

MUKAAN SYKKEESEEN

Uuden työntekijän oppaan päivittäminen Oulun yliopistolliseen sairaalaan

Ira Rytönen
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Hoitotyön koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

SISÄLTÖ	
TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	4
1 JOHDANTO	5
2 PROJEKTIN SUUNNITTELU	8
2.1. Projektiorganisaatio	8
2.2. Projektin päätehtävät	9
3 REKRYTOINTI TYÖVOIMAN SAANNIN TURVAAMISEKSI	11
3.1 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi	11
3.2 Strategia ja lait osana rekrytointia	14
3.3 Organisaation imago ja viestintä rekrytoinnissa	16
3.4 Rekrytointiprosessi	18
3.4.1 Rekrytointiprosessin suunnittelu	20
3.4.2 Rekrytointikanavat	21
3.4.3 Rekrytointiprosessin toteuttaminen	23
3.4.4 Päätöksenteko ja seuranta	25
3.5 Rekrytoinnin haasteet terveydenhuoltoalalla	27
4 UUDEN TYÖNTEKIJÄN OPPAAN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	31
4.1 Oppaan sisällön ideointi	32
4.2 Oppaan luonnostelu	33
4.3 Oppaan valmistaminen	36
5 PROJEKTIN ARVIOINTI	40
5.1 Palautteen kerääminen	40
5.2 Kyselyn tulokset	42
5.3 Valmiin oppaan itsearviointi	45
5.4 Opinnäytetyöprojektin arviointi	47
6 POHDINTA	50
LÄHTEET	53
LIITTEET	

Rytkönen Ira. Mukaan sykkeeseen: Uuden työntekijän oppaan päivittäminen. 2011. Oulun ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan yksikkö, hoitotyön suuntautumisvaihtoehto. Opinnäytetyö, 55 sivua, 3 liitettä.

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli päivittää sisällöllisesti ja ulkoasultaan Oulun yliopistollisen sairaalan uuden työntekijän opas. Päivitetty opas on tuotekehitysprosessin tulos ja se tulee toimimaan sairaalan rekrytointipalveluiden sekä organisaatiossa toimivien työntekijöiden oppaana ja keskeisten asioiden lähteenä.

Rekrytinnin merkitys korostuu tulevaisuudessa terveydenhuoltoalalla, jossa haasteena on saada osaavaa työvoimaa riittävästi. Ongelmina ovat henkilöstön saatavuus ja osaaminen, henkilöstön vaihtuminen eläköitymisen vuoksi sekä työntekijöiden sitoutuminen ja pysyvyys. Henkilökunnan sitoutumiseen vaikuttavat suurelta osin huolellinen perehdyttäminen, työhön opastus ja hyvä työilmapiiri.

Perehdyttämiseen ja työssä viihtymiseen on panostettava sekä kehitettävä prosesseja ja työnjakoa organisaatiossa. Tähän osallistuu strategian kautta jokainen tulossyksikkö kehittämällä toimintojaan. Myös rekrytointiyksikössä on haluttu panostaa uuden työntekijän saamaan mielikuvaan sairaalasta työpaikkana, minkä vuoksi päätettiin uuden työntekijä oppaan päivittämisestä.

Opinnäytetyöni aiheen sain Oulun yliopistollisen sairaalan rekrytointipäälliköltä. Opas päivitettiin yhteistyössä sairaalan henkilöstöpalveluihin ja muiden henkilökuntaan kuuluvien henkilöiden tuella heidän toimiessaan sisällön asiantuntijoina. Mukana yhteistyössä kuvien ja ulkoasun muokkaamisessa oli viestintäyksikön intranet-toimittaja.

Opas suunniteltiin sisällöltään käsittelemään keskeisimpiä ja ajankohtaisia asioita, joita uusi työntekijä työsuhdetta aloittaessaan tarvitsee, esimerkiksi salassapitovelvollisuus, avaimien ja henkilökortin hankkiminen sekä tiedotustoiminta organisaatiossa. Oppaaseen kirjattiin myös työhyvinvointiin, työ- ja virkavapaisiin sekä vapaa-ajan toimintaan liittyvää tietoa. Tarkoituksena oli, että työntekijä pystyy hyödyntämään opasta myös työsuhteen myöhemmässä vaiheessa. Oppaan tyylisuunniteltiin työntekijälähtöiseksi, millä pyrittiin siihen, että työntekijä kokee olevansa tärkeä työpanoksen antaja osana organisaatiota. Oppaan tarkoitus on myös antaa työntekijälle mielikuva vetovoimaisesta organisaatiosta hyvänä työpaikkana.

Toimeksiantaja koki valmistuneen oppaan kaikin puolin onnistuneeksi ja käyttökelpoiseksi välineeksi. Heidän palautteensa mukaan uuden työntekijän opas on tullut sekä visuaalisesti että sisällöltään nykyaikaan. Se on työntekijän näköinen opas ja tiedolliselta arvoltaan suurempi kuin entinen opas. Tarkoituksena on, että opasta voidaan hyödyntää pieniä muutoksia tehden myös sairaanhoitopiiriin muissa sairaaloissa, kuten Oulaskankaan ja Visalan sairaaloissa.

Asiasanat: rekrytointi, työhönotto, henkilöstöhankinta, uusi työntekijä, imago

ABSTRACT

The purpose of my thesis was to update the content and visual appearance of the new employee's guide used at Oulu University Hospital. The updated guide is a result of a product development process and will be used as a guide for employees of the hospital organisation and as a source of essential knowledge in the recruiting services. The topic for my thesis was given to me by the recruitment manager at Oulu University Hospital.

The aim of this guide is to provide information for the new employee in the beginning, during and after employment. *The practical aim* is to benefit both the employee and the person providing job guidance. This guide will provide the new employee current information on practical issues concerning all workers regardless occupational group or task. The employee will be familiarised with the responsibilities, benefits and the employer organisation and will also receive sources for more information. This will give the employee an overview of issues related to work and the entire organization. The person providing job guidance can use this guide when orienting new employees in the beginning of their employment. My personal *learning objective* was to study the recruitment process and its various stages and become aware of the importance of the organisations' point of view.

The guide was updated cooperatively with the support of the personnel services and other staff members as content experts. The intranet editor from the communications unit participated in the editing of the images and in the layout design. The content of the guide was designed to cover the most essential and current issues that a new employee needs when starting work, such as the bond of secrecy, obtaining keys and an ID card, and communication activities in the organisation. Information on job wellbeing, leave of absence and leisure activities were also included in the guide. The style of the guide was designed from the employee's perspective, with the aim of making the employee feel like an important contributor and part of the organisation. The guide also aims to give the employee a positive image of the organisation as an attractive work place.

The employer felt that the finished guide was an overall success and a useful tool as such. According to the feedback, both the content and visual appearance of the new employee's guide are modern. It is a guide that speaks to the employee and has a higher informative value than the previous one. Other hospitals in the district can also use the guide with some minor modifications to the content.

Keywords: recruitment, personnel acquisition, new employee, image

1 JOHDANTO

Terveysthuoltoalalla on edessään suuret haasteet aivan lähitulevaisuudessa. Työnantajat joutuvat miettimään keinoja, miten saada riittävästi osaavaa ja ammattitaitoista hoitohenkilökuntaa. Rekrytoinnissa tarvitaan uudenlaista ajattelua ja asennetta. Työnantajilla on vastuu työpaikkojen ja koko alan vetovoimaisuudesta. Hyvä rekrytointi, kunnollinen perehdytys, hyvä työilmapiiri ja osaava johtaminen luovat työpaikalle hyvän maineen, joka vuorostaan tukee rekrytointia. (Surakka 2009, 5.) Rekrytointiprosessin läpivieminen on taitolaji. Rekrytointiin liittyvät lait on tunnettava, sillä jos pelkkä syrjäntäepäily voi pilata organisaation maineen. Kaikkein tärkeintä on rekrytoijan oma eettisyys, arvostava ja kunnioittava asenne jokaista potentiaalista hakijaa ja ehdokasta kohtaan. Puhe henkilöstöstä yrityksen tärkeimpänä voimavarana ei ole fraasi. Henkilöstö tekee sekä tuotteen, palvelun että imagon. Organisaatio on ulospäin samannäköinen kuin sen työntekijät. Tärkeimmän voimavaran hankkimiseen kannattaa panostaa. (Vaahtio 2007, 10.)

Terveysthuoltoalalla työskentelevät henkilöt, jotka kuuluvat suureen ikäluokkaan, ovat jäämässä eläkkeelle lähivuosina. Nuoret ikäluokat ovat vähemmän kiinnostuneita terveysthuoltoalasta kuin aiemmat sukupolvet ja meneillään olevan talouskriisin seuraukset tulevat vaikuttamaan monin tavoin resursseihin. Työelämä on murroksessa. Työtä ei nähdä enää vain toimeentulonturvajana, vaan yhä useampi vaatii työltään ja työnantajaltaan muutakin. Työelämässä halutaan toteuttaa omaa identiteettiä ja omia arvoja. Työn mielekkyys merkitsee paljon ja työntekijöille on tärkeää päästä vaikuttamaan omassa työssään yhteiskunnallisesti. Vanhusväestön määrä kasvaa elinajan pitenemisen seurauksena, jolloin väestön ikääntyminen aiheuttaa palvelujen tarpeen kasvua samanaikaisesti, kun työvoiman määrä vähenee. Tulevaisuudessa onkin todennäköistä, että palveluita täytyy tuottaa enemmän pienemmällä henkilöstömäärällä. Toimintatapoja tulee väistämättä muuttaa, jotta tähän päästäisiin. (Surakka 2009, 6-7.)

Kunta- ja palvelurakennemuutos, jonka tavoitteena on väestön sosiaali- ja terveysthuoltojen turvaaminen tulevaisuudessa, toteutetaan vuosina 2008-2011. Tämä uudistus aiheuttaa muutosta sosiaali- ja terveysthuollon toimintaympäristössä ja edellyttää uusien työmenetelmien ja tietopohjan kehittämistä, hyvää johtamista sekä toimenpiteitä, jotka turvaavat tarkoituksenmukaisen henkilöstörakenteen ja henkilöstön jaksamisen muutoksessa.

Tähän haasteeseen pyritään vastaamaan kehittämällä henkilöstöstrategiaan perustuvaa henkilöstön käyttöä, joka on sovitettu yhteen palvelustrategian kanssa. Työntekijöiden osaamista on vahvistettava, jolloin voidaan parantaa palvelujärjestelmän toimivuutta ja tuottavuutta. Lisätään koulutusta kehittämissuunnitelman mukaisesti sekä huolehditaan aikuiskoulutuksen tarjonnasta sekä maahanmuuttajien rekrytoinnista. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma 2008, 20,36.)

Vuoden 2007 alusta Oulun yliopistollisessa sairaalassa (OYS) siirryttiin keskitettyyn rekrytointiin. Tämän tarkoituksena on ollut rekrytoinnin ja henkilöstöresurssien ohjauksen tehostaminen sekä panostaminen perehdytyksen yhdenmukaisuuteen. Rekrytointiyksikön tavoitteena on myös tukea sairaanhoitopiirin tulos- ja palveluyksiköiden toimintaa. Oulun yliopistollisessa sairaalassa rekrytointipalvelut kuuluvat henkilöstöpalveluihin, jonka johtajana toimii henkilöstöjohtaja ja lähiesimiehenä toimii rekrytointipäällikkö. Rekrytointitoimistossa työskentelee 4 rekrytoijaa, jotka kaikki ovat ammatiltaan sairaanhoitajia. Tämän lisäksi henkilökuntaan kuuluu yksi toimistos sihteeri. Rekrytointitoimiston asiakkaana toimivat uudet työnhakijat, alan opiskelijat, sairaalan eri yksiköt ja yksiköiden johtajat, esimerkiksi osastonhoitajat.

Rekrytointiyksikön tehtäviin kuuluvat yhteistyö oppilaitosten kanssa sekä osallistuminen alan eri messutapahtumiin. Yhteistyön ja tapahtumien tarkoitus on tavoittaa mahdollisia uusia työntekijöitä. Rekrytoijat tapaavat jokaisen rekrytointiyksikön kautta sairaalaan työhön tulevan hoitotyöntekijän, haastattelevat hänet, tarkistavat vaadittavat työ- ja koulutodistukset sekä antavat yleisinformaatiota organisaatiosta ja sen yksiköiden toiminnasta. He tekevät yhteistyötä työnhakijoiden ja osastonhoitajien kanssa, jotta mahdollinen työsuhde saadaan solmittua. Rekrytointiyksikön tehtäviin kuuluu myös sijaisten hankkiminen äkillisiin ja lyhyisiin poissaoloihin, joten työnhakijoiden määrä, joiden kanssa rekrytoijat työskentelevät, on suuri. Perehdyttäessään työhakijoita heillä on käytössään sairaalassa tuotettua yleistä materiaalia, koko organisaatiota koskevia sekä yksiköiden omia tuotteita. Myös uuden työntekijän opas on yksi haastattelutilanteessa käytetty materiaali.

Tämän projektin *tulostavoitteena* oli tarkistaa, päivittää ja muokata uudelleen sekä sisällöllisesti että ulkoasultaan Oulun yliopistollisessa sairaalassa käytössä oleva uuden työntekijän opas, joka annetaan työntekijälle hänen aloittaessa työsuhteensa organisaatiossa. Oppaan tavoitteena on antaa työntekijälle tietoa, jota hän tarvitsee työsuhteen alkaessa, työsuhteen aikana sekä sen

päätyttyä. Opas annetaan joko vihkosena tai se on luettavissa sähköisessä muodossa. Oppaan tyyli suunniteltiin työntekijälähtöiseksi siten, että työntekijä kokee olevansa tärkeä työpanoksen antaja osana organisaatiota. Oppaan on tarkoitus myös antaa työntekijälle kuva vetovoimaisesta organisaatiosta hyvänä työpaikkana.

Projektin *toiminnallisena tavoitteena* on sekä uuden työntekijän että perehdytyksen antavan henkilön saama hyöty. Uuden työntekijän on tarkoitus saada oppaan avulla ajankohtainen informaatio käytännön asioista, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä ammattiryhmästä tai työnkuvasta riippumatta. Työntekijä tutustuu työsuhteeseensa liittyviin velvollisuuksiin, etuihin sekä sairaanhoitopiiriin työnantajana. Hän saa myös informaatiota, mistä tietoa löytyy lisää. Tämän informaation jälkeen työntekijällä on kokonaiskuva työhön ja organisaatioon liittyvistä asioista. Perehdyttäjällä on mahdollisuus käyttää tätä opasta runkona käydessään yleisiä asioita läpi perehdyttäessään työntekijää työsuhteen alkaessa. Välillinen hyödyn saaja on työyhteisö ja koko organisaatio saadessaan tämän myötä työntekijän, jolla on kokonaiskuva organisaatiosta ja työsuhteesta. Pitkän aikavälin tavoitteena on saada tyytyväinen pitkäaikainen työntekijä, joka on sitoutunut organisaatioon.

Oppimistavoitteeni oli perehtyä rekrytointiprosessiin ja sen osatekijöihin. Tavoitteeni oli tiedostaa rekrytoinnin tärkeys organisaation näkökulmasta ja lähdemateriaaliin tutustumalla syventää tietojani näihin asioihin. Oppaan uudistaminen tarjosi minulle mahdollisuuden selvittää valmiuksiani sekä kehittyä ja toimia paremmin perehdyttäjänä työssäni. Oppimistavoitteenani oli myös oppia projektityöskentelyä siihen liittyvine vaiheineen, mikä lisää valmiuksiani toimia erilaisissa tulevaisuuden projekteissa yhtenä asiantuntijana.

2 PROJEKTIN SUUNNITTELU

Idean uuden työntekijäoppaan päivittämiseen sain työpaikaltani Oulun yliopistollisesta sairaalasta, jossa rekrytointipäällikkö ehdotti tätä aihetta opinnäytetyökseni. Sillä hetkellä käytössä ollut uuden työntekijänopas todettiin viestinnältään organisaatiokeskeiseksi. Lisäksi koettiin, ettei ulkoasu markkinoi organisaatiota niin hyvin kuin olisi tarkoituksellista. Rekrytointipalveluissa uudistettiin myös muuta messuilla ja oppilaitoksilla käytettävää esittelymateriaalia, mikä oli yksi syy oppaan uudistamiseen. Oppaan haluttiin olevan ajanmukainen sekä yhteensopiva muun materiaalin kanssa.

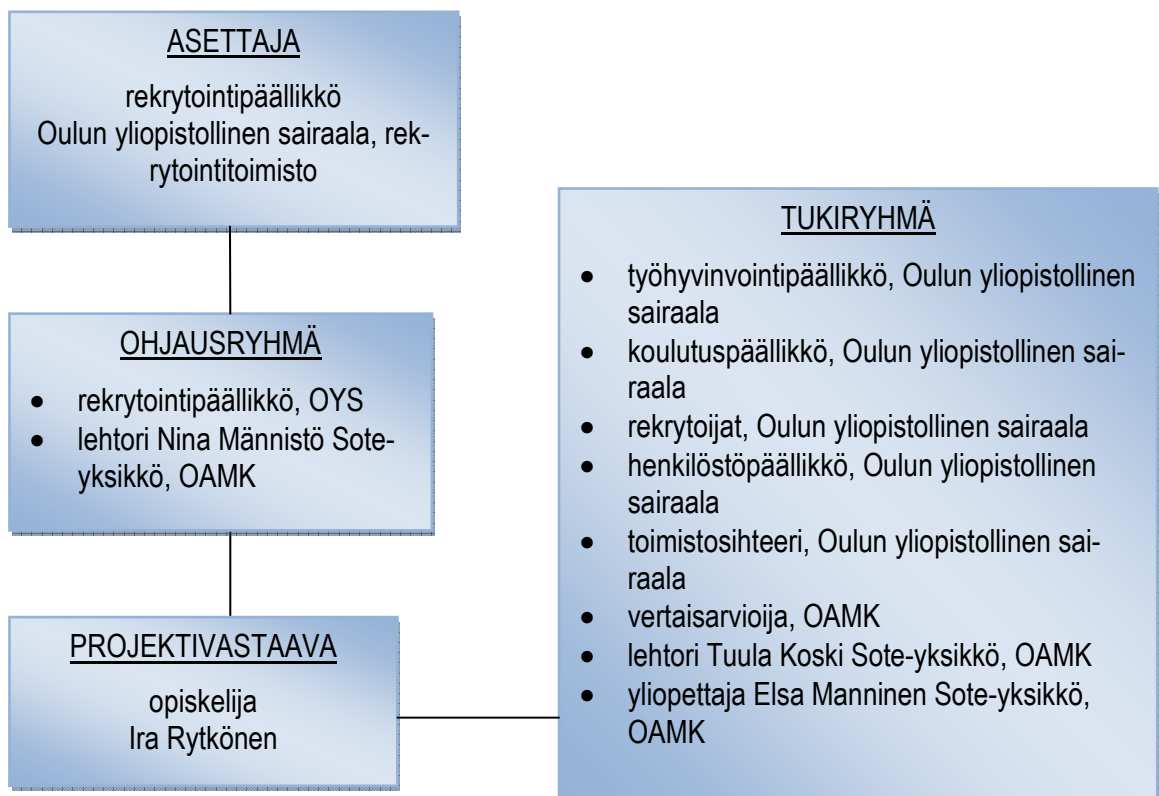
Oulun yliopistollisessa sairaalassa tiedostetaan terveydenhuollon palvelujen ja työvoiman kehityksen suunta ja asia koetaan tärkeänä. Tämän vuoksi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin strategiaan (2010, 9) on kirjattu tavoite, jossa todetaan, että sairaanhoitopiiri on terveydenhuollon halutuin työpaikka Suomessa. Huolehditaan, että sairaanhoitopiirissä on riittävät henkilöstövoimavarat suhteessa suunniteltuun toimintaan ja että henkilöstövoimavarat jakautuvat oikeudenmukaisesti. Tarkoitus on luoda modernit rekrytointimallit sairaanhoitopiiriin sekä ulkoiseen että sisäiseen rekrytointiin.

Näiden tulevien muutosten vuoksi myös sairaalan eri yksiköt haluavat viestittää tuleville työntekijöilleen heidän antamansa työpanoksen merkitystä ja osaltaan tehdä muutoksia työntekijän perehdytyksessä käytettävään materiaaliin. Tähän haasteeseen halusin vastata laatimalla toimivan ja päivitetyn työntekijän oppaan.

2.1. Projektioorganisaatio

Projektin yhteistyötaho oli Oulun yliopistollisen keskussairaalan rekrytointipalvelut. Projektin asettajana toimi rekrytointipäällikkö Sari Nevakivi, joka edusti toimeksiantajaa. Ohjausryhmässä rekrytointipäällikön lisäksi toimi lehtori Nina Männistö Oulun seudun ammattikorkeakoulusta. (Kuvio 1). Projektisuunnitelman hyväksyi rekrytointipäällikkö Sari Nevakivi. Projektipäällikkönä projektissa toimin itse vastaten projektin suunnittelusta, organisoinnista, toteutuksesta ja raportoinnista.

Tukiryhmään kuuluivat Oulun yliopistollisesta sairaalasta työhyvinvointi- ja koulutuspäällikkö sekä laatuvaastavina toimivat rekrytoijat, henkilöstöpäällikkö sekä toimistosihteerit. Toimistosihteerinä toimiva henkilö on toimittanut ja ylläpitänyt sairaalan aikaisemman työntekijän oppaan. Tukiryhmään kuuluivat myös vertaisarvioija sekä viestinnän lehtori Tuula Koski Oulun seudun ammattikorkeakoulusta. Tukiryhmässä toimi tämän lisäksi yliopettaja Elsa Manninen Oulun seudun ammattikorkeakoulusta, joka toimii projektityön ja tuotekehityksen asiantuntijana.



KUVIO 1. Projektioorganisaatio

2.2. Projektin päätehtävät

Ensimmäisenä päätehtävänä projektin ideointivaiheessa tutustuin rekrytoinnista ja työhönottoon sekä tuotekehityksestä kertovaan kirjallisuuteen. Tämä vaihe alkoi helmikuussa 2009, kun aihevalinta oli varmistunut ja sovittu toimeksiantajan kanssa.

Toinen päätehtävä oli projektisuunnitelman laatiminen, jonka kirjoittamisen aloitin syksyllä 2009. Kävin molempien ohjaavien opettajien kanssa projektisuunnitelmaa läpi ja tein tarvittavia muutoksia suunnitelmaan. Lisäksi neuvottelin yhteistyötahon kanssa. Samanaikaisesti laajensin tietoa rekrytointiprosessista ja tuotekehityksestä. Projektisuunnitelman esittäminen tapahtui seminaarissa toukokuussa 2010.

Kolmas päätehtävä oli oppaan luonnostelu, joka sisälsi entisen oppaan sisällön tarkastelun ja arvioinnin sekä uuden oppaan luonnostelun. Tämä vaihe kesti vuoden 2009 helmikuusta toukokuuhun. Toukokuussa 2009 esitin luonnoksen uudistetusta oppaasta toimeksiantajalle. Tästä saadun palautteen perusteella lähdin tekemään korjauksia toimeksiantajan haluamaan suuntaan.

Neljäs päätehtävä oli oppaan valmistaminen, joka sisälsi oppaan sisällön kirjoittamisen sekä oppaan ulkoasun muokkauksen. Oppaan valmistaminen kesti kesäkuusta 2009 joulukuuhun 2009 saakka. Tammikuussa 2010 esitin oppaan toimeksiantajalle sekä sain ohjausta myös opettajilta, kuten Tuula Koskelta. Palautetta oppaasta tuli vielä toimeksiantajalta, minkä jälkeen kevään 2010 aikana viimeistelin oppaan. Neljänteen päätehtävään sisältyi myös palautteen kerääminen valmiista oppaasta sen loppukäyttäjiltä, mikä tapahtui toukokuussa 2010.

Viides päätehtävä oli loppuraportin kirjoittaminen ja projektin päättäminen. Loppuraportissa käsitelen projektin eri vaiheita, sen toteutumista ja arviointia. Työn valmistumisen jälkeen esitän sen yhteistyötaholle.

3 REKRYTOINTI TYÖVOIMAN SAANNIN TURVAAMISEKSI

Rekrytointi-sana pohjautuu sotilasorganisaation värväystapahtumaan. Palkkaus ja valitseminen ovat kilpailevia termejä. Palkkaaminen on suppeampi, materiaaliseen suuntaan painottuva ja valinta taas viittaa mekanistiseen tapahtumaan. Rekrytointi alkaa olla sanana koko kansan tiedossa, mutta yhtä hyvin voidaan puhua henkilöstönhankinnasta tai työhönnotosta. Rekrytointi on ulkoisten henkilöstövoimavarojen hankintaa ja sisäisten resurssien kohdentamista ja kehittämistä. Kyse on toimenpiteistä, jotka organisaatiossa suoritetaan henkilön löytämiseksi tiettyyn tehtävään. (Rainio 2003, 13; Vaahtio 2007, 13.)

3.1 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Rekrytointi jaetaan yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen henkilöstövoimavarojen hankintaan. Sisäisestä hankinnasta puhutaan, kun jo työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoinna olevaan toimeen organisaation sisältä. Ulkoinen hankinta on prosessi, jossa organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö valitaan tehtävään. (Kauhanen 2006, 68.) Organisaatioissa ulkoinen rekrytointi on vakiintunut tapa täyttää avoimia työpaikkoja, sisäisen rekrytoinnin mahdollisuutta ei aina edes huomata. Mikäli toimintoja suunnataan uudelleen ja organisaatiossa tarvitaan lisää henkilökuntaa tai sen tarve muuttuu, soveltuu ulkoinen rekrytointi hyvin käytettäväksi. Ulkopuolelta on mahdollista saada osaamista, jota organisaatiossa ei ole. (Vaahtio 2005, 36.)

Organisaatiossa tulisi aina huomioida sisäisen rekrytoinnin mahdollisuus. Sisäisellä rekrytoinnilla on monia etuja, kuten prosessin luotettavuus ja nopeus. Rekrytoitava henkilö tunnetaan työntekijänä, hänen osaamisensa ja kokemuksensa tiedetään ennestään. Tunnetaan myös hänen asenteensa ja työkäyttäytymisensä, minkä vuoksi epävarmuus ja virhemahdollisuudet rekrytoinnissa vähenevät. Sisäisessä rekrytoinnissa perehdyttämisvaiheen ei tarvitse olla yhtä pitkä kuin ulkopuolelta valitulle henkilölle. Sisäiseen rekrytointiin liittyy aina riskitekijöitä, minkä vuoksi työntekijän soveltuvuus työtehtävään on aina muistettava arvioida. Sisäisessä rekrytoinnissa on etunsa, sillä tuetaan urakiertoa organisaation sisällä ja voidaan osoittaa myös arvostusta omalle henkilös-

tölle. Se motivoi henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon. (Markkanen 2002, 17; Vaahtio 2005, 37; Viitala 2009, 106.)

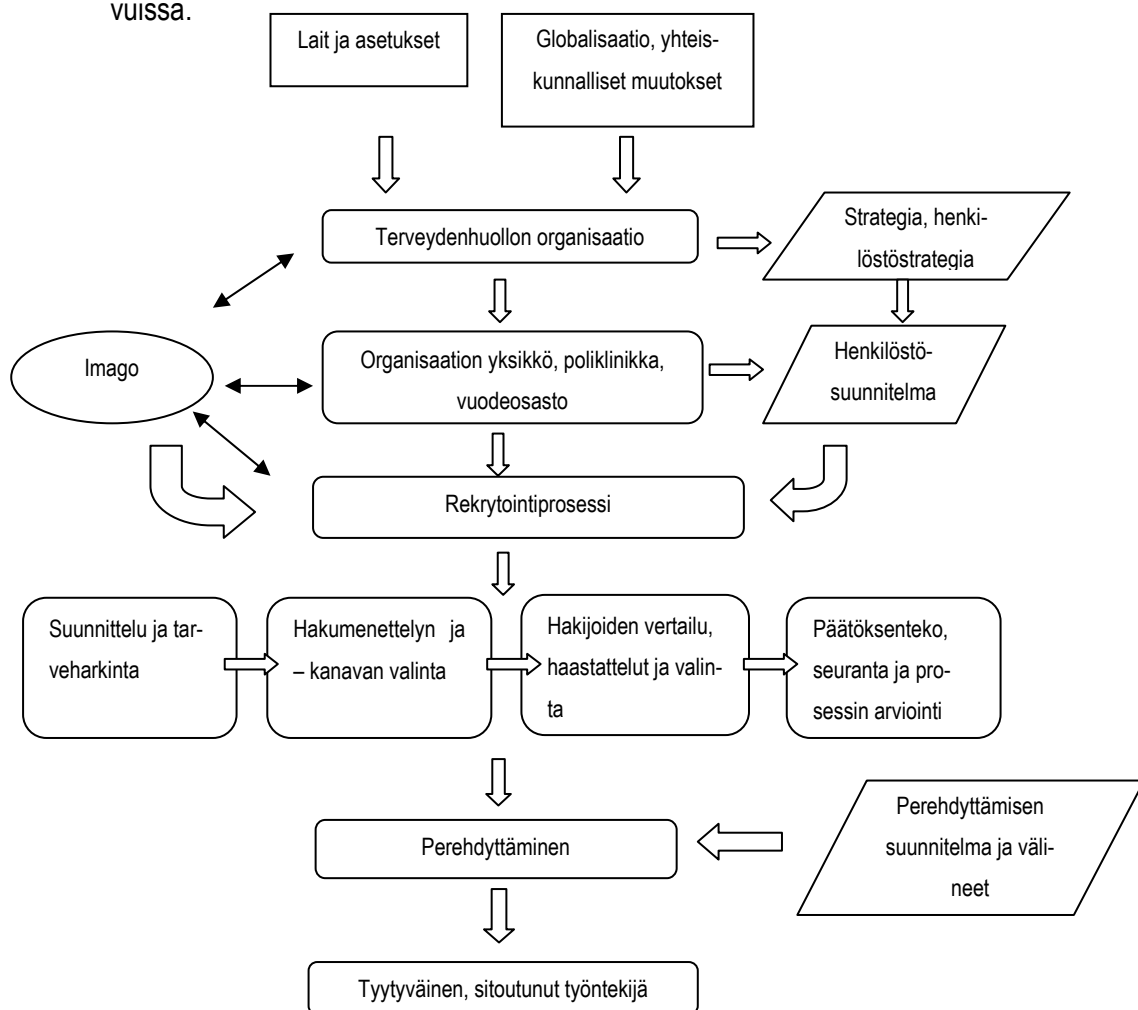
Ulkoista ja sisäistä rekrytointia voidaan käyttää samanaikaisesti, ne eivät ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja. Avoin paikka voidaan laittaa julkiseen hakuun, jolloin myös oma henkilöstö voi jättää hakemuksia. Tällä luodaan reilu tasapuolinen tilanne sekä ulkopuolisille henkilöille että organisaatiossa jo työskenteleville työntekijöille. Nämä rekrytointimuodot voivat seurata myös peräkkäin. Kun henkilö rekrytoidaan talon sisältä, hänelle etsitään sen jälkeen seuraaja ulkopuolelta. Ketjut voivat muodostua monipolvisiksi ja parhaimmillaan koko työyhteisöä uudistaviksi. (Vaahtio 2005, 38-39.)

Rekrytointi on organisaation menestymisen kannalta tärkeä prosessi. Organisaatiot eivät kuitenkaan esitä sitä yhtenä strategian tai toimintasuunnitelman avainalueena. (Kauhanen 2003, 13-14.) Rekrytointi tarjoaa mahdollisuuden muutokseen ja on ehdoton edellytys, että organisaatiolla on tulevaisuus. Jokaisen rekrytoinnin yhteydessä tulisi miettiä, halutaanko samalla muuttaa arvoja ja toimintatapoja. (Vaahtio 2005, 30.) Hyvin hoidetuista rekrytoinneista muodostuu vuosien kuluessa yrityksen turvaverkko (Markkanen 2002, 5-6). Vaahtio (2007, 15-16) tuo esille, ettei organisaatioissa edelleenkään panosteta riittävästi henkilöstönhankintaan. Tarpeita ei ennakoida riittävän ajoissa ja rekrytointiprosessi usein hoidetaan kiireessä. Edes puhe tulevasta tai osin jo olemassa olevastakin työvoimapulasta ei ole saanut organisaatioita sanottavasti muuttamaan toimintatapojaan. Käsitys työvoiman helposta saatavuudesta onkin syytä unohtaa. (Vaahtio 2007.)

Rekrytointi on suuri investointi, ja se tulisikin nähdä tärkeänä sijoituksena tulevaisuuteen. Puhe työvoimapulasta ei saa johtaa harkitsemattomaan rekrytointiin, vaan tarpeen ja osaamisvaatimusten tulee ohjata rekrytointia myös tulevaisuudessa. Rekrytointiin liittyvistä käytännön toimista on muodostunut entistä haastavampia. Yksi haasteista on, että organisaatioissa opetellaan nettirekrytointiin. Organisaation tulee tehdä itseä tunnetuksi opiskelijoille ja pyrkiä työnantajina erottumaan kilpailussa parhaasta työvoimasta. (Rainio 2003, 2.)Tämän päivän keskeinen tekijä organisaation menestyksessä on sen henkilöstö, sen ominaisuudet, osaaminen ja motivaatio. Kaikki organisaatiot toteuttavat toimintaansa henkilöstön avulla. Tässä suhteessa henkilöstö on ainakin välttämätön, ellei peräti keskeinen voimavara. Muista resursseista henkilöstön erottaa inhimillisen pääoman luonne, se voi tuottaa innovaatioita ja luoda uusia arvoja. Henkilöstö ei ole

työnantajan omistuksessa, kuten fyysinen pääoma vaan työntekijät ovat toimijoita, joilla on työjärjestelyjä ja työehtoja koskevat intressinsä. He voivat käyttäytyä ennakoimattomasti ja joskus motivaation ja sitoutumisen aste voi aiheuttaa ongelmia. (Kauhanen 2003, 13-14; Vaahtio 2005, 15-16.)

Ennen kuin organisaatiossa työskentelee tyytyväinen työntekijä, on siellä tehtävä hyvin monella tasolla päätöksiä ja suunnitelmia (kuvio 2). Lähtökohtana ovat organisaation strategia ja päämäärät, joista riippuvat tulevaisuuden toimintatavat ja käytännön ratkaisut. Organisaation laatimaan strategiaan hyvin keskeisesti vaikuttavat yhteiskunnassa vallitseva tilanne sekä lait ja asetukset, jotka ohjaavat toimintaa. Näiden pohjalta yksikkö suunnittelee ja määrittelee henkilöstövoimavarat ja -tarpeen tulevaisuudessa ja henkilöstösuunnitelman pohjalta toteuttaa tarvittaessa rekrytointiprosessin. Valinnan jälkeen työntekijä perehdytetään yksikön omien suunnitelmien ja välineiden pohjalta. (Viitala 2009, 52.) Näitä rekrytointiin vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan seuraavissa luvuissa.



Kuvio 2. Rekrytointiin liittyvät eri tekijät organisaatiossa

3.2 Strategia ja lait osana rekrytointia

Strategia sana ja -ajattelu juontaa juurensa sodankäyntiin. Siinä yhteydessä strategia on oppia sodan voittamisesta ja sodan johtamisen taitoa. Nykypäivänä organisaatioissa luodaan strategia, jolla tarkoitetaan toimintasuunnitelmaa, joka ulottuu pidemmälle aikavälille. Organisaation strategia määrittää toiminnan tavoitteet, sisällön ja laadun, se on joukko valintoja, joiden avulla pyritään pääsemään tavoiteltuun tilaan. Henkilöstöstrategian tehtävänä on tukea organisaation kokonaisstrategian toteuttamista inhimillisiin voimavaroihin liittyvissä kysymyksissä. Henkilöstrategiassa määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen ja ammattitaidon ylläpitäminen, henkilöstön määrä ja rakenne muutaman vuoden aikajänteellä sekä toimenpiteet, joiden avulla nämä toteutetaan. Henkilöstöstrategia on käsitteenä laaja, joka sisältää hyvän johtamisen ja rekrytoinnin periaatteet sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen, kannustavaan palkitsemiseen, hyvinvointiin ja sitoutumiseen liittyvät osa-alueet. Siinä määritellyt käsitteet ja periaatteet on tarkoitus konkretisoida päivittäisessä henkilöstöjohtamisessa. (Kauhanen 2003, 17-19; Surakka 2008, 69; Viitala 2009, 61-62.)

Henkilöstöstrategian käytännön toteutus tapahtuu linjauksia noudattaen henkilöstösuunnitelman mukaisesti. Henkilöstösuunnitelma on henkilöstöammattilaisten ja esimiesten työkalu, jolla varmistetaan, että lyhyellä aikajänteellä kaikkeen toimintaan on käytettävissä riittävästi työvoimaa ja osaamista. Yleensä suunnitelma tehdään vuosittain, mutta lyhyimmilläänkin henkilöstösuunnittelu voi tarkoittaa äkillisen sairaustapauksen aiheuttamaa työvuoromuutosta, henkilöstösiirtoja ja toiminnan vaatiman työpanoksen varmistamista. Suunnittelun haasteena on toiminnan nopeasyklisyys sekä heikko ennustettavuus, minkä vuoksi suunnitelmaan sisällyttämättömiäkin hankintatarpeita saattaa ilmaantua esimerkiksi irtisanoutumisesta, opinto- tai vuorotteluvapaasta tai yllättävästä eläkkeelle jäämisestä johtuen. Henkilöstrategian toimivuudesta tulee tulevaisuuden niukkenevilla työmarkkinoilla yksi organisaatioiden menestystekijöistä. Erityisesti henkilöstöstrategian ennakkoiva rooli nousee keskeiseksi. (Kauhanen 2006, 68; Markkanen 2002, 19; Viitala 2009, 57, 70.)

Rekrytointiin liittyy hyvin kiinteästi suomalaisessa työelämässä lainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmä. Niiden tarkoituksena on huolehtia oikeudenmukaisesta, tasa-arvoisesta ja inhimillisestä kohtelusta sekä kohtuullisesta ja heikompaa osapuolta suojelevasta toiminnasta työelämässä. Ne suojelevat myös työntekijöiden hyvinvointia ja oikeusturvaa, esimerkiksi oikeuden kuulua yhdistykseen ja osallistua sen toimintaan. Viimeisimpien lakien tunnusomaisia piirteitä on, että

ne koskevat koko organisaation toimintamalleja ja käytäntöjä, eivät ainoastaan työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. Näin työntekijän asema on kohtalaisen hyvin turvattu, ja työnantajalle ne luovat selkeän kehyksen, joka helpottaa asioiden hoitoa. (Viitala 2009, 32-33.)

Työsopimuslaki käsittelee yleisiä säännöksiä työsuhteesta sekä työnantajan ja työntekijän velvollisuuksia. Se on peruslaki, jota sovelletaan työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen. Työsopimuslaissa on maininnat työsopimuksesta sekä koeajasta, jotka rekrytoijan on syytä tuntea. Työnantajan velvollisuuksista laissa on useita kohtia. Työhönottoon liittyen on määrätty, että mikäli työnantaja palkkaa lisää työvoimaa, on hänen ensin tarjottava sitä osa-aikatyötä tekeville työntekijöille, mikäli he ovat tehtävään soveltuvia. Vapautuvista työpaikoista työnantajan on ilmoitettava lain perusteella yleisesti organisaation käytännön mukaisesti, jotta kaikilla työntekijöillä on mahdollisuudet hakea näihin työpaikkoihin. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työsopimuslain mukaan työnantajan on tarjottava työtä tuotannollistaloudellisin perustein tai saaneerausmenettelyn yhteydessä irtisanomalleen, työvoimatoimiston kautta työtä hakevalle entiselle työntekijälleen, jos hän tarvitsee työntekijöitä yhdeksän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin, joita irtisanottu työntekijä oli tehnyt. Työsopimuslaissa on myös määriteltä, milloin työnantajalla on oikeus irtisanoa työsopimus ja mitkä seikat eivät saa olla irtisanomisen perusteena, kuten esimerkiksi sukupuoli ja uskonto. Lailla on myös suojattu esimerkiksi raskaana olevia, vanhempainlomalla olevia sekä luottamusmiehiä ja työsuojeluvaltuutettuja irtisanomiselta. (Vaahtio 2007, 26-27; Viitala 2009, 121.)

Työehtosopimus on työehtosopimuslain mukaan sopimus, jonka työnantaja tai työnantajapuolen yhdistys sekä työntekijäin yhdistykset keskenään sopivat (Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436). Työehtosopimuksessa on sovittu alan työehdoista, joita työsopimuksissa ja työsuhteissa on noudatettava. Sopimus velvoittaa palkansaaja- ja työnantajaliittoja sekä niiden jäseniä ja sopimukset solmitaan määräajaksi. Suomessa on voimassa työehtosopimuksen yleissitovuus, joka tarkoittaa, että jokaisen työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen työehtosopimuksen määräyksiä niistä työsuhteen ehdoista ja työoloista, jotka koskevat työntekijän tekemää työtä. Työehtosopimuksella on kaksi tärkeää tehtävää; se turvaa työntekijöiden työehtojen vähimmäistason ja sitoo työrauhavelvollisuuteen. Henkilön, joka toimii henkilöstöjohtamisessa ja rekrytoi täytyy tuntea työehtosopimuksen kohdat sekä työlainsäädäntö. Niiden määräyksiä joutuu käyttämään päivittäin. (Viitala 2009,33; Kauhanen 2003, 178.)

3.3 Organisaation imago ja viestintä rekrytoinnissa

Maineen rinnalla ja sijasta puhutaan imagosta. Imago on sanana runsaasta käytöstä huolimatta melko uusi. Suomessa termi yleistyi 1970-luvulla ja sai muodon ”imago”. Imagolla tarkoitetaan mielikuvaa, joka organisaation ulkopuolisilla on siitä, mutta myös kuvaa, jonka organisaatio itse haluaa antaa ulkopuolisille. Markkinoinnissa puhutaan imagon rakentamisesta, jolloin imagoa pyritään kaunistelemaan ja parantelemaan. Imagon muodostamiseen vaikuttaa kaikenlainen tieto, mitä kohteesta saadaan, ei pelkästään visuaalinen. Imagoa ei myöskään hallitse yksin lähettäjä eikä yksin vastaanottaja, vaan sen muodostuminen riippuu molemmista. Siihen, millainen mielikuva kohteesta muodostuu, vaikuttaa organisaation toiminta, mutta myös vastaanottavan henkilökohtainen elämäntilanne organisaatioon nähden ja siitä johtuva näkökulma. (Surakka, 26; Vaahtio 2005, 58-59.)

Henkilöstöstrategian pohjana olevat organisaation visio ja arvot ja niistä kertominen herättävät työntekijöiden kiinnostuksen ja asiakkaiden luottamuksen. Organisaation hyvä maine leviää ympäristöön sitoutuneiden työntekijöiden myötä. Terveystieteiden huollossa hyvä imago näkyy tyytyväisinä asiakkaina ja potilaina, jotka saavat asianmukaista ja oikea-aikaista hoitoa. Asiakkaiden kokemat asiat puolestaan kehittävät terveydenhuollon imagoa, jolla on vaikutusta työmarkkinoilla. Henkilöstön hankinnan ja erityisesti sen saatavuuden kannalta yksi olennainen tekijä on organisaation vetovoima. Vetovoimaisilla organisaatioilla tarkoitetaan sellaisia organisaatioita, jotka onnistuvat rekrytoimaan ja sitouttamaan henkilökuntaa. Hyvin tunnettu organisaatio vetää puoleensa työnhakijoita ilman suurempaa markkinointiakin. Vetovoimaiset organisaatiot kykenevät kehittämään toimintaansa ja samalla parantamaan tuottavuutta. (Markkanen 2002, 110; Salminen 2006,94; Surakka 2009, 26-27.)

Työnantajat tarkastelevat mainetta ja imagoa usein asiakkaiden, paikkakunnan asukkaiden tai sidosryhmien näkökulmasta. Oman henkilöstön näkökulma jää usein tarkastelematta. Omaan henkilöstöön on kannattavaa sijoittaa myös maineenhallinnan näkökulmasta. (Vaahtio 2005, 62.) Työntekijät yksilöinä antavat kasvot ja imagon organisaatiolle, jonka palveluksessa työskentelevät. He tekevät siitä itsensä näköisen ja vetävät puoleensa itsensä näköisiä työnhakijoita. (Markkanen 2005,111.) Työnantajamaineeseen vaikuttaa henkilöstöpolitiikka, esimerkiksi tapa, jolla työyksikkö ottaa vastaan uudet työntekijät ja kohtelee henkilöstöään, palkkataso, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen ja johtaminen. Oma henkilöstö on työnantajamaineen avaintekijä

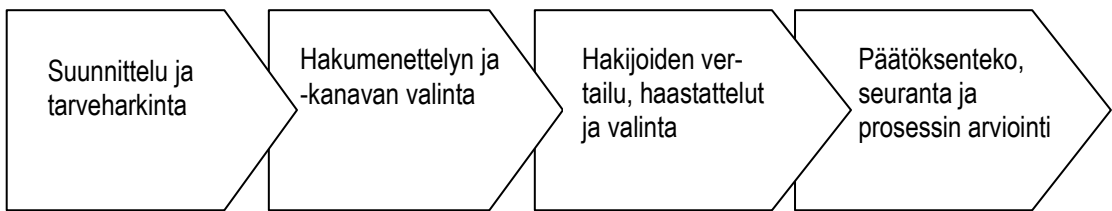
sekä uskottavin viestijä ja markkinoija. Myös kaikille harjoittelijoille ja kesätyöntekijöille kannattaa tarjota myönteisiä kokemuksia, ennen kaikkea haastavia ja palkitsevia työkokemuksia. (Rainio 2003, 33.)

Kunnallisalan kehittämissäätiöltä on valmistunut vuoden 2002 alussa tutkimus (Rainio 2003), jossa selvitettiin käsityksiä ja mielikuvia kunnista työnantajana. Tutkimuksessa kartoitettiin suhtautumista eri aloilta tarjottuihin työpaikkoihin sekä mitä työnantajakuvan osa-alueita pitäisi parantaa. Tavoitteena oli mitata kuntien kilpailukykyä työnantajana. Kunnan ja yksityisen työnantajan vertailussa yksityistä sektoria pidetään palkan ja palkkakehityksen kannalta selkeästi parempana vaihtoehtona. Yksityisellä sektorilla on tutkimuksen mukaan myös kuntia parempi kyky houkuttaa henkilöstöä palvelukseensa. Kuntien vahvuuksia ovat työilmapiiri sekä työpaikkojen varmuus ja pysyvyys. Monissa organisaatioissa palkkapolitiikka on kehittynyt vuosien mittaan ilman mitään yleissuunnitelmaa. Vankka, oikeudenmukaiseksi koettu palkkapolitiikka on työpaikan hengen kannalta tärkeä. Palkkatason ja luontaisetujen on oltava kyllin suuret houkuttamaan pätevää henkilöstöä. Kunta ei voi jatkossakaan olla palkkajohtaja, joten työpaikan turvallisuus, työn sisältö ja merkityksellisyys korostuvat mainetekijöinä. (Rainio 2003, 34.)

Terveystieteiden alalla on edelleen kohtalaisen suosittu nuorten pohtiessa tulevaa ammattiaan ja kouluttautumistaan. Työtä pidetään mielenkiintoisena ja ihmisläheisenä. Moni hakeutuu alalle, koska tuntee halua auttaa toisia ihmisiä. Mahdollisuus opiskella aikuisiässä on saanut monen vaihtamaan alaa ja hakeutumaan terveydenhuoltoalan koulutukseen. Ongelmana ei ehkä olekaan se, ettei terveydenhuoltoala sinänsä kiinnostaisi, vaan se, että työ monissa organisaatioissa koetaan liian raskaaksi sekä henkisesti että fyysisesti. Nämä tekijät tulee ottaa huomioon jatkossa aiempaa paremmin ja on mietittävä keinoja uhkaavan henkilöstöpulan välttämiseksi. Kunta-alan terveydenhuollon työpaikkojen imagoon voivat vaikuttaa myös lähiesimiehet päivittäisellä johtamisellaan. Organisaatio, jossa johtaminen on kunnossa, työilmapiiri hyvä ja on näyttöä menestyksekkäästä toiminnasta, on vahvoilla tulevaisuuden resurssikamppailussa. Avoimiin työpaikkoihin on helpompi löytää uusia työntekijöitä, kun organisaation maine vetää puoleensa ja mielikuva markkinoilla on positiivinen. (Markkanen 2005, 165; Surakka 2009, 22.)

3.4 Rekrytointiprosessi

Uuden työntekijän rekrytointia voidaan tarkastella projektina, kuten mitä tahansa muutakin hanketta, joka käynnistyy tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Siihen kuuluvat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päätöksentekovaihe sekä seurantavaihe työsuhteen alussa. (Markkanen 2002, 9.) Rekrytointi prosessina (kuvio 3) on yksinkertaisimmillaan henkilöstötarpeen arviointia, hakumenettelyn ja -kanavan valintaa, hakijoiden vertailua ja työntekijöiden valintaa, päätöksentekoa ja laillisuusvalvontaa (Rainio 2003, 13).



Kuvio 3. Rekrytointiprosessi yksinkertaisimmillaan (Rainio 2003, 13.)

Prosessina rekrytinnin kesto vaihtelee muutamista minuuteista useisiin kuukausiin. Kaikki työsäikäyvät henkilöt ovat aikanaan tulleet rekrytoiduiksi, toiset useaankin kertaan, mikäli ovat uraltaan työpaikkaa vaihtaneet. Lyhimmillään rekrytointiprosessi saattaa koostua työnantajan työtarjouksesta, johon työntekijä vastaa myöntävästi, jolloin työsuhde on sovittu. Toisessa ääripäässä rekrytointiprosessi sisältää useita eri vaiheita: taustaselvityksiä, haastatteluja, testejä tai työnäytteitä. Lopputulos on kuitenkin prosessin pituudesta huolimatta se, että sopivaksi katsottu uusi työntekijä aloittaa työt työn tarjoajan palveluksessa. (Markkanen 1999, 12.)

Rekrytointi on prosessi, josta syntyy myös kustannuksia. Kustannukset koostuvat mm. ilmoittelusta, rekrytointiin käytettävästä ajasta, testaus- ja haastattelukuluista sekä muista palveluista. Mikäli rekrytointiprosessin päätteeksi on tehty väärä valinta, perusteet valinnalle eivät ole pitävät tai lain muotoseikkoja ei ole täytetty, voi rekrytointi tulla kalliiksi. Tämän vuoksi rekrytointi tulee prosessoida huolellisesti ja tarkastaa jokaisen työhönoton yhteydessä kriittiset kohdat. Rekrytointiprosessiin kuluva aika kannattaa myös arvioida ja ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa. Rekrytointiprosessiin vaikuttavat myös työvoiman saatavuus ja alue, jolla rekrytointia suoritetaan sekä organisaation koko. Suurella organisaatiolla on pientä organisaatiota suuremmat mahdollisuudet valita esimerkiksi rekrytointimenetelmä. (Rainio 2003, 14-15.) Vaahtion (2007, 18) mukaan

hakutoimet vievät yhtä kauan aikaa, ryhdyttiinpä niihin ajoissa tai viime hetkellä. Epäonnistumisen vaara on suurempi, kun rekrytointi tehdään hätiköiden.

Rekrytoinnissa on kysymys työnjaosta. Mikäli kaikki tekevät kaikkea, on toiminta tehotonta. Esimiehellä tulee olla ote omaan henkilöstötarpeeseen, mutta hänen ei tarvitse osallistua koko rekrytointiprosessiin. Tarvitaan esimiehen tueksi henkilöitä, jotka tekevät työtä ammattilaisina oppilaitosten ja työvoimaviranomaisten kanssa sekä lisäksi varmistavat rekrytoinnin työkalujen toimivuuden. Tällöin esimies voi keskittyä valitsemaan työntekijöitä. Tätä tehtävää hän ei voi siirtää muille. Rekrytointi on yhteistyötä, jossa työnjaon tulisi olla toimivaa. Hyvin kehitetyn rekrytointiprosessin toimintatapoja voidaan hyödyntää kaikissa terveydenhuoltoalan ammattiryhmissä. (Vuorinen 2006, 10-11.)

Tavanomaisin rekrytointitilanne Markkasen (2002, 12-13) mukaan alkaa siitä, että työntekijä lähtee organisaatiosta ja tarvitaan korvaavaa työntekijää. Tällaisessa tilanteessa toimenkuva on hyvin tiedossa, tavoitteet on määritetty ja tiedetään myös, miten kyseistä vastuualuetta on hoidettu. Rekrytointi ei kuitenkaan saa olla aukon paikkaamista, vaan ennen jokaista rekrytointia on tärkeää varmistaa todellinen tarve ja tehdä perusteellinen analyysi siitä, onko palkattava henkilö nykyisenlaisen tehtävän hoitaja vai onko tarvetta muuttaa tehtävän painopistettä. Uuden henkilön rekrytointi tarjoaa tilaisuuden toimenkuvien kehittämiseen, henkilökiertoon ja työyhteisön kehittämiseen. Organisaation toimintaolosuhteet ovat voineet muuttua, ja siksi muiden keinojen, kuten joustavien työaikojen, työvoiman vuokrauksen, määräaikaisten työsopimusten tai osa-aikatyön käyttämistä, kannattaa harkita. (Kauhanen 2006, 70; Markkanen 2002, 13; Vaahtio 2007, 18.)

Vaahtion (2002) tekemän tutkimuksen mukaan hän on havainnut kaksi rekrytointiprosessin päätyyppiä: aukon paikkaus ja resurssien hankinta. Aukon paikkauksesta on kyse, kun etsitään työntekijää täyttämään tyhjäksi jäänyt paikka. Silloin etsitään työntekijää, joka olisi sekä osaamiseltaan että muilta ominaisuuksiltaan mahdollisimman samankaltainen kuin poislähtenyt. Rekrytointi halutaan suorittaa nopeasti, jotta työt hoituisivat entiseen malliin. Tällainen tilanne on yleensä erityisesti, kun palkataan suoritustason henkilöitä. Rekrytointia pidetään onnistuneena, kun on löydetty riittävän sopiva henkilö, joka täyttää aukon. Resurssien hankinnassa puolestaan tarvitaan osaamista, jota organisaatiossa ei ole ennestään. Tällaisia tehtäviä ovat johto- ja asiantuntijatehtävät. Kyse tässä tapauksessa ei ole, ettei suoritustason työntekijöitä arvostettaisi, vaan enemmänkin vakiintuneista käytännöistä ja vallitsevasta kulttuurista. (Vaahtio 2005, 32-33.)

Organisaation olisi pyrittävä tarkistamaan määräajoin rekrytointiprosessin toimivuus. Jokaisesta rekrytoinnista tulisi esimiehen pyytää palautetta uudelta työntekijältä jonkin ajan kuluttua. Proses- sin toimivuutta tulisi myös tarkastella asioiden, kuten prosessiin käytetyn ajan, viiveen, hakijoiden määrän ja pätevyystason osalta. Olisi myös tärkeää arvioida, mikä kanava tavoitti parhaat hakijat, kerätä haastattelu- ja arviointikokemukset sekä pohtia, tukivatko ne valintaa ja antoivatko oikean kuvan valitusta. (Rainio 2003, 28.) Hyvän työhönottoprosessin vahvuutena on työnhakijoiden ta- savertainen ja oikeudenmukainen kohtelu. Heikkoutena on työnantajapuolen haastattelutaitojen puutteellisuus ja heikko motivaatio kehittää hyvää työhönottoprosessia. Uhkana hyvälle työhönot- toprosessille on huono tiedottaminen, liian pitkä hakuprosessi ja uuden työntekijän riittämätön pe- rehdyttäminen. (Laurila & Vikström 2005, 59.)

3.4.1 Rekrytointiprosessin suunnittelu

Rekrytointi on yleensä tarpeeseen sidottua, siksi varsinaista henkilöstönhankintaa edeltävät vai- heet on tehtävä huolellisesti. Nämä edeltävät vaiheet keskittyvät tarpeen perusteluun sekä työ- tehtävän vaatimusten analysointiin, toimenkuvan ja kriteerien määrittämiseen. Ne ohjaavat rekry- tointia ja lopullista valintaa, missä tarkoituksena on hakijan ominaisuuksien ja tehtävän vaatimus- ten sekä organisaation yhteensovittaminen. Toimenkuva ja tehtävän vaatimukset on kirjattava muistiin, jotta hakuprosessin eri vaiheiden, kuten haastattelujen ja lopullisen valinnan aikana nii- hin voidaan palata ja tarkistaa, mitä ollaan etsimässä. Toimenkuvan määrittää yleensä henkilö tai tiimi, joka on vastuussa uuden työntekijän palkkaamisesta. Mikäli kysymys on korvaavasta rekry- toinnista, on mahdollista haastatella tehtävästä lähtevää henkilöä ja kysyä hänen mielipiteitään tehtävän vaatimuksista. (Markkanen 2005, 67,80.)

Suunnitteluvaihe korostuu erityisesti, kun rekrytoidaan uuteen tehtävään. Uusia avoimia vakans- seja perustettaessa on tarkistettava, miten uusi tehtävä suhtautuu olemassa olevaan organisaati- oon ja miten eri henkilöiden roolit sivuavat toisiaan. Tällaisessa tilanteessa ei ole käytettävissä ai- kaisempaa tietoa tehtävän vaatimuksista, vaan on oletettava ja ennustettava toiminnan kehitty- mistä. Uudelle vakanssille on määriteltävä myös toimenkuva ja tehtävät, koska selkeä määrittä- vastuualueesta on hakijalle houkuttelevampi kuin sellainen, jossa lopullinen tehtäväkuva määräy- tyisi valittavan henkilön kokemuksen ja kiinnostuksen mukaan. (Markkanen 2002, 14-15.)

Ennen rekrytointitoimien käynnistämistä on tarkistettava jo olemassa olevan henkilöstön osaaminen. Osaamiskartoitus auttaa selvittämään, onko talossa jo valmiina sopivan osaamisen omaava henkilö, onko uuden henkilön rekrytointi tarpeen ja millaisia tietoja ja taitoja henkilöllä tulisi olla, jotta se täydentäisi parhaalla tavalla nykyhenkilöstön osaamista. Se antaa tärkeää tietoa henkilöstön ja koko toiminnan kehittämisen sekä rekrytoinnin kannalta. Kun organisaatiossa tiedetään henkilöstön osaaminen, organisaation sisäinen joustavuus ja liikkuvuus lisääntyvät. (Markkanen 2005, 22.) Suurissa organisaatioissa on yleensä käytössä henkilöstöpankki, joka voi olla myös tietojärjestelmäpohjainen. Organisaatiossa jo työskentelevät henkilöt voivat ilmoittautua tähän pankkiin, jolloin he ilmoittavat toiveensa ja kiinnostuksensa urasta ja työkierrosta tai tehtäväsiir-
rosta. (Kauhanen 2003,68.)

Ennen varsinaista hakuprosessin käynnistämistä on mietittävä, mitä hankintalähteitä on tarjolla ja mitä kyseisessä tilanteessa on tarkoituksenmukaista käyttää. Samoin on syytä punnita lähteiden hyvät ja huonot puolet oman organisaation näkökulmasta. Vaihtoehtoja hankintalähteille on useita, ja niitä tulee kaiken aikaan lisää. Siksi innovatiivisuudella ja luovuudella on paikkansa. Hankintalähteen valintaan vaikuttavat keskeisesti organisaation imago, toimiala ja koko sekä avoimen toimen luonne. Myös organisaation sijainti, oma osaaminen asiassa ja käytettävissä oleva aika ja raha ovat keskeisiä tekijöitä. (Kauhanen 2003, 72.)

3.4.2 Rekrytointikanavat

Rekrytoinnissa käytettävä kanava on hyvä valita sen mukaan, minkä kokemus on aikaisempien hakujen yhteydessä osoittanut toimivimmaksi (Rainio 2003, 19). Kanavaa, joka sopisi kaikille, ei ole olemassa, vaan parhaimmaksi on todettava se, jolla organisaatio saa haluamansa henkilöstön avoimiin tehtäviin. Suosituimpina tällä hetkellä ovat lehti-ilmoitukset, työvoimatoimisto, suorat kontaktit sekä Internet, jonka käyttö on kasvussa. Perinteisimpänä tapana hankkia henkilöstöä on lehti-ilmoitus, jolloin työpaikka ilmoitetaan avoimeksi ja asetetaan aikaraja, johon mennessä hakemukset tulee olla perillä. Lehti-ilmoittelu on hintava, mutta se tuottaa yleensä moninkertaisen ehdokasmäärän suoriin yhteydenottoihin verrattuna. (Markkanen 2002, 18; Vaahtio 2007, 29-30.)

Lehti-ilmoituksen julkaisupaikka täytyy miettiä tarkkaan. On päätettävä, julkaistaanko ilmoitus alueellisessa paikallislehdessä vai alan ammattilehdessä. Alan ammattilehdet tarjoavat hyvän

vaihtoehdon, kun kohderyhmä on selkeästi rajattu tietyllä alalla toimiviin ja tietyn koulutuksen hankkineisiin henkilöihin. Useiden ammatti- ja erikoislehtien vahvuus on niiden hyvä peitto tavoiteltavassa ryhmässä. Muita hankintakanavia perinteisten lisäksi ovat oppilaitosten ja yliopistojen rekryointipalvelut, työvoiman vuokrausliikkeet sekä yhdistysten ja järjestöjen välityspalvelut. Messut ja oppilaitostapahtumat sekä oppilaitosyhteistyö ovat myös lisääntyneet. Eritasoisten ammattitutkintojen kasvavat työharjoittelujaksot antavat kunnille ja organisaatioille mahdollisuuden kiinnittää tulevia työntekijöitä organisaatioonsa. (Markkanen 2002, 19; Rainio 2003, 19-21; Vaahtio 2007, 30, 32.)

Verkkorekryoinnin käsite on vakiintunut kieleen viime vuosina. Käsitteen sisältö on melko kapea ja usein sillä tarkoitetaan Internetissä julkaistua työpaikkailmoitusta sekä toisinpäin tapahtuvaa rekryointia, missä työn tarjoaja voi löytää sopivia ehdokkaita tarjolla olevien hakijoiden joukosta. Rekryointiprosessia ei voida suorittaa loppuun asti verkossa, sillä haastattelu ei ole muuttunut sähköiseksi, vaan se käydään edelleen kahden tai useamman ihmisen välillä. Internet on lisännyt kirjallista vuorovaikutusta ja se on nimenomaan asiasisällön kannalta merkittävä viestintäkanava. Rekryoinnin käsitteeseen sisältyy kuitenkin enemmän kuin pelkkä asiasisältö, ja siksi sähköinen hakupalvelu ei ainakaan vielä pysty täysin korvaamaan henkilökohtaista tapaamista. (Markkanen 2002, 21-22.)

Useiden organisaatioiden omia www-sivuja käytetään rekryointi-ilmoitusten julkaisemiseen, mutta ne eivät ole samanlaisia työpaikkatoreja kuin verkkorekryointiin keskittyvien yritysten sivut tai sanomalehtien työpaikkasivut. Yritysten omat www-sivut ovat käyttökelpoisia niille työnhakijoille, jotka seuraavat jonkun tietyn yrityksen työpaikkatarjontaa. Verkkosivujen kautta on myös mahdollista lähestyä suoraan yritystä ja tarjota omaa työpanosta kohdennetusti. Tulevaisuudessa tämän käyttö tulee laajenemaan organisaatioissa. Internet on parhaimmillaan selkeästi rekryointia laajentava ja nopeuttava tekijä. (Markkanen 2002, 23.)

Kuntien ja kuntaorganisaatioiden rekryointi on siirtymässä verkkoon ja sähköinen rekryointi lisääntyy myös kuntasektorilla. Kuntien verkkopalvelut ovat vakiinnuttaneet asemansa kuntalaisten tiedonlähteenä. (Rainio 2003, 18.) Internetin etuna on selkeä, hallittu ja nopea kanava, jolla tavoittaa laajan joukon ihmisiä, varsinkin nuoria hakijoita. Se on kustannustehokas rekryointikanava, joka on helppo päivittää ja sähköinen rekryointiprosessi on nopea. Ongelmana kanavassa on hakijoiden matala kynnys lähettää hakemus, jolloin hakijoiden määrä nousee suureksi ja mukana

voi olla hakijoita, jotka eivät ole tosissaan hakemassa työpaikkaa. Internetillä ei välttämättä tavoiteta kaikkia potentiaalisia hakijoita, jonka vuoksi se onkin täydentävä hakukanava esimerkiksi lehti-ilmoitukselle. (Surakka 2009, 53; Viitala 2009, 112.)

Rekrytointikanavien käyttö on usein kallista joten, niiden tehokkuutta on seurattava ja vertailtava. On kuitenkin huomioitava, että kanavat toimivat eri sektoreilla. Asiantuntijoita haetaan yleensä lehti-ilmoituksilla ja alempia toimihenkilöitä ja työntekijöitä haettaessa on kanavana toiminut esimerkiksi työvoimatoimisto. Tämä suuntaus on hieman muuttumassa, sillä isoimpien työvoimatoimistojen eriytetty työntantajapalveluyksiköt suorittavat maksullisena palveluna myös asiantuntijarekrytointeja haastatteluineen ja soveltuvuusarvioineen. (Vaahtio 2007, 7; Viitala 2009, 115.)

3.4.3 Rekrytointiprosessin toteuttaminen

Hyvässä rekrytointiprosessissa korostuu tieto ja tiedonkulku. Lehti-ilmoitusta laatiessa työnantajan tulee huomioida hakijan tarvitsema tieto työhönottoprosessin aikataulusta ja työpaikkaan liittyvistä tiedosta. (Laurila & Vikström 2005, 46.) Työpaikkailmoituksessa tulee olla selkeästi esitettyä, mitä haetaan, tehtävänimike ja toimenkuva. Ilmoituksessa tulisi mainita myös työn vaatimat erityisvaatimukset esimerkiksi kielitaito ja palkkaus sekä mitä työtehtävä työnhakijalle tarjoaa. Lisäksi on käytävä ilmi, milloin hakuaika päättyy, mihin osoitteeseen hakemukset lähetetään sekä lisätietoja antavien henkilöiden yhteystiedot. (Vaahtio 2007, 34,40.)

Markkasen mukaan (2002, 35) on tärkeää, että rekrytointi-ilmoituksissa ilmoitettua hakuaikaa noudatetaan. Vaikka joistakin potentiaalisista hakijoista otettaisiin selvää jo hakuaikana ja hakemusten tietoja listattaisiin etukäteen, ratkaisevia päätöksiä ei tule tehdä ennen määräajan umpeutumista. Hakemusten läpikäynti pikaisesti hakuajan päätyttyä on tärkeää ja on hyvä tehdä yhteenveto koko hakijajoukosta. Näin meneteltäessä jokaisen hakijan hakemus tulee käytyä läpi ja saatua informaatiota voidaan tiivistää. Listauksessa ideana on tiivistää informaatiota ja merkitä jokaisen hakijan kohdalta ylös sellaiset tiedot ja taidot, joita kulloinkin kyseessä olevan tehtävän onnistunut hoitaminen edellyttää. Hakemuksista saatujen tietojen lisäksi voidaan merkitä ylös myös esimerkiksi puhelinkeskustelussa, jossa hakija on tiedustellut lisätietoja tehtävästä, ilmi tulleet keskeiset asiat. (Markkanen 1999, 79; 2002, 45.)

Ratkaisu siitä, ketkä hakijoista pääsevät jatsoon ja ketkä jäävät ulkopuolelle, on syytä tehdä melko nopeasti. Usein työnhakijat hakevat samaan aikaan moneen eri paikkaan, ja ripeästi toimimalla välttään riskiltä menettää hyviä hakijoita. Jatsoon pääsevistä hakijoista päätettäessä on hyvä muistaa, että potentiaalista hakijajoukkoa ei tule jättää liian suppeaksi. Usein hakijoiden joukosta erottuu selvästi yhdestä neljään silmiinpistävän sopivaa hakijaa. On kuitenkin varauduttava siihen, että jotkut hakijat osoittautuvat sittenkin tehtävään sopimattomiksi tai jättäytyvät itse pois hausta. Tavoitteena on välttyä tilanteelta, jossa huomataan, ettei potentiaalisia hakijoita olekaan tarpeeksi. Tosiasia kuitenkin on, että hakijat ovat jo vetäneet omat johtopäätöksensä, jos he eivät ole saaneet hausta palautetta useaan viikkoon. Hakemuksiin vastaaminen ja hakuprosessin keskeisistä vaiheista ilmoittaminen kaikille hakijoille luo hyvää työnantajakuvaa. Kunnallisella puolella myös kuntalaki velvoittaa ilmoittamaan valinnasta. (Markkanen 2002, 44-45; Rainio 2003, 24.)

Hakemusten perusteella voidaan tarkastella vain hakijoiden ns. kovia kriteereitä. Pehmeät kriteerit ovat prosessin seuraavan vaiheen, haastattelun, aiheena. Haastattelu on hakuprosessin tärkeä vaihe ja siihen tulee valmistautua huolella. Se on tavoitteellinen keskustelu, jonka tarkoituksena on löytää hakijoista paras ja sopivin organisaatiossa avoinna olevaan paikkaan. Haastattelun aikana luodaan mielikuvaa molemmin puolin, hakija saa kuvan työnantajasta ja työtehtävästä sekä haastattelija selvittää työnhakijan kyvyt ja sopivuuden tehtävään ja organisaatioon. Tarpeen mukaan haastatteluja voidaan käydä useitakin. Ensimmäinen haastattelukierros käydään hakemusten perusteella valittujen kanssa. Syventävään haastatteluun kutsutaan karsinnan ja mahdollisen soveltuvuustestin perusteella. Tasavertaisten hakijoiden välillä voidaan joutua vielä lopulliseen päätökseen tähtääviin haastatteluihin. (Rainio 2003, 24-25; Vaahtio 2007, 77.)

Lopulta valitsijan on päästävä tilanteeseen, jossa jäljellä on enää yksi kandidaatti. Mikäli potentiaalisia kandidaatteja on enemmän kuin yksi ja päätöksentekijä tarvitsee lisäinformaatiota, hän voi käyttää soveltuvuuden arviointeja tekevien yritysten palveluja. Myös silloin, kun valitsija on jo valinnut hakijoiden joukosta oman ehdokkaansa, mutta haluaa vielä varmistua hänen sopivuudestaan tehtäviin, voidaan tällaisia palveluja käyttää. (Markkanen 2002, 95-96.)

3.4.4 Päätöksenteko ja seuranta

Rekryointipäätöstä tehdessä on aina läsnä epävarmuus. Ennalta ei voida tietää, miten uusi työntekijä tulee onnistumaan työssään ja sopeutumaan työyhteisöön. Kun valinta täytyy tehdä ja päätetään, kuka on paras hakija, on palautettava mieleen, mitä etsittiin ja tarkistaa alussa laaditut kriteerit. Loppusuoralle päässeiden ehdokkaiden osaamista ja soveltuvuutta tulee verrata näihin kriteereihin. On aivan mahdollista, ettei kenelläkään hakijoista ole juuri oikeanlaista osaamista tai sitten henkilökohtainen soveltuvuus ei osu kohdalleen. Tällaisessa tilanteessa on mietittävä, painotetaanko enemmän osaamista vai henkilökohtaisia ominaisuuksia. Rekrytoija joutuu turvautumaan päätöstä tehdessään niihin signaaleihin, joita voi havaita. Signaaleja ovat opinto- ja työtodistukset, suositukset ja ehdokkaan persoona. Kaikki nämä kertovat jostain. (Vaahtio 2005, 116; 2007, 126-127.)

Kun valinta on tehty, rekryointiprosessi ei ole päättynyt. Tehtävään valitulle on ilmoitettava valinnasta ensimmäisenä, koska aina on olemassa mahdollisuus, jossa valittu kieltäytyykin ottamasta tehtävää vastaan. Joskus henkilö esittää tässä vaiheessa lisäehtoja paikan vastaanottamiselle. Tämän lisäksi on ilmoitettava päätöksestä valitsematta jääneille, usein he haluavat kuulla perustelut, mikseivät tulleet valituksi. Tällainen keskustelu on hyvä käydä, sillä vältetään turha spekulointi ja epämääräisyys asian ympärillä. Jokaista ehdokasta arvostava, ammattitaitoisesti loppuunviety rekryointiprosessi luo myönteistä kuvaa yrityksestä. Se luo ja säilyttää hyvät suhteet myös valitsematta jääneisiin. Hyvin hoidetun rekryointiprosessin tuloksena heistä voi tulla yrityksen asiakkaita tai he voivat verkostoitua yritykseen omien organisaatioidensa kautta. (Vaahtio, 2005, 191-194.)

Työsuhteen alkuvaiheessa uuden työntekijän suoriutumisen seuranta on aktiivisimmillaan. Esimies pyrkii vahvistamaan rekryointiprojektin aikana luomansa hypoteesit. Ihmisten kanssa toimimassa on mahdollista tilanne, jossa huomataan, ettei rekryointi onnistunut kuten piti. Uudesta työntekijästä saattaa paljastua yllättäviä piirteitä tai hän ei vastoin todistuksia ja suosituksia selviydykään työstä. Tätä ennen on hyvä varmistaa, että työntekijä perehdytetään kunnolla tehtäväänsä ja hän on saanut työn tekemiseen tarvittavat välineet ja valtuudet. Työntekijältä on varmistettava, että hänelle on selvää, mitä häneltä odotetaan. Työsopimuksissa on yleensä sovittu koeajasta, jonka aikana kumpikin osapuoli voi purkaa työsuhteen asiallisin perusteluin. Aina, kun työsuhde päättyy, on tärkeää, että eroaminen tapahtuu yhteisymmärryksessä. Yllätykset voivat

olla myös positiivisia. Palkattu työntekijä voi osoittautua todelliseksi menestystekijäksi organisaatiolle. Rekrytoidun henkilön seuranta on vahvistus onnistuneelle rekrytoinnille ja jatkuu myöhemmin säännöllisenä kehityskeskustelukäytäntönä. (Markkanen 2002, 103-104; Vaahtio 2007, 141-143.)

Yleensä pahimmat rekrytointivirheet tehdään korkeasuhdanteen aikana. Tällöin valitaan heppoisin perustein henkilöitä, joiden työroolia ja tulevaisuutta organisaatiossa ei ole mietitty tarpeeksi, valintapäätös tehdään impulsiivisesti. Toisaalta pahimmat hylkäysvirheet tehdään matalasuhdanteessa, koska ollaan liian varovaisia rekrytoimaan ylipäättään ketään. Sopiva ehdokas saattaa jäädä palkkaamatta, koska varovaisuus estää päätöksenteon. Rekrytoidessa ei tule kiirehtiä, eikä tehdä impulsiivisia ratkaisuja. Systemaattinen rekrytointiprosessin hoito ja eri vaiheiden analyttinen miettiminen on virheratkaisujen välttämisen kannalta keskeistä. (Markkanen 2002, 114-115.)

Työntekijän rekrytointiprosessiin liittyy aina myös perehdyttäminen. Perehdytyksen tarkoituksena on tutustuttaa hänet organisaatioon, työtehtäviin, työympäristöön sekä työtovereihin sekä työturvallisuuteen ja muihin työolosuhteisiin. Perehdyttäminen koskee kaikkia rekrytoitavia henkilöitä, myös harjoittelijoita, lomittajia, opinnäytetyön tekijöitä ja organisaation sisällä uusiin tehtäviin siirrettyjä henkilöitä. Uuden työntekijän kohdalla korostuu organisaatioon perehdyttäminen, kun uusiin tehtäviin siirrettäessä painotetaan työtehtäviä. Uusi työntekijä tuo yleensä mukanaan tuoreen koulutustaustan myötä ajantasaisia tietoja tai muun työkokemuksen kartuttamia taitoja. Uudella työntekijällä on myös kyky arvioida toimintaa tuorein silmin. Arviointiin tulisi perehdyttämävaiheessa myös kannustaa eikä leimata arvioijaa kritisoivaksi tai kokemattomaksi. (Rainio 2003, 29; Surakka 2009, 72.)

Hyviä perehdyttämisen välineitä ovat kirjalliset perehdyttämisoppaat, intranet ja muut sisäiset, sähköiset tietoarkistot. Ne eivät kuitenkaan korvaa henkilökohtaista ohjausta ja keskustelua. Työnantajan on mahdollistettava ja esimiehen huolehdittava perehdyttämisen toteuttamisesta nimeämällä uudelle työntekijälle henkilö, joka on perehdyttämisvastuussa. Suurissa organisaatioissa järjestetään erityisiä perehdyttämistilaisuuksia, joihin osallistuu useita uusia työntekijöitä kerralla. Myös perehdyttäjiä tulee kouluttaa tehtävänsä. Perehdyttämisen suunnitelma ja muistilista tukevat sekä perehdyttäjiä että perehdytettävää. Perehdyttäminen on tehtävästä riippuen pitkä ja monipuolinen prosessi. Vaihe voi kestää muutamasta viikosta kuuteen kuukauteen työyksiköstä

riippuen. Varsinaisen perehdytysvaiheen voidaan katsoa loppuneen työntekijän oppiessa vaaditut taidot, mutta oppiminen jatkuu tämänkin jälkeen. (Rainio 2003, 29; Surakka 2009, 73.)

Tehokkaalla perehdytyksellä tavoitellaan työntekijän suoriutumista työtehtävistään. Tavoitteena on myös edistää työssä viihtymistä. Tieto lisää paineensietokykyä sekä ehkäisee ennalta mahdollisia virheitä työtehtävissä. Perehdyttämällä tuetaan työntekijän ammatillista kasvua ja menestymistä työssä sekä edistetään myönteisten asenteiden kehittymistä. Perehdytyksellä uusi työntekijä voidaan saada sitoutumaan työyksikköonsä ja työhönsä. Tavoitteena on, että työntekijä motivoituu aktiiviseksi työyhteisön jäseneksi, mikä vaikuttaa myös osaltaan myönteisesti työpaikan ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. (Surakka 2009, 77-78.)

3.5 Rekrytoinnin haasteet terveydenhuoltoalalla

Muuttuvassa taloustilanteessa organisaatiot joutuvat pohtimaan henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työnjakoa sekä henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita sopeutuakseen uuteen, jatkuvasti muuttuvaan tilanteeseen. Organisaatioiden tulisi pystyä ennakoimaan, minkälaista osaamista tulevana vuosina tarvitaan ja mitkä ovat kriittisiä kehittämiskohteita. Globalisaatiota ja väestön ikääntymistä pidetään Suomen keskeisinä tämän hetken ja tulevaisuuden haasteina. Niillä on merkitystä koko kansantaloudelle, mutta myös yritysten ja muiden organisaatioiden toiminnalle ja toimintaedellytysten järjestämiselle (Kauhanen 2006, 11, 53; Markkanen 2002, 19.)

Terveydenhuolto on ala, jossa tarvitaan osaavaa henkilöstöä. Sitä ei voida korvata tekniikan tai koneiden avulla. Lähitulevaisuudessa on kyse siitä, miten terveydenhuollon organisaatioissa palveluita tuotetaan, millaisella henkilöstömäärällä ja -rakenteella palveluja annetaan ja miten terveydenhuollon jatkuvasti kasvavat menot voidaan pitää tasapainossa sekä samalla taata potilaiden hyvä hoito. Osaavan ja sitoutuvan hoitohenkilöstön hankinnasta tullaan käymään kilpailua. (Surakka 2009, 10.) PPSHP:n strategian (2010-2015, 2) mukaan uusi terveydenhuoltolaki ja laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta vaikuttavat koko hyvinvointipalvelujen järjestämiseen. Myös yhteiskunnan heikentyvät taloudelliset mahdollisuudet tuottaa palveluja vaikuttavat terveyspalvelujen järjestämiseen.

Vuosina 2008–2025 eläkkeelle siirtyy 271 000 kunta-alan työntekijää. Se on yli puolet (55 prosenttia) nykyisestä työntekijämäärästä. Terveys- ja sosiaalialan eläkepoistuma vuosina 2008–2025 on 53 prosenttia, kun taas esimerkiksi sivistysalan eläkepoistuma on hiukan alle 50 prosenttia. (Halmeenmäki 2007, 4, 13.) Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä siirtyi eläkkeelle vuoden 2009 aikana 194 henkilöä, joista vanhuuseläkkeelle siirtyi vuoden aikana 99 henkilöä, määrä onkin noussut tasaisesti joka vuosi. Myös muissa eläkelajiryhmissä oli selvää nousua edellisvuosiin verrattuna. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä vuonna 2009 eläkkeelle jäävien keski-ikä oli 58,8 vuotta, keski-ikä nousi edellisestä vuodesta 1,5 vuotta. Kuntatyöntekijät Suomessa jäivät vuonna 2009 eläkkeelle keskimäärin 59,4-vuotiaana. Henkilöstökertomuksen mukaan sairaanhoitajien arvioitu eläkepoistuma sairaanhoitopiirissä lähimmän 10 vuoden aikana on 23,5 %, osastonhoitajien 49,7 %, ylilääkärien 50,7 % ja sairaalahuoltajien 52,7 %. (PPSHP:n tilinpäätös 2009, 90.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoon arvioidaan avautuvan noin 200 000 työpaikkaa jaksolla 2001–2015. Eniten paikkoja arvioidaan avautuvan hoitotyön pääryhmissä, joka kattaa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmät. Lähitulevaisuudessa kilpailu työvoimasta kiristyy kaikilla sektoreilla. Vaikka työvoimaa olisikin jatkossa saatavilla, on sen kohdentuminen kuitenkin ongelma. Väestön alueellinen liikkuvuus on jatkuva trendi, ja työvoima keskittyy enenevässä määrin kasvukeskuksiin, väkiluku laskee useimmilla maaseutualueilla. Väestöerot alkavat kasvaa nopeammin vuoden 2010 jälkeen erityisesti harvaan asutulla maaseudulla. Siellä väestö on jo tällä hetkellä iäkästä ja ongelmana on lasten ja työikäisten määrän nopea väheneminen. Jos ikääntyminen ja muuttoliike jatkuvat nykyisellään, eläkeläisten osuus nousee vuoteen 2030 mennessä lähes 40 prosenttiin useissa maakunnissa, esimerkiksi Kainuussa, Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla sekä Lapissa. (Surakka 2009, 12; Vallimies-Patomäki & Hukkanen 2006, 4, 6.)

Vuonna 2006 julkisissa ja yksityisissä hoito- ja hoivapalveluissa työskenteli 357 000 henkilöä eli noin 50 000 henkeä enemmän kuin ennen suurta lamaa vuonna 1990. Näihin palveluihin tarvitaan tarkasteluajanjakson päätevuonna 2040 Tilastokeskuksen väestöennusteen toteutuessa lisää 200 000 työllistä, jos palvelujen kulutus asukasta kohti jää ikäryhmittäin ennalleen eikä työn tuottavuus yhtään parane. Työn tuottavuuden parantaminen terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluissa tarkoittaa työn korvaamista muilla tuotantopanoksilla. Hoito- ja hoivatyön luonteen vuoksi tämä voi todellisuudessa osoittautua vaikeaksi, vaikka vuodesta 1975 vuoteen 1990 työn tuottavuus parani Tilastokeskuksen mukaan näissä palveluissa keskimäärin yhden prosentin

vuosivauhdilla. Menneisyydessä työtä on säästetty esimerkiksi ottamalla käyttöön uutta teknologiaa, lakkauttamalla tuottamattomia hoito- ja hoivalaitoksia. (Parkkinen 2007, 23-24.)

Ulkomaalaisten määrä Suomessa oli vuonna 2005 yli 170 000. Työvoimasta heidän osuutensa oli tuolloin 3,6 prosenttia. Maahanmuuttajien kohdalla on jatkossa panostettava aiempaa enemmän heidän koulutukseensa ja erityisesti kielikoulutukseen, jotta heidän kotouttamisessa onnistutaan. Suomalainen työelämä tulee tarvitsemaan lisää työntekijöitä, ja siksi olisi tärkeää löytää mahdollisimman pian keinoja, joilla maassa jo olevat työikäiset ulkomaalaiset saataisiin integroitua työelämään nykyistä paremmin. Toimenpiteitä vaaditaan myös työelämässä, jotta asennoituminen ulkomaisia työtovereita kohtaan saadaan paremmaksi. (Surakka 2009, 12.)

Suomessa on yli 10 000 (vuonna 2008) sosiaali- ja terveysalan koulutuksen saanut ammattihenkilöä, jotka eivät tee koulutustaan vastaavaa työtä. Tämä henkilöryhmä olisi syytä kartoittaa alueellisesti, ja tarpeen mukaan tulisi järjestää täydennyskoulutusta, tavoitteena, että ainakin osa heistä voisi palata työelämään. Paikallisia ja seudullisia yhteistoimintamalleja olisi kehitettävä siten, että olisi valmius reagoida ja ennakoida paikallisiin muutoksiin ja kehittämistarpeisiin. Kannattaisi myös kehittää yhteistyötä ja laatia alueellinen rekrytoinnin malli perusterveydenhuollon, sosiaalihuollon ja erikoissairaanhoidon työvoiman kysynnän tarpeisiin. Nuorilla ei useinkaan ole riittävää ja realistista tietoa terveydenhuollon ammateista, kuten ei yleensä muistakaan ammateista. Alueellisesti tulisi kehittää yhteistyömalleja oppilaitosten, peruskoulujen yläasteiden ja lukioiden kanssa. Pääpaino tulisi olla kuitenkin ammatillisten oppilaitosten kanssa. (Surakka 2009, 14-15.)

Terveydenhuollon organisaatioita on viime vuosina pyritty kehittämään monin eri keinoin. Kuitenkin ongelmat ovat pysyneet samoina: hoitohenkilökunnan suuri vaihtuvuus, ammattitaitoisten sijaisten puute sekä kiire ja työn raskaus, kun henkilökuntaa on liian vähän. Organisaatiokulttuurin kehittäminen voisi olla merkittävä tekijä, kun halutaan turvata henkilökunnan saatavuus ja pysyvyys. Hyvässä työpaikassa on avoin vuorovaikutus, hyvät yhteistyösuhteet ja mahdollisuus osallistua yhteisiin päätöksiin. Vertailututkimuksissa on osoitettu, että vetovoimaisuuden avaintekijöitä ovat potilaiden erinomaiset hoitotulokset, ammatillisesti korkeatasoinen hoitoympäristö sekä hyvät työolosuhteet. (Surakka 2009, 24-25.)

Juhani McBreen toteaa haastattelussaan, että rekrytoinnin kehittämisessä on olennaista systemaattinen ja pitkäjänteinen työ, jota tehdään esimiesten, opiskelijoiden, oppilaitosten ja työvoima-

viranomaisten kanssa. On virheellistä lopettaa rekryointitoiminnan kehittäminen esimerkiksi aikana, jolloin työvoiman saatavuus on hyvä. Toiminnan epäjatkuvuus ei tuota hyvää tulosta. (Vuorinen 2006, 11.)

4 UUDEN TYÖNTEKIJÄN OPPAAN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Tuotekehitysprosessiin kuuluu tuotteen ideointi-, luonnostelu-, kehittäminen- ja viimeistelyvaiheet, joiden pohjalta lähdin toteuttamaan omaa prosessiani. Vaiheet eivät seuranneet toisiaan järjestelmällisesti, vaan ne kulkivat limittäin koko prosessin ajan. (Jämsä & Manninen 2008, 28.)

Marraskuussa 2008 olin yhteydessä Oulun yliopistollisen sairaalan rekrytointipäällikköön kysyäkseni mahdollisesta opinnäytetyön aiheesta, jonka halusin kiinteästi liittyvän työtehtäviini. Jo tässä vaiheessa hän ehdotti uuden työntekijän oppaan päivittämisestä. Ensimmäinen kokous toimeksiantajan kanssa pidettiin joulukuussa 2008, jonka yhteydessä, suostuttuani projektiin, sain luvan projektin toteutukselle ja sovimme tehtävästä. Tammikuussa 2009 tarkensimme ja rajasimme opinnäytetyöni aiheen toimeksiantajan kanssa. Tuolloin aihe oli määritelty seuraavasti: uuden työntekijän oppaan päivittäminen sekä sisällöllisesti että ulkoasultaan. Työn tarkoituksena oli tuottaa uudistettu työntekijän opas, joka olisi viestinnältään työntekijälähtöinen. Lisäksi oppaan tarkoitus olisi myös antaa työntekijälle kuva vetovoimaisesta organisaatiosta hyvänä työpaikkana. Oppaassa tulisi olla työntekijää läheisesti koskevat asiat sekä tehtävään tai organisaation liittyvät keskeiset asiat. Oppaasta toivottiin ensikäden tietoa uudelle työntekijälle hänen näkökulmastaan. Lisäksi toivottiin myös muistilistaa keskeisistä asioista oppaan loppuun. Tarkoituksena oli, että opas perehdyttää työntekijää yleisiin asioihin organisaatiosta ja työsuhteeseen liittyvistä oikeuksista, velvollisuuksista ja yleisistä asioista, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä ammattiryhmästä riippumatta.

Keskustelin rekrytointipäällikön eli toimeksiantajan edustajan kanssa uuden työntekijän oppaan käyttämisestä organisaatiossa ja siitä, minkälaisia toiveita ja odotuksia heillä on tulevan oppaan sisältöön. Oppaan uudistamisen tarve oli todettu jo aikaisemmin Oulun yliopistollisessa sairaalassa pidetyssä palaverissa. Kokouksessa olivat olleet paikalla rekrytointipäällikkö, hallinnollinen ylihoitaja sekä henkilöstöpalveluihin kuuluva toimistos sihteeri, joka oli tehnyt aikaisemmin käytössä olevan oppaan. Rekrytointipäällikkö kehotti ottamaan yhteyttä toimistosiihteerin sekä opasta käytäviin rekrytointipalveluiden rekrytoijiin ja kysymään myös heidän ajatuksiaan ja toiveitaan uuden työntekijän oppaaseen. Tavatessamme sovimme, että voin hyödyntää heidän apuaan prosessissa.

Uuden työntekijän opasta käytetään rekrytointitoimistossa mm. heidän haastattellessaan organisaatioon tulevaa uutta työnhakijaa, joka on mahdollinen tuleva työntekijä tai työntekijällä on jo tiedossa sovittu sijaisuus. Työhönottohaastattelussa työnhakijan kanssa keskustellaan organisaatioon ja työhön liittyvistä asioista, organisaatiosta, asiakkaista, työsuhteasioista ja talon tavoista. Työntekijä saa mukaansa uuden työntekijän oppaan sekä muuta materiaalia. Santalahden (2007, 9-10) mukaan mielenkiintoa lisää ja muistamista tehostaa se, että työnhakija saa mukaansa luettavaa ja muuta oheismateriaalia. Oheismateriaalin tarkoitus on tukea mieleen painamista ja asioiden muistamista, siis oppimista.

Keskustellessani rekrytoijien kanssa uuden työntekijän oppaasta, he kokivat myös oppaan kaipaavan päivittämistä sekä sisällöllisesti että ulkoisesti. He myös kertoivat olevansa käyttävissä prosessin aikana ja näin ollen sovimme heidän olevan tukiryhmässä. Näiden tapaamisten jälkeen toimeksianto oli selkeä. Opas toivottiin päivitettävän myös niin, että sen käyttäminen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin muissa sairaaloissa eli Oulaskankaan sekä Visalan sairaalassa olisi mahdollista. Projektin aikana käytettävissäni oli sekä rekrytointitoimistossa käytetty materiaali sekä Oulun yliopistollisen sairaalan intranet, jossa on laajasti työntekijöitä koskevaa tietoa.

4.1 Oppaan sisällön ideointi

Mikäli kyseessä on olemassa olevan tuotteen uudistaminen, ideointivaihe voi olla lyhyt. Se alkaa kun varmuus kehittämistarpeesta on todettu ja saatu. Tässä pyritään löytämään ratkaisu niihin organisaatiokohtaisiin ongelmiin, jotka sillä hetkellä ovat ajankohtaisia. (Jämsä & Manninen 2000, 35.)

Ideointivaihe käynnistyi heti palavereiden jälkeen helmikuussa 2009. Aloitin sen tutustumalla ensimmäiseksi muutosta vaativaan Oulun yliopistollisen sairaalan uuden työntekijän oppaaseen ja sen sisältöön. Luin tarkasti, mitä tietoja siihen oli kirjattu. Saadakseni varmuutta, mitä yleisesti uuden työntekijän oppaisiin oli sisällytetty, halusin vertailla samankaltaisia oppaita myös muista organisaatioista. Lähdin etsimään vaihtoehtoja Internetistä hakusanalla uuden työntekijän opas. Tällä hakusanalla sain Oulun yliopistolle sekä Tampereen kaupungille tehdyn uuden työntekijän oppaan. Muut tällä hakusanalla löytyneet materiaalit olivat enemminkin perehdytys suunnitelmia. Tämän lisäksi kysyin kahdelta eri oululaisen yrityksen työntekijältä heidän organisaationsa uuden

työntekijän opasta, jonka henkilö saa työhön tullessa tai työsuhdetta aloittaessa. Sain heiltä materiaalin, toisen kansiomuodossa ja toisen sähköisesti. Totesin näiden kohdalla saman, minkä Internetin kautta haetuissa lähteissä, että useissa organisaatioissa uuden työntekijän oppaan nimellä oleva materiaali olikin perehdytysohjelma, joka toimi muistilistana perehdytysprosessissa sekä perehdyttäjälle että uudelle työntekijälle. En kokenut saavani ideoita omaan työhöni.

Halusin näkökulmaa terveydenhuollon organisaatiosta. Hain Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin sivuilta tietoa samalla hakusanalla ja sain tuloksena heidän uuden työntekijän oppaansa. Tästä sain tukea ajatuksilleni, mitä asioita oppaassa tulisi käsitellä. Samanaikaisesti etsin teoria-tietoa kirjallisuudesta aiheena rekrytointi, henkilöstön hankinta sekä tuoteprosessi. Perehdyin lisäksi aikaisempiin opinnäytetöihin, joiden aiheena oli ollut oppaan tekeminen. Prosessini ideavaihe ei ollut pitkä, koska samankaltainen tuote oli jo olemassa eikä minun tarvinnut luoda sitä alusta lähtien.

4.2 Oppaan luonnostelu

Luonnosteluvaiheessa tulee laadun varmistamiseksi ottaa huomioon mm. tuotteen asiasisältö ja asiakasprofiili (Jämsä & Manninen 2000, 43). Lähdin ensimmäiseksi analysoimaan näitä keskeisiä tekijöitä, jotka liittyvät työhöni ja olisivat apuna opasta valmistaessa. Terveydenhuollon organisaatiossa työskentelee eri ammattiryhmiä, kuten lääkäreitä, osastonhoitajia, sairaanhoitajia, osastonsihteereitä, sairaalahuoltajia ja keittäjiä. Eri ammattiryhmien huomioiminen asetti haasteita oppaan laatimiselle, koska tiedon täytyi vastata heidän tarpeisiin (Jämsä & Manninen 2000,30). Tavoitteeni oli pyrkiä pitäytymään yleisissä asioissa, jotka voidaan katsoa koskevan jokaista ammattiryhmää. Mielestäni jo aiemmassa työntekijän oppaassa oli hyvin paljon keskeistä asiaa. Kuitenkin kielen tyyli sekä kuvitus kaipasivat uudistusta.

Eduksi tässä vaiheessa oli myös toimintaympäristön tunteminen. Olen työskennellyt sairaalan eri yksiköissä ja hieman erilaisissa tehtävissä jo 13 vuoden ajan, joten koin tuntevani organisaation hyvin, mikä edesauttoi oppaan luonnostelua ja valmistamista. Luonnosteluvaiheessa kävin keskustelua tukiryhmään kuuluvien henkilöiden kanssa oppaan sisällöstä kuunnelleen heidän ajatuksiaan ja toiveitaan työhön. Tämä on Jämsän ja Mannisen (2000, 48) mukaan jopa ensimmäinen selvitetty asia luonnosteluvaiheessa, koska heidän esittämänsä näkökohdat ovat usein tarpeel-

lisiä ja hyödyllisiä. Lisäksi koin, että heidän edustaessaan oman toimenkuvansa asiantuntemusta, paransivat nämä keskustelut opasta laadullisesti. Varmistin toimeksiantajalta, että erillisiä organisaation omia standardeja, säännöksiä tai ohjeita, jotka koskevat opasta, ei ollut.

Oppaan luonnostelun rinnalla keräsin ja valitsin kirjallisuutta opinnäytetyötäni ja teoreettista taustaa varten. Aiheen rajaaminen oli aluksi haasteellista, koska oli hankala hahmottaa, mihin uuden työntekijän oppaan päivittäminen liittyisi. Kävin keskustelua aiheesta tavatessani ohjaavaa opettajaa sekä muiden opiskelijoiden kanssa ideointiseminaarissa. Näiden keskustelujen ja aiheeseen perehtymisen kautta aiheen rajaaminen selkiytyi. Teoreettisen viitekehyksen sisällön päätin rajata henkilökunnan rekrytointiprosessiin ja sen eri osa-alueisiin sekä siihen liittyviin haasteisiin. Tämä sisältö tuki myös omaa työtäni ja liittyi kiinteästi siihen tilanteeseen, jossa uuden työntekijän opasta rekrytointitoimistossa käytettiin.

Luonnosteluvaiheessa perehdyin kirjallisuuteen rekrytinnista ja henkilöstöjohtamisesta, mikä syvensi tietämystäni näiden merkityksestä työhönotossa, perehdyttämisessä ja työntekijän sitoutumisessa. Lisäksi tutustuin tuotekehityksestä kertovaan kirjallisuuteen, josta sain apua sisällön ja ulkoasun muokkaukseen. Santalahti (2007, 11) on määritellyt esimerkkinä, mitä asioita tervetuloa taloon -oppaassa tulisi olla. Tätä esimerkkiä ja talon aikaisempaa opasta hyväksikäyttäen aloitin oppaan luonnostelun helmikuussa 2009. Hahmottelin sisällön rungon otsikoimalla suurempia asiakokonaisuuksia asioista, joita oppaassa mielestäni piti olla. Samanaikaisesti suunnittelin sisällön järjestystä sekä ideoin uutta ulkoasua. Loirin ja Juholinin (1998, 160) mukaan tekstin ja visuaalisen suunnittelun olisi hyvä edetä samanaikaisesti, jolloin kumpikin hyötyy toisistaan.

Luonnosteluvaihetta toteutin keväällä 2009. Maalis- ja huhtikuussa kävin keskustelua toimeksiantajan kanssa oppaan luonnoksen pohjalta ja kysyin toimeksiantajan mielipidettä sen hetkiseen ongelmaani. Näiden keskusteluiden aikana sain hyviä ratkaisuja ja palautetta, mihin suuntaan opasta tulisi kehittää. Uutena asiana toivottiin, että käyttäisin hyväksi Oulun yliopistolliselle sairaalalle mainostoimiston suunnittelemaa esitettä, flyeria, joka oli tehty vuoden 2009 sairaanhoitajapäiville. Flyer on yhden sivun esite, mainos palvelusta, tapahtumasta tai muusta toiminnasta. Flyeria käyttävät yleensä yksittäiset henkilöt tai yritykset edistämään tuotteitaan tai palveluitaan.

Saatuani esitteen lähdin ideoimaan tämän pohjalta ulkoasua. Suunnittelin ja ehdotin toimeksiantajalle useita erilaisia vaihtoehtoja oppaan ulkoasuksi. Ongelmaksi muodostui kuvankäsittely, jota

yritin tehdä ensin itse tietokoneessa olevalla Paint-ohjelmalla, mutta en saanut riittävästi muokattua kuvapohjaa haluamallani tavalla. Päädyinkin toimeksiantajalle esitettävässä luonnoksessa käyttämään kannessa värillistä pohjaa, koska jo luonnosteluvaiheessa tiesin, etten halua kannesta valkoista, jollainen se oli aiemmin ollut. Tämän lisäksi hain ClipArtin kautta terveydenhuoltoon liittyviä kuvia, joita käytin kannessa ja oppaan sisällä.

Osa-alueiksi luonnokseen tuli työsuhteen alkamiseen ja työssä käytännön asioihin liittyvä tieto. Tämän jälkeen oli sairastumiseen ja tapaturmiin liittyvät keskeiset asiat sekä eri työvapaat, kuten vuosiloma, äitiys- ja hoitovapaat. Näiden lisäksi luonnokseen kirjattiin ammattitaidon kehittämistä ja työhyvinvointia käsittelevät asiat sekä organisaation tarjoamat etuudet vapaa-ajan toimintaan. Lopuksi kirjasin työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat, sairaanhoitopiiriä ja sairaalan organisaatiota koskevaa informaatiota, sekä tärkeitä yhteystietoja ja muistilistan tärkeitä asioista työsuhteen alkaessa.

Luonnos esiteltiin suunnitelman mukaisesti toukokuussa 2009 toimeksiantajalle. Palaverissa mukana oli toimeksiantajan puolelta henkilöstöpäällikkö, hallinnollinen ylihoitaja sekä toimistosihteerit, jotka kuuluvat projektissa tukiryhmään. Palautteesta kävi ilmi, että oppaan sisällön rakentamiseen haluttiin muutosta. Sain palautetta myös, että olin tehnyt asiasisältöön liikaa rajauksia. Olin poistanut oppaasta keskeisiä asioita, kuten sairaanhoitopiirin hallintoon ja tehtäviin liittyviä asioita. Ulkoasuun kaivattiin enemmän muutosta. Kävi ilmi, että piirroskuvien sijasta haluttiin käytettäväksi oikeita valokuvia. Opasluonnos kuitenkin hyväksyttiin ja sovimme, että lähdän valmistamaan opasta palaverista saatujen ohjeiden ja aikataulun mukaisesti. Toimeksiantaja myös ehdotti valmiin oppaan testaamista organisaatioon tulevilla työntekijällä.

Halusin mielipidettä myös viestinnän näkökulmasta ja kävin tämän palaverin jälkeen ammattikorkeakoulun suomen kielen ja viestinnän lehtorin luona, jolta sain palautetta sekä kirjoitusasuun että kieliopillisia ohjeita. Yksi palaute koski muotoa, johon oppaan teksti oli kirjoitettu. Olin käyttänyt lauseissa hyvin paljon me-muotoa. Ajatuksenani oli, että tämä muoto viestisi työntekijälle hänen roolistaan organisaation osana ja työntekijänä. Keskustellessani opettajan kanssa asiasta tulin myös itse siihen tulokseen, että vähäisempikin me-muodon käyttö antaisi saman informaation, mutta olisi miellyttävämpi lukea. Lisäksi palautteena sain ohjeita keventää tekstin luettavuutta kaaventamalla palstaa ja suurentamalla rivinväliä sekä lisäämällä kuvia sivuille. Myös fontin valintaa opettaja kehotti miettimään. Olin käyttänyt luonnoksessa otsikoissa fonttia Poor Richard ja

tekstissä MyriadMM. Hänen mukaansa näissä kahdessa fontissa oli liiaksi eroa ja otsikot korostuivat liikaa sivuilla. Olin käyttänyt otsikoiden värinä keskisinistä, johon hän kehotti käyttämään tummempaa sävyä ajatellen painotuotetta. Saamieni palautteiden perusteella lähdin valmistamaan opasta ja tekemään heidän toivomiaan muutoksia oppaaseen.

4.3 Oppaan valmistaminen

Syyskuussa 2009 lähdin valmistamaan opasta luonnoksesta saatujen ohjeiden mukaisesti. Sisällön rajauksessa pitäydyin jo luonnoksessa sovittuun malliin. Mielestäni työsuhteen alkuvaiheessa työntekijä ei tarvitse sairaanhoitopiirin hallintoon ja tehtäviin liittyvää tarkkaa tietoa. Oppaan sisällön järjestelin etenemään yksilöstä yleiseen, joka näkyi niin, että tieto organisaatiosta tuli lähes viimeisenä, mutta kuitenkin samalla järjestelin asiasisältöä loogisiin kokonaisuuksiin. Saamani palautteen perusteella lisäsin oppaaseen asiasisältöä, johon hain informaatiota intranetista. Oppaan tekstissä pyrin siihen, että se sisältäisi mahdollisimman vähän esimerkiksi henkilöiden nimiä tai yhteystietoja, jotta tieto olisi mahdollisimman vähän muuttuvaa tai vanhentuvaa (Jämsä & Manninen 2000, 54).

Sovin tapaamisen henkilöstöpalveluissa työskentelevän toimistosihteerin kanssa lokakuussa 2009. Tarkoituksena oli käydä tarkemmin oppaan asiasisältöä läpi ja varmistaa tiedon oikeellisuus. Tämän tapaamisen perusteella tein useita pieniä muutoksia tekstiin. Esimerkiksi pohtimista aiheutti tapaturmiin liittyvän asiasisällön kirjaaminen ja ohjeistaminen sekä mitä lomakkeita työntekijän tulee täyttää ja tehdä mahdollisesta työtapaturmasta. Ongelmana koin alkuperäisen tekstin kirjoitusasuun. Julkisella puolella toimintaa säätelevät tarkasti ohjeet ja laki, jonka vuoksi alkuperäinen teksti on usein vaikeaa tulkita, ja tämän muokkaaminen ymmärrettävään muotoon oppaaseen koin ajoittain haasteelliseksi. Korjausta pyydettiin tekemään myös käyttämäni logoon, jonka olin saanut viestintäyksikön työntekijältä. Logo ei ollut virallinen, joten vaihdoin sen sihteeriltä saamaani oikeaan logoon.

Palautteen perusteella muokkasin ulkoasun lähes kokonaan uudelleen, koska luonnosversiossa olin käyttänyt pelkästään piirroskuvia. Sain toimeksiantajalta flyerin sähköisesti pdf-muodossa ja mainostoimistolta oli tarkistettu, että flyerin kuva ja pohja ovat vapaasti käytettävissäni. Halusin oppaan kanteen väriä ja lähdin muokkaamaan flyeristä kuvankäsittelyohjelmaa apuna käyttäen

taustaa oppaan kanteen. Tulostettuna tausta oli mielestäni aivan liian tumma. Tähän ongelmatilanteeseen sain apua viestintäyksikössä työskentelevältä henkilöltä, joka muotoili pohjaa kuvankäsittelyohjelmaa hyväksi käyttäen vaaleammaksi.

Viestintäyksikön työntekijä toimii Oulun yliopistollisessa sairaalassa, ja hänen tehtäviään ovat mm. intranetin sisällön ja ulkoasun suunnittelu, sen päivittäminen sekä tarvittaessa myös tilaisuuksien ja tilanteiden kuvaaminen sairaalassa. Häneltä sain käyttöni runsaasti sairaalassa ja sairaalan työntekijöistä otettuja kuvia, joista valitsin itse oppaaseen muutamia kuvia. Näiden kuvien käyttöön viestintäyksikön henkilö oli pyytänyt lupaa henkilöiltä kuvatessaan sairaalassa. Hän muokkasi valitsemiani kuvia sekä karttaa opasta varten toivomaani muotoon. Muut oppaan kuvat, jotka olivat työelämään liittyviä henkilöhahmoja, hain Internetistä ClipArtin kautta. Kuvavalinnan tulee lähteä jutun ideasta ja kuvan tai kuvituksen tulee liittyä juttuun (Loiri & Juholin 1998, 54).

Marraskuussa 2009 sovin tapaamisia toimeksiantajan eri edustajien, koulutuspäällikön sekä työhyvinvointipäällikön kanssa. Tarkastelimme oppaasta kappaleita, jotka kuuluivat heidän toimialueeseensa, esimerkiksi työhyvinvointi sekä ammattitaidon kehittäminen, joka käsittelee koulutusta. Tarkistimme tiedon oikeellisuutta ja kuuntelin heidän kommenttejaan kyseisiin tekstiosioihin. Työvapaisiin, sairauslomiin sekä palkanmaksuun liittyvän tekstin lähetin tarkistettavaksi henkilöstöpalveluissa työskentelevälle henkilöstösihteerille, joka on näiden edellä mainittujen asioiden asiantuntija. Hän tarkisti nämä osiot ja tein tarvittavat muutokset oppaaseen.

Tekstiä kirjoittaessani pyrin huomioimaan kohderyhmän, jolle opas on suunnattu. Tekstissä ei ole käytetty slangisanoja ja pyrin välttämään monimutkaisia virkkeitä (Torkkola, Heikkinen & Tiainen 2002, 42). Teksti on jäsennetty, että samaa asiasisältöä koskevat asiat ovat omissa kappaleissaan, joka tukee opasta lukevaa käyttäjää. Kappaleet olen otsikoinut niin, että lukija saa heti käsityksen siitä, mitä teksti käsittelee (Iisa, Piehl & Kankaanpää ym. 1999, 244). Tekstin fontiksi valitsin suomen kielen ja viestinnän lehtorin palautteesta huolimatta otsikoihin Poor Richardin ja tekstiin MyriadMM:n. Halusin täysin poikkeavan fontin perinteisen Arial-fontin tilalle. Mielestäni nämä olivat kuitenkin selkeitä ja helppolukuisia. Itse en havainnut liiaksi eroa näiden fonttien välillä. Otsikkofontin väriä muutin tummemmaksi, mutta halusin sen edelleen sinisen värisenä, koska opas on intranetissä värillisenä ja monistus myös tulostaa oppaan värillisenä.

Tekstiä oppaaseen tuli paljon. Pysin keventämään luettavuutta lisäämällä pieniä yksityiskohtaisia lisätietoja ajatuskupliin. Aiemmassa oppaassa teksti oli jaettu joka sivulla kahteen palstaan, joka mielestäni oli lukijalle epämukava lukea ja rauhattoman oloinen. Tämän vuoksi kirjoitin oppaan tekstin yhteen palstaan. Opas on aiemminkin ollut käytössä niin, että se luettavissa intranetissa mutta on mahdollista saada paperisena versiona. Oppaan sähköisen käytön vuoksi lisäsin tekstiin paljon hyperlinkkejä, jotka auttavat käyttäjää löytämään oikean tiedon ja tarvittavan lomakkeen intranetista tai Internetistä. Tämän lisäksi merkitsin oppaaseen myös osoitteita lisätietojen saamiseksi.

OYS:ssa käytössä olevassa flyerissa on käytetty lausetta ”Pohjoisen sykettä”, jonka tarkoituksena on antaa mielikuvaa sairaalan pohjoisesta sijainnista sekä sairaalan työn luonteesta. Tästä lauseesta sain ajatuksen oppaan nimeksi ”Mukaan sykkeeseen”, jonka tarkoituksena on viestittää, että uusi työntekijä tulee osaksi sairaalaa ja sen työyhteisöjä. Tästä lauseen antamasta mielikuvasta muokkasin myös haluamani näköisen kuvan piirrosohjelmaa käyttäen ekg-käyrästä ja siinä esiintyvistä sydämen lyönnistä, joka kuvaa sykettä. Tätä kuvaa käytin oppaan ylätunnisteessa sekä oppaan etusivulla.

Joulukuussa 2009 tapasin toimeksiantajaa ja pyysin mielipidettä oppaan versiosta. Tapaamisessa sain korjausehdotuksia sisällön järjestyksestä. Haluttiin, että tieto organisaatiosta tulisi olla ensimmäisenä oppaan alussa. Ajatuksena oli, ettei voi olla työpaikkaa ja työsuhdetta ellei ole organisaatiota ja toimintaan liittyviä sääntöjä ja sopimuksia. Myös vuoden 2010 alusta alkaen työterveyspalvelujen tarjoaja vaihtui ja sain tiedot uudesta työterveyshuollosta ja heidän yhteystiedoistaan, jotka muutin oppaaseen. Myös sisällön järjestyksen muutin toimeksiantajan toivomalla tavalla.

Esittelin valmiin version oppaasta toimeksiantajalle tammikuussa 2010. Tässä tapaamisessa pyydettiin vielä tarkennuksia asiasisältöihin, joita kävin läpi toimistosihteerin kanssa. Olin muotoillut sisällysluettelon niin, että siitä tuli yhden sivun mittainen. Sisällysluettelo käsitti mielestäni tärkeimmät pääasiat. Kuitenkin toimeksiantaja toivoi, että jokainen otsikko, joka oppaassa on, sisällytetään sisällysluetteloon. Heidän mielestään tämä palvelisi paremmin oppaan käyttäjää. Näiden muutosten jälkeen sovimme, että tällä versiolla tehdään kysely loppukäyttäjiltä kevään 2010 aikana ja kyselyn pohjalta saaduin tuloksin voidaan tehdä tarvittavia muutoksia. Kävin tammikuussa 2010 myös viestinnän lehtorin luona ohjauksessa. Hänen mukaansa tekstiä ja luettavaa on paljon

ja sisällön määrää olisi syytä miettiä. Kuitenkin keskustellessani toimeksiantajan edustajien kanssa, he eivät sisällön määrää halunneet enää vähentää, joten muutoksia oppaaseen en enää tehnyt.

Sovimme toimeksiantajan kanssa, että oppaan painatus tapahtuu Oulun yliopistollisessa sairaalassa toimivassa monistuskeskuksessa. Toimitin monistukseen valmiin oppaan A4-kokoisena Pdf-tiedostona ja tarkoitus oli, että ensimmäinen koeversio oppaasta tehtäisiin paperisena A5-kokoon. Tulostusvaiheessa ongelmaksi ilmeni kannen, tekstin ja kuvien värin muuttuminen alkuperäisestä sähköisestä versiosta. Tulos ei ollut tyydyttävä, joten tein itse useita erilaisia vaihtoehtoja eri väreillä, jolla pyrin saamaan toivotun lopputuloksen, onnistumatta siinä. Viimein monistuksen henkilökunta teki muutoksia tulostuksen säätöihin, jotta oppaan väristä saatiin hyvä. Ongelmaksi heidän mukaansa muodostuivat monistuksen vanhat kopiokoneet.

Totesin tulostuksen hyväksi ja tästä versiosta toimeksiantaja teetti käyttöönsä 300 kappaletta, josta osa oli tarkoitus käyttää uuden työntekijän perehdytysinfossa. Valmiiseen oppaaseen tuli sivuja enemmän kuin edelliseen oppaaseen, minkä vuoksi uudistetun oppaan tulostuskustannukset olivat vanhaa opasta suuremmat. Emme kuitenkaan halunneet jättää mitään asioita oppaasta pois ja toimeksiantaja hyväksyi oppaan tulostuksesta aiheutuvat kulut.

Kevään 2010 aikana OYS:ssa muuttui monistuspalveluiden tarjoaja, joten uuden yrityksen kanssa tehtiin uusi koeversio oppaasta varmistaaksemme, miltä lopullinen tulostus näyttää. Tehdyssä koeversiossa ei ilmennyt ongelmia. Toimeksiantajan hyväksytyä lopullisen opasversion, kesäkuussa 2010 toimitin monistuskeskukseen oppaan PDF -muotoisena. Yksiköt ja keskusvarasto voivat halutessaan tilata itselleen haluamansa määrän kopioita. Tätä tapaa on noudatettu myös aiemman oppaan kohdalla. Toimeksiantajalle olen antanut opaslehtisen tekijänoikeudet, jotta he halutessaan voivat tehdä myöhemmin muutoksia opaslehtisen sisältöön ja ulkoasuun.

5 PROJEKTIN ARVIOINTI

Projektin arvioinnin jaoin kolmeen osaan: palautteeseen loppukäyttäjiltä sekä omaan arviooni tuotteesta ja opinnäytetyöprojektista. Oma arviointini tapahtuu omien oppimis- ja muiden tavoitteiden pohjalta. Jämsän ja Mannisen (2000, 80) mukaan tuotemuotojen kehittelyn eri vaiheissa tarvitaan palautetta ja arviointia. Parhaita keinoja on koekäyttää tai esiteltä tuotetta sen valmisteluvaiheessa. Koekäyttäjiä voivat olla tuotekehitysprosessiin osallistuvat, tuotteen tilaajat ja asiakkaat. Tässä projektissa ihanteellisin testaaja ja toimeksiantajan toivoma oli lopullinen käyttäjä, uusi työntekijä, joka aloittaa työn organisaatiossa.

5.1 Palautteen kerääminen

Palautteen keräämiselle tuli mahdollisuus toimeksiantajan ilmoittaessa loppuvuodesta 2009, että huhtikuussa 2010 pidetään uusille työntekijöille perehdytystilaisuus Oulun yliopistollisessa sairaalassa, jossa on mahdollista jakaa opas osallistujille ja pyytää heitä osallistumaan kyselyyn. Sain tilaisuuden koota ensiarvoisen tärkeää tietoa siitä, mitä mieltä uuden oppaan sisällöstä ja ulkoasusta ollaan ja miten se palvelee uutta työntekijää.

Kysely työntekijän oppaasta päätettiin toteuttaa Webropol-järjestelmällä, joka oli toimeksiantajan toivomus. Webropol on Internetissä toimiva sovellus, jolla on helppo suunnitella ja toteuttaa kyselyjä ja siihen kirjaututaan erillisellä käyttäjätunnuksella osoitteessa www.webropol.com. Toimeksiantajalla oli tunnukset tähän sovellukseen, jotka sain käyttööni kyselyä varten. Suunnittelin kysymykset (liite 1) ensin paperille, jotka kävin läpi toimeksiantajan sekä ohjaavan opettajan kanssa. Kysymysten hyväksynnän jälkeen siirsin ne Webropol-järjestelmään, ja lisäksi muotoilin sähköpostiin saatekirjeen (liite 2) kyselyä varten.

Koska yhtenä tavoitteenani oli, että uuden työntekijän oppaan tulisi palvella kaikkia työntekijöitä ammattiryhmästä tai työnkuvasta riippumatta, olin yhteydessä eri yksiköiden esimiehiin esimerkiksi sairaalahuoltopalveluissa. Pyysin esimiehiä kartoittamaan kevään uudet työntekijät ja kysymään heiltä halukkuutta osallistua kyselyyn. Mikäli he suostuivat, sain työntekijän

sähköpostiosoitteen esimiehen kautta. Tällä halusin varmistaa, että saan palautetta myös muulta kuin hoitohenkilökunnalta.

Perehdytyspäivä järjestettiin 20.4.2010 sairaalan luentosalissa. Tilaisuuden aluksi hallinnollinen ylihoitaja toivotti tervetulleiksi osallistujat. Sen jälkeen minulla oli tilaisuus kertoa päivitetystä oppaasta sekä pyytää heitä osallistumaan kyselyyn. Korostin, että kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista. Keräsin osallistujilta erilliseen listaan heidän sähköpostiosoitteensa ja kerroin lähettäväni ohjeen ja linkin, josta osallistuja pääsisi vastaamaan kyselyyn. Sain yhteystiedot 90 osallistujalta, joille lähetin 17.5.2010 viestin kyselystä. Vastauksia määräaikaan 31.5.2010 mennessä tuli 8. Tavoitteenani oli saada useamman osallistujan mielipide, joten lähetin 8.6.2010 uuden sähköpostiviestin ja muistutuksen kyselyyn osallistumisesta. Tällä sain 28 vastausta lisää.

Ensimmäinen kysymys oli asteikkoon perustuva kysymys, jossa pyysin vastaajaa arvioimaan väitteiden paikkaansa pitävyyttä. Väitteet olivat seuraavat:

Väite 1: oppaassa on riittävästi tietoa uudelle työntekijälle.

Väite 2: uutena työntekijänä pystyn hyödyntämään opasta hyvin.

Väite 3: asiat on esitetty ymmärrettävästi.

Väite 4: asiat etenevät loogisessa järjestyksessä.

Väite 5: oppaassa käytetty kieli on selkeää.

Väite 6: oppaan kuvitus on riittävä.

Väite 7: oppaan ulkoasu ja sisältö viestivät vetovoimaisesta työpaikasta.

Arviointiasteikoksi tähän kysymykseen määrittelin vaihtoehdot: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä.

Toinen kysymys, mitä tietoa haluaisit oppaaseen lisää ja *kolmas kysymys*, mitä parannusehdotuksia antaisin sisältöön tai ulkoasuun, olivat avoimia kysymyksiä. *Neljäs kysymys* kuului: Olet saanut oppaan paperiversiona, olisitko toivonut oppaan mieluummin sähköisenä. Vastausvaihtoehdot tähän olivat kyllä ja ei. *Viides kysymys* liittyi edelliseen neljänteen kysymykseen. Jos vastasit kyllä, miksi haluaisit oppaan sähköisenä. Viimeisenä *kuudentena kysymyksenä* oli vapaa kysymys: mitä muuta haluaisit kertoa oppaasta. Ensimmäistä kysymystä lukuun ottamatta muut kysymykset (2-6) olivat vastaajille vapaaehtoisia.

5.2 Kyselyn tulokset

Kyselyn etuna on se, että palautteen ja arvioinnin antajiksi on mahdollista saada useita henkilöitä ja heiltä voidaan kysyä monia asioita. Haittana voi olla kato eli vastaamattomuus sekä tilanne, jossa ei voida varmistaa, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 190.) Lähettämäni kyselyyn vastasi lopulta yhteensä 36 vastaajaa. Projektin alkuvaiheessa suunnittelin kahden tai kolmen henkilön käyttämistä kyselyyn, joten olin vastaajien määrään erittäin tyytyväinen. Tällä tavalla sain kuitenkin useamman henkilön mielipiteen oppaasta.

Lähes 95 % vastanneista koki, että tietoa oppaassa oli riittävästi ja 94 % oli sitä mieltä, että he pystyvät hyödyntämään opasta hyvin heidän työsuhteensa aikana. (Taulukko 1.) Kaikki vastanneet olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että asiat oli esitetty ymmärrettävästi, kuten myös asioiden järjestys heidän mielestään oli looginen. Oppaassa käytetyn kielen selkeys ja kuvituksen riittävyys jakautuivat samalla tavalla vastaajien kesken, 69 % olivat täysin samaa mieltä ja 30 % jokseenkin samaa mieltä. Eriäviä mielipiteitä ei ollut näissä väitteissä lainkaan. Ensimmäisen kysymyksen viimeinen väite jakoi eniten mielipiteitä. Puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 39 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että oppaan ulkoasu ja sisältö viestivät vetovoimaisesta työpai-kasta. Kolme vastannutta ei antanut mielipidettä asiaan ja yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä.

TAULUKKO 1. Vastaajien arviot oppaan sisällöstä

	Täysin sama mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Oppaassa on riittävästi tietoa uudelle työntekijälle	68 % 24	29 % 10	3 % 1	3 % 1	0 % 0
Uutena työntekijänä pystyn hyödyntämään opasta hyvin	58 % 21	36 % 13	6 % 2	0 % 0	0 % 0
Asiat on esitetty ymmärrettävästi	67 % 24	33 % 12	0 % 0	0 % 0	0 % 0
Asiat etenevät loogisessa järjestyksessä	58 % 21	42 % 15	0 % 0	0 % 0	0 % 0
Oppaassa käytetty kieli on selkeää	69 % 25	31 % 11	0 % 0	0 % 0	0 % 0
Oppaan kuvitus on riittävä	69 % 25	31 % 11	0 % 0	0 % 0	0 % 0
Oppaan ulkoasu ja sisältö viestivät vetovoimaisesti työpaikasta	50 % 18	39 % 14	8 % 3	3 % 1	0 % 0

Toisessa kysymyksessä, mitä tietoa haluaisit lisää, vastaajista yhdeksän kommentoi tähän kysymykseen. Heidän mielestään oppaassa oli tarvittava tieto siitä, mitä työntekijä alkuvaiheessa tarvitsee. Vastaajat kokivat, että kysymyksiä syntyy työsuhteen edetessä, joihin esimerkiksi esimiehiltä saa tietoa lisää. Yksi vastaajista olisi toivonut isyyslomasta mainintaa sekä yksi tiivistä luetteloa sairaalan osastoista ja siitä, minkälaisia potilaita kyseisillä osastoilla hoidetaan. Lisäksi vielä toivottiin karttaa ja parempaa sairaalan pohjapiirrosta ja käytävien värikoodien selvennystä.

Kyselyyn vastanneista kuusi oli antanut parannusehdotuksia. Oppaassa ehdotettiin käytettäväksi suurempaa tekstiä sekä osaa vastaajista oppaassa käytetyt kuvat eivät miellyttäneet.

Yksi vastaajista kertoi, että asia on selitetty tarpeeksi lyhyesti ja ytimekkäästi, mutta joissakin tilanteissa lause tuntui ”tylyltä”, johon hän ehdotti parannusta. Yksi vastaajista koki tekstin asiallisen sujuvaksi ja käytetyt valokuvat olivat sisältöön sopivia sekä tekstin rytmitys oli hyvä. Hän myös koki, ettei opas ollut raskasta luettavaa ja hän löysi siitä haluamansa tiedon. Toisaalta hän koki sisäsivuilla käytettyjen pilvikuvioiden määrän turhan suureksi.

Neljännessä kysymyksessä todettiin vastaajan saaneen oppaan paperiversiona, ja heiltä kysyttiin olisivatko he toivoneet oppaan mieluummin sähköisessä muodossa. Vastaajista 31 (89 %) oli sitä mieltä, etteivät he olisi halunneet sähköistä versiota, kun taas vastaajista 4 (11 %) vastasi, että olisivat halunneet oppaan mieluummin sähköisenä. Jatkokysymyksenä tähän haluttiin mielipide, miksi vastaaja halusi oppaan sähköisenä. Tähän kysymykseen oli vastannut kolme vastaajaa. Yksi heistä totesi, että sähköisenä versiona oppaan voisi tallentaa ja se olisi nopeasti saatavilla, kun taas kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että molemmat versiot olisi hyvä olla olemassa.

Palautteenantajia pyydettiin vastaamaan avoimesti, mitä he haluavat kertoa oppaasta. Tähän vastauksia oli antanut kymmenen vastaajaa. Yksi heistä koki, että on hyvä saada opas heti työsuhteen alussa, ja hänen mielestään sähköisen oppaan tueksi tarvittiin myös paperinen versio. Jaettu opas oli hänen mielestään sopivan kokoinen. Viisi vastaajaa koki, että opas sisältää riittävän paljon tietoa, osaa tietoa tarvitaan myöhemmin työsuhteen aikana ja oppaasta näitä asioita voi tarkistaa. Lisäksi yksi antoi palautetta oppaassa olevasta kartasta, jonka hän koki selityksineen hyväksi. Kaksi vastaajista antoi palautetta kuvituksesta ja ulkoasusta, joiden he kokivat olevan hienot ja selkeät. Lisäksi yksi vastaaja koki, että saadessaan perehdytystilaisuudessa uuden työntekijän oppaan, se antaa positiivisen kuvan sairaalasta työnantajana.

Yhteenvetona kyselyn vastauksista voin päätellä, että käyttäjät ovat tyytyväisiä uuden työntekijän oppaaseen. Kysymyksissä 2 – 6 kyselyyn vastanneet antoivat yksittäisiä mielipiteitä ulkoasusta ja käyttämistäni kuvista, jotka eivät miellyttäneet vastaajaa, mutta näiden perusteella en halunnut, eikä myöskään toimeksiantaja nähnyt tarpeelliseksi tehdä muutoksia. Yksi vastaaja myös toivoi suurempaa fonttikokoa tekstiin, jonka totesin myös itse tarpeelliseksi. Mikäli kokoa olisi suurennettu, olisi sivuja oppaaseen tullut lisää ja tämä vastaavasti olisi lisännyt monistuskuluja. Tähän ratkaisuna on sähköinen versio, joka on tulostettavissa intranetistä A4-kokoisena, jossa fonttikoko on suurempi.

Yksittäiset vastaajat toivoivat osastoluetteloa tai käytävien selosteita. Näitä en nähnyt tarpeelliseksi tuoda oppaaseen, koska se olisi myös lisännyt sivujen lukumäärää. Lisäksi viimeisten vuosien aikana on jonkin verran tapahtunut muutoksia osastojen potilasryhmissä, sekä osastojen paikat ovat vaihtuneet. Näiden tietojen ajan tasalla pitäminen olisi tuonut lisää työtä oppaan päivittämiseen. Yksi vastaajista kertoi osan lauseista kuulostavan ”tylyiltä” ollessaan niin lyhyitä, mutta opasta lukiessani en havainnut näitä kohtia ja vastaaja ei ollut antanut palautteessaan esimerkkiä tällaisesta lauseesta. Toisaalta oppaan tekstin halusin olla ohjaava ja halusin kertoa asiat lyhyesti ja ytimekkäästi.

5.3 Valmiin oppaan itsearviointi

Uuden työntekijä oppaan sisältö rakentui mielestäni aika luontevasti, koska käytössäni oli paljon erilaista materiaalia sekä sähköisesti intranetista että vanha opas. Niitä pystyin hyödyntämään, kun päivitin oppaan sisältöä. Projektin aikana vanhaa opasta verrattiin tukiryhmään kuuluvan henkilön puolelta hieman liikaakin uuden päivitetyn oppaan sisältöön, joka rajoitti sisällön muokkaamista. Olisin halunnut vähentää oppaan sisältöä kuitenkin niin, että olisin ohjannut uutta työntekijää hakemaan puuttuvaa tietoa esimerkiksi intranetista. Tämä minun olisi pitänyt rajata tarkemmin toimeksiantajan kanssa projektista sopiessani.

Tunsin sairaalan työnantajana jo ennestään ja tiesin, minkälaisessa ympäristössä uusi työntekijä työskentelee. Osasin myös hahmottaa, mitä tietoa uusi työntekijä tarvitsee tullessaan työhön sairaalaan. Olen itse työskennellyt hyvin erilaisten ammattiryhmien kanssa, joten heidänkin työnkuvansa kohtalainen tuntemus auttoi hahmottamaan ja arvioimaan kriittisesti sisältöä niin, että opas sopi jokaiselle työntekijälle sairaalassa. Nämä asiat helpottivat oppaan päivittämistä, mutta toisaalta saattoivat osittain rajatakin oppaan sisällön hahmottamista. Käytin oppaan päivittämiseen runsaasti aikaa, koska halusin siitä laadukkaan ja toimeksiantajan tarpeita vastaavan. Työn tuottaminen oli kiinnostavaa ja inspiroivaa, motivaatio pysyi hyvin yllä, kun opas alkoi hahmottua ja rakentua kokonaisuudeksi. Projektin aikana positiivista oli nähdä työn tulos ja konkreettinen tuotos ja muutos entiseen oppaaseen. Projektin aikana tuli myös selkeästi esille, että tällaista opasta tarvitaan edelleenkin.

Tavoitteeni oli tarkistaa, päivittää ja muokata uudelleen uuden työntekijän opas, joka sisältää tärkeitä ja oleellisia asioita. Mielestäni tämä tavoite täyttyi, sain oppaasta mielenkiintoisen ja selkeän tietolähteen, johon lukijan on mukava tutustua organisaatiossa työskennellessään. Oppaan sisältö on mielestäni kattava, asiat etenevät johdonmukaisesti ja mielestäni opas viestii työntekijälle, että hän on osa tulevaa yhteisöä. Opas sisältää myös työntekijälle tärkeitä ja oleelliset asiat, joita hän tarvitsee työsuhteensa alussa ja sen aikana. Ulkoasun päivittämiseen olen erittäin tyytyväinen. *Tavoitteena* oli, että tyyli on työntekijälähtöinen ja se antaa kuvan vetovoimaisesta organisaatiosta työntekijälle. Sain mielestäni ulkoasuun nykyaikaisuutta ja yhteneväisyyttä rekrytointitoimistolle tehdyn materiaalin mukaisesti. Uudistettu ulkoasu viestii vanhaa opasta enemmän nykypäivää, koska oppaassa on käytetty uusia valokuvia kannessa ja sisällön havainnollistamiseen värejä aiempaa enemmän.

Tavoitteeni oli myös, että opas olisi työntekijän saatavissa sekä vihkomuotoisena että sähköisenä. Toimeksiantajan hyväksytyä oppaan lähetin sen sähköisessä muodossa intranet-toimittajalle. Hän vei sen luettavaksi sairaalan intranetiin. Tämän lisäksi opas on tilattavissa yksiköihin keskusvarastosta. *Toiminnallisena tavoitteena* on sekä uuden työntekijän että perehdytyksen antavan henkilön saama hyöty. Koen, että oppaasta tuli hyvä työväline käytettäväksi eri tilanteissa työntekijää perehdytettäessä. Rekrytointiyksikön työntekijöiltä saamani palautteen mukaan he ovat jo hyödyntäneet opasta työssään, joten opas on käytössä Oulun yliopistollisessa sairaalassa. Tämän vuoksi voin todeta, että nämä tavoitteet ovat ainakin osin jo toteutuneet.

Pyysin palautetta toimeksiantajalta valmiista oppaasta. Palautetta sain useammalta projektissa mukana olleelta henkilöltä. Heidän mielestään uuden työntekijän opas on tullut sekä visuaalisesti että sisällöltään nykyaikaan. Se on työntekijän näköinen opas ja tiedolliselta arvoltaan suurempi kuin entinen opas. He olivat tyytyväisiä siihen, että uuteen päivitettyyn oppaaseen oli tullut myös uusia ominaisuuksia, kuten muistilista työntekijän tueksi. He olivat myös tarkastelleet käyttäjiltä saamaani palautetta ja kokivat myös tärkeänä näiden antaman palautteen, mutta mitään muutoksia lopulliseen versioon ei tehty. Visuaalisesti opasta on miellyttävä lukea ja vaikka sivuja oppaaseen tuli enemmän kuin vanhemmassa versiossa, he kokivat, että tämä panostus on pieni uutta työntekijää ajatellen.

5.4 Opinnäytetyöprojektin arviointi

Kun huomioidaan, että opinnäytetyönä suorittamani tuotekehitysprojekti oli minulle ensimmäinen, koen onnistuneeni siinä kohtalaisen hyvin. Prosessi oli monivaiheinen ja sen läpivieminen oli ajoittain työlästä, koska jouduin perehtymään rekrytointiprosessin ohella tuotekehitykseen ja sen eri vaiheisiin. Tämän lisäksi tein opinnäytetyötä oman päivätyöni ohessa ja tämä vaikutti työni edistymiseen. Aikatauluni on siirtynyt reilusti eteenpäin suunnitelmasta. Suunnittelin aikatauluni projektisuunnitelmaa tehdessä, mutta opiskellessani omaan tahtiini kontaktini kouluun oli vähäistä enkä pysynyt suunnitelmassani. Tähän ratkaisuna olisi ollut esimerkiksi opettajan kanssa tavatessani seuraavan tapaamisen sopiminen jo etukäteen, mikä olisi tukenut aikataulussa pysymistä.

Oppimistavoitteeni oli perehtyä rekrytointiprosessiin ja sen merkitykseen organisaatiolle. Tämä tavoite on mielestäni täyttynyt erittäin hyvin. Olin perehtynyt rekrytointiin jo itse aiemmin työssäni jonkin verran, mutta projektin aikana perehtyessäni kirjallisuuden rekrytointista olen saanut syvennettyä tietoa mm. työsuhdetta koskeviin asioihin sekä rekrytointiprosessiin. Projektin aikana minulle selkeni rekrytointiprosessiin liittyvät eri vaiheet, rekrytointin tärkeys organisaation strategiassa ja eri vaiheiden merkitys työntekijän sitoutumiseen työpaikkaansa. Olen pystynyt hyödyntämään oppimaani myös varsinaisessa työssäni. *Toinen tavoitteeni* oli oppia projektityöskentelyä, ja tämä työ on konkretisoitunut projektin eri vaiheet ja sen etenemisen. Uskon, että kokemus opinnäytetyön suorittamisesta on avannut tietä analyttiseen tiedon käsittelyyn ja kehittänyt ja antanut tietoa ja välineitä projektityöskentelyyn. Lisäksi koen oppineeni tuotemuotoisen opinnäytetyön tekemisen sekä varsinaisen tuotteen tekemisen ja tuottamisen. Projektin aikana tuotekehityksen vaiheet oli helppo sisäistää, mutta haastetta tuotekehitysprosessiin toi se, että aikaisempi tuote oli jo olemassa, enkä päässyt uudistamaan sitä samalla tavalla, jos olisin tuottanut aivan uuden tuotteen. Kaiken kaikkiaan suoriuduin varsinaisesta tuotekehitysvaiheesta hyvin. Koen projektin vahvistaneen kehittämisosaamistani ja saamani opin avulla materiaalin tuottaminen on jatkossa hieman helpompaa.

Opinnäytetyön tekeminen oli kaksi vuotta kestävä ja monivaiheinen prosessi. Se alkoi kokonaisuudessaan tammikuussa 2009, jolloin teimme tarvittavat sopimukset toimeksiantajan kanssa. Sain aiheen itselleni luontevasti työpaikaltani. Samanaikaisesti aloin tehdä projektisuunnitelmaa. Projektisuunnitelman työstämisen vaihe oli pitkä ja erinäisten omien aikataulumuutosten vuoksi esitin ja sain hyväksytyksi sen vasta keväällä 2010. Vaikkakin olen projektissa työskennellyt, en

ole tätä vaihetta konkreettisesti aiemmin työstänyt ja projektin vaiheiden sisäistäminen ja suunnitelman tekeminen oli alkuun haastavaa.

Varsinaisen oppaan työstämisen aloitin keväällä 2009. Se oli työläs ja haastava, mutta mielenkiintoisin vaihe koko projektissa. Vaikka tämä vaihe kesti pitkään, jaksoin työskennellä mielestäni sen hyväksi pitkäjänteisesti. Välillä palautteen saamisen jälkeen ajoittain tuntui haastavalta lähteä tekemään jälleen uusia korjauksia. Projektin eri vaiheita tein ehkä liaksikin päällekkäin, ja tämä varmasti yhtenä vaikeutti aikataulua ja siinä pysymistä. Se, etten tehnyt itselleni tarkkaa aikataulua, ei ollut järkevää. Etenin työssä omien voimavarojen ja jaksamisen tahtiin, mutta aikataulu olisi ollut hyvä suunnitella tarkemmin. Projektin aikana tulee usein vastaan yllättäviä tilanteita projektin ulkopuolella ja oli mielestäni haaste viedä projektia läpi yksin. Jos minulla olisi ollut pari tekemässä työtä, ehkä se olisi motivoinut ja haastanutkin panostamaan enemmän prosessin läpiviemiseen.

Eriyisenä haasteena projektissa oli teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen. Hankaluutena koin aiheen rajaamisen, johon kului paljon aikaa ennen sen selkiytymistä. Hankaluutta tuotti myös se, että terveydenhuoltoalalta rekrytointiin liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta on vähän (Koskimaa 2006, 118). Lähes kaikki kirjallisuus on kirjoitettu liiketalouden näkökulmasta. Loppuraportin työstäminen vaatii yllättäen runsaasti aikaa ja pohdintaa. Kirjoitin raporttia oppaan tekemisen ohella, josta koin olevan hyötyä. En kuitenkaan jatkanut tätä koko projektin ajan ja jouduinkin palauttamaan mieleeni tehtyjä ratkaisuja päiväkirjani perusteella. Projektin aikana kirjoittamiseen tuli taukoja ja uudelleen orientoituminen asiaan vaati yllättävän paljon aikaa. Myös motivaation löytäminen projektin eteenpäinviemiseksi vaati työtä. Viitekehyksen ja raportin kirjoittamisvaiheessa reflektiivisen otteen löytäminen oli haastavaa. Myös se, että näiden kirjoittamiseen kului runsaasti aikaa, aiheutti tilanteen, jossa teksti oli paikoin irrallista ja olin kertonut asioita toistuvasti hieman eri näkökulmista. Se antoi tekstistä sekavan vaikutelman. Näiden yhdistäminen loogiseksi kokonaisuudeksi oli ajoittain hankalaa, mutta ohjauksen avulla koen, että sain kirjattua oikeat asiat sekä viitekehukseen että raporttiin ja päässeeni itseäni tyydyttävään ratkaisuun.

Hirsjärven ym. mukaan (2007, 32) mukaan tekstin luettaminen ulkopuolisilla lukijoilla on tärkeää, sillä kirjoittaja urautuu nopeasti omiin näkökulmiinsa ja omaan ilmaisuunsa. Raportin ja viitekehyksen kirjoittamisen loppuvaiheessa kysyin ulkopuolisten mielipidettä jo syntyneestä tekstistä ja sain tärkeitä kommentteja siitä, olinko ilmaissut asian oikein ja helposti luettavalla tavalla.

Projektin kustannusarvio pysyi suunnitelmissa. Käytin projektiin henkilötyöaikaa arvioitua enemmän, mutta palkkakustannuksia projektissa ei maksettu. Tulostuskustannukset olivat suurimmat ja niistä vastasi toimeksiantaja. Ensimmäisiä monistuksessa tehtyjä versioita sairaalassa toimiva monistusyritys teki ilman kustannuksia. Myös versiot, joita jouduttiin tekemään värien muutoksien vuoksi, olivat maksuttomia. Muista kustannuksista vastasin itse, lukuun ottamatta monistuspapereita, jotka sain toimeksiantajalta.

Opinnäytetyönprosessiini vaikutti vahvasti yhteistyön onnistuminen eri toimijoiden kanssa. Ohjaajilta opettajilta sain neuvoa ja ohjausta projektin aikana aina, kun sitä tarvitsin ja koin tärkeiksi nämä ohjaus- ja palautekeskustelut heidän kanssaan. Jälkikäteen arvioidessani projektia olisi pitänyt sopia vielä enemmän ohjausajoja kirjoittamiseen liittyvien hankaluuksien vuoksi. Olisin ehkä säästänyt aikaa ja vienyt kirjoittamista heti oikeaan suuntaan. Lisäksi motivaation säilyminen ja aikataulussa pysyminen olisi todennäköisesti ollut helpompaa. Yhteistyötaho on ollut hyvin mukana projektissani, ja olen saanut heiltä kannustusta ja ohjausta sen aikana. He olivat kiinnostuneita työstäni ja työskentely heidän kanssaan on ollut antoisaa ja luontevaa ja sujui hyvin. Olen saanut hyvin kaipaamaani palautetta projektin eri vaiheissa ja mielestäni sain riittävästi aikaa ja tapaamisia toimeksiantajan eri henkilöiden kanssa, mikä edesauttoi työn eteenpäin viemistä. Aikataulujen yhteensovittaminen sujui hyvin. Näkemyseroja projektin aikana tuli esille, mutta näistä selvisin keskustelemalla ja pääsimme yhteisymmärrykseen molemminpuolisia kompromisseja tekemällä. Näitä tilanteita tulee vastaan myös työelämän eri tilanteissa ja projekteissa, joten kokemus oli tämän vuoksi opettavainen. Ilman yhteistyötä ja yhteistä työpanosta opas ei olisi muotoutunut vastaamaan tarvetta niin hyvin kuin se nyt vastaa.

Laatua prosessissa lisää se, että kuuntelin toimeksiantajan toiveita oppaasta palautekeskusteluiden aikana sekä lopullisen tuotteen käyttäjiltä tekemäni kyselyn avulla. Jämsän ja Mannisen (2000, 127) mukaan laadukas tuote käyttäjän näkökulmasta vastaa hänen tarpeisiinsa, ja se aiheuttaa muita vähemmän kielteistä palautetta ja korjaustarvetta. Kyselystä saamani palautteen perusteella vastaajat olivat sitä mieltä, että he saavat siitä oleellisen tiedon, eikä kielteistä palautetta tai korjausehdotuksia tullut juuri ollenkaan. Tämän vuoksi voin ajatella näiden laatukriteereiden täyttyneen.

6 POHDINTA

Terveysthuoltoalalla haasteina ovat ammattihenkilöstön saatavuus ja osaaminen sekä henkilöstön sitouttaminen työhönsä. Ennen työntekijät pysyivät samassa työpaikassa vuosikymmeniä, nykyään he vaihtavat herkemmin työpaikkaa, paikkakuntaa tai jopa ammattialaa. Airaksinen (2010) toteaa luennossaan, että tulevaa sukupolvea, joka työelämään on tulossa, kutsutaan Y-sukupolveksi. Näiden työnhakijoiden lähtökohdat ovat aivan erilaiset kuin ”suurten ikäluokkien” työntekijöiden, mikä luo haasteita tulevaisuuden rekrytointiin. Y-sukupolvi korostaa työilmapiirin merkitystä sekä vapaa-aikaa arvostetaan eri tavalla. He haluavat työltään mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä, pelkkä toimeentulo ei riitä. Valmistuttuaan he haluavat kokeilla erilaisia tehtäviä ja erilaisissa yksiköissä työskentelyä ennen sitoutumistaan. Organisaatioiden on valmistauduttava vastaamaan näihin haasteisiin.

Lukiessani eri lähteitä tulevaisuuden tilanne vaikuttaa siltä, etteivät omat kansalaisemme riitä työvoimaksi, ellemmehä kehitä organisaation toimintoja ja prosesseja. Maahanmuuttajien osuus Suomen työväestössä tulee kuitenkin kasvamaan. Mielestäni olisi tärkeää luoda toimiva järjestelmä, joka on joustava ja tukee ulkomaalaistaustaisen henkilön työllistymistä, varsinkin mikäli hänellä on jo ammattitutkinto kotimaastaan. Eri tahojen olisi tärkeää tehdä keskenään yhteistyötä tämän puolesta ja työnantajaorganisaatioiden tulisi tähän myös sitoutua. Organisaatioiden sisällä esimies- ja työntekijätasolla tulisi muuttaa asenteita ja ajatuksia niin, että ulkomaalaistaustaiset pääsisivät helpommin organisaatioon sisään ja tekemään ammattiaan vastaavaa työtä. Terveysthuoltoalalla suomen kielen taitaminen on edellytys, jonka vuoksi täytyy luoda riittävästi koulutusta, jolla henkilö pystyy oppimaan suomen kielen taidon. Tämän lisäksi oppilaitoksilla tulisi olla selkeä järjestelmä, jolla henkilö pystyy oman tutkintonsa päivittämään Suomeen kelpaavaksi.

Työvoimapulaan ei ratkaisua varmasti löydetä pelkästään palkkaamalla työntekijöitä, vaan täytyy miettiä myös palvelurakenteen muutoksia ja organisaatioissa eri toimijoiden uusia yhteistyö- ja toimintatapoja. Jotta tähän päästään, on organisaatioissa oltava henkilö, visionääri, joka lähtee edellä mainittuja asioita ajamaan ja viemään eteenpäin. Tämän henkilön, yleensä johtajan, osa ei ole helppo. Miten yhdistää esimerkiksi hoitotyössä säästöt ja samaan aikaan kasvava palveluntarve? Kun on pitkään työskennellyt tietyllä tavalla, on työntekijöiden vaikea nähdä uusia vaihtoehtoja tehdä työtä. Toiminnan muutokset aiheuttavat varmasti epätietoisuutta, tyytymättömyyttä ja

pelkoja tulevan työn ja työsuhteen puolesta. Myös työntekijöiden tulisi ymmärtää tulevaisuuden haasteet, mutta näkevätkö he asioita kuitenkin niin laaja-alaisesti. Tarvitseeko heidän nähdäkään? Näiden tekijöiden vuoksi informaatio, tiedottaminen ja kouluttaminen tulisi organisaatiossa hoitaa hyvin. Johtajatasolta lähtevät visiot, ajatukset, säästötavoitteet ja syyt täytyisi saavuttaa niin lähiesimies- kuin työntekijätasonkin.

Yhtenä ratkaisuna tulevaisuuden haasteisiin Kejonen (2010) luennessaan pitääkin työnjaon uudistamista ja tarkistamista. Hän toteaa, että nykyiset tehtäväkuvat tulee tarkistaa niin, että hoitohenkilökunnan työpanosta vapautettaisiin esimerkiksi logistiikkaan ja sairaalahuoltoon liittyvistä tehtävistä hoitotyöhön. Toisaalta myös mietitään järkevää työnjakoa eri hoitoalan ammattilaisten, kuten sairaanhoitajan ja farmaseutin tai sairaanhoitajan ja lähihoitajan välillä. Toisena ratkaisuna hän kertoo työntekijän sitoutumiseen panostamisen. Tähän päästään huolellisella, hyvällä perehdytyksellä, mentoroinnilla sekä työntekijän ammatillisen urakehityksen mahdollistamisella. Toiminnan muutokset vaikuttavat varmasti myös organisaation mielikuvaan, imagoon työntekijöiden ja työnhakijoiden keskuudessa. Tärkeää olisikin luoda myönteinen ilmapiiri tehdä työtä ja kiinnittää entistä enemmän huomiota myös esimiestyöhön.

Mielestäni rekrytointi on aiheena hyvin ajankohtainen, ja tämä näkyy myös sairaalan johdon puheissa ja luennoissa. Sairaalassa tähän on kiinnitetty huomiota entistä enemmän, ja toimenpiteitä tämän haasteen vastaamiseen on jo käynnistetty. Muutos aiemmin tässä kappaleessa mainittujen suurten asioiden kohdalla on pitkä ja vaatii ponnisteluja, mutta muutos lähtee pienistä asioista. Mielestäni opas liittyy kiinteästi rekrytointiprosessiin yliopistollisessa sairaalassa. Vaikka yksittäinen opas onkin pieni osatekijä, uskon, että se on yksi perehdyttämisen työväline monen muun rinnalla, kuten myös yksi työväline maineen luomisessa.

Pyysin arviointia toimeksiantajalta valmistuneesta oppaasta. Sain useilta projektiin osallistuneilta kiitosta ja palautetta työstäni. Sähköpostin välityksellä palautetta antoivat myös muut sairaalassa työskentelevät henkilöt, jotka eivät varsinaisesti projektiin osallistuneetkaan. Koen sekä toimeksiantajan että lopullisen käyttäjän palautteen tärkeimmäksi, sillä uuden työntekijän opas on tehty juuri heidän käyttöönsä ja heidän tarpeisiinsa.

Ensimmäisenä jatkokehittämisehdotuksena työlleni on tehdä kyselyä oppaan käytöstä ja sen toimivuudesta. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi opinnäytetyönä ottamalla haastattelujen ja kyse-

lyiden avulla selvää, miten ja missä tilanteessa opasta käytetään tai käytetäänkö sitä eri yksiköissä samalla tavalla. Toisena kehittämisehdotuksena on kartoittaa esimiehen mielipidettä ja näkökulma oppaan sisällöstä ja sen hyödyllisyydestä perehdytysprosessissa.

Yhteiskunnassa vallitsevan työvoiman saatavuuden kehityksen vuoksi kolmantena kehittämisehdotuksena mielestäni olisi hyvä arvioida rekrytointiprosessia ja sen toimivuutta Oulun yliopistollisessa sairaalassa. Keskitetyn rekrytinnin toiminta on uutta sairaalassa, minkä vuoksi neljäntenä kehittämisehdotuksena tulisi kartoittaa rekrytinnin toimintaa eri toimijoiden, kuten työnhakijoiden, työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta.

LÄHTEET

Airaksinen, P. 2010. Uuden sukupolven työntekijät rekrytinnin haasteena. Rekrytoija 2010- päivät 9-10.11.2010. Oulun yliopistollinen sairaala.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu. Otava.

Ilisa, K., Piehl, A. & Kankaanpää, S. 1999. Tekstintekijän käsikirja. Jyväskylä. Gummerus.

Jämsä, K., Manninen, E. 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Vantaa. Tammi.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. painos. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kejonen, P. 2010. Organisaation keinot vastata uuden sukupolven rekrytointihaasteisiin. Rekrytoija 2010- päivät 9-10.11.2010. Oulun yliopistollinen sairaala.

Koskimaa, T. 2006. Rekrytointia kunnallisessa liikelaitoksessa. Teoksessa Miettinen, M., Hopia, H., Koponen, L. & Wilskman, K. 2006. Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Suomen sairaanhoitoliitto ry. Gummerus, 117-129.

Laurila, P., Vikström, E-L. 2005. Hyvä työhönottoprosessi terveydenhuollossa. Tampere. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Loiri, P., Juholin, E. 1998. HUOM! Visuaalisen viestinnän käsikirja. 2.painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino oy.

Markkanen, M. 1999. Etsi arvioi valitse – onnistunut rekrytointi. Juva. WSOY

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva. WS Bookwell Oy.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva. WS Bookwell Oy.

Parkkinen, P. 2007. Riittääkö työvoima terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluihin? Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki. Oy Nord Print Ab.

http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/k433.pdf (luettu 31.5.2009)

Rainio, P. 2003. Rekrytointiopas kunta-alalle. Suomen kuntaliitto. Kuntatyö 2010 –projekti.

<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p040210110110U.pdf>. (Luettu 30.5.2009).

Salminen, A. 2006. Rekrytointi osana terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamista. Kuopio. Kuopion yliopisto. Yhteiskunnallinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Santalahti, M., Mäkeläinen, J. & Hämäläinen, J. 2007. Opastus lyhytaikaiseen työsuhteeseen. Helsinki. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Kerava. 2.painos.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008-2011. 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2008:6. Helsinki. Yliopistopaino.

<http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/julkaisu/1063225> (Luettu 6.12.2010)

Strategia 2010-2015. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri.

Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tilinpäätös 2009. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri.

Torkkola, S., Heikkinen, H. & Tiainen, S. 2002. Potilasohjeet ymmärrettäviksi. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.
(Luettu 6.12.2010)

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436>.
(Luettu 6.12.2010)

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

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

Vallimies-Patomäki, M., Hukkanen, E. 2006. Riittääkö terveydenhuollon henkilöstö? Pro Terveys. 2006. 34.vuosikerta, no. 1, s. 4-10.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Vuorinen, R., McBreen, J. 2006. "Ihmisen kokoinen työpaikka" rekrytoinnin haasteena. Pro Terveys. 2006. 34.vuosikerta, no. 1, s.10-11.

Uuden työntekijän opas

LIITE 1/3

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin uuden työntekijän oppaan sisältöä ja ulkoasua on tarkistettu ja ajanmukaistettu. Tällä kyselyllä haluamme kerätä mielipiteitäsi ja näkemyksiäsi uudistetusta oppaasta.

1) Arvioi seuraavien väittämien paikkansa pitävyyttä

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Oppaassa on riittävästi tietoa uudelle työntekijälle	0	0	0	0	0
Uutena työntekijänä pystyn hyödyntämään opasta hyvin	0	0	0	0	0
Asiat on esitetty ymmärrettävästi	0	0	0	0	0
Asiat etenevät loogisessa järjestyksessä	0	0	0	0	0
Oppaassa käytetty kieli on selkeää	0	0	0	0	0
Oppaan kuvitus on riittävä	0	0	0	0	0
Oppaan ulkoasu ja sisältö viestivät vetovoimaisesti työpäikasta	0	0	0	0	0

2) Mitä tietoa haluaisit oppaaseen lisää?

3) Mitä parannusehdotuksia antaisit sisältöön tai ulkoasuun?

4) Olet saanut oppaan paperiversiona. Olisitko toivonut oppaan mieluummin sähköisessä muodossa?

Kyllä

En

5) Jos vastasit kyllä, miksi haluaisit oppaan sähköisenä?

6) Mitä muuta haluaisit kertoa oppaasta?

Haluan lähettää vastaukset

Hei Sinä uusi työntekijämme!

Sairaalassamme on käytössä uuden työntekijän opas, jonka sait luettavaksi 20.4.2010 perehdytystilaisuudessa.

Opasta on uudistettu, siihen on tehty muutoksia sekä sisältöön että ulkoasuun. Anna palautetta uudesta oppaasta.

Toivomme sinun vastaavan kyselyyn, joka avautuu alla olevasta linkistä.

<https://www.webropol.com/P.aspx?id=440750&cid=25747239>

Vastaukseen menee aikaa muutama minuutti. Jokainen saamistamme vastauksista on tarpeellinen ja arvokas.

Toivomme vastauksia 31.5.2010 mennessä.

Kiitämme etukäteen vaivannäöstäsi.

Ystävällisin terveisin,

Rekrytointipalvelut
Ira Rytönen, rekrytoija