

## Sairaanhoitajien kesärekrytointikampanjan kehittäminen Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä

Elsa Hirvisaari

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

9.5.2011



Koulutusohjelma Liiketalous

<p><b>Tekijä</b> Elsa Hirvisaari</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2007</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Sairaanhoitajien kesärekrytointikampanjan kehittäminen Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 64 + 5</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Eija Kärnä</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirille (HUS). HUS on Suomen suurin erikoissairaanhoitollinen toimija, jossa työskentelee yli 21 000 henkilöä. HUS:in kuuluu viisi sairaanhoitoaluetta ja sairaaloita on 21 Hangosta Loviisaan.</p> <p>Työn taustalla on vuosittain toistuva HUS:n kesärekrytointikampanja, jonka tavoitteena on saada koko sairaanhoitopiirin kesälomasijaisuudet täytettyä. Tutkimuksessa kartoitettiin kesärekry 2010 onnistumista. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi kehittää kesärekrytointikampanjaa ja sen markkinointia, jotta se tuottaisi enemmän hakijoita ja kesälomasijaisuudet saataisiin täytettyä entistä paremmin.</p> <p>Työ rajattiin siten, että teoriaviitekehys keskittyy rekrytointiin ja sen haasteisiin, työnantajakuvan merkitykseen ja markkinointiin osana rekrytointia. Tutkimus toteutettiin tekemällä postikysely osastonryhmäpäälliköille, jotka ovat rekrytoivia esimiehiä. Kyselyn vastausten lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin sähköisestä rekrytointijärjestelmästä saatua hakijatilastoa. Lähdeaineistona hyödynnettiin kotimaista kirjallisuutta ja internet -lähteitä sekä kansainvälisiä kirjallitteita. Tutkimus on aloitettu keväällä 2010 ja saatu valmiiksi 2011 keväällä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin kehitysehdotuksia siihen, miten rekrytoivien esimiesten mielestä kesärekrytointikampanjaa voitaisiin kehittää. Kehitysehdotukset liittyvät pääasiassa rekrytointitapahtumiin ja oppilaitoskäynteihin, mutta myös sähköiseen rekrytointijärjestelmään ja rekrytointipalveluihin.</p> <p>Kyselystä suoraan saatujen kehitysehdotusten lisäksi tutkimuksessa esitetään tekijän päätelmiä, jotka perustuvat HUS:ssa tehtyyn harjoitteluun ja kesätyöhön sekä tutkimusaineistoon. Päätelmissä korostuu oppilaitosyhteistyön merkitys ja kesärekrytoinnin valintaprosessin nopeus.</p> <p>Tutkimus muokkautui jonkin verran alkuperäiseen suunnitelmaan verrattuna, mutta muutoksista huolimatta tavoitteisiin päästiin ja työssä pystytään antamaan erittäin käytännönläheisiä kehitysehdotuksia.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> rekrytointi, markkinointi</p>	

Degree programme Business Administration

<p><b>Author</b> Elsa Hirvisaari</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2007</p>
<p><b>The title of thesis</b> Improving the Summer Recruiting Process of Nurses in the Hospital District of Helsinki and Uusimaa</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 64 + 5</p>
<p><b>Supervisor</b> Eija Kärnä</p>	
<p>This Bachelor's thesis was made for the Hospital District of Helsinki and Uusimaa (HUS). HUS is the largest provider of specialist medical health care in Finland. HUS employs over 21 000 people and involves five hospital districts, 21 hospitals in all.</p> <p>The background to this thesis is HUS's yearly summer recruitment campaign for nurses. The success of the summer recruitment campaign 2010 was studied in this study. The goal of this study was to improve the summer recruitment campaign and its marketing so that it would provide more applicants and the filling of summer vacancies would be further improved.</p> <p>The focus of the theory is recruiting and the challenges of recruiting, employer image's impact and marketing as part of recruiting. The study was carried out by postal questionnaire sent to principal recruiting superiors. Statistics of applicants were used for the study in addition to the answers of the questionnaire. Finnish literature, Internet and International literature were used as source material. The study began in summer 2010 and finished during spring 2011.</p> <p>The results of the study are suggestions as to how the principal recruiting superiors think the campaign could be improved. The improvement suggestions are mainly concerning recruiting events and visits to educational institutes, but also include the online recruiting system and recruiting services provided by HUS-Recruiting.</p> <p>This thesis also includes suggestions made by the author. These improvement ideas are based on the information collected during work placement and summer work at HUS-Recruiting and the source material. They emphasize co-operation with educational institutes and swiftness in choosing suitable summer employees.</p> <p>This thesis varied somewhat from the original plan but, nevertheless, succeeds in achieving its goals and provides very practical improvement suggestions.</p>	
<p><b>Key words</b> recruiting, marketing</p>	

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Rekrytointi on keskeinen osa yrityksen strategiaa.....	6
2.1 Rekrytoinnin merkitys ja vaikutus .....	6
2.2 Laatu on tärkeä tekijä rekrytoinnissa .....	8
2.3 Organisaatiokulttuurin vaikutus rekrytointiin.....	9
2.4 Rekrytoinnin etiikka .....	9
3 Rekrytoinnin käytännön toteutus.....	11
3.1 Rekrytointikanavat .....	11
3.2 Sähköinen rekrytointijärjestelmä osana prosessia .....	13
3.3 Uusi työntekijä – uusi näkökulma .....	14
3.4 Rekrytointiprosessi tuottaa organisaatioon työnhakijoita .....	14
3.5 Oppilaitosyhteistyö on etulyöntiasema rekrytoinnissa .....	15
3.6 Rekrytointiongelmät.....	16
4 Markkinointi osana rekrytointia .....	18
5 Tutkimusmenetelmät .....	20
6 Toimeksiantajan esittely .....	22
7 Kysely esimiehille .....	26
8 Tulosten analysointi .....	34
8.1 Kesälomasijaistarpeen täytyminen 2010 .....	35
8.2 Kesärekrytoinnissa hyödynnetyt kanavat .....	37
8.3 Vastaukset avoimiin kysymyksiin ja muut kommentit .....	37
9 Sähköinen rekrytointijärjestelmä .....	51
10 Kehitysehdotukset.....	54
11 Prosessi, pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset .....	60
Lähteet .....	62
Liitteet.....	65
Liite 1. Kyselylomake.....	65
Liite 2. Muistilista .....	69

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirille (jäljempänä HUS). Työn tavoitteena on kehittää HUS:n sairaanhoitajien kesätyökrytointikampanjaa, jotta se jatkossa tuottaisi enemmän potentiaalisia hakijoita. Kampanjan lisäksi kehittämistä vaatii valintaprosessi, johon tämä opinnäytetyö antaa kehitysehdotuksia. Lisäksi henkilökohtaisena tavoitteenani on saada opinnot päätökseen ja tekemällä opinnäytetyön olla askeleen lähempänä valmistumista. Yhtenä opinnäytetyöni tavoitteista on myös henkilökohtainen kehitys ja näkemyksen avartaminen.

Suoritin työharjoittelujaksoni HUS-Rekryointipalveluissa ja jakson aikana sain toimeksiantannon opinnäytetyölle. Työtehtävänä harjoittelussa painottuivat kesärekryointiin ja siten minulla oli hyvät tiedot kyseisen yrityksen kesärekryoinnista ja yhteyksiä yrityksen sisällä jo ennen opinnäytteen aloittamista. Opinnäytetyöni taustalla on henkilöstöosaston erikoistumisopinnot ja aito kiinnostus henkilöstöhallintoon.

Hoitoalalla on ollut jo pitkään puutetta pätevistä työntekijöistä (HS 2011). Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä pulaa on selvästi eniten sairaanhoitajista, joka näkyy myös kesärekryoinnin haasteena. Lain mukaan sairaanhoitajaopiskelija saa tehdä oman nimikkeensä töitä, kun opintopisteitä on suoritettuna 140. HUS on kuitenkin asettanut oman suosituksensa siten, että raja on 180 opintopistettä. Tämä tuo tiettyä laadun ja turvallisuuden vaikutelmaa, koska opiskelijat, jotka pääsevät HUS:in töihin ovat opinnoissaan pidemmällä, kuin mitä laki vaatii. Toisaalta korkeampi opintopisteraja vähentää saatavilla olevien työntekijöiden määrää ja siten vaikeuttaa myös kesäsijaisten saantia. Joillakin osastoilla pisterajoista on joustettu, jos esimerkiksi opiskelija on ollut harjoittelijana kyseisellä osastolla ja tätä kautta tämä on huomattu potentiaalisesti kesäsjaisiksi. Opintopisterajoista on myös joustettu, jos pisteitä on ollut lähelle 180 ja sijaistarve on ollut akuutti.

Pääkaupunkiseudulta rekrytoiminen ei riitä, koska kilpailijoina ovat kaupunkien julkisen terveydenhuollon lisäksi yksityiset terveydenhoitoalan yritykset ja kasvavissa määrin hoitajia lähtee myös ulkomaille paremman palkkauksen perässä esimerkiksi Yhdysvaltoihin, Englantiin ja Norjaan. Suomi on tällä hetkellä enemmän sairaanhoitajien vienti-

kuin tuontimaa (Yle 2011 & Tilastokeskus 2011 & THL 2011). HUS:ssa on tämän vuoksi panostettu huomattavan paljon rekrytointiin pääkaupunkiseudun ulkopuolelta ja myös ulkomailta.

HUS:ssa on käytössä sähköinen rekrytointijärjestelmä, jonka kautta rekrytointi pääasiallisesti hoidetaan. Kesärekrytointikampanjan osana sähköiseen järjestelmään lisätään kesätyötä koskevat haut ja valtaosa kesätyönhakijoista hakeutuu HUS:in töihin sähköisen haun avulla. Järjestelmän käytössä tiedetään olevan puutteita talon sisällä.

Tutkimusongelma tässä opinnäytetyössä on ”Miten kesärekrytointikampanja saadaan tuottamaan enemmän kesätyöhakijoita?” Rekrytoiville esimiehille tehdyssä kyselyssä pyrin neljään teemaan jaetuilla kysymyksillä kartoittamaan tutkimusongelmaan liittyviä asioita kehitysehdotusten pohjaksi. Kuinka paljon todellisuudessa esimiehet käyttävät järjestelmää hankkiessaan kesälomasijaisia? Mitä muita lähteitä heillä on? Noudattavatko esimiehet HUS:n määrittelemää lainsäädäntöä tiukempaa opintopisteiden rajaa palkatessaan opiskelijoita kesätöihin? Onko heidän mielestään kesärekrytointi vaikeutunut edellisestä vuodesta vai kenties helpompaa? Mikä toisi rekrytoinnin puolelta esimiehille lisäarvoa ja helpotusta rekrytointiin?

### **Työn sisältö ja eteneminen**

Johdannon jälkeen käsittelen tutkimukseen liittyvää teoriaviitekehystä, jossa pääpaino on rekrytoinnissa. Rekrytointiin liittyen olen poiminut aiheita, jotka koen tutkimukselleni merkittäviksi ja erityisen ajankohtaisiksi. Rekrytoinnin vaikutusten mittaaminen ja sen haastavuus on yleismaailmallisen taloudellisen tilanteen huomioon ottaen erittäin merkittävä, koska tiukkojen budjettien raameissa resurssien tehokas käyttö on maksimoitava ja osoitettava sijoitettujen varojen tuotto, kuten esimerkiksi Viitala (2007, 23) ja Barber (1998, 16) kirjoittavat.

Työntekijöiden laatu on erittäin tärkeää HUS:n kaltaisessa suuressa erikoissairaanhoidon organisaatiossa. Tämän vuoksi rekrytoinnin merkityksen jälkeen tutkimuksessani on osio laatuun liittyen. Laatu on avainsana, kun puhutaan rekrytoinnista ja se korostuu, kun talous on tiukassa syynissä. Työntekijöiden riittävyys määrältään ei riitä, vaan on panostettava riittävään laatuun. Uuden työntekijän rekrytointi maksaa yhtä paljon,

oli kyseessä laadukas tai huono työntekijä, mutta laadultaan hyvä työntekijä tuo rahaa takaisin yritykseen enemmän kuin huono. Laadultaan heikomman työntekijän rekrytointi voi pahimmillaan johtaa myös siihen, että rekrytointiprosessi joudutaan aloittamaan kokonaan uudelleen ja näin syntyy enemmän kustannuksia. Työntekijöiden laatuun panostaminen siis kannattaa. (Viitala 2007, 10; Ojala 2008, 16)

Työntekijöiden laadun lisäksi yrityksen brändi ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat vahvasti henkilöstöjohtamiseen ja sitä kautta myös rekrytointiin. Hyvä työnantajakuva ja työntekijöitä arvostava organisaatiokulttuuri osana työnantajakuvaa houkuttelevat laadukkaita työntekijöitä (Vaahtio 2005, 58). Yritykset panostavatkin nykyään imagoonsa paljon myös puhtaasti työnantajakuvansa osalta. Tutkimuksessani tämä on mielenkiintoinen tekijä oppilaitosyhteistyön ja etupainotteisen rekrytoinnin kannalta. Paitsi, että yritysten tulisi pyrkiä näyttäytymään hyvänä työpaikkana nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille, tulisi saman kuvan välittyä myös opiskelijoille, jotka ovat huomisen potentiaalisia työntekijöitä. Tutkimuksessani tämä korostuu entisestään, koska toimeksiantajana on erikoissairaanhoidon edustaja ja terveydenhoitoalan opintoihin kuuluu useita käytännön harjoittelujaksoja, joten opiskelijakontakteja on paljon. (Ojala 2008, 17; Surakka 2009, 2)

Valitsin rekrytoinnin etiikan yhdeksi tutkimukseni viitekehysten osaksi, koska eettisyys on olennainen osa sairaanhoidon arkea ja siten se linkittyy erityisen vahvasti sairaanhoidajien rekrytointiin. Eettisyys on muutenkin nykyään paljon puhuttu arvo, jota myös käytetään kilpailuvalttina. Rekrytoinnissa eettisyyden merkitys korostuu, kuten Vaahtio painottaa. Työpaikan merkitys ihmisen elämässä on suuri ja siten rekrytoivan esimiehen valintapäätös painava. Läpinäkyvyyden ja oman selustan turvaamiseksi on tärkeää, että toimitaan eettisesti (Vaahtio 2005, 62).

Pätkätyöt ja määräaikaaisuudet sekä muu taloudellisesta tilanteesta juonensa juurtava työelämän epävarmuus (lyhennetyt työviikot, irtisanomiset jne.) johtavat siihen, että työnantajakuvan merkityksen ja työntekijöiden laadun lisäksi rekrytoinnin tarvelähtöisyys korostuu. Parhaassa tapauksessa rekrytointitarve pystytään ennakoimaan ja tunnistamaan etukäteen, mutta tämä vaatii työn määrän tarkkaa tiedostamista. On tiedettävä kuinka paljon työntekijöitä tarvitaan kuhunkin yksikköön, osastoon ja miten työnteki-

jöiden määrä riippuu asiakas/potilasmäärästä. Kun työn todellinen määrä on tiedossa, on mahdollista palkata mahdollisimman monta työntekijää vakituisiin työsuhteisiin. Tällä tavoin edistetään työntekijän työhyvinvointia, kun epävarmuus työn jatkuvuudesta on pienempi. Hyvinvoiva työntekijä puolestaan edistää työyhteisön hyvinvointia, mikä edistää omalta osaltaan työnantajakuva positiivisuutta. Positiivinen työnantajakuva puolestaan helpottaa rekrytointia (Viitala 2007, 18).

Rekrytoinnin tarvelähtöisyyden jälkeen pureudun rekrytoinnin käytännön toteutukseen. Rekrytointikanavilla on merkitystä paitsi kustannuksiin myös tavoitetun joukon suuruuteen. Kanavien valinnassa täytyy olla tarkka, koska nekin osaltaan vaikuttavat työnantajakuvaan. Työnhaku on siirtynyt selkeästi internet-voittoiseksi, mutta perinteisiäkään kanavia ei kannata kokonaan unohtaa. Virallisten kanavien ohella on tärkeä muistaa myös epäviralliset kanavat ja suhteiden sekä verkostoitumisen merkitys nyky maailmassa (Graham 2000, 7).

HUS:ssa työskentelee valtava määrä työntekijöitä ja rekrytointi on jatkuvaa, joten uusia näkökulmia ja sen kautta kehittymismahdollisuuksia on jatkuvasti. Uusi työntekijä on aina uusi näkökulma yritykselle. Noin vuoden ajan työntekijä pystyy arvioimaan ulkopuolisen silmin yritystä. Uusi näkökulma pitäisi aina nähdä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuutena, mikä kannattaa hyödyntää. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa osaltaan siihen kuinka hyvin uuden työntekijän mukanaan tuomat tuoreet ideat kyetään hyödyntämään. Oppilaitosyhteistyö korostuu uusien ideoiden hyödyntämisessä. Paitsi, että opiskelijat tuovat yritykseen uusia ideoita, he tuovat myös viimeisimmän koulutustiedon (Surakka 2009, 3; Viitala 2007, 103).

Uusien tuulien tuominen yritykseen rekrytoinnin kautta ei kuitenkaan ole ongelmaton. Rekrytoinnissa voidaan kohdata ongelmia, jotka eivät suoranaisesti ole yrityksen korjattavissa. Työvoimapula ja pitkittynyt rekrytointiprosessi ovat tavallisia huolimatta siitä, että työttömien määrä on noussut. Osaaminen ja tarve eivät aina kohtaa (Pitkänen, Luoma, Järvensivu ja Arnkil 2009, 14; Vaahtio 2005, 48).

Rekrytoinnin lisäksi viitekehukseen kuuluu myös markkinointiin ja tutkimusmenetelmiin liittyvää teoriaa. Työharjoittelujaksone aikana opin käytännössä kuinka käsi kädessä

markkinointi kulkee työelämässä etenkin rekrytoinnin kanssa. Rekrytoijat ovat paljon yhteydessä potentiaalisten työntekijöiden kanssa heidän hakiessa töitä ja rekrytoija on usein työnhakijan ensimmäinen yhteys yritykseen. Toisin sanoen, rekrytoijat vaikuttavat paljon ensivaikutelmaan yrityksestä (Armstrong & Kotler 2009, 430; Bergström & Leppänen 2007, 247).

Tutkimusmenetelmät itsessään ovat iso osa tutkimustyötä ja tutkimuksessani olen sitoutunut noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Valitsemani menetelmät ovat melko perinteisiä. Viitekehyksen olen koonnut pääasiassa kirjallisuuslähteiden avulla. Kysely esimiehille toteutettiin kirjekyselynä ja analysoinnissa käytin tilastollisia tutkimusmenetelmiä.

Viitekehyksen jälkeen vuorossa on empiria, jossa käyn läpi toimeksiantajan osalta viitekehyksessä esiin tulleita asioita. Empirian jälkeen käsittelen tutkimustulokset, annan kehitysehdotuksia työni pohjalta sekä analysoin opinnäytetyötäni prosessina. Pohdintaosiossa annan jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Rekrytointi on keskeinen osa yrityksen strategiaa

Rekrytointi on tyypillinen henkilöstöjohtamisen prosessi ja se on liitännäinen kaikkeen yrityksen päätöksentekoon (Viitala 2007, 10). Rekrytoinnin tehtävänä on tunnistaa ja houkutella uusia työntekijöitä (Barber 1998, 18). Ihmisten mukana yrityksiin tulee osaamista ja tietoa, jota yritys tarvitsee toimintansa pyörittämiseen ja kehittämiseen. Uudet työntekijät ovatkin yrityksen kasvulle välttämättömyys (Harvard Business Review 2011). Käytännön tasolla ihmiset ovat ne, jotka pitävät yrityksen rattaat pyörimässä. Rekrytoinnilla onkin ratkaiseva rooli liiketoimintastrategian toteuttamisessa, sillä henkilöstövoimavarat ovat yrityksen strategisen kilpailukyvyn perusta, kuten Viitala kirjoittaa (Viitala 2007, 23).

HUS:ssa rekrytoinnin merkitys korostuu monestakin syystä. Ensinnäkin kyseessä on valtava organisaatio, jossa henkilökuntaa on yli 21 000. Tästä seuraa luonnollisesti suuri määrä sijaistarpeita (lomat, sairauspoissaolot, perhevapaat jne.). Suuressa organisaatiossa on myös paljon eläkkeelle jääviä työntekijöitä, joiden tilalle on rekrytoitava uusia työntekijöitä. HUS:ssa tarvitaan siis jatkuvasti uusia työntekijöitä, mutta rekrytoinnin merkitys korostuu määrän lisäksi myös siinä, että puhutaan erikoissairaanhoidon toimijasta. Toisin sanoen hoitohenkilökunnan (suurin ryhmä työntekijöitä) on oltava oman alansa asiantuntijoita, laillistettuja sairaanhoitajia.

### 2.1 Rekrytoinnin merkitys ja vaikutus

Rekrytointiin panostaminen on yritysmaailmassa ristitulella. Budjetteja laadittaessa halutaan tietää mahdollisimman tarkasti mihin rahaa menee ja kuinka paljon sijoitettu pääoma tuo rahaa takaisin yritykseen. Varsinkin nykyhetken tiukassa taloudellisessa tilanteessa henkilöstöön panostaminen on helppo nähdä pelkkänä kulueränä. Näin ei kuitenkaan ole, mutta laskennallisen todistusaineiston vähyydestä johtuen ”tiukkojen säästöjen ja kulujen leikkaus” – aikana henkilöstöön panostaminen voi jäädä vähemmälle. Henkilöstöön sijoitetun pääoman takaisin tuotto on siis vaikeasti esitettävissä, kuten muun muassa Viitala ja Barber kirjoittavat (Viitala 2007, 23 ja Barber 1998, 16).

Henkilöstöön panostamisen ja siitä seuraavien taloudellisten vaikutusten laskennallisen todistusaineiston vähyyteen vaikuttaa olennaisesti se, että laskeminen on hankalaa monien vaikuttavien tekijöiden johdosta. Hankalasta laskennasta ja laskennallisen todistusaineiston vähäisyydestä huolimatta on kuitenkin pystytty osoittamaan, että korkea työmotivaatio ja sitoutuminen tuottavat parempia työtuloksia. Lisäksi on voitu osoittaa että, jos yrityksellä on käytössään oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä, lisää se työtyytyväisyyttä. Samoin hyvä työilmapiiri edistää innovatiivisuutta ja puolestaan korkea osaaminen vaikuttaa positiivisesti työsuoritusten tasoon. (Viitala 2007, 11).

Rekrytoinnilla on taloudellinen merkitys yritykselle ja mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä suurempi on rekrytoinnin suhteellinen taloudellinen merkitys. Taloudellisen merkityksen lisäksi on kuitenkin huomioitava, kuinka laaja-alaisesti yksikin työntekijä vaikuttaa. Rekrytoinnin vaikutusten mittaaminen on laaja-alaisuutensa takia vaikeaa (Viitala 2007, 102).

Henkilöstön puute voi tarkoittaa pienessä toimistoalan yrityksessä pientä lisästressiä yrityksen muille työntekijöille ja esimerkiksi hieman pidempää käsittelyaikaa tilauksissa. HUS:ssa ja ylipäänsä erikoissairaanhoidossa henkilöstövajaus voi vaikuttaa elämän ja kuoleman tasolla (inhimillinen, laadullinen merkitys suuri). Toisaalta HUS:n kaltaisessa isossa toimijassa yksittäisen rekrytoinnin merkitys on vähäisempi, kuin pienessä toimijassa (taloudellinen, määrällinen näkökulma).

Myös Barber tuo esiin rekrytoinnin vaikutusten mittaamisen haastavuuden. Tehokkaan HRM-toiminnan (Human Resource Management) merkitystä kuitenkin on tutkittu ja on voitu todeta, että toiminnalla on merkitystä niin sanotusti viivan alle jäävään rahamäärään. Rekrytoinnin merkitystä toimivassa HRM:ssä korostaa seuraava lainaus Barberilta: ”-- the only thing worth more than a bright new idea is a bright new hire”. Lainaus korostaa myös ihmisten merkitystä yrityksessä ja tätä kautta entisestään onnistuneen rekrytoinnin tärkeyttä. (Barber 1998, 1-2.) Vaahtio niin ikään allekirjoittaa lainauksen Barberilta korostaessaan, että rekrytointi on valtava mahdollisuus (Vaahtio 2005, 11).

## 2.2 Laatu on tärkeä tekijä rekrytoinnissa

Korkean osaamisen ja asiantuntijuuden aikakaudella ei henkilöstön määrä ole enää ainoa pääasiallinen tekijä yrityksen kilpailukyvyyn rakentumisessa. Viitala korostaakin henkilöstön laadun merkitystä (Viitala 2007, 10). Edellisestä jatkaen päästään luontevasti työelämän laatuun. Työn merkitys ei ole enää sama kuin aiemmin, kuten EVA:n arvo- ja asennetutkimus osoittaa. Työ ei ole enää itseisarvo, vaan pikemmin keino saada rahaa, jolla rahoittaa vapaa-aika. Nykysukupolvelle työn merkitys ei siis ole sama kuin aiemmalle, sodan jälkeiselle sukupolvelle. Työn ja työntekijöiden laatua mietittäessä korostuu, että työn on tärkeää olla mielekästä ja sen tulee tuottaa tietynlaista tyydytystä sopivan haasteellisuuden ja kiinnostavuuden kautta. (EVA 2010; Ojala 2008, 16, 27–28).

Tästä johtuen on tärkeää, että työnantajakuvaan panostetaan ja korostetaan yrityksen laadukkuutta työnantajana ja työpaikkana. Työnantajakuva vahvistaminen ja ennakointi ovat tärkeässä asemassa myös henkilöstöhankinnassa ja sen kehittämässä (Viitala 2007, 11; Pitkänen ym. 2009, 9). Lait ja työelämää koskevat sopimukset muodostavat reunaehdot työelämän pelisäännöille, mutta ratkaisevassa asemassa ovat organisaation sisäiset päätökset ja toimintatavat. Sisäiset ratkaisut määrittelevät sen, miten ihmisiä kohdellaan työssä ja tämä taas vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja tätä kautta työterveysmenoihin ja eläkepäätöksiin sekä tietysti yrityksen tulokseen. Työympäristön pitäisi olla laadukas sekä fyysisesti että psyykkisesti. Turvalliset ja ergonomiset työtilat ovat tärkeä osa fyysisesti laadukasta työympäristöä, kun taas ilmapiiri on avainasemassa mietittäessä työn psyykkisen ympäristön laatua. (Viitala 2007, 13).

HUS:ssa työntekijöiden, nimenomaan sairaanhoitajien, laadun merkitys korostuu siinä, että heidän on oltava laillistettuja ammattilaisia. Sairaanhoitajilla on suuri vastuu potilaista eli asiakkaista. Ammattitaito on ehdoton edellytys, koska esimerkiksi lääkkeiden annostelussa tehty virhe voi viedä potilaalta hengen.

HUS:ssa panostetaan työnantajakuvaan myös kesätyönteon osalta. Vuoden 2010 kesätyöntekijöitä ja heidän mielikuvaansa HUS:sta esittelevä artikkeli HUS:n kotisivuilla on oiva esimerkki. (HUS 2011a). Elävät esimerkit kesätyössä viihtyneistä opiskelijoista ovat erinomaista mainosta HUS:lle.

### 2.3 Organisaatiokulttuurin vaikutus rekrytointiin

Viitalan (2007, 14) mukaan tehtäväsuuntautunut, työn tuloksia arvostava ja tyyli- ja statuseroja korostamaton organisaatiokulttuuri edistää työhyvinvointia. Suoritus- ja ihmis-keskeisyys yhdessä tuottavat korkeaa työtyytyväisyyttä ja myönteistä ryhmäasennetta. Tämän vastakohtana voisi sanoa olevan byrokraattinen ja hierarkkinen yrityskulttuuri, jossa voimavaroja ja innovatiivisuutta menee hukkaan. Jäykkä organisaatio on myös luonnollisesti hitaampi sopeutumaan uudistukseen ja siten sellaisen organisaation on vaikeampi pysyä ajan hermolla. Organisaatiokulttuuri voi omalta osaltaan olla joko yrityksen työnantajaimagon valttikortti tai vaiettu osa, josta ei ole hyvää puhuttavaa.

Terveystieteiden ala on perinteisesti hierarkkinen ala, jossa myös byrokratialla on vahva asema. HUS:n kaltaisessa suuressa toimijassa byrokratia on käytännössä välttämätön paha, jota on vaikea vähentää vaarantamatta esimerkiksi potilastietoturva. Byrokratian hyvä puoli rekrytoinnin kannalta HUS:ssa on, että esimerkiksi työpaikkailmoittelu on yhdessä linjassa ja hakijoiden asema on tasavertaisempi kuin, jos toimintaa säätelevää byrokratiaa ei olisi: työpaikat ilmoitetaan lyhyitä sijaisuuksia lukuun ottamatta kaksikielisinä (suomeksi ja ruotsiksi), ilmoitusajat ovat samanmittaisia jne. Tämä luo hyvää kuvaa HUS:sta eettisenä rekrytoijana (tästä tarkemmin kohdassa 2.4).

Motivaatiota pidetään yhtenä tärkeimpänä työtuloksia edistävänä tekijänä. Arvostus omaa työtä, työpaikkaa ja työyhteisöä kohtaan on tärkeä motivoiva tekijä: hyvä työpaikka motivoi jäseniään. Tässäkin suhteessa työnantajakuvan tärkeys nousee esille, kuten myös rekrytointi. Työpaikan kriteerit työnhakijoille kertovat työnantajan laadun tasosta. (Barber 1998, 44). Myös Vaahtio tuo esiin työnantajakuvan ja maineen merkityksen rekrytointiin liittyen: ”Hyvä maine on valttia osaajista kilpailtaessa” (Vaahtio 2005, 58.)

### 2.4 Rekrytoinnin etiikka

Vaahtio korostaa teoksessaan ”Rekrytointi menestystekijänä” yrityksen maineen ja eettisten valintojen merkitystä rekrytoinnissa. Vaahtion (2005, 56) mukaan onnistunut rekrytointi alkaa kauan ennen työpaikkailmoituksen hahmottelua. Yrityksen maineen täytyy olla kunnossa. Kaiken toiminnan tulee kestää kriittistä tarkastelua eikä sisäinen ja

ulkoinen puoli yrityksestä saa olla ristiriidassa keskenään. Yrityksellä ei saa olla luuran-koja kaapissaan, jotka paljastuessaan tuovat paljon ongelmia. Vaahtio kiteyttää erittäin osuvasti eettisyyden ja maineen merkityksen rekrytoinnille yhteen lauseeseen: *”Valmistaudu huomisen rekrytointiin huolehtimalla maineestasi jo tänään”* (Vaahtio 2005, 62).

Epäeettisyys rekrytoinnissa on uhka yrityksen maineelle. Epäeettiset keinot valintamennettelyissä ja asiattomat kysymykset voivat johtaa jopa oikeudenkäynteihin. Jo ensimmäinen syrjäntäpäily voi mustamaalata yrityksen maineen pitkäksi aikaa. Vaahtion (2005, 13) mukaan rekrytointiprosessin toteuttaminen hallitusti vaatii ammattimaisen otteen, viileää harkintaa, aitoa ihmisistä välittämistä ja paljon eettisyyttä. Eettisyys onkin kilpailuvaltti yritykselle.

HUS-Rekrytointipalvelujen yksi tärkein tehtävä on pitää huolta siitä, että työpaikkailmoittelu täyttää HUS:n kriteerit riippumatta siitä, mille sairaanhoitoalueelle haku kohdentuu. Hakuajat ovat samanmittaiset, ilmoitukset ovat kaksikielisiä kielitasa-arvon toteutumiseksi ja hakutavat yhteneväiset. Läpilynjaisuus ja läpinäkyvyys ovat eettisiä valintoja rekrytoinnin toteuttamiseen.

### 3 Rekrytoinnin käytännön toteutus

Naisvaltaisilla aloilla ja muutenkin nykyisessä taloustilanteessa on melko yleistä, että työsuhteet solmitaan määräaikaisiksi. Rekrytointiprosessin pitäisi kuitenkin lähteä liikkeelle tarpeesta: sisäisestä arvioinnista ja kyseenalaistuksesta, tarvitaanko uutta henkilöä töihin (Viitala 2007, 100). Todellisen työmäärän ja työntekijöiden tarpeen arvioinnin kautta hakuun saataisiin mahdollisimman paljon vakituisia työpaikkoja, jotka puolestaan viestivät hakijoille työpaikan pysyvyydestä ja työntekijälle vakituinen työpaikka on työhyvinvointia edistävä tekijä. Edellä mainituilla taas on vaikutusta työnantajakuvan ja palvelun laatuun. (Viitala 2007, 18).

HUS:ssa tässä on vielä parantamisen varaa, koska määräaikaisia työpaikkoja ilmoitetaan jatkuvasti avoimiksi. Eri asia ovat esimerkiksi äitiyslomasijaisuudet, joiden kohdalla on luonnollista, että hakuun laitetaan sijaisuus eikä vakituinen paikka (muuten äitiyslomalle jäävän henkilön työpaikka menisi alta). Viitala mainitsee kuitenkin määräaikaisen sopimuksen käytön niin ikään koeaikana sekä työpaikalle että työntekijälle: molemmat saavat mahdollisuuden tutustua toisiinsa ja jos hakija ja työntekijä ovat määräaikaisen sopimuksen päätyttyä tyytyväisiä, sopimusta jatketaan toistaiseksi voimassa olevana (Viitala 2007, 17). Tämä voi olla HUS:ssa yksi syy määräaikaisten sopimusten tekoon.

#### 3.1 Rekrytointikanavat

Yritykset voivat rekrytoida työntekijöitä virallisia kanavia (työpaikkailmoitukset, rekrytointitapahtumat jne.) tai epävirallisia (esimerkiksi suhteet, suorat yhteydenotot) kanavia hyödyntäen. Barberin (1998, 23, 28) mukaan niin ikään epävirallista kautta rekrytoidut työntekijät tekevät parempaa tulosta kuin virallista kautta töihin tulleet. Tämä voi osin johtua siitä, että epävirallisia teitä yritykseen tulleilla on enemmän yksityiskohtaista tietoa työnkuvasta ja puolestaan rekrytoivalla esimiehellä on yksityiskohtaisempaa tietoa hakijasta. Näin ollen molemmilla osapuolilla on realistisempi kuva ja odotukset toisistaan. Henkilökohtaisilla suhteilla töihin pääsy, joka on yksi epävirallisen rekrytoinnin muoto, aiheuttaa myös tietynlaisen sosiaalisen paineen, joka osaltaan vaikuttaa sitoutumiseen ja sen kautta työn tuloksiin. Tämä näkyy siinä, että epävirallista kautta rekrytoituilla on tutkimusten mukaan keskimäärin pidempi työsuhde kuin virallista kautta

rekrytoituilla. On vahvasti yritys- ja alakohtaista, mikä kanava parhaiten sopii rekrytointiin. (Vaahtio 2005, 39.)

**Internet-rekrytointi** on nykyään erittäin suosittu tapa rekrytoida. Internetissä, kuten kaikissa muissakin kanavissa, on omat hyvät ja huonot puolensa (Graham 2000, 6). Grahamin(2000, 7-8) mukaan internetin kolme suurinta vahvuutta ovat erittäin kilpailukykyinen hinta, nopeus ja laaja tavoitavuus. Internetissä tehtävän rekrytoinnin hinta on yleisesti ottaen edullinen, jolloin riski on pieni. Rekrytointi verkossa ei vaadi paljoa kiinteitä kustannuksia eikä suurta määrää työntekijöitä, ei lainkaan paperia eikä painokustannuksia tule. Työpaikkailmoituksen verkkoon laitto ei myöskään aiheuta kuljetus- tai lähettipalvelukustannuksia.

Kustannuksia tulee kuitenkin servereistä, joihin hakemukset tallentuvat, verkkosivustojen suunnittelusta, toteutuksesta ja ylläpidosta sekä sivustojen markkinoinnista. Sähköisen ilmoittelun hintaa pienentää tai jopa tekee ilmaiseksi, kun sivuston mediatilaa myydään mainostajille. (Graham 2000, 8). Työvoimatoimiston mol.fi -sivusto on portaali, johon työnantajat saavat ilmoittaa työpaikkansa ilmaiseksi. HUS käyttää työvoimatoimiston sivuston lisäksi Oikotie -uraportaalia.

Internet-rekrytoinnissa pitää kuluina kuitenkin huomioida epäsuorat kustannukset, jotka syntyvät henkilöstön työtunteina. Hakemuksien käsittely, ilmoitusten korjaukset ja/tai muutokset ja poistot vievät aikaa. HUS:in sähköisesti ilmoitettuihin työpaikkoihin tulee joihinkin satojakin hakemuksia, joten jo pelkästään käsittely vie paljon aikaa.

Toinen vahva etu sähköisessä työpaikkailmoittelussa, verrattuna painettuun, on internetin nopeus. Työpaikat on mahdollista saada erittäin nopeasti hakuun, kun ilmoittajan ei tarvitse edetä painetun ilmoittelun aikataulujen mukaan (aineistot on oltava hyvissä ajoin lähetetty). Graham ennusti kirjassaan, että siirtyminen pois painetusta ilmoittelusta tulee lisääntymään ja, että ilmoittelun pääpaino siirtyisi imagomainontaan sekä ohjaamaan hakija- ja asiakas virtaa yritysten kotisivuille. (Graham 2000, 12).

HUS:ssa sähköisen ilmoittelun nopeutta hieman rajoittaa se, että pääsääntöisesti kaikki työpaikkailmoitukset on käännettävä ruotsiksi. Ilmoitusten julkaisuaikataulussa on siis huomioitava kääntäminen, jotta ilmoitukset noudattavat kaksikielisyys -periaatetta.

Kolmas vahvuus sähköisessä työpaikkailmoittelussa on sen tavoitavuus. Verkko on auki käytännössä ympäri maapallon eikä sen käyttö ole kellonaikaan sidottu. Erittäin voimakkaasti paikallisen painetun ilmoittelun sijaan yritys voi vastaanottaa hakemuksia mistä tahansa päin maailmaa. Hakija puolestaan on vapaa tekemään ja lähettämään hakemuksensa, vaikka kotona yöpaidassa istuen. Lehtien levikkeihin (esimerkiksi 10 000) verrattuna internet tavoittaa ihmisiä aivan eri luokassa määrällisesti (sadat miljoonat). (Graham 2000, 6, 12–13).

HUS:ssa rekrytointikanavien käyttö painottuu internetiin, mutta käytössä on myös perinteinen lehti-ilmoittelu. Esimerkiksi korkeat virat HUS ilmoittaa perinteisesti Helsingin Sanomissa. Sairaanhoidajien kesärekrytoinnissa tärkein kanava on internet, mutta kesätyötä on mainostettu myös painettuna. Virallisten kanavien lisäksi HUS:ssa hyödynnetään henkilökohtaisia verkostoja, suoria yhteydenottoja ja oppilaitosyhteistyötä, mikä näkyy kyselyvastauksissa.

### **3.2 Sähköinen rekrytointijärjestelmä osana prosessia**

Internet-rekrytoinnin yleistyessä on sähköinen rekrytointijärjestelmä ehdoton. ERP- ja CRM – järjestelmien tavoin sähköiset rekrytointijärjestelmät tukevat ja tehostavat yrityksen toimintaa. Rekrytointijärjestelmän kautta työpaikkojen hallinta helpottuu, kun yhdellä ohjelmistolla voidaan käsitellä työpaikkailmoitukset, työhakemukset ja hakijatilastot. Työ tehostuu, koska osa rutiinistöistä siirtyy automaattisiksi toiminnoiksi. Järjestelmän monipuoliset käyttöoikeuksien määrittelyt ovat tärkeä toiminto, joilla pidetään huoli tietosuojan toteutumisesta. Edellinen korostuu isoissa yrityksissä, joissa työntekijä ja – hakijamäärät ovat suuria. Internetissä ympärivuorokauden tarkasteltavissa ja haetavissa oleviin työpaikkoihin tulevat hakemukset tallentuvat järjestelmään, josta järjestelmän käyttäjä pystyy tarkastelemaan hakemuksia ja tekemään muistiinpanoja hakijoista. Järjestelmien kautta on myös mahdollista hoitaa rekrytointiviestintää. (Skillnet 2010 ja Kauhanen 2010, 41).

HUS:ssa työpaikat ilmoitetaan sähköisesti ja hakemusvirta on ohjattu kulkemaan sähköisen järjestelmän kautta. Tavoitteena on, että paperisista hakemuksista päästäisiin siirtymään kokonaan pois. Tällöin muun muassa hakemusten tilastointi helpottuisi huomattavasti. Järjestelmän käytössä tiedetään olevan haasteita talon sisällä.

### **3.3 Uusi työntekijä – uusi näkökulma**

Yrityksessä olevien ihmisten ja heidän kauttaan tulevan osaamisen takia rekrytoinnin onnistuminen on erittäin tärkeää. Epäonnistunut rekrytointi, kuten mikä tahansa muu strategian osa, vaikuttaa moneen asiaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Epäonnistuneesta rekrytoinnista kärsivät organisaatio, asiakkaat ja myös valittu itse. Päinvastoin onnistunut rekrytointi tuo parhaimmillaan yritykseen uutta, positiivista kehitysvoimaa ja nostaa toiminnan laatua. Uuden työntekijän mukana yritykseen voi tulla kokemusta ja asiantuntemusta tai sitten tuoretta koulutusta ja tietoa, jos kyseessä on vastavalmistunut työntekijä. Oli kyseessä konkari tai keltanokka, uusi työntekijä pystyy kriittisesti arvioimaan yritystä ja sen toimintaa, jolloin toimintaa voidaan kehittää uudesta näkökulmasta. Uutta työntekijää pitäisikin hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti heti alusta alkaen, koska nopeasti työntekijä sopeutuu uuteen työpaikkaansa ja menettää ”ulkopuolisen” tarkastelukulmansa. Tuoreen näkökulman lisäksi uusi työntekijä tuo yritykseen omat yhteistyöverkostonsa ja asiakkaita (Viitala 2007, 103; Vaahtio 2005, 12, 120–121).

HUS:ssa uusia näkökulmia ja uusinta koulutustietoa tulee jatkuvalla syötöllä opiskelija-harjoittelijoiden myötä. Toimintatavat kehittyvät myös uusien työntekijöiden myötä, varsinkin jos he tulevat töihin HUS:in ulkopuolelta, jolloin heidän kokonaisnäkemysensä HUS:sta on ulkopuolinen.

### **3.4 Rekrytointiprosessi tuottaa organisaatioon työnhakijoita**

Barberin teos on osittain jo hieman ajan kuluttama, mikä ilmenee vahvimmin siinä, että hänen kuvaamansa rekrytointi on jokseenkin irrallista toimintaa eikä niinkään kokonaisvaltainen prosessi. Barber erottelee rekrytoinnin valintapäätöksen teosta, joskin nykyään päätös siitä, kenet palkataan, nähdään osana rekrytointiprosessia. Ylipäänsä Barber esittelee rekrytoinnin ”irrallisena” toimintana verrattuna nykyaikaiseen prosessijatteluun. Esimerkiksi Ojala (2008, 29) painottaa, että yrityksen aineettoman arvon

tuotossa kilpailijoita tehokkaammat prosessit ovat menestyksen avain. Myös Vaah-  
tio(2005, 20) korostaa, ettei rekrytointiprosessi ole pelkkä paperi vailla tarkoitusta, vaan  
jatkuvasti päivitettävä strategian osa.

Muilta osin Barberin teos ei ole kärsinyt ajan kulumisesta. Rekrytoinnin tarkoitus on  
edelleen tuottaa yritykselle potentiaalisia työnhakijoita. Huolimatta siitä, ettei Barber  
esittele rekrytointia prosessina, hän kuitenkin käsittelee sitä laajana kokonaisuutena.  
Barberin syvimpänä ajatuksena rekrytoinnista on, että se on kaikki ne toimenpiteet ja  
asiat, joita yritys tekee, jotka vaikuttavat työntekijöiden määrään ja laatuun sekä siihen,  
otetaanko yrityksen työtärjoukset vastaan (Barber 1998, 4.) Tässä kritiikkiä siitä, että  
edellisen ajatuksen ulkopuolelle jäävät ne toimenpiteet ja asiat, joita rekrytoinnin nimis-  
sä tehdään, mutta jotka epäonnistuvat tavoitteessaan vaikuttaa työntekijöiden määrään  
ja laatuun.

Otala korostaa, että osaamispääoma on yrityksen tärkein pääoma eli ihmiset ovat yri-  
tyksen tärkein voimavara. Tätä kautta rekrytoinnin merkitys ja onnistunut rekrytointi-  
prosessi korostuvat edelleen. Yrityksen pitää pystyä rekrytoimaan todellisia osaajia ja  
pitämään oikeat ihmiset palkkalistallaan. (Otala 2008, 15). Tämä liittyy myös vahvasti  
työnantajakuvaan.

HUS joutuu kilpailemaan osaajista paikallisten, mutta myös kansainvälisten kilpailijoi-  
den kanssa. Ulkomaiset toimijat houkuttelevat suomalaisia sairaanhoitajia, mikä edel-  
leen vähentää Suomessa saatavilla olevien ammattilaisten määrää ja siten pahentaa ter-  
veydenhoitoalan työvoimapulaa (Yle 2011, HS 2011). Toimivan rekrytointiprosessin  
merkitys korostuu.

### **3.5 Oppilaitosyhteistyö on etulyöntiasema rekrytoinnissa**

Muutokset elinkeinoelämässä, joista tärkeimpänä on siirtyminen tuotantopainotteisuu-  
desta palveluihin ja tietotyöhön, ovat johtaneet siihen, että osaajista on tullut niukkuus-  
resurssi. Osaajista käydään yhä tiukempaa kilpailua ja koulutuksen merkitys on uudessa  
arvossa. Nykyisessä elinkeinoelämässä tieto ja osaaminen muodostavat aiempaa suu-

remman osan yrityksen arvosta. Tästä johtuen oppilaitosyhteistyön merkitys korostuu. (Ojala 2008, 17).

Suurten ikäluokkien eläköityessä on etupainotteinen rekrytointi eli opiskelijoihin panostava rekrytointi tarpeen (Viitala 2007, 105), koska jo nykyisellään ammattitaitoisista sairaanhoitajista on pulaa ja vastavalmistuneista käydään melkein pä veristä taistelua. Koulun penkiltä valmistuvat sairaanhoitajat ovat haluttua tavaraa myös Suomen rajojen ulkopuolella korkeatasoisen koulutuksensa ansiosta ja vaarana onkin, että tapahtuu niin kutsuttua ”brain drainiä” ja koulutettu työvoima karkaa ulkomaille. Tämän takia opiskelijoihin panostaminen on ensisijaisen tärkeää, jotta ennakoidaan tulevaisuuden työvoimatarvetta ja näyttäytytään huomisen ammattilaisille haluttavana työpaikkana (Surakka 2009, 2).

HUS:lla on opiskelijoiden suhteen valtava mahdollisuus etulyöntiaseman saavuttamiseen työharjoittelupaikkojen tarjoamisen kautta. Opiskelijat tutustuvat ja kerryttävät ammattitaidon lisäksi verkostoja, joiden kautta opiskelijoita voidaan myöhemmin rekrytoida. Miellyttävä harjoittelukokemus on merkittävä tekijä myöhemmän työpaikan valinnassa, kuten Surakkakin (2009, 54) kirjoittaa.

### **3.6 Rekrytointiongelmät**

Rekrytointi on haastavaa ja valitettavan usein rekrytointi epäonnistuu. Rekrytoinnissa kohdataan monenlaisia ongelmia, mutta sanan varsinaisessa merkityksessä rekrytointiongelmista puhutaan, kun yrityksen rekrytointiprosessi pitkittyy. Tällöin hakuajan puitteissa ei saada potentiaalista työntekijää ja voidaan joutua turvautumaan uusintahaakuun. Työvoimapulasta puolestaan on kyse, kun henkilöstöhankintaprosessi on kokonaan tulokseton eikä avointa paikkaa saada täytettyä. (Vaahtio 2005, 48; Pitkänen ym. 2009, 14).

Vuoteen 1999 verrattuna työpaikkojen avoinnaoloaika on kaksinkertaistunut eli rekrytointiprosessit ovat hidastuneet puolella. Yleisimpiä rekrytointiongelmien syitä ovat hakijoiden riittämätön koulutus, työkokemuksen puute tai sen vähyys sekä erityisosaaamiseen, monitaitoisuuteen ja kielitaitoon liittyvät syyt. Sairaanhoitajapulasta on puhuttu

jo usean vuoden ajan, mutta rekrytointiongelmaisiin ammatteihin lukeutuu myös useita muita terveydenhoitoalan ammatteja. Yleisellä tasolla rekrytointiongelmaisiin ammatteihin kuuluvat sairaanhoitajan lisäksi esimerkiksi lääkäri ja lähihoitaja. (Pitkänen ym. 2009, 14–16).

HUS:ssa pulaa on selvästi eniten sairaanhoitajista. Lääkärit ovat sairaanhoitajien jälkeen haastavin rekrytoitava ammattiryhmä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään kesärekrutointiin ja nimenomaan sairaanhoitajiin, joista kesärekrutoinnissa on suurin pula.

## 4 Markkinointi osana rekrytointia

Yrityksen tärkeimpänä tehtävänä ja tavoitteena on tuottaa arvoa. Arvoa tuotetaan asiakkaille ja omistajille, mutta myös joissain tapauksissa yrityksen sisällä esimerkiksi eri osastojen välillä. Arvoa voidaan tuottaa muun muassa palveluilla. Pelkkä palvelujen tuottaminen ei riitä, vaan niitä pitää myös markkinoida, jotta niillä voidaan tuottaa arvoa. Palveluista on niin ikään kerrottava ja markkinoinnilla tämä onnistuu. (Armstrong & Kotler 2009, 402; Bergström & Leppänen 2007, 9).

Rekrytoinnin vaikutusten mittaaminen on vaikeaa. Sama asia koskee markkinointia: markkinointiin sijoitetun pääoman tuottojen laskeminen on haastavaa, koska vaikuttavia tekijöitä on niin paljon. Armstrong & Kotler (2009, 426) huomauttavat myös, että on otettava huomioon ei-rahalliset vaikutukset. Rekrytoinnin tavoitin (ja osana sitä) markkinointi vaikuttaa yrityksen brändin rakentamiseen, tunnettuuteen ja imagoon (Bergström & Leppänen 2007, 74.)

Kustannusten tarkan jaotteleminen haastavuudesta huolimatta, on myös rekrytoinnin osalta panostettava markkinointiin, jotta sen tuottamat palvelut ja niiden luoma arvo ovat tiedossa sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille. Tämä tarkoittaa sitä, että HUS-Rekryointipalveluissa työskentelevillä on oltava osaamista rekrytoinnin lisäksi markkinoinnissa. HUS onkin panostanut tähän tarjoamalla markkinointikoulutusta rekrytoijille.

Public Relations eli PR on myös tärkeässä roolissa brändin rakentamisessa ja imagossa (Armstrong & Kotler 2009, 430; Bergström & Leppänen 2007, 247). Rekrytointi on PR:n suhteen avainasemassa HUS:ssa, koska asiakkaat, sekä sisäiset että ulkoiset, ovat suorassa yhteydessä rekrytoinnin työntekijöihin. Rekrytoijat kohtaavat suurimman osan asiakkaista (työnhakijoista) kasvokkain tai puhelimitse unohtamatta sähköpostiyhteydenottoja ja niihin reagoitua. Asiakasrajapinnassa on ehdottoman tärkeää, että PR:n merkitys ymmärretään. Puskaradio on niin merkittävä, että yksikin huonosti tai huolimattomasti hoidettu asiakastilanne, voi aiheuttaa paljon huonoa mainetta yritykselle (Vaahtio 2005, 56).

Armstrong ja Kotler (2009, 432–433) painottavat myös markkinoinnin läpilinjaisuutta yrityksissä. Markkinoinnin pitäisi olla kokonaisvaltaista ja linkittyntä yrityksen koko toimintaan eikä eristettynä markkinointiosastoon. Tämä korostuu, kun puhutaan palveluyrityksestä ja siksi markkinoinnillisen aspektin ymmärtäminen HUS:n rekrytointitilmissä on tärkeää.

### **Markkinointiviestinnän vaikutus työnantajakuvaan**

Chris Fill (2005, 88) kirjoittaa markkinointiviestinnän etiikasta, eettisyyden vaikutuksesta yrityksen maineeseen ja sitä kautta myös rekrytointiin. Fill korostaa, että yritys kertoo markkinointiviestinnällään joko tietoisesti tai tiedostamattaan eettisyydestään. Yrityksen markkinointiviestinnässä onkin kiinnitettävä huomiota totuuteen, yksityisyyden kunnioittamiseen, erityisryhmien kohteluun sekä asiallisuuteen ja tyyliin. Hyvänmaun vastaiset, ihmisten yksityisyyttä loukkaavat tai muuten asiattomat markkinointiviestit vaikuttavat paitsi asiakkaisiin ja alihankkijoihin myös potentiaalisiin työnhakijoihin (Fill 2005, 92).

HUS:ssa markkinointiviestinnän (keskittyen tässä tutkimuksessa työpaikkailmoitteluun ja muuhun rekrytointiin liittyvään markkinointiin) ja sen eettisyyden kanssa ollaan erittäin tarkkoja. Esimerkiksi työpaikkailmoituksissa olevat kuvat edustavat kumpaakin sukupuolta sekä monikulttuurisuutta kunnioittaen erilaisia etnisiä taustoja. Ilmoitusten sisältöjen suhteen HUS:ssa noudatetaan yhteistä linjaa, jotta eri puolelta tulevilla hakijoilla olisi samanlaiset lähtökohdat hakemiseen (esimerkiksi kaikissa työpaikkailmoituksissa on samat hakuohjeet ja kaikki ulkoiseen hakuun tulevat työpaikat ovat haettavissa internetin kautta).

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty itse tekemällä survey-tyyppinen kysely, koska se sopi parhaiten tutkimusongelmani ratkaisemiseen ja tutkimukseni tavoitteiden saavuttamiseen. Kuten Heikkilä sekä Holopainen ja Pulkkinen kirjoittavat, ratkaisevat tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite sen, millaisia tutkimusmenetelmiä käytetään (Heikkilä 1998, 14; Holopainen & Pulkkinen 2008, 18). Menetelmien valintaan vaikuttaa myös olennaisesti se, onko kyseessä määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus vai laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Edellä mainittuja voidaan kuitenkin käyttää rinnakkain ja tutkimustyössä erilaiset menetelmät voivat tukea toisiaan ja siten tutkimusta. (Heikkilä 1998, 16.)

Kyselyn kohderyhmä oli osastonryhmän päälliköt ja lähetin kyselyn koko perusjoukolle. Tämä oli tutkimukseni kannalta luontevaa, koska ryhmä oli kokonaisuudessaan sopivan kokoinen (otos ei olisi ollut edustava). Edustavuus on kohderyhmän valinnassa tärkeintä, oli kyseessä kokonais- tai otantatutkimus (Heikkilä 1998, 18).

Kysely toteutettiin postitse ja sitä varten suunnittelin yhteistyössä rekrytointitiimin kanssa kyselylomakkeen (ks. Liite 1). Yhteistyö rekrytointitiimin kanssa oli tärkeää, jotta kysymyksissä olevat virheet jäisivät mahdollisimman vähäisiksi ja jotta tarpeelliset taustalla vaikuttavat asiat tulisi otettua huomioon (Heikkilä 1998, 47).

Postitse suoritettussa kyselyssä on usein alhainen vastausprosentti, mutta sen vahvuutena on, ettei tutkimukseen tarvita haastattelijaa ja sitä kautta vältetään haastattelijan vaikutus vastauksiin. Postikyselyn muita vahvuuksia ovat, että postitse voidaan kysyä arkaluonteisia asioita paremmin kuin esimerkiksi puhelimitse ja postikyselyssä on mahdollisuus käyttää oheismateriaalia. Puhelinhaastatteluun verrattuna postikyselyssä voi olla enemmän pituutta, vastauskato tosin lisääntyy lomakkeen kasvaessa. Vastausten saannin nopeus puolestaan on hidas. Valitsin postikyselyn myös siksi, että vastaaja on kyselyssä anonymi, mikä alentaa kynnystä vastata kyselyyn. (Heikkilä 1998, 19–20).

Halusin kyselylomakkeeseen avoimia kysymyksiä, jotta kyselylomakkeen mahdollisten virheiden vaikutus olisi pienempi vastaajille annetun tarkennusmahdollisuuden myötä.

Toinen syy avoimille kysymyksille oli, että niiden avulla voidaan saada täysin uutta ja ennakoimatonta tietoa, esimerkiksi hyviä ideoita. Sijoitin avoimet kysymykset lomakkeen loppuun, koska Heikkilän (1998, 49) mukaan niin kannattaa tehdä.

Kyselyn lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin kuvailevaa tilastotiedettä, jossa tutkimuksen kohde ja siitä kerätyt tiedot esitetään tiivistetysti taulukoina ja graafisina kuvioina (Holopainen & Pulkkinen 2008, 46; Heikkilä 1998, 154). Kyselystä saadut tulokset on esitetty kuvioina, joiden avulla niitä on helppo tarkastella nopeasti ja kattavasti. Kyselyn tuloksia on lisäksi tutkittu laskemalla niistä prosentuaalisia osuuksia, jotka havainnollistavat vastausten jakaumaa.

Tutkimusmenetelmänä mainittakoon myös lähdeaineiston monipuolinen hyödyntäminen. Tutkimuksessa aineistona käytettiin kirjallisia ja sähköisiä lähteitä, joista osa on kansainvälisiä. Aineistoa hyödynnettiin teoriaviitekehityksen muodostamisessa, kyselytulosten tulkinnassa ja lisäksi vertailin aineistoa keskenään mahdollisimman monipuolisen ja laajan kokonaiskuvan aikaan saamiseksi. Kehitysehdotusten pohjana on myös hyödynnetty valittuja lähteitä.

## 6 Toimeksiantajan esittely

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri kuntayhtymä on Suomen suurin erikoissairaanhoidon toimija. HUS:in kuuluu viisi sairaanhoitoaluetta: HYKS (Helsingin yliopistollinen keskussairaala), Lohja, Hyvinkää, Porvoo ja Länsi-Uusimaa. HUS:ssa työskentelee noin 21 000 työntekijää, joista luonnollisesti suurin osa on hoitohenkilökuntaa. Tehtävänimikkeitä on yli 300. Kuntayhtymä on jaettu tulosityksiköittäin (esimerkiksi Operatiivinen tulosityksikkö ja Naisten- ja Lastentautien tulosityksikkö). HUS:n kokonaistulot olivat vuonna 2009 noin 1,55 miljardia euroa. (HUS 2010). HUS:n isoimmat kilpailijat ovat Helsingin, Vantaan ja Espoon kaupungit, erikoissairaanhoitoa tuottavat yksityiset toimijat ja osittain kilpailijoiksi voidaan katsoa vuokratyövoimaa välittävät yritykset, kuten Metsätähti ja Seure. Vuokratyövoimaa välittävät yritykset ovat kilpailijoita rekryointimielessä (kilpailevat samoista alan ammattilaisista ja opiskelijoista). Organisaationa HUS on suuren kokonsa vuoksi byrokraattinen ja siten jäykkä. HUS:a kuvaa organisaationa myös voimakas hierarkkisuus, joka on perinteistä sairaanhoidossa.

HUS-Servis on yksi HUS:n liiketoiminta- ja tukipalveluita tuottavista liikelaitoksista. Kyseisen liikelaitoksen liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa. HUS-Servisin alle puolestaan kuuluu HUS-Rekryointi, joka on osa henkilöstöpalveluita. HUS-Rekryointi tuottaa tilaaja-tuottaja – mallin mukaisesti HUS:lle rekryointipalveluja. Palvelutarjoomaan kuuluu muun muassa sähköisen rekryointijärjestelmän ylläpitoa, puhelinneuvontaa, työhaastattelujen tekoa, keikkalaisten hakemista puutevuoroihin ja rekryointitapahtumien järjestämistä. HUS-Rekryoinnissa työskentelee rekryointipäällikön lisäksi kaksi toimistosihteerä ja kahdeksan rekrytoijaa. Edellä mainituista kolmen työskentelypisteet sijaitsevat muualla kuin rekryoinnin tiloissa Haartmaninkadulla. (HUS 2010).

HUS-Rekryoinnin tehtävänä on luoda arvoa HUS:lle sekä sisäisesti että ulkoisesti. Arvon luominen tapahtuu niin ikään tuottamalla työntekijöitä osastoille ja tekemällä HUS:a työpaikkana tunnetuksi. Edellä ensin kuvailtu kohdistuu sisäiseen arvon luontiin, jolla palvellaan talon sisäisiä asiakkaita, kuten osastoilla työskenteleviä rekrytoivia esimiehiä. He tarvitsevat apua muun muassa puutevuorojen täyttöön sekä ylipäänsä uusien työntekijöiden rekryointiin. HUS-Rekryointi palvelee myös ulkoisia asiakkaita, joita ovat potentiaaliset uudet työntekijät, kuten alan opiskelijat. Rekryointipalvelut

luovat arvoa, mutta pelkkä palveluiden tuottaminen ei riitä, vaan niitä pitää myös markkinoida. Osa HUS-Rekrytoinnin työstä on puhtaasti markkinointia (esimerkiksi ilmoitusten ulkoasun suunnittelu).

Niinkin suuren toimijan kuin HUS:n kohdalla rekrytointi on jatkuvaa. Työntekijöiden valtava määrä tarkoittaa sitä, että koko ajan tarvitaan sijaisia niin sairauspoissaolojen kuin pidempienkin vapaiden täyttämiseen. Lisäksi HUS tarvitsee jatkuvasti uusia työntekijöitä, kun vanhempia työntekijöitä jää esimerkiksi eläkkeelle. HUS-Rekrytoinnissa riittää siis työnsarkaa ihan ”puhtaassa” rekrytoinnissa, mutta sen lisäksi Rekrytointipalvelut tekevät paljon työtä HUS:n imagon eteen. Painettu ja sähköinen työpaikkailmoittelu sekä rekrytointitapahtumiin osallistuminen ja niiden järjestäminen ovat tärkeä osa HUS:n imagoa ja sen rakentamista.

Lain mukaan sairaanhoitajan sijaisuuteen saa ottaa sairaanhoitajaopiskelijan, jolla on vähintään 140 opintopistettä suoritettuna. HUS on kuitenkin määrittänyt, että sairaanhoitajaopiskelijalla on oltava vähintään 180 opintopistettä, jotta opiskelija voi toimia sairaanhoitajan sijaisena HUS:ssa. Tämä lakisääteistä tiukempi määrittely luo kuvaa turvallisemmasta ja sitä kautta laadukkaammasta hoidosta ja toiminnasta, koska opiskelijajaisajat ovat pidemmällä opinnoissaan, kuin mitä vähimmäisvaatimus on.

HUS:ssa kohdataan jonkin verran rekrytointiongelmia, joka ilmenee kun sama työpaikka joudutaan laittamaan hakuun yhä uudelleen. Työvoimapulakaan ei ole uutta HUS:ssa, vaan silloin tällöin haettu työpaikka jää kokonaan täyttämättä ja tämä näkyy myös kesätyöhaussa (paikkoja on enemmän tarjolla kuin mitä saadaan täytettyä). HUS:n kohdalla pulaa on etenkin sairaanhoitajista ja lääkäreistä, lähihoitajista ei niinkään, koska kyseessä on erikoissairaanhoitopalveluita tarjoava toimija.

HUS kuntayhtymässä on käytössä kaksi virallista kieltä, suomi ja ruotsi. Ehdoton edellytys HUS:in töihin pääsyyn on jommankumman kotimaisen kielen sujuva hallinta. Tällä varmistetaan potilaille ja muille asiakkaille kotikielinen palvelu. Kielitaitovaatimus asettaa haasteita etenkin ulkomailta rekrytoitavien ja Suomessa asuvien ulkomaalaisten työhönottoon.

HUS:n lakisääteistä korkeampi vaatimus suoritetuista opintopisteistä, koskien sairaanhoitajasijaisuuksia, jotka voidaan täyttää opiskelijoilla, saattaa lisätä rekrytointiongelmia sairaanhoitajasijaisuuksissa. Joillakin osastoilla opintopistevaatimuksesta onkin joustettu, jos opiskelija on esimerkiksi harjoittelun kautta todettu taidoiltaan riittäväksi, vaikka hänellä ei olisikaan 180 opintopistettä suoritettuna.

HUS:ssa tehdään paljon yhteistyötä oppilaitosten kanssa, etenkin terveydenhoitoalan oppilaitosten ja Helsingin yliopiston kanssa. Oppilaitosyhteistyöhön kuuluu muun muassa työharjoittelijoiden ottamista harjoittelujaksoille ja oppilaitoskäyntejä. HUS:lla on käynnissä ja kehitteillä myös muihin aloihin suuntautuvaa oppilaitosyhteistyötä, kuten liiketalouden ammattikorkeakoulu HAAGA-HELIAN kanssa. Oppilaitosyhteistyön merkityksestä kesärekrytinnille kertoo se, että suurin osa sairaanhoitajan kesäsijaisuuksista täytetään opiskelijoilla.

### **Kesärekry 2010**

HUS:in tarvitaan joka vuosi suuri joukko kesälomasijaisia. Tätä varten HUS-Rekrytointipalvelut toteuttaa vuosittain Kesärekry -kampanjan, johon kuuluu sähköisen haun teko, rekrytointitilaisuuksia, esitteitä ja neuvontaa.

HUS:ssa kesätyöhaku vuodelle 2010 toteutettiin siten, että sähköisessä haussa oli eroteltuna ainoastaan tehtävänimikkeen perusteella kesätyöpaikat: Sairaanhoitaja (kesätyö), Laitoshuoltaja (kesätyö), Fysioterapeutti (kesätyö) ja niin edelleen. Kesätyöpaikkoja (koskien jäljempänä ensisijaisesti sairaanhoitajia) ei siis ollut eroteltu lainkaan erikoisalojen eikä osastojen mukaan. Tässä ratkaisussa erikoisalojen väliset vetävyserot tasoitetaan (esimerkiksi lastentaudit ovat jatkuvasti erittäin suosittu suuntautumisala, kun taas esimerkiksi sisätautien vuodeosastoille on vähemmän kiinnostusta). Tällöin vähemmän suosituille osastoille/erikoisaloille on ehkä helpompi saada työntekijöitä, koska kaikki sairaanhoitajan kesätyötä hakevat ovat samassa haussa.

Ratkaisu saa kuitenkin samasta syystä paljon kritiikkiä sekä hakijoilta että rekrytoivilta esimiehiltä. Hakijat, jotka ovat hyvin tietoisia siitä, millaista työkokemusta he hakevat kesätyöpaikaltaan eivät halua hakea niin ikään summan mutikassa ja olla kutsuttavissa haastatteluun käytännössä minkä tahansa erikoisalan puolelle (esimerkiksi kättilöopiske-

lija, jolla on jo kokemusta synnytyksistä ja naistentautien osastolla työskentelystä, on varmasti ensisijaisesti halukas työskentelemään ainoastaan erikoistumisalaansa kuuluvalla osastolla eikä esimerkiksi vanhusten psykiatrisella osastolla). Rekrytoivien esimiesten kannalta tilanne on jokseenkin sama: he ovat kiinnostuneita niistä hakijoista, jotka ovat kiinnostuneita ja soveltuvia heidän erikoisalalleen ja osastoilleen.

## 7 Kysely esimiehille

Tein opinnäytetyötäni varten kyselyn, joka lähetettiin 52 henkilölle. Kysely postitettiin osastoryhmän päälliköille koko HUS:n alueella eli tutkimukseni kohderyhmä oli koko perusjoukko, joka on tutkimuksen kannalta parempi kuin otanta (Heikkilä 1998, 18). Osastoryhmän päälliköt eli ”orpit”, vanhalta nimikkeeltään ylihoitajat, edustavat kukin tietyn osastoryhmän esimiehistöä. Heidän alaisiaan ovat sitten osaston- ja apulaisosastonhoitajat sekä heidän kauttaan muu hoitohenkilökunta. Orpit ovat rekrytoivia esimiehiä, mutta usein rekrytoinnissa on mukana myös osastonhoitajia.

Kyselyn tekeminen eteni kyselyn suunnittelusta ja hyväksyttämisestä esimiehelläni positukseen. Kyselyn suunnitteluvaiheessa valitsin kohderyhmäksi osastoryhmänpäälliköt, koska he ovat pääasiallisia rekrytoivia esimiehiä. Tutkimusongelmani selvittämiseksi rekrytoivien esimiesten näkemykset ja kehitysehdotukset ovat ensisijaisen tärkeitä.

Kyselyssä oli eri teemojen alla kysymyksiä ja annetut vastausvaihtoehdot sekä neljä avointa kysymystä (kehitysehdotuksia). Ensimmäinen kysymyssarja liittyi kesälomasijaisuuksien täyttöasteeseen, eri tehtävänimikkeisiin ja sijaisten koulutustasoon. Toinen teema koski rekrytointikanavien käyttöä. Kolmannessa teemassa kartoitettiin markkinointiin liittyviä asioita ja pyydettiin kehitysehdotuksia. Lopuksi neljännessä teemassa pyydettiin vertailemaan kesäsijaisten saamisen haastavuutta vuonna 2010 vuoteen 2009.

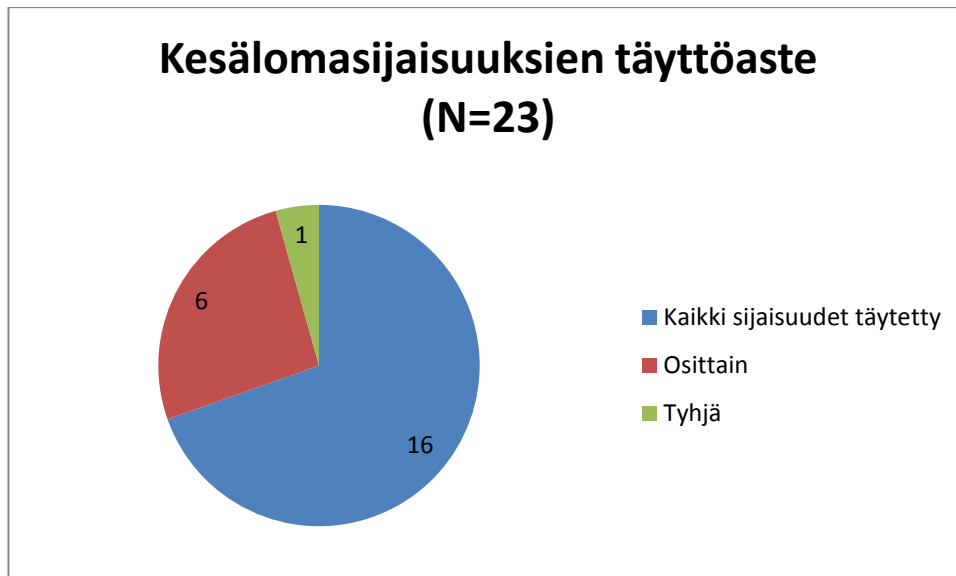
Kokonaisuudessaan kysely oli lyhyt, koska halusin maksimoida tulosten määrän enkä heikentää sitä liian hankalalla ja pitkällä lomakkeella. Kyselyssä haettiin sähköisen rekrytointijärjestelmän ulkopuolella olevaa tietoa kesärekrytoinnin sujumisesta käytännössä. Kuinka paljon todellisuudessa esimiehet käyttävät järjestelmää hankkiessaan kesälomasijaisia? Mitä muita lähteitä heillä on? Noudattavatko esimiehet HUS:n määrittelemää lainsäädäntöä tiukempaa opintopisteiden rajaa palkatessaan opiskelijoita kesätöihin? Onko heidän mielestään kesärekrytointi vaikeutunut edellisestä vuodesta vai kenties helpompaa? Mikä toisi HUS-Rekrytoinnin puolelta esimiehille lisäarvoa ja helpotusta rekrytointiin?

Allekirjoitin jokaisen kyselylomakkeen henkilökohtaisen vaikutelman luomiseksi. Ennen kyselyn postitusta lähetin vastaanottajille ennakoilmoituksen tulevasta kyselystä ja sen tarkoituksesta. Sähköpostissa korostin, että vastaukset ovat opinnäytetyöni ja kesärekrytoinnin kehittämisen kannalta tärkeitä ja, että vastaukset käsitellään anonyymisti (mutta halutessaan vastaaja sai yksilöidä itsensä vastauksessaan). Ennakoilmoituksen tarkoitus oli myös luoda henkilökohtainen vaikutelma ja lisätä vastaushalukkuutta. Kysely oli 3-sivuinen ja asettelu oli yksinkertainen. Tein palauttamisen helpoksi ja anonyymiksi lähettämällä postituksen mukana palauttamiseen tarvittavat, valmiiksi osoitteella varustetut kirjekuoret, joissa vastaukset sai postitettua ilman, että sisäpostin kuori paljastaa, mistä lähetys on tullut.

Kyselyyn oli vastausaikaa kaksi viikkoa, jotta tutkimus ei pitkittyisi ja jottei vastauksia jäisi saamatta kyselyn unohtuessa. Aikataulu oli sikäli huono, koska kesälomat pyörivät jo kyselyn lähdettyä ja osa vastauksista jäi varmasti lomien takia saamatta. Vastausajan umpeuduttua lähetin sähköpostitse kiitoksen kaikille. Muotoilin viestin siten, että se oli lähetettävissä myös niille, jotka eivät vielä olleet vastanneet ja sen yhteydessä ilmoitin, että vastausajan umpeutumisesta huolimatta voi vastauksensa vielä lähettää.

## **Tulokset**

Kysely lähetettiin 52 henkilölle ja vastauksia tuli 23 kappaletta, joka tarkoittaa vastausprosentin olleen 44,2 %. Vastausprosentti on hyvä, varsinkin kun kyseessä oli postikysely. Vastanneista 16 eli 69,6 % oli saanut kyselyn lähettämisaikankohtaan mennessä kaikki kesäsjaisuuudet täytettyä. Kuusi vastaajaa vastasi saaneensa kesäsjaisuuudet osittain täytettyä, joka on prosentteissa 26,1. Vastausten joukossa yhdessä oli jätetty ensimmäinen kysymys tyhjäksi (1 = 4,4 %) (ks. Kuvio 1). Kesälomasijaisuuksien täyttöastetta analysoidaan tarkemmin kohdassa 10.1.



Kuvio 1. Kesälomasijaisuuksien täyttöaste.

Kesäsijaisten määrällinen tarve vaihteli vastauksissa paljon. Vähimmillään kesäsijaisten tarpeen ilmoitettiin olevan yhdeksän (9). Viidessä vastauksessa tarpeen määrää ei ollut annettu lainkaan. Suurin määrä, jonka vastaaja tarvitsi kesäsijaisia, oli 66.

Kyselyyn vastanneista kenenkään sairaanhoitajien kesäsijaiset eivät kaikki olleet tutkinnon suorittaneita, vaan kaikilla vastanneilla vähintään osa sijaisista oli opiskelijoita. Neljä vastaajaa ilmoitti, että kaikki heidän kesäsijaisensa ovat opiskelijoita, joista kolme vastaajaa ilmoitti opiskelijakesäsijaisilla olevan alle 180 opintopistettä.

### **Kesäsijaisten rekrytointikanavat**

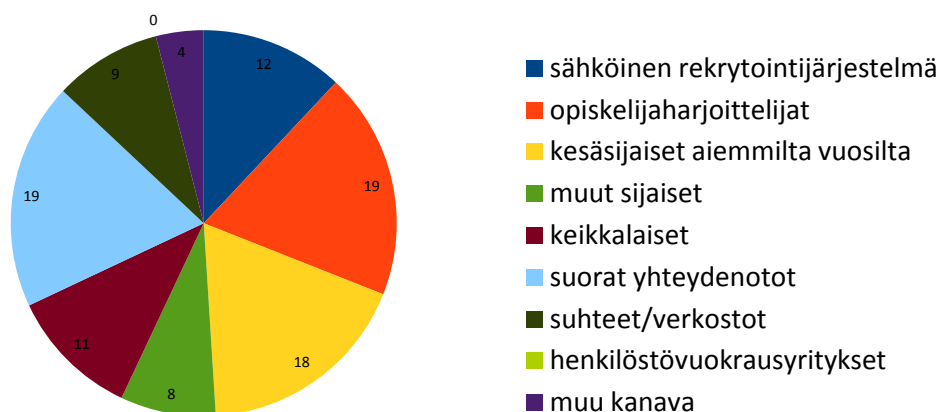
Kyselyssä tiedusteltiin kahdeksan eri rekrytointikanavan käyttöä kesäsijaisten hankinnassa. Lisäksi kyselyn toisessa osassa oli kohta ”Muu kanava, mikä” jos vastaaja oli käyttänyt muuta kuin mainittuja kanavia. Sähköinen rekrytointijärjestelmä, oli ainut annetuista vastausvaihtoehdoista (ei toisiaan poissulkevia), joka koski niin ikään virallista rekrytointikanavaa, loput olivat epävirallisia.

Vastaajista kaksitoista (12) eli 52,2 % oli hyödyntänyt sähköistä rekrytointijärjestelmää palkatessaan kesäsijaisia. Yhdeksäntoista vastaajaa eli 82,6 % oli palkannut opiskelijoita, jotka olivat suorittaneet työharjoittelun kyseisen esimiehen alaisena. 78,3 % eli kahdeksantoista (18) vastaajaa olivat palkanneet uudelleen aiemmin kesäsijaisina toimineita henkilöitä. Muita sijaisia kesärekrytoinnissa oli hyödyntänyt kahdeksan vastaajaa (34,8

%). Keikkatyöntekijöitä oli myös palkattu kesäsijaisiksi yhdentoista (11) vastaajan toimesta (47,8 %). Suorien yhteydenottojen pohjalta kesäsijaisia oli palkannut yhdeksätoista vastaajaa eli 82,6 %. Suhteiden ja verkostojen kautta kesäsijaisia oli palkannut 39,1 % vastaajista eli yhdeksän vastaajaa. Kukaan vastanneista ei ollut käyttänyt henkilöstövuokrausyrityksiä kesäsijaisuuksien täyttämiseen.

Muita kanavia oli käyttänyt neljä vastaajaa eli 17,4 %. Muiksi kanaviksi vastaajat ilmoittivat: ”vakituisen toimen haun sivutuotteena”, ”oma aktiivisuus”, ”käynnit kouluissa ja Jorvin omat rekrytointitilaisuudet” ja ”oma rekrytointi Artist (Hyvinkää)” (ks. Kuvio 2). Rekrytointikanavia analysoidaan tarkemmin kohdassa 10.2.

Kesärekrytoinnissa käytetyt kanavat 2010 (N=23)

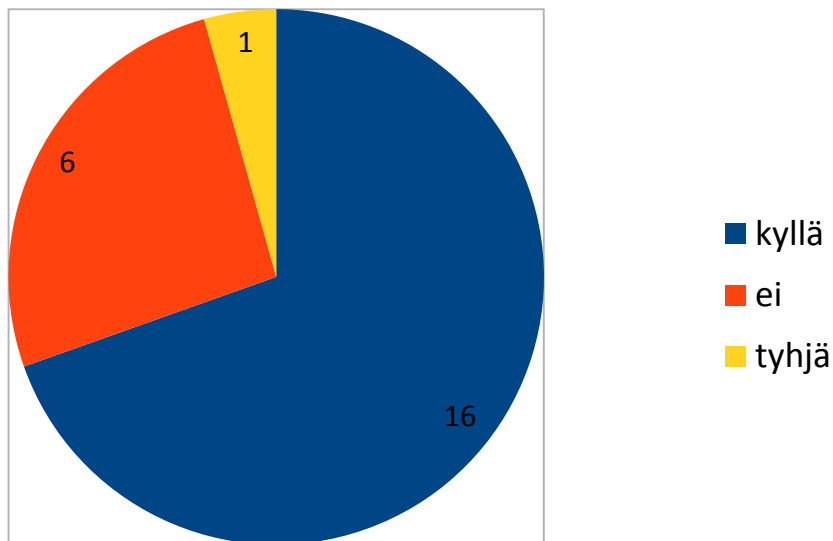


Kuvio 2. Kesärekrytoinnissa käytetyt kanavat

### Kesärekryn tiedotus ja markkinointi

Kuusitoista (16) vastaajaa (69,6 %) sanoi saaneensa riittävästi tietoa kesärekrytointikampanjasta. Tiedotuksen koki riittämättömäksi kuusi (6) vastaajaa, joka on prosentteina 26,1. Tyhjäksi saman kohdan oli jättänyt kolme vastaajaa (4,4 %) (ks. Kuvio 3).

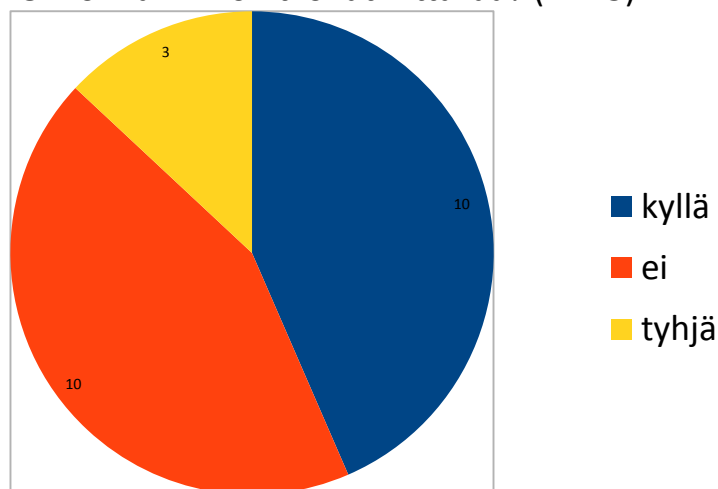
### Saitteko riittävästi tietoa HUS-kesärekrykampanjasta? (N=23)



Kuvio 3. Kesärekry -kampanjan tiedotuksen riittävyys

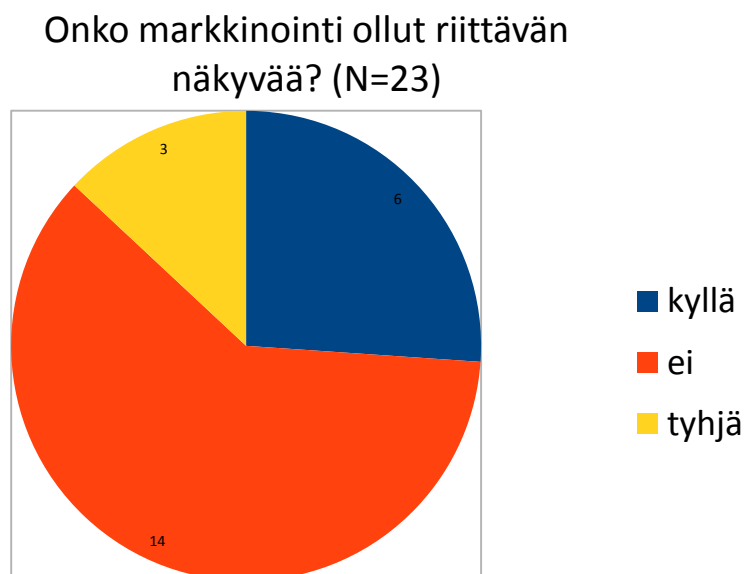
Avoimien kysymysten jälkeen kyselyn kolmannessa osiossa oli kaksi kysymystä liittyen Kesärekry -kampanjan markkinointiin. Ensimmäinen koski markkinoinnin riittävyttä ja toinen markkinoinnin näkyvyyttä. Markkinointi oli ollut riittävää kymmenen vastaajan (10) mielestä ja yhtä monen mielestä riittämätöntä (10 vastaajaa on prosentteina 43,5). Tyhjäksi kohdan oli jättänyt 13,0 % eli kolme (3) vastaajaa (ks. Kuvio 4).

### Onko markkinointi ollut riittävää? (N=23)



Kuvio 4. Kesärekry – kampanjan markkinoinnin riittävyys

Markkinoinnin näkyvyys oli ollut riittävää kuuden (6, prosentteissa 26,1) vastaajan mukaan, kun taas markkinoinnin näkyvyyttä piti riittämättömänä neljatoista (14) vastaajaa eli 60,9 %. Myös tämän kohdan oli kolme (3) vastaajaa jättänyt tyhjäksi (ks. Kuvio 5).



Kuvio 5. Kesäreky – kampanjan markkinoinnin riittävä näkyvyys

### **Kesäsijaisten saamisen haastavuus vuonna 2010 verrattuna vuoteen 2009**

Viimeinen kysymys kyselyssä oli vertailua vuoden 2010 ja 2009 välillä liittyen kesäsijaisten saamisen haastavuuteen. Vastausvaihtoehtoja oli neljä, joista ensimmäinen oli ”Kesälomasijaisten saaminen on ollut helpompaa kuin viime vuonna”, toinen vaihtoehto oli ”Kesälomasijaisten saanti on ollut vaikeampaa kuin viime vuonna”, kolmas vaihtoehto oli ”Ei muutosta edellisvuoteen” ja viimeinen vaihtoehto oli ”En osaa sanoa”.

Vastaajista neljä vastasi kesärekytoinnin olleen helpompaa kuin viime vuonna (4 = 17,4 %). Vaikeammaksi kesärekytoinnin oli kokenut viisi (5 = 21,7 %) vastaajista. ”Ei muutosta edellisvuoteen” vastasi kymmenen vastaajaa eli 43,5 % vastanneista. Neljä ei osannut sanoa (17,4 %, ks. Kuvio 6).

### Kesäsijaisten saaminen verrattuna v. 2009 (N=23)



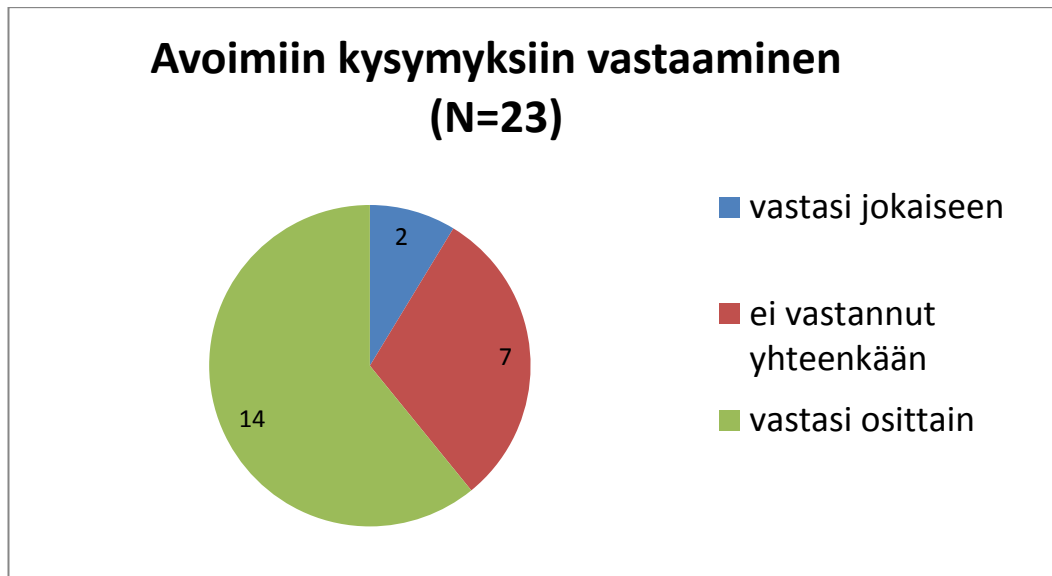
Kuvio 6. Kesäsijaisten saamisen haastavuus vuonna 2010 verrattuna vuoteen 2009

### Avoimet kysymykset ja muut vapaat kommentit

Kyselyn neljäs osio koostui avoimista kysymyksistä. Osion otsikko oli ”Kehittämisehdotuksia tai lisättävää liittyen”. Otsikon jälkeen oli neljä erillistä kohtaa, joihin kuhunkin oli tilaa kirjoittaa vapaamuotoisesti. Ensimmäisessä kohdassa pyydettiin kehittämisehdotuksia kesätyöhakuilmoituksiin, toisessa sähköiseen järjestelmään, kolmannessa Kesärekröyn markkinointiin (tapahtumat, internet, lehtimainonta) ja viimeisessä eli neljännessä kohdassa oli tilaa muulle lisättävälle, yleisille kehitysideoille ynnä muulle sellaiselle.

Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen oli vastannut viisi (5) vastaajaa eli 21,7 %. Toiseen kohtaan kehitysehdotuksia tai muuta palautetta oli kirjoittanut kolmetoista (13) eli 56,5 % kaikista vastanneista. Kolmanteen avoimeen kysymykseen puolestaan oli vastannut yhdeksän (9) vastaajaa (39,1 %). Myös neljänteen eli viimeiseen avoimeen kysymykseen oli vastannut yhdeksän henkilöä.

Kaksi (2, prosentteina 8,7) kyselyyn vastanneista henkilöistä oli vastannut jokaiseen avoimeen kysymykseen. Tyhjäksi kaikki avoimet kysymykset oli jättänyt seitsemän (7) vastaajaa, prosentteina 30,4. Osittain avoimiin kysymyksiin oli vastannut neljätoista (14) vastaajaa eli 60,9 % kaikista vastanneista. Kun edelliseen lisätään ne kaksi vastaajaa, jotka olivat vastanneet kaikkiin avoimiin kysymyksiin, saadaan kuusitoista (16) eli 69,6 % kaikista vastanneista oli reagoinut avoimiin kysymyksiin (ks. Kuvio 7).



Kuvio 7. Avointen kysymysten vastausprosentit

Koska kysely oli käsin täytettävä eikä sähköinen, oli osa vastaajista lisännyt kommentteja ja tarkennuksia myös avointen kysymysten ulkopuolelle. Muita kommentteja oli yhteensä kahdeksassa (15,4 %) kyselyvastauksessa. Kommentteiksi en laskenut vastaajien lisäämiä tarkennuksia ammatteihin liittyen (kesäsjajaisten tarvetta määrittellessään osa vastaajista oli lisännyt esimerkiksi kättilöt ja lääkintävahtimestarit listaan). Edellinen siksi, että muut kommentit olivat selkeästi tarkennuksia ja perusteluita vastauksille ja siksi olennaisempia. Avoimia kommentteja analysoidaan tarkemmin kohdassa 10.3.

## 8 Tulosten analysointi

Käsin täytettävässä kyselyssä oli selkeitä vahvoja puolia verrattuna sähköiseen kyselyyn. Sähköisessä kyselyssä vastaajan ei yleensä ole mahdollista kommentoida omin sanoin kysymyksiä muuten kuin avoimissa kysymyksissä, joissa yleensä erillisesti pyydetään antamaan palautetta. Käsin täytetyissä vastauksissa vastaajat olivat usein lisänneet omia tarkennuksiaan ja selityksiään sellaisiinkin kohtiin, joihin ei erityisesti ollut annettu tilaa eikä pyydetty sanomaan omin sanoin siis muihin kuin avoimiin kysymyksiin. Tällaiset lisäykset kertoivat usein paljon. Esimerkiksi eräs vastaaja oli kirjoittanut heti kyselyn alkuun, että hänen osastoillaan tehdään niin vaativaa työtä, että kesälomasijaisia ei voida ottaa, koska uuden työntekijän perehdyttäminen kestää vähintään vuoden! Tämä esimerkiksi, oli näkökulma, jota en ollut ottanut huomioon lainkaan.

Vastausten omissa kommentteissa oli myös luettavissa paljon niin ikään rivien välistä. Sanavalinnoista, käytetyistä välimerkeistä ja kirjoituskielestä pystyy aistimaan millaisessa tunnelmassa vastaukset oli annettu. Myös muutokset käsialassa, alleviivaukset, huuto-merkkien suuruus ja niin edelleen antavat enemmän kuin koneellisesti kirjoitetut vastaukset. Koen myös, että lomakkeessa olleet mahdolliset virheet (ajatusvirheet, esimerkiksi joillekin vastaajille ”mahdottomat” kysymykset) olivat pienempiä ja haitattomampia kuin, jos olisin tehnyt kyselyn sähköisenä. Kirjallisesti täyttäessään vastaajilla oli enemmän vapautta vastata käytännössä todenmukaisesti, koska esimerkiksi mahdollisia vastausvaihtoehtoja, joita vastaaja ”ruksaa” ei ollut teknisesti rajattu mitenkään, vaan vaihtoehtoja sai valita niin paljon kuin halusi. Sama koskee niin ikään edellä mainittua mahdollisuutta lisätä kommenttejaan minne ikinä haluaa, koska sitä ei ollut lomakkeen teossa estetty: jos sopivaa tai riittäviä vastausvaihtoehtoja ei lomakkeessa ollut, vastaaja on voinut lisätä oman vastauksensa varsinaisten monivalintavastausvaihtoehtojen viereen.

Kolme analysoinnin kannalta mielenkiintoisinta osa-aluetta kyselytuloksissa ovat kesälomasijaistarpeiden täyttyminen, rekrytointikanavat ja avointen kysymysten kehitysehdotukset sekä kyselyyn lisätyt muut kommentit. Ensimmäinen on sikäli mielenkiintoinen, että vaikeuksista huolimatta rekrytointitarpeet oli suurimmalta osin onnistuttu täyttämään. Rekrytointikanavissa sähköinen rekrytointijärjestelmä oli vähäisesti käytetty, mikä oli yllättävää. Avoimiin kysymyksiin kirjoitetuissa kehitysehdotuksissa ja niin ikään

kyselyn ulkopuolisissa kommenteissa riittää analysoitavaa. Näitä kolmea mielenkiintoisinta osa-aluetta analysoidaan tarkemmin seuraavaksi.

## 8.1 Kesälomasijaistarpeen täyttyminen 2010

Kyselyn lähettämisaikajankohda vaikutti tuloksiin. Jos kysely olisi tehty aiemmin, esimerkiksi kevään puolivälissä, olisi vastauksissa varmasti ollut enemmän hajontaa. Kesäkuun alkuun mennessä valtaosa vastanneista oli saanut kaikki sijaisuudet täytettyä, mikä kuu-  
lostaa toki hyvältä. Yksikään vastanneista ei ilmoittanut, että olisi saanut nolla sijaisuutta täytettyä. Tilanne olisi siis paljon huolestuttavampi, jos useampi vastanneista olisi vastannut saaneensa sijaisuudet täytettyä vain osittain, koska kyselyn aikaan elettiin jo kesäkuuta. Vastauksista oli kuitenkin nähtävissä, että kesärekrytointi on aiheuttanut harmaita hiuksia yhdelle jos toisellekin (tästä tarkemmin kohdassa 11.3).

Selvä enemmistö (lähes 70 %) oli saanut kaikki sijaisuudet täytettyä. Joissakin vastauksissa oli tosin kirjoitettu vastauksen viereen ”Lähes kaikki” tai ”Melkein”, mutta nämäkin vastaukset on laskettu tuohon lähes 70 prosenttiin. Vastaukset lisäävät ”osittain kaikki sijaisuudet täytettyä saanutta” -joukkoa, joka on analysoinnin kannalta haastava joukko. Kysymyksen asettelu ja sen vastausvaihtoehdot olisivat voineet olla tarkempia, jotta osittain sanan monimerkityksellisyyttä olisi vähennetty (osittain antaa laajan skalan, yhdelle osittain tarkoittaa 1/5 ja toiselle 4/5).

Optimaalisesta tilanteesta kesärekrytointin onnistumisen suhteen ollaan kyselyn perusteella jonkin matkan päässä, koska kyselyssä ylipäänsä oli muitakin vastauksia kuin ”kaikki sijaisuudet täytetty”. Optimihan olisi, että kaikki sijaisuudet olisi saatu täytettyä (varsinkin kun elettiin jo kesäkuuta). Muutenkin työvoimapulasta kärsivällä alalla kesäajaisten puuttuminen vain lisää ongelmia jo silloin, kun puhutaan osittaisesta ajaisten puuttumisesta.

Vastauksissa oli suuri ero sen suhteen, kuinka paljon kesäajaisia kukin vastaaja tarvitsi. Pienin ilmoitettu ajaistarve oli 9 ja suurin 66. Tämän perusteella kesärekrytointi on huomattavasti suuremmin työllistävää toisille osastoryhmäpäälliköille kuin toisille. Keskimäärin ajaisia tarvittiin 23,57 eli 24 kesällä 2010. Määrien suuruuden ero voi joh-

tua erikoisosaamistarpeista kussakin osastoryhmässä. Suuri sijaistarve saattaa johtua esimerkiksi isoista vuodeosastoista, joissa osaamistarve on matalammalla tasolla kuin henkilökuntamääriltään pienissä, erityistä erikoisosaamista vaativilla osastoilla. Edellisen perusteella voi olla, että suuria sijaismääriä tarvitseville osastoryhmille kelpaavat helpommin ne opiskelijasijaiset, joilla on alle 180, mutta yli 140 opintopistettä.

Yksikään vastaajista ei ollut saanut täytettyä kaikkia sijaisuuksiaan tutkinnonsuorittaneilla kesätyöntekijöillä, vaan kaikilla vastanneilla osa kesätyöntekijöistä oli alan opiskelijoita. Kyselyn kohtaa, jossa selvitettiin opiskelijoiden osuutta kesätyöntekijöistä, oli ilmeisesti jonkin verran ymmärretty väärin, koska jotkut vastaajista olivat valinneet useamman kuin yhden vastauksen sairaanhoitajiin liittyen, vaikka vastausvaihtoehdot olivat toisensa poissulkevia.

Kun poistetaan nämä viisi vastaajaa, jotka olivat merkinneet useamman kuin yhden vastauksen, jää jäljelle 18 vastaajaa, joista 11 eli enemmistö vastasi kesäsijaisistaan osan olevan valmistuneita ja opiskelijasijaisilla olevan vähintään 180 opintopistettä suoritettuna. Tämän vastauksen antaneet ovat siis noudattaneet HUS:n omaa, lakisääteistä korkeampaa opintopisterajaa koskien opiskelijasijaisia.

Neljä vastaajaa valitsi vaihtoehdon, jonka mukaan sijaisista osa on valmistuneita ja opiskelijasijaisilla on 140–180 + opintopistettä, jolloin osa sijaisista on suorittanut vähemmän opintoja, kuin HUS on asettanut rajaksi. Kaksi vastasi kaikkien sijaistensa olevan opiskelijoita, joilla on opintopisteitä takana 140-180+ (osa sijaisista alle HUS:n vähimmäisopintopistemäärä rajan). Ennen virheellisesti täytettyjen vastausten poistoa yksi oli vastannut kaikkien sijaistensa olevan opiskelijoita, joilla on vähintään 180 opintopistettä suoritettuna.

Edellisestä nähdään, että osa osastoryhmänpäälliköistä rikkoo HUS:n määräystä opiskelijasijaisten suoritettujen opintopisteiden suhteen. Tämän perusteella osa kesätyötehtävistä soveltuu myös opiskelijoille, jotka eivät ole vielä niin pitkälle opinnoissaan edenneitä.

## 8.2 Kesärekrytoinnissa hyödynnetyt kanavat

Osastoryhmänpäälliköiden ilmoittamat kanavat kesärekrytoinnissa olivat sikäli yllättäviä, että sähköinen rekrytointijärjestelmä oli useassa vastauksessa kokonaan kesärekrytoinnin ulkopuolella. Vastaajista vain hieman yli puolet ilmoitti hyödyntäneensä sähköistä järjestelmää rekrytoidessaan kesäsisjaisia. Tiedossa on ollut, että järjestelmä aiheuttaa närää ja sen käyttöä kartetaan, koska käyttö koetaan hankalaksi. Silti koin yllättäväksi, että vain puolet vastanneista käytti sähköistä järjestelmää kesärekrytoinnissa.

Opiskelijaharjoittelijat olivat suorien yhteydenottojen kanssa eniten käytetty kanava, joita 19 vastaajaa ilmoitti hyödyntäneensä. Verrattaessa vastauksia edelliseen kahteen liittyen on huomattavissa selkeää yhdenmukaisuutta: seitsemässätoista (17) tapauksessa sama vastaaja oli vastannut molempiin kanaviin myöntävästi. Tästä voidaan olettaa, että osa vastauksista on niin ikään päällekkäisiä ja koskevat samaa sijaista (opiskelijat aika usein soittavat hakemuksensa ”perään” harjoittelussaan luomalleen kontaktille). Sama on havaittavissa verrattaessa aiempien vuosien kesäsisjaisten käyttöä ja suoria yhteydenottoja. 18 vastaajaa ilmoitti käyttäneensä aiemmilta kesiltä tuttuja sijaisia ja heistä 15 ilmoitti hyödyntäneensä suoria yhteydenottoja. Tästä taas seuraa, että kanavien käytön erittely ei mahdollisesti olekaan ihan niin yksinkertaista.

Muita sijaisia kesälomasijaisuuksien täytössä oli käyttänyt kahdeksan (8) vastaajaa, keikkalaisia puolestaan yksitoista (11). Suhteita ja verkostoja ilmoitti hyödyntäneensä yhdeksän vastaajaa. Henkilöstövuokrausyritysten palveluita ei ollut hyödyntänyt yksikään vastanneista. Muita kanavia ilmoitti käyttäneensä kolme vastaajaa, mutta tarkentavan kysymyksen (muu, mikä) jälkeen yksi vastaaja jäi jäljelle. Hän ilmoitti muuksi kanavaksi oman aktiivisuuden, joka ehkä on hieman erikoinen vastaus. Minkälaista muuta omaa aktiivisuutta vastaaja on voinut hyödyntää, kun vastausvaihtoehdoissa on jo suhteet ja verkostot mainittu?

## 8.3 Vastaukset avoimiin kysymyksiin ja muut kommentit

Osittain tai jokaiseen neljään avoimeen kysymykseen oli vastannut 69,6 % kaikista vastanneista, mikä on hyvä vastausprosentti avoimiin kysymyksiin. Alla on kysymyskohtaisesti (kysymys tummennettuna) koottu kaikki avoimiin kysymyksiin tulleet vastaukset ja

niiden analysointi. Vastausten kirjoitusasu on säilytetty alkuperäisessä muodossa ja vastaukset on ryhmitelty sisällön perusteella. Vastaukset on identifioitu (A1.1 on saapumisjärjestyksessä ensimmäinen vastaus avoimeen kysymykseen 1), jotta analysointi voidaan kohdentaa, koska osa analyyseistä koskee vastauksia eri kysymyksiin.

### **Avoim kysymys 1: Kehitysehdotuksia tai lisättävää liittyen kesätyöhakuilmoituksiin**

**A1.1:** *"HUS NÄYTTÄVÄMMIN ESILLE. TAPAHTUMAT, OPPILAITOKSET ETC."*

**A1.3:** *"NÄYTTÄVÄMPÄÄ HOUKUTTELEVAMPAA TUNTEISIIN VETOAVAA"*

Kaiken kaikkiaan viisi vastaajaa oli vastannut ensimmäiseen avoimeen kysymykseen. Viidestä vastauksesta kaksi koski näyttävämpää esillä oloa (A1.1 ja A1.3). Ilmoittelusta ja ylipäänsä markkinoinnista haluttiin näyttävämpää. Vastaukset viestivät mahdollisesti kyllästymisestä HUS:n perinteiseen ulkoasuun esitteissä ja mainoksissa.

**A1.2:** *"osastoryhmittäin tarpeet ja suorat yhteydenotot orppeihin (yläboitajiin)"*

**A1.4:** *"Tarkemmat kuvaukset tuloyksiköittäin"*

Kahdessa vastauksessa otettiin niin ikään kantaa kesätyöilmoitusten jaotteluun. Näissä kahdessa (A1.2 ja A1.4) esitettiin, että hakuilmoitukset olisi jaoteltava tuloyksiköittäin tai osastoryhmittäin. Ilmoitusten jaottelu on asia, josta aina Kesärekröyn lähestyessä neuvotellaan. Nykyinen jaottelu ainoastaan ammattiryhmittäin on ratkaisu, joka on helppoin hakijan kannalta, koska yksi hakemus riittää. Ratkaisu on hakemusten käsittelyn kannalta yksinkertaisin, koska sähköisen järjestelmän avulla hakemukset on helppo ryhmitellä esimerkiksi alueittain, kun kaikki sairaanhoitajan kesätyötä hakevat ovat samassa haussa. Jos haut olisi jaoteltu useampaan hakuun, olisi erittäin todennäköistä, että samat hakijat laittaisivat hakemuksensa useaan hakuun samansisältöisinä. Kesätyöhaut voitaisiin kuitenkin luokitella kahteen, jolloin kesätyötä olisi sekä 140–180 opinto-

pistettä suorittaneille ja yli 180 opintopistettä suorittaneille (ks. kohta 9, Kehitysehdotus 5).

A1.2 kommentissa vastaaja tarkoittanee sitä, että hakijoiden pitäisi ottaa suoraan yhteyttä osastoryhmänpäälliköihin lähetettyään hakemuksensa sähköisesti. Vastaaja ei ehkä ymmärrä minkälaisen kysely- ja alustavien tiedustelujen tulvan suoriin yhteydenottoihin kannustaminen aiheuttaisi.

**A1.5:** *”osastosihteerin kohdalle myös Porvoo vaihtoehdoksi, tiedot vaikeasti poimittavissa, kun kaavake ei sano paljon”*

Viides vastaus ensimmäiseen avoimeen kysymykseen (A1.5) koskee ilmeisesti inhimillistä virhettä järjestelmän hakulomakepohjassa. ”osastosihteerien kohdalle myös Porvoo vaihtoehdoksi” -kommentilla vastaaja tarkoittaa, ettei osastosihteerien kesähaussa ole Porvoota vaihtoehtona kohdassa, jossa hakijalta kysytään missä hän on valmis työskentelemään. Tämä mahdollinen virhe hakuilmoituksessa tulee tarkistaa ja korjata. Vastaaja viittaa myös siihen, että hakulomake tekee hakijoiden erottautumisen toisistaan vaikeaksi.

## **Avoin kysymys 2: Kehitysehdotuksia tai lisättävää liittyen sähköiseen rekrytointijärjestelmään**

Toisessa avoimessa kysymyksessä haettiin kehitysehdotuksia sähköiseen rekrytointijärjestelmään. Ennakkoon oli arvattavissa, että tämä kysymys saa eniten vastauksia, koska järjestelmään sitouttamisessa on ollut jonkin verran ongelmia siitä lähtien, kun järjestelmä otettiin käyttöön 2005. Kysymykseen olikin vastannut peräti kolmetoista (13) vastaajaa. Osa vastauksista on analysoitu useammassa kuin yhdessä kohdassa sisältönsä perusteella.

**A2.1:** *”EI EROTTELE HAKIJOITA. HENKILÖT EIVÄT POISTU JÄRJESTelmästä, VAIKKA OVAT TYÖLLISTYNEET”*

**A2.5:** *”En itse asiassa käyttänyt. Vastuualueeni sijaistarve suht. vaatimatonta. Pärjäsin muilla menetelmillä. Aiempien vuosien kokemukset järjestelmästä ”kökköjä”. Satoja hakemuksia, vaikea*

*käsitellä ja erotella/ etsiä haluamaansa (tehdä hakuja), vaikea ”varata” (merkitä) omat sijaisensa jne...”*

**A2.6:** *”Sieltä pitäisi karsia pois ne henkilöt, joilla ei Teon laillistamista, koulutus ei vastaa sh-koulutusta; sh-hakijoista ne joilla < 140 opintopistettä ja ne joiden hakemus näkyy avoimissa mutta eivät ole enää aktiivisesti hakijoita”*

**A2.9:** *”aikaa vievä, ei aina oikein täytetty, vaikeasti toimiva koska vaatii aikaa ja selaamista, merkinnät epäselviä, ei päivity, varatut eivät poistu vaikka saaneet töitä, perusprintti mahdoton 6-7 sivua, tarv. selkeä yhteenveto”*

**A2.11:** *”Jonkun pitäisi hallita jonoa: ne pois, jotka ei ole käytettävissä ja ne pois, jotka jo valittu”*

Järjestelmää koskevissa vastauksissa näkyy, ettei järjestelmän käyttöä täysin hallita eikä ymmärretä. A2.1, A2.5, A2.6, A2.9 ja A2.11 vastauksissa on tunnistettavissa käytön hallintaan ja järjestelmän ymmärtämiseen liittyviä puutteita. Esimerkiksi hakemusten selaaminen on yksinkertaista, jos hakutoimintoa osataan käyttää (tosin hakemusten virheellinen täyttö vaikeuttaa joissain tapauksissa hakutoiminnon käyttöä, ks. A2.9 kommentti *”ei aina oikein täytetty”*). Järjestelmän käytön hallitseva pystyy myös tekemään koosteen hakijoista ilman, että joutuu tulostamaan koko hakemuksen (A2.9).

Kommentit, joissa ongelmaksi koetaan, etteivät hakemukset poistu järjestelmästä, kun hakija on työllistynyt tai *”ei käytettävissä”*, viestivät ymmärryksen tai tiedon puutteesta. Hakemukset on säilytettävä hakuajan umpeuduttua, vaikka yhtäkään hakijoista ei valitaisi. Hakemuksia ei siis voida poistaa järjestelmästä, vaikka vastaajat sitä toivovat.

**A2.2:** *”toivoisin, että mikäli Artistissa on haku, jossa on kerrottu, että blö on kiinnostunut teho/tevo – työstä, niin rekrytointi lähettäisi tällaiset henkilöt (heidän hakemuksensa) suoraan minulle eli he tekisivät ensimmäisen seulonnan uusista hakemuksista”*

**A2.11:** *”Jonkun pitäisi hallita jonoa: ne pois, jotka ei ole käytettävissä ja ne pois, jotka jo valittu”*

**A2.4:** *"Rekrytointi (HUS-Rekry-Service) liian kaukana perustehtävästä. Jokaisessa klinikassa pitäisi olla oma työhönottaja."*

A2.2 ja A2.11 toivotaan, että joku muu hoitaisi ensiseulonnan ja hallitsisi jonoa. Kesärekryn osalta vastaava palvelu voisi toteutua HUS-Rekrytoinnin toimesta (ks. Kehitysehdotukset). Myös kommentissa A2.4 otetaan esille HUS-Rekrytoinnin osuutta ja roolia työhönnotossa.

**A2.3:** *"osastoryhmittäin tarpeet ja suorat yhteydenotot orppeihin (ylivoitajiin)"*

**A2.12:** *"Tarkemmat kuvaukset tulosyksiköittäin"*

**A2.13:** *"Enemmän mahdollisuuksia rajata hakijoita "alueittain" "*

A2.3 ja A2.12 halutaan hakuilmoituksiin tarkennuksia osastoryhmittäin eli nämä kommentit koskevat kesätyöhakuilmoituksia ja niiden jaottelua, vaikka ne on kirjoitettu järjestelmään liittyviin kehitysehdotuksiin. A2.13 vastauksessa vastaaja toivoo kattavampaa hakutoimintoa.

**A2.5:** *"En itse asiassa käyttänyt. Vastuualueeni sijaistarve suht. vaatimatonta. Pärjäsin muilla menetelmillä. Aiempien vuosien kokemukset järjestelmästä "kökköjä". Satoja hakemuksia, vaikea käsitellä ja erotella/etsiä haluamaansa (tehdä hakuja), vaikea "varata" (merkitä) omat sijaisensa jne..."*

**A2.7:** *"HELPOMPIKÄYTTÖISÄ, JÄRJESTELMÄ JÄHMEÄ"*

**A2.8:** *"järjestelmä on hidas, kömpelö, monimutkainen, ei käyttäjäystävällinen"*

**A2.9:** *"aikaa vievä, ei aina oikein täytetty, vaikeasti toimiva koska vaatii aikaa ja selaamista, merkinnät epäselviä, ei päivity, varatut eivät poistu vaikea saaneet töitä, perusprintti mahdoton 6-7 sivua, tarv. selkeä yhteenveto"*

A2.5, A2.7, A2.8 ja A2.9 avoimissa vastauksissa on vahvasti nähtävillä järjestelmän huono maine käyttäjien joukossa. Järjestelmän käytön näennäinen haastavuus ja käytön vähäisyys ovat huono parivaljakko. Järjestelmä on yksinkertainen käyttää, jos sitä käyttää päivittäin. Harvoin järjestelmää käyttävä käyttäjä saattaa kokea käytön haastavaksi, etenkin työpaikkailmoitusten teon osalta. Järjestelmä puolestaan ei pysy ajan tasalla, jolleivät käyttäjät ole aktiivisia ja kirjaa muistiinpanoja hakijoista.

*A2.9: ”aikaa vievä, ei aina oikein täytetty, vaikeasti toimiva koska vaatii aikaa ja selaamista, merkinnät epäselviä, ei päivity, varatut eivät poistu vaikka saaneet töitä, perusprintti mahdoton 6-7 sivua, tarv. selkeä yhteenveto”*

*A2.10: ”Kaikkien tulisi tsempata ja laittaa varaus yms. tiedot ohjelmaan – turhia soittoja tuli tehtyä”*

A2.9 kommentissa vastaaja kirjoittaa merkintöjen olevan epäselviä. Samaan aiheeseen jatkaa A2.10, mutta tässä kommentissa vastaaja ymmärtää järjestelmän käytössä olevan puutteita käyttäjien osalta: Jos kaikki laittaisivat huolelliset muistiinpanot ja päivittäisivät hakijoiden statuksia, järjestelmästä olisi paljon enemmän hyötyä (eikä turhia soittoja joutuisi tekemään, ks. kohta 9, Kehitysehdotus 3).

### **Avoin kysymys 3: Kehitysehdotuksia tai lisättävää liittyen Kesärekröyn markkinointiin**

Kolmanteen avoimeen kysymykseen tuli vastauksia laidasta laitaan, vaikka kehitysehdotuksia pyydettiin markkinointiin (tapahtumat, internet, lehtimainonta).

*A3.1: ”HUS-REKRYN OSUUTTA PITÄISI OLENNAISESTI LISÄTÄ. TÄLLÄ HETKELLÄ REKRYTOINNIN HOITAVAT YLIHOITAJAT JA OSASTONHOITAJAT”*

Tässä vastauksessa näkyy yleistä tyytymättömyyttä HUS-Rekrytoinnin kykyyn tuottaa työntekijöitä organisaatioon. Vastaaja kokee osastoryhmän päälliköiden(ylihoitajien) ja osastonhoitajien joutuvan hoitamaan rekrytoinnin yksin. Vastaaja voi olla turhautunut yleiseen vaikeuteen saada (hyviä) sairaanhoitajia töihin ja taustalla saattaa olla osasto-

ryhmä, joka ei ole vetovoimaisimmasta päästä (vetävyyserot osastoittain ovat selviä, esimerkiksi sisätautien vuodeosastot ovat aina listan hännässä huonosti vetävinä). HUS-Rekrytointi ja huonosti työvoimaa houkuttelevat osastot voisivat lisätä yhteistyön määrää, jotta työtaakkaa ja painetta helpotettaisiin osastonryhmän päälliköiltä ja osastonhoitajilta (ks. kohta 9, Kehitysehdotukset 2 ja 4).

**A3.2:** *"Rekrytilaisuus jaoteltuna: päänyystys, pkl, vuodeosastot, tehot, leikkuri eikä operatiivinen, medisiininen yms. -> baku kohdentuisi paremmin. Harva tietää esim. mihin tulosityksikköön esim. tehot kuuluvat"*

**A3.6:** *"näkyvyyttä enemmän, infoista tietoa etukäteen yksiköille"*

**A3.9:** *"Tapahtumista enemmän infoa – "työtä tekevää" henkilöstöä enemmän esittelemään yksiköittäin."*

A3.2, A3.6 ja A3.9 kommentteissa annettiin kaikissa kehitysehdotuksia tapahtumien järjestämiseen. A3.2 tuo esiin huomion, etteivät opiskelijat välttämättä tiedä, mihin tulosityksikköön osastot kuuluvat. Tapahtumien järjestelyssä tämä voitaisiin huomioida, jotta tulosityksiköiden toimialaa selvennettäisiin enemmän.

A3.6 ja A3.9 kommenttien perusteella infoista ja tapahtumista ei ole tiedotettu riittävästi osastoille. HUS-Rekrytoinnin on siis syytä tarkistaa toimintatapansa tapahtumatiedotuksen suhteen, jotta osastot pystyvät osallistumaan tapahtumiin aiempaa paremmin (ks. kohta 9 Kehitysehdotus 7).

**A3.3:** *"enemmän mainontaa"*

**A3.5:** *"NÄYTTÄVÄMPÄÄ!"*

**A3.7:** *"useammin näkyvillä eri lehdissä"*

A3.3, A3.5 ja A3.7 kommentteissa vastaajat toivoivat määrällisesti enemmän ja näyttävämpää mainontaa Kesärekykampanjalle. A3.7 viitataan suoraan lehtimainonnan li-

säämiseen. Kuitenkin hakijatilaston perusteella lehdestä tiedon sairaanhoitajien kesätyöstä saaneita oli selkeä vähemmistö verrattuna internetistä tiedon saaneisiin (lehdestä 7,8 %, internetistä 59,4 %). Kyselyvastaus ja hakijatilaston antama osviitta ovat selkeässä ristiriidassa. Toisaalta voidaan miettiä, olisiko hakijatilastoissa enemmän lehdestä tiedon saaneita, jos lehtimainontaa olisi enemmän.

**A3.4:** *"Kesäbakemuksiin eriytettäisiin ne jotka haavevat erityisosaamista vaativiin paikkoihin (siis osaamista ei tarvi valmiiksi olla) tehot, dialyysi. Mainontaa myös alan lehtiin yksilöidymmin teholle, dialyysiin haetaan kesäsisjaisia."*

**A3.8:** *"Tarkemmat kuvaukset tulosityksiköittäin"*

A3.4 ja A3.8 vastauksissa mainitaan edelleen toive kesätyöilmoitusten eriyttämisestä yksilöidymmin eri tulosityksiköihin. Tarkemmat kuvaukset tulosityksiköistä saattaisivat osaltaan auttaa siinä, että etenkin opiskelijat tietäisivät paremmin, mitä erikoisaloja kukin tulosityksikkö sisältää (tämä tuli esiin A3.2 kommentissa tapahtumiin liittyen). A3.4 kommentissa on erinomaisesti tuotu esille kesätyöpaikan tarjoama mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja osaamisen laajentamiseen ("*--osaamista ei tarvi valmiiksi olla--*"). Yhteistyö oppilaitosten kanssa on siis opiskelijoillekin valtava etu.

#### **Avoin kysymys 4: Muuta lisättävää, kehitysideoita yms.**

Neljännän avoimen kysymyksen vastauksia oli vaikea ryhmitellä sisältönsä puolesta, joten jokainen kommentti on analysoitu erikseen.

**A4.1:** *"HUS-REKRYN PITÄISI PALVELLA YKSIKÖITÄ JA TUOTTA A TYÖNTEKIJÖITÄ ORGANISAATIOON. ARTIST-OHJELMA EI YKSIN RIITÄ"*

Vastauksessa näkyy turhautumista siihen, että sähköinen järjestelmä on suuressa roolissa rekrytoinnissa. Kyseessä voi olla osastoryhmä, jolle on jatkuvasti vaikea saada rekrytoitua uutta henkilökuntaa. HUS-Rekrytointipalvelut voisi suunnitella tiiviimpää yhteistyötä tällaisten osastoryhmien kanssa (ks. kohta 9, Kehitysehdotukset 2 ja 4).

**A4.2:** -> *ohjeistus tilaisuuteen osallistuville eli osastojen edustajille -> päälle osaston liivit (nimikoidut), käyntikortit, yhteystietolomake/yhteydenottopyyntölomake*”

Tämä vastaus oli tarkoitettu jatkoksi A3.2 kommentille (vastaaja ei ilmeisesti mahtunut kirjoittamaan kaikkea saman kohdan alle). Yhtenäiset ohjeistukset tapahtumiin osallistuville osastojen edustajille loisivat linjaa tapahtumiin, jolloin HUS organisaationa näyttäytyisi turvallisena ja laadukkaana osastojensa kautta. HUS-Rekrytointipalvelut voisi suunnitella tapahtumiin osallistuville osastojen edustajille muistilistan, joka helpottaisi heidän työtään tapahtumiin valmistautumisessa (ks. kohta 9, Kehitysehdotus 7).

**A4.3:** *”Tämä on vaikeaa, hoitajia ei ole tarpeeksi, palkka liian pieni. Koulutus menee liian teoreettiseksi, varsinkin mielenterv.hoit.”*

Vastaajalla on selvästi käytännön kokemusta vallitsevasta sairaanhoitajapulasta. Oppilaitosyhteistyö on keino, jolla HUS ja muut erikoissairaanhoidon toimijat voivat vaikuttaa koulutuksen sisältöön, jotta ei päädytä liian kauas käytännön osaamisesta. Liian teoreettinen koulutus saattaa osaltaan vaikuttaa myös koulutukseen hakeutuvien ja valmistuvien määrään, jolla puolestaan on vaikutusta sairaanhoitajapulaan (ks. kohta 11.1 Jatko-tutkimusehdotukset).

Sairaanhoitajien alhainen palkkataso työn vaativuuteen suhteutettuna on otettu julkiseksi puheenaiheeksi jo joitakin vuosia sitten. Esimerkiksi Tehy aloitti taistelun sairaanhoitajien palkkojen korottamiseksi julkisesti vuonna 2007 ja tämä herätti kiinnostusta ulkomaita myöten (Tehy 2011). Palkkatason nosto saattaisi vaikuttaa positiivisesti alalle hakeutuvien määrään sekä jo valmistuneisiin sairaanhoitajiin, jotka ovat koulutuksestaan huolimatta hakeutuneet joko ulkomaille tai kokonaan toiselle alalle töihin.

**A4.4:** *”Vanhat haut, yli 6kk pois. Siellä roikkuu paljon hakijoita. Sama nimikin 5-6 – kertaan. Jos jää joku haku ”roikkumaan”, mennyt vanhaksi – haku jo obi -> POIS/SULJETAAN REKRYN OSALTA”*

Vastaaja on turhautunut järjestelmässä olevista vanhentuneista hauista, jotka haun laati- ja on jättänyt poistamatta. Tämä on yksi järjestelmän käytön hallinnan puutteista ilme-

nevä ongelma. Järjestelmän käyttö hankaloituu, kun haut eivät ole ajan tasalla, vaan hakunäkymässä on jopa vuosia vanhoja hakuja. Ilmoituksia ei joko osata, muisteta tai viititä poistaa. Vastaaja toivoo, että HUS-Rekrytointi hoitaisi vanhojen hakujen poiston, mutta ohjeistus on, että ilmoituksen tekijä myös poistaa omat ilmoituksensa hakuajan umpeuduttua (siirtää arkistoon). Tähän voitaisiin harkita muutosta, jonka mukaan HUS-Rekrytointi siirtäisi esimerkiksi kolme kuukautta vanhat haut arkistoon (ks. kohta 9, Kehitysehdotus 8).

#### **A4.5: ”2011 TAMMIKUUSSA JO 1. REKRYTOINTITILAISUUDET”**

Kommentissa toivotaan, että rekrytointitilaisuudet aloitettaisiin aikaisemmin. Tällä tavalla voitaisiin saada hakijoita aiemmin liikkeelle ja enemmän hakemuksia järjestelmään haun alkupuolella. Vuonna 2011 HUS:n ensimmäiset kesärekrytointitilaisuudet olivat jo tammikuussa (HUS 2011b). Tapahtumien aikaisempi aloittaminen voi parantaa HUS:n kilpailukykyä kesärekrytoinnissa (hakijoita voidaan haastatella ja sopivat hakijat palkata ennen kuin kilpailija ehtii).

#### **A4.6: ”*Rekrytointi koko HUS:ssa pääkaupunki/ HYKS keskeistä. HUS voisi tukea reuna-alueiden omaa rekrytointia ja ilmoittelua esim. ruotsinkielisissä lehdissä*”**

Kommentin perusteella HUS:ssa olisi syytä tarkastella, pitääkö väittämä paikkansa. Tosiasia kuitenkin on, että pääkaupunkiseudulla on enemmän sairaaloita ja enemmän opiskelijoita kuin reuna-alueilla, joten on ainakin osin perusteltua, että HYKS-alueelle panostetaan enemmän.

Kaksikielisyyden periaate aiheuttaa työpaikkailmoittelun osalta säännöllisesti ongelmia. Alueet, joilla ruotsinkielisiä asiakkaita ja työnhakijoita ei käytännössä ole, ovat haluttomia maksamaan työpaikkailmoitustensa kääntämisestä ruotsiksi. Vastaavasti vahvasti ruotsinkielisillä alueilla ollaan haluttomia käännättämään ilmoitukset suomeksi. HUS-Rekrytointipalvelut voisi mahdollisesti tehdä reuna-alueiden kanssa lisää yhteistyötä tukeakseen reuna-alueiden rekrytointia ja luomaan yhtenäisyyttä ilmoittelukäytänteisiin (ks. kohta 9 Kehitysehdotukset 2, 3 ja 4).

**A4.7:** *"Kesärekry ei kohdennu riittävästi yksiköihin. Osaamisvaatimukset yksiselitteisemmiksi, nytkin hakijat ovat "kaikenmaailman talleja" ilman oikeaa, tarvittavaa osaamista. Suurin osa hakijoista ihan väärällä alalla hakemassa työtä. Menee vain ylimääräistä aikaa hakemiseen."*

Myös tässä kommentissa vastaaja kaipaa yksilöidympää kesätyöhakua yksiköihin. Vastauksessa näkyy myös järjestelmän käytön hallintaan liittyviä puutteita, koska hakutoiminnon avulla hakijoista on mahdollista rajata kokonaan pois hakijat, joilla ei ole alan koulutusta lainkaan.

**A4.8:** *"Näkyvyyttä eri sha-alueista"*

Ks. A4.6.

**A4.9:** *"A4 kokoinen esite, jossa tärkeimmät yhteystiedot"*

Konkreettinen kehitysehdotus, joka olisi varsin toimiva tapahtumissa. Tosin vaikea sanoa, mihin yhteystietoihin vastaaja viittaa (rekrytoinnin, osastoryhmän päälliköiden vai osastojen yhteystiedot).

**A4.10:** *"VAIKEA SAADA SH-SIJAISIA. OPISKELIJASIJAISET LOPETTAVAT 31.7, VAIKKA LOMAJANAT 9/10 ASTI. ELOKUUSTA ETEENPÄIN SIJAISET PUUTTUVAT."*

Vastaajalla, kuten myös vastaajalla kommentissa A4.3, on käytännön kokemusta sairaanhoitajapulasta. Opiskelijasijaiset joko palaavat kouluun jo elokuussa tai sitten he haluavat pitää hieman lomaa ennen koulun jatkumista. Osastojen kannalta on vakava ongelma, että sijaiset puuttuvat kahdelta kuukaudelta. Voitaisiko oppilaitosyhteistyöllä vaikuttaa koulujen alkamisajankohtaan, jotta opiskelijasijaiset voisivat työskennellä pidempään? (ks. kohta 9, Kehitysehdotus 9.)

### **Kysymysten ulkopuoliset kommentit**

Alla on kysymysten ulkopuoliset kommentit koottuna sen perusteella, mihin kohtaan lomaketta ne on lisätty.

**U1.1:** ”*MELKEIN KAIKKI!*” (1. kysymys, vastaus ”Osittain”)

**U1.5:** ”*Lähes*” (1. kysymys, vastaus ”Kaikki”)

U1.1 ja U1.5 lisäkommenteissa vastaaja on tarkentanut sijaistarpeensa täyttämistä koskevaa vastaustaan. Näiden lisäkommenttien perusteella vastausvaihtoehtojen olisi ehkä pitänyt olla selkeämmin toisensa poissulkevia (Kaikki sijaisuudet täytetty = 100 %, Osittain = 1-99 % ja Ei yhtään = 0 %).

**U1.3:** ”*Kahdelle osastolle ei pysty kesäsijaisia ottamaan vaativuuden vuoksi. Perehdytys vähintään 1 vuosi.*” (1. kysymys)

Tämä kommentti on uutta tietoa, joka kertoo kyseisillä osastoilla tehtävän työn vaativuudesta. Mielenkiintoista, mutta onkohan todella niin, ettei kyseisten osastojen arki suju, jos jokaista työntekijää ei ole perehdytetty vähintään vuoden verran.

**U1.7:** ”*+3 korvattu lähihoitajilla*” (1. kysymys: sairaanhoitajien sijaistarve 6, joista 3 korvattu lähihoitajilla)

Sairaanhoitajapula kesäsijaisissa näkyy tässä vastauksessa erityisen voimakkaasti, koska sairaanhoitajien sijaisuuksia on jouduttu täyttämään lähihoitajilla.

**U1.8:** ”*Vastaan koko medisiinisestä tulosyksiköstä Porvoossa. Vaikea arvioida kokonaisuutta (5 yksikköä)*” (1. kysymys, sijaistarve jätetty tyhjäksi)

Suuren yksikkömäärän sijaistarpeen kokonaismäärää on ymmärrettävästi vaikea arvioida. Tämä oli ainoa vastaus, jossa vastaaja teki itsestään tunnistettavan.

**U1.9:** ”*KAIKKI KESÄSIJAISET LOPETTAVAT 31.7.2010 VAIKKA TARVE PIDEMPI.*” (1. kysymys)

Ks. A4.10 (kyseessä sama vastaaja).

**U1.2:** *"aloitin pestissä (yh) viime syksynä"* (5. kohta, ei osaa siksi verrata vuotta 2010 vuoteen 2009)

Vastaajalle Kesärekry 2010 on siis ensimmäinen kokemus kesärekrytoinnista osastoryhmän päällikön roolissa.

**U1.6:** *"Aina yhtä vaikeaa ja työllistävää."* (5. kohta)

Osittain varmasti sairaanhoitajapulasta johtuen kesärekryointi koetaan vaikeaksi. Työllistävyys voisi olla vähäisempää yhteistyön ja järjestelmän käytön paremmalla hallinnalla (ks. kohta 9, Kehitysehdotukset 2 ja 4).

**U1.4:** *"Yhden e-mailin"* (kysyttäessä onko saanut riittävästi tietoa Kesärekrykampanjasta)

Yksi sähköposti koko kampanjan tiedotuksena kuulostaa liian vähäiseltä, tosin vastaaja oli lisäkommentistaan huolimatta vastannut saaneensa riittävästi tietoa Kesärekry -kampanjasta. Tapahtumista ja infotilaisuuksista ainakin olisi hyvä tiedottaa jokaisesta erikseen.

### **Yhteenveto**

Vastauksissa näkyy selkeästi, ettei järjestelmän käyttöä hallita. Jos järjestelmän eri toiminnot hallittaisiin, ei vastauksissa olisi kommentteja esimerkiksi hakijoiden erotteluun liittyen. Järjestelmä ei "päivity", jolleivät käyttäjät laita tietoja ja merkitse muistiinpanojaan siihen. Järjestelmän käyttöön sitouttaminen hankaloituu, kun käyttö koetaan vaikeaksi, järjestelmästä ei koeta saatavan tietoa ja tätä kautta järjestelmä koetaan turhaksi, kun ei siinä ole tietoa. Ja kun järjestelmää ei käytetä, siihen ei saada tietoa ja oravan pyörä on valmis.

HUS-Rekrytoinnin rooliin otettiin myös kantaa. Jonon hallinta ja hakemusten esikarsinta ovat keskeisimmät ehdotukset. Rekrytoinnin hajauttaminen klinikoittain tuskin olisi toimiva ratkaisu, kuten yhdessä kommentissa ehdotettiin. Rekryointipalvelujen toivotaan vastausten perusteella olevan enemmän suoraan tekemisissä hakemusten käsitte-

lyssä. Kesäreky -kampanjan kohdalla edellä kuvatun kaltainen hakemusten esikarsinta voisi toimia (tästä tarkemmin kohdassa 9).

Koska kysely suoritettiin anonyymina postikyselynä, ei vastauksista ole mahdollista tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä (Heikkilä 1998, 49.). Tämä on avointen vastausten analysoinnin reliabiliteetin kannalta heikentävä tekijä, koska vastausten tulkinta voi olla kaukana siitä, mitä vastaaja on tarkoittanut. Analysointia kuitenkin tukee HUS-Rekrytoinnissa suoritettu työharjoittelu ja kesätyön aikana saatu kokemus.

## 9 Sähköinen rekryointijärjestelmä

Rekryointijärjestelmästä saan tulostettua sairaanhoitajan kesätyöhön hakeneista hakijoista luettelon, josta ilmenee hakijan asuinpaikka ja mitä kautta hakija on saanut tiedon HUS:n sairaanhoitajan kesätöistä. Markkinoinnin alueellisen vaikutuksen mittaamisessa tarkoitukseni oli hyödyntää tämän luettelon tietoja, mutta hyödyntäminen ei ollutkaan niin yksinkertaista.

Ensinnäkään kaikki sairaanhoitajan kesätyöhön hakeneet hakijat eivät ole järjestelmässä. Osa hakijoista ottaa suoraan yhteyttä osastojen rekrytoiviin esimiehiin, osa lähettää hakemuksen paperiversiona ja joissain tapauksissa työnhakijaan otetaan suoraan yhteyttä, jolloin myöskään hänen tietojään ei välttämättä tule järjestelmään lainkaan.

Toiseksi ongelmaksi esiin nousee se, että sähköisen järjestelmän tiedot eivät ole ajan tasalla (kuten kyselykin osoitti). Hakijoita selattaessa ja valittaessa haastatteluun, hakijoiden tilaa tai statusta voidaan muuttaa. Oletusasetus on, että hakijan tila on ”vapaa”. Tällöin kaikki järjestelmään kirjautuneet hakijat näkyvät vapaina, kunnes järjestelmän käyttäjä muuttaa tilan esimerkiksi varatuksi. ”Varattu” -tilassa hakija on varattu tietylle osastolle haastattelua varten. Olennaisin tila tutkimukseni kannalta on ”valittu”. Tähän tilaan merkitty hakija on haastateltu ja hänen kanssaan on sovittu työpaikasta eli hän on tullut valituksi kesätöihin HUS:in.

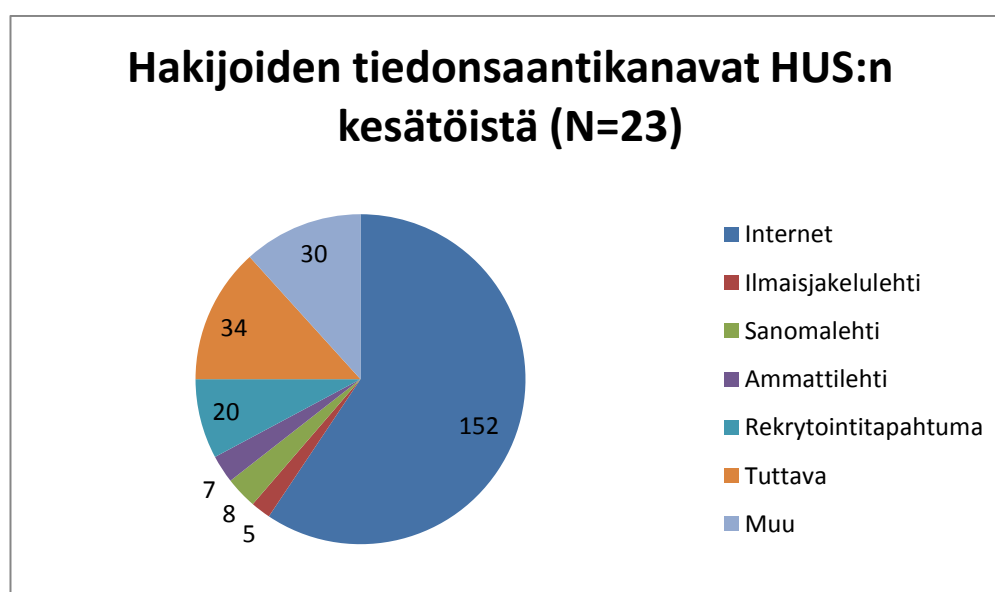
Ongelmana on kuitenkin, että järjestelmässä on mahdollista vahingossa tai huolimattomasti ”vapauttaa” kaikki hakijat eli yhdellä painalluksella muuttaa kaikkien hakijoiden tila vapaaksi. Hakijasta tehtyjen merkintöjen ollessa puutteelliset (ei ole merkitty onko kutsuttu haastatteluun, milloin haastattelu pidetty yms.) on hakijoiden todellisten tilojen palauttaminen ajan tasalle käytännössä mahdotonta. Valitettavasti kesän jälkeen tilanne sairaanhoitajien kohdalla oli tämä, että kaikki hakijat näkyivät ”vapaa” -tilassa, vaikka se ei pidä paikkaansa, joten sähköisestä järjestelmästä en saa selville, ketkä todellisuudessa ovat tulleet palkatuiksi.

Periaatteessa edellinen ei haittaa vakavasti tutkimustani, sillä kesärekrytoinnin ja sen kehittämisen kannalta riittää, että tutkitaan niitä, jotka ovat hakeneet HUS:in kesätöihin

riippumatta siitä, ovatko he tulleet valituiksi vai eivät. Hakijat ovat jotain kautta saaneet tiedon HUS:n kesätöistä ja ovat kiinnostuneet niistä sekä tehneet valinnan hakea kesätyötä HUS:sta. Tähän valintaan vaikuttaminen on rekrytoinnin yksi tärkein tehtävä (Barber 1998, 18 & Vaahtio 2005, 43).

### Hakijatilasto sairaanhoitajan kesätyötä vuonna 2010 hakeneista

Järjestelmästä saadusta raportista saan tilastollista tietoa HUS:in sairaanhoitajan kesätyöhön hakeneista hakijoista. Hakijoita oli vuonna 2010 yhteensä 256, joista peräti 59,4 % ilmoitti saaneensa tiedon HUS:n kesätyöpaikoista internetistä. Yhteensä 7,8 % oli saanut tiedon lehdestä (Ilmaisjakelulehti 2,0 %, Sanomalehti 3,1 % ja Ammattilehti 2,7 %). Rekrytointitapahtuma oli saanut liikkeelle 7,8 % hakijoista, kun taas tuttavaltaan tiedon oli saanut 13,3 % hakijoista. 11,7 % oli merkinnyt tiedonlähteekseen ”Muu” (ks. Kuvio 8).



Kuvio 8. Hakijoiden tiedonsaantikanavat HUS:n kesätöistä 2010

### Analysointi hakijoiden tiedonsaantikanavista

Tilastojen valossa on selvää, että internetin kautta HUS:n kannattaa jatkossakin mainostaa kesätyöpaikkojaan. HUS on mainostanut internetissä omien kotisivujensa lisäksi MOL ja Oikotiepalveluiden avulla työpaikkojaan. HUS:lla on myös ollut muilla sivustoilla kesätyömainosbannereita. Verkkomainontaan voisi tuoda hyvän lisän erilaiset sosiaaliseen mediaan erikoistuneet yritykset, jotka myyvät ja hallinnoivat asiakkaidensa verkkotilaa. Tällaisia palveluita tarjoavat mediatoimistot ja muut media-alan yritykset.

Lehtien hyvin vähäinen vaikutus kesätöihin hakeutuneiden määrään (vain 7,8 % eli 20 hakijaa) indikoi, ettei lehtimainontaan kannata ainakaan panostaa enempää. Helsingin Sanomien NYT-liitteen kesätyöerikoisliitteen kannen paraatipaikka on varmaan jatkosakin kannattava investointi, mutta mahdollisesti muissa lehdissä mainostamista pitäisi harkita uudelleen. Ilmaisjakelulehdet, etenkin pääkaupunkiseudun Metro, on varmasti myös jatkossa kannattava kanava, koska opiskelijat ja työmatkalaiset lukevat Metroa päivittäin.

Lehtimainonnan sijaan näkisin, että rekrytointitapahtumiin aiempaa suurempi panostaminen maksaisi itsensä takaisin. Etenkin oppilaitoskäyntejä varmaan kannattaisi lisätä määrällisesti ja laajentaa alueellisesti. Surakan, ja monen muun aiheeseen erityisesti perehtyneiden mukaan, opiskelijoihin panostaminen kannattaa. Tämä juontaa juurensa siitä, että esimerkiksi harjoittelupaikoilla on suuri merkitys opiskelijan työhön suuntautumiseen myöhemmin. Myös Barber korostaa useampaan otteeseen, että yrityksen tunnettuus on hyvin merkittävä tekijä rekrytoinnissa ja juurikin oppilaitoskäyntien kautta HUS:n tunnettuutta on helppo lisätä (mm. Barber 1998, 21 ja Surakka 2009, 56). Oppilaitoskäyntien avulla opiskelijoiden keskuudessa lisättäisiin HUS:n tunnettuutta sekä markkinoitaisiin sen tarjoamia harjoittelupaikkoja ja kesätyöpaikkoja (ks. kohta 9, Kehitysehdotus 10).

## 10 Kehitysehdotukset

Tässä osiossa esittelen lähdemateriaalin ja kyselyvastausten pohjalta tekemäni kehitysehdotukset. Kehitysehdotuksiin olen saanut ideoita myös harjoittelu- ja kesätyöjaksoni aikana.

### **Kehitysehdotus 1. Valintaprosessin tehostaminen**

Yhtenä ongelmana sairaanhoitajien kesärekrytoinnissa HUS:ssa on hitaus. Useat hakijat laittavat kesätyöhakemuksensa vetämään heti, kun sähköinen hakuaika alkaa. Osa hakijoista hakee myös muualle kuin HUS:in kesätöihin. Tällöin käy monesti niin, että hakija on ehditty palkkaamaan muualle ennen kuin HUS ehtii tarjota samaiselle hakijalle kesätyösopimusta. Tähän vaikuttaa osaltaan yleinen työllisyystilanne: opiskelijat haluavat saada mahdollisimman nopeasti tiedon kesätyöpaikasta, koska he tietävät, että paikoista on kova kilpailu. Tässä nopeus on valttia, kuten Ojala (2008, 29) kirjoittaa, että prosessien tehokkuus on merkittävä kilpailutekijä.

Hakuajan alettua hakijatilannetta pitäisi seurata todella aktiivisesti ja pyrkiä mahdollisimman pian ottamaan yhteyttä potentiaalsiin hakijoihin. Näin hakijat saataisiin haastateltua mahdollisesti ennen kilpailijoita. Haastattelun jälkeen edelleen pitäisi huolehtia ripeästi jatkokäsittelystä, jotta jos haastateltu hakija vaikuttaa sopivalta, hänet saataisiin pian työsopimuksen osapuoleksi.

Rekrytoiville esimiehille suunnatussa kyselyssä nousi esiin huomio, että kesätyötä 2010 koskien tuli useita peruutuksia, joissa haastateltu hakija ei vastaanottanutkaan tarjottua työtä tai ilmeisesti alustavasti sovittu kesätyösopimus ei toteutunut. Peruutuksia varmasti ehkäisisi, jos työsopimukset tehtäisiin kirjallisesti mahdollisimman pian sen jälkeen, kun hakija on vastaanottanut työtarjouksen. Tässäkin siis pitäisi välttää hidastelua. Kyselyvastauksissa oli myös kommentti, jossa vastaaja oli tehnyt turhia soittoja (soittanut hakijoille, jotka oli jo valittu tai palkattu muualle). Turhien soittojen välttämiseksi nopea toiminta kesätyöpaikkojen täytössä on ensisijaisen tärkeää.

Jotta valintaprosessi etenisi sujuvasti ja mahdollisimman ripeästi, tarvitsee siihen varata tarpeeksi työaikaa. Kiire onkin varmaan osasy siihen, miksi kesätyöntekijöitä menetet-

tiin hitauden takia myös vuonna 2010. Valintaprosessin onnistumisen kannalta olisikin tärkeää, että työnjaossa ja -suunnittelussa otettaisiin huomioon kesärekrutointikampanja riittävän laajasti. Hakemusten tarkasteluun ja haastatteluajkojen sopimiseen tarvitaan aikaa sekä tietysti itse haastatteluihin. Haastattelujen jälkeen pitäisi myös olla aikaa käytettävissä päätöksentekoon, jotta sopiville hakijoille voitaisiin mahdollisimman pian tarjota kesätyöpaikkaa.

## **Kehitysehdotus 2. Yhteistyön lisääminen ja kehittäminen**

Valintaprosessin onnistumiseksi HUS:ssa voitaisiin miettiä tiiviimpää yhteistyötä Rekrytointipalvelujen ja eri osastojen välillä. Tämä toive oli esitetty kyselyvastauksissa hieman eri muodoissa.

Nykyisellään osastot haastattelevat pääasiassa itse kesätyönhakijat, mutta yhteistyöllä osastojen kuormitusta voitaisiin helpottaa. Tällöin etenkin ne osastot, joilla työ ei ole kaikkein vaativinta tai joille tulevalta työntekijältä ei vaadita kovin erityisiä ominaisuuksia (tarkoittaen, ettei osaston edustajan ole välttämättä itse haastatettava hakijaa), voisivat hyötyä yhteistyöstä kesätyöntekijöiden haastatteluissa.

Rekrytointipalvelut voisi haastatella hakijoita ja välittää heitä eri osastoille sen mukaan, mihin hakijat parhaiten soveltuvat. Tällä voitaisiin nopeuttaa hakijoihin yhteydenottamista ja mahdollisesti ehkäistä hakijoiden päätymistä kilpailijoiden käsiin. Edellä mainitussa haastattelun tuottamisessa palveluna voi kuitenkin muodostua ongelmaksi se, että jos osastojen edustajat haluavat silti tavata myös itse mahdolliset kesätyöntekijät ennen päätösten tekemistä, jolloin yhteistyö aiheuttaisi hakijalle ”ylimääräisen” haastattelun (kaksi haastattelua yhden sijaan) ja prosessissa olisi vain yksi lisävaihe ennen loppua.

Yhteistyötä voitaisiin tehdä osastojen ja Rekrytointipalvelujen välillä vaihtoehtoisesti myös siten, että Rekrytointipalvelut auttaisivat osastoja hakijoiden esikarsinnassa, kuten kyselyvastauksissa osa vastaajista toivoi. Hakijoissa on sellaista massaa, jotka eivät yllä vaadittuihin kriteereihin (esimerkiksi hakijat, joilla on alle 180 tai kokonaan poissulkevasti alle 140 opintopistettä). Esikarsinnasta olisi suuri apu osastoille, koska sitten he voisivat vain poimia sähköisestä järjestelmästä ne, joille Rekrytointipalvelut ovat merkinneet statukseksi ”Potentiaalinen”.

Esikarsinnassa saataisiin myös merkinnät niistä hakijoista, jotka syystä tai toisesta eivät ole missään tapauksessa käytettävissä olevia (esimerkiksi Valviran tutkinnassa olevat). Tällöin Rekrytointipalvelut merkitsisivät hakijan statukseksi ”Ei käytettävissä”. Saman statuksen saisivat ne hakijat, jotka yhteydenoton yhteydessä ilmoittavat, ettei heidän hakemuksensa ole enää voimassa (esimerkiksi saaneet muuta työtä). Rekrytoijat merkitsivät muistiinpanoihin selitteen ”ei käytettävissä” – merkinnälle.

Rekrytointipalvelut voisivat esikarsinnan lisäksi ottaa yhteyttä hakijoihin ja mahdollisesti sopia haastatteluajoja hakijan ja osastojen edustajien välille. Tämä tosin vaatisi sen, että osastoilla olisi mahdollisuus antaa etukäteen Rekrytointipalveluille haastatteluajataulu, johon Rekrytointipalvelut sopisivat haastatteluita. Rekrytointipalvelujen sisäisesti voitaisiin sopia työnjako tulosityksiköittäin, kuten keikkalaisten välityksessä on tehty.

### **Kehitysehdotus 3. Muistiinpanotapojen yhtenäistäminen**

Yhteistyötä voitaisiin kehittää myös osastojen ja sairaaloiden välillä, mikä toisi tehokkuutta valintaprosessin läpiviemiseen. Nykyisellään ongelmana ovat erilaiset tavat käyttää sähköistä rekrytointijärjestelmää ja merkitä muistiinpanoja hakijoista (sekä statusmerkinnät). Suurin ongelma on, ettei järjestelmää joko suostuta käyttämään lainkaan tai sitten sitä ei osata käyttää. Työtä joudutaan tekemään päällekkäin ja moneen kertaan, kun esimerkiksi joku järjestelmän käyttäjä vahingossa vapauttaa kaikki hakijat (muuttaa statuksen ”Vapaaksi”, jolloin näyttää siltä, ettei hakemusta ole lainkaan käsitelty). Muistiinpanoissa ja statusmerkinnöissä pitäisi olla samat tavat ja linjat käyttäjien välillä, jotta toiminta tehostuisi ja päällekkäiseltä työltä vältyttäisiin. Edellä mainittu olisi yksi muoto yhteistyön kehittämiseksi sairaaloiden ja eri osastojen välillä.

HUS-Rekrytointipalvelut tuottaa järjestelmäkoulutusta rekrytoiville esimiehille ja muille järjestelmän käyttäjille. Koulutuksia jatkamalla päästään lähemmäksi tilannetta, jossa järjestelmän käyttö hallitaan ja muistiinpanot sekä statusmerkinnät ovat yhteneväisiä.

### **Kehitysehdotus 4. ”Yhteistyö ja avunanto”**

Yhteistyötä voitaisiin kehittää myös toimintamallilla, jossa ”autettaisiin kaveria”. Tällöin, jos jollekin osastolle haastateltu hakija ei sovellu juuri kyseiselle osastolle, mutta voisi kelvata toiselle, voisivat osastot keskenään informoimalla auttaa toisiaan. Periaat-

teessa tämä toteutuisi ihan jo sillä, että haastattelusta hakijasta laitettaisiin huolellisesti muistiinpanot järjestelmään. Käytännössä tämä tehostuisi, jos esimerkiksi haastattelun tehnyt esimies laittaisi sähköpostia osastolle, jolle hakija saattaisi soveltua (järjestelmän kautta hakijan tiedot osastolle saateviestin kera). Edellä mainittua saattaa tapahtuakin sellaisten osastojen tai osastoryhmien välillä, joissa rekrytoivat esimiehet ovat muuten yhteydessä toisiinsa, mutta sitä voisi laajentaa tapahtumaan koko HUS:n alueella.

### **Kehitysehdotus 5. Kesätyöhakujen erottelu**

Nykyisen yhden haun sijaan voitaisiin erotella haut kahteen: Sairaanhoidaja (kesätyö, vähintään 140 opintopistettä suoritettu) ja Sairaanhoidaja (kesätyö, vähintään 180 opintopistettä suoritettu). Jaottelun perusteluna ovat kyselyvastaukset, joissa oli selvästi nähtävillä opiskelijoiden merkitys kesäsjaisuuksien täytössä (kaikilla vastanneilla vähintään osa sijaisista oli opiskelijoita). Kyselyvastauksissa kävi myös ilmi, että kaikilla osastoilla 180 suoritettua opintopistettä ei ole välttämättömyys työstä suoriutumiseen.

Sairaanhoidajapulan takia olisi tärkeää, että HUS saisi työkontakteja opiskelijoihin mahdollisimman varhain, koska varhaisilla kesätyö- ja harjoittelupaikoilla on suuri merkitys myöhempään työpaikkavalintoihin (esim. Surakka 2009, 5). Kuvitellaan tilanne, että sairaanhoidon opiskelija, joka haluaa oman alansa töihin kesäksi, mutta hänellä ei ole yli 180 opintopistettä kesään mennessä (kuitenkin yli 140), joten hän hakee muualle kuin HUS:in, esimerkiksi Helsingin kaupungille. Kaupunki luultavasti palkkaa opiskelijan ja näin heillä on kontakti opiskelijaan. Kesätyön jälkeen, jos opiskelija on viihtynyt kaupungin töissä ja suoriutunut töistään hyvin, hän saattaa tehdä opintojen ohella keikkatyötä kaupungille ja ehkä harjoittelujaksonkin. Seuraavana kesänä samainen opiskelija todennäköisemmin hakee (jos edes tarvitsee hakea!) ja pääsee kaupungille taas kesäksi töihin. Sitten kaupunki jo alkaakin tarjota hänelle vakituista työpaikkaa valmistumisen lähestyessä. Näin HUS on ”menettänyt” kyseisen opiskelijan, vaikka hänet olisi voitu palkata aluksi kesätöihin sellaiselle osastolle, jossa 140 opintopistettä riittävät mainiosti selviytymään vaadituista työtehtävistä.

Perusteluna jaottelulle näkisin myös sen, että kun osa HUS:n sairaaloissa tehtävistä töistä ei vaadi 180 suoritettua opintopistettä, vaan jo 140 opintopisteellä suoriutuu tehtävistä, on turha pienentää hakijamääriä vetämällä raja 180 opintopisteeseen. Ohjeistusta

voitaisiin muuttaa niin, että harjoittelussa todistettu riittävä työtaito ja suoritettut 140 opintopistettä riittäisivät kesätöihin pääsyyn.

Kääntöpuoli jaottelussa on, että HUS mahdollisesti menettäisi lakisääteistä korkeamman osaamisvaatimuksen luoman mielikuvan muita turvallisemmasta ja tasokkaammasta hoidosta. Ongelmaksi saattaisi muodostua myös se, mihin vedetään raja vähemmän ja enemmän vaativissa tehtävissä ja olisiko kesätyöntekijöillä erisuuruinen palkka opintopisteiden määrän perusteella?

### **Kehitysehdotus 6. Sähköinen hakemus**

Sähköisessä hakulomakkeessa on lopuksi kysymys, mistä hakija on saanut tiedon HUS:n kesätyöpaikoista. Lomakkeen kehittämiseksi olisi hyvä että, jos hakija valitsee vaihtoehdon ”Muu”, tulisi lisäkysymys: Mikä? Varmaan osa niistä, jotka ovat vastanneet ”Muu” ovat todellisuudessa saaneet tiedon listatuista vaihtoehdoista, koska lista on melko poissulkeva. Esimerkiksi osa vastanneista ei välttämättä miellä oppilaitoskäyntiä rekrytointitapahtumaksi ja siksi vastaa ”Muu”, vaikka todellisuudessa on saanut tiedon oppilaitoskäynniltä eli rekrytointitapahtumasta. Osa niistä, jotka ovat vastanneet ”Muu”, saattavat olla niitä, jotka ovat olleet harjoittelussa HUS:ssa ja saaneet sitä kautta esimieheltään tarjouksen kesätyöpaikasta. Tällöin hakijasta riippuen hän ei välttämättä pidä esimiästään tuttavana ja vastaa siksi saaneensa tiedon ”muuta” kautta. Lisäkysymyksellä selvitetäisiin loputkin kanavat, joiden kautta hakijat saavat tietoa kesätyöpaikoista.

### **Kehitysehdotus 7. Tapahtumat**

Tapahtumia varten HUS-Rekrytointipalvelut voisi lähettää muistilistan tapahtumiin osallistuville osastoille. Valmis muistilista helpottaisi osastojen edustajien valmistautumista tapahtumiin ja loisi yhtenäisyyttä tapahtumiin, kun kaikki osastot olisivat valmistautuneet samalla tavalla. Liitteenä ehdotus muistilistasta osastoille (ks. Liite 2).

**Kehitysehdotus 8. Yli kuukauden vanhojen työpaikkailmoitusten poisto järjestelmästä** HUS-Rekrytointipalvelut voisi jatkossa poistaa (siirtää arkistoon) yli kuukauden vanhat työpaikkailmoitukset sähköisestä järjestelmästä. Ohjeena voitaisiin edelleen säilyttää se, että ilmoituksen tekijä siirtää vanhentuneet ilmoituksensa arkistoon, mutta

HUS-Rekryointipalvelut poistaisi roikkumaan jääneet haut kuukauden jälkeen. Tällöin järjestelmä pysyisi ajantasaisempuna eivätkä vanhat haut vaikeuttaisi järjestelmän käyttöä, jolloin valintaprosessi tehostuisi. HUS-Rekryointipalvelut voisi alkuun muistuttaa työpaikkailmoitusten poistosta ilmoituksen tekijälle.

### **Kehitysehdotus 9. Oppilaitosyhteistyöllä helpotusta kesäsijaisuuksien täyttöön**

HUS voisi selvittää yhdessä oppilaitosten kanssa, olisiko kesälomien loppuun sijoittuvien sijaisuuksien täyttöön ratkaisuja. Voisiko koulujen alkuun (kesälomakauden loppuun) sijoittaa käytännön harjoittelujaksoja, joilla HUS:n sijaisuuksia voitaisiin täyttää? Tai olisiko mahdollista, että terveydenhoitoalan oppilaitokset aloittaisivat syyslukukauden hieman myöhemmin, jolloin opiskelijat voisivat olla pidempään töissä?

HUS voisi miettiä jonkinlaista houkutinta opiskelijasijaisille, jotka ovat lomakauden loppuun asti töissä. Esimerkiksi pieni bonus saattaisi monelle opiskelijalle olla tervetullut lisä, jonka vuoksi olla töissä koulun jatkumiseen asti.

### **Kehitysehdotus 10. Oppilaitoskäyntien määrän lisääminen**

Hakijatilaston perusteella HUS-Rekryointipalvelut voisi jatkossa suunnitella ja toteuttaa enemmän oppilaitoskäyntejä, koska rekryointitapahtumat olivat toiseksi suurin hakijoita houkutelut virallinen rekryointikanava. Käyntejä voisi suunnata suuremmalle alueelle kuin nykyisellään, jotta hakijoita saataisiin kesätöihin (ja harjoittelujaksoille) laajemmalta alueelta.

### **Kehitysehdotus 11. Kesärekröyn markkinoinnin keskittäminen internetiin**

Hakijatilaston perusteella Kesärekröyn markkinointi kannattaa jatkossa keskittää internetiin, koska 59,4 % hakijoista oli saanut tiedon HUS:n kesätyöpaikoista internetistä. Rekryointi ja työnhaku ovat Grahamin (2000, 7) ennusteen mukaisesti siirtyneet internetvoittoisiksi, joten sähköiseen puoleen entistä voimakkaampi panostaminen on mitä luultavimmin kannattava siirto.

## 11 Prosessi, pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen kevään lopulla 2010. Opinnäytetyöni tekemiseen HUS Kuntayhtymälle vaikutti siellä suorittamani työharjoittelu, joka päättyi kesäkuussa 2010. Opinnäytetyöni aiheen rajauksessa auttoi rekrytoija Sari Kinnunen, joka myös toimi pääasiallisena perehdyttäjänäni työharjoitteluni alussa. Työharjoittelun jälkeen olin lisäksi kesätöissä HUS-Rekrytoinnissa noin viisi viikkoa.

Tein aluksi yksityiskohtaisen opinnäytetyösuunnitelman ja sen rungoksi aikataulun. Matkan varrella opinnäytteeni on kuitenkin jonkin verran muokkautunut ja joitain osia, joita alkuperäisessä suunnitelmassa oli, on jäänyt pois. Minusta on kuitenkin luonnollista, että työ muokkautuu prosessin edetessä, koska tieto lisääntyy ja alkuperäinen ajatus alkaa löytää lopullisen muotonsa.

Opinnäytteen teko oli alusta alkaen mielenkiintoista ja haastavaa. Pitkään prosessiin mahtui paljon oppimista, niin aiheesta kuin itsestäni. Tiedän nyt paremmin, millainen työskentelytapa minulle sopii ja kuinka saan parhaalla tavalla itsestäni irti. Mielenkiintoni ja kunnianhimoni aiheita kohtaan ei ole hiipunut huolimatta prosessin alkuperäisestä aikataulusta jäämisestä.

### **Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksessani sain jonkin verran aivan uutta tietoa, josta varmasti on toimeksiantajalle hyötyä. Tekemäni kyselyn avulla voitiin myös vahvistaa sellaista tietoa, jonka on oletettu pitävän paikkansa. Hakijatilaston tarkastelun perusteella markkinoinnin suuntaa voidaan miettiä uudelleen. Tutkimuksestani on siis hyötyä usealla eri tavalla toimeksiantajalle, mikä on minulle tärkeää. Käytännöstä kauas karannut tutkimus, josta toimeksiantaja ei hyötyisi mitään, olisi paljon vähemmän arvokas.

Tutkimukseni on päässyt tavoitteeseensa. Olen askeleen lähempänä valmistumista ja tutkimuksen teon kautta koen syventäneeni osaamistani erityisesti rekrytointiin liittyen. Kirjallisuuteen ja muuhun aineistoon perehtyminen on avartanut näkemystäni. Uskonkin vahvasti, että tutkimuksestani on pitkällä aikavälillä paljon hyötyä minulle työelämässä.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen opinnäytteeni lopputulokseen. Sain hyödynnettyä monipuolisesti lähdekirjallisuutta, josta löysin tutkimustani hyvin tukevaa materiaalia. Tekemäni kysely ja hakijatilasto antoivat riittävästi analysoitavaa ja niiden pohjalta pystyin antamaan konkreettisia kehitysehdotuksia. Pääsin siis tavoitteeseeni huolimatta siitä, että työni muokkautui alkuperäiseen suunnitelmaan verrattuna. Alla on esitettyjä jatkotutkimusehdotukset.

**Jatkotutkimusehdotus 1.** Hakijanäkökulman tarkempi tutkiminen olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe. Hakijoille suunnatulla kyselyllä voitaisiin pureutua hakijoiden mielikuviiin HUS:sta ja siihen, mikä sai heidät hakemaan HUS:in kesätöihin. Näkökulmaa voitaisiin myös avartaa siten, että kysely tehtäisiin alan opiskelijoille, jolloin kaikki vastaajat eivät välttämättä ole valinneet hakea HUS:in. Näin saataisiin esille mahdollisia syitä siihen, miksi opiskelija päättää olla hakematta HUS:in töihin ja millaisia ”huonoja” mielikuvia HUS:sta mahdollisesti liikkuu. Näin päästäisiin vaikuttamaan työnantajamielikuvan ongelmakohtien kehittämiseen.

**Jatkotutkimusehdotus 2.** Kokeiluluonteinen tutkimus liittyen HUS-Rekrytoinnin ja osastojen tiiviimpään yhteistyöhön olisi mielenkiintoinen. Rekrytoijat keskittyisivät hakemaan tietylle osastolle työntekijöitä ja suorittaisivat esimerkiksi esikarsinnan ja lähettäisivät järjestelmän kautta ehdotuksia potentiaalisista hakijoista osastojen esimiehistöille. Kokeilu voitaisiin toteuttaa joko kesärekrytoinnin tai tavallisten hakujen yhteydessä. Kokeilussa otettaisiin huomioon, miten kokeilu vaikuttaa sekä rekrytoijan että osaston esimiehistön työmäärään ja palveleeko lopputulos osastoja vai ei.

## Lähteet

Armstrong ja Kotler 2009. Marketing - an introduction. 10. painos, Global Edition. Pearson. New Jersey.

Barber 1998. Recruiting Employees. Individual and Organizational Perspectives. Sage Publications, Inc. Lontoo.

Bergström & Leppänen 2007. Markkinoinnin maailma. 8. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

EVA 2010. Elinkeinoelämän Valtuuskunnan arvo- ja asennetutkimus 2010. Luettavissa: [http://www.eva.fi/files/2608\\_tyoelaman\\_kulttuurivallankumous.pdf](http://www.eva.fi/files/2608_tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf). Luettu 2.6.2010.

Fill 2005. Marketing communications engagement, strategies and practice. 4. painos. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Graham 2000. Online recruiting: how to use the Internet to find your best hires. Davis-Black. Palo Alto.

Heikkilä 1998. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Holopainen ja Pulkkinen 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uudistettu painos. WSOY oppimateriaalit. Porvoo.

HS 2011: Helsingin Sanomien uutisarkisto. Luettavissa: [http://omakaupunki.hs.fi/paakaupunkiseutu/uutiset/hoitoalan\\_pula\\_tyontekijoista\\_pahence/](http://omakaupunki.hs.fi/paakaupunkiseutu/uutiset/hoitoalan_pula_tyontekijoista_pahence/) Julkaistu 21.10.2008, kirjoittaneet Samuli Leivonniemi ja Elsa Tuppurainen. Luettu 27.1.2011.

HUS 2010. HUS:n kotisivut. Luettavissa: <http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,823>. Luettu 4.6.2010.

HUS 2011a. HUS:n kotisivut. Luettavissa:

<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,46,15173,34560,34565>. Luettu 1.2.2011.

HUS 2011b. HUS:n kotisivut. Luettavissa:

<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,46,15173,15174,35448>. Luettu 12.1.2011.

Kauhanen 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.

Nunes & Breene 2011. Reinvent Your Business Before It's Too Late. Harvard Business Review, January-February 2011. s. 80-87.

Otala 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Pitkänen, Luoma, Järvensivu ja Arnkil 2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmien syyt työnantajan, työnhakijan ja työvoimatoimiston näkökulmasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 15/2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Skillnet Oy:n kotisivut. Sähköinen rekrytointijärjestelmä Artist. Luettavissa:

<http://www.skillnet.fi/products/artist>. Luettu 16.12.2010.

Surakka 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Hygieia. Tammi. Helsinki.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen kotisivut. Luettavissa:

[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tiedote?id=23757](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tiedote?id=23757). Luettu 27.1.2011.

Terveys- ja sosiaalialan koulutetun henkilöstön ammattijärjestön kotisivut. Luettavissa:

<http://www.tehy.fi/?x20043=14720613>. Luettu 3.2.2011.

Tilastokeskuksen kotisivut. Luettavissa: <http://www.stakes.fi/yp/2010/6/mannila.pdf>.  
[Luettu 27.1.2011.](#)

Vahtio 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita. Helsinki.

Viitala 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Business. Edita. Helsinki.

Yle uutisarkisto. Luettavissa:

[http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2007/07/sairaanhoitajapula\\_vaivaa\\_lahes\\_kaikkialla\\_suomessa\\_245346.html](http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2007/07/sairaanhoitajapula_vaivaa_lahes_kaikkialla_suomessa_245346.html). Luettu 27.1.2011.

## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

HUS-Rekrytointi  
EH

Kysely

3.6.2010

Hei!

Olen tradenomiopiskelija Elsa Hirvisaari ja olen tällä hetkellä työharjoittelussa HUS-Rekrytoinnissa. Tämä on pienimuotoinen kysely, johon toivon Teidän vastaavan. Kysely tulee HUS-Rekrytoinnin käyttöön Kesärekry 2011 kampanjan suunnitteluun ja lisäksi kyse on osa allekirjoittaneen opinnäytetyötä. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia liittyen kesätyöntekijöiden rekrytointiin. Kohdassa neljä on lisäksi tilaa vapaamuotoiselle kirjoittamiselle, johon voitte kirjoittaa kehittämisehdotuksianne tai mahdollista muuta lisättävää, jonka haluatte tuoda esiin.

1. Oletteko saaneet kesälomasijaisuudet täytettyä? Rasti ruutuun.

- Kyllä, olen saanut täytettyä kaikki kesälomasijaisuudet.
- Ei, en ole saanut täytettyä yhtäkään kesälomasijaisuutta.
- Osittain, olen saanut täytettyä osan kesälomasijaisuuksista.

Merkitkää alle tarvitsemienne kesäsijaisten kokonaismäärä ja sulkuihin jo täytettyjen sijaisuuksien määrä.

Tarvitsemieni kesäsijaisten kokonaismäärä on \_\_\_\_ vuonna 2010,

joista \_\_\_\_ on sairaanhoitajan ( )

\_\_\_\_ on fysioterapeutin ( )

\_\_\_\_ on hengityshalvauspotilaanhoitajan ( )

\_\_\_\_ on laboratoriohoitajan ( )

\_\_\_\_ on mielenterveyshoitajan ( )

\_\_\_\_ on perus- tai lähihoitajan ( )

\_\_\_\_ on röntgenhoitajan sijaisuuksia ( )

Valitsemistani kesäsijaisista (suluissa ammattinimikkeet, joita koskee):

- Kaikki ovat tutkinnon suorittaneita (kaikki nimikkeet).

Siirtykää kohtaan 2, jos kaikki kesäsijaisenne ovat tutkinnon suorittaneita.

- osa valmistuneita, opiskelijasijaisilla on yli 180 opintopistettä (sairaanhoitajat, fysioterapeutit)
- osa valmistuneita, opiskelijasijaisilla on 140–180 (tai yli) opintopistettä (sairaanhoitajat)
- kaikki opiskelijoita, joilla on yli 180 opintopistettä (sairaanhoitajat)
- kaikki opiskelijoita, joista osalla on alle 180, mutta yli 140 opintopistettä (sairaanhoitajat)
  
- osa valmistuneita, opiskelijasijaisilla on yli 120 opintopistettä (hengityshalvauspotilaanhoitaja)
- kaikki opiskelijoita, joilla on yli 120 opintopistettä (hengityshalvauspotilaanhoitaja)
  
- osa valmistuneita, opiskelijasijaisilla on yli 60 opintopistettä (laboratoriohoitaja)
- kaikki opiskelijoita, joilla on yli 60 opintopistettä (laboratoriohoitaja)
  
- osa valmistuneita, opiskelijasijaisilla on yli 120 opintopistettä (mielenterveyshoitaja)
- kaikki opiskelijoita, joilla on yli 120 opintopistettä (mielenterveyshoitaja)
  
- osa valmistuneita, opiskelijasijaisilla on yli 90 tai 120 opintopistettä (lähi-/perushoitaja)
- kaikki opiskelijoita, joilla on 90/120 opintopistettä (lähi-/perushoitaja)
  
- osa valmistuneita, opiskelijasijaisilla on yli 140 opintopistettä (röntgenhoitaja)
- kaikki opiskelijoita, joilla on yli 140 opintopistettä (röntgenhoitaja)
  
- osa valitsemistani kesäsijaisista on lääketieteen tai muun alan opiskelijoita

\_\_\_\_\_ (merkitse sijaisuuden nime/ke/nimikkeet)

2. Mitä kautta olette saaneet kesäsijaisenne? (Merkitkää kaikki hyödyntämänne kanavat)

- Sähköinen rekryointijärjestelmä
- Opiskelijaharjoittelijat
- Kesäsijaiset aiemmilta vuosilta
- Muut sijaiset
- Keikkalaiset
- Suorat yhteydenotot
- Suhteet/ verkostot
- Henkilöstövuokrausyritykset
- Muu kanava, mikä: \_\_\_\_\_

3. Kesärekrystä esimiehille

Saitteko riittävästi tietoa HUS-kesärekrystä?

- Kyllä
- Ei

4. Kehittämisehdotuksia tai lisättävää liittyen

- kesätyöhakuilmoituksiin \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- sähköiseen rekryointijärjestelmään \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Kesärekrystän markkinointiin \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

---

---

- Muuta lisättävää, kehitysideoita yms. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Kesärekry 2010 markkinointi on ollut mielestäni riittävää

- Kyllä
- Ei

Kesärekry 2010 markkinointi on ollut mielestäni riittävän näkyvää

- Kyllä
- Ei

5. Onko kesäsijaisten saanti ollut helpompaa vai vaikeampaa viime vuoteen verrattuna?

- Kesälomasijaisten saaminen on ollut helpompaa kuin viime vuonna.
- Kesälomasijaisten saaminen on ollut vaikeampaa kuin viime vuonna.
- Ei muutosta edellisvuoteen.
- En osaa sanoa.

Olkaa hyvä ja palauttakaa kysely oheisessa kirjekuoressa viimeistään 18.6.2010.

Suuret kiitokset ajastanne ja vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Elsa Hirvisaari (vastaan mielelläni kysymyksiin liittyen kyselyyn, puh. (09) 471 72022)

## **Muistilista rekryointitapahtumiin osallistuville osastojen edustajille**

Ota mukaan

- osaston nimikoidut liivit (edustajille päälle työvaatteiden lisäksi)
- kyniä
- käyntikortteja
- yhteystietolomakkeita
- paperia
- osaston esitteitä
- osastoon liittyvää rekvisiittaa
- ”lahjukset” (esimerkiksi karkkia)
- iloinen mieli

Jos sinulla on kysyttävää rekryointitapahtumiin liittyen, HUS-Rekryointipalvelut auttaa sinua mielellään! (09) 471 77 200.