reaktiot muutostilanteissa. Henkilöstö reagoi tulevaan muutokseen tunteella, jonka pohjalta syntyy tulkinta muutoksen suhteen. Usein muutosviestintä hoidetaan kiireisesti ajattelematta taustalla olevia tavoitteita tai henkilöstön tapaa tulkita tilanne. Totuudenmukaisen kuvan antaminen tulevasta muutoksesta henkilöstölle edellyttää ymmärtämystä uudistuksen vaikutuksesta kohderyhmälle. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 69–70.) Pontevan (2010) muutos on aina haaste koosta riippumatta, oli se sitten iso tai pieni. Muutoksen yllättävyys ja epämääräisyys tekee siitä haasteen esimiehelle. Esimiehen tehtävä on viestiä muutoksesta ja merkityksestä henkilöstölle ymmärrettävästi ja kannustavasti, vaikkei hän aina itsekään tiedä muutoksen vaikutuksia omaan ja henkilöstön työhön. (Ponteva 2010, 10.)

Muutos uhkaa aina henkilön turvallisuuden tunnetta. Muutokseen kriittisesti suhtautuvat voivat olla sitoutuneita yritykseen ja tarkoittavat vastustamisellaan parasta. Henkilöstöä ei kannata vaientaa väkisin, vaan kannattaa kuunnella vastarinnan syyt ja hyödyntää niitä tarvittaessa. Kypsä organisaatio antaa tilaa kritiikille kehittämiskeskusteluiden muodossa. Keskustelun johtaja pitää ohjat käsissään ja raportoi tulokset eteenpäin päätösvaltaa omaaville henkilöille. Avoimella viestinnällä ja osittain entisillä toimintatavoilla voidaan lieventää pelkoja, joita uusi muutos aiheuttaa. On organisaation parhaaksi uskaltaa ottaa vastaan kritiikki ja myöntää muutoksesta aiheutuvat heikkoudet. Myönteisen asenteen avulla voidaan neutralisoida muutosvastarintaa sekä parantaa mahdollisesti organisaation muitakin toimintatapoja. (Juholin 2008, 135–136.)

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Taustatiedot

Tutkimus lähetettiin 89:lle Kuntarekry-järjestelmän käyttäjäkoulutuksessa käyneelle sairaanhoitopiirin työntekijälle. Tutkimukseen vastasi lähes puolet kyselylinkin saaneista; vastauksia kertyi 37 henkilöltä. Kaikista vastaajista vajaa puolet (49 %) oli sihteereitä ja reilu puolet esimiehiä (51 %). Kuviosta 2 voidaan hahmottaa ikäjakauman vastaajien kesken. Suurin osa (83,8 %) vastaajista oli keski-ään ylittäneitä ja viidesosa (16 %) alle 40-vuotiaita. Tämä kertoo samalla osittain Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytointia hoitavien työntekijöiden ikätasosta.



KUVIO 2. Kyselyyn vastanneet ikäryhmittäin (N=37)



Kaikki vastaajat ovat olleet mukana Kuntarekry-järjestelmän koulutuksessa. Taustatietoselvityksen avulla haluttiin selvittää, kuinka moni Kuntarekry-järjestelmän koulutuksessa käyneistä vastaajista on käyttänyt Kuntarekry-järjestelmää rekrytoinneissa koulutuksen jälkeen. Taulukosta 1 selviää kaikkien vastaajien hoitamien rekrytointien määrä Kuntarekry-järjestelmän avulla. Rekrytointimäärä tässä kysymyksessä ei tarkoittanut välttämättä kokonaisen rekrytointiprosessin hoitamista alusta loppuun vastaajan osalta, vaan vastaaja on voinut hoitaa jotain tiettyjä rekrytointiprosessin toimenpiteitä yhtä rekrytointia kohden. Koulutuksella näyttäisi olevan painoarvoa; suurin osa koulutetuista oli hoitanut rekrytointitoimenpiteitä järjestelmän avulla.

TAULUKKO 1 Rekrytointimäärä Kuntarekry-järjestelmän avulla

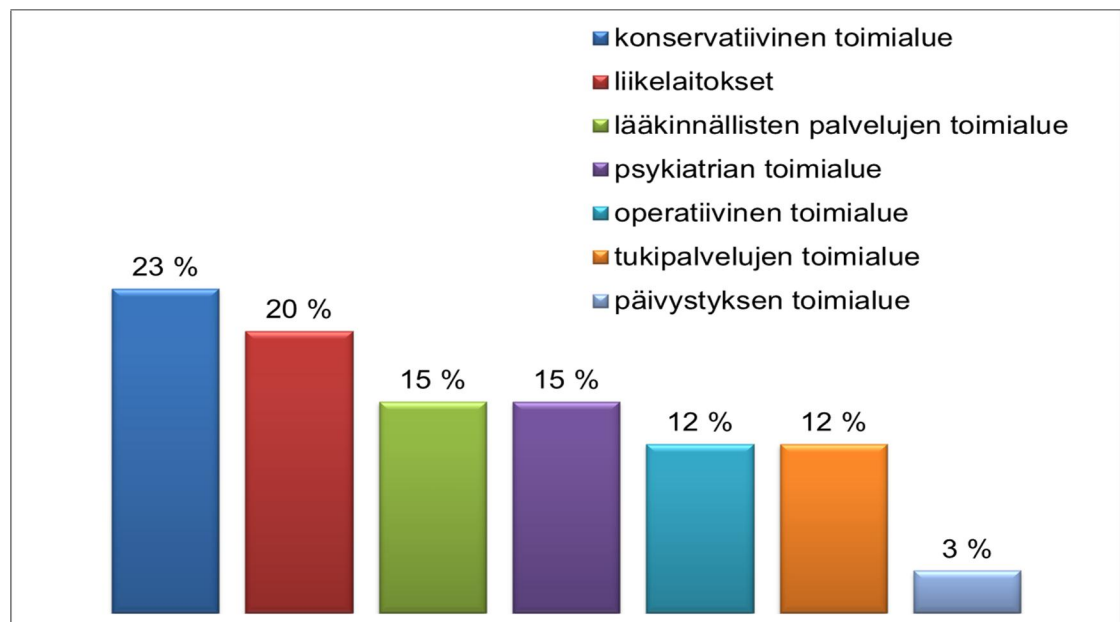
	N = 37
	%
1 rekrytointi	41
2-3 rekrytointia	38
4 rekrytointia tai enemmän	13
<u>En ole käyttänyt Kuntarekry-järjestelmää koulutuksen jälkeen.</u>	<u>8</u>
	100

Suurin osa (92 %) kyselyyn vastanneista oli käyttänyt Kuntarekry-järjestelmää ainakin yhdessä rekrytoinnissa koulutuksen jälkeen. Pääsääntöisesti rekrytointeja oli ehditty hoitaa järjestelmän avulla vähän, koska se oli ollut Keski-Suomen sairaanhoitopirin käytössä vasta puoli vuotta kyselyn toteuttamisen hetkellä. Vain muutama vastaajista oli ehtinyt hoitaa järjestelmän avulla useamman kuin kolme rekrytointia. Kaikista vastaajista vain kolme (8 %) ei ollut käyttänyt Kuntarekry-järjestelmää koulutuksen jälkeen, joten he vastasivat vain taustatietokysymyksiin. Lomake sulkeutui heidän osaltaan siirryttäessä kyselyssä eteenpäin, koska heidän vastauksillaan ei ollut arvoa

tutkiessa Kuntarekry-järjestelmän käytön kokemuksia. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millaiset käyttökokemukset vastaajilla oli Kuntarekry-järjestelmästä ja miten Kuntarekry-järjestelmää voisi kehittää palvelemaan paremmin käyttäjien tarpeita. Henkilöt, jotka eivät olleet käyttäneet Kuntarekry-järjestelmää koulutuksen jälkeen, olivat oletettavasti tulleet koulutukseen ilman järjestelmäkoulutuksen tarvetta, tai heillä ei ole ollut rekrytointeja Kuntarekry-koulutuksen jälkeen tämän tutkimuksen toteutusvaiheessa.

## 5.2 Kuntarekry-järjestelmän käyttöönotto

Kuntarekry-järjestelmän käyttökokemuksia koskeviin kysymyksiin saatiin 34 vastaajaa. Tästä eteenpäin tuloksia käsitellään vain käyttökokemuksen omaavien vastaajien näkökulmasta. Ne vastaajat, joilla ei ollut kokemusta Kuntarekry-järjestelmän käytöstä käyttäjäkoulutuksen jälkeen, eivät ole mukana näissä tuloksissa. Käyttökokemuksen omaavista vastaajista suurin osa (50 %) toimi sihteerin tehtävässä, kolmannes (30 %) lähiesimiehenä ja neljännes (20 %) päätösvaltaisena esimiehenä.



KUVIO 3. Vastaajat toimialueittain (N=34)

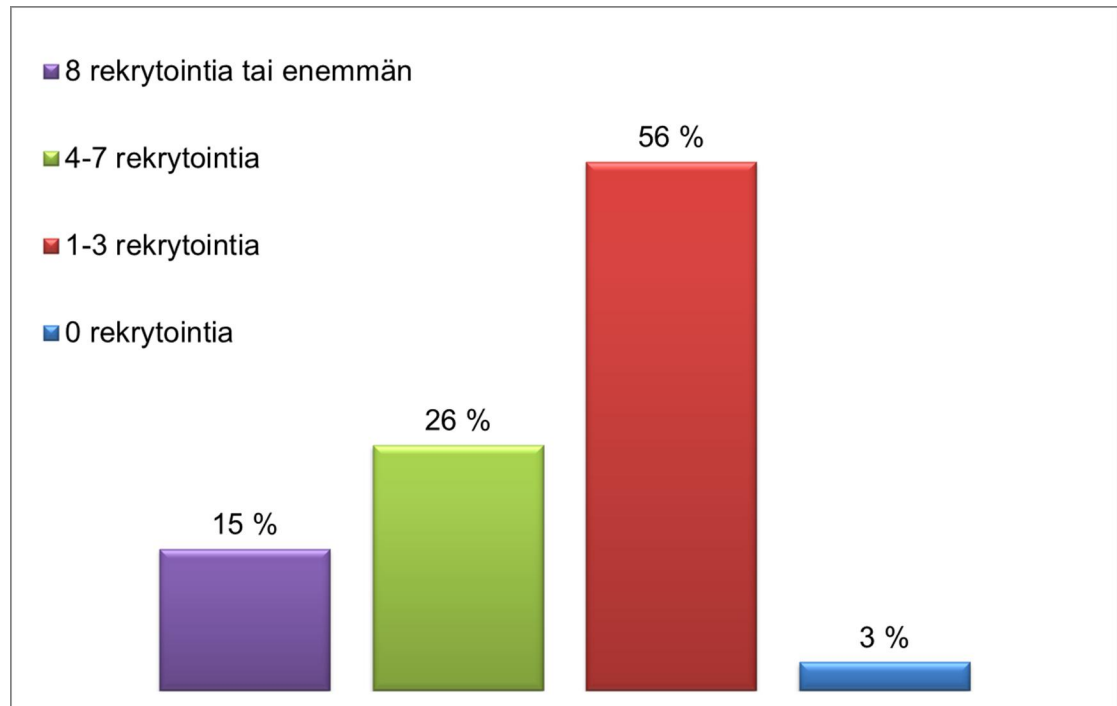
Kuviosta 3 nähdään, miten toimialueet jakaantuivat vastaajien kesken. Vastauksia kertyi suhteellisen tasaisesti kaikilta toimialueilta, lukuun ottamatta päivystyksen toimialuetta. Käyttökokemuksia omaavista vastaajista suurin osa (23 %) toimi konservatiivisella toimialueella ja liikelaitoksissa (20 %). Kolmanneksi eniten (15 %) vastauksia kertyi lääkinnällisten palvelujen ja psykiatrian toimialueilta. Operatiivisella toimialueen ja tukipalvelujen toimialueen vastaajamäärä jakaantui tasaisesti (12 %). Vähiten vastaajia toimi päivystyksen toimialueella (3 %). Toimialueet jakaantuivat tutkimuksessa vielä omiin vastuualueisiin. Vastuualueiden jakautumista ei ole tässä tutkimuksessa tuotu esille, koska niillä ei tulosten kannalta ollut merkitystä.

TAULUKKO 2. Rekrytointimäärä Kuntarekry-järjestelmän avulla työtehtävittäin

	sihteeri	lähiesimies	päätösvaltainen esimies	kaikki (N)
N=	17	10	7	34
	%	%	%	%
1 rekrytointi	35	50	57	44
2-3 rekrytointia	41	50	29	41
4 rekrytointia tai enemmän	24	0	14	15
YHTEENSÄ	100	100	100	100

Taulukosta 2 voimme tarkastella, kuinka monessa rekrytoinnissa vastaajat ovat käyttäneet Kuntarekry-järjestelmää koulutuksen jälkeen tehtäväkohtaisesti. Tässä taulukossa ovat mukana vain ne vastaajat, jotka ovat käyttäneet järjestelmää käyttäjäkoulutuksen jälkeen, kun taas taulukossa 1 mukana olivat kaikki 37 vastaajaa. Tutkimuksen mukaan Kuntarekry-järjestelmää ei ehditty käyttämään kovin useita kertoja rekrytoinnissa koulutuksen jälkeen. Suurin osa vastaajista (44 %) oli käyttänyt Kuntarekry-järjestelmää vain yhdessä rekrytoinnissa kyselynvastaamishetkellä. Melkein yhtä paljon (41 %) vastaajista oli hoitanut 2–3 rekrytointia järjestelmän avulla. Useammassa rekrytoinnissa järjestelmää ei ollut ehtinyt vielä kovin moni vastaajista käyt-

tämään. Sihteereillä oli tutkimuksen mukaan eniten käyttökokemusta Kuntarekry-järjestelmästä, jos tulkitaan rekrytointien määrää. 24 % sihteereistä oli hoitanut yli neljä rekrytointia järjestelmän avulla. Päätösvaltaisista esimiehistä vain yksi henkilö (14 %) oli käyttänyt järjestelmää neljässä tai useammassa rekrytoinnissa. Lähiesimiehistä kukaan (0 %) ei ollut käyttänyt järjestelmää yli kolmessa rekrytoinnissa.



KUVIO 4. Arvio rekrytointimäärästä vuosittain (N=34)

Arvioitaessa, montako uutta vakituista työntekijää kukin vastaaja rekrytoi keskimäärin vuosittain, otettiin huomioon vastaajien voivan olla rekrytointiprosessin eri rooleissa (kuviot 4). Suurin osa (56 %) ilmoitti rekrytoivansa keskimäärin 1–3 henkilöä vuodessa ja alle kolmannes (26 %) 4–7 henkilöä vuodessa. Vain murto-osa (15 %) oli rekrytoinut kahdeksan tai useamman henkilöä vuodessa. Yksi vastaajista (3 %) ilmoitti, ettei rekrytoi yhtään vakituista henkilöä vuosittain. Voidaan olettaa, että hän on käyttänyt Kuntarekry-järjestelmää jonkun toisen rekrytoijan tukena tai sitten hän oli vasta siirtymässä rekrytoinnin toimenpiteisiin. Koska suurin osa rekrytoi vain yhdestä

kolmeen henkilöä vuoden aikana, on syytä miettiä rekrytointiin suunnattujen resursien määrän tehokkuutta. Tätä aihetta käsitellään myöhemmin kappaleessa 4.6 Rekrytinnin roolit.

### 5.3 Tukitoimet uuden järjestelmän käyttöönotossa

Sairaanhoitopiiri on hoitanut tutkimuksen mukaan muutoksesta viestimisen kattavaksi. Kaikki vastaajat olivat saaneet ennakkotietoa uuteen järjestelmään siirtymisestä. Lähes kaikki (65 %) saivat mielestään hyvin ennakkotietoa siitä, että Keski-Suomen sairaanhoitopiiri siirtyy käyttämään Kuntarekry-järjestelmää. Alle kolmannes vastaajista (29 %) koki saaneensa kohtalaisesti ennakkotietoa uuden järjestelmän käyttöönotosta. Vain kaksi (6 %) vastaajista ilmoitti saaneensa ennakkotietoa vähän. Kukaan ei kokenut, että ei olisi saanut ennakkotietoa ollenkaan järjestelmän käyttöönoton suhteen.

Tutkimuksessa selvitettiin vastaajien tyytyväisyyttä rekrytointiyksiköstä saamaansa koulutukseen ja tukipalveluun uuden Kuntarekry-järjestelmän käyttöönoton suhteen. Kysymys esitettiin muodossa: ”Oletko tyytyväinen rekrytointiyksiköstä saamaasi koulutukseen ja tukipalveluun?” Vastausvaihtoehtoja kuvasivat hymiöt: hymynaama, viivasuu sekä surullinen hymiö. Hymiöihin päädyttiin, koska haluttiin analysoida tuloksia yleisen ilmapiirin mukaan. Koettiin, että vastaaminen on helpompaa visuaalisen vastausvaihtoehdon avulla. Sanoja tai arvosanoja vastausvaihtoehdoissa ei käytetty, koska mielipide olisi voinut olla vaikeaa ilmaista niiden avulla tarkasti.

Rekrytointiyksiköstä järjestettyyn Kuntarekry-järjestelmän koulutukseen ja tukipalveluun oltiin pääosin tyytyväisiä (taulukko 3). Lähes kaikki (88 %) vastaajista valitsivat vastausvaihtoehdoksi hymynaaman, jonka oletetaan kuvastavan tyytyväisyyttä. Kymmenes (12 %) vastaajista valitsi neutraalin vaihtoehdon: hymiön, jolla on viivasuu. Heidän arvionsa tyytyväisyyteen ei ollut myönteinen eikä kielteinen. Kukaan vastaajista ei valinnut surullista hymiötä, joten todennäköisesti kukaan ei ollut pahas-

ti pettynyt saamaansa tukeen ja koulutukseen. Lähiesimiehistä kaikki olivat tyytyväisiä rekrytointiyksiköstä saamaansa tukeen ja koulutukseen. Sihteereistä ja päätösvaltaisista esimiehistä myös valtaosa olivat tyytyväisiä saamaansa tukeen. Vastaajien mielestä koulutus oli hyvää ja opastavaa. Tutkimuksesta kuitenkin ilmeni, että kaikkia asioita ei koulutuksessa ehditty käymään läpi. Opastusta saatiin tarvittaviin asioihin koulutuksen lisäksi muilla tukitoimilla. Lisäkoulutuksen järjestäminen olisi toivottavaa eri rekrytointivaiheissa uusien työvaiheiden tullessa ajankohtaisiksi.

TAULUKKO 3. Tyytyväisyys Kuntarekry-järjestelmän koulutukseen ja tukipalveluun

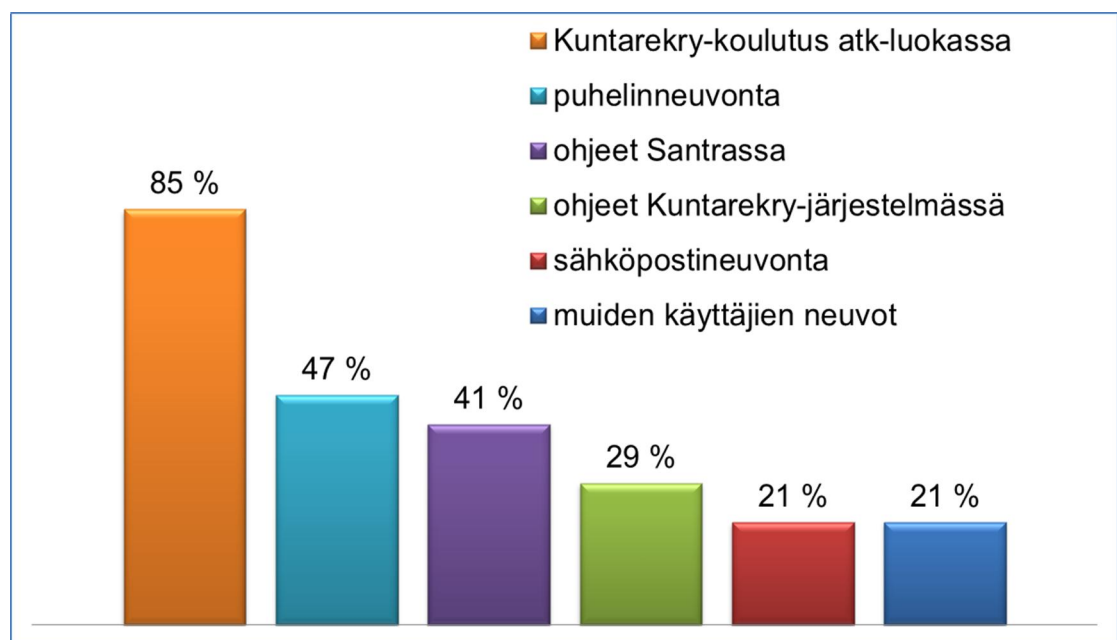
	sihteeri	lähiesimies	päätösvaltainen esimies	kaikki (N)
N =	16	10	7	34
	%	%	%	%
😊	88	100	71	88
😐	12	0	29	12
☹️	0	0	0	0
yhteensä	100	100	100	100

Voidaan todeta, että muutosviestintä sähköiseen järjestelmään siirtymisestä on hoidettu hyvin Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Tutkimuksen mukaan henkilöstön tyytyväisyys tiedottamiseen ja koulutukseen oli pääosin positiivista. Muutosviestintää on parannettu lisäämällä vuorovaikutusta työryhmissä. Työryhmät ovat kokoon-tuneet useaan kertaan, ja niiden tarkoituksena on ollut kehittää Kuntarekry-järjestelmää Keski-Suomen sairaanhoitopiirille sopivammaksi ja mahdollistaa henkilöstön osallistuminen muutoksen toteuttamiseen. Työryhmässä on ollut mukana edustajia jokaisesta ammattiryhmästä. Ammattiryhmien edustajien kautta henkilös-

töllä on ollut mahdollisuus tulla kuulluksi, mikä on osaltaan voinut edesauttaa henkilöstön tyytyväisyyttä. Henkilöstön kuuleminen ja osallistuminen tulevaan muutokseen jo suunnitteluvaiheessa on voinut luoda heille positiivisemmän kuvan uudesta järjestelmästä ja mahdollistanut heille varautumisen tuleviin haasteisiin.

### Hyödyllisimmät tukitoimet

Kysymyksessä ”Mitkä ohjeet/koulutukset olivat sinulle hyödyllisimpiä silloin, kun opettelit käyttämään Kuntarekry-järjestelmää?”, vastaaja pystyi valitsemaan useampia vaihtoehtoja. Kuten kuviosta 5 voidaan hahmottaa, ylivoimaisesti hyödyllisin koulutus vastaajien mielestä oli atk-luokassa järjestetty Kuntarekry-järjestelmän koulutus. Näihin käyttäjäkoulutuksiin kutsuttiin kuukausittain henkilöt, joille rekrytointi oli ajankohtainen. Aikaisemmin tuli esille, että näissä koulutuksissa ei ehditty käymään kaikkia tarvittavia asioita läpi (s. 71). Käyttäjät saivat kuitenkin tarvitsemaansa opastusta, mikä ilmenee puhelinneuvonnan suosiona. Kuntarekry-järjestelmän huonoja puolia arvioitaessa kukaan vastaajista ei kokenut neuvontaa tai koulutusta puutteelliseksi Kuntarekry-järjestelmän käyttöönoton suhteen.



KUVIO 5. Hyödyllisimmät tukitoimet Kuntarekry-järjestelmän käytössä (N=34)

Ohjeet Santrassa, Keski-Suomen sairaanhoitopiirin omilla rekrytoinnin sivuilla, koettiin kolmanneksi hyödyllisimmiksi tutkimuksen mukaan. Kuntarekry-järjestelmästä löytyviä ohjeita, jotka löytyivät järjestelmästä kysymysmerkin alta, oli myös hyödynnetty paljon (29 %) järjestelmää opeteltaessa. Käyttämisen opettelussa merkittäväksi koettiin myös sähköpostin välityksellä käyty neuvonta ja muiden käyttäjien neuvot. Kaksi työntekijää oli saanut henkilökohtainen opastusta rekrytoinnin yhteydessä ja he pitivät sitä merkittävänä tukena. Avoimien vastausten mukaan käytännön kautta oppiminen on hyödyllisintä, edellyttäen tarvittavaa opastusta ja koulutusta.

#### **5.4 Kuntarekry-järjestelmän toimivuus**

Tyytyväisyyttä Kuntarekry-järjestelmään kysyttiin hymiöiden avulla. Kysymykseen ”Oletko tyytyväinen Kuntarekry-järjestelmään?” saatiin 33 vastausta. Yksi vastaajista oli onnistunut hyppäämään tämän kysymyksen yli vastaamatta, vaikka kysymys oli asetettu pakolliseksi. Kysymyksen vastausvaihtoehdoiksi valittiin hymiöt. Toimeksiantajan kanssa päädyimme hymiöihin, koska numeroarviointi voisi olla tässä kohtaa vielä vaikeaa, eikä se kertoisi selkeästi tyytyväisyyttä. Sanallisessa muodossa olevat vastausvaihtoehdot olisi ollut helpompi tulkita, mutta tässä kohtaa toimeksiantaja halusi hymiövaihtoehdot. Visuaalisen havainnoinnin avulla vastaajien on helpompi mieltää oma mielipiteensä kysymykseen. Kysymyksen asetteluun mukaan voidaan olettaa hymysyyn tarkoittavan tyytyväisyyttä. Viivasuu on neutraali vaihtoehto, joka voisi tarkoittaa vastaajan olevan sekä tyytyväinen että tyytymätön. Tässä kohtaa tulkinna voidaan lukea myös ”en osaa sanoa” -ajatukseksi. ”En tiedä”-vaihtoehto voidaan sulkea pois, koska kaikki tähän vastanneet ovat käyttäneet Kuntarekry-järjestelmää ja heillä on jonkinlainen näkemys tähän kysymykseen. Surullinen naama kielii tyytymättömyydestä, koska se on negatiivinen vaihtoehto ja tässä kysyttiin käyttäjän tyytyväisyyttä. Taulukossa 4 on havainnollistettu vastaajien tyytyväisyys työtehtäväkohtaisesti eriteltynä.



TAULUKKO 4. Vastaajien tyytyväisyys Kuntarekry-järjestelmään

	sihteeri	lähiesimies	päätösvaltainen esimies	kaikki (N)
N=	16	10	7	33
	%	%	%	%
☺	56	80	43	61
☹	38	20	57	36
☹	6	0	0	3
yhteensä	100	100	100	100

Suurin osa (61 %) järjestelmän käyttäjistä oli tulkinnan mukaan tyytyväisiä Kuntarekry-järjestelmään; kysyttäessä tyytyväisyyttä Kuntarekry-järjestelmään, he valitsivat hymyilevän hymiön vastausvaihtoehdoista. Lähes puolet (36 %) vastaajista valitsi viivasuun, eli todennäköisesti he eivät ole oikein tyytyväisiä mutta eivät tyytymättömiäkään. Kolme vastaaja valitsi suruhymiön, joten heidän oletetaan olevan tyytymättömiä järjestelmän toimivuuteen. Käyttökokemus kyselyyn vastattaessa on ollut melko vähäistä; suurimmalla osalla vastaajista vain yksi rekrytointi järjestelmän avulla. Tyytyväisyyden odotetaan lisääntyvän käyttökertojen myötä ja ohjelman tullessa tutuksi ajan kanssa.

Voidaan todeta, että rekrytointimäärän lisääntyessä järjestelmän avulla myös tyytyväisyys järjestelmää kohtaan kasvaa. Vastaajat, jotka olivat hoitaneet järjestelmän avulla neljä rekrytointia tai enemmän olivat tyytyväisempiä järjestelmään kuin ne vastaajat, jotka olivat hoitaneet järjestelmän avulla alle kolme rekrytointia. 2–3 rekrytointia Kuntarekry-järjestelmän avulla hoitaneista yli puolet (64 %) olivat tyytyväisiä järjestelmään, kun taas yli neljä rekrytointia tai enemmän hoitaneista tyytyväisiä oli suurin osa (75 %) vastaajista. Rekrytointimäärän laskiessa yhteen rekrytointiin järjes-

telmässä, myös tyytyväisyysaste laskee lähes puoleen (53 %). Käyttöasteen ja tyytyväisyyden lisääntyessä myös rekrytointiprosessin arvioitiin nopeutuneen järjestelmän myötä. Yhden kerran käyttäjillä korostui jatkuva käyttöohjeiden seuraaminen järjestelmää käytettäessä, minkä voi olettaa osaltaan hidastaneen rekrytointiprosessia ja laskeneen tyytyväisyysastetta.

Tyytyväisyys Kuntarekry-järjestelmään erottui sihteerien ja esimiesten välillä. Lähiesimiehet olivat kaikkein tyytyväisimpiä järjestelmään, ja heistä lähes kaikki (80 %) valitsivat hymynaaman ja loput viivasuun. Tyytyväisimpiä samaansa tukeen ja koulutukseen sekä järjestelmän toimivuuteen olivat lähiesimiehet. Sihteerit olivat toiseksi tyytyväisimpiä järjestelmään (56 %), mutta heistä myös pieni osa (6 %) ei ollut tyytyväinen järjestelmään. Päätösvaltaiset esimiehet eivät olleet täysin tyytyväisiä järjestelmään; suurin osa (57 %) valitsi viivasuun ja loput (43 %) hymynaaman. Kukaan ei kuitenkaan valinnut surunaamaa. Sihteerit ja esimiehet ovat tehneet samankaltaisia tehtäviä järjestelmässä, joten tyytyväisyydellä ei näyttäisi olevan sen suhteen yhteyttä työtehtäviin.

## **5.5 Hyvät puolet Kuntarekry-järjestelmässä**

Kuntarekry-järjestelmän hyviä puolia kartoitettiin kysymyksellä: ”Mitkä ovat mielestäsi Kuntarekry-järjestelmän hyviä puolia?” Vastausvaihtoehtoina olivat valmiit lauseet, jotka ilmenevät taulukosta 5. Kuntarekry-järjestelmän hyviä puolia arvioitaessa, sama vastaaja sai valita monta eri vaihtoehtoa. Vastausvaihtoehtona oli myös vaihtoehto: ”En löydä järjestelmästä hyviä puolia”. Tätä vastausvaihtoehtoa ei valinnut kukaan vastaaja, mikä vahvistaa käyttäjien tyytyväisyyden järjestelmään. Taulukosta 5 ilmenee kaikkien vastaajien keskuudesta nousseet järjestelmän hyvät puolet merkittävimmissä järjestyksessä.

## TAULUKKO 5. Kuntarekry-järjestelmän hyvät puolet

	N = 34
	%
Hakemuksia pääsee katsomaan jo hakuaikana	82
Rekrytoinnin eri vaiheiden nopeutuminen	76
Mahdollisuus lähettää valintapäätös sähköisesti	73
Sähköiset samanmuotoiset hakemukset	70
Valmiiksi määritellyt hakijayhteenvetopohjat	70
Sähköinen hakijaviestintä (esim. haastattelukutsut)	70
Valmiit viestipohjat	65
Sähköinen arkistointi	44
Uudenmallinen työpaikkailmoitus www-sivuilla	26
<u>En löydä järjestelmästä hyviä puolia.</u>	<u>0</u>

Kuntarekry-järjestelmän merkittävimmäksi (82 %) hyväksi puoleksi arvioitiin mahdollisuus päästä katsomaan hakemuksia jo hakuaikana. Lähes yhtä merkittävänä (76 %) pidettiin rekrytoinnin eri vaiheiden nopeutumista. Kolmanneksi parhaimmaksi (73 %) puoleksi järjestelmässä nousi mahdollisuus lähettää järjestelmän avulla valintapäätös sähköisessä muodossa, mikä nopeuttaa rekrytointiprosessia. Kolme lähes yhtä merkittävää (70 %) ominaisuutta olivat järjestelmästä löytyvät sähköiset samanmuotoiset hakemukset, valmiiksi määritellyt hakijayhteenvetopohjat sekä sähköinen hakijaviestintä. Sähköinen hakijaviestintä mahdollistaa mm. haastattelukutsun lähettämisen sähköisessä muodossa. Valmiiden viestipohjien järjestelmässä koettiin myös nopeutuvan rekrytointiprosessia ja lisäävän hakijaviestintää. Hyvä hakijaviestintä parantaa yrityksen imagoa sekä vahvistaa asemaa rekrytointimarkkinoilla.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä on käytössä Kuntarekry-järjestelmästä automaattisesti lähtevä palautekirje hakemuksensa järjestelmään jättäneille työnhakijoille,

jossa ilmoitetaan hakemuksen perille tulosta ja kiitetään mielenkiinnosta avointa työtehtävää ja organisaatiota kohtaan.

Hakemusten seuraaminen järjestelmän avulla koettiin helpommaksi kuin paperisten hakemusten lukeminen. Hakemusten lähettäminen rekrytoivien henkilöiden välillä on nopeampaa valmiiden yhteenvetojen ansiosta. Sähköinen viestintä nopeuttaa myös päätösten tekemistä, koska viestit kulkevat nopeammin ja vaivattomammin. Järjestelmän avulla esimiehet pystyvät näkemään hakijat ja hakemukset. Prosessin kestäessä he voivat palata hakemuksiin tarpeen mukaan uudestaan.

Tutkimuksen mukaan niinkään merkittäväksi (44 %) ei koettu sähköisen arkistoinnin tärkeyttä järjestelmässä. Uudenmallista työpaikkailmoitusta sairaanhoitopiirin www-sivuilla piti vastaajista vain neljännes (26 %) hyvänä puolena. Sähköisellä arkistoinnilla ja uudenmallisella työpaikkailmoituksella on suuri merkitys Keski-Suomen sairaanhoitopiirille, vaikka ne eivät tutkimustuloksissa nousseet merkittävimpien ominaisuuksien joukkoon. Nämä hyvät puolet on tiedostettu rekrytoijien keskuudessa jo työryhmissä ennen järjestelmän käyttöönottoa. Vastaajat eivät välttämättä nähneet tarpeelliseksi korostaa näitä ominaisuuksia tässä tutkimuksessa, koska ne saattoivat tuntua itsestäänselvyyksiltä. Paremmiksi puoliksi vastaajat ovat voineet kokea tutkimukseen vastatessa omat henkilökohtaiset mieltymykset ja tällä hetkellä pinnalla olevat ominaisuudet.

Sihteerien ja esimiesten väliset mielipiteet järjestelmän hyvistä puolista eivät poikenneet merkittävästi toisistaan. Sihteerien vastauksissa korostui valmiiden viestipohjien löytyminen järjestelmästä, mikä ei esimiesten mielestä ollut kolmen tärkeimmät ominaisuuden joukossa. Esimiesten vastauksissa korostui sähköinen hakijaviestintä sekä sähköiset samanmuotoiset hakemukset. Muuten vastaajien kesken jakaantuneet hyvät puolet järjestelmästä olivat suhteellisen samanarvoisia ja yhtä merkityksellisiä työtehtävästä riippumatta.

## 5.6 Kuntarekry-järjestelmän kehittämiskohteet

Taulukosta 6 ilmenee Kuntarekry-järjestelmän merkittävimmät haasteet siinä järjestyksessä, missä vastaajien mielestä ilmeni eniten kehitettävää järjestelmän suhteen. Kuntarekry-järjestelmän suurimmiksi haasteiksi (26 %) käyttäjät mielsivät käyttöohjeiden jatkuvan seuraamisen etenkin alkuvaiheessa. Tämän haasteen oletettiin parantuvan käyttökokemuksen lisääntyessä. Rekrytoijat, jotka hoitavat rekrytointeja harvoin, kokivat järjestelmän käyttämisen monimutkaiseksi vähäisten käyttökertojen vuoksi ja käyttöohjeiden jatkuva tarpeellisuus korostui.

TAULUKKO 6. Kuntarekry-järjestelmän merkittävimmät haasteet

	N = 34
	<u>%</u>
vaatii jatkuvaa käyttöohjeiden seuraamista	26
persoonallisuuden puuttuminen hakemuksista	26
ongelmat hakijayhteenvedoissa	21
monimutkainen järjestelmä	18
En löydä järjestelmästä huonoja puolia.	18
<u>puutteelliset tulosteet</u>	<u>15</u>

Merkittävänä (26 %) haasteena vastaajat pitivät persoonallisuuden puuttumista hakemuksista. Standardityyppiset samanmuotoiset hakemukset eivät nosta esille hakijoiden persoonallisuuksia kuten itse laaditut vapaamuotoiset paperihakemukset. Sähköisten hakemusten samanmuotoisuuden vuoksi hakemusten sisällöllä on entistä suurempi merkitys. Rekrytointiprosessissa jatkoon pääseminen perustuu yleensä hakemusten ja toimenkuvan vertaamiseen. Rekrytoija rakentaa hakemuksen sisällön perusteella kuvan työnhakijasta tuntematta häntä entuudestaan. Tekniikka mahdol-

listaa sähköisiin hakemuksiin tehokeinoiksi omien liitteiden lisäämisen, jonka suhteen tulee olla varovainen, jotta ei anna liian epämääräistä kuvaa itsestään työnhakijana. (Markkanen 2005, 149–153.) Kelpoisuusvaatimusten läpäissemiin hakijoilla voi olla kaikilla standardimuotoinen hakemus, josta ei millään tavalla voi erotella hakijoiden vahvuuksia persoonallisuuden mukaan. Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä on omat velvollisuutensa kuntatyönantajana noudattaen ensisijaisesti kelpoisuusvaatimuksia, joten hakijan persoonallisuustekijöillä ei ole suurta merkitystä ennen kuin hän on läpäissyt työtehtävälle asetetut kelpoisuusvaatimukset.

Ongelmat hakijayhteenvetoissa oli kolmanneksi haastavin (21 %) puoli järjestelmässä. Järjestelmä koettiin monimutkaiseksi, osittain vähäisen käyttökokemuksen vuoksi. Järjestelmästä saatavissa tulosteissa esiintyi puutteita. Yksittäisiä huonoja puolia olivat puutteelliset käyttöohjeet, työläs työpaikkailmoituksen laatiminen, viestien lähettämisen monimutkaisuus, uuden järjestelmän oppiminen etenkin harvoissa rekrytointiprosesseissa, työläs kelpoisuuden selvittäminen ja epäselvät yhteenvedot. Työkokemuksen laskeminen järjestelmän avulla koettiin epävarmaksi. Sähköpostiviestintään toivottiin lukukuittausta sekä useamman liitteen liittämismahdollisuutta. Vastaajista 18 % ei löytänyt järjestelmästä mitään huonoja puolia. Yhteensä vastauksiin kertyi 52 mainintaa 34 vastaajalta. Vastaaja pystyi valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon sekä lisäämään omia näkemyksiä vapaaseen tekstikenttään.

## **5.7 Toimintatapojen muutos Kuntarekry-järjestelmän myötä**

Kuntarekry-järjestelmän käyttöönotto ja uusien toimintojen opettelu vie aikaa. Tutkimuksessa kartoitettiin käyttäjien toimenpiteiden laajuutta järjestelmässä kysymällä, mitä rekrytointin toimenpiteitä käyttäjät ovat tehneet Kuntarekry-järjestelmässä. Kysymyksessä olivat valmiit vastausvaihtoehdot sekä avoimena vastauksena jotain muuta -kohta. Vastaaja pystyi valitsemaan useita vastausvaihtoehtoja. Vastaajat olivat tehneet kaikkia vastausvaihtoehtoja mainittuja toimenpiteitä järjestelmässä jonkin verran, mitkä ilmenevät taulukosta 7.

## TAULUKKO 7. Tehdyt toimenpiteet Kuntarekry-järjestelmän avulla

	N = 34
	%
käynyt läpi hakemuksia	91
ottanut valmisraportteja hakijoiden hakemustiedoista	88
laatinut työpaikkailmoituksen	82
lähettänyt hakijoille sähköpostia	71
määritellyt hakijoiden kelpoisuuksia	71
lähettänyt valintapäätöksen	53
käyttänyt asiakirjapohjaa (esim. hakemustietojen ottamiseen)	47
hyödyntänyt kommenttikenttää	21
<u>hakenut hakijoiden tietoja rekrytoinnin sulkemisen jälkeen</u>	<u>12</u>

Eniten järjestelmän käyttäjät olivat käyneet läpi hakemuksia sähköisessä muodossa sekä ottaneet valmisraportteja hakemustiedoista. Anttilan (2012) mukaan valmisraporttien ottaminen järjestelmästä suoraan säästää rekrytoijan työaika merkittävästi. Ennen järjestelmän käyttöönottoa sihteerit tekivät yhteenvetoja hakemustiedoista, kun hakemukset olivat saapuneet paperimuodossa postin kautta. Yhteenvetojen kirjaaminen tekstinkäsittelyohjelmaan kesti usean päivän ajan.

Kolmen merkittävimmän toimenpiteen joukossa oli työpaikkailmoitusten laatiminen. 82 % vastaajista on laatinut työpaikkailmoituksen järjestelmän avulla. Kuntarekrykoulutuksissa on kehoitettu rekrytoijia pohtimaan yksikön hyviä puolia ja korostamaan niitä työpaikkailmoituksissa. Työpaikkailmoitusten houkuttelevuutta on Anttilan (2012) mukaan saatu parannettua sen jälkeen, kun niistä on ollut puhetta käyttäjäkoulutuksissa.

Hakijoille sähköpostin lähettäminen oli yksi merkittävä (71 %) toimenpide järjestelmässä. Sähköpostiviestinnän avulla rekrytoijat voivat sopia haastatteluajoja hakijoiden kanssa, pyytää täydennystä hakemuksiin ja viestiä rekrytoinnin etenemisestä. Suurin osa (71 %) vastaajista oli sitä mieltä, että hakijoiden kelpoisuuksien määrittely oli helpottunut järjestelmän myötä. Rekrytoijat saavat järjestelmästä kelpoisuuksien määrittelyn jälkeen valmisraporttien avulla listattua sopivat hakijat omalle listalle.

Yli puolet (53 %) vastaajista oli lähettänyt valintapäätöksen sähköisesti järjestelmän avulla, mikä oli koettu helpommaksi kuin aiemmin kirjeitse lähetetty valintapäätös. Muuttuneen Kuntalain mukaan viranomaisilla on oikeus lähettää valintapäätös sähköisessä muodossa hakijan suostumuksella. Järjestelmän avulla valintapäätös voidaan lähettää usealle hakijalle samanaikaisesti. Hakijoiden tietojen hakeminen rekrytoinnin sulkemisen jälkeen ei ole ollut järjestelmän avulla yleistä, mutta se voi tulla lisääntymään järjestelmän tullessa enemmän tutuksi ja rekrytointien lisääntyessä.

### **Muuttuneet toimintatavat**

Toimintatapojen oletettiin muuttuneen Kuntarekry-järjestelmän käytön myötä verrattuna aikaisempaan tapaan rekrytoida. Merkittävin (79 %) toimintatapojen muutos on ollut mahdollisuus seurata hakemuksia jo hakuajana. Anttila (2012) kertoo, että ennen Kuntarekry-järjestelmän käyttöönottoa rekrytoinnit hoidettiin manuaalisesti. Sähköiset hakemukset tulivat rekrytointivastaavalle, joka hakuajan päätyttyä keräsi ne yhteen ja toimitti rekrytoiville esimiehille ja sihteereille. Ennen sähköistä järjestelmää hakemuksia ei päässyt katsomaan vielä hakuajana. Uuden Kuntarekry-järjestelmän myötä sihteerit ja esimiehet ovat päässeet katsomaan hakemuksia jo hakuajana ja saaneet valmiita raportteja järjestelmästä.

Yli puolet vastaajista (59 %) oli tiedottanut hakijoita aikaisempaa useammin rekrytoinnin etenemisestä. Tuoreen palautteen mukaan työnhakijat ovat olleet tyytyväisempiä sähköiseen järjestelmään, koska he ovat kokeneet olevansa itse paremmin perillä rekrytoinnin eri vaiheiden etenemisestä. Sähköisen viestinnän myötä yhtey-



denpito hakijoihin on ollut helpompaa ja nopeampaa kuin aiemmin postin välityksellä lähetetyt kirjeet tai puhelinviestintä. Viestintään löytyy valmispohjia järjestelmästä, joten enää ei ole tarvinnut itse käyttää aikaa viestin muotoiluun.

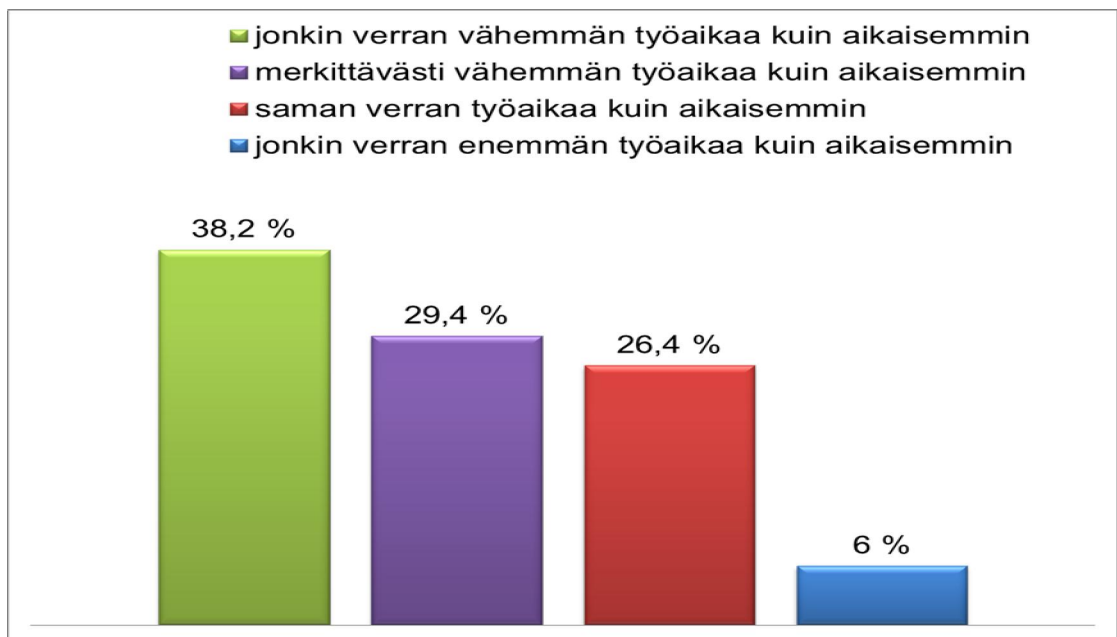
Hakijoiden kelpoisuuksia oli määritellyt hakuajana lähes puolet (44 %) vastaajista, mikä on nopeuttanut rekrytointiprosessia. Jos hakijan hakemuksesta puuttuu tarvittavaa tietoa, voidaan hakijoilta pyytää täydennystä tai tarkennusta jättämäänsä hakemukseen ennen hakuajan päättymistä. Vaikka suurin osa vastaajista on tutustunut hakemuksiin jo hakuajana, vain reilu neljännes (26 %) on kokenut haastatelleensa hakuajan päätyttyä nopeammin työnhakijoita.

Työpaikkailmoituksen sisältöä aikaisempaa houkuttelevammaksi on kehittänyt vain 12 % vastaajista ja omia rekrytointikohtaisia kysymyksiä on käyttänyt 6 % vastaajista. Voidaan olettaa, että uuden järjestelmän käyttäminen sitoo aikaa ja vaatii enemmän keskittymistä, minkä vuoksi rekrytointi-ilmoituksen kehittäminen ei tässä vaiheessa ole ehkä ollut rekrytoijien työlliställä ajanpuutteen vuoksi.

Vastaajista 12 % halusi kehittää tai muuttaa rekrytointeihin osallistuvien henkilöiden rooleja ja vastuita. Avoimeen kysymykseen sai ehdottaa järjestelmän käyttöön, rekrytointiprosessiin tai rekrytoivien henkilöiden tehtäviin muutoksia. Vastaajat toivoivat päätöksiä tekevien esimiesten osallistuvan rekrytointiprosessiin aikaisemmassa vaiheessa. He halusivat lisätä päätösvaltaisten esimiesten tietoisuutta prosessin etenemisestä ja hakemusten tulkinnasta. Järjestelmän myötä rekrytointiprosessi sujui nopeammin ja tieto hakijoille rekrytointiprosessin etenemisestä meni nopeammin kuin aikaisemmin. Kelpoisuuden määrittelyn jälkeen haastatteluvaihe sitoo monta henkilöä ja vie paljon työaikaa. Järjestelmän toimivuutta voitaisiin parantaa keräämällä lisää palautetta rekrytoivilta henkilöiltä sekä hakijoilta. Ongelmia järjestelmän suhteen ilmeni hakijoiden työkokemusaikojen laskemisessa. Järjestelmä laskee hakijoiden työkokemusajat yhteen, mikä helpottaa rekrytointiin osallistuvien henkilöiden tehtäviä. Rekrytoijien täytyy tarkistaa työkokemusajat ja tarkistaa päällekkäisyydet, esimerkiksi jos henkilö tekee osa-aikatyötä tai on virkavapaalla.

## 5.8 Työajankäytön muutos Kuntarekry-järjestelmän myötä

Tutkimukseen osallistuvien rekrytoivien henkilöiden työajankäytön muutos on arvioitu Kuntarekry-järjestelmän käyttöönoton myötä verrattuna aikaisempaan tapaan rekrytoida (kuvio 6). Suurimmalla osalla (67 %) vastaajista työajankäyttö oli vähentynyt järjestelmän myötä heidän hoitaessaan rekrytointeja Kuntarekry-järjestelmän avulla. Neljännes (26 %) ilmoitti käyttäneensä rekrytointeihin saman verran työaika kuin aikaisemmin. Vain kaksi vastaajaa (6 %) koki käyttävänsä rekrytointitoimenpiteisiin aikaisempaa enemmän työaika. Kenenkään mielestä työajankäyttö ei ollut lisääntynyt merkittävästi uutta järjestelmää käytettäessä, joten sitä vastausvaihtoehtoa ei näy ollenkaan kuviossa 6.



KUVIO 6. Työajankäytön muutos Kuntarekry-järjestelmän myötä (N=34)

Rekrytoijat, jotka arvioivat työajankäyttönsä lisääntyneen järjestelmän myötä, ovat saaneet ennakkotietoa hyvin järjestelmän käyttöönoton suhteen ja ovat tyytyväisiä rekrytointiyksiköstä saamaansa tukeen ja koulutukseen. Vaikka he kokivat työajan-

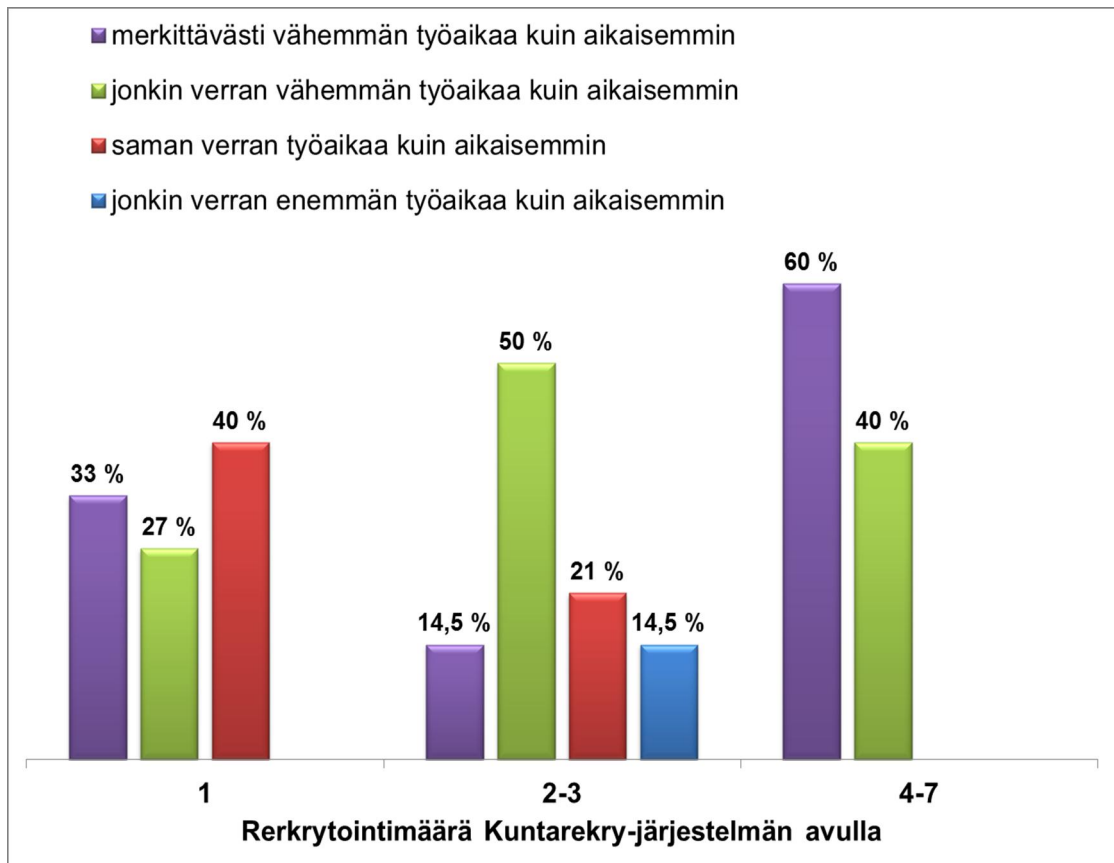
käytön lisääntyneen järjestelmän myötä, he kokivat järjestelmän hyväksi puoliksi rekrytoinnin eri vaiheiden nopeutumisen. Haasteiksi he listasivat monimutkaisen järjestelmän ja tarpeen seurata käyttöohjeita jatkuvasti. Heidän mielestään yksi kehittämiskohde rekrytoinnin toimenpiteissä oli osaamisen säilyminen harvoissa rekrytointiprosesseissa. He arvioivat hoitavansa itse vain yhdestä kolmeen rekrytointia vuoden aikana. Harvoissa rekrytoinneissa mukana oleminen voi oletettavasti heikentää ammattitaitoa ja vaatia enemmän muistettavaa jokaisen rekrytointiprosessin kohdalla uudestaan. Työajankäytön lisääntymiseen järjestelmän myötä on voinut vaikuttaa harvojen rekrytointien lisäksi heikompi osaamistaso.

Yksi vastaajista on ollut ensimmäistä kertaa rekrytointiprosessissa mukana, minkä voi olettaa lisänneen hänen osaltaan työajankäyttöä. Lisääntynyt työajan arviota ei voida pitää luotettavana kyseessä olevan vastaajan kohdalla, koska oletettavasti hänellä ei ole vertailukohtaa aikaisempaan rekrytointiprosessiin hoitaessaan ensimmäistä rekrytointia. Lisäksi ensimmäisen rekrytoinnin hoitaminen vaatii myös oman perehtymisen tehtävän luonteeseen. Ei voida myöskään todistaa, onko vastaaja ymmärtänyt kysymyksen väärin. Vastaajien ikätason voidaan myös olettaa vaikuttavan lisääntyneeseen työmäärään uuden järjestelmän myötä. Vanhemman ikäpolven työntekijät eivät ole kasvaneet sähköisten järjestelmien aikakauteen kuten nuorempi sukupolvi, mikä voi osittain lisätä työmäärää uuden järjestelmän opettelemisen myötä.

Työnimikkeen suhteen työajankäytöllä oli merkitystä. Sihteereistä suurin osa (82 %) kokee työajan käyttönsä vähentyneen järjestelmän myötä ja lopuilla se on pysynyt samana. Lähiesimiehistä puolet (50 %) ja päätösvaltaisista esimiehistä reilu puolet (57 %) koki työajan vähentyneen aikaisempaan nähden järjestelmän myötä. Sihteerit ja esimiehet olivat tehneet samankaltaisia tehtäviä järjestelmän avulla, ja heidän työtehtävänsä eivät eronneet toisistaan työajankäytön muuttumisen suhteen. Sihteerien ja esimiesten toimintatapojen muutokset järjestelmän myötä olivat samankaltaisia, lukuun ottamatta esimiesten työtehtäviin kuuluvia työhaastatteluja. Esimiehillä työajankäyttö oli vähentynyt etenkin työhaastattelujen valmisteluiden osal-

ta. Lähes kaikki (88 %) esimiehet, jotka olivat haastatelleet hakijoita hakuajan päätyttyä nopeammin, olivat arvioineet työajankäytön vähentyneen järjestelmän myötä.

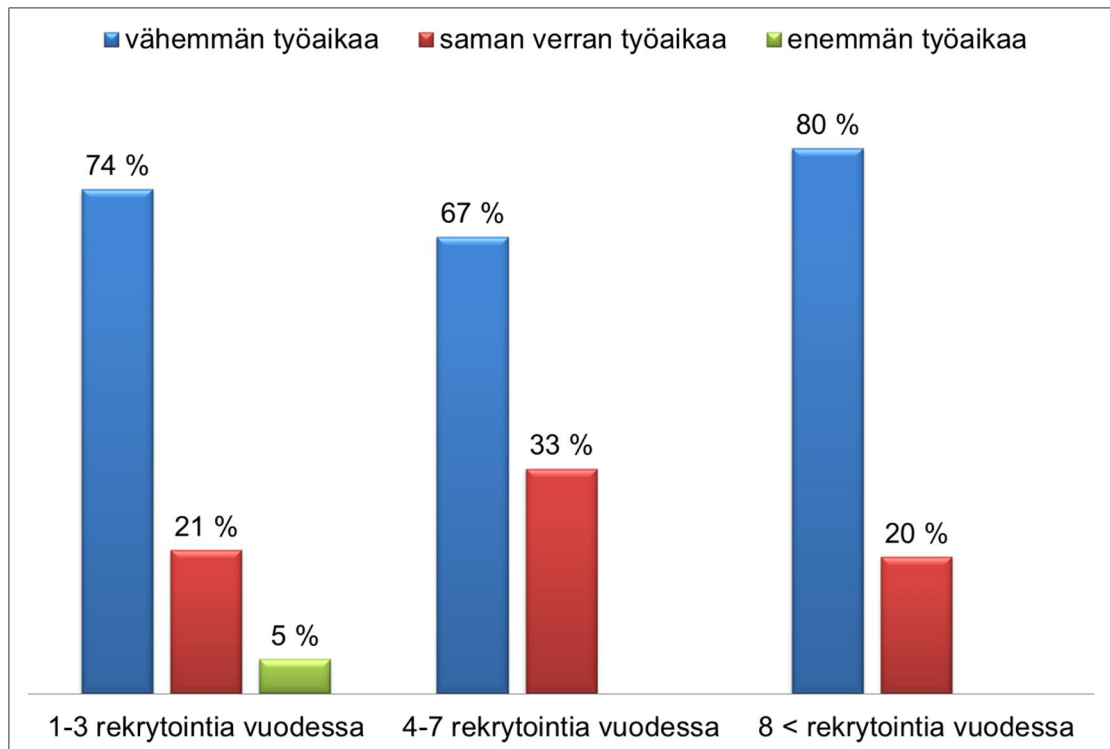
Kuntarekry-järjestelmän käyttömäärällä oli merkitystä työajan vähentymiseen. Kuten kuviosta 7 näkyy, järjestelmän avulla hoidettujen rekrytointimäärien lisääntyessä arvio työajankäytön säästöstä kasvoi samassa suhteessa. Järjestelmän avulla eniten rekrytoineet olivat kaikki säästäneet työaika. Voidaan todeta, että käyttökertojen lisääntyessä järjestelmä tulee tutuksi, eikä käyttöohjeiden seuraamiseen mene enää niin paljon aikaa. Työskentelytahti nopeutuu tuttujen rutiinien myötä, kun osaaminen kehittyy ja toimintatavat vakiintuvat.



KUVIO 7. Työajankäytön muutos verrattuna Kuntarekry-järjestelmän avulla hoidettuihin rekrytointimääriin (N=34)

Sihteerit olivat arvioineet työaikansa vähentyneen eniten rekrytoinnin toimenpiteissä järjestelmän myötä. Keskimääräinen työajanvähennys yhtä rekrytointia kohden sihteereillä oli 3,12 tuntia, päätösvaltaisilla esimiehillä 1,57 tuntia ja lähiesimiehillä 1,2 tuntia. Sihteerien suuremman työajankäytön säästön voi selittää heidän hoitamiansa rekrytointien määrä. Sihteerit olivat hoitaneet järjestelmän avulla eniten rekrytointeja, jolloin heidän osaamisensa on ehtinyt kehittyä muita vastaajia enemmän useimpien käyttökertojen vuoksi. Sihteereistä melkein puolet (44 %) oli hoitanut 2–3 rekrytointia ja neljännes (24 %) oli hoitanut neljä tai useamman rekrytoinnin järjestelmän avulla. Päätösvaltaisista esimiehistä vain yksi henkilö oli hoitanut 4 rekrytointia tai enemmän, ja lähiesimiehistä kukaan ei ollut hoitanut yli kolmea rekrytointia järjestelmän avulla. Sihteerit, jotka olivat hoitaneet useamman kuin kolme rekrytointia järjestelmän avulla, olivat kaikki arvioineet työaikansa vähentyneen jonkin verran entiseen verrattuna. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että lisääntyneen järjestelmän käytön myötä rekrytointiin käytetty työaika vähenee.

Vuodessa hoidettavien rekrytointien määrällä ei ollut suurta merkitystä työajan vähentymiseen (kuvio 8). Pääosin kaikki vastaajat kokivat työajankäyttönsä vähentyneen vuosittaisesta rekrytointimäärästä huolimatta. Työajankäyttö oli vähentynyt hieman enemmän vastaajilla, jotka ilmoittivat hoitavansa eniten rekrytointeja vuoden aikana. Tämä voi johtua siitä, että he olivat ehtineet rekrytoida enemmän järjestelmän avulla, koska heillä rekrytointeja on monta kertaa vuoden aikana. Tutkimuksen mukaan työajankäytön vähentyminen ei ollut suurempaa niillä vastaajilla, jotka hoitavat 4–7 rekrytointia vuodessa verrattuna niihin, jotka ilmoittivat hoitavansa vain 1–3 rekrytointia vuodessa. On huomionarvoista, että vaikka vastaaja ilmoitti rekrytoivansa vuoden aikana useamman henkilön, ei hän tämän tutkimukseen vastaamishetkellä ollut ehtinyt välttämättä suorittaa montaa rekrytointia järjestelmän avulla. Työtehtävien ja toimintatapojen muutoksella ei ollut merkitystä vuosittain hoidettavien rekrytointien määrään verrattuna. Vuosittaisen rekrytointimäärän vaihdellessa Kuntarekry-järjestelmän hyvät puolet ja haasteet eivät eronneet toisistaan vastaajien kesken.



KUVIO 8. Työajankäytön muutos verrattuna vuosittaiseen rekrytointimäärään (N=34)

Työajankäytön muutos tunteina arvioitaessa oli haasteellista vastaajille. Tuntimäärän arvioita ei voida pitää täysin luotettavina vertailtaessa tutkimuksen työajankäyttöä sanallisesti ja tuntimääräisesti. Kahdeksan tai useamman rekrytoinnin vuoden aikana hoitaneiden arvio työajankäyttö oli suurimmalla osalla vähentynyt järjestelmän myötä. Tuntimääräisesti arvioitaessa heidän arvionsa oli pienempi, kuin vähemmän vuoden aikana rekrytoivien henkilöiden arvio. Henkilöt, jotka rekrytoivat vuodessa 4–7 kertaa, ovat arvioineet työajan vähentyneen arviolta 6 tuntia yhtä rekrytointia kohden. Ne jotka rekrytoivat 1–3 kertaa vuodessa, olivat arvioineet työaikaa säästyvän keskimäärin 3 tuntia/rekrytointi. Kahdeksan tai useamman rekrytoinnin hoitaneiden arvio keskimääräisestä työajan vähennyksestä yhtä rekrytointia kohden oli 2 tuntia. Edelliseen tulokseen vaikutti oletetusti se, että yhden vastaajan arvio tuntimääräisesti oli 0 tuntia, vaikka hän koki työaikansa vähentyneen järjestelmän myötä. Työajankäytön lisääntymisen ja vähentymisen arviointi tunteina oli skaalaltaan laaja. Työajan vähentymistä oman työn osalta oli arvioitu 1–16 tunnin väliltä. Oman työajankäytön

lisääntymistä oli arvioitu 2–3 tunnin tarkkuudella. Molempien työajankäytön vähentymisen ja lisääntymisen arvio keskiarvoltaan oli 3 tuntia yhtä rekrytointia kohden.

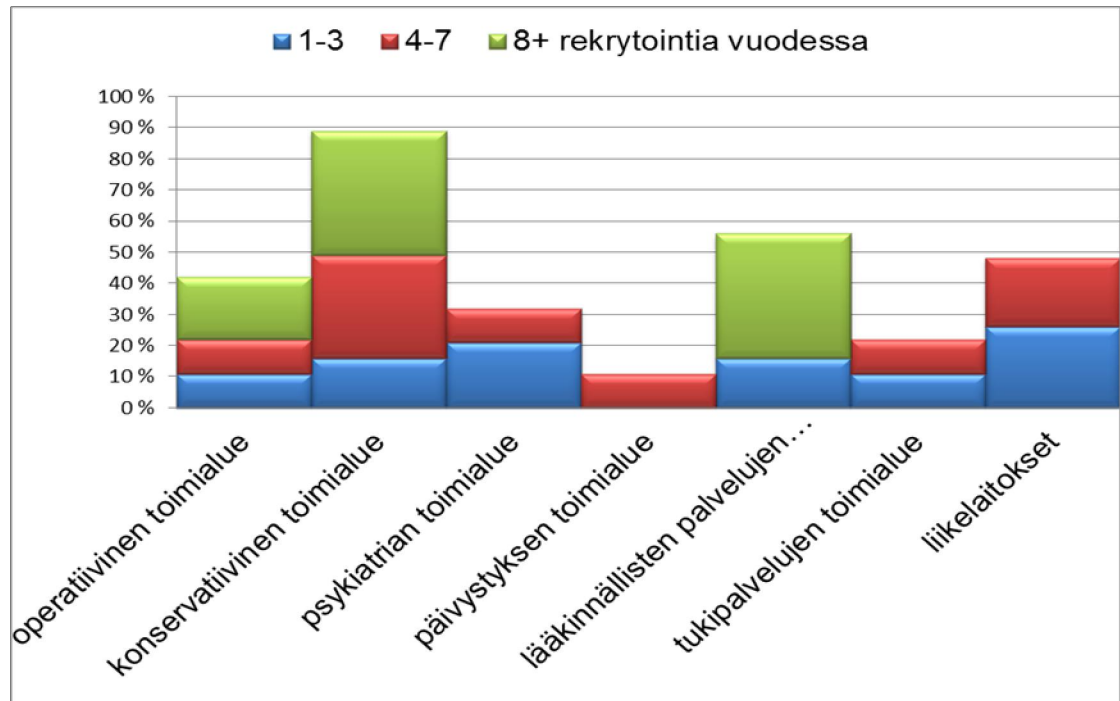
Sähköisen järjestelmän käyttäminen on uusi työmuoto, jonka käyttö opitaan ajan kanssa. Voidaan olettaa, että järjestelmän käytön opettelemiseen on mennyt aikaa. Vastaajat arvelivat järjestelmän tutustumiseen menneen oman aikansa, vaikka suurin osa vastaajista on silti sitä mieltä, että rekrytointiprosessiin käytetty työaika on vähentynyt järjestelmän myötä. Aikaa myöten käyttökokemuksen lisääntyessä työaika voidaan olettaa säästyvän vielä enemmän järjestelmän tullessa tutuksi.

## 5.9 Rekrytoinnin roolit

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää rekrytoijien roolijakoa ja kehittää rekrytointiprosessia tehokkaammaksi ja taloudellisemmaksi. Rekrytointiprosesseja voisi keskitellä niille henkilöille, jotka hoitavat useampia rekrytointeja vuoden aikana. Useammin rekrytoivilla osaaminen säilyy paremmin kuin harvoin rekrytoivilla henkilöillä. Tutkimuksen pohjalta tarkasteltiin, miten vuosittaiset rekrytointimäärät jakaantuivat organisaation eri toimialueilla. Vastaajat arvioivat, montako uutta vakituista työntekijää he rekrytoivat vuoden aikana. Huomioitavaa oli, että he voivat olla rekrytoinnin eri rooleissa rekrytointimäärää arvioitaessa. Vastausvaihtoehtoina olivat 1–3 rekrytointia, 4–7 rekrytointia ja 8 rekrytointia tai enemmän.

Kuviossa 9 on esitetty, miten vuosittain arvioidut rekrytointimäärät jakaantuvat Keski-Suomen sairaanhoitopiirin eri toimialueilla. Rekrytointimäärää on arvioitu tutkimuksessa yhden vuoden ajalta. Vastaajia työskenteli seitsemällä eri toimialueella. Kolmella toimialueella hoidettiin määrällisesti eniten rekrytointeja (kahdeksan rekrytointia tai enemmän) yhtä työntekijää kohden vuositasolla, mikä ilmenee taulukosta vihreinä palkkeina. Konservatiivisella ja lääkinnällisten palvelujen toimialueille rekrytoijista 40 % ilmoitti osallistuvansa kahdeksan tai useamman henkilön rekrytointiin

vuoden aikana. Operatiiviselta toimialueelta 20 % vastaajista rekrytoi arviolta yhtä monta kertaa vuodessa.



KUVIO 9. Vuosittaisen rekrytointimäärän arvioi toimialueittain. (N=34)

4–7 Rekrytointia vuoden aikana hoitaneet vastaajat toimivat pääosin (33 %) konservatiivisella toimialueella ja liikelaitoksissa (22 %). Operatiivisen, päivystyksen, psykiatrian ja tukipalvelujen toimialueen vastaajat arvioivat hoitavansa samassa suhteessa (11 %) vakituisten rekrytointeja 4–7 kertaa vuoden aikana. Päivystyksen toimialueella vuosittainen rekrytointimäärä oli tasainen; tutkimukseen osallistuvista kaikki hoitavat keskimääräisesti saman verran rekrytointeja, eikä heidän rekrytointimääränsä ole vähäisin.

Liikelaitoksissa ja psykiatrian toimialueilla oli eniten työntekijöitä, jotka hoitavat pääsääntöisesti 1–3 rekrytointia vuodessa. Psykiatrian toimialueelta vastanneista henkilöistä 21 % ja liikelaitoksissa työskennelleistä vastaajista 26 % arvioi rekrytoivansa 1–



3 henkilöä vuositasolla. Loppujen toimialueiden kesken vastaajien arvio 1-3 henkilön vuosirekrytoinnista oli suhteellisen tasainen; vain viiden prosenttiyksikön sisällä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että operatiivisen, konservatiivisen ja lääkinnällisten palvelujen toimialueilla sekä liikelaitoksissa hoidetaan tutkimustulosten mukaan määrällisesti eniten rekrytointeja vuositasolla. Vuosittaiset rekrytointimäärät vaihtelevat toimialueiden kesken, ja sen lisäksi toimialueilla toimivien henkilöiden väliset rekrytointimäärät vaihtelevat. Tulosten perusteella ei voida suoraan osoittaa, minkä verran milläkin toimialueella hoidetaan yhteensä rekrytointeja. Arviot perustuvat keskimääräisiin oletuksiin, ei tarkkoihin lukuihin. Toimeksiantaja saa tuloksista keskimääräistä suuntaa rekrytointimäärien jakautumisesta toimialueittain, jota voi hyödyntää rekrytoinnin vastuualueiden jakamisessa.

Rekrytoinnin roolijaot nousivat esille taloudellisemman ja tehokkaamman työskentelyn kehittämiseksi. Työntekijä, joka hoitaa useamman rekrytoinnin vuodessa, voisi ottaa hoitaakseen rekrytoinnin toimenpiteet niiltä työntekijöiltä, jotka hoitavat rekrytointeja harvoin vuoden aikana. Useammin rekrytointeja hoitavilla työntekijöillä ammattitaito säilyy paremmin ja heidän työskentelynsä on sujuvampaa kuin harvoin rekrytoivien työntekijöiden. Uuden ohjelman opetteleminen vie aikaa ja vaatii resursseja. Olisi tehokkaampaa keskittää rekrytointi osaaviin työntekijöihin, joille riittäisi useita rekrytointiprosesseja hoidettavaksi ympäri vuoden. Heidän ammattitaitoa pystyttäisiin pitämään yllä jatkuvien rekrytointien avulla.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyö oli aihealueeltaan mielenkiintoinen ja syvensi tutkijan ammatillista tietoa. Tutkimuksen toteuttaminen oli toimeksiantajalle ajankohtainen. Tutkimusprosessissa on pyritty tuomaan esille niitä seikkoja, joita rekrytoivien esimiesten ja sihteerien näkökulmasta rekrytointiprosessin parantamiseksi voitaisiin kehittää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta ja se toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimuksen avulla selvitettiin Kuntarekry-järjestelmän toimivuutta ja hyötyä rekrytoijan näkökulmasta sekä rekrytointiprosessin kehittämiskohteita. Tutkimustuloksissa on huomioitu muutosviestinnän vaikutus käyttäjien tyytyväisyyteen järjestelmän suhteen sekä käytössä olleet rekrytointiprosessin toimintatavat. Vastaajien mielipiteet on otettu huomioon tutkimustuloksia analysoitaessa. Tutkimus on onnistunut, ja se saavutti alussa asetetut tavoitteet.

Kuntarekry-järjestelmän käyttökokemusten selvittäminen oli hyvä tapa analysoida järjestelmän toimivuutta. Kyselyn tulokset viestittävät käyttäjien tyytyväisyydestä järjestelmään, käyttökokemuksista sekä järjestelmän toimivuudesta. Tutkimuksen avulla pystyttiin samalla kartoittamaan muutostilanteen vaikutusta henkilöstön tyytyväisyyteen. Vaikka käyttökokemusten selvittäminen voi tuntua järjestelmän käyttöönoton suhteen ajankohdaltaan liian aikaiselta, kertovat tulokset onnistumisen suunnan järjestelmän valinnassa. Tulokset auttavat kehittämään järjestelmää palvelemaan paremmin käyttäjien tarpeita ja vastaajat kokevat saavansa mielipiteensä ilmaistua. Parhaimmillaan henkilöstön mahdollisuus osallistua työvälineen kehittämiseen ja oman työn analysointiin voi vaikuttaa henkilöstön ammattitaidon ja lisätä tietoisuutta omasta osaamistasosta.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotto oli onnistunut ja ajankohtainen valinta Keski-Suomen sairaanhoitopiirille. Uuden järjestelmän käyttöönotosta oli viestitty henkilöstölle hyvin, ja vastaan-

otto oli pääosin positiivista. Rekryointiyksiköstä järjestetty koulutus ja tuki oli hyvää, mutta sitä olisi toivottu järjestettävän enemmän. Henkilöstö olisi halukas lisäkoulutuksiin järjestelmän käytön suhteen. Muutosvastarintaa uuden järjestelmän suhteen esiintyi hieman, vaikka sitä ei tarkasti tutkimuksen avulla tutkittu. Tutkimuksen avulla voidaan kehittää rekryointiprosessin toimivuutta ja siihen osallistuvien henkilöiden toimenkuvia.

Kuntarekry-järjestelmän käyttömäärä rekrytoinnin toimenpiteissä oli vaihtelevaa vastaajien kesken. Vuosittainen rekryointimäärä poikkeaa toisistaan riippuen vastaajille kuuluvien rekrytoinnin toimenpiteiden vastuista ja määristä. Tutkimuksen toteutusvaiheessa Kuntarekry-järjestelmä oli ollut puoli vuotta Keski-Suomen sairaanhoitopiirin käytössä, joten kokemus järjestelmän käytöstä ei ollut kyselyyn vastattaessa korkea ja järjestelmän avulla tehdyt rekrytoinnin toimenpiteet vaihtelivat. Kuntarekry-järjestelmän toimivuuteen oltiin pääosin tyytyväisiä, ja sillä oli tehty useita toimenpiteitä. Järjestelmän avulla rekrytoinnin toimenpiteet olivat muuttuneet sujuvimmiksi ja selkeimmiksi.

Työajan säästöä järjestelmän käytön myötä ilmeni jo nyt, vaikka järjestelmän käytön opettelemiseen ja uusien toimintatapojen omaksumiseen arvioitiin menneen jonkin verran aikaa. Vastaajat kokivat järjestelmän toimivaksi työkaluksi ja toivoivat saavansa siihen tarvittavaa koulutusta ja tukea. Kuntarekry-järjestelmän käyttäjät toivoivat, että uuden järjestelmän käyttäjiksi koulutetaan vain ne henkilöt, joilla olisi useampi rekryointi hoidettavanaan vuoden aikana. Muutaman rekrytoinnin takia järjestelmän opettelu koettiin turhaksi. Rekryointeja hoitavien henkilöiden vastuunjakoihin toivottiin selkeyttä, mikä osaltaan puoltaa myös rekrytoitavien henkilöiden osaamisen kehittämistä tarpeellisuuden mukaan.

Merkittävin toimintatapojen muutos järjestelmän käytön myötä vastaajien mielestä oli hakemusten mahdollinen seuraaminen jo hakuaikana. Tämän myötä rekryointiprosessia pystyttiin nopeuttamaan ja määrittelemään hakijoiden kelpoisuuksia jo hakuaikana. Järjestelmän toimivuuden kannalta hyviä näkökulmia olivat rekryointi-

prosessin nopeutuminen, sujuvampi hakijaviestintä ja valmiit hakijayhteenvetopohjat. Tyytyväisyyttä järjestelmään kuvasti myös se, että järjestelmästä löytyi enemmän hyviä kuin huonoja puolia. Haasteellisinta järjestelmässä oli persoonallisuuden puuttuminen hakemuksista sekä jatkuva käyttöohjeiden tarpeellisuus. Joltain osin järjestelmä koettiin monimutkaiseksi käyttää. Ajan kanssa ja käyttökokemusten lisääntyessä järjestelmän tullessa tutummaksi käyttöohjeiden tarpeellisuus oletettavasti laskee. Tämäkin tulos tukee osaamisen kehittämisen ja säilymisen merkitystä rekrytointimääriin ja vastuisiin suhteutettuna.

Järjestelmän käytöllä oli merkitystä rekrytointiprosessin tehokkuuteen. Suurimmalla osalla vastaajista työajankäyttö oli vähentynyt järjestelmän myötä verrattuna aikaisempaan tapaan rekrytoida. Vaikka järjestelmä oli uusi ja opetteluun arveltiin menneen oman aikansa, ei työajankäyttö ollut lisääntynyt. Työajankäytön säästö oli suurimmillaan niillä, jotka olivat ehtineet hoitaa järjestelmän avulla eniten rekrytointeja. Vuosittaisella rekrytointimäärällä ei ollut suurta merkitystä työajan vähentymiseen. Keskimääräinen tuntiarvio työajan säästöstä oli 3 tuntia yhtä rekrytointiprosessia kohden.

Suurimmat kehittämistoiveet tutkimuksen mukaan liittyivät rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden vastuihin ja järjestelmän suhteen uusien toimintatapojen opetteluun. Osaamisen säilyminen haluttiin varmistaa riittäväillä rekrytointimäärillä. Järjestelmän käytön opettelu koettiin liian haastavaksi ja aikaa vieväksi harvoissa rekrytointiprosesseissa. Vastaajien mielestä rekrytoinnin keskittäminen tietyille henkilöille oli suotavaa, jotta rekrytointiprosessin kokonaisuus säilyy ja yhteistyö rekrytoivien henkilöiden välillä olisi helpompaa. Yli puolet (56 %) vastaajista ilmoitti rekrytoivansa vain 1–3 henkilöä vuodessa ja reilu neljännes (27 %) ilmoitti hoitavansa 4–7 rekrytointia vuodessa, 8 tai enemmän rekrytointeja arvioi hoitavansa vain pieni joukko (15 %) vastaajista. Rekrytointiprosessin kehittäminen yksilöiden ja toimialueiden välillä on erittäin tärkeää, jos rekrytointiin osallistuvien henkilöiden yhteistyötä halutaan lisätä. Sujuvampi rekrytointiprosessi on merkityksellistä henkilöstön tehokkuu-

den ja osaamistason kehittämiseksi. Kehittämismenetelmien avulla saadaan positii-  
vista parannusta myös asiakasnäkökulman kannalta.

Kuten teoriasta ilmeni, rekrytointi on kokonaisuudessaan monivaiheinen prosessi. Jotta prosessi saadaan toimimaan sujuvasti, vaatii se monen osa-alueen hallitsemista ja ammattitaitoa. Jokaisen rekrytointiin osallistuvan työntekijän ei tarvitse hallita kaikkia osa-alueita, vaan useampi henkilö voi osallistua prosessin kulkuun. Tärkeintä on, että tarvittava osaaminen löytyy organisaatio sisältä ja siihen osallistuvat henkilöt voivat täydentää toisiaan. Toimeksiantajalla on tarvetta uudistaa rekrytointiprosessia ja siihen osallistuvien henkilöiden vastuita. Tutkimuksen tuloksista on tiedotettu henkilöstöä ja niiden pohjalta on kehitetty Kuntarekry-järjestelmää. Kuntarekry-järjestelmän uudistaminen oli hyödyllistä, ennen kuin se otettiin kaikkien rekrytoijien käyttöön. Toimintatapojen muutos ja uuden järjestelmän opetteleminen vie aikaa ja resursseja. Osaamiskartoituksella ja kokonaisvaltaisella rekrytoinnin kehittämissuunnitelmalla voidaan tulevaisuudessa varmistaa vain tarvittavien henkilöiden kouluttaminen uuden järjestelmän ammattitaitoisiksi käyttäjiksi.

## **6.1 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet**

Ennen varsinaisten kehittämistoimenpiteiden aloittamista olisi kannattavaa laatia rekrytoinnin kehittämissuunnitelma. Organisaation strategia ja henkilöstöjohtaminen luovat suuntaviivat kehittämisohjelmalle, jonka pohjalta kirjallinen suunnitelma tulisi laatia. Suunnitelmassa tulisi ilmetä projektin tarkoitus, vastuhenkilö, aikataulut, käytettävät menetelmät, kehittämiskohteet, osaamiskartoitus ja osaamisvaatimukset rekrytoijien osalta, projektiin osallistuvat henkilöt ja heidän vastuunsa, mahdollinen budjetti ja muut oleelliset seikat. Kehittämissuunnitelman avulla kaikki asianomaiset voivat edetä projektissa johdonmukaisesti haluttua päämäärää kohti. Suunnitelma auttaa pysymään aikataulussa ja selventää asioita epäselvien tilanteiden varalta. Rekrytointiprosessin kehittäminen vaatii pitkäjänteistä työtä päättävien henkilöiden yh-

teisen näkemyksen mukaan. Toimintatapoja tulee kehittää kokonaisuutta ajatellen ja muutosten vaikutuksia seurata systemaattisesti.

Rekrytointiprosessia uudistettaessa tulisi toteuttaa onnistunut muutosviestintä. Sähköiseen järjestelmään siirryttäessä hyvin toteutettu muutosviestintä antaa suuntaviivat uuden muutoksen toteuttamiseen. Onnistunut muutosviestintä antaa tilaa molemminpuoliselle vuorovaikutukselle ja huomio negatiivisetkin suhtautumiset. Kattavalla viestinnällä saadaan henkilöstö perille organisaatiossa tapahtuvista muutoksista unohtamatta organisaation strategista päämäärää. Yhteisten keskustelujen ja pelisääntöjen avulla voidaan hallita uudistuksen aiheuttamaa toimintaa. Positiivisen mielikuvan luominen on tärkeää oikean tiedon leviämiseksi ja tarpeettoman tiedon kitkemiseksi. Negatiivisetkin suhtautumiset kääntyvät helposti positiiviseksi avoimen vuorovaikutuksen ja kattavien perustelujen kautta. Muutoksesta viestivän henkilön tulee olla valmis muutokseen, tiedostaa sen epäkohdat ja perustelut muutosten tarpeelle. Omalla asenteellaan viestijä voi näyttää, että vaikeudet käännetään voitoksi.

Ennen kuin uusi tieto vakiintuu toimintatavoiksi, vaatii se aikaa ja kokeilua. Toimeksiantaja oli hoitanut muutosviestinnän hyvin ennen Kuntarekry-järjestelmän käyttöä. Tärkeää on kuunnella käyttäjien mielipidettä myös jonkin ajan kuluttua muutoksesta. Tämän tutkimuksen avulla henkilöstö sai äänensä kuuluviin kyseisen muutoksen suhteen. Rekrytointiprosessin kehittämissuunnitelma on hyvä tuoda henkilöstön tietoisuuteen ajoissa ja varata aikaa keskusteluille. Avoimen vuorovaikutuksen kautta henkilöstö saa äänensä kuuluviin ja organisaatio uusia näkökulmia muutoksen toteuttamiseen. Yhtä tärkeää on seurata muutoksen onnistumista aika ajoin ja analysoida uusien toimintatapojen toimivuutta. Rekrytointiprosessin toimivuutta tulisi mitata rekrytoijien sekä hakijoiden näkökulmasta, jotta prosessi palvelisi kokonaisuudessaan molempia osapuolia. Rekrytointiprosessia voidaan analysoida erillisillä tutkimuksilla, ja sitä voidaan kehittää asteittain.

Useampi vastaaja oli sitä mieltä, että järjestetty Kuntarekry-järjestelmän käyttäjäkoulutus oli hyvää, mutta ei riittävää. Koulutuksia voisi lisätä ja niitä voisi järjestää aihe-

alueittain. Koulutuskerran rajaaminen tiettyyn aihealueeseen keräisi vain ne henkilöt, jotka tarvitsevat nimenomaiseen asiaan opastusta. Kaikki rekrytointiin osallistuvat henkilöt eivät hoida kaikkia rekrytoinnin toimenpiteitä, joten heidän ei tarvitsisi osallistua itselle tarpeettomaan koulutukseen. Vaihtoehtoisesti järjestelmän käyttöönottilanteessa koulutuskertoja voisi järjestää lisää, jolloin edettäisiin loogisesti rekrytointiprosessin mukaisesti vaihe vaiheelta. Koulutuskerrat olisi hyvä nimetä, jotta varmistetaan oikeiden henkilöiden osallistuminen tiettyyn koulutuskertaan. Kannattavaa olisi järjestää kertauskursseja, joissa käsiteltäisiin opittuja asioita kokonaisuutena. Näin voitaisiin varmistua siitä, että käyttäjät ovat omaksuneet oppimansa asiat ja mahdolliset virhetoiminnot voidaan oikaista ajoissa.

Kuntarekry-järjestelmän toimivuuden parantamiseksi käyttäjien kokemusten vaihtaminen olisi hyödyllistä. Käyttöohjeiden jatkuva tarpeellisuus nousi tutkimuksessa esille. Muiden käyttäjien neuvot ovat usein opettavaisempia kuin paperilta luettu ohje. Etenkin virheistä oppimista voisi hyödyntää. Jos työntekijä on kohdannut järjestelmän käytössä jonkin pulmallisen tilanteen ja keksinyt siihen ratkaisun, voisivat sitä hyödyntää muutkin työntekijät. Eteen voi tulla tilanteita, joita ei kirjaimellisesti osaa etsiä oikean ohjeen kohdalta, jolloin sanallinen tai omin sanoin kirjoitettu neuvo nousee ratkaisuksi. Tällaisia kokemuksia ja mahdollisia kysymyksiä voisi kerätä jokainen käyttäjä ja tuoda ne ilmi sovitussa paikassa.

Käyttäjien kokemuksista ja hyviksi havaittavista keinoista voisi perustaa ”ohjesivuston”. Ohjesivusto, toisin sanoen tietopankki, voisi olla henkilöstön sisäisillä sivuilla muiden Kuntarekry-järjestelmän ohjeiden yhteydessä. Ohjesivustoon pitäisi olla kaikilla käyttäjillä muokkausmahdollisuus tai sovittujen pääkäyttäjien kautta voisi antaa oman opettavaksi todetun tilanteen kaikkien nähtäville. Näin erikoistilanteet voisivat ratketa helposti, jos joku on selvittänyt jo saman asian tai keksinyt oivan työskenntelytavan. Vaikka asiaa ei pystyisi yksiselitteisesti ratkaisemaan, asiasta voisi nousta yleistä keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa. Vuorovaikutuksen avulla saataisiin selville pinnalla olevasta asiasta laajempi näkökulma. Ohjesivuston avulla myös hiljainen tieto saataisiin helpommin esille; kynnys tiedon julkaisemiseen ei olisi niin

korkea, kun henkilö huomaisi oman osaamisen hyödyllisyyden muiden kysymyksistä. Ohjesivustoa voisi laajentaa tarpeellisuuden mukaan. Ohjesivusto voisi sisältää käyttäjien kommentteja, hyviksi havaittuja ohjeita ja luotettavia tietolähteitä. Sivustolla olisi hyvä tiedottaa ajankohtaisista asioista, kuten järjestettävistä koulutuksista, rekrytoijille tärkeistä lakimuutoksista ja julkisesti esillä olevista asioista. Käyttäjät tietäisivät tärkeimmät tiedot löytyvän yhdestä paikasta, jolloin saataisiin turhat kyselyt karsittua ja aikaa säästettyä. Lisäkoulutusten järjestämisen tarpeellisuutta esimies voisi tarkastella sivustojen kautta. Käyttäjien olisi hyvä tuoda ilmi myös ajankohtaisia aiheita ja kysymyksiä toisten tietoisuuteen, jolloin esimies näkisi koulutuksen tarpeellisuuden ja kaikki tarvitsevat voisivat saada opastusta tai kattavampia käyttöohjeita samanaikaisesti.

Ohjesivuston lisäksi mahdollinen käyttäjien kehittämispalaveri tietyin aika-ajoin edesauttaisi järjestelmän oppimista. Palavereissa keskusteltaisiin ajankohtaisista ja tärkeistä asioista, jolloin ne saataisiin välittymään kaikkien tietoon samanaikaisesti. Kaikilla osallistujilla olisi myös vaikutusmahdollisuus käsiteltävien asioiden suhteen ja erilaisia näkökulmia nousisi esille. Palavereiden haittapuolena on yhteisen ajan järjestämisen vaikeus ja usein myös ylimääräisten asioiden käsittely. Ajan hyödyntämiseksi palavereissa pitäisi olla selkeä puheenjohtaja, joka pitää keskustelun asiatasolla sekä hallitsee palaverin kulkua aikataulun rajoissa. Onnistuneet ja hyödyksi koetut palaverit vetäjät henkilöstöä puoleensa, mutta hallitsemattomina ne ovat katoava kehittämismuoto. Säännöllisten tapaamisten sijaan palaveri voitaisiin kutsua koolle tarpeen vaatiessa, mikä voisi ilmetä ohjesivustolle kertyneistä kysymyksistä tai kehittämistarpeista.

Rekrytoijien omat tietovarannot ja muistiinpanot helpottavat työskentelyä ja säästävät työaikaa. Uuden tiedon omaksuminen ei tapahdu yleensä hetkessä, joten tärkeiden ohjeiden säilyminen itselle helposti löydettävään paikkaan on suotavaa. Jokainen voi miettiä itselle parhaimman tavan säilyttää oleellista tietoa siinä muodossa, että se on vaivattomasti saatavilla. Tietokoneeseen nimettyihin tiedostoihin tai muistitallennusvälineisiin kerätyt oleelliset tiedot kannattaa säilyttää aihealueittain. Yl-



lättäviä ohjeita tai tarpeellista materiaalia voi löytyä muun materiaalin ohesta, mikä on aikaisemmin voinut tuntua tarpeettomalta. Tietokoneen selaimen voi laittaa kirjanmerkkejä merkitäkseen oleelliset sivustot. Itselle voi kerätä tekstinkäsittelyohjelmaan oleelliset linkit myöhempää käyttöä varten. Paperisten ohjeiden ystävä voi taltioida kaiken kätevästi nimettyyn kansioon, johon voi tulostaa tarpeelliset sähköiset dokumentit.

Kuntarekry-järjestelmän yksi merkittävimmistä kehittämiskohteista oli persoonallisuksien puuttuminen hakemuksista. Järjestelmässä valmiina olevat hakemukset ovat kaikki samanlaisia standardimuotoisia hakemuksia, joiden avulla ei voi erottautua muista hakijoista. Hakemuksiin lisättävien liitteiden ja äänitiedostojen avulla erottuminen on mahdollista. Liitteiden liittämismahdollisuus ei ole aina paras vaihtoehto ylimääräisten tiedostojen karsimisen kannalta. Liitteiden määrää voisi rajoittaa, jolloin se pysyisi hakijan osalta kohtuullisena. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hakemuksissa on avoin kenttä, johon hakija voi kertoa itsestään vapaamuotoisesti. Liitteiden liittämismahdollisuutta ei ole otettu käyttöön, koska erilliset liitteet pitäisi katsoa yksitellen läpi paperihakemusten tavoin. Persoonallisuudet eivät erotu helposti myöskään paperihakemuksista, koska hakemukset ovat samankaltaisia.

Persoonallisuutta voisi selvittää täsmällisen kysymyksen avulla. Kysymyksen täytyisi olla niin tarkoituksenmukainen, että vastauksen avulla voidaan tulkita hakijan persoonallisuutta pelkän tekstin muodossa. Jos pyydetään vapaamuotoisesti kertomaan itsestään, vastauksen perusteella ei voida juurikaan tulkita mitään. Vastaaja voi vastata lyhyesti antaessaan fiksun kuvan itsestään tai rennosti kuvastaakseen luovuut-taan. Haetun työn luonne vaikuttaa vastaustyyliin, eikä se kerro välttämättä persoonasta itsestään vaan hänen suhtautumisestaan työnhakuun. Varmuuden päälle pela- tessa ammattilaisten konsultointi olisi tarpeen. Soveltuvuustesteistä poimittu per- soonallisuuden selvittämiskysymys voisi olla avuksi hakulomakkeessa. Haasteeksi nousee ”täsmäkysymyksen” vastausten analysointi ammattilaisen näkökulmasta. Rekrytointeja hoitavilla henkilöillä tulisi olla ammatillista osaamista vastauksen tulkit- semiseen tai tarvittava osaaminen tulisi hankkia ulkopuolelta. Puntaroitavaksi jää,

kuinka suuri on menetys, jos haastattelukierrokselle valitaan hakijat ammattipätevyyden perusteella?

Puutteellisesti täytetyt hakemukset nousivat esille Kuntarekry-järjestelmän haasteissa. Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä on käytössään asetukset, jolla varmistetaan pakollisten kysymysten täyttäminen. Tietyillä vastaustyylin määrittelyillä voidaan varmistaa haluttu vastausmuoto, esim. numerovastaus. Asetuksista voidaan myös määrittellä vastauksen minimi- tai maksimipituus. Tiettyjen hakukriteereiden täytyessä vastaaja pääsisi etenemään hakemuksessa eteenpäin. Jos häneltä puuttuu jokin kelpoisuusvaatimus, voisi järjestelmä herjata sen puutteesta. Järjestelmän muistutusviestit pitäisi laatia hakijaystävälliseen sävyyn sekä selkeillä ohjeilla, jotta se ei pilaisi työnantajaimagoa. Hakemusten täyttöohjeiden ja vastauspakkojen lisääminen vaatisi ammattimaista osaamista sekä alan asiantuntemusta haettavan työtehtävän suhteen sekä yritysimagon mukaista viestintää.

Rekrytointiin osallistuvien henkilöiden osaaminen ja osaamisen kehittäminen pitäisi saada esimiesten tietoisuuteen, jotta tarvittava osaamistaso voitaisiin säilyttää organisaatiossa ja vastuita jakaa ammattitaitoisille henkilöille. Tutkimuksen mukaan työtehtäviä haluttiin valtuuttaa niille, joilla on enemmän ammattitaitoa ja kokemusta työstä. Osaamiskartoitus on yksi menetelmä, jonka avulla tiedostetaan henkilöstön nykyinen osaamistaso ja kehittämistarpeet suhteutettuna työtehtävien osaamisvaatimukseen. Uudistuneen työnjaon ja työmenetelmien toimivuutta olisi hyvä tarkistaa jonkun ajan kuluttua, jotta varmistutaan valittujen muutostoimenpiteiden oikeellisuudesta. Vaikka alku sujuisi hyvin, koko rekrytointiprosessi tulisi analysoida alusta loppuun kokonaisuuden onnistumisen varmistamiseksi. Osaamiskartoituksen päivittäminen pitää organisaation ajan tasalla henkilöstön kyvyistä ja kehittämistarpeista. Osaamiskartoituksen vertaaminen käytännön työhön tietyin väliajoin paljastaisi työn vaatimat oleelliset kehittämistarpeet ja niihin voitaisiin tarttua ajoissa. Kehittämistarpeet olisi hyvä kirjata ylös, jotta tarvittavat koulutukset tulee toteutettua suunnitellun aikataulun puitteissa. Kirjallisesta osaamiskartoituksesta on hyötyä myös hen-

kilöstön osaamisen kehittämisen vastuuhenkilölle organisaation yhteisen kehittämissuunnitelman tueksi.

Rekrytoinnin toimenpiteiden vastuiden jakamisessa keskeisenä työvälteenä on osaamiskartoitus. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään henkilöstön pätevyys työtehtävän suhteen. Tiettyihin rekrytointiprosessin vaiheisiin osallistuvilta työntekijöiltä vaaditaan juridista ammattitaitoa. Etenkin kunnallisen rekrytoinnin edellytyksenä on kunnallisen työ- ja virkaehtosopimuksen tulkitseminen. Ammattitaidon lisäksi rekrytointiin valtuutetuilta henkilöiltä vaaditaan avoinna olevan työtehtävän ja alan tuntemusta. Sairaanhoidopiirin rekrytoinnit ovat jakaantuneet toimialueittain, joiden sisällä rekrytointimäärät vaihtelevat suuresti. Toimialat, joissa rekrytointeja on vuositasolla vähän, eivät ehdi vakiinnuttaa tiettyjä toimintoja turvatakseen osaamisen säilymisen harvoissa rekrytointiprosesseissa. Asiantuntevan rekrytoinnin turvaamiseksi työtehtävien keskittäminen ammattitaitoisille henkilöille takaisi osaamisen säilymisen. Tässä tutkimuksessa ei selvitetty rekrytoivien henkilöiden osaamisvaatimuksia, joten rekrytoivien henkilöiden osaamiskartoituksen tekeminen on yksi jatkotutkimusaihe.

Rekrytoinnin vastuita jaettaessa uudelleen osaamiskartoituksen ohella voisi tehdä listan asiantuntijoista, joilla on tietty tarvittava pätevyys kustakin rekrytointiprosessin osa-alueesta. Näin ongelmatilanteissa tai sairaustapauksissa avun kysyminen oikealta henkilöltä on nopeampaa ja helpompaa. Usein samanlaisten kokemusten tai tilanteiden selvittämisen tueksi halutaan kuulla toisen ammattilaisen kokemusta. Asiantuntijalistalta näkisi ne henkilöt, jotka hoitavat tiettyä rekrytoinnin osa-aluetta. Säästyttäisiin turhilta kyselyiltä, ja tarvittaessa rekrytoija saisi ammattimaista apua epäselvissä tilanteissa. Osaamisen kehittyessä listaan lisätään päivittynyt tieto, joten samalla se toimisi osaamiskartoituksen tukena.

Osaamiskartoituksen avuksi olisi hyvä ottaa useamman henkilön arvio rekrytoijan osaamisesta. Työntekijä itse ei välttämättä huomaa kaikkia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, jotka vaativat kehittämistä. Olisi tärkeää tiedostaa ne henkilöt, joiden

avulla saadaan parhaiten tietoa työntekijän osaamistasosta. Totuudenmukaisella osaamiskartoituksella turvataan tarvittava osaamisen kehittäminen sekä henkilöstön ammattitaidon säilyminen. Osaamiskartoituksen uusiminen tietyin väliajoin sekä teettäminen uusilla organisaatioon tulevilla työntekijöillä auttavat esimiehen pysymään selvillä alaisten työskentelytaidoista. Osaamiskartoituksen lisäksi henkilöstön motiivilla ja toiveilla on suuri merkitys työtehtävien vastuullisuuksien kannalta.

Henkilöstön osaamistasoa voitaisiin mitata ulkopuolisen silmin rekrytointiprosessiin liittyvällä hakijatytyväisyystutkimuksella. Hakijoiden tyytyväisyyden mittaaminen sekä arviointi rekrytoivien henkilöiden osaamistasosta antaisivat kehittävää palautetta tärkeästä näkökulmasta. Tutkimuksesta nousisivat esille kehittämistä vaativat osaamisalueet sekä mahdolliset vahvat osaamisalueet, joita kannattaisi vahvistaa. Perehdyttämispäiväkirja on yksi työväline rekrytointiprosessin kehittämiseksi.

Ammatillista osaamista tulisi vahvistaa kehittämisen rinnalla. Asiantuntevista rekrytoijista voitaisiin koota rekrytointihenkilöstön joukko, ns. ”rekrytointitiimi”. Rekrytointitiimi hoitaisi sovitun toimialan rekrytoinnit pääosin, minkä lisäksi kyseisen toimialan edustajat olisivat mukana tietyissä rekrytoinnin toimenpiteissä tukemassa tiimiä. Onnistunut rekrytointivalinta edellyttää avoinna olevan tehtävän käytännön tuntemusta, jossa oman alan asiantuntijoilla olisi iso rooli. Oman alan tuntemusta tarvitaan esimerkiksi toimenkuvan ja vaatimustason määrittelyssä, haastattelun ja perehdyttämisen toteuttamisessa. Rekrytointitiimin jäsenien ja oman alan asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus tulisi sopia yhteisen pelisääntöjen avulla.

Vastaajat toivoivat, että päätöksiä tekevät esimiehet olisivat jo aikaisemmassa vaiheessa mukana rekrytoinnissa tai he saisivat helpommin tietoa prosessin etenemisestä. Päätöksen tekoa nopeuttaisi päätösvaltaisten esimiesten sitominen rekrytointiprosessiin varhaisessa vaiheessa. Prosessiin sitoutumista voisi edesauttaa toimenpiteiden laajentaminen prosessin eri vaiheisiin. Rekrytoitavien alojen asiantuntemuksen lisääminen rekrytointiprosessiin osallistuville henkilöille edesauttaisi heitä tiedostamaan prosessin eri vaiheissa tapahtuvien valintojen taustoja. Muistiinpanoilla voi-

taisiin lisätä rekrytointiprosessiin osallistujien tietoutta. Useamman henkilön osallistuessa prosessiin voi viestintä olla puutteellista ja osa tiedoista unohtua tai jäädä matkan varrelle. Muistiin kirjatut tärkeät asiat, kuten haastattelussa ilmenneet seikat, auttavat myös haastattelijaa itseä muistamaan oleelliset seikat. Muistiinpanoilla voidaan turvata tiedon säilyminen myös uusien henkilöiden osallistuessa prosessiin, esim. sairaustapauksissa.

Rekrytoivien henkilöiden osaamisen jakamista ja muiden alojen asiantuntemusta voisi lisätä tutustumiskierroksilla muiden alojen toimintaan. Rekrytointitiimin jäsenien tuntemusta rekrytoitavaan alaan voisi vahvistaa, ja samalla varmistettaisiin rekrytointivaatimusten taso ulkopuolisen silmin. Tutustumisen ohella toimiala voisi saada uusia ideoita ja näkökulmia työskentelytapoihin sellaiselta henkilöltä, joka ei ole orientoitunut tiettyihin työtapoihin. Samalla toteutuisi henkilöstön ilmapiirin kartoitus ulkopuolisen silmin, mikä olisi piristävää ja voisi parantaa työhyvinvointia. Toimialan ulkopuolelta tulevalle rekrytoijalle voi olla erilainen näkemys työyhteisöön tarvittavasta henkilöstä persoonallisuuden ja osaamisvaatimusten suhteen. Kahden ”tiimin” näkemysten kohdatessa saadaan keskustelua aikaiseksi rekrytoitavasta henkilöstä.

Avoinna olevien työpaikkojen kelpoisuusvaatimuksien ja muiden edellytysten olisi hyvä olla kaikkien rekrytointiin osallistuvien henkilöiden tiedossa. Tietojen kirjaaminen ylös auttaa rekrytointiprosessiin osallistuvia henkilöitä ymmärtämään rekrytoitavana olevan toimenkuvan käsitteitä ja hakukriteereitä. Työtehtäväkohtainen toimenkuvan määrittely on suotavaa, jolloin se on kaikkien rekrytoivien henkilöiden saatavilla tarvittaessa. Sairaustapausten varalta rekrytoijan sijainen saisi kirjallisesta toimenkuvan määrittelystä olennaisen tiedon ja voisi paikata helpommin poissa olevaa työntekijää. Toimenkuvan määrittely Keski-Suomen sairaanhoitopiirin rekrytoitavien työtehtävien suhteen olisi suotavaa rekrytointiprosessin sujuvuuden ja siihen osallistuvien työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Toimenkuvan määrittely vaatisi oman tutkimuksensa, ja sitä voitaisiin hyödyntää myös perehdyttämisessä.

Henkilöstön osallistuminen avoimen työtehtävän toimenkuvan määrittelyyn voisi edesauttaa valinnan oikeellisuutta. Toimenkuvan määrittelyssä olisi hyvä huomioida henkilöstön mielipiteet työtehtävän vaatimustasosta. Henkilöstöllä voi olla käytännönläheinen kokemus siitä, millaisia työsuhdetaitoja tai persoonallisuustekijöitä työn luonne edellyttää. Pelkän ammatillisen osaamisen edellytykset eivät takaa välttämättä parasta valintaa selviytyä työtehtävästään. Henkilöstön kanssa toimeen tuleminen voi olla ratkaisevampi asia työyhteisöön sopeutumisessa kuin työtä tekemätön voi kuvitella. Henkilöstön näkökulma toimenkuvan määrittelyyn edellyttäisi erillistä tutkimusta.

Hiljaisen tiedon arvo on vaikea määritellä ja tiedostaa. Hiljainen tieto on kokemusten ja tiedon kautta opittua taitoa, jota edes lähimmän työtoverin voi olla vaikea havaita. Hiljaisen tiedon saattaminen rekrytoijien tietoon olisi tärkeää, jotta se voidaan taltioida myöhempää käyttöä varten. Taltiointia voidaan tehdä kirjallisesti, suullisesti, pohdinnalla tai työskentelemällä. Pitkäaikaisen työntekijän poistuessa organisaation palveluksesta yllättäen hiljainen tieto poistuu hänen mukanaan ulottumattomiin. Uuden henkilön etsiminen hänen paikalleen voi olla vaikeaa, ellei ole tiedossa edellisen työntekijän osaamisen tasoa ja ammattitaitoa. Rekrytoitavaan toimenkuvaan tutustuminen kunnolla olisi ensisijaisen tärkeää rekrytoivalle henkilölle. Toimenkuvan määritelmiä voidaan tehdä jo ennen rekrytoinnin tarvetta, jolloin saadaan hiljainenkkin tieto taltioitua tulevaisuutta ajatellen.

Omia rekrytointikohtaisia kysymyksiä ei ollut käytetty paljon järjestelmän avulla rekrytoitaessa. Rekrytointikohtaisilla kysymysten avulla voitaisiin saada hakijan persoonallisuutta tai työn kautta oleellisia näkökulmia esille jo hakemuksesta. Kysymyksiä voitaisiin laatia yhdessä alan ammattilaisten kanssa, jolloin saataisiin laajempi näkökulma merkittävistä seikoista. Rekrytointikohtaisten kysymysten taltioiminen omaksi dokumentiksi on yksi kehittämisnäkökulma rekrytointiprosessin parantamiseksi. Rekrytointikohtaisten kysymysten liittäminen toimenkuvan määrittelyyn edesauttaisi sopivien ehdokkaiden valintaa.

Hakijanäkökulman lisääminen sähköisen järjestelmän toimivuudesta parantaisi Kuntarekry-järjestelmän toimivuutta myös hakijoiden näkökulmasta. Rekrytointiprosessia ja Kuntarekry-järjestelmää voisi kehittää hakijaystävällisemmäksi, mikä edesauttaisi samalla rekrytointiprosessin palveltavuutta. Hakijatyytyväisyyskyselyn avulla voitaisiin selvittää myös Kuntarekry-järjestelmän vaikutusta Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työnantajakuvaan. Tulosten vertailukohteiksi voisi ottaa hakijamäärän muutokset Kuntarekry-järjestelmän myötä. Lisätutkimusten avulla saataisiin hakijanäkökulma työnantajakuvan kehittämiseksi sekä rekrytointiprosessin tehostamiseksi.

Kehittämisenäkökulmana rekrytointiprosessin yhtenä osa-alueena voisi olla viestinnän parantaminen yrityskuvan luojana. Viestintäsuunnitelman laatiminen rekrytointin tueksi varmistaisi organisaation strategian mukaisen viestinnän. Viestintäsuunnitelmassa voitaisiin ottaa huomioon rekrytointi-ilmoitusten houkuttelevuus, jota olisi hyvä selvittää hakijoiden näkökulmasta. Rekrytointille kohdistettu omakohtainen viestintäsuunnitelma palvelisi parhaiten rekrytointiprosessin tarpeita ja antaisi raamit prosessin aikana käydylle viestinnälle. Viestintäsuunnitelmaa laadittaessa apuna voitaisiin käyttää hakijatyytyväisyyskyselyn avulla nousseita kehittämisenäkökulmia.

Huomiota tulisi kiinnittää myös tulevaisuuden näkymiin. Alati kehittyvät mediavälineet sekä sähköisten järjestelmien palvelutarjonta muuttuvat koko ajan. Juridiset ja kansantaloudelliset muutokset heijastuvat rekrytointipolitiikkaan, mikä tulee huomioida osaamisen kehittämisellä. Tarvittaessa vaadittava ammattitaito voidaan tarpeen tullen hankkia organisaation ulkopuolelta. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöjohtamisen linjausten mukaiset toimintatavat voisi mahdollisesti kehittää tulevaisuuden näkymien mukaan vahvan aseman takaamiseksi uudistuvilla työmarkkinoilla. Organisaation sisällä olevaa ydinosaamista voitaisiin vahvistaa ja hyödyntää rekrytointiprosessin kehittämisessä. Henkilöstön osaamisen kehittämistä voitaisiin edistää myönteisellä oppimisilmapiirillä. Organisaatioon vakiintuneet piirteet ja toimintatavat tulisi huomioida niin, etteivät ne ole oppimisen ja uudistumisen esteenä.

Osaamisen kehittyminen ei tapahdu nopeasti, joten sen seuraaminen vaatii aikaa. Opetut asiat vakiintuvat käytäntöön vasta usean käyttökerran myötä. Rekrytointiin osallistuvien henkilöiden roolien jakaminen näkyy ammattitaitoisina toimintatapoina vasta myöhemmin, kun kaikki uudet muutokset ja käytänteet ovat tulleet tutuiksi. Osaamisen säilymisen turvaaminen ja henkilöstön kehittämistarpeet vaativat organisaatiolta pitkän aikavälin suunnittelua ja kehittyminen tapahtuu asteittain. Henkilöstön huomioiminen osaamiskartoituksella ja tulevaisuuden näkymillä motivoi heitä parempiin tuloksiin sekä parantaa työhyvinvointia ja työyhteisöön sitoutumista.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Virheiden välttämiseksi tutkimuksen luotettavuus pyritään todentamaan. Tutkimuksen luotettavuus voidaan mitata monen eri menetelmän avulla. Yksi tapa mitata luotettavuutta on tulosten toistettavuus eli reliaabelius. Tutkimuksen uusiutuessa, tutkimustulosten pitäisi tukea edellisen tutkimuksen tuloksia tai jos samalta henkilöltä saadaan eri tutkimuskerralla sama tulos, ovat tulokset reliaabeleita. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata myös validiuksin eli pätevyyden avulla. Validiuksilla varmistetaan, että tutkimustulokset vastaavat niihin kysymyksiin, joita alun perin haluttiin tutkia. Tutkijan ja tutkittavan näkemykset voivat merkittävästi poiketa toisistaan, ja valitut tutkimusmenetelmät eivät aina anna tarvittavia vastauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216–217.)

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan riittävällä aineistolla. Tutkija olisi voinut rajata teoriaosuuden vain sähköisen rekrytointin vaiheisiin (ehdokkaiden houkuttelu, hakijoiden karsiminen, yhteyden ottaminen sekä tapaaminen). Tutkija halusi liittää työhön kattavamman aineiston käsittelemällä rekrytointiprosessia alusta loppuun. Rekrytointiprosessin kokonaisuuden hahmottaminen on olennaista rekrytointiprosessin tehostamiseksi. Pelkkä sähköisen rekrytointin rajaaminen ei olisi huomionnut rekrytointiprosessin eri vaiheiden vaikutusta kokonaisuuteen.



Perusteellisella suunnittelulla ja tietojen taltioinnilla on pyritty takaamaan tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuskysymyksiä laadittaessa tutkija on perehtynyt kattavasti tutkimusta tukevaan aineistoon, käsitemäärittelyihin, aiheeseen liittyviin valmiisiin ilmiöihin ja todennettuihin tutkimustuloksiin. Tutkija perehtyi toimeksiantajan organisaatorakenteeseen sekä rekrytointin toimintatapoihin. Tutkijan luotettavuutta lisäsi ulkopuolinen näkemys organisaation toiminnasta, eikä pinttyneitä käsitteitä ollut ehtinyt muodostua. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu lisätä tutkijan lisäperehdyttämällä, kuten ohjelman käyttökoulutuksella sekä rekrytointitoimenpiteisiin osallistumisella. Näin tutkimuksesta olisi saatu laajempi ja mahdollisia ongelmakohtia olisi havaittu lisää. Aikataulun ja resurssien raameissa tämä ei ollut mahdollista.

Tutkimuksen validius pyrittiin takaamaan etukäteen. Toimeksiantajan organisaatioon ja toimintatapoihin perehtymisen jälkeen sähköiseen kyselylomakkeeseen laadittiin kysymykset. Esitutkimusten avulla pyrittiin löytämään tutkimusongelman kannalta olennaisimmat kysymykset. Kysymyksiä mietittiin toimeksiantajan puolelta neljän rekrytointiin osallistuvan henkilön voimin ja niitä hiottiin useaan otteeseen. Kysymysten alle lisättiin selityksiä tarkentamaan kysymysten sisältöä ja tarkoitusperää. Epäselvyyksien poistamiseksi kyselylomaketta testattiin kolmella sairaanhoitopiirin työntekijällä. Sähköisellä kyselylomakkeella turvattiin vastaajille yksityinen ja rauhallinen vastausympäristö. Oleellisiin kysymyksiin asetettiin vastauspakko. Kysymysten sekaan asetettiin avoimia kysymyskenttiä, johon vastaavat pystyivät kommentoimaan asioita vapaasti tekstimäärää rajoittamatta. Vastaajilla oli yhteystiedot, joista pystyi kysymään apua epäselvien tilanteiden varalta.

Tutkimuksen eettisyyttä korostettiin osallistujille saatekirjeessä sekä kyselyn alussa. Osallistuneille korostettiin tarkasti, ettei heidän henkilöllisyytensä tule ilmi tutkimustuloksista ja tutkimustulokset olisivat luotettavia. Kyselyn toteutti ja tutkimustulokset analysoi organisaatiosta ulkopuolinen tutkija, jotta varmistuttiin tulosten totuudenmukaisuudella.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät rekrytinnin toimenpiteissä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työntekijöinä. Kattava ja totuudenmukainen kuva pyrittiin saamaan Kuntarekry-järjestelmän toimivuudesta ja käytön kokemuksista valitsemalla tutkimukseen järjestelmän käyttökokemusta omaavia rekrytoijia. Vastaajien kautta pyrittiin löytämään kehittämiskohteita järjestelmän toimivuuden ja rekrytointiprosessin tehokkuuden parantamiseksi, koska järjestelmä tulisi olemaan tulevaisuuden työväline rekrytointiprosessissa.

Tutkija uskoo, että tutkimuksen reliabelius voitaisiin näyttää toteen. Uusittaessa tutkimus lyhyen ajan sisällä tulokset olisivat samankaltaiset. Käyttökokemuksen lisääntyessä tutkimustulokset muuttuisivat sen myötä. Toteutettaessa tutkimus jossain toisessa organisaatiossa tulokset olisivat oletettavasti erilaiset henkilösidonnaisuuden vuoksi. Henkilöstön osaaminen, työyhteisötaidot, esimies-alaisuhteet ja työyhteisön toimintatavat ja muutosviestintä ilmenevät eri lailla eri henkilöiden keskuudessa eri työyhteisöissä.

Kyselyn toteuttaminen sähköisessä muodossa oli toimiva tapa tavoittaa valittu otos. Kyselyn vastaamiseen haluttiin taata rauhallinen ja yksityinen ympäristö. Henkilökohtaisen linkin avulla jokainen pystyi vastaamaan kyselyyn omalla työpisteellään valitsemanaan ajankohtana. Yksityisyyden avulla pyrittiin varmistamaan kyselyn luotettavuus jokaisen henkilökohtaisen näkemyksen esille tuomiseksi.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa suuremmalla vastaajamäärällä. Kyselylinkki lähetettiin 89:lle Kuntarekry-järjestelmän käyttäjälle, joista 37 (42 %) vastasi kyselyyn. Vastanneista vain 34 (38 %) oli käyttänyt järjestelmää, joten heidän tulokseen pidettiin merkityksellisinä. Otoksen tavoittaminen oli haasteellista ajankohdan takia. Kysely julkaistiin touko-kesäkuun vaihteessa, joka ajoittui kesälomakaudelle. Tutkimusajankohdan toteuttaminen muuna ajankohtana sekä vastaamisajan pidentäminen viikosta kymmeneen päivään olisi voinut lisätä vastaajien määrää. Useammat vastaajat olisivat lisänneet tutkimuksen kattavuutta. Vastaajilta ei tullut kuitenkaan palautetta liian lyhyestä tai kiireellisestä toteuttamisajankohdasta.

Tutkimuksen luotettavuutta saattoi heikentää se, että kyselyyn osallistuneet vastaajat olivat käyttäneet Kuntarekry-järjestelmää vasta puolen vuoden ajan, eikä heillä sinä aikana ole ollut välttämättä kuin yksi rekrytointi hoidettavanaan järjestelmän avulla. Tuntemus järjestelmää kohtaan ja sen merkitys rekrytointiprosessin vaiheisiin saattoi olla vasta muotoutumassa käyttäjille tutkimusvaiheessa.

Tutkimus on tutkijan mielestä onnistunut, ja aihe oli ajankohtainen. Tutkimuksen avulla voitiin vahvistaa niitä ajatuksia, joita teoria ja muu tutkittava ilmiö tuki. Teorian ja tutkimustulosten rinnakkainanalysointi toimi ja ne tukivat toisiaan. Toimeksiantajan näkemykset vahvistuivat tutkimustulosten myötä, minkä avulla nousi esille selkeästi tärkeitä kehityskohteita rekrytointiprosessin tehostamiseksi.

## LÄHTEET

- Grönroos, M. 2003. Mahdollisuuden aika -kohti virtuaalista organisaatiota. Vammala: Vammalan Kirjapaino.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uud. p. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.
- Honkanen, H. & Nyman, K. 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Suomen psykologiliitto ry. Helsinki: Psykologien kustannus.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell.
- Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. 8. p. Juva: WS Bookwell.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Taitto & Paino. Tampereen Yliopistopaino, Juvenes Print.
- Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. 2011. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin sivustolla. Viitattu 11.4.2012. <http://ksshp.fi/public/default.aspx?nodeid=24719&culture=fi-FI&contentlan=1>.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Juvenes Print.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uud. p. Helsinki: Edita Prima.
- Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. 2008. Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. Juva: Ws Bookwell.
- Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. 2002. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

- Kunnan työnantajakuva. Päättäjän opas maineenhallintaan. 2010. Suomen kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus.
- Kunta muuttuvassa maailmassa. 2008. Toim. M. Ruohomaa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kuntalaki, hallintolaki ja laki sähköisestä asioinnista. 2009. Suomen kuntaliitto. 6. uud. p. Helsinki: Hakapaino.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Kyrölä, T. 2001. Esimies ja tietoriskien hallinta. Juva: WS Bookwell.
- Levanto, S. 2007. Sähköistä kauppaa työstä ja sen tekijöistä. Verkkodokumentti. Viitattu 23.3.2012. <http://www.digitoday.fi/mielipide/2007/01/26/sahkoista-kauppaa-tyosta-ja-sen-tekijoista/20072203/66>.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WS Bookwell.
- Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WS Bookwell.
- Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2006. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki: Edita Prima.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell.
- Rainio, P. 2003. Kuntatyö 2010. Rekrytointiopas kunta-alalle. Suomen kuntaliitto.
- Rekrytointipalvelut työnantajille. 2012. Kuntarekry.fi - sivustolla. Viitattu 11.4.2012. <http://www.kuntarekry.fi/TietoaKuntarekrysta/Sivut/Default.aspx>.
- Salminen, A. 2006. Rekrytointi osana terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamista. Pro Gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto, Yhteiskunnallinen tiedekunta, Terveydenhallinnon ja talouden laitos, Sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinto.
- Toivanen, M. 2006. Sähköisten asiointipalvelujen kehittäminen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima.

Voutilainen, T. 2006. Hyvä sähköinen hallinto. Helsinki: Edita Prima.

Vuokratyö. 2007. Tätä teemme. Sttk, toimihenkilöjärjestö. Viitattu 12.3.2012.  
<http://www.sttk.fi/fi-fi/vuokratyo/>.

Vuokratyöopas. 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 12.3.2012.  
[http://www.sttk.fi/File/91cd7abd-295e-4745-afb5-1f47ef546a84/vuokratyoopas\\_2009.pdf](http://www.sttk.fi/File/91cd7abd-295e-4745-afb5-1f47ef546a84/vuokratyoopas_2009.pdf)

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje

Tervehdys Kuntarekry-järjestelmän käyttäjä!

Kuntarekry-järjestelmä on ollut käytössä puoli vuotta ja on aika kerätä käyttäjäpalautte. Toivomme, että vastaat linkistä aukeavaan kyselyyn ja kerrot niin hyvät kuin huonotkin kokemuksesi uuden järjestelmän käytöstä. Vastausaikaa on viikko, vastaathan viimeistään **perjantaina 1.6.**

**Linkki kyselyyn:** <https://www.webropolsurveys.com/S/399DF6B2E2E6F073.par>

Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi noin 15 min. Tulokset viedään Santraan kaikkien käyttäjien luettavaksi. Yksittäistä vastaajaa ei tunnista tuloksista. Toteutamme mahdollisuuksien mukaan saamamme kehittämisideat!

Tämän kyselyn toimeksiantaja on rekrytointiyksikkö ja toteuttajana Jyväskylän ammattikorkeakoulun, liiketalouden koulutusohjelman opiskelija Marjut Kokkonen.

Huomaathan, että tämä kysely ei koske Artist-sijaisjärjestelmää, vaan Kuntarekry-järjestelmää, jota käytetään pääsääntöisesti vakituisen henkilöstön rekrytoinnissa.

Isot kiitokset vastaajille!

Lisätietoja rekrytoinnista Sannalta tai Päiviltä p. 55264 tai 51382

Kyselyn toteutus: Marjut Kokkonen

## Liite 2. Kyselylomake

### Kuntarekry-järjestelmän käyttäjäkysely

(\* merkityt kysymykset olivat pakollisia. Kyselyssä ei päässyt etenemään, ellei niihin ollut vastattu. Ohjelma herjasi vastaajaa muistutusviestillä puuttuneesta tai vääränmuotoisesta vastauksesta.)

#### TAUSTATIEDOT

##### 1. työtehtävä\*

- sihteeri
- lähiesimies
- päätösvaltainen esimies
- muu, mikä?

##### 2. toimialue\*

- operatiivinen toimialue
- konservatiivinen toimialue
- psykiatrian toimialue
- päivystyksen toimialue
- lääkinnällisten palvelujen toimialue
- tukipalvelujen toimialue
- liikelaitokset

> Lomake ohjasi vastaajan toimialueen valitsemisen jälkeen yksilöllisesti seuraavaan kysymykseen edellisen kysymyksen perusteella. Toimialueet jakaantuivat vielä omiin vastuualueisiin, jotka olivat vastausvaihtoehtoina kysymyksessä.



**2b. Valitse päävastuualueesi. Jos vastaat rekrytoinnista koko toimialueella, siirry seuraavalle sivulle.**

Vastausvaihtoehdot sisälsivät kunkin toimialueen päävastuualueet.

**3. Olen käyttänyt Kuntarekry-järjestelmää\***

(rekrytointi = yksi rekrytointiprosessi ilmoituksen teosta valintapäätökseen. Voit olla mukana vain tietyssä osassa rekrytointia.)

- 1 rekrytoinnissa
- 2-3 rekrytoinnissa
- 4 rekrytoinnissa tai enemmän
- En ole käyttänyt Kuntarekry-järjestelmää koulutuksen jälkeen.

> lomake sulkeutuu heidän osaltaan, jotka eivät ole käyttäneet järjestelmää. Loppu-teksti näkyi tässä vaiheessa niille, joiden osalta kysely päättyi tähän.

Kiitos vastauksistasi!

Kysely on tarkoitettu niille, joilla on käyttäjäkokemusta järjestelmästä. Palautteen perusteella parannamme Kuntarekry-järjestelmän toimivuutta.

**4. Arvioi, montako uutta (vakituista) työntekijää rekrytoit keskimäärin vuosittain?**

\* (Voit olla eri rooleissa.)

- 0
- 1-3
- 4-7
- 8 tai enemmän

**5. Ikä\***

- Alle 25 vuotta
- 26–40 vuotta
- 41–55 vuotta
- Yli 56 vuotta

**KUNTAREKRY-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖNOTTO****6. Saitko ennakkotietoa siitä, että sairaanhoitopiiri siirtyy käyttämään Kuntarekry-järjestelmää? \***

- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Vähän
- En ollenkaan

**7. Oletko ollut tyytyväinen rekrytointiyksiköstä saamaasi Kuntarekry-järjestelmän koulutukseen ja tukipalveluun? \***

- 😊
- 😐
- ☹️

vapaat kommentit (avoin tekstikenttä)

**8. Mitkä ohjeet/koulutukset olivat sinulle hyödyllisimpiä silloin, kun opettelit käyttämään järjestelmää? \* (voit valita useampia)**

- Kuntarekry-koulutus atk-luokassa

- ohjeet Kuntarekry-järjestelmässä (kysymysmerkin alta löytyvät)
- ohjeet Santrassa rekrytoinnin sivuilla
- puhelinneuvonta
- sähköpostineuvonta
- muiden käyttäjien neuvot
- muu, mitkä? \_\_\_\_\_

vapaat kommentit (avoin tekstikenttä)

## JÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS

### 9. Oletko ollut tyytyväinen Kuntarekry-järjestelmään?

- 😊
- 😐
- ☹️

vapaat kommentit (avoin tekstikenttä)

### 10. Mitkä ovat mielestäsi Kuntarekry-järjestelmän hyviä puolia? \*

(voit valita useampia)

- uudenmallinen työpaikkailmoitus www-sivuilla
- rekrytoinnin eri vaiheiden nopeutuminen
- hakemuksia pääsee katsomaan jo hakuaikana
- sähköiset samanmuotoiset hakemukset
- valmiiksi määritellyt hakijayhteenvetopohjat
- sähköinen hakijaviestintä (esim. haastattelukutsut)
- valmiit viestipohjat
- mahdollisuus lähettää valintapäätös sähköisesti

- sähköinen arkistointi
- muita, mitä? \_\_\_\_\_
- En löydä järjestelmästä hyviä puolia.

**11. Mitkä ovat mielestäsi Kuntarekry-järjestelmän haasteita/huonoja puolia? \***

(voit valita useampia)

- monimutkainen järjestelmä
- puutteelliset käyttöohjeet
- puutteellinen neuvonta tai koulutus
- vaatii jatkuvaa käyttöohjeiden seuraamista
- työpaikkailmoituksen laatiminen työlästä
- ongelmat hakijayhteenvedoissa
- viestien lähettäminen hakijoille monimutkaista
- puutteelliset tulosteet
- persoonallisuuden puuttuminen hakemuksista
- muita, mitä? \_\_\_\_\_
- En löydä järjestelmästä huonoja puolia.

**REKRYTOINNIN TOIMINTAMALLI**

**12. Mitä rekrytoinnin toimenpiteitä olet tehnyt Kuntarekry-järjestelmässä? \***

- laatinut työpaikkailmoituksen
- käynyt läpi hakemuksia
- määritellyt hakijoiden kelpoisuuksia
- hyödyntänyt kommenttikenttää (hakemuksen oikean puoleinen kenttä)
- lähettänyt hakijoille sähköpostia
- ottanut valmisraportteja hakijoiden hakemustiedoista
- käyttänyt asiakirjapohjaa (esim. hakemustietojen ottamiseen)

- lähettänyt valintapäätöksen
- hakenut hakijoiden tietoja rekrytinnin sulkemisen jälkeen (esim. sijaisuuksia varten)
- jotain muuta, mitä \_\_\_\_\_

**13. Miten toimintatapasi ovat muuttuneet Kuntarekry-järjestelmän käyttöönoton myötä verrattuna aikaisempaan tapaan rekrytoida?**

- Olen kehittänyt omien työpaikkailmoitustemme sisältöä aikaisempaa houkuttelevammaksi.
- Olen seurannut hakemuksia jo hakuaikana.
- Olen tarkistanut hakijoiden kelpoisuuksia jo hakuaikana.
- Olen haastatellut hakuajan päätyttyä nopeammin, koska olen päässyt tutustumaan hakemuksiin jo hakuaikana.
- Olen tiedottanut hakijoita aikaisempaa useammin rekrytinnin etenemisestä.
- Olen käyttänyt omia rekrytointikohtaisia kysymyksiä.
- jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

**14. Haluaisitko kehittää tai muuttaa rekrytointeihin osallistuvien henkilöiden rooleja tai vastuita? (Mieti järjestelmän käyttöä ja/tai rekrytointiprosesseja ylipäänsä. Voit ehdottaa myös rekrytointiyksikön tehtäviin muutoksia.)**

(avoin tekstikenttä)

**15. Arvioi miten työajankäyttösi on muuttunut käyttäen Kuntarekry-järjestelmää verrattuna aikaisempaan tapaan rekrytoida?**

**Käytän rekrytinnin eri työvaiheisiin**

- merkittävästi vähemmän työaikaa kuin aikaisemmin
- jonkin verran vähemmän työaikaa kuin aikaisemmin

- saman verran työaika kuin aikaisemmin
- jonkin verran enemmän työaika kuin aikaisemmin
- merkittävästi enemmän työaika kuin aikaisemmin

> Lomake ohjasi vastaajan vastauksen perusteella yksilöllisesti kysymykseen 16, missä arvioitiin työajankäytön muutosta tunteina. Jos vastausvaihtoehdoksi oli valittu: ”saman verran työaika kuin aikaisemmin”, kysely hyppäsi tämän kysymyksen ohi ja eteni suoraan kysymykseen 17.

**16. Arvioi, paljonko työajankäyttö on vähentynyt oman työsi osalta. \***

\_\_\_\_\_tuntia/rekrytointi \*

**16. Arvioi, paljonko työajankäyttö on lisääntynyt oman työsi osalta. \***

\_\_\_\_\_tuntia/rekrytointi \*

vapaat kommentit (avoin tekstikenttä)

**17. Mitkä ovat mielestäsi rekrytoinnin tärkeimmät kehittämiskohteet?**

(prosessien kehittäminen, roolitukset, järjestelmät, osaaminen jne.)

---

Lähetä

Kiitos vastauksistasi!

Kysely on tarkoitettu niille, joilla on käyttäjäkokemusta järjestelmästä. Palautteen perusteella parannamme Kuntarekry-järjestelmän toimivuutta.

### Liite 3. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio

