

Rasmus Niemonen

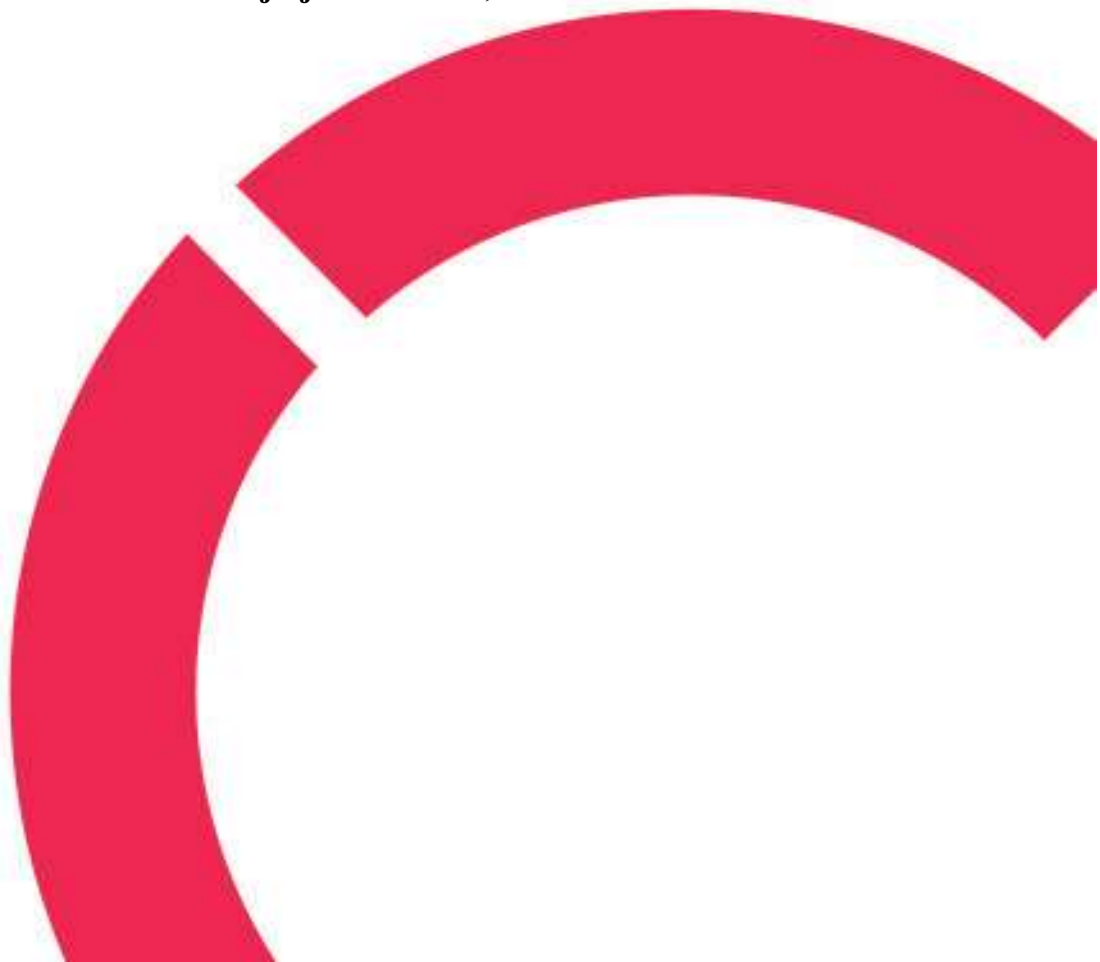
**KESKITETYN REKRYTOINTIMALLIN KEHITTÄMINEN SOI-
TEEN**

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK

Huhtikuu 2023



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2023	Tekijä/tekijät Rasmus Niemonen
Koulutus Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen	<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK	
Työn nimi KESKITETYN REKRYTOINTIMALLIN KEHITTÄMINEN SOITEEN		
Työn ohjaaja Annukka Kukkola, Yliopettaja, TtT	Sivumäärä 44 + 4	
Työelämäohjaaja Heidi Gleviczky, resurssipäällikkö		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää keskitetyn rekrytoinnin malli Soiteen. Malli on tarkoitettu kaikille Soiten rekrytoinnista vastaaville henkilöille. Rekrytointimallin tavoitteena on sujuvoittaa Soiten rekrytointiprosesseja, vapauttaa esihenkilöiden työaikaa muihin tehtäviin ja kohentaa Soiten työnantajamielikuvaa.</p> <p>Opinnäytetyö lähestymistapa oli konstrukttiivinen tutkimus. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin avoimella kyselyllä Webropol®-ohjelman avulla, joka lähetettiin 23 esihenkilölle. Kyselyyn vastasi 10 rekrytointia tekevää esihenkilöä Soiten hoidon ja hoivan ympärivuorokautista hoitoa tarjoavista yksiköistä, yleislääketieteen osastoista sekä kotihoidon yksiköistä. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten mukaan esihenkilöiden käsitykset keskitetystä rekrytoinnista olivat, että se on tehokasta, selkeää, säästää esihenkilöiden aikaa ja kehittää rekrytointiprosessia. Toisaalta esihenkilöillä nousi huoli tasapuolisuuden toteutumisesta yksiköiden kesken sekä työnhakijoiden soveltuvuuden arvioinnista.</p> <p>Saatuja tuloksia sekä aikaisempaa teoriaa aiheesta hyödynnettiin keskitetyn rekrytointimallin kehittämisessä. Kehittämistoiminta toteutettiin kolmessa työpajassa. Osallistuneet esihenkilöt kokivat kehitetyn mallin olevan selkeä ja vapauttavan heidän työaikaansa muihin tehtäviin. Keskitetyn rekrytointimallin jalkauttaminen toteutuu vuoden 2023 aikana tämän opinnäytetyöprosessin jälkeen.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksinä oli, että rekrytointimalli onnistuessaan vapauttaa esihenkilöiden työaikaa muihin tehtäviin ja vähentää esihenkilöiden työn kuormittavuutta. Haasteena voi olla työvoiman epätasa-arvoinen jakautuminen. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilöt osallistuvat mallin jatkuvan kehittämiseen. Keskitetty rekrytointi voi kehittää työnantajamielikuvaa sekä työnhakukokemusta. Keskitetyn rekrytoinnin vaikutuksia esihenkilöiden työnkuvaan ja rekrytoinnin toteutumiseen tulee mitata ja arvioida tulevaisuudessa. Kehitetty keskitetty rekrytointimalli on siirrettävissä toisiin sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioihin ja sitä voidaan tarvittaessa muokata organisaatiokohtaiseksi.</p>		

Asiasanat Esihenkilötyö, keskitetty rekrytointi, rekrytointi, työnantajamielikuva

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date April 2023	Author Rasmus Niemonen
Degree programme Development and leadership in social services and health care, Master's Degree Programme		
Name of thesis DEVELOPING CENTRALIZED RECRUITMENT MODEL FOR SOITE		
Centria supervisor Principal lecturer Annukka Kukkola PhD (Health Sciences)	Pages 44 + 4	
Instructor representing commissioning institution or company Heidi Gleviczky, Resource manager		
<p>The purpose of the thesis was to develop a centralized recruitment model for Soite. The model is intended for all persons responsible for recruiting in Soite. The goal of the recruitment model is to streamline the recruitment processes of Soite, to free the working hours of the forepersons for other tasks and to improve the employer image of Soite.</p> <p>The thesis approach was a constructive study. The data collection of the study was conducted by an open questionnaire using the Webropol® programme which was sent to 23 forepersons. The survey was answered by 10 forepersons from Soite treatment and care units, general medical departments and home care units. The material was analysed by inductive content analysis.</p> <p>According to the results, the perceptions of centralized recruitment were that it is effective, clear, saves the foreperson's time and develops the recruitment process. On the other hand, there was concern among the forepersons about the realisation of equality between the units and the eligibility of jobseekers.</p> <p>The results obtained and the previous theory on the subject were used to develop a centralized recruitment model. The development activities were carried out in three workshops. The participants felt that the model developed was clear and freed up their working hours for other tasks. The implementation of the centralized recruitment model will take place during the year 2023 after this thesis process.</p> <p>The conclusions of the thesis were that the recruitment model, when successful, frees the working hours of the forepersons for other tasks and reduces the burden of the work of the forepersons. The challenge may be the unequal distribution of working staff. This is why it is important for the forepersons to be involved in the continuous development of the recruitment model. Centralized recruitment can develop the employer image and work-seeking experience. The impact of centralized recruitment on the foreperson's work and the implementation of recruitment should be measured and assessed in the future. The developed centralized recruitment model is transferable to other social welfare and health care organisations and can be adapted, if necessary, for that organisation.</p>		
Key words Centralized recruitment, Employer image, Foreperson work, Recruitment		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN HAASTEET REKRYTOINNIN JA TYÖVOIMAN NÄKÖKULMASTA	3
3 REKRYTOINTIPROSESSI	5
3.1 Rekrytointisuunnitelma	6
3.2 Valintaprosessi.....	8
3.3 Rekrytoinnin lainsäädäntö	10
3.4 Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät.....	11
3.5 Rekrytoinnin jälkeinen perehdytys	12
4 KESKITETTY REKRYTOINTI	13
5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	15
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	16
6.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä.....	16
6.2 Konstruktiivinen lähestymistapa	17
6.3 Aineistonkeruu ja analyysi	19
7 ESIHENKILÖIDEN KÄSITYKSIÄ KESKITETTYYN REKRYTOINTIIN LIITTYVISTÄ SISÄISISTÄ JA ULKOISISTA TEKIJÖISTÄ	22
7.1 Esihenkilöiden käsityksiä keskitettyyn rekrytointiin liittyvistä sisäisistä tekijöistä.....	22
7.2 Esihenkilöiden käsityksiä keskitettyyn rekrytointiin liittyvistä ulkoisista tekijöistä	25
8 KESKITETYN REKRYTOINNIN MALLIN KEHITTÄMINEN	27
9 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN POHDINTA	33
9.1 Keskeisten tulosten pohdinta	33
9.2 Opinnäytetyön eettisyys.....	36
9.3 Opinnäytetyön luotettavuus	38
9.4 Ammatillinen kasvu	39
9.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	41
KUVIOT	
KUVIO 1. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue	16
KUVIO 2. Konstruktiivinen tutkimusprosessi	19
KUVIO 3. Esihenkilöiden käsityksiä keskitetyn rekrytoinnin sisäisistä tekijöistä	24
KUVIO 4. Esihenkilöiden käsityksiä keskitetyn rekrytoinnin ulkoisista tekijöistä	26
KUVIO 5. Soiten keskitetty rekrytointimalli	30
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Soiten keskitetyn rekrytoinnin rekrytointiprosessi	31
LÄHTEET	42
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää keskitetyn rekrytoinnin malli Soiteen. Malli on tarkoitettu hyödynnettäväksi kaikille rekrytoinnista vastaaville henkilöille. Soite on maakunnallinen perus- ja erikoispalvelut sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut yhteen liittävä hyvinvointialue Keski-Pohjanmaalla (Soite 2023). Rekrytointimallin tavoitteena on sujuvoittaa Soiten rekrytointiprosesseja, vapauttaa esihenkilöiden työaika muuhun tehtäviin ja kohentaa Soiten työnantajamielikuvaa. Opinnäytetyö sai alkunsa työelämäedustajan ehdotuksesta ja tarpeesta selvittää keskitetyn rekrytoinnin edut ja mahdollisuudet Soitessa ja kehittää keskitetyn rekrytoinnin malli kyseiselle organisaatiolle. Keskitetty rekrytointi ei ole ollut aiemmin Soitessa käytössä koko organisaation tasolla, joten malli tulisi uutena ratkaisuna käyttöön. Opinnäytetyö toteutetaan konstruktiivisella lähestymistavalla. Konstruktiivisen lähestymistavan tarkoitus on luoda konstruktio, joka voidaan määritellä luoduksi ja testatuksi työkaluksi, joka auttaa ratkaisemaan tietyn organisaation olemassa olevan ongelman (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 293). Opinnäytetyön tutkimusosiossa haetaan esihenkilöiden käsityksiä keskitettyyn rekrytointiin liittyvistä sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, eli vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista sekä uhista.

Keskitetyssä rekrytoinnissa rekrytointi on nimensä mukaisesti keskitetty tietylle taholle. Keskitetty rekrytointi tehostaa rekrytointiprosessia ajallisesti sekä laadullisesti. Keskitetty rekrytointi vähentää esihenkilön käyttämää työaika rekrytointiin liittyen ja kokonaisuudessaan rekrytointiprosessi on keskiarvoaan lyhyempi. (Lukka 2017, 68–71.) Keskitetty rekrytointi luo organisaatiolle yhtenäiset virkojen ja tehtävien hakumenettelyt (Sivonen 2018). Rekrytoinnin keskittäminen hyödyttää myös työntekijää. Työsuhteen päättyessä tietyssä yksikössä voidaan järjestää jatkoa toisesta yksiköstä. Rekrytointiprosessin aikana kaikki työnhakijat ovat rekrytointiyksikön tiedossa, jolloin rakentuu sijaisten reservi. (HUS 2019.) Toisaalta toimintamallin jalkauttaminen etenkin isoon organisaatioon on haasteellista, sillä suurempien organisaatioiden toiminta on muodollisempaa. Ennen rekrytointia omaan yksikköön tehneet esimiehet voivat kokea uuden toimintamallin päätösvallan poisottamisena heiltä. (Sivonen 2018.)

Keskitetty rekrytointi hyödyttää Soitea työntäjän näkökulmasta, koska tällöin kaikki organisaation sijaiset ja työntekijät ovat yhden yksikön tiedossa, jolloin sijaisia pystytään hyödyntämään tarpeen mukaan koko organisaation alueella hallitusti. Sosiaali- ja terveysalan työvoimapulan vuoksi työntekijöiden pysyvyys on tärkeää. Keskitetyllä rekrytoinnilla pyritään myös kehittämään rekrytoinnin laatua keskittämällä se tiettyyn yksikköön, jolloin rekrytointikäytännöt ovat yhtenäiset. Keskitetty rekrytointi

on mallina käytössä Suomessa jo useissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Näitä malleja voidaan hyödyntää Soiten mallin kehittämisessä. Tutkittua tietoa rekrytointiin liittyen on runsaasti saatavilla, mutta rajattua tietoa keskitettyyn rekrytointiin liittyen ei niinkään. Soiten strategian kriittisinä menestystekijöinä on veto- ja pitovoimainen työnantajakuva ja moderni rekrytointi (Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue – Strategia 2022–2023). Keskitetty rekrytointi tukee tätä strategian kriittistä menestystekijää uudistamalla rekrytointia ja parantamalla työnantajakuva.

2 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN HAASTEET REKRYTOINNIN JA TYÖVOIMAN NÄKÖKULMASTA

Nykyisellään sote-alalla työskentelee tilastointitavan mukaan noin 333 000–422 000 työntekijää. Seuraavan 15 vuoden aikana sosiaali- ja terveydenhoitoalalle kaivataan noin 200 000 uutta työntekijää. Luvusta eläkkeelle jäävien osuus on 165 000. Vuodessa alan tutkintoja suorittavia on noin 12 000–13 000. Tutkinnon suorittavat riittävät ylläpitämään nykyisen työvoimamäärän, mutta mahdolliseen työvoimatarpeen kasvuun määrä ei riitä. Pelkkä henkilöstön määrän lisääminen sote-alalla ei kuitenkaan takaa laadukkaita ja riittäviä sote-palveluja. Työvoiman laskennallinen lisääminen, organisaatioiden kasvaminen tai koulutusmäärien lisääminen ei takaa tavoitteisiin pääsemistä. Keskeistä työvoiman saatavuuden kehittämisessä on alan vetovoiman ja työolojen parantaminen. Sosiaali- ja terveystalaa rasittaa työn kuormittavuus. Kuormitus saa työntekijät siirtymään muualle. Kuormittavassakin työssä voi olla kuitenkin pitovoimaa, mikäli työ koetaan mielekkääksi ja johtaminen on hyvää. (Kuntalehti 2019; Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Työvoiman tarjontaan ja kysyntään sekä niiden suhteeseen vaikuttavat useat seikat. Kysyntään vaikuttavia tekijöitä ovat väestörakenne, eli huoltosuhde, iäkkäiden palveluntarve, bruttokansantuotteen kehitys sekä työn tuottavuuden kehittyminen. Vastaavasti tarjontaan vaikuttavat nuorten ikäluokkien suuruus, alan houkuttelevuus, koulutuksen läpäisyaste sekä työllisyystilanne. (Koponen 2015, 2.) Vuoteen 2034 mennessä työvoimatarpeen ennakoivan kasvavan 445 00 henkilöön nykyisestä 390 000:sta. Työvoimatarve tulee olemaan tätäkin isompi, ellei työn tuottavuus parane. Sote-alan yksi suurimmista haasteista on asiakkaiden vanhenemisen lisäksi se, että myös työntekijät vanhenevat. Sote-alan työvoima on iäkkäämpää verrattuna yleiseen työvoimaan. Sote-alojen ennakoitu poistuma vuoteen 2035 mennessä on noin 50 prosenttia, mikä on 10 prosenttiyksikköä suurempi verrattuna yleiseen työvoimaan. (Honkatukia 2019).

Sote-alan työvoiman kysyntään lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä vaikuttavat lukuisat asiat. Toimialakohtainen haaste on se, että alalla on jo valmiiksi työvoimapulaa. Ulkoisia tekijöitä katsotaan olevan esimerkiksi koronapandemia ja sen tuomat vaikutukset esimerkiksi työn kuormitukseen sekä hoitovelka. Työvoiman kysyntään vaikuttaa lisäksi lainsäädäntö sekä rakenteelliset muutokset alaa koskien. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstömitoitus, kiireettömän hoidon aikaraja sekä sote-lainsäädäntö. Väestötieteellisestä työvoiman kysyntään vaikuttavat väestön ikärakenteen muutos, työntekijöiden vanheneminen ja eläkkeelle siirtyminen sekä palvelutarpeen kasvu. (Tevameri 2021, 84.)

Kilpailu työvoiman rekrytoinnissa tulee kiristymään tulevaisuudessa. Sote-alan organisaatiot voivat vaikuttaa tähän kilpailuun vaikuttamalla organisaation imagoon, työpaikan houkuttelevuuteen sekä työn imuun. Nuorempien sukupolvien edustajat kokevat työyhteisön tuen yhtä tärkeäksi kuin työn merkityksellisyyden. He tarvitsevat työyhteisön tuen lisäksi arvostusta, työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä kannustusta työstä selviytymiseen ja itsensä kehittämiseen. Sote-alalla rekrytointi on haastavampaa verrattuna muihin toimialoihin. Alanvaihtajien määrä on lisäksi suuri. Sote-alalle on tärkeää luoda positiivinen vetovoima, jotta uusia ammattilaisia tulee alalle. Nuorempien työntekijöiden kasvava osuus edellyttää organisaatioilta muutoksia toimintatapoihin ja strategioihin. Jatkuvan muutoksen kääntäminen voimavaraksi ja muutoksen hyödyntäminen voi nostaa organisaation parhaiten menestyvien joukkoon. (Nikkilä & Salakari 2021.)

Työnantajamielikuvaan vaikuttavia asioita ovat yrityskulttuuri, brändinimi, palkkaus, työn luonne, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet sekä urakehitysmahdollisuudet. Työnantajamielikuvan perusta rakentuu organisaation henkilöstön aidoista kokemuksista ja tulkinnoista. Työnantajamielikuva on strateginen työkalu houkutellessa uusia työntekijöitä, mutta pitää myös jo vanhat työntekijät palveluksessa. Työnantajamielikuvan välittämisessä kanavavalinnalla on merkitystä. Työnantajamielikuvaa voi välittää työpaikkailmoitusten ja hakukanavien kautta, mutta myös yritysvierailuilla ja -esittelyillä. Työnantajamielikuvaan voidaan vaikuttaa kehittämällä johtamista sekä työskentelyoloja. (Chhabra & Sharma 2014, 55; Viitala 2021, luku 2.10.) Työnantajakuva välittämisessä tärkeintä on viestinnän vastaaminen todellisuutta. Työnantajamielikuvaan luontevasti vaikuttava osa on oppilaitosyhteistyö. Oppilaitosyhteistyö on etupainotteista rekrytointia, jolla pyritään saamaan opiskelijat kiinnostumaan organisaatioista. Oppilaitosyhteistyöhön on yleensä nimitetty vastuhenkilöt. (Viitala 2021, luku 3.3.)

3 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointi, eli henkilöstöhankinta, tarkoittaa toimenpiteitä, joilla yritys saa palvelukseensa sen tarvitsemiaan henkilöitä. Uuden työntekijän rekrytoinnin laukaisevana tekijänä voi olla vanhan työntekijän lähtö, uuden työvoiman tarve toiminnan laajentuessa tai uuden osaamisen tarve. (Viitala 2021, luku 3.) Rekrytointi on monivaiheinen tapahtumaketju, joka sisältää erilaisia valintoja ja ratkaisuja. Tapahtumaketjuun kuuluvat ainakin työntuoja ja -hakija, joilla on omat tavoitteet ja ymmärrykset tilanteesta. Rekrytointiin kuuluu erilaisten ominaisuuksien, sopivuuksien, pätevyyksien sekä odotusten yksilöllistä arviointia ja neuvottelua. Rekrytointi on osaamisen arviointia, ja olennaista siinä on se, kuka sen määrittelee ja miten. Rekrytointiosaaminen kuuluu työntuojapuolelle ja on täten työntuojaosaamista. Tämän vuoksi rekrytoinnissa voi olla suuriakin eroja eri työntuojien välillä. Rekrytointi on paikallinen sopimus, jossa osaamisen arvioinnin lisäksi myös tuotetaan sitä. (Huilaja 2019, 78.)

Uuden työntekijän palkkaaminen on kauaskantoinen ja mittava taloudellinen investointi. Rekrytoinnilla on vaikutusta työn tuottavuuteen, tehokkuuteen ja laatuun. Onnistunut rekrytointipäätös voi vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriin ja innovatiivisuuteen varsinaisen työpanoksen lisäksi. Toisaalta epäonnistuneella rekrytoinnilla voi olla kauaskantoiset negatiiviset seuraamukset. (Viitala 2021, luku 3, kappale “Henkilöstön rekrytointi”.) Rekrytointistrategia tarkoittaa toimintamallia rekrytointien suhteen. Sitä voidaan pitää ohjenuorana, joten samoja asioita ei tarvitse kerrata jokaisen rekrytoinnin kohdalla. Rekrytointistrategia voi muotoutua käytännössä tai se laaditaan tarkoituksenmukaisesti. Rekrytointistrategiassa voidaan ohjata esimerkiksi hakukriteerit ja rekrytointikanavat. (Viitala 2021, luku 3, kappale “Henkilöstön rekrytointi”.)

Rekrytointiprosessi voidaan jakaa seuraaviin päävaiheisiin: rekrytointisuunnitelman valmistaminen, rekrytointikanavan valinta, kriteerit täyttävien rekrytoitavien kerääminen, hakemusten läpikäynti sekä karsinta, haastattelut ja työtarjoituksen tekeminen sekä hakijoiden tiedottaminen. Rekrytointiprosessin kustannukset koostuvat mahdollisista markkinointikuluista, prosessiin menevästä ajasta sekä hallinnollisista toimenpiteistä. Rekrytointikustannuksiin voidaan lukea myös perehdytykseen laskettava aika ja kulut. Rekrytointiprosessiin tulee määrittää osallistujat, ja tässä määritelmässä tulisi pysyä koko prosessin läpi. Lisää jäseniä ei suositella otettavan mukaan kesken prosessin, koska se voi johtaa alkupe- räisestä tavoitteesta harhautumiseen. Yleensä prosessiin osallistuvat rekrytoiva esihenkilö, HR:n edustaja ja lähikollega. Rekrytoiva esimies kantaa vastuun prosessin onnistumisesta. Tärkeää on kuitenkin,

että prosessiin osallistuvilla on yhteinen tavoite. (Viitala 2021, luku 3, kappale “Henkilöstön rekrytointi”; Kaijala 2016, 61–62.)

Rekrytoinnin prosessikuvaus sujuvoittaa kokonaisprosessia. Prosessikuvaus voidaan esittää visuaalisesti ja siinä voidaan hahmottaa uuden työntekijän rekrytointi vaihe vaiheelta. Onnistuneen rekrytoinnin läpivientiä helpottaa prosessin suunnittelu omaan organisaatioon sopivaksi. Kuvaus auttaa myös hakijaviestintää, suunnitelmissa pysymistä sekä tunnistamista tietoturvaan liittyvissä asioissa. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 18.) Rekrytointiprosessin olennaisia osia ovat sen aikataulutus, hakuilmoituskanavat sekä hakijaviestintä. Aikatauluun tulee laskea hakuaika, hakemusten läpikäynti, haastattelut sekä päätöksentekoon liittyvät asiat. Hakuajaksi suositellaan vähintään kahta viikkoa. Organisaatiossa tulisi olla selvää, ketkä osallistuvat hakuprosessiin organisaation puolesta ja mikä on aikataulutus hakemusten läpikäyntiin, ennakkokarsintaan sekä haastatteluiden suorittamiseen. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 19.)

3.1 Rekrytointisuunnitelma

Rekrytoinnin tarvemääritys on tärkeä vaihe rekrytoinnissa. Rekrytointia aloitettaessa on määriteltävä, mitä rekrytoinnilla pyritään saavuttamaan. Ilman määritelmää on turha käyttää aikaa hienoon rekrytointiprosessiin, ilmoitusten tekemiseen ja valintaprosessiin. Rekrytoinnissa on keskeistä ymmärtää se, että rekrytoinnilla pyritään saavuttamaan ihmisen tekemiä aikaansaannoksia, suorituksia, erilaisia palveluja tai johtamista. Rekrytoinnin tavoitemäärittelyyn kannattaa varata aikaa ja hyödyntää myös kollegoiden mielipidettä asiassa. (Kaijala 2016, 22.) Työnkuvan määrittelyssä tulee pohtia, mitä työntekijän odotetaan tekevät nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi on hyvä pohtia, palkataanko työntekijä johonkin tiettyyn rooliin vai onko hänellä mahdollisuus myös urakehitykseen. Odotusten hakijaa kohtaan, kuten osaaminen, luonne ja sosiaaliset taidot, tulee olla tiedossa. Toisaalta myös työnantajan tulee kertoa, mitä työntekijälle tarjotaan ja minkälaiseen organisaatioon hän tulee. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 14.)

Rekrytointiprosessiin kuuluvat hakuilmoitukset ja niiden kohdentaminen alustaan, josta ihannehakija voisi löytyä. Rekrytoinnit voidaan ilmoittaa omaan sisäiseen verkostoon, sosiaaliseen mediaan tai perinteiseen mediaan. Hakuilmoitusten olisi hyvä olla selkeitä, organisaation tyyliin sopivia ja niistä tulisi käydä ilmi tärkeimmät tiedot haettavasta tehtävästä, sen vaatimuksista ja organisaatiosta. Hakuilmoituksella voidaan vaikuttaa työntekijämielikuvaan. Hyvästä hakuilmoituksesta käyvät ilmi organisaatioon liittyvät asiat ja hakija saa mielikuvan siitä, minkälaiseen organisaatioon ja työyhteisöön hän

tulisi liittyään. Työnantajamielikuvalla on korostunut vaikutus aloilla, joissa on työvoimapulaa. Työhakemus voidaan pyytää lähetettävän organisaation mukaan joko paperisesti, sähköisesti tai videolla. Eri hakemustyyppjä voidaan lisäksi yhdistellä. Haettavaan tehtävään sopivaa hakemusmallia sovittaessa on pohdittava, minkälaisia tietoja hakijalta tarvitaan saatavaksi. Innovatiiviset hakutavat ovat korostuneet kilpailussa työvoimasta. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 23–24.)

Haettavan työtehtävän hoitamiseen vaadittavien vähimmäistaitojen ja vaatimusten käyminen ilmi vähentää yllätyksiä rekrytointia tehtäessä. Rekrytointi-ilmoituksessa voidaan ilmoittaa tehtävälle kohdistuvat koulutus-, pätevyys- ja todistusvaatimukset. Esimerkkejä näistä ovat koulutustaso, kielitaito, työkokemus ja tietotekniset vaatimukset. Työntekijän tulee voida todistaa olevansa pätevä tehtävään. Se, että työnantajan ilmoittaa paljon vaatimuksia tehtävään johtaa siihen, että hakemukset tulevat kohdistummin. Rekrytoijan on kuitenkin hyvä myös huomioida, mitkä taidot voidaan oppia työssä. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu varmistaa uuden työntekijän oikeus harjoittaa tiettyä ammattia. Joihinkin ammatteihin tarvitaan esimerkiksi viranomaisen tekemä ammattipätevyyden tunnustaminen tai nimikesuojauksen rekisteröinti. Näin toimitaan etenkin sosiaali- ja terveystalalla. Tiedon työntekijän oikeudesta harjoittaa tiettyä ammattia saa kyseisen viranomaisen rekisteristä. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 15–17.)

Työhakemus voidaan pyytää lähetettävän organisaation mukaan joko paperisesti, sähköisesti tai videolla. Eri hakemustyyppjä voidaan lisäksi yhdistellä. Haettavaan tehtävään sopivaa hakemusmallia sovittaessa on pohdittava, minkälaisia tietoja hakijalta tarvitaan saatavaksi. Innovatiiviset hakutavat ovat korostuneet kilpailussa työvoimasta. Saapuneiden hakemusten käsittelyvaihe on mielenkiintoinen työnantajan kannalta. Siinä hakemuksia voidaan käsitellä kokonaisuutena. Hakemuksista voidaan päätellä, osattiinko tehtävänkuva ja siihen liittyvät vaatimukset esittää oikein. Rekrytointijärjestelmiä käyttävät organisaatiot pystyvät tutustumaan saapuneisiin hakemuksiin ja työnhakijoihin kootusti. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 24.) Rekrytoinnin ja henkilöstöhallinnon tukena voidaan käyttää erilaisia rekrytointijärjestelmiä, etenkin isoissa organisaatioissa. Järjestelmän sopivuuden arvioinnissa omaan organisaatioon käytetään esimerkiksi järjestelmän käytännöllisyyttä, soveltuvuutta sekä kustannustehokkuutta. Kustannuksia tarkasteltaessa on huomioitava myös niiden käyttöön ja käyttöönottoon menevä työaika. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 18.)

3.2 Valintaprosessi

Haastattelutilanne toimii ikkunana molempiin suuntiin työnantajan ja työnhakijan välillä. Työnantajan tavoitteena on tutustua työnhakijaan ja saada hänestä tarvittua tietoa. Toisaalta työnantajan tulee kertoa myös edustamastaan organisaatiosta työnhakijalle. Haastattelukutsussa olennaisia tietoja työnhakijalle ovat sen paikka, aikataulu sekä keskustelun suuntaviivat. Työhaastatteluun työnantajapuolelta olisi hyvä osallistua vähintään kaksi ihmistä. Tämä helpottaa muistiinpanojen tekemistä ja erilaisten asioiden huomiointia. On kuitenkin hyvä muistaa, että liian suuri haastattelijamäärä tuo vain harvoin lisäarvoa. Liian suuri organisaation edustus voi aiheuttaa myös ylimääräistä jännitystä työnhakijassa. Haastattelut voidaan toteuttaa myös etäyhteyksin, mikä voi olla ajallisesti tehokasta. Etäyhteyksiä käytettäessä on hyvä muistaa niiden saatavuus ja ilmainen ohjelmistojen käyttö työntekijän osalta. Osa hyvää hakijaviestintää on lähettää työnhakijalle kooste haastattelusta sen jälkeen ja lisäksi tiedottaa seuraavista vaiheista hakuprosessista. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 25–26.)

Haastattelijan tulee olla haastattelutilanteeseen valmistautunut. Haastattelijan tulisi olla perehtynyt organisaatioon, sen arvoihin sekä toimialaan ja sen tulevaisuuden näkymiin. Etenkin yksikkö, johon ollaan rekrytoimassa, tulee tuntea hyvin. Haastattelut ovat haastavia henkisesti ja jokainen haastattelu tulisi tehdä virkeänä. Haastattelijalta odotetaan hyvää itsensä johtamista, eli hyvää fyysistä- ja henkistä hyvinvointia sekä riittävästä levosta huolehtimista. Työmäärä, eli haastatteluiden lukumäärä, olisi hyvä pitää rajattuna. Yli neljää täysipituista haastattelua tulisi tehdä vain ajoittain päivän aikana. (Kaijala 2016, 82–83.) Haastattelurunko voi olla strukturoitu, eli kysymykset on suunniteltu valmiiksi. Tämä sopii kokemattomammalle haastattelijalle. Strukturoidun haastattelurungon vastakohta on avoin ja vapaasti aihealueittain etenevä haastattelu tai pikemminkin keskustelu. Tämä edellyttää kokenutta haastattelijaa, jotta hän saa haluamansa tiedot hakijasta. (Joki 2021, 74.)

Valintaprosessin hyvällä suunnittelulla ja aikataulutuksella tehostetaan rekrytointia ja säästetään rekrytoijan työaika. Valintaprosessiin vaikuttavia asioita ovat rekrytoinnin kiireellisyys, haussa olevan työtehtävä, työnhakijamäärä sekä budjetti. Pienemmissä organisaatioissa rekrytoija voi tehdä myös muita hänelle kuuluvia työtehtäviä, mikä vie aikaa pois itse rekrytoinnista ja sen vaiheista. Valintaprosessiin kuuluu olennaisena osana hakijaviestintä. Valintaprosessiin voi kuulua soveltuvuusarviointia, joka on syytä keskittää täytettävän tehtävän mukaiseksi. Joihinkin työtehtäviin voidaan edellyttää myös terveydentilan selvitystä. Mikäli työtehtävä edellyttää tiettyjä vaatimuksia koskien hakijan terveydentilaa, ne on syytä ilmoittaa jo hakuprosessin alkuvaiheessa. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 27–28.)

Valintaprosessi huipentuu rekryointipäätökseen. Sen tekeminen työnantajalle voi olla haastava. Yleisesti työnantaja pohtii rekryointipäätöksen tekemistä kahden tai kolmen haastatteluun kutsutun joukosta. Osaamisen lisäksi huomioitavia asioita ovat työnhakijan soveltuvuus työyhteisöön, vuorovaikutustaidot, suhtautuminen ilta- ja viikonlopputöihin sekä mahdolliseen matkustamiseen työtehtävien mukaisesti. Haastatteluvaiheessa tulisi jo huomioida mahdollisen rekryoitavan sopeutumista työyhteisöön. Kollegoilla ja lähiesimiehellä on suuri merkitys sopeutumiseen uuteen työyhteisöön. Työyhteisön dynamiikka on merkityksellinen asia. Haastattelutilanteessa tulisi arvioida hakijan luonnetta monipuolisesti ja myös sen sopivuutta palkattavaan organisaatioon. Organisaation ja tiimin tuntemuksella on apua tähän mahdolliseen rekryoinnin kompastuskiveen. (Kajjala 2016, 24–25; Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 28.)

Rekryointipäätöksiin on organisaatiokohtaisesti oma prosessi. Siihen kuuluvia asioita ovat kirjallinen päätös rekryointiluvasta sekä kirjallinen päätös tehdystä rekryointipäätöksestä. Pienemmissä organisaatioissa toiminta ei ole välttämättä yhtä virallista, mutta tehdyt päätökset ja niiden perustelut on syytä kirjata ylös. Rekryointijärjestelmiin rekryointien dokumentointi kuuluu yleensä automaattisesti. Dokumentointi auttaa tilanteissa, joissa valitsematta jääneet työnhakijat vaativat perusteluita tehdyistä päätöksistä. Tehdystä rekryointipäätöksestä tulee tehdä asianmukaiset tiedotukset organisaation sisäisesti sekä osana hakijaviestintää. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 29.)

Hakijaviestinnän merkityksellisyys rekryointiprosessin osana on huomattava ja sille tulee varata rekrytoijan työaika. Se vaikuttaa etenkin työnantajamielikuvaan, mutta myös rekryointiprosessin arviointiin. Positiiviseen työnantajamielikuvan rakentamiseen vaikuttaa hyvä viestintä hakijoihin. Hyvä viestintä sisältää hakijalle oleelliset asiat, se on oikea-aikaista sekä se on informatiivista. Rekryointiprosessin eri vaiheissa hakijoita tulee tiedottaa reaaliaikaisesti mitä tulee tapahtumaan, ovatko he päässeet jatkoon ja mitä heiltä odotetaan jatkossa, sekä kenet haettuun tehtävään on valittu. Rekryointijärjestelmissä voi olla ominaisuutena, että se kertoo rekrytoijalle missä vaiheessa tulee lähettää hakijoille viestejä eri prosessin vaiheissa. Rekryointijärjestelmiin voidaan myös tehdä omia malliviestipohjia, jotka tehostavat prosessia ajallisesti. Hyvä viesti on tyyliltään kohtelias ja sisältää rekryointiprosessin pääkohdat, aikataulun sekä yhteydenpitokanavat ja -tavat. Hakijaviestinnän ei kuitenkaan tarvitse pohjautua järjestelmiin vaan hyvään suunnitteluun ja priorisointiin. Vähimmäisvaatimus lähetettävillä viesteillä ovat hakemuksen vastaanottaminen, kutsu haastatteluun tai kielteinen haastattelukutsu, aikataulutieto valinnan tekemisestä sekä viesti itse tehdystä valinnasta. Hyvään hakijaviestintään kuuluu valintapäätösten ja valitsematta jättämispäätösten soittaminen henkilökohtaisesti ja tässä yhteydessä

rakentavan palautteen antaminen seuraavaan hakukertaan. Tämä edistää organisaation imagoa yhteisöllisenä ja työntekijät huomioon ottavana yhteisönä. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2021, 29–30.)

3.3 Rekrytoinnin lainsäädäntö

Rekrytointia ohjaavia lakeja ovat työsopimuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, tietosuojalaki sekä laki yksityisyyden suojasta (Joki 2021, 73). Lähtökohtana on, että työnantaja saa itse päättää tekemästään rekrytoinnista, mutta rekrytointipäätöksen tekemisessä on huomioitava myös lainsäädäntö. Työnantajan valinnanvapautta rajoittaa esimerkiksi laissa säädetty syrjäntäkielto. Syrjäntäkielto tarkoittaa, että rekrytointiprosessi ja rekrytointipäätös ei saa olla syrjivää. Rekrytointia ohjaa lainsäädäntö, joka tulee tuntea. Työpaikkailmoitus ei saa olla jompaakumpaa sukupuolta suosiva tai ikään perustuva, muuta kuin hyvin perustellusta syystä. Tehtävään valittavalta ei voida odottaa ominaisuuksia, jotka eivät ole työtehtävän hoitamisen kannalta olennaisia. Myös kielitaidon vaatiminen voi olla syrjivää, mikäli täytettävä tehtävä ei vaadi tiettyä kielitaitoa. Työpaikkailmoitusten oikeellisuutta valvoo työsuojeluviranomainen ja mahdollisesti myös tasa-arvovaltuutettu. Toistuva syrjivä työpaikkailmoitusten julkaiseminen voi täyttää rikoksen tunnusmerkit. (Jarnas 2017, 39.)

Työnantajan hakijoista keräämää ja käsittelemää tietoa sääntelee laki yksityisyyden suojasta. Lähtökohtaisesti henkilötietoja saa kerätä vain työntekijältä suoraan. Työpaikkailmoituksessa sekä haastattelussa työnantaja saa kysyä vain rekrytoinnin kannalta oleellisia tietoja. Tiedon tarpeellisuudet suhteutetaan haettavan työtehtävän ja sen vaatimusten mukaisesti. Tähän voi myös vaikuttaa työyhteisön vaatimukset sekä työnantajan toiminnan luonne. Työntekijöiden arvioinnissa saa käyttää vain sellaisia tietoja, jotka ovat merkityksellisiä tehtävän kannalta. Työnhakijalla on oikeus kieltäytyä vastaamasta kysymykseen, jonka hän ei koe olevan tehtävän kannalta oleellinen. Kieltäytyminen ei saa johtaa työnhakijan kannalta kielteisiin ratkaisuihin. Jos rekrytointiprosessissa käytetään erilaisia testejä, niihin on oltava työntekijän suostumus. Rekrytointipäätöksen jälkeen joku hakijoista voi riitauttaa tehdyn päätöksen. Tällöin työnantajan tulee esittää käytetyt valintaperusteet. Rekrytointiprosessista on mahdollista selvittää hyvin, kun huomioi syrjimättömyyden periaatteen sekä tarpeellisuusvaatimuksen jokaisessa vaiheessa rekrytointia. (Jarnas 2017, 39.)

Tehtyä rekrytointipäätöstä seuraa työsopimuksen solmiminen työntekijän kanssa. Työsopimuksessa määritellään työn aloitusaika, -suorituspaikka sekä työsuhteen ehdot. Työsuhte pohjautuu työsopimukseen, jolla työntekijä tarjoaa tekemäänsä työtä työnantajan valvonnan alla palkkaa tai muuta korvausta

vastaan. Työsuhde katsotaan syntyneeksi siitä hetkestä eteenpäin, kun työntekijä on aloittanut työn tekemisen sopimuksen mukaisesti. Työsuhteen syntymisen jälkeen työnantajan ja -tekijän välillä alkaa työlaainsäädäntöön kuuluvien lakien soveltaminen. Työsopimus voidaan solmia toistaiseksi voimassa olevaksi tai määräaikaiseksi. Määräaikaisessa työsopimuksessa tulee määritellä määräaikaisuuden loppumien ajankohta tai ainakin arvio siitä. Määräaikaiselle työsopimukselle tulee olla määräaikaisuuden peruste. (Joki 2021, 54–55 & 58.)

3.4 Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Onnistuneet rekrytoinnit vaikuttavat osaltaan merkittävästi yrityksen menestymiseen. Onnistuneet rekrytoinnit johtavat yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseen tulevaisuudessa, sillä yksittäisten rekrytointipäätösten vaikutukset nähdään vasta pitkän ajan kuluttua itse rekrytoinnista. Rekrytoinnissa onkin tärkeää määritellä pitkän ajan tarve. Avain onnistuneeseen rekrytointiin on huolellinen suunnittelu ja toteutus, johon käytetään aikaa ja vaivaa. Prosessiin tulee sitouttaa oikeat henkilöt. Tämä auttaa välttymään epäonnistuneilta rekrytoinneilta, jotka kuluttavat työnantajan ja työnhakijan aikaa ja ovat lisäksi kalliita työnantajalle. Tehty rekrytointi ja sen toteutus vaikuttavat työnantajakuvaan. Rekrytoinnin onnistumisen tukena voidaan käyttää henkilöstöasiantuntijaa, joka on rekrytoinnin ammattilainen. Hän voi olla talon sisäinen tai ulkopuolinen ammattilainen. Hän tuo asiantuntijuuttaan ja tukeaan esihenkilölle koko rekrytointiprosessin ajan. Henkilöstöasiantuntijan tehtäviin voi kuulua hakuilmoitusten tekeminen, hakemusten käsittely, hakemusten esikarsinta sekä kyselyihin vastaaminen. Henkilöstöasiantuntija voi osallistua haastatteluun yhdessä rekrytoivan esihenkilön kanssa, jolloin he voivat yhdessä pohtia hakijan soveltuvuutta. Lopullisen rekrytointipäätöksen tekee kuitenkin rekrytoiva esihenkilö. (Joki 2021, 65–66; Kaijala 2016, 51.) Onnistunutta rekrytointia voidaan mitata eri asioilla. Käytettäviä mittareita voivat olla hakemusten määrä ja laatu, vaikutukset työnantajamielikuvaan, työnhakijoiden mielipide ja palaute sekä rekrytoidun henkilön menestyminen työssään. (Joki 2021, 81.)

Epäonnistuneet rekrytoinnin todennäköisimpiä aiheuttajia ovat rekrytointitarpeen ja –tavoitteen heikko määrittely. Jos rekrytoiva työnantaja ei tiedä mitä osaamista hän tarvitsee, on riskinä, että hakijalle luvataan asioita, jotka eivät toteudukaan. Epäonnistunut rekrytointi voi johtua myös perehdytyksen laiminlyömisestä. Hyvä perehdytys auttaa uutta työntekijää saamaan paremmin kiinni uudesta tehtävästään ja löytämään paikkansa uudessa työyhteisössä. (Joki 2021, 81.)

3.5 Rekrytoinnin jälkeinen perehdytys

Perehdytys tarkoittaa toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä opetetaan omiin työtehtäviinsä, saadaan osaksi organisaatiota sekä työyhteisöä ja sen sidosryhmiä. Perehdyttäminen tulee tarpeeseen uuden työntekijän aloittaessa, tai organisaation sisäisen työntekijän vaihtaessa työpistettään tai -tehtäviään. Hyvälle perehdyttämiselle tulee laskea kuluva runsaasti aikaa. Toisaalta mitä nopeammin työntekijä pääsee hoitamaan itsenäisesti tehtäviään, sitä nopeammin hänestä saadaan hyötyä organisaatiolle. Perehdyttäminen vaikuttaa työtehtävien oppimisen lisäksi virheiden vähenemiseen ja turvallisuusriskin pienemiseen työssä. Perusteellinen perehdyttäminen vaikuttaa lisäksi uuden työntekijän mielialaan positiivisesti ja sitouttaa hänet paremmin työyhteisön ja yrityksen jäseneksi. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen osoittaa aitoa kiinnostusta uutta työntekijää kohtaan. (Joki 2021, 85–86, 96.)

Perehdytysprosessi alkaa työntekijän vastaanottamisella ja keskustelemalla. Tavoitteena on tutustua toisiinsa ja esitellä käytettävä perehdyttämisohjelma. Uudelle työntekijälle tulisi käydä selväksi perehdyttämisen aikataulu mukaan lukien se, milloin häneltä odotetaan itsenäistä työskentelyä. Uudelle työntekijälle pitää vielä täsmentää hänen työnkuvansa sekä hänen roolinsa organisaation strategian toteuttamisessa. Perehdyttäminen alkaa yleensä tulevien työtehtävien seuraamisella minkä jälkeen perehdytettävä voi alkaa itse tehdä kyseisiä tehtäviä valvottuna. Tämä luo turvallisuuden tunnetta perehdytettävälle. Perehdyttämisen toteutukseen ja siihen, kuinka perusteellista se on, vaikuttavat työtehtävät, osaaminen, työkokemus sekä ikä. Perehdyttämisprosessiin kuuluu lisäksi sen seuranta. Hyvä käytäntö on sopia toteutuneen perehdytyksen seurantalaveri, missä arvioidaan sopeutumista työyhteisöön sekä työtehtävien hallintaa. Tämä luo työntekijälle tunteen välittämisestä ja arvostamisesta. Seuratapa-laverissa on myös tilaisuus ottaa puheeksi asiat, joissa työntekijä voi tarvita lisää tukea. (Joki 2021, 86–87, 95.)

4 KESKITETTY REKRYTOINTI

Keskitetty rekrytointi tarkoittaa tilannetta, jossa organisaatio on keskittänyt rekrytoinnin toteutettavaksi tietyn yksikön kautta. Hajautetussa rekrytoinnissa kullakin organisaation yksiköllä on mahdollisuus rekrytoida haluamansa työntekijät itse. Keskitetyn rekrytoinnin etuja ovat prosessin tasalaatuisuus, puolueettomuus, kulujen valvonta sekä asiantuntijuus. Hajautettu rekrytointi on yleisesti käytössä maantieteellisesti suurissa ja hajallaan olevissa organisaatioissa. Valinnan rekrytointimallien välillä ratkaisevat organisaatiokulttuuri ja – filosofia sekä kustannus-hyötyanalyysi. (Kumar & Kavitha 2019, 252.)

Keskitetty rekrytointi tehostaa rekrytointiprosessia ajallisesti sekä laadullisesti. Keskitetty rekrytointi vähentää esihenkilön käyttämää työaika rekrytointiin liittyen ja kokonaisuudessaan rekrytointiprosessi on kestoiltaan lyhyempi. Keskitetyssä rekrytoinnissa yksikön esimies saa haastateltavakseen etukäteen karsittuja hakijoita. Haastateltavista yksikön esimies voi rekrytoida mielestään parhaiten omaan yksikköönsä sopivan hakijan. Vapautunut työaika voidaan käyttää omasta henkilöstöstä huolehtimiseen, joka lisää osaltaan henkilöstön motivaatiota sekä sitoutumista. Keskitetyn rekrytoinnin nähdään myös kohentavan työnantajamielikuvaa antamalla kasvot yrityksen rekrytoinnille sekä lisäämällä vuorovaikutuksellista kontaktia hakijoihin. (Lukka 2017, 68–71.) Rekrytoinnin keskittäminen hyödyttää myös työntekijää. Työsuhteen päättyessä tietyssä yksikössä voidaan järjestää jatkoa toisesta yksiköstä. Rekrytointiprosessin aikana kaikki työnhakijat ovat rekrytointiyksikön tiedossa, jolloin rakentuu sijaisien reservi. Organisaatioissa voidaan ylläpitää tietokantoja, joista käyvät ilmi työntekijät ja heidän pätevyytensä. Tähän työntekijöiden ryhmään voivat kuulua esimerkiksi harjoittelijat, määräaikaiset työntekijät, sijaiset ja eläkkeelle siirtyneet työntekijät. Tämä tukee sisäistä rekrytointia. (HUS 2019; Viitala 2021, luku 3, kappale “sisäinen rekrytointi”.)

Keskitetty rekrytointi luo organisaatiolle yhtenäiset virkojen ja tehtävien hakumenettelyt. Uusien työntekijöiden osaaminen ja kelpoisuus työtehtäviin tulee tarkistettua ja organisaation yleisperehdytys toteutetaan rekrytointiyksikön kautta, jolloin yksiköiden esimiesten ei tarvitse huolehtia tästä. Rekrytointiyksikössä on kokemusta palvelussuhdeasioista, jolloin esimerkiksi määräaikaisuuden perusteet ovat kunnossa. Keskitetyn rekrytoinnin kautta myös työntekijät, joiden katsotaan olevan epäpäteviä työskentelemään organisaatioissa, tulevat blokattua. Keskitetty rekrytointi vähentää myös organisaation si-

säistä kilpailua työntekijöistä. Keskitetty rekrytointi luo myös tietoa siitä, minkä vuoksi sijaisia tarvitaan. Tätä tietoa voidaan hyödyntää jatkossa resurssien johtamiseen. Sijaismäärärahoja voidaan jakaa myös tasaisemmin. (Sivonen 2018.) Toimintamallin jalkauttaminen etenkin isoon organisaatioon on haasteellista, sillä suurempien organisaatioiden toiminta on muodollisempaa. Ennen rekrytointia omaan yksikköön tehneet esimiehet voivat kokea uuden toimintamallin päätösvallan poisottamisena heiltä. Tästä voi syntyä tunne vastakkainasettelusta yksiköiden ja rekrytoinnin esimiesten välillä. Rekrytointijärjestelmien käyttöönotto ja sijaistietojen syöttäminen voidaan kokea myös haastavana. (Sivonen 2018.)

Yksikkö, johon sijaisvälitys on keskitetty, tuntee alueen sijaisten taustat ja työkokemuksen. Tämä mahdollistaa vuorojen kohdistamisen työntekijän ammattitaidon ja pätevyyden mukaisesti. Kokemus työntekijöiden välittämisessä auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. Yksikkö tuntee myös alueen yksiköt ja näiden kyseisten yksiköiden sijaistarpeet, jolloin resurssit pystytään kohdentamaan tarpeen mukaisesti. Tällöin sijaisia välittävä yksikkö pystyy tekemään priorisointia käytettävissä olevan henkilöstön mukaisesti. (Kuntarekry 2019.)

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää keskitetyn rekrytoinnin malli Soiteen. Malli on tarkoitettu hyödynnettäväksi kaikille rekrytoinnista vastaaville henkilöille.

Rekrytointimallin tavoitteena on sujuvoittaa Soiteen rekrytointiprosesseja, vapauttaa esihenkilöiden työaikaa muihin tehtäviin ja kohentaa Soiteen työnantajamielikuvaa.

Opinnäytetyön lähestymistapa oli konstrukttiivinen tutkimus, jonka tutkimusosiossa haettiin vastauksia SWOT-analyysin näkökulmien mukaisesti seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia käsityksiä esihenkilöillä on keskitettyyn rekrytointiin liittyvistä sisäisistä tekijöistä?
2. Millaisia käsityksiä esihenkilöillä on keskitettyyn rekrytointiin liittyvistä ulkoisista tekijöistä?

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö toteutettiin Soiten resurssikeskus ja rekrytointi -yksikössä. Yksikkö tarjoaa sijaisia lyhyt- ja pitkäaikaisiin sijaisuuksiin sekä tekee rekrytointia. Kerron tässä luvussa opinnäytetyön toimintaympäristöstä ja kohderyhmästä, lähestymistavasta sekä aineiston keruusta ja analysoinnista.

6.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Opinnäytetyön toimintaympäristönä oli Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite ja tarkemmin sen resurssikeskus ja rekrytointi -yksikkö. Hyvinvointialue Soite koostuu Keski-Pohjanmaan kahdeksasta kunnasta, jolloin Soite-alueen väestökunta on noin 68 000 henkilöä (KUVIO 1). Keski-Pohjanmaan keskussairaala sijaitsee Kokkolassa ja se toimii lähimpänä päivystävänä sairaalana noin 200 000 ihmiselle. Soite työllistää noin 4 000 eri alojen ammattilaista, joista suurimmat ammattiryhmät ovat hoitohenkilöstö ja lääkärit. Soite on aloittanut toimintansa hyvinvointialueena 1.1.2023. (Tietoa Soitesta 2023.) Soiten toiminta jakautuu eri toimialueille. Näitä ovat terveyden ja sairaanhoidon palvelut, hoito ja hoiva, perheiden palvelut, pelastustoimi sekä konsernipalvelut. (Hallinto ja organisaatio.) Opinnäytetyön aihe koskettaa näiden toimialueiden esihenkilöitä.



KUVIO 1. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue (Tietoa Soitesta 2023).

Resurssikeskus ja rekrytointi kuuluvat Soiten organisaatiossa johtamisen ja tuotannon tukipalveluihin ja edelleen henkilöstöpalveluiden alle (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2022, 15). Resurssikeskus rekrytoi hoitohenkilökuntaa sekä hallinnoi hoitohenkilöstöä Soiten yksiköiden lyhyt- ja pitkäaikaisiin tarpeisiin ja sijaisuuksiin. Näitä työntekijöitä kutsutaan reserveiksi sekä sisäisiksi sijaisiksi, eli ”sis-seiksi”. Resurssikeskusta johtaa resurssipäällikkö ja hoitohenkilöstön esimiehenä työskentelee palveluesimiehiä. Gleviczkyn mukaan (2023) resurssikeskuksen missiona on tarjota Soiten yksiköille henkilöstöä lyhyt- ja pitkäaikaisiin sijaisuuksiin. Lisäksi resurssikeskuksen vastuulle kuuluu rekrytointiprosessi ja sen kehittäminen. Resurssikeskuksen alaisuuteen kuuluu noin 350 työntekijää. (Gleviczky 2023.)

Opinnäytetyöni ohjausryhmään kuuluivat itseni lisäksi Soiten resurssipäällikkö, johtajaylihoitaja, laatuspäällikkö, asiantuntija sekä Centria-ammattikorkeakoulun yliopettaja.

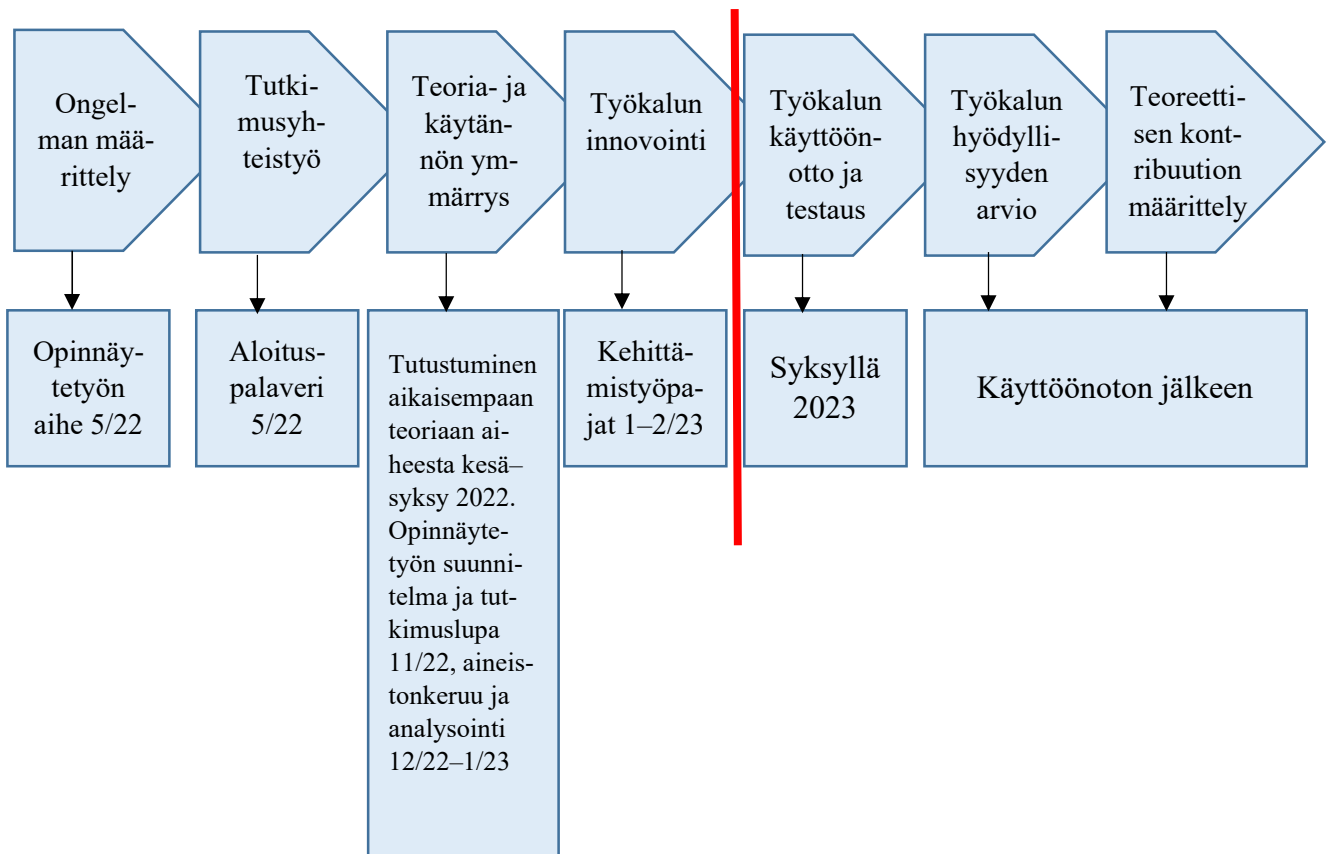
6.2 Konstruktiivinen lähestymistapa

Opinnäytetyöni lähestymistapa oli konstruktiivinen. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Konstruktiivisen lähestymistavan tarkoitus on luoda konstruktio, joka voidaan määrittellä luoduksi ja testatuksi työkaluksi, joka auttaa ratkaisemaan tietyn organisaation olemassa olevan ongelman (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 293). Konstruktiivinen lähestymistapa pohjautuu tieteelliselle tutkimukselle ominaisesti teoreettiseen näkökulmaan, joka luo pohjaa käytännön tarpeeseen luotavalle työkalulle tai menetelmälle. Sen tavoitteena on luoda käytännön ongelmaan uusi ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka luo organisaatioon ja teoreettisesti uutta tietoa. Luodun ratkaisun tai työkalun on tärkeää olla toimiva ja parhaassa tapauksessa sitä voidaan hyödyntää yleisesti myös muissa organisaatioissa. Konstruktiivisen lähestymistavan tyypillisiä piirteitä ovat käytännönläheisyys, toiminnallisuus, osallistuttaminen sekä hyödyllisyyden arvioiminen. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu yhteistyössä organisaation kanssa työkalun luomiseen. Konstruktiivinen tutkimus luo uutta, eikä niinkään kehitä organisaatiossa jo käytössä olevia toimintatapoja. (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 281–283; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65.)

Konstruktiivisen tutkimusprosessin vaiheisiin kuuluu ongelman määrittely, luottamuksellisen suhteen rakentaminen tutkijan ja organisaation välille, tutkittavan ongelman ymmärtäminen, työkalun innovointi, työkalun käyttöönotto ja testaus sekä tulosten raportointi ja syntyneen työkalun arviointi. Tutkimusprosessi alkaa yhteistyöorganisaation kanssa ongelman määrittelyllä. Ongelman asettelu saattaa

olla tutkijalle haasteellista, koska sen pitää painottaa käytännöllistä hyötyä teoreettisen osanottamisen lisäksi. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa on tärkeää luottamuksellisen suhteen rakentuminen tutkijan ja organisaation välille, joka mahdollistaa avoimen ja rakentavan prosessin. Tutkimusprosessin kolmas vaihe keskittyy tutkittavan ongelman teoreettiseen ja käytännölliseen ymmärtämiseen. Tämä voi olla esimerkiksi laaja kirjallisuuskatsaus aiheeseen. Neljäs vaihe on työkalun innovointia, jolloin luodaan työkalun testiversio. Työkalun luomisessa on tärkeää hyvä ja vuorovaikutteinen yhteistyö organisaation kanssa. Seuraavassa vaiheessa luotu työkalu otetaan käyttöön ja testataan käytännössä. Prosessi työkalun innovoinnista käyttöönottoon ja kehittämiseen voi olla pitkä. On myös hyvä huomata, että kehitystyön on jatkuttava työkalun ollessa käytössä. Lopulta voidaan arvioida sen käytännöllisyys. Tutkimusprosessin viimeisessä vaiheessa raportoidaan tulokset ja arvioidaan syntyneen työkalun teoreettinen arvo. (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 287–288.)

Valitsin konstruktivisen lähestymistavan opinnäytetyöni menetelmäksi, koska Soitella oli tarve luoda uusi toimintamalli keskitetyn rekrytoinnin tueksi. Konstruktivinen lähestymistapa soveltui tämän mallin luomiseen, koska siinä perehdytään olemassa olevaan teoriaan ja yhteistyössä organisaation kanssa luodaan työkalu teoria- ja käytännön näkökulmien kautta. Kuten yllä on todettu, prosessi työkalun innovoinnista käyttöönottoon ja kehittämiseen voi olla pitkä, mallin käyttöönotto ei toteutunut tämän opinnäytetyön aikana. Ison organisaation ja työkalun rekrytointiin aiheuttavan muutoksen vuoksi käyttöönotto vaatii aikaa. Työkalun käyttöönotto, testaus ja hyödyllisyyden arvio jäävät siis tulevaisuuteen. Seuraavassa kuviossa on kuvattu opinnäytetyön eteneminen konstruktivisen tutkimuksen mukaisesti. (KUVIO 2).



KUVIO 2. Opinnäytetyön eteneminen konstrukttiivisen tutkimuksen mukaisesti (Mukaiillen Lukka 2001).

6.3 Aineistonkeruu ja analyysi

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin avoimen kyselylomakkeen. Kyselylomakkeet laaditaan etukäteen, joten ne esitetään kaikille tutkittaville samassa muodossa. Kyselyt ovat tehokas menetelmä ajansäästön kannalta. Kyselyn kysymykset voivat olla strukturoituja, eli tällöin niihin on olemassa valmiit vastaukset tai avoimia, jolloin kysymyksen perässä on tyhjä tila vastausta varten. Avoimet kysymykset mahdollistavat vastausten olevan kuvailevia ja omin sanoin esitettyjä. Ne eivät anna mahdollisuutta valita valmiiksi annettuja vastauksia, vaan osoittavat tiedonantajien tietämyksen ja heidän tärkeinä pitävät asiat. Kyselylomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa esimerkiksi tiedonantajien arvoista, käyttäytymisestä, tiedoista, käsityksistä sekä asenteista. Kyselylomakkeen käyttö vaatii tutkijalta kohdejoukon harkittua rajausta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 113–114; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 195–198, 201.) Avoimen kyselylomakkeen valitsin sen vuoksi, jotta saisin tiedonantajilta heidän käsityksiänsä tutkittavasta aiheesta. Kyselyt olivat myös tehokasta lähettää ympäri Soiten aluetta, joka on maantieteellisesti laaja. Kyselyt toteutettiin sähköisesti Webropol-palvelua käyttäen. Kyselylomake on liitteissä (LIITE 1).

Kyselylomake pohjautui opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, jotka pohjautuivat SWOT-analyysiin. SWOT-analyysi on liiketoimintastrategiatyökalu ja tiivistettynä se on listaus tutkittavan asian vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista (Teoli, Sanvictories & An 2021). SWOT-analyysin sisäisiin tekijöihin luetaan vahvuudet ja heikkoudet. Ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. (Nelikenttäanalyysi – SWOT). Tutkimuskysymyksillä haettiin esihenkilöiden käsityksiä keskitettyyn rekrytointiin liittyvistä sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä ja SWOT-analyysin käyttäminen oli tähän toimiva työkalu. Hirsjärven ym. (2015) mukaan kyselylomakkeen esitelmä on ehdottoman tärkeää. Tämä mahdollistaa näkökohtien ja kysymysten mahdollisen korjauksen ennen varsinaista aineistonkeruuta. Lomakkeen tulisi olla ulkoasultaan virheetön, helposti täytettävä ja avoimille kysymyksille tulisi olla riittävästi vastaustilaa. Kyselylomakkeen mukana tulee lähettää saatekirje. Sen tulisi kertoa tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen. Saatekirje kertoo lisäksi vastausajan ja palautustavan, kiitoksen vastaajalle sekä mahdollisen tulosten ilmoittamistavan ja ajankohdan. (Hirsjärvi ym. 2015, 204.) Kyselylomakkeen kysymyksistä pyydettiin palaute resurssikeskuksen palveluesimiehiltä aiheen asiantuntijoina. Varsinainen kyselylomakkeen ja tiedotteen esitelmä suoritettiin kahdella kohderyhmään kuuluvalla esihenkilöllä. Heidän mielestään kyselylomakkeen kysymykset olivat selkeitä ja kysely ei ollut liian pitkä. Tiedote oli informatiivinen ja selkeä, mikä kertoi keskitetystä rekrytoinnista ja tuki kysymyksiin vastaamista.

Avoimien kysely on laadullisen tutkimuksen menetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajiksi tulee valita henkilöitä, joilla on laaja käsitys, ymmärrys ja kokemusta tutkittavasta asiasta. Toisaalta he voivat edustaa erityistä ryhmää, joka on tutkimuksen aiheen kannalta olennainen. (Puusa & Juuti 2011, 55.) Laadullinen tutkimus tarkoittaa kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa suositaan ihmisen havaintoja ja näkemyksiä tutkittavaan asiaan liittyen. Määrälliset ja tarkasti esimerkiksi numeraalisesti mitattavat asiat eivät kuulu laadulliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei määritä mikä on tärkeää, vaan se nousee esiin kohderyhmän näkemyksistä ja kokemuksista. Kohderyhmän valinta on tarkoituksenmukaista, eikä satunnaista. Saatavaa aineistoa tulkitaan ainutlaatuisena. (Hirsjärvi ym. 2015, 164.)

Opinnäytetyön kohderyhmän muodostivat Soiten hoidon ja hoivan toimialueella toimivien ympärivuorokautista hoitoa tarjoavien yksiköiden, yleislääketieteen osastojen sekä kotihoidon yksiköiden esihenkilöille, jotka tekevät rekrytointityötä. Esihenkilöillä tarkoitetaan osastonhoitajia, apulaisosastonhoitajia sekä palveluesimiehiä. Tästä joukosta rajasin vielä pois vuodelle 2023 Pohjanmaan hyvinvointialueelle siirtyneet yksiköt, jotka ennen hyvinvointialuemuutosta olisivat kuuluneet tekemäni rajauksen piiriin.

Tiedonantajia tällä harkinnan varaisella näytteellä oli lopulta 23. Valitsemani kohderyhmä tekee rekrytointityötä päivittäin ja heiltä sain opinnäytetyöni kannalta oleellisia käsityksiä keskitetystä rekrytoinnista. Tällä rajauksella tuli huomioitua Soiten maantieteellinen asema, sillä nämä yksiköt sijoittuvat koko Soiten alueelle, eikä tiedonantajien määrä noussut liian suureksi.

Tiedote (LIITE 2) ja linkki Webropol-kyselylomakkeeseen lähetettiin tutkimusluvan saannin jälkeen joulukuussa hoidon ja hoivan toimialuejohtaja toimesta esihenkilöille. Vastausaikaa kyselylomakkeen täyttämiseen oli kaksi viikkoa. Seurasin saatuja vastauksia saturaation kannalta sitä mukaa, kun vastauksia tuli. Saturaatio tarkoittaa sitä, että saatu aineisto alkaa toistamaan itseään eli on saavutettu tilanne, jossa tiedonantajilta ei saada enää uutta merkittävää tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 87). Tässä vaiheessa saturaatio ei ollut toteutunut. Tämän vuoksi tein päätöksen välittää muistutusviestin ja jatkaa kyselyä vielä viikolla, mikä johtikin muutamaan uuteen vastaukseen. Vastauksia kyselyyn sain 10. Valmista tekstiä tuli vajaa kolme sivua Times New Roman fonttikoolla 12.

Aineiston analysoin induktiivisella sisällönanalyysillä. Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2017) tiivistävät sisällönanalyysin tavoitteeksi tutkittavan ilmiön laajan, mutta tiivistetyn esittämisen. Tämä mahdollistaa käsiteluoquitusten, -karttojen ja mallien syntymisen aiheeseen liittyen. Induktiivinen sisällönanalyysi on hyvä valita lähestymistavaksi, jos tutkittavasta aiheesta ei tiedetä paljoa tai tieto on vajavaista. Sen avulla pyritään luomaan saadusta aineistosta teoreettinen kokonaisuus siten, ettei aiemmin tunnetut asiat johdata analyysin kulkua. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 166–167.) Aineiston analyysi alkaa saadun aineiston tarkasta rajauksesta tutkimuskysymysten mukaisesti. Seuraavaksi aineisto litteroidaan, mikä tarkoittaa tutkijan tekemiä muistiinpanoja tai jäsentelyä siitä, mitä tutkija haluaa aineistosta käsitellä. Kolmas kohta mielletään varsinaisena analyysinä, eli aineiston luokitteluna. Luokittelusta voidaan luoda taulukko. Aineisto luokitellaan tai tyypitetään esimerkiksi tiettyyn teemaan liittyväksi yleistykseksi. Viimeinen vaihe on yhteenvedon kirjoittaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92–93.)

Aloitin aineiston lukemalla sen useaan kertaan läpi kokonaiskuvan saamista varten. Tämän jälkeen poimin aineistosta vastaukset molempien tutkimuskysymysten alle. Tämän jälkeen pelkistin vastaukset. Aloin etsimään pelkistetyistä ilmauksista yhtenäisyyksiä ja yhdistin samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset yhteen alaluokiksi. Annoin alaluokille niiden sisältöä kuvaavat nimet. Sitten yhdistin saman sisältöiset alaluokat pääluokiksi ja annoin niille niiden sisältöä kuvaavat nimet. Lopuksi yhdistin pääluokat yhdistäviksi luokiksi. Analyysin tein Excel-ohjelmaa apuna käyttäen, jolla myös loin taulukon analyysistä (LIITE 3).

7 ESIHENKILÖIDEN KÄSITYKSIÄ KESKITETTYYN REKRYTOINTIIN LIITTYVISTÄ SISÄISISTÄ JA ULKOISISTA TEKIJÖISTÄ

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyön tulokset tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuskysymyksillä haettiin esihenkilöiden käsityksiä keskitettyyn rekrytointiin liittyvistä sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Tutkimuskysymykset pohjautuivat SWOT-analyysiin, eli sisäisiin tekijöihin kuuluviin vahvuuksiin ja heikkouksiin, sekä ulkoisiin tekijöihin kuuluviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Kyselyyn vastasi 10 Soiten hoidon ja hoivan ympärivuorokautisten yksiköiden, kotihoidon ja yleislääketieteen osastojen esihenkilöä, jotka tekevät rekrytointityötä.

7.1 Esihenkilöiden käsityksiä keskitettyyn rekrytointiin liittyvistä sisäisistä tekijöistä

Esihenkilöiden käsitykset keskitettyyn rekrytointiin liittyvistä sisäisistä tekijöistä kuvaavat rekrytointiprosessin laadun varmistamista. Esihenkilöiden käsitykset keskitetyn rekrytoinnin vahvuuksista liittyvät keskittämisen tuomaan selkeyteen ja ajankäytön tehostumiseen. Heikkoudet liittyivät huoleen tasapuolisuuden varmistamisesta ja soveltuvuuden arvioinnista työvoimapulan aikana. Keskitetyn rekrytoinnin vahvuuksiksi käsitettiin sen tehokkuus ja selkeys, yksiköiden työajan vapautuminen, hakemusten keskittyminen sekä hakemusten esikarsinta. Heikkoudet kuvattiin huolena tasapuolisuuden toteutumisesta, huolena työntekijän soveltuvuuden arvioinnista ja sijoittamisen toteutumisesta sekä työvoimapulana (KUVIO 3).

Keskitetyn rekrytoinnin tehokkuuden ja selkeyden koettiin liittyvän yhtenäisiin sääntöihin, keskittämisen tuomaan järkevään ajankäyttöön sekä työnhakijalle selkeämpään toimintaan työtä hakiessa.

Järkevä ajankäyttö, kun asia on keskitetty

Toiminta työtä hakiessa on työnhakijalle selkeämpi

Yksiköiden esihenkilöiden työaika koettiin vapautuvan, koska työntekijät haastatellaan resurssikeskuksen puolesta. Tämä koettiin positiivisena asiana ja säästetty aika pystytään hyödyntämään paremmin omiin päivittäisiin tehtäviin ja omasta henkilökunnasta huolehtimiseen.

Esihenkilöiden työaika vapautuu huomattavasti mm. päivittäiseen työhön ja omasta henkilökunnasta huolehtimiseen

Hakemusten keskittäminen koettiin vahvuudeksi, koska tällöin hakemukset tulevat samaan järjestelmään samojen ihmisten käsiteltäviksi. Tämä mahdollistaa paremmat työntekijöiden hakumahdollisuudet järjestelmästä, esimerkiksi koulutuksen mukaisesti. Lisäksi keskittämisen vahvuudeksi koettiin se, että sijaiset ja vapaat resurssit ovat selvästi tiedossa.

Kaikki työnhakijat ohjautuvat saman järjestelmän ja samojen henkilöiden kautta

Hakemukset tulee yhteen järjestelmään, tietyillä hakusanoilla löytää esim. lähihoitaja, voi hakea myös alueellisesti ja eri palvelualueille

Keskitetty rekrytointi vahvistaisi esihenkilöiden mukaan myös hakemusten esikarsintaa. Hakijoiden taustatiedot ja esimerkiksi työssä vaadittavat luvat tarkistettaisiin etukäteen.

Resurssikeskuksessa selvitetään myös Valviratiedot ym. vaadittavat luvat etukäteen

Keskitetyn rekrytoinnin heikkoudeksi koettiin riski epätasapuolisuudesta. Tähän liittyy huoli työntekijöiden tasapuolisesta jakautumisesta yksiköiden kesken ja rekrytoinnin painottumisesta tietyille alueille.

Jakautuvatko työntekijät tasaisesti vai poimitaanko ”parhaat päältä” tiettyihin yksiköihin

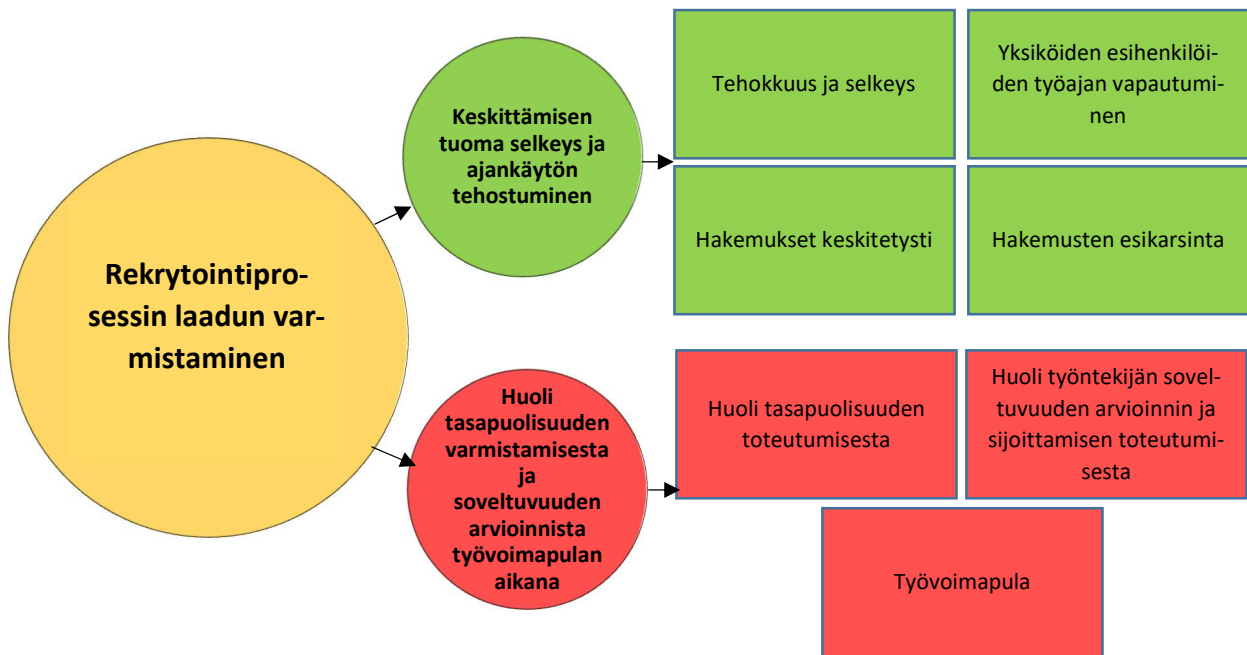
Esihenkilöille heräsi myös huoli työntekijöiden soveltuvuuden arvioinnista ja sijoittamisen toteutumisesta. Tähän liittyy mahdolliset heikkoudet rekrytoijan organisaation tuntemuksessa ja kyvyssä arvioida työntekijän osaamista ja soveltuvuutta tiettyyn työyksikköön.

Työntekijä, joka ohjautuu keskitetyn rekrytoinnin kautta yksikköön, ei ole sopiva yksikön toiminta ja työntekijän osaaminen huomioiden

Organisaation tuntemus, koska toimitaan laajalla alueella

Työvoimapula koettiin myös keskitetyn rekrytoinnin heikkoudeksi. Tämä johtuu heikosta sijaistilanteesta.

Rekryssä liian vähän sijaisia saatavilla



KUVIO 3. Esihenkilöiden käsityksiä keskitetyn rekrytoinnin sisäisistä tekijöistä

7.2 Esihenkilöiden käsityksiä keskitettyyn rekrytointiin liittyvistä ulkoisista tekijöistä

Esihenkilöiden käsitykset keskitettyyn rekrytointiin liittyvistä ulkoisista tekijöistä kuvastavat rekrytointiprosessin tehokkuutta ja tasapuolisuuden varmistamista. Esihenkilöiden käsitykset keskitetyn rekrytoinnin mahdollisuuksista liittyivät mahdollisuudesta laadukkaaseen ja tehokkaaseen rekrytointiprosessiin. Uhat liittyivät rekrytointiprosessin tasapuolisuuteen ja yksikön osallistuttamiseen. Keskitetyn rekrytoinnin mahdollisuuksiksi käsitettiin rekrytointiprosessin selkeytyminen ja tasapuolisuuden varmistaminen hakijoille, työtehtävien tehokkaampi kohdistuminen ja rekrytointiprosessin kehittyminen. Uhat liittyivät yksiköiden esihenkilöiden vaikutusmahdollisuuksien heikkenemiseen ja huoleen rekrytoinnin tasapuolisuuden toteutumisesta (KUVIO 4).

Rekrytointiprosessin selkeytymiseen ja tasapuolisuuden varmistamiseen hakijoille koettiin mahdollistavan asiat, kuten prosessin kehittymien, esim. hakuilmoitusten osalta. Lisäksi yhden ja saman yksikön toimiminen rekrytoijana selkeyttää ja tämä mahdollistaa myös tasalaatuiset haastattelut hakijoille.

Uudet työntekijät tietävät kuka rekrytoi. Voi asioida yhden yksikön kanssa

Tasapuolinen haastattelu kaikille sijaisille

Keskitetyn rekrytoinnin koettiin voivan mahdollistaa työtehtävien jakautumisen tehokkaammin. Rekrytoijat tekevät rekrytointia ja yksikön esimiehet omia työtehtäviä. Työajan koettiin täten kohdistuvan paremmin omiin työtehtäviin.

Rekrytoijat voivat keskittyä työntekijöiden rekrytointiin ja yksiköiden esimiehet oman yksikkönsä työtehtäviin

Keskitetyn rekrytoinnin koettiin mahdollistavan rekrytointiprosessin kehittymisen. Tähän liittyy rekrytointiprosessin ja tarpeen arvioinnin kehittyminen, haastattelukokemuksen ja osaamisen arvioinnin kehittyminen sekä resurssien parempi tarpeen mukainen kohdistuminen.

Haastattelukokemus tuo taitoa ja silmää nähdä ne hyvät sijaiset

Jos rekrytointiprosessiin ja sen kehittämiseen tulisi mukaan osaajia laajemmalla pohjalla, olisi mahdollisuus entistä paremmin huomioida eri osa-alueiden tarpeet

Keskitetyn rekrytoinnin uhkakuviksi esihenkilöt kokivat oman vaikutusmahdollisuuksiensa ja päätätävällän heikkenemisen. Tähän liittyy myös huoli oman yksikön markkinointimahdollisuuksien heikkenemisestä.

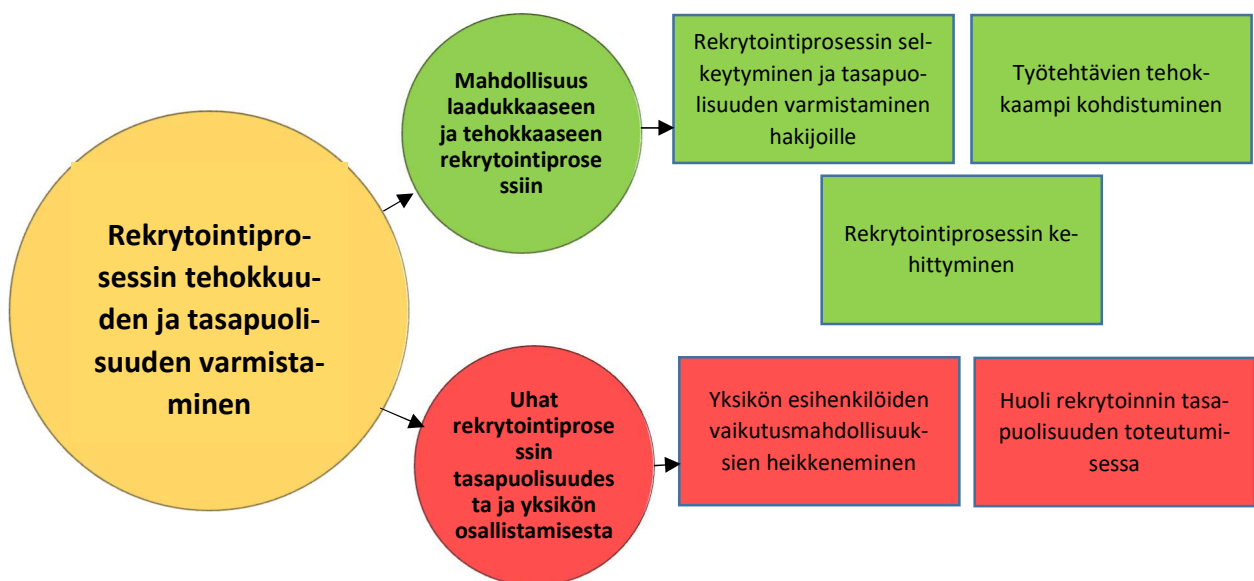
Esimiehen tuntuma ja päätösvalta tarvitsemansa henkilökunnan osalta vähenee

Esimiehen mahdollisuus ”myydä” omaa yksikköä rekrytointivaiheessa vähenee

Rekrytoinnin tasapuolisuuden toteutuminen epätasapuolisesti koettiin uhkana. Tämä piti sisällään resurssien epätasaisen jakautumisen laajalla maantieteellisellä alueella, sekä myös sisäisen rekrytoinnin.

Resurssit jakautuisivat epätasapuolisesti eli koulutettu väki jää keskussairaalaan eikä jakaudu tasaisesti ympäri maakuntaa

Rekrytoidaan jo yksiköissä olevia sijaisia muualle



KUVIO 4. Esihenkilöiden käsityksiä keskitetyn rekrytoinnin ulkoisista tekijöistä.

8 KESKITETYN REKRYTOINNIN MALLIN KEHITTÄMINEN

Konstruktivisen tutkimusotteen neljäs vaihe on työkalun innovointia, jolloin luodaan työkalun testi-versio. Työkalun luomisessa on tärkeää hyvä ja vuorovaikutteinen yhteistyö organisaation kanssa. Konstruktivisen tutkimusotteen työkalun kehittämisvaihe on luova ja siihen ei ole yhtä selkeää toimintaohjetta. Kehittämisen tulisi olla innovatiivista. Innovatiivinen työkalun kehittäminen on hyvä kokea ryhmätyönä, johon osallistuvat tutkija sekä työkalun tulevat käyttäjät. Pohja kehittämiselle tulee aiemmin tunnetusta tiedosta sekä käytännön näkökulmasta. Seuraavassa vaiheessa luotu työkalu otetaan käyttöön ja testataan käytännössä. Prosessi työkalun innovoinnista käyttöönottoon ja kehittämiseen voi olla pitkä. On myös hyvä huomata, että kehitystyön on jatkuttava työkalun ollessa käytössä. Lopulta voidaan arvioida sen käytännöllisyys. Tutkimusprosessin viimeisessä vaiheessa raportoidaan tulokset ja arvioidaan syntyneen työkalun teoreettinen arvo. (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 287–288; Lukka 2006, 116.) Keskitetyn rekrytointimallin kehittäminen pohjautui Soiten esihenkilöiden käsityksiin keskitetystä rekrytoinnista sekä teoretietoon. Lisäksi kehittämistoimintaan osallistui kaksi resurssikeskuksen työntekijää, jotka olivat päässeet tutustumaan eri sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioiden rekrytointimalleihin vuoden 2022 aikana. Heidän osallistumisensa työpajoihin toi kokemuksia erilaisista käytössä olevista keskitetyistä rekrytointimalleista.

Mallin kehittäminen alkoi aineiston analyysin jälkeen etäpalaverilla 13.1.2023, josta haettiin laajemmat suuntaviivat mallin kehittämiseksi. Tähän palaveriin osallistui Soiten johtajaylihoitaja, resurssipäällikkö sekä rekrytointivastaava. Tässä palaverissa esittelin opinnäytetyön avoimen kyselyn tulokset. Työajan vapautumista muihin tehtäviin pidettiin tärkeänä. Palaverissa päädyttiin siihen, että kehitettävä malli saa olla innovatiivinen ja avarakatseinen, eikä erillisiä rajoituksia mallille kehittämisvaiheessa ole. Resurssikeskuksessa on rekrytoinnin asiantuntijuus, mutta yksiköiden tulee olla mukana rekrytointiprosessissa. Rekrytoinnin vetovastuu olisi kuitenkin resurssikeskuksella. Kehitettävä toimintamalli tulee olla yhtenäinen, jotta se tuo synergiaetua sekä vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan. Palaverissa todettiin se, mikä nousi myös tuloksista esille, että Soiten yksiköiden rekrytointia tekevät esihenkilöt tulee osallistaa mukaan rekrytointiprosessiin. Tämän vuoksi yksiköiden esihenkilöiden osallistuminen keskitetyn rekrytointimallin kehittämiseen on välttämätöntä. Tämän koettiin myös mahdollistavan tuloksista nousseiden uhkakuvien hälventämisen.

Palaverissa päätettiin, että keskitetyn rekrytointimallin kehittämistyöpajaan, johon Soiten esihenkilöitä tulisi myös osallistumaan, kutsuttavien määrä rajattiin kymmeneen, jotta kehittämistyöpaja voisi toimia tehokkaasti ja ratkaisuja saataisiin aikaan. Kehittämispajaan kutsuttiin kahdeksan esihenkilöä Soiten eri toimialueilta Kokkolasta sekä maakunnista. Näiden esihenkilöiden valinnasta käytiin palaverissa keskustelua ja resurssipäällikön ja johtajaylihoitajan kehotuksesta kehittämistyöpajaan kutsuttavien esihenkilöiden yksiköiden joukossa tulisi olla rekrytointin saralla haastavia sekä vetovoimaisia yksiköitä. Lisäksi maakunta tuli huomioida. Valitut esihenkilöt toimivat osastonhoitajan tai palveluesimiehen tehtävissä ja he työskentelevät Soiten terveyden ja sairaanhoidon palveluiden, hoidon ja hoivan sekä perheiden palvelujen toimialueilla. Lisäksi kehittämistyöpajaan kutsuttiin resurssikeskuksesta resurssipäällikkö sekä rekrytointivastaava. Opinnäytetyön aineistonkeruuseen osallistuivat esihenkilöt vain hoidon ja hoivan toimialueelta, joten kehittämistyöpajassa laajempi ryhmä eri toimialueiden esihenkilöitä katsottiin kehitettävän mallin kannalta hyväksi ratkaisuksi, jotta useampi taho tulee kuuluksi.

Keskitetyn rekrytointimallin kehittämistyöpaja järjestettiin 1.2.2023 Keski-Pohjanmaan keskussairaalan ATK-luokassa. Kutsussa työpajaan toivottiin osallistumista paikan päällä, mutta tarvittaessa voisi osallistua etänä. Työpajaan osallistui kuusi henkilöä, joista paikan päällä kolme esihenkilöä sekä etäyhteydellä yksi. Lisäksi resurssikeskuksesta oli kaksi osallistujaa paikan päällä. Kehittämistyöpajan aluksi kerroin osallistujille opinnäytetyön aiheesta sekä työpajan tarkoituksesta ja tavoitteesta. Tavoitteena oli kehittää yhdessä malli keskitetyllä rekrytointille. Tämän jälkeen jokainen piti lyhyen esittelyn itsestään ja yksiköstään. Esittelykierroksen jälkeen esittelin opinnäytetyöni esihenkilöille toteutetun avoimen kyselyn tulokset. Tämän pohjalta kehittämistyöpajan esihenkilöt kertoivat omia kokemuksiaan keskitetystä rekrytointista, sekä rekrytointista yleisesti. Keskustelu oli elävää sekä asiantuntevaa. Työpajan vetäjänä minun ei tarvinnut juurikaan tähän keskusteluun puuttua ja nostattaa lisäksymyksiä, koska keskustelu oli hyvin vuorovaikutuksellista ja itseohjautuvaa työpajaan osallistuneiden välillä. Huomioin kuitenkin etäyhteyden välityksellä osallistuneen esihenkilön, jotta myös hän tuli kuulluksi. Keskusteluista kävi ilmi, että rekrytointitilanne Soiten sisällä on hyvin erilainen. Maakunnissa on haasteita löytää osaavia ja päteviä tekijöitä, kun taas jossain yksikössä Kokkolassa voi olla ylitarjontaa, eikä lainkaan rekrytointiongelmia.

Keskustelujen jälkeen siirryttiin itse mallin kehittämiseen. Tämän tueksi olin luonut lomakkeen teoriasta johdetusta rekrytointiprosessista kaikkine sen vaiheineen. Tähän olin lisännyt sarakkeet "rekry" ja "yksikkö". Lisäksi olin tulostanut kehittämisen tueksi Soiten rekrytointivastaavalta saadun esitteen Keski-Suomen hyvinvointialueen sairaala Novan käytössä olevasta mallista sekä hänen tekemän oman

hahmotelman keskitetystä rekrytointimallista. Nämä jaoin jokaiselle osallistujalle, myös etäyhteyden välityksellä olleelle. Näitä malleja ei kuitenkaan työpajassa tullut juurikaan hyödynnettyä, vaan malli syntyi hyvin pitkälti esihenkilöiden omien näkemysten kautta. Työpajassa kävimme rekrytointiprosessin läpi vaihe vaiheelta ja keskustelimme siitä, mitkä vaiheet kuuluvat resurssikeskukselle, mitkä yksikön vastuulle ja missä vaiheissa tehdään yhteistyötä. Tämän lajittelun yhteydessä myös opinnäytetyön aineistonkeruun tulokset nousivat mukaan keskusteluun ja toimivat pohjana lajittelulle esimerkiksi siten, että miten tietty valinta vastuutehtävän jakamisessa linkittyy esihenkilöiden käsityksiin keskitetystä rekrytoinnista. Esihenkilöiden osallistuminen oli tasapuolista ja kaikki saivat tuotua omat ajatuksensa ja ehdotuksensa esille. Etäyhteyden välityksellä olleen esihenkilön tuli poistua kesken kehittämisvaiheen, joten hän ei pystynyt osallistua kehittämiseen työpajan loppupuolella.

Rekrytointiprosessin läpikäymisen yhteydessä kävi selväksi, että opiskelijayhteistyö on tärkeässä asemassa rekrytoinnin tukena. Hyvän opiskelijakokemuksen koettiin johtavan heidän rekrytoimiseensa esimerkiksi työharjoittelujakson yhteydessä. Lisäksi tultiin toteamaan, että keskitetyn rekrytoinnin tukena tulee olla laaja sisäisten sijaisten henkilöstö lyhyt- ja pitkäaikaisiin poistumiin. Näistä käytetään termejä “sissi”, eli sisäinen sijainen sekä reservi. Laajalla sijaishenkilöstöllä pystytään vastaamaan jo suureen osaan poistumista, jolloin rekrytointitarve on vähäisempää. Työpajassa todettiin myös se, että kaikki Soiten alueella olevat työntekijät tulisi saada samaan työnhakijarekisteriin, mukaan lukien palkatut opiskelijat. Tällöin tiedetään alueella käytössä oleva tarkka henkilöstömäärä. Kehittämistyöpajan päätteeksi sovittiin, että opinnäytetyön tekijä tekee saadusta materiaalista tiivistetyn mallin. Tämä malli sovittiin käytävän vielä läpi etäkehittämistyöpajassa 9.2.2023.

Toisen ja kolmannen työpajan välillä tein keskitetyn rekrytoinnin mallin Powerpoint-ohjelmaa hyödyntämällä. Malli oli kaksiosainen. Ensimmäinen osa käsitteli ja avasi Soiten rekrytoinnin pääkohtia. Toinen osa oli rekrytointiprosessi eri vaiheineen ja vastuutehtävineen.

Kolmas työpaja järjestettiin etänä ja tähän osallistuivat kaikki edelliseen kehittämistyöpajaan osallistuneet. Edellisen kehittämistyöpajani pohjalta tekemääni keskitettyyn rekrytointimalliin tehtiin vielä viimeiset muokkaukset, ennen kuin se todettiin valmiiksi. Palaverin lopuksi keräsin palautteen keskitetystä rekrytointimallista. Yleisesti mallista koettiin, että jos se sellaisenaan saadaan jalkautettua, niin se säästää esihenkilöiden työaika. Palaverin jäsenet kokivat tällöin pystyvänsä keskittymään enemmän omaan henkilökuntaansa ja oman yksikön kehittämiseen. Mallilla olisi myös esihenkilöiden omaan työhyvinvointiin vaikutusta, koska rekrytoinnin aiheuttama stressi helpottaisi. Malli kehittäisi koko

rekrytointiprosessia. Kokonaisuudessaan mallilla olisi positiivinen vaikutus esihenkilötyöhön. Keskitetyn rekrytointimallin jalkauttamisprosessi organisaatioon koettiin kuitenkin olevan pitkä ja lisäksi työntekijöiden saaminen maakuntiin tulee olemaan jatkossakin haastavaa. Keskitetyn rekrytointin jalkautumisen jälkeen malli tullaan julkaisemaan Soiten sisäisessä verkossa resurssikeskuksen sivuilla.

Keskitetystä rekrytointimallista muodostui kaksiosainen malli. Ensimmäisessä osassa on eritelty Soiten koko rekrytointin ja lisäksi keskitetyn rekrytointin pääkohdat (TAULUKKO 1). Tärkeinä asioina keskitetyssä rekrytointinissa on se, että päätösvalta säilyy edelleen yksiköllä. Lisäksi pohja lyhyisiin- ja pitkäaikaisiin poistumiin rakentuu sisäisten sijaisten varaan. Opiskelijarekrytoinnit ovat tärkeä osa koko rekrytointia, jolloin opiskelijakokemuksella on suuri merkitys. Rekrytointikäytäntöjen yhtenäisyys vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan. Keskitetyn rekrytointin etuna on se, että kaikki alueen työntekijät ovat resurssikeskuksen tiedossa.

SOITEN KESKITETTY REKRYTOINTIMALLI

Keskitetty rekrytointi tarkoittaa yksikön ja resurssikeskuksen yhteistyössä tehtävää rekrytointia

- Päätösvalta rekrytointinista edelleen yksiköllä

Henkilöstön lyhyt- ja pitkäaikaisiin poistumiin pohjana laaja sissi- ja reservihenkilöstö

- Vähentää rekrytointitarvetta ja keikkasopimusten tekoa

Opiskelijarekrytoinnit tärkeä osa koko organisaation rekrytointia

- Hyvä opiskelijakokemus yksiköistä tärkeää

Yhtenäiset rekrytointikäytännöt vaikuttavat positiivisesti työnantajamielikuvaan

Resurssikeskuksessa tieto kaikista alueen työntekijöistä

- Työntekijöiden syöttäminen Laura-järjestelmään
- Opiskelijat, keikkailijat, sijaiset
- Sijaisuuden päättyessä resurssikeskuksessa tieto jo seuraavasta sijoituspaikasta, tavoitteena työntekijöiden pitäminen organisaatiossa

KUVIO 5. Soiten keskitetty rekrytointimalli

Mallin toisessa osassa on avattu keskitetyn rekryointimallin mukainen rekryointiprosessi (TAULUKKO 2). Tässä osassa on jaoteltu vastuutehtävät rekryointiprosessin eri vaiheissa. Rekryointiprosessi käynnistyy yksiköstä, jossa on työvoimatarve. Hakuilmoitus ja haun näkyvyys suunnitellaan yhdessä. Resurssikeskus julkaisee rekryointi-ilmoituksen. Mahdollisissa suurissa hakijamäärissä resurssikeskus suorittaa esikarsinnan ja esittää soveltuvat hakijat yksikköön. Pienissä hakijamäärissä hakemukset käydään läpi yhdessä. Yksikkö päättää ketkä haastatellaan ja myös toteuttaa haastattelun. Resurssikeskus osallistuu tarvittaessa mukaan. Yksikön tekemän rekryointipäätöksen jälkeen resurssikeskus kirjoittaa työsopimuksen, jonka yksikön esihenkilö allekirjoittaa sähköisesti. Kaikki tarvittavat käyttöoikeuspyynnöt organisaatioon tehdään resurssikeskuksesta. Yksikön vastuulle kuuluu perehdyttää uusi työntekijä ja myös seurata toteutunutta perehdytystä. Resurssikeskus perehdyttää organisaatioon ja kerää hakijapalautteen koko hakuprosessista.

Rekryointiprosessi	Yksikkö	Resurssikeskus
Rekryointiprosessin aloitus	-Tarpeen määrittely -Ilmoitus tarpeesta resurssikeskukseen	-Auttaa yksikköä hakuprosessin suunnittelussa
Hakuilmoitus	-Hakuilmoituksen laatiminen yhteistyössä -Hau näkyvyyden, kampanjoinnin ja hakukanavien suunnittelu yhdessä -Resurssikeskus julkaisee hakemuksen ja käynnistää rekryoinnin	
Hakemusten läpikäynti	-Pienet hakijamäärät yhdessä -Päättää haastateltavat	-Suurissa hakijamäärissä tekee esikarsinnan (luvat ja pätevyudet) ja esittää soveltuvat hakijat yksikköön
Haastattelut ja valintapäätös	-Haastattelee -Valintapäätös	-Osallistuu haastatteluihin tarvittaessa
Työsopimus ja käyttöoikeuspyynnöt	-Sopimuksen sähköinen allekirjoitus	-Sopimus ja käyttöoikeuspyynnöt yhdestä paikasta
Perehdytys	-Perehdyttää uuden työntekijän yksikköön	-Organisaatioperehdytys
Seuranta	-Perehdytyksen seuranta	-Hakijapalaute hakuprosessista -Yksikköön liittyvä palaute käydään yksikön kanssa läpi

TAULUKKO 1. Soiten keskitetyn rekryoinnin rekryointiprosessi

Rekrytointimallin jalkauttaminen tulee tapahtumaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Vastuumallin jalkauttamisesta on Soiten resurssipäälliköllä. Jotta malli saadaan jalkautettua, on se hyväksyttävä Soiten johtoryhmällä, koska toteutuessaan se muuttaisi rekrytointiprosessia merkittävästi. Lisäksi keskitetty rekrytointimalli tässä muodossa kuormittaa resurssikeskuksen henkilöstöä enemmän ja lisää työmäärää. Tämän vuoksi on arvioitava ja mahdollisesti tehtävä päätös lisähenkilöstön tarpeesta resurssikeskukseen. Tämä vaatii myös hyväksymispäätöksen saamisen johtoryhmältä. Prosessin jalkautuminen tulee olemaan siis aikaa vievä prosessi, mutta sen on mahdollista toteutua vielä vuoden 2023 aikana. Mallin käyttöönotto sekä myös asiasta tiedottaminen ja mahdollinen yksiköiden kouluttaminen malliin tapahtuu resurssikeskuksen toimesta ennen keskitettyyn rekrytointiin siirtymistä. Kouluttamisen toteutusvaihtoehtoina on kuukausittainen esihenkilöinfo tai sitten erillinen juuri tähän tarkoitukseen järjestettävä tilaisuus. Käyttöönoton jälkeen mallin toimintaa, vaikutuksia ja hyödyllisyyttä tullaan arvioimaan resurssikeskuksen toimesta. Arvioitavia asioita ovat esimerkiksi se, että onko esihenkilöiden työaika vapautunut rekrytoinnista muihin tehtäviin ja onko rekrytointi ollut tasapuolista yksiköiden välillä. Tämä voidaan toteuttaa ensisijaisesti yksiköiden esihenkilöille järjestettävällä kyselyllä. Tämän jälkeen voidaan arvioida kehitetyn keskitetyn rekrytointimallin keskeisimmät tulokset konstruktiivisen tutkimusotteen prosessin mukaisesti.

Kehittämistoiminnassa korostuu tiedon käyttökelpoisuus. Olennaista on tiedon käyttöarvo: se on totta, jos sitä voidaan käyttää hyödyksi. Kehittämistyössä tulosten käyttökelpoisuus tarkoittaa niiden hyödynnettävyyttä. Tulosten yleistyminen ja leviäminen käytännön toimintaan on olennaista. Siirrettävyys tulosten osalta on tärkeää. Siirrettävyyden osalta korostuu usein sellaiset kehitetyt menetelmät ja käytännöt, jotka ovat siirrettävissä joko sellaisenaan tai jonkin verran muokattuna toiseen toimintaympäristöön. (Toikko & Rantanen 2009, 125–126.) Tämän opinnäytetyön osalta tulosten käyttökelpoisuuden ja sitä kautta niiden hyödynnettävyyden arviointi jää tulevaisuuteen. Onnistuneen jalkauttamisen myötä koen mallin olevan kuitenkin käyttökelpoinen ja täyttävän tavoitteet tehokkaana, aikaa säästävänä ja esihenkilöiden työaikaa säästävänä mallina. Näin kokivat myös kehittämistoimintaan osallistuneet esihenkilöt. Koen kehitetyn rekrytointimallin olevan myös siirrettävissä joko sellaisenaan tai organisaatiokohtaisesti muokattuna toiseen sosiaali- ja terveysalan organisaatioon. Erityisesti malli rekrytointiprosessin osalta (KUVIO 5) on muokattavissa organisaation toimintaan sopivaksi.

9 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää keskitetyn rekrytoinnin malli Soiteen. Malli on tarkoitettu hyödynnettäväksi kaikille rekrytoinnista vastaaville henkilöille. Kehitettävän mallin pohjaksi kokosin Soiten esihenkilöiden käsityksiä keskitettyyn rekrytointiin liittyen. Näitä käsityksiä hyödynnettiin keskitetyn rekrytointimallin kehittämisessä, kuten myös aikaisempaa teoriatietoa sekä muiden organisaatioiden ratkaisuja keskitettyyn rekrytointiin liittyen. Rekrytointimallin tavoitteena on sujuvoittaa Soiten rekrytointiprosesseja, vapauttaa esihenkilöiden työaika muuhin tehtäviin ja kohentaa Soiten työnantajielikuvaa. Tässä luvussa pohdin opinnäytetyön keskeisiä tuloksia, luotettavuutta sekä etikkaa. Lisäksi pohdin omaa prosessin aikana tapahtunutta ammatillista kasvuani, sekä opinnäytetyön tuloksista tekemiäni johtopäätöksiä ja jatkotutkimusaiheita.

9.1 Keskeisten tulosten pohdinta

Esihenkilöt kokivat, että keskitetty rekrytointimalli olisi selkeä ja vapauttaisi heidän työaikaansa. Niin toteaa myös Lukka (2017), että keskitetty rekrytointi tehostaa rekrytointiprosessia ajallisesti ja laadullisesti. Se vähentää esihenkilön käyttämää työaika rekrytointiin. Keskitetyssä rekrytoinnissa esihenkilö saa haastateltavakseen jo etukäteen karsittuja hakijoita ja vapautuneen työajan esihenkilö voi käyttää omasta henkilökunnasta huolehtimiseen. (Lukka 2017, 68.) Aiemman tiedon ja opinnäytetyön tiedonantajien kokemuksen välillä on siis yhteys siitä, että keskitetty rekrytointimalli vapauttaisi heidän työaikaansa muuhin kohdennettuihin tehtäviin hakijoiden esikarsinnan sekä tehokkaamman prosessin ansiosta.

Hakemusten keskittämisellä koettiin olevan vahvuutena se, että hakemukset ohjautuvat saman järjestelmän ja samojen ihmisten kautta, jolloin alueen sijaiset ovat tiedossa ja hakijoiden taustatiedot voidaan tarkistaa. Sama kokemus on myös HUS:ssa (HUS 2019) sekä Viitalalla (2021), että rekrytointiprosessin aikana kaikki työnhakijat tulevat rekrytointiyksikön tietoon. Tämä hyödyttää myös työntekijää, koska työsuhdetta voidaan jatkaa mahdollisesti toisessa työyksikössä. Hakijoista voidaan ylläpitää tietokantoja, joista käy ilmi pätevyudet. (HUS 2019; Viitala 2021, luku 3, kappale “sisäinen rekrytointi”.) Myös Sivonen (2018) toteaa, että keskitetyn rekrytoinnin kautta voidaan välttää epäpätevien työntekijöiden rekrytoimista (Sivonen 2018). Kokonaisuutena tiedonantajien kokemus keskitetyn rekrytoinnin vahvuuksista liittyivät oman työajan vapautumiseen rekrytoinnista muuhin, kohdennettuihin

työtehtäviin. Tähän vaikuttaa mallin mahdollistama tehokkuus rekrytoinnissa. Tätä voidaan pitää yhtenä keskeisemmistä asioista esiin nousseista tuloksista ja tämä myös tukee opinnäytetyön tavoitetta.

Keskeisenä kokemuksena esihenkilöillä nousi esiin keskitetyn rekrytoinnin heikkoutena huoli tasapuolisuudesta sekä työntekijän sijoittamisen toteutumisesta. Tähän voidaan liittää lisäksi yleinen työvoimapula hoitoalalla. Nämä samat heikkoudet koettiin myös keskitetyn rekrytoinnin uhkakuvina niiden noustessa lähes samankaltaisina esiin opinnäytön esihenkilöille tehdyn kyselyn tuloksista. Uhkana koettiin yksikön vaikutusmahdollisuuksien heikkeneminen sekä epätasapuolisuus sijaisten sijoittamisessa. Sivonen (2018) toteaa, että myös Siun soten alueella koettiin, että ennen rekrytointia omaan yksikköön tehneet esimiehet voivat kokea uuden toimintamallin ottavan heiltä pois päätäntävaltaa ja tästä voi syntyä vastakkainasettelua rekrytointiyksikön ja muiden yksiköiden välillä. (Sivonen 2018.)

Kuntarekryn artikkelissa (Kuntarekry 2019) todetaan, että sijaisia välittävä yksikkö tuntee alueen sijaiset heidän taustoineen ja työkokemuksineen. Tämä mahdollistaa vuorojen kohdistamisen työntekijän ammattitaidon ja pätevyyden mukaisesti. (Kuntarekry 2019.) Mikäli tämä asia käännetään pääläelleen, eli jos sijaisvälitysyksikkö ei tunnekaan organisaatiota riittävän hyvin, työntekijöiden sijoittaminen ei todennäköisesti ole silloin oikein kohdennettua. Esihenkilöillä esiin noussut huoli onkin tähän peilaten merkittävä asia huomioitavaksi.

Esihenkilöt kokivat keskitetyn rekrytointimallin mahdollisuuksista rekrytointiprosessin selkeytymisen, tasapuolisuuden takaamisen työnhakijoille sekä rekrytointiprosessin kehittymisen. Näin toteaa myös Sivonen (2018), että keskitetty rekrytointi luo organisaatiolle yhtenäiset virkojen ja tehtävien hakumennettelyt. Rekrytointiyksikössä on kokemusta palvelussuhdeasioista. (Sivonen 2018.) Lukka (2017) toteaa, että keskitetyn rekrytoinnin voidaan nähdä kohentavan työnantajamielikuvaa antamalla kasvot rekrytoinnille sekä lisäämällä vuorovaikutuksellista kontaktia hakijoihin (Lukka 2017, 69). Keskitetyn rekrytoinnin etuja ovat prosessin tasalaatuisuus, puolueettomuus sekä asiantuntijuus (Kumar & Kavitha 2019, 252). Tähän peilaten tiedonantajien kokemus prosessin selkeytymisestä sekä tasapuolisuuden takaamisesta työnhakijoille on perusteltavissa ja on merkityksellinen asia keskitettyyn rekrytointiin liittyen. Tasapuolisuus ja positiivinen työnantajamielikuva ovat tärkeitä asioita alalla, jossa on kova työvoimapula. Viitala (2021) kuvaakin positiivisen työnantajamielikuvan suurimmaksi hyödyksi sen, että sen avulla organisaatioon saadaan houkuteltua parhaat osaajat (Viitala 2021, luku 2, kappale “Työnantajakuva”).

Kehittämistyöpajassa esiin nousi keskitetyn rekrytoinnin hyödyksi esihenkilöiden kokeman stressin vähentyminen, mikäli rekrytointien tekeminen olisi keskitettyä. Tämä ei suoraan noussut opinnäyte-työn aineistosta esiin, mutta se voidaan liittää siihen, että esihenkilöt kokivat keskitetyn rekrytoinnin parantavan heidän mahdollisuuksiensa keskittyä omiin kohdennettuihin työtehtäviin. Manka (2015) kirjoittaa stressistä, että stressi saattaa aiheuttaa monia negatiivisia vaikutuksia ja ne voivat ilmetä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Stressi voi oireilla esimerkiksi käyttäytymisen, motivaation, tunteiden sekä fysiologian -tasolla. Työyhteisön tasolla stressi voi aiheuttaa riitoja, huonoa laatua, huonoa työnantajamainetta sekä korkeita sairauspoissaolomääriä. (Manka 2015, Luku ”Stressi: Tutkimus, vaikutukset ja tunnistaminen, alaluku ”stressin ilmenemisen tasot”.) Tähän peilaten stressin vähenemiselle voi olla merkittäviä vaikutuksia työyhteisön työhyvinvointiin ja työnantajamielikuvaan. Lisäksi sairauspoissaolojen vähenemisellä on suorat taloudelliset vaikutukset.

Esihenkilöillä nousi esiin huolena sote-alan yleinen työvoimapula. Nikkilä & Salakari (2021) toteavatkin, että kilpailu työvoiman rekrytoinnissa tulee kiristymään tulevaisuudessa. Sote-alan organisaatiot voivat vaikuttaa tähän kilpailuun vaikuttamalla organisaation imagoon, työpaikan houkuttelevuuteen sekä työn imuun. Sote-alalla rekrytointi on haastavampaa verrattuna muihin toimialoihin. Sote-alalle on tärkeää luoda positiivinen vetovoima, jotta uusia ammattilaisia tulee alalle. Nuorempien työntekijöiden kasvava osuus edellyttää organisaatioilta muutoksia toimintatapoihin ja strategioihin (Nikkilä & Salakari 2021.) Tiedonantajat kokivat kuitenkin keskitetyn rekrytoinnin mahdollisuuksiksi prosessin kehittymisen ja selkeytymisen, mikä mahdollistaisi paremman ja tasapuolisen hakijakokemuksen. Keskitetty rekrytointi vastaisi paremmin sote-alaa koskettaviin rekrytointihaasteisiin, mikäli keskitetty rekrytointi toteuttaisi nämä tiedonantajien esiin tuomat mahdollisuudet.

Joen (2021) mukaan perusteellinen perehdyttäminen vaikuttaa uuden työntekijän mielialaan positiivisesti ja sitouttaa hänet paremmin työyhteisön ja yrityksen jäseneksi. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen osoittaa aitoa kiinnostusta uutta työntekijää kohtaan. (Joki 2021, 85–86, 96.) Keskitetyn rekrytointimallin kehittämistyöpajassa perehdytyksen osalta sovittiin, että resurssikeskus hoitaa uuden työntekijän organisaatioperehdytyksen ja yksikkö, johon työntekijä sijoittuu, hoitaa tehtävä- ja yksikkökohtaisen perehdytyksen. Keskitetyn rekrytoinnin vahvuuksiksi ja mahdollisuuksiksi tiedonantajat kokivatkin tehokkaamman työtehtävien jakautumisen, mistä tämä on esimerkki. Perehdytys hyvin toteutettuna vaikuttaa siis työntekijän mielialaan positiivisesti. Tällä taas voi olla vaikutuksia esimerkiksi työviihtyvyyteen ja alalla pysymiseen, mikä on tärkeää rekrytoinnin kannalta haastavalla sote-alalla.

Vastuu tasapuolisesta rekrytoinnista ja rekrytoinnin kehittämisestä on resurssikeskuksella. Keskitetty rekrytointimalli vaatii palautetta ja mallin muokkaamista palautteen mukaan organisaatioon sopivaksi. Resurssikeskuksen tulee kerätä palautetta rekrytointiprosessista ja kehittää sitä palautteen mukaisesti. Rekrytoinnista tulee myös tehdä tilastointia, jotta nähdään, painottuuko rekrytointi tietyille alueille ja onko se täten epätasapuolista. Esihenkilöiden työajan vapautumista muihin työtehtäviin tulee myös seurata, eli tällöin nähdään, onko malli täyttänyt tavoitteensa esihenkilöiden työajan vapauttamisessa muihin tehtäviin kuin rekrytointiin. Mikäli työaikaa on vapautunut niin jatkossa olisi hyvä seurata, minkälaisia vaikutuksia sillä on ollut esimerkiksi yksikön henkilökunnan hyvinvointiin tai yksikön kehittämiseen.

9.2 Opinnäytetyön eettisyys

Tieteellinen tutkimus katsotaan eettisesti hyväksyttäväksi ja luotettavaksi, jos tutkimuksen aikana on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Rajat tälle määritellään myös lainsäädännöllä. Tutkimusetiikan keskeisiä lähtökohtia on useita. Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tulosten esittämisessä sekä muiden tutkijoiden ja heidän töidensä asianmukainen viittaaminen on keskeistä. Tutkijan on käytettävä tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta- ja arviointitapoja etiikka huomioiden. Tulosten julkaisussa on oltava avoin ja vastuullinen. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja aineisto säilyttää vaatimusten mukaisesti. Tutkimuslupa on haettava. Ensisijaisesti hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaa tutkimuksen tekijä. Loukkaukset hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyen voidaan jakaa vilppiin sekä piittaamattomuuteen. Vilpiksi katsotaan tulosten tekaiseminen, havaintojen vääristeleminen, luvaton kopiointi sekä toisten tutkimustulosten anastaminen. Plagiointi kuvastaa toisen tuottaman aineiston luvattonta kopiointia ja sen esittämistä omanaan. Piittaamattomuus ilmenee laiminlyönteinä eri vaiheissa tutkimustyötä, kuten virheellisenä viittaamisena, heikkona raportointina, tulosten ja aineiston vääränä kirjaamisena ja säilyttämisenä sekä harhaan johtamisena. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–9.)

Tutkimusaiheen valinta on jo eettinen ratkaisu. On pohdittava sitä, että onko aihe merkittävä yhteiskunnallisesti ja onko sillä vaikutusta tutkimukseen osallistuviin. Tutkimuksen oikeutuksen lähtökohdiana on sen hyödyllisyys. Tutkimuksessa on huomioitava tutkittavien osalta asioiden mahdollinen sensitiivisyys ja se, ettei tutkimustietoa voida käyttää tutkittavia vastaan. Tutkittavien itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa ja tutkimukseen osallistuminen tulee olla vapaaehtoista. Tutkimuksen saatekirjeen tulee olla neutraali ja tutkimukseen osallistumisesta tai osallistumatta jättämisestä ei saa aiheutua

seurauksia. Saatekirjeessä tulee olla myös tieto saadun aineiston säilyttämisestä ja tuhoamisesta sekä tutkimustulosten julkaisusta. Tutkimukseen osallistuminen tulee olla tietoista, eli tutkittavan tulee olla täysin tietoinen, mikä on tutkimuksen tarkoitus. Tutkittavien tulee olla oikeudenmukaisesti valittuja, eli tasa-arvoisia. Anonymiteetti täytyy huomioida läpi tutkimuksen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julku-nen 2017, 218–221.) Kehittämistyössä täytyy myös huomioida etiikka. Asioita, jotka tulee huomioida, ovat esimerkiksi ketä osallistutetaan kehittämiseen, miksi ja miten. Täytyy myös huomioida, kuinka osallistujista kirjoitetaan raporttiin ja kuinka tieto julkistetaan. Päätöstentekijät ja -tavat sekä tärkeiden ideoiden omistajat on syytä mainita. (Eikeland 2006, 38–39.)

Aihe tähän opinnäytetyöhön tuli Soiten resurssipäällikön esityksestä ja se katsotaan hyödylliseksi Soitelte organisaationa. Tiedonantajina toimivat Soiten esihenkilöt ja keskitetyn rekrytoinnin malli voi tuoda muutoksia heidän työhönsä rekrytoinnin osalta. Koin kuitenkin tarpeellisena osallistaa heitä toimintamallin kehittämiseen, jotta he saivat tuotua esille tärkeitä ja huomionarvoisia kohteita aiheeseen liittyen, jonka pohjalta malli voitiin kehittää. Lisäksi malli onnistuessaan vähentää heidän työnsä kuormittavuutta. Tutkimuslupa haettiin Soiten johtajaylihoitajalta ennen aineiston keruuta. Tiedotteen (LIITE 2) lähetin avoimeen kyselyyn osallistuville, josta kävi ilmi osallistumisen vapaaehtoisuus, anonymiteetin varmistaminen sekä aineiston oikeanlainen säilytys ja tuhoaminen. Webropol-kyselyn toteutin anonymisti. Kyselyn alkuun kysyin vastaajan tietoista suostumusta, että hän on lukenut ja ymmärtänyt tiedotteen sisällön. Kyselyssä en kysynyt vastaajien tietoja. Saadut tulokset julkaisin siten, että niistä ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Saadun aineiston säilytin sähköisesti omalla tietokoneellani ja varmuuskopiona Centrian pilvipalvelussa salasanan takana, jolloin muilla ei ollut pääsyä aineistoihin. Aineiston poistin molemmista opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Saatu aineisto (LIITE 3) analysoitiin eettisesti tuloksia sepittämättä ja julkaistiin asianmukaisesti työn valmistuttua. Plagiointia vältin läpi opinnäytetyöprosessin. Lisäksi valmis opinnäytetyö tarkastettiin plagiointiohjelmalla.

Kehittämissosiossa olen maininnut kehittämiseen osallistuvien ihmisten tittelit sekä heidän panoksensa kehittämiselle. Kutsun kehittämistyöpajaan lähetin heille noin viikkoa ennen sen järjestämistä. Kutsussa avasin opinnäytetyöni aiheen sekä kehittämistyöpajan tarkoituksen. Opinnäytetyö ja sen kehittämisosio etenkin suoritettiin omasta työpaikastani Soiten resurssikeskuksessa. Koen silti pystyneeni toimimaan objektiivisesti, koska kehitetyn mallin on tarkoitus tasapuolistaa ja yhtenäistää rekrytointikäytäntöjä koko organisaation sisällä, eikä sillä täten ole suoranaista vaikutusta omaan työhöni resurssikeskuksen palveluesimiehenä. Olen toiminut läpi prosessin huolellisesti välttäen kaikenlaista vilppiä.

9.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteerejä ovat muun muassa uskottavuus, siirrettävyys ja vakuuttavuus. Jotta tutkimus on luotettava, on tutkijan kuvattava tulokset niin selkeästi, että aineiston analyysin kulku on lukijan havaittavissa. Tutkimuksen vahvuudet sekä rajoitukset tulee käydä myös ilmi. Uskottavuus kuvastaa myös tutkijan tekemiä aineiston luokituksia sekä niiden kattavuutta. Siirrettävyys kuvastaa sitä, kuinka saadut tulokset voisivat olla siirrettävissä johonkin muuhun ympäristöön tai organisaatioon. Tämä edellyttää huolellisuutta tutkimuksen taustan, osallistujajoukon rajauksen, aineiston keruun sekä aineiston analyysin kuvauksessa. Suorien lainausten käyttö esimerkiksi haastatteluista katsotaan lisäävän tutkimuksen luotettavuutta, mikäli eettinen näkökulma huomioidaan. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kuvata tarkasti koko tutkimuksen kulku, sen vaiheet sekä olosuhteet. Laadullisen tutkimuksen tekee vakuuttavaksi tutkimuksen läpinäkyvyys, eli se kuinka tutkija on tehnyt valintansa ja tulkintansa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197–198; Toikko & Rantanen 2009, 123.)

Opinnäytetyön luotettavuudesta olen huolehtinut tarkalla kuvauksella opinnäytetyön kulusta ja sen eri vaiheista. Tärkeitä kohteita on aineiston keruuseen ja analyysiin liittyvät asiat, eli tiedonantajien raja- ja valinta sekä aineiston analyysi. Avoin kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä oli tarkoituksenmukainen ja saatu aineisto vastasi asettamiini tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön validiuden varmistin sillä, että opinnäytetyön tutkimusosion tutkimuskysymykset ja sen pohjalta luotu kyselylomake vastasivat toisiaan. Tämä varmistettiin kyselyn esitestauksella. Aineiston analyysistä on taulukko liitteenä (LIITE 3). Aineistonkeruu ajoittui joulukuulle. Aineistonkeruu muuna ajankohtana olisi voinut tuottaa paremman vastausprosentin. Joulunajan kiireet ylimääräisinä vapaineen ja mahdollisine lomineen mahdollisesti vaikuttivat vastausinnokkuuteen. Saatu aineisto oli kuitenkin kattavaa ja saturaatio täyttyi. Saturaation toteutumista seurasin eli sitä, että alkaako kyselystä saadut vastaukset toistamaan itseään. Tämän vuoksi jatkoin yhdyshenkilöni välityksellä kyselyaikaa viikolla muistutusviestin kera, jotta sain lisää vastauksia.

Kehittämistoiminnassa käyttökelpoisuus on luotettavuuden perusta. Kehittämistoiminnasta saatava tieto tulee olla totta, mutta myös hyödynnettävissä olevaa. Luotettavuuden kannalta kehittämistoiminnassa on myös monia ongelmia. Kehittämistyöhön kuuluvan ryhmän sosiaaliset suhteet sekä sitoutuneisuus vaikuttavat lopputulokseen. Tämän vuoksi on tarpeen mainita, missä vaiheessa ryhmän jäsenet

eivät ole olleet aktiivisesti mukana kehittämistyössä. Toiseksi kehittämistyöhön liittyvät kyselylomakkeet voivat olla suppeita. Kolmanneksi ongelmaksi voi muodostua kehittämistoiminnan suppea aiheisto. (Toikko & Rantanen 2009, 121–124.)

Kehittämisosiossa olen kuvannut tarkasti kehittämistyön kulun ja tehdyt ratkaisut perusteluineen. Kehittämistoiminnassa osallistutin esihenkilöitä mallin kehittämiseen. Kehittämistoimintaan osallistuneen joukon toimintaa olen kuvannut eri vaiheissa kehittämistyötä. Kehittämistoimintaan osallistuneet osallistuiivat kehittämiseen tasapuolisesti, eikä kukaan jäänyt muun ryhmän ulkopuolelle. Kehittämistyöpajaan eivät osallistuneet kaikki kutsutut. Tähän mahdollisesti vaikuttanut asia oli kutsun lähettämisen ja kehittämistyöpajan välinen aika, mikä oli noin viikko. Tämä saattoi johtaa päällekkäisyyksiin esihenkilöiden kalentereissa. Koen mallin kehittämiseen osallistuneen ryhmän kuitenkin olevan riittävän monipuolinen ennalta asetettujen kriteerien mukaisesti.

Kehitetyn rekrytointimallin koen vastaavan opinnäytetyölle asetettua tavoitetta. Kehittämistoiminnan tuotos, eli keskitetty rekrytointimalli, on hyödynnettävissä oleva. Kehittämistyöpajoissa esihenkilöt kommentoivat lopputulosta käytännölliseksi sekä heidän työaikaansa vapauttavana omiin kohdennettuihin työtehtäviin, mikä täyttää opinnäytetyön tavoitteen. Kehitetty keskitetty rekrytointimalli on siirrettävissä toisiin sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin. Lisäksi se on muokattavissa organisaatiokohdaiseksi esimerkiksi sen koko tai muut erityispiirteet huomioon ottaen. Kehitettyä mallia voidaan myös hyödyntää kansainvälisesti, koska malli hahmottaa rekrytoinnin pääpiirteet, eikä keskity niin tarkasti esimerkiksi lainsäädäntöön, joka voi muualla olla erilaista kuin Suomessa.

Valitsin konstruktiivisen lähestymistavan opinnäytetyöni menetelmäksi, koska opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda uusi toimintamalli Soiten rekrytointiin. Konstruktiivisen lähestymistapaan kuuluu olemassa olevan teorian hyödyntämisen lisäksi organisaation osallistuttaminen kehittämisprosessiin. Tässä opinnäytetyössä konstruktiivinen lähestymistapa oli toimiva valinta. Esihenkilöiden osallistuttaminen mallin kehittämiseen oli mallin hyödynnettävyyden kannalta tärkeää, koska tällöin esihenkilöiden, eli mallin käyttäjien, näkemykset tuli kuuluviin.

9.4 Ammatillinen kasvu

Sosiaali- ja terveysalan YAMK-koulutus keskittyy sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen ja johtamiseen. Koulutus ohjaa itsensä johtamiseen sekä jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Centriassa koulutus

keskittyy vastaamaan nykyajan haasteisiin johtamisessa ja kehittämisessä muuttuvassa toimintaympäristössä. Opintoihin sisältyvän opinnäytetyön on tarkoitus kehittää ja osoittaa jo olemassa olevaa opiskelijan taitoa hyödyntää tutkimustietoa ja viedä sitä käytäntöön. Se valmistaa toimimaan haastavissa asiantuntijatehtävissä. Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-tutkinto antaa opiskelijalle valmiudet työskennellä monipuolisissa johtamis-, asiantuntija- ja kehittämistehtävissä. (Centria-ammattikorkeakoulu 2023.)

Opinnäytetyöprosessi ohjasi koulutusohjelman mukaisesti minua itsensä johtamiseen sekä hyödyntämään tutkimustietoa ja viemään sitä käytäntöön. Opinnäytetyöprosessini oli vajaa vuoden mittainen aktiivinen prosessi. Se edellytti suunnittelua, johtamista sekä kehittämistä. Mielestäni suurin asia opinnäytetyöprosessin aikana oli sen suunnittelu ja jaksottaminen muun elämän, työ- ja vapaa-ajan, yhteyteen. Se edellytti etenkin suunnitelmallisuutta sekä itsensä johtamista. Itseni johtamisen koen kehittyneen ajan käytön ja oman voimien ja jaksamisen tunnistamisen suhteen. Opinnäytetyöprosessi opetti myös olemaan itselle armollinen ja antamaan aikaa levolle hyvällä omalla tunnolla. Opinnäytetyö on prosessi eri vaiheineen ja näiden hahmottaminen ja eteenpäin vieminen oli opettavaista. Opinnäytetyöprosessin aikana tarvittiin yhteistyötaitoja toimiessa työnantajaedustajan ja ohjaavan opettajan kanssa, erityisesti kehittämisvaiheessa. Kehittämisvaiheessa tarvittiin organisointi-, projekti- sekä vuorovaikutustaitoja, joiden koen kehittyneen prosessin aikana. Opinnäytetyöprosessi opetti myös sen, että osallistamalla muita ammattilaisia prosessiin, saa arvokasta kokemustietoa sekä laajentamaan omia näkemyksiään.

Opinnäytetyöhöni aiheeseen liittyi vahvasti rekrytointiosaaminen ja tämän vuoksi perehdyin siihen syvemmin. Teen omassa työssäni rekrytointia ja koen rekrytointitaitojeni ja -tietoisuuteni kehittyneen tämän prosessin aikana huomattavasti. Päällimmäisinä oppeina ovat sen suunnitelmallisuus, toteuttaminen, viestintä sekä seuranta. Koen pystyväni viemään oppimaani käytäntöön ja muuttavan aiempia toimintatapoja näyttöön perustuvasti. Tiedonhaku opinnäytetyötä varten piti tehdä runsaasti ja koen myös sen kehittyneen prosessin aikana. Keskitettyyn rekrytointiin liittyen oli verrattain vähän saatavilla olevaa teoretistä tietoa, joten tiedonhaku oli ajoittain haastavaakin. Tämä toisaalta pakotti tekemään perusteltavissa olevia ratkaisuja opinnäytetyöhön liittyen, mitkä ovat myös osaltaan opettavaisia.

9.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan kuvata seuraavat johtopäätökset:

1. Esihenkilöiden työaika kuluu paljon henkilöstön rekrytointiin. Keskitetty rekrytointimalli vapauttaa esihenkilöiden työaika muihin tehtäviin ja vähentää esihenkilöiden työn kuormittavuutta. Tämä on tärkeä asia esihenkilöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta.
2. Keskitetyn rekrytointimallin haasteena voi olla työvoiman epätasa-arvoinen jakautuminen hyvinvointialueella. Tämän vuoksi on tärkeä osallistuttaa hyvinvointialueen esihenkilöt mallin jatkuvaan kehittämiseen.
3. Keskitetty rekrytointi tukee myönteistä työnantajamielikuvaa sekä työnhakukokemusta. Tällä olisi positiivinen vaikutus Soiten asemaan rekrytoinnin kannalta haastavalla sote-alalla.
4. Keskitetyn rekrytoinnin jalkautumisen jälkeen sen vaikutuksia tulee arvioida. Vaikutuksia voidaan arvioida esihenkilöiden näkökulmasta sekä erilaisten tilastojen avulla. Tilastot voivat kuvata esimerkiksi tehtyjen työsopimusten määrää resurssikeskuksessa, sisäisten sijaisten käyttöastetta, rekrytointien painottumista tietyille maantieteellisille alueille tai toimialueille sekä henkilöstön organisaatiossa pysymistä.

Opinnäytetyöstä nousseet jatkotutkimusaiheet ovat:

1. Esihenkilöiden kokemuksia keskitetyn rekrytointimallin toimivuudesta hyvinvointialueella
2. Millainen merkitys keskitetyllä rekrytointimallilla on ollut esihenkilöiden työkuvaan ja työhyvinvointiin?
3. Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on ollut keskitetystä rekrytointimallista?

LÄHTEET

- Chhabra, N. L. & Sharma, S. 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis* 22(1), 48–60. Saatavilla: <https://doi-org.ezproxy.centria.fi/10.1108/IJOA-09-2011-0513>. Viitattu 22.1.2023.
- Eikeland, O. 2006. Condescending ethics and action research. *Action research, ch* 4(1). 37–47. Saatavilla: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1476750306060541>. Viitattu 19.9.2022.
- Gleviczky, H. 2023. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soiten resurssipäällikön henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 9.3.2023.
- Hallinto ja organisaatio*. 2023. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite. Saatavilla: <https://soite.fi/soite/hallinto/>. Viitattu 9.3.2023.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*. 20. painos. Helsinki: Tammi.
- Honkatukia, J. 2019. *Pääkirjoitus: Palvelutarve kasvaa – mutta riittääkö palveluiden tekijöitä?* Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019040411057>. Viitattu 11.3.2023.
- Huilaja, H. 2019. *Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys – tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista*. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Väitöskirja. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-148-4>. Viitattu 22.1.2023.
- Jarnas, T. 2017. *Rekrytoinnin kriittiset pisteet*. HR-viesti. 1/2017, 39. Saatavilla: <https://vier.joomag.com/hr-viesti-1-2017/0172256001486719534>. Viitattu 21.1.2023.
- Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Saatavilla: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021>. Viitattu 26.1.2023.
- Kajjala, M. 2016. *Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Alma Talent. Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GABBXXBTABJEC#>. Viitattu 17.1.2023.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavilla: <http://library.ellibs.com/login/?library=78&book=9789526351032>. Viitattu 18.8.2022.
- Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue – Strategia 2022-*. 2023. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite. Saatavilla: https://soite.fi/wp-content/uploads/2022/06/Soite-HVA-strategia_v3-1.pdf. Viitattu 9.3.2023.
- Kuntarekry. 2019. *Keskitetty sijaisten rekrytointiyksikkö takaa arjen sujuvuuden*. Saatavilla: <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/keskitetty-sijaisten-rekrytointiyksikko-takaa-arjen-sujuvuuden/>. Viitattu 31.1.2023.
- Koponen, E-L. 2015. *Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa*. TEM raportteja 13/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-227-952-1>. Viitattu 21.1.2023.

Kumar, T. S. & Kavitha, M. 2019. E-recruitment: the modern trend of recruitment practices. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research* 6(5), 251–256. Saatavilla: <https://www.jetir.org/papers/JETIRBP06048.pdf>. Viitattu 22.1.2023.

Lukka, K. 2001. *Konstruktiiivinen tutkimusote*. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiiivinen-tutkimusote/>. Viitattu 28.1.2023.

Lukka, K. 2006. *Konstruktiiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi*. Teoksessa K. Rolin, M-L. Kakkuri-Knuutila & E. Henttonen (toim.) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus, 111–133.

Lukka, L. 2017. *Tehokas ja laadukas rekrytointiprosessi - Kehittävä toimintatutkimus rekrytoinnin keskittämistä Turun Osuuskaupassa*. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu- tutkielma. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/56546/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201712274885.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 10.6.2022.

Manka, M.-L. 2015. *Stressikirja*. Helsinki: Alma Talent. Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/JAJBJXGUG>. Viitattu 14.3.2023.

Nikkilä, L. & Salakari, M. 2021. *Uusien sukupolvien rekrytointi ja sitouttaminen sote-alalle ei ole mahdotonta*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042927933>. Viitattu 11.3.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavilla: <http://library.ellibs.com/login/?library=78&book=9789526350844>. Viitattu 16.8.2022.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. *Mitä laadullinen tutkimus on?* Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 47–57.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2013. *Tutkimuksen voimasanat*. 1.–2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

HUS. 2019. *Sijaisten rekrytointi keskitettiin Porvoossa*. Saatavilla: <https://husinvuosi2019.fi/henkiloisto/tyonantajakuva-houkuttelee-osaajia/case-sijaisten-rekrytointi-keskitettiin-porvoossa/>. Viitattu 10.6.2022.

Sivonen, H. 2018. *Siun soten rekrytointi*. Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä.

Soite. 2023. *Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite*. Saatavilla: <https://soite.fi/soite/>. Viitattu 9.3.2023.

Centria-ammattikorkeakoulu. 2023. *Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (ylempi AMK)*. Saatavilla: <https://net.centria.fi/koulutukset/sosiaali-ja-terveysalan-kehittaminen-ja-johtaminen-ylempi-amk/#lisatietoa-koulutuksesta>. Viitattu 2.2.2023.

Nelikenttäanalyysi – SWOT. Suomen Riskienhallintayhdistys. Saatavilla: <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>. Viitattu 7.4.2023.

Teoli, D., Sanvictories, T. & An, J. 2021. *SWOT Analysis*. Saatavilla: <https://europepmc.org/article/med/30725987>. Viitattu 17.8.2021.

Tevameri, T. 2021. *Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua*. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM toimialaraportit 2: 2021. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf. Viitattu 11.3.2023.

Tietoa Soitesta. 2023. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soite. Saatavilla: <https://soite.fi/soite/tietoa-soitesta/>. Viitattu 9.3.2023.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. 3. painos. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>. Viitattu 16.9.2022.

Toiminta- ja taloussuunnitelma 2022. Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystaloustyöntekijä Soite. Saatavilla: https://soite.fi/wp-content/uploads/2022/01/Toiminta_ja_taloussuunnitelma_2022.pdf. Viitattu 12.8.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. painos. Helsinki: Tammi.

Kuntalehti. 2019. *Tutkijat: Sote-alalle tarvitaan ainakin 200 000 uutta työntekijää vuoteen 2035 mennessä – ”Hoitajamitoitus voi olla vaarallinen”*. Saatavilla: <https://kuntalehti.fi/uutiset/sote/tutkijat-sote-alalle-tarvitaan-ainakin-200-000-uutta-tyontekijaa-vuoteen-2035-menessa-hoitajamitoitus-voilla-vaarallinen/>. Viitattu 11.3.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Saatavilla: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu 18.8.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. *Toimialaraportti: Sote-alalle on haasteellista houkutella työvoimaa ja pitää nykyisistä kiinni – alan työoloja kehitettävä*. Saatavilla: <https://tem.fi/-/toimialaraportti-sote-alalle-on-haasteellista-houkutella-tyovoimaa-ja-pitaa-nykyisista-kiinni-alan-tyooloja-kehitettava>. Viitattu 11.3.2023.

Uusitalo, K. & Kohtamäki, M. 2011. Konstruktiivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kentässä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 281–293.

Varsinais-Suomen ELY-keskus. 2021. *Kansainvälisen rekrytoinnin opas*. Saatavilla: <https://mediabank.businessfinland.fi/l/JQWn2SGF98rB>. Viitattu 17.1.2023.

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing. Saatavilla: <http://library.ellibs.com/login/?library=78&book=9789513781071>. Viitattu 3.6.2022.

Webropol-kysymykset:

1. Minkälaisia vahvuuksia koet keskitetyllä rekrytoinnilla olevan Soitessa?
2. Minkälaisia heikkouksia koet keskitetyllä rekrytoinnilla olevan Soitessa?
3. Minkälaisia mahdollisuuksia koet keskitetyn rekrytoinnin tuovan Soiteen?
4. Minkälaisia uhkia koet keskitetyllä rekrytoinnilla olevan Soitessa?

TIEDOTE OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUVALLE
KESKITETYN REKRYTOINTIMALLIN KEHITTÄMINEN SOITEEN

Opiskelen Centria-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkintoa, johon sisältyy opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää keskitetyn rekrytoinnin malli Soiteen. Malli on tarkoitettu hyödynnettäväksi kaikille rekrytoinnista vastaaville henkilöille. Rekrytointimallin tavoitteena on sujuvoittaa Soiteen rekrytointiprosesseja, vapauttaa esihenkilöiden työaika muuhun tehtäviin ja kohentaa Soiteen työnantajamielikuvaa.

Keskitetyssä rekrytoinnissa rekrytointi tapahtuu kohdennetusti tietyssä yksikössä yhtenäisin käytäntöin. Keskitetty rekrytointi säilyttää kuitenkin yksikön esihenkilön päätäntävällän rekrytoinnin suhteen. Siinä hakijat valikoidaan etukäteen rekrytointiyksikössä, jolloin yksikön esihenkilön työaika säästyy. Tämä vapautunut työaika voidaan käyttää hyödyksi omasta henkilöstöstä huolehtimiseen. Keskitetyn rekrytoinnin etuna on myös se, että kaikki alueen työnhakijat ovat rekrytointiyksikön tiedossa, jolloin henkilöstöresurssia voidaan jakaa keskitetympin. Työntekijämalli hyödyttää siten, että töiden loppuessa tietyssä yksikössä, uusi yksikkö ja tarve työntekijälle on jo rekrytointiyksikön tiedossa.

Pyydän sinua osallistumaan avoimeen kyselyyn, jonka tarkoituksena on kuvata esihenkilöiden käsityksiä keskitetystä rekrytointimallista. Saatuja tuloksia hyödynnetään uuden rekrytointimallin luomisessa. Mallin kehittämisessä tullaan hyödyntämään opinnäytetyön ohjausryhmää, resurssikeskuksen palveluesimiehiä sekä osallistamaan teitä esihenkilöitä. Kyselylomake lähetetään esihenkilöille Soiteen hoidon ja hoivan ympärivuorokautista hoitoa tarjoaviin yksiköihin, yleislääketieteen osastoihin sekä kotihoitoon yksiköihin.

Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluvat Soiteen resurssipäällikkö, johtajaylihoitaja, laatu- ja asiakasasiantuntija. Opinnäytetyön ohjaajana toimii yliopettaja Annukka Kukkola Centria-ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyöhön on saatu tutkimuslupa johtajaylihoitaja Piia Kurikkalalta 29.11.2022

Tutkimukseen osallistutaan vastaamalla Webropol-kyselyyn.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömästi ja tutkimukseen osallistuvien yksityisyys ja tietosuojaturvataan. Opinnäytetyön tekijää koskee salassapitovelvollisuus. Aineisto käsitellään ja tulokset esitetään hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen siten, ettei yksittäisen henkilön vastauksia voida tunnistaa missään tutkimuksen vaiheessa. Aineisto säilytetään tietokoneella salasanaa suojattuna, eikä kukaan ulkopuolinen voi niitä nähdä. Aineisto käsitellään ja säilytetään tietoturvasääntöjen mukaisesti. Aineistoa ei luovuteta kenellekään ulkopuoliselle tutkimusprosessin aikana. Kerätty aineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyö valmistuu toukokuussa 2023 ja on luettavissa sähköisesti Theseus-tietokannasta (www.theseus.fi). Annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöstä.

Ystävällisesti,

Rasmus Niemonen rasmus.niemonen@centria.fi

Milloisia käsityksiä esihenkilöillä on keskitettyyn rekrytointiin liittyvistä sisäisistä tekijöistä?				
Alkuperäiset ilmaisut	Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokat	Pääluokat	Yhdistävä luokka
"Uskon sen olevan tehokkaampaa, säännöt ovat kaikille samat"	Tehokkuus, yhtenäiset säännöt	Tehokkuus ja selkeys	Keskitettämisen tuoma selkeys ja ajankäytön tehostuminen	Rekrytointiprosessin laadun varmistaminen
"Järkevä ajankäyttö kun asia keskitetty"	Järkevä ajankäyttö			
"Toiminta työtä hakiessa on työnhakijalle selkeämpi"	Selkeä työnhakukokemus			
"Työntekijät haastatellaan resurssikeskuksen toimesta ja tämä säästää yksiköiden esimiesten aikaa"	Resurssikeskus haastattelee, yksiköiden esihenkilöiden ajan säästö	Yksiköiden esihenkilöiden työajan vapautuminen		
"Esihenkilön työaikaa vapautuu huomattavasti mm.päivittäiseen työhön ja omasta henkilökunnasta huolehtimiseen"	Työajan vapautuminen muihin tehtäviin			
"Kaikki työnhakijat ohjautuvat saman järjestelmän ja samojen henkilöiden kautta"	Hakemukset samaan järjestelmään samoille ihmisille	Hakemukset keskitetyt		
"Hakemukset tulee yhteen järjestelmään, tietyillä hakusanoilla löytää esim. lähihoitaja, voi hakea myös alueellisesti ja eri palvelualueille"	Hakemukset yhteen järjestelmään, hakukriteerien käyttö			
"Sijaiset/ vapaat resurssit selvästi tiedossa"	Työntekijät tiedossa			
"Resurssikeskuksessa selvitetään myös Valviratiedot ym. vaadittavat luvat etukäteen"	Taustatietojen tarkistaminen	Hakemusten esikarsinta		
"Säästyy yksittäisiltä esimiehiltä aikaa perkata ns jyvät akanoista"	Hakemusten esikarsinta			
"Jakautuvatko työntekijät tasaisesti vai poimitaanko "parhaat päältä" tiettyihin yksiköihin"	Huoli työntekijöiden tasapuolisesta jakautumisesta	Huoli tasapuolisuuden toteutumisesta	Huoli tasapuolisuuden varmistamisesta ja soveltuvuuden arvioinnista työvoimapulan aikana	
"Kokemuksen mukaan rekrytointi painottuu keskussairaalaan ja Kokkolan alueelle"	Rekrytoinnin painottuminen epätasapuolisesti			
"Organisaation tuntemus, koska toimitaan laajalla alueella"	Huoli rekrytoijan organisaation tuntemuksessa	Huoli työntekijän soveltuvuuden arvioinnin ja sijoittamisen toteutumisesta		
"Työntekijä, joka ohjautuu keskitetyn rekrytoinnin kautta yksikköön, ei ole sopivaa yksikön toiminta ja työntekijän osaaminen huomioiden"	Huoli työntekijän osaamisen ja soveltuvuuden arvioinnista			
"Kuka sopii mihinkin"	Soveltuvuuden arviointi			
"Rekryssä liian vähän sijaisia saatavilla"	Liian vähän sijaisia	Työvoimapula		
"Sijaistilanne huono"	Huono sijaistilanne			

Millaisia käsityksiä esihenkilöllä on keskitettyyn rekrytointiin liittyvistä ulkoisista tekijöistä?				
Alkuperäiset ilmaisut	Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokat	Pääloukat	Yhdistävä luokka
"Prosessi selkeytyy ja kehittyy mm. hakuilmoitukset"	Prosessin selkeytyminen ja kehittyminen	Rekrytointiprosessin selkeytyminen ja tasapuolisuuden varmistaminen hakijoille	Mahdollisuus laadukkaaseen ja tehokkaaseen rekrytointiprosessiin	Rekrytointiprosessin tehokkuuden ja tasapuolisuuden varmistaminen
"Uudet työntekijät tietävät kuka rekrytoi. Voi asioida yhden yksikön kanssa."	Rekrytoinnin näkyvyys ja asiointin selkeys			
"Yksi yksikkö tilanteen päällä"	Tietty yksikkö rekrytoi			
"Tasapuolinen haastattelu kaikille sijaisille"	Tasapuolisuus			
"Rekrytoijat voivat keskittyä työntekijöiden rekrytointiin ja yksiköiden esimiehet oman yksikkönsä työtehtäviin"	Työtehtävien jakautuminen	Työtehtävien tehokkaampi kohdistuminen		
"molemmille osapuolille jää enemmän aikaa keskittyä omaan, kohdennettuun työhönsä"	Työajan kohdentuminen			
"Jos rekrytointiprosessiin ja sen kehittämiseen tulisi mukaan osaajia laajemmalla pohjalla, olisi mahdollisuus entistä paremmin huomioida eri osa-alueiden tarpeet."	Rekrytointiprosessin ja tarpeen arvioinnin kehittyminen	Rekrytointiprosessin kehittyminen		
"Haastattelukokemus tuo taitoa ja silmää nähdä ne hyvät sijaiset"	Haastattelukokemus ja osaamisen arviointi			
"Tarve ja saatavuus voisivat ehkä kohdata ajankanssa kun opitaan miten paljon sijaisia tarvitaan"	Kehittyminen resurssien kohdistamisessa tarpeen mukaan			
"Esimiehen tuntuma ja päätösvalta tarvitsemansa henkilökunnan osalta vähenee"	Esihenkilön päätäntävällän heikkeneminen	Yksikön esihenkilöiden vaikutusmahdollisuuksien heikkeneminen		
"Esimiehen mahdollisuus "myydä" omaa yksikköä rekrytointivaiheessa vähenee"	Huoli esihenkilön oman yksikön markkinointimahdollisuuksista			
"Resurssit jakautuisivat epätasapuolisesti eli koulututettu väki jää keskussairaalaan eikä jakaudu tasaisesti ympäri maakuntaa"	Resurssien epätasainen jakautuminen alueella	Huoli rekrytoinnin tasapuolisuuden toteutumisessa		
"Rekrytoidaan jo yksiköissä olevia sijaisia muualle"	Sisäinen rekrytointi			
"Miten keskitetyllä rekrytoinnilla saadaan tasapuolisuus yksiköiden kesken"	Tasapuolisuus yksiköiden kesken			