

Riitta Hermiö

Rekrytoinnin kustannukset ja kehittämistarpeet julkisessa sairaalaorganisaatiossa

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

OPINNÄYTETYÖN NIMI Rekrytoinnin kustannukset ja kehittämistarpeet julkisessa sairaalaorganisaatiossa

Hermiö, Riitta
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2018
Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa
Sivumäärä: 55
Liitteitä: 2

Asiasanat: rekrytointi, rekrytoinnin kustannukset ja kehittämistarpeet

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena oli julkisen sairaalaorganisaation rekrytointiprosessi. Tavoitteen tutkimuksella oli selvittää, paljonko edellä mainitun sairaalaorganisaation rekrytointiprosessin kustannukset nykytilassa ovat. Lisäksi tavoitteena oli löytää mahdollisia kehittämiskohteita rekrytointiprosessissa. Tutkimus oli tapaustutkimus, jossa metodeina käytettiin laadullista ja määrällistä tutkimusta. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa rekrytointiprosessiin osallistuu esimiehiä, rekrytointipalvelut, henkilöstösihteereitä ja kirjaamon työntekijöitä.

Rekrytoinnin kustannuksia selvitettiin kyselytutkimuksella, joka oli kohdennettu esimiehille, jotka osallistuvat rekrytointiprosessiin kohdeorganisaatiossa. Tämän lisäksi tehtiin kaksi henkilöhaastattelua, joiden avulla selvitettiin henkilöstösihteerin ja kirjaamon käyttämää aikaa rekrytointiprosessissa. Kysely toteutettiin lähettämällä sähköpostilla vastauslinkki Webropoliin. Vastajat jäivät anonyymeiksi. Empiriaosuudessa selvitettiin kohdeorganisaation esimiesten rekrytointiprosessiin käyttämää aikaa. Sen perusteella laskettiin rekrytointiprosessin kustannuksia. Laskennassa käytettiin esimiesten keskimääräistä tuntipalkkaa, johon oli huomioitu laskennalliset sivukulut. Kustannuslaskennassa huomioitiin lisäksi työhuonekulut, tietoliikennekulut sekä muut hallinnolliset kulut.

Teoriaosuudessa selvitettiin rekrytointiprosessia ja kustannuslaskentaa kirjallisuuden näkökulmasta sekä lakien asettamien vaatimuksien suhteen. Teorian perusteella rekrytointitarpeen määrittely on kaikista tärkein osio rekrytointiprosessissa.

Tutkimuksen tuloksena saatiin keskimääräinen hinta yhdelle rekrytoinnille. Tutkimuksen johtopäätöksenä voitaisiin kehittää rekrytointiprosessia keskittämällä se rekrytointipalveluihin sekä käyttämällä videoansioluetteloa ja -haastatteluja, jolloin rekrytointiprosessin kustannukset laskisivat ja esimiehille jäisi enemmän aikaa perustehäviönsä hoitamiseksi.

NAME OF THE THESIS Recruitment costs and development needs in a public hospital organization

Hermiö, Riitta

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

November 2018

Supervisor: Nokkonen, Sirpa

Number of pages: 55

Appendices: 2

Keywords: recruitment, recruitment costs, development needs

The subject of this thesis was the recruitment process of a public hospital organization. The aim of the study was to find out how much the costs of the recruitment process of the above hospital organization are in the current state. In addition, the aim was to find potential development targets in the recruitment process. The study was a case study in which qualitative and quantitative research was used as methods. In the research organization, the recruitment process involves supervisors, recruitment services, staff secretaries and registrar employees.

The cost of recruitment was determined by a questionnaire survey that was targeted at supervisors involved in the recruitment process in the target organization. In addition, two personal interviews were conducted to investigate the time spent in the recruitment process by the staff secretary and the registrar. The survey was conducted by emailing a response link to Webropol. The respondents were anonymous. In the empirical part was studied the time spent in the recruitment process by the target organization's supervisors. Based on this, the costs of the recruitment process were calculated. The average hourly salary for supervisors, which included social security costs, was used in the calculation. In the cost accounting were included workroom expenses, information technology costs and other administrative costs.

In the theoretical part, the recruitment process and cost accounting were studied in terms of literature and the requirements of the law. Based on the theory, the definition of recruitment needs is the most important part of the recruitment process.

The result of the survey was the average price per recruitment. As a conclusion, the recruitment process could be developed by centralizing it to the recruitment services and by using a video curriculum vitae and interviews by video to lower the cost of the recruitment process and leave more time for supervisors to handle their basic tasks.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSONGELMA JA MENETELMÄT	5
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset.....	5
2.2	Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen	6
2.3	Tutkimusaineiston analysointi	7
3	REKRYTOINTI	7
3.1	Rekrytointiprosessin kuvaus kohdeorganisaatiossa	9
3.2	Rekrytointistrategia.....	11
3.3	Rekrytointia säätelevä lainsäädäntö	12
3.4	Rekrytointitarpeen määrittely	12
3.5	Valintaperusteet	13
3.5.1	Henkilöstövalinnan vaiheet	14
3.5.2	Hakemusten käsittely	15
4	REKRYTOINNIN KUSTANNUKSET.....	16
4.1	Kustannusten laskenta.....	17
4.1.1	Kustannusten laskennan käsitteet	18
4.2	Rekrytointia valmistelevien toimien kustannukset	19
4.3	Rekrytointihaastattelut	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	22
5.2	Kyselylomake	23
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	24
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	25
6.1	Taustatiedot.....	25
6.2	Rekrytointitarpeen arviointi	28
6.3	Hakuilmoitukset, ilmoituskanavat sekä hakemusten käsittely.....	30
6.4	Haastatteluihin käytetty aika.....	33
6.5	Valintapäätökset.....	40
6.6	Työsopimus ja virkamääräys	44
6.7	Rekrytoinnin yleisarviointi	45
7	YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	51
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Rekrytointi on kriittinen menestystekijä. Rekrytoinnissa voidaan onnistua paremmin, kun varmistetaan, että rekrytointi on strategiajohtoista, tulevaisuuteen suuntautuvaa ja toiminnan viitekehys on selvä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää rekrytoinnin kustannuksia kohdeorganisaation rekrytointiprosessissa. Tavoitteena työllä on kustannusten selvittämisen lisäksi tutkia rekrytointiprosessin kehittämistarpeita. Työni tilaajana toimii julkinen sairaalaorganisaatio. Työssäni puhutaan jatkossa kohdeorganisaatiosta.

Teoriaosuudessa kuvataan rekrytointiprosessin eri vaiheet työnantajan näkökulmasta. Tämän lisäksi teoriaosuudessa käsitellään rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä lyhyesti ja kustannuslaskentaa. Teoreettisen viitekehysten aineistona käytetään rekrytointiin ja kustannuslaskentaan liittyvää kirjallisuutta.

2 TUTKIMUSONGELMA JA MENETELMÄT

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää julkisen sairaalaorganisaation rekrytoinnin kustannuksia nykytilassa. Niitä on selvitetty kohdeorganisaatiossa vain osittain aikaisemmin virka- ja toimivalintoihin liittyen lähinnä työpaikkailmoittelun osalta. Toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa tuli ilmi, että he haluavat tämän tutkimuksen avulla osoittaa rekrytoijille, kuinka tärkeästä ja kalliista asiasta rekrytoinnissa on kyse.

Tutkimusongelmiksi asetin seuraavat kysymykset:

1. Paljonko rekrytoinnin kokonaiskustannukset ovat yhden rekrytoinnin kohdalla?
2. Miten rekrytointiprosessia voitaisiin tehostaa ja kuluja pienentää?

Työssä hyödynnetään kohdeorganisaation strategiaa, visiota ja ohjeistusta rekrytoinnista. Tuloksia on mahdollista hyödyntää rekrytoinnissa, koulutussuunnitelmassa, rekrytointiprosessin kehittämisessä ja kustannuksien pienentämisessä.

2.2 Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen

Kiinnostuksen kohteena ovat rekrytoinnin ajankäyttö ja kustannukset julkishallinnon organisaatiossa. Ajankäyttöä kohdeorganisaation rekrytointiprosessissa selvitetään kyselytutkimuksella sekä henkilöhaastatteluilla. Kustannuksista tietoa kerätään kirjallisuudesta, verkkolähteistä ja organisaation virallisista dokumenteista.

Kyseessä on tapaustutkimus (case study research), jossa käytetään kvantitatiivista (määrällistä) menetelmää, koska tutkimuksessa kartoitetaan rekrytointiprosessin kustannuksia sekä rekrytointiprosessin toimintojen keskinäistä vaikutusta toisiinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 130–133.)

Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi tehdään kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kysely laaditaan Webropol-ohjelmalla ja se lähetetään sähköpostitse kohdeorganisaation rekrytoijille. Opinnäytetyössä käsitellään kerätystä aineistosta vain sitä osaa, mikä vastaa opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita. Valittu aineisto käsitellään Webropolin Professional Statistics -ohjelman avulla.

Kyselyn lisäksi haastatellaan kohdeorganisaatiosta henkilöstösihteeriä ja kirjaamon toimistosihiteeriä, jotka osallistuvat rekrytointiprosessiin. Tässä osiossa käytetään laadullista tutkimusta (kvalitatiivista).

2.3 Tutkimusaineiston analysointi

Menetelmänä on sisällönanalyysi, jossa aineistoa luokitellaan, teemoitellaan ja yhdistellään, saaden selitys tutkittavalle kohteelle. Luokittelussa aineisto järjestetään siten, että siitä voidaan laskea, kuinka monta kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuu se mitä kustakin teemasta on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi.)

Webropolin raportoinnin avulla saan analysoitua kyselyyn saamiani vastauksia. Raportoinnista saan tehtyä kaavioita opinnäytetyöhöni. Kaavioiden avulla voin kuvata teemoittain aineistoa.

Tämän jälkeen teen johtopäätöksiä vertaamalla keräämäni aineistoa teoriaan, aikaisempiin tutkimuksiin ja organisaation dokumentteihin. Johtopäätöksen kerron opinnäytetyön Yhteenveto ja kehittämistarpeet -kappaleessa.

3 REKRYTOINTI

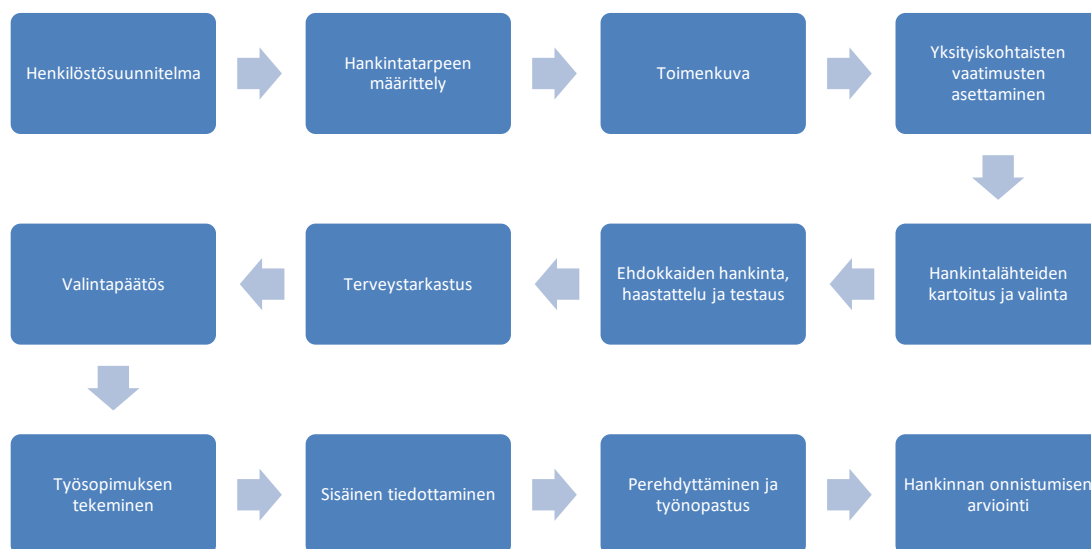
Yksinkertaisuudessaan rekrytointi määritellään työntekijän palkkaamiseksi. Työsuhteen elinkaari alkaa rekrytoinnista. Siinä kohtaavat ensimmäisen kerran esimies ja tuleva työntekijä. Organisaatiot palkkaavat eli rekrytoivat uusia henkilöitä, koska tarvitsevat lisää työntekijöitä tai uutta osaamista. (Rötkin 2015, 44.)

Hyppänen kirjoittaa, että rekrytoinnin on arvioitu maksavan yhden henkilön osalta noin 25 000 – 70 000 euro. Arvioissa on huomioitu sekä sisäiset että ulkoiset kustannukset. Ulkoiset kustannukset koostuvat käytetyistä menetelmistä ja ostetuista palveluista, joita ovat esimerkiksi rekrytointi- ja henkilöstöpalvelualan yritysten palkkiot, rekrytointi-ilmoittelu, rekrytointikampanjat, rekrytointimessut, palkkiot omille työntekijöille ja head-huntareiden palkkiot. Rekrytointi, rekrytoidun henkilön koulutukseen ja perehdytykseen käytetty työaika sekä työsuhteen alkuaajan palkkakustannuksista muodostavat sisäiset kustannukset. Jos edellä mainittujen kustannuksien lisäksi

huomioitaisiin myös menetetyt tulot työn tuottavuudessa, yksi rekrytointi maksaisi vielä huomattavasti enemmän. (Hyppänen 2013.)

Rekrytoinnit vaikuttavat myös organisaatio imagoon, asiakkaisiin sekä valittuun henkilöön. Rekrytoinnin onnistuminen vaatii rekrytoinnin huolellisen ja ammattitaitoisen suunnittelun. Tämän lisäksi perehdyttäminen pitää tehdä huolellisesti ja ammattitaitoisesti. Työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa hyvin hoidetulla rekrytointiprosessilla positiivisesti. Työnantajakuvan ollessa hyvä, on helpompi saada osaavaa työvoimaa hakeutumaan avoimiin tehtäviin. Tehokkaasti hoidetulla rekrytointiprosessilla voidaan saada aikaan huomattavia taloudellisia vaikutuksia. Edellisten vaikutuksien lisäksi myös olemassa olevien työntekijöiden työhyvinvointi paranee. (Hyppänen 2013; Österberg 2015; Salli & Takatalo 2014.)

Kuviossa 1. Kauhanen on määritellyt rekrytointiprosessin alkavan henkilöstösuunnitelman laatimisesta edeten hankintatarpeen määrittelyyn, toimenkuvan määrittämisen, yksityiskohtaisten vaatimusten asettamisen, hankintalähteiden kartoituksen valinnan, ehdokkaiden hankinnan, haastattelun ja testauksen, terveystarkastuksen, valintapäätöksen, työsopimuksen tekemisen, sisäisen tiedottamisen, perehdyttämisen ja työnopastuksen kautta hankinnan onnistumisen arviointiin.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessin kulku. (Kauhanen 2010, 74 mukailtu)

3.1 Rekrytointiprosessin kuvaus kohdeorganisaatiossa

Tutkimuksen kohteena olevassa julkisessa sairaalaorganisaatiossa laaditaan henkilöstösuunnitelma vuosittain seuraavalle vuodelle samanaikaisesti toiminta- ja taloussuunnitelman kanssa. Henkilöstösuunnitelma voidaan toimeenpanna vasta, kun talousarvio on hyväksytty.

Henkilöstöresurssit suunnitellaan vakansseina, joihin vaikuttaa lakisääteiset tehtävät, palvelusopimukset ja potilaiden käyttämä valinnanvapaus. Vakinaisen työntekijän ja pitkäaikaisen sijaisen irtisanoutuessa toimialueen johtoryhmässä arvioidaan ja käsitellään kunkin vakanssin täyttötarve. Lisäresurssin hankinnasta päättää sairaanhoitopiirin johtokunta.

Kohdeorganisaatiossa henkilöstöhankinta käynnistyy tarvearvioinnilla siitä, mitä osaamista tarvitaan, mihin tehtävään ja vakanssiin. Henkilöstöhankintaa ohjaavat kohdeorganisaation hallintosääntö, tasa-arvo-ohjelman keskeiset periaatteet ja rekrytointia ohjaavat valintaperusteet. Kohdeorganisaation tasa-arvo-ohjelman tavoitteena on, että tehtäviin hakeutuu miehiä ja naisia. Tavoitteena on edistää tasapuolista sijoitumista tehtäviin ja luoda yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa rekrytointiprosessi alkaa päättäjän tekemästä tarvearvioinnista ja vakanssin laittamisesta auki. Ennen kuin rekrytointi käynnistetään, sitä on käsitelty kyseisen alueen johtoryhmässä.

Prosessi jatkuu tarvearvioinnin tekemisen jälkeen siten, että päättäjä laatii virka- tai toimi-ilmoituksen ja toimittaa sen rekrytointipalveluihin (henkilöstöpalvelut). Rekrytointipalveluissa virka- ja toimi-ilmoitus muokataan linjausten mukaisesti ja lähetetään takaisin päättäjälle hyväksyttäväksi. Päättäjän tehtävänä on huolehtia riittävän pitkästä hakuajasta, joka on 14 vuorokautta. Lisäksi päättäjä tiedottaa henkilöstösivustolle virka- tai toimi-ilmoituksesta. Hyväksynnän jälkeen rekrytointipalvelut lähettää virka- tai toimi-ilmoituksen sovittuun mediaan ja julkaisee sen rekrytointijärjestelmässä.

Tämän jälkeen hakija hakee työpaikkaa sähköisellä virka- tai toimihakemuksella tai lähettää paperihakemuksen kirjaamoon ennen hakuajan päättymistä. Kirjaamo vastaanottaa paperihakemukset ja lähettää ne henkilöstösihteerille.

Henkilöstösihteerit tallentaa paperihakemuksista henkilötiedot rekrytointijärjestelmään ja lähettää paperihakemukset päättäjälle. Esittelijä/päätätjä ottaa hakuajan päätyttyä yhteyttä henkilöstösihteerin ja varmistaa hakijat. Henkilöstösihteerit tulostaa hakijayhteenvedon esittelijälle/päätätjälle, joka päätätä ketkä hakijat kutsutaan haastatteluun ja ilmoittaa tiedon henkilöstösihteerille. Henkilöstösihteerit kutsuu hakijat haastatteluun sovitun aikataulun mukaisesti. Haastattelut järjestetään 2-3 viikkoa hakuajan päättymisestä.

Esittelijä/päätätjä haastattelee hakijat yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa, joiden läsnäolosta on lisäarvoa valintaesitykselle ja – päätökselle. Haastattelutilanteessa esittelijä/päätätjä todentaa hakijan henkilöllisyyden.

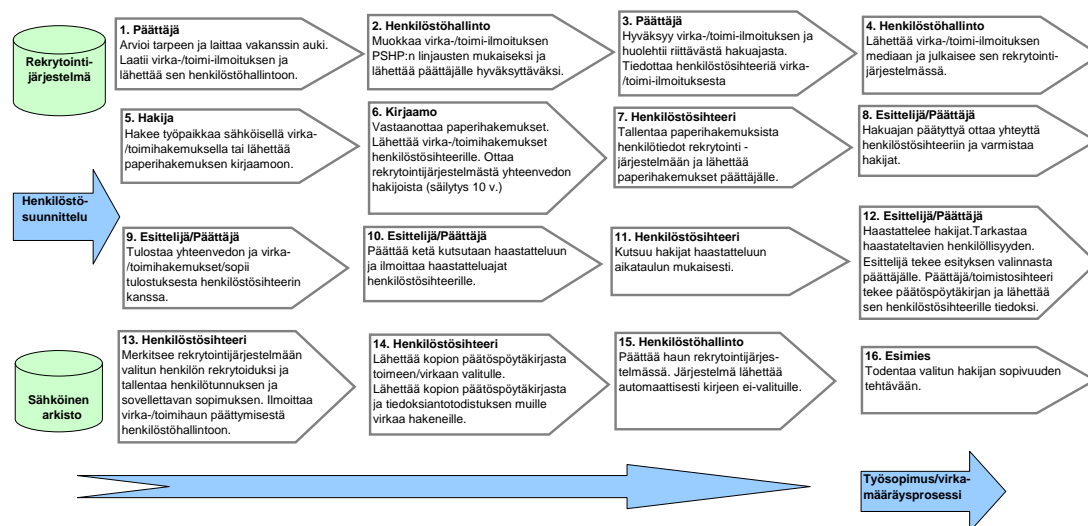
Haastattelujen jälkeen henkilöstösihteerit merkitsee rekrytointijärjestelmään haastattelut hakijat. Esittelijä tekee kirjallisen esityksen päätätjälle valittavasta hakijasta perusteluineen. Päätätjä laatii päätöspöytäkirjan ja lähettää sen henkilöstösihteerille tiedoksi. Rekrytointiprosessiin osallistuja ottaa puhelimitse yhteyttä työhaastatteluun osallistuneihin ei-valittuihin hakijoihin ja perustelee valinnan.

Henkilöstösihteerit merkitsee rekrytointijärjestelmään valitun hakijan rekrytoituksi ja tallentaa henkilötunnuksen ja sovellettavan sopimuksen. Henkilöstösihteerit ilmoittaa rekrytointipalveluihin haun päättymisestä. Päätätjän laatimasta päätöspöytäkirjasta lähetetään kopio toimeen valitulle ja viranhaltijapäätöksistä henkilöstösihteerit lähettää kopion päätöspöytäkirjasta niille virkaa hakeneille, jotka eivät tulleet valituiksi. Toimielinpäätöksissä (hallitus, valtuusto) henkilöstösihteerit lähettää pöytäkirjanotteen kaikille virkaa hakeneille ja tiedoksiantotodistuksen niille virkaa hakeneille, jotka eivät tulleet valituksi.

Esimies/päätätjä todentaa hakijan ensimmäisenä työpäivänä ennen työsopimuksen/virkamääräyksen vahvistamista valitun henkilön sopivuuden tehtävään tarkistamalla tutkinto- ja työtodistukset, oikeuden harjoittaa ammattia, lääkärintodistuksen ja

tarvittaessa rikosrekisteriotteen hakijalta, jonka työtehtäviin kuuluu laissa lasten kanssa työskentelevistä 14.6.2002/504 soveltamisalan mukaisia tehtäviä.

Alla on kuvattu kohdeorganisaation rekrytointiprosessi, joka jatkuu työsopimus-/virkamääräysprosessilla ja sen jälkeen perehdytysprosessilla.



Kuvio 2. Kohdeorganisaation rekrytointiprosessi.

3.2 Rekrytointistrategia

Periaatteelliset toimintatavat määrittävät rekrytointistrategiaa luodessa. Tällöin voidaan päättää esimerkiksi, kuinka laajalta alueelta rekrytointia tehdään ja minkälaista työvoimaa halutaan rekrytoida sekä mikä osaaminen ostetaan ulkopuolisilta yrityksiltä. (Viitala 2013.)

Organisaation laatiessa rekrytointistrategiaa linjataan samalla rekrytoinnin toteutus- tavat: käytetäänkö organisaation internet-sivustoa rekrytointiin, ostetaanko rekrytointi palveluna ulkopuolelta ja määrittävät rekrytointiin osallistuvat henkilöt organisaatiossa (Viitala 2013).

Kohdeorganisaation rekrytoinnin kehittämisen päätavoitteet strategiakaudelle 2016 – 2025 ovat positiivisen työnantajamaineen ja vetovoimaisuuden parantaminen, riittä-

vän, osaavan ja kehittymiskykyisen henkilöstön saatavuuden varmistaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen sekä työntekijöiden sitoutumisen vahvistaminen.

Osatavoitteina rekrytoinnin kehittämiseksi strategiakaudella 2016 – 2015 ovat toimintaympäristöanalyysin päivittäminen, ennakoivan rekrytoinnin kehittäminen henkilöstösuunnittelun pohjalta, rekrytointiviestinnän kehittäminen – yhdenmukaisuus, vastuullisuus ja aktiivinen markkinointi, esimiesten ja rekrytoijien rekrytointiosaamisen parantaminen, positiivisen yhteistyön ja verkoston rakentaminen oppilaitosten, yliopistojen, yliopistosairaaloiden ja TE-keskusten, kilpailijoiden ja Pirkanmaan sote-alueiden kanssa, systemaattisen seurantajärjestelmäkokonaisuuden rakentaminen ja taloudenhallinnan parantaminen, henkilöarvioinnin kehittäminen läpi koko rekrytointiprosessin ja perehdytyksen laadun parantaminen.

3.3 Rekrytointia säätelevä lainsäädäntö

Rekrytointia suunniteltaessa tulee perehtyä myös sitä sääteleviin lakeihin, joita ovat työsopimuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaki sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Näiden lisäksi nuoria työntekijöitä koskevassa laissa on määritelty työsopimuksen tekemisestä huoltajan kanssa tai hänen luvallaan. (Österberg 2015, 99.)

Kohdeorganisaatiossa rekrytointiohjeen laadinnan lähtökohtana on ollut Laki kunnallisesta viranhaltijasta (304/03) ja Kuntalain muutos (305/03) sekä ohjeen kytkeytyminen kohdeorganisaation tasa-arvo-ohjelmaan ja osaamisen arviointiin. Näiden lisäksi kohdeorganisaatio on määritellyt henkilöstöhankintaa koskevat kriteerit. Ohje on integroitu kohdeorganisaation strategiaan ja strategiaan tavoitteisiin. (Toimintaohje 117699/2018.)

3.4 Rekrytointitarpeen määrittely

Organisaatiossa tulisi miettiä jo ennen kuin rekrytointi käynnistetään, onko tarvetta uusille henkilöille vai voidaanko työt esimerkiksi jakaa henkilöstön kanssa tai onko mahdollista kehittää työmenetelmiä tai hankkia parempia työvälineitä? Lisäksi tulisi

selvittää, löytyykö organisaation sisältä henkilöä, joka haluaisi uusia haasteita. Työnantajan tulee huomioida ennen rekrytoinnin käynnistämistä, onko organisaatiolla velvollisuus tarjota työtä työntekijälle, joka on aiemmin irtisanottu tuotannollisista ja taloudellisista syistä. (Österberg 2015; Salli & Takatalo 2014.)

Tarve- ja osaamismäärittely ovat rekrytointiprosessin tärkein vaihe, johon organisaatiossa pitää olla rekrytoijalla riittävästi aikaa. Rekrytoinnilla on tarkoitus löytää osaamista, joka vastaa organisaation tarpeisiin. (Kaijala 2016.)

3.5 Valintaperusteet

Valittaessa työntekijää on huomioitava työsopimuslain ja yhdenvertaisuuslain kiellot syrjinnästä sekä säännökset tasa-arvolaista, vaikka työnantajalla onkin oikeus valita haluamansa henkilö tehtävään (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 25).

Mietittäessä rekrytointikriteerejä tulee pohtia, millaisia kompetensseja tai osaamista valittavalla henkilöllä tulee olla ja mitä näistä henkilö voi oppia työssä tai saada lisäkoulutuksen avulla (Salli & Takatalo 2014).

Salli ja Takatalo kuvaavat rekrytointikriteereitä ja kompetenssia seuraavasti: ”Kompetenssi on työntekijän näkyväksi tulevaa käyttäytymistä, joka muodostuu työntekijän taidoista, tiedoista, kokemuksesta, motiiveista, arvoista ja persoonallisuudesta. Kompetenssia voi kutsua suomeksi myös osaamiseksi, kunhan muistaa, ettei sillä tarkoiteta yksittäisiä tietoja tai taitoja vaan että siihen sisältyvät henkilön motiivit ja persoonallisuuden piirteet. Rekrytointikriteeri sen sijaan voi kompetenssin lisäksi olla joku yksittäinen taito (esim. englannin kielen suullinen ja kirjallinen taito) tai vaatimus (psykologian maisterin tutkinto).” (Salli & Takatalo 2014.)

Kohdeorganisaatiossa työntekijöiden valintaperusteita ovat kelpoisuus, pätevyys, kokemus ja sopivuus. Valintaperusteilla voidaan asettaa samantasoisia hakijoita keskinäiseen paremmuusjärjestykseen ja arvioida yksiköllisiä kehittämistarpeita.

Tutkinnot ja ammatilliset vaatimukset määritellään laissa (559/1994) ja asetuksessa (564/1994) terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Työnantaja määrittelee tehtävämikkeet sekä niiden kelpoisuudet kelpoisuusluettelossa.

Pätevyysperusteina ovat hakijan tiedot ja taidot. Pätevyystietoina käytetään koulutusta, tutkinto- ja työkokemustietoja ja kykyä soveltaa tietoja. Lisäksi voidaan hyödyntää osaamisen arvioinnin tietoja. Työkokemus, joka katsotaan eduksi, on mainittu jo hakuilmoituksessa.

Sopivuutta arvioitaessa otetaan huomioon hakijan kyky sitoutua ja mukautua strategiatavoitteisiin ja eettisiin periaatteisiin. Organisaation kulttuuri ja arvot ovat tärkeitä peilauskohtia valintakriteereitä asetettaessa. (Salli & Takatalo 2014.)

Tasa-arvolaki velvoittaa tekemään ansiovertailun, kun hakijoina on miehiä ja naisia. Ansiovertailu tehdään hakijoiden koulutuksesta, työkokemuksesta ja tiedoista ja taidoista. Työnantajalla on oikeus painottaa sellaisia tietoja ja taitoja, joita haettavassa tehtävässä tarvitaan.

3.5.1 Henkilöstövalinnan vaiheet

Kohdeorganisaatiossa vakanssin valintaperusteet tarkennetaan henkilöstöhakua käynnistettäessä. Apuna voidaan käyttää edellisen työntekijän lähtöhaastattelussa saatuja tietoja.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa kaikki virat on laitettava julkiseen hakuun. Kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain 4 §:n 1 momentin mukaan virkasuhteeseen ottaminen edellyttää pääsääntöisesti julkista hakumenettelyä. Lain 3 §:n 3 momentissa on säädetty ne tilanteet, joissa julkista hakumenettelyä ei tarvitse tehdä kuten esimerkiksi sijaiseksi tai avoinna olevaan virkasuhteeseen ottaminen määräraajaksi tai taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanotun viranhaltijan ottaminen toiseen virkasuhteeseen. Ohjetta sovelletaan lähtökohtaisesti myös toimien täyttämässä. (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003, 3 § 3 mom. ja 4 § 1 mom.)

Päätöksentekijä päättää tehtävän sisäisestä tai ulkoisesta hakumenettelystä. Sisäisessä haussa hakuilmoitus julkaistaan kohdeorganisaation Intrassa. Ulkoisessa haussa hakuilmoitus julkaistaan Internet-sivuilla ja virallisella sähköisellä ilmoitustaululla (josta on linkki Avoimet työpaikat – sivustoon). Ulkoisessa haussa voidaan käyttää lisäksi lehti-ilmoitusta tai työvoimahallinnon sivustoa.

Jos nimittävä viranomainen pitää perusteltuna, voidaan henkilö ottaa ilman hakumenettelyä sellaiseen työsuhteeseen, jota vastaavia tehtäviä hän on hoitanut kuntayhtymässä määräaikaisena vähintään kuusi kuukautta.

Hakuilmoitukset laaditaan informatiivisesti ja niiden kiinnostavuuteen kiinnitetään huomiota. Kohdeorganisaation hakemusohjat löytyvät Intrasta. Hakuilmoitukset ja niiden julkaisu hoidetaan kohdeorganisaatioissa keskitetysti rekrytointipalveluissa. Hakemukset pyydetään ensisijaisesti sähköisinä, kirjalliset hakemukset lähetetään kuitenkin kirjaamoon.

3.5.2 Hakemusten käsittely

Tutkittavana olevassa organisaatiossa henkilöstösihteeri tai esimies koostaa hakijoista sähköisen vertailuyhteenvedon. Haastatteluun valitseminen tapahtuu yhteenvedon ja hakemusasiakirjatietojen perusteella.

Päätöksentekijä tekee valintapäätöksen valmistelusta viivytyksettä. Palvelussuhteeseen ottamisesta päättävä viranomainen voi perustellusta syystä päättää hakuajan jatkamisesta, uudesta hakumenettelystä tai vakanssin täyttämättä jättämisestä. Uudessa hakuilmoituksessa on ilmoitettava, otetaanko aikaisemmat hakemukset huomioon.

Valinnasta tiedotetaan antamalla valintapäätös tiedoksi valitulle suullisesti ja kirjallisesti. Tointa hakeneille ilmoitetaan ensisijaisesti hakijan ilmoittamaan sähköpostiosoitteeseen. Virkaa hakeneille lähetetään lähetyspäivämäärällä kirjattu valintapäätös, joka sisältää tiedonannon oikaisuvaatimuksesta. Valitun henkilön hakemus säilytetään sähköisessä arkistossa.

Uusia virkamääräyksiä ja toistaiseksi voimassa olevia työsopimuksia tehtäessä suositellaan käytettäväksi vähintään kuuden kuukauden koeaikaa, jos ei ole erityistä syytä tästä poiketa. Koeaika voi olla kuitenkin enintään kuusi kuukautta. Vuotta lyhyemmässä määräaikaisessa virkasuhteessa koeaika voi olla enintään puolet virkasuhteen kestosta. (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 1 luku; 8 §). Kahdeksaa kuukautta lyhyemmässä määräaikaisessa työsuhteessa koeaika saa olla enintään puolet työsopimuksen kestosta (Työsopimuslaki 1 luku; 4 §).

Kehittämistä varten tarvitaan tietoa henkilöstöhankinnan onnistumisesta. Palautetta kerätään henkilöstöhankinnassa mukana olleilta ja pois lähteviltä henkilöiltä. Lähteville henkilöille tarjotaan palautelomake täytettäväksi ja heille tehdään lähtöhaastattelukysely, joka on kohdeorganisaatiossa saatavana sähköisenä lomakkeena.

4 REKRYTOINNIN KUSTANNUKSET

Rekrytoinnin kustannukset koostuvat rekrytointiin ja perehdyttämiseen käytettävästä ajasta, harjoitteluajan alhaisemmasta tehokkuudesta sekä mahdollisista virheistä harjoitteluajana. Lisäksi rekrytoinnin ilmoituskustannukset mediassa, mahdolliset soveltuvuusarvioinnit ja hallinnolliset kulut kuuluvat rekrytointikustannuksiin. (Viitala 2013.)

Kokonaisaika, joka rekrytointiin kuluu, voidaan jakaa karkeasti seuraaviin osiin:

- rekrytointitarpeen tunnistamiseen
- hakuilmoituksen laadintaan
- hakemuksien läpikäyntiin
- haastatteluihin käytettyyn aikaan
- valinnasta tai valitsematta tulemattomuudesta ilmoittamiseen
- julkisessa organisaatiossa valintaesityksen ja valintapäätöksen tekemiseen
- työsopimuksen kirjoittamiseen.

Kohdeorganisaation rekryointikustannuksia laskettaessa on 73 vastaajan tulokset suhteutettu koko esimieskenttään huomioiden kaikkien esimiesten tehdyn työn hinta tämän vuoden tammikuusta elokuun loppuun asti sisältäen laskennalliset sivukulut.

4.1 Kustannusten laskenta

Kustannuslaskennan peruskäsitteiden määrittelyllä pyritään tarkastelemaan niitä substanssitoiminnan kannalta. Kustannuskäsitteenä käytetään usein arjessa meno- ja kulukäsitettä, kuitenkin meno ja kulu eivät tarkoita samaa asiaa kuin kustannus. Tuotannon tekijän hankkimisesta tai muusta syystä aiheutunut maksu tarkoittaa menoa. Kululla tarkoitetaan sitä osuutta menosta, jolla tulo on saatu. (Raudasoja & Suomela 2014, 19.)

Julkisissa organisaatioissa tuotantoprosessien lopputuloksia nimitetään suoritteiksi. Tuotantoprosessissa yhdistyy erilaiset tuotannon tekijät, jotka tuottavat palveluja, tuotteita tai yhdistelmiä näistä. Tuotannossa tarvitaan ja kulutetaan organisaatiosta riippuen erilaisia tuotannon tekijöitä. (Raudasoja & Suomela 2014, 19–20.)

Kustannuslaskenta on organisaation sisäisen laskennan keskeisin osa. Tiedot, joita kustannuslaskennalla saadaan, ovat ensisijaisesti organisaation johtamista varten. Raudasoja ja Suomela ovat määritelleet seuraavasti: ”Kustannuslaskenta kerää tuotannon tekijöitä ja kustannuksia koskevia raakatietoja ja jalostaa nämä laskentakohteita ja –kausia kuvaaviksi johdon ja esimiesten tarvitsemiksi laskelmiksi.” (Raudasoja & Suomela 2014, 21.)

Kustannuslaskennalla saadaan tuotettua kustannustietoja laskentakohteista. Laskentakohte määritellään yksinkertaisimmillaan miksi tahansa kohteeksi, jonka kustannuksia halutaan tarkastella, esimerkiksi tuotetta, asiakasta, toimintoa, prosessia ja tuotteen tiettyä ominaisuutta voidaan pitää laskentakohteina. Laskentakohteiden valinta tulee tehdä organisaation johtamisen näkökulmasta. (Raudasoja & Suomela 2014, 22.)

4.1.1 Kustannusten laskennan käsitteet

Yksinkertaistetusti voidaan sanoa, että kustannuslaskennassa on kyse siitä, miten kustannus saadaan kohdistettua laskentakohteelle, joka sen on aiheuttanut. Tällöin puhutaan aiheuttamisperiaatteesta (matching principle). Laskentakohte vaikuttaa aiheuttamisperiaatteen tunnistamiseen. (Raudasoja & Suomela 2014, 23.)

Laskentaperiaatteista pitäisi sopia substanssiesimiesten kanssa yhdessä, jotta kustannusraporttien ymmärtäminen helpottuu ja omalle laskentakohteelle kohdistetut kustannukset on helpompi hyväksyä (Raudasoja & Suomela 2014, 23).

Taulukossa 1 esitetään esimerkkejä valtion viraston kustannuksien kohdentamisesta aiheuttamisperiaatetta käyttäen. Esimerkissä ensimmäisessä vaiheessa laskennan kohteena on tuloyksikkö ja toisessa vaiheessa suorite. (Raudasoja & Suomela 2014, 24.)

Taulukko 1. Esimerkkejä aiheuttamisperiaatteista (mukaillen Raudasoja & Suomela 2014, 24)

Kustannuslaji	Laskentakohteena tuloyksikkö	Laskentakohteena suorite
Palkat	Yksikössä työskentelevien henkilöiden palkat	Suoritteen tuottamiseen käytetty työaika
Muut henkilöstökustannukset	Kohdistettujen palkkojen perusteella	Kohdistettujen palkkojen perusteella
Tilakustannukset	Käytössä olevan pinta-alan perusteella	Kohdistettujen henkilöstökustannusten perusteella
Matkat	Yksiköissä työskentelevien henkilöiden matkat	Suoritteen tuottamisen edellyttämät matkat
Ulkopuolelta ostetut palvelut	Yksikön suoritetuotantoa varten hankitut palvelut	Suoritteen tuottamiseen hankitut palvelut
Aineet ja tarvikkeet	Yksikön suoritetuotantoa varten hankitut aineet ja tarvikkeet	Suoritteen tuottamiseen hankitut aineet ja tarvikkeet
ICT-kustannukset	Yksikön omat ICT-kustannukset ja sen henkilöstömäärän mukainen osuus viraston yhteisistä ICT-kustannuksista	Suoritteelle kohdistettujen henkilöstökustannusten tai suoritetuotannon vaatimien laitteiden perusteella

Kustannuslaskennalla avataan organisaation kustannusrakennetta ja avataan todelliset kustannukset päätöksen teon tueksi. Kustannukset tulee purkaa auki eri näkökulmista päätöksentekotilanteiden erilaisuuden vuoksi. Käsitteiden tunteminen substanssitoiminnan näkökulmasta auttaa ymmärtämään kustannuslaskentaa. (Raudasoja & Suomela 2014, 25.)

4.2 Rekrytointia valmistelevien toimien kustannukset

Aiemmin kohdeorganisaatiossa on tehty työpaikkailmoittelun kustannuksia osittain. Tässä on otettu huomioon rekrytointipalveluiden työpaikkailmoittelun eri osa-alueisiin käyttämä työaika.

Työpaikkailmoitteluun käytetyn ajan hinnaksi on saatu keskimäärin 81 €/työpaikkailmoitus. Tässä on huomioitu työpaikkailmoitteluprosessin eri osa-alueet kuten: työpaikkailmoituksen valmistus, työpaikkailmoituksen hyväksyntä (esimies/päättävä hyväksyy), työpaikkailmoituksen julkaisu eri medioissa, lehti-ilmoituksen taitto, lehti-ilmoituskulujen tiliöinti, haun päättäminen, tilastointi, raportointi ja seuranta sekä ohjaus ja neuvonta prosessin eri vaiheissa. Hinnoittelussa on huomioitu myös työasema- ja työhuonekustannukset. Vuonna 2017 lehti-ilmoittelun kustannukset olivat 85 667 euroa. Suoraan jaettuna rekrytointien määrällä yhden ilmoituksen hinta oli noin 290 euroa vuonna 2017.

Rekrytointiprosessissa hakijat ohjataan tekemään hakemuksensa sähköiseen järjestelmään. Useimmat hakemukset tulevat suoraan järjestelmään mutta paperisia hakemuksiakin vielä saapuu kirjaamoon. Kirjaamo vastaanottaa paperiset hakemukset, merkitsee niihin saapumispäivän leiman ja avaa hallinnolliselle virkapostina käsiteltävälle hakemukselle asian asioiden ja asiakirjojen hallintajärjestelmään (Tweb).

Kirjaamon toimistos sihteeri haastateltaessa paperisten hakemuksien vastaanottamiseen ja asian avaamiseen käytettävästä ajasta, hän kertoi, että aikaa kuluu noin viisi minuuttia. Tämän lisäksi hän postittaa hakemukset edelleen henkilöstösihteereille. Kustannuksia laskettaessa kirjaamon osuuden hinnaksi tulee keskimäärin 2 € / haku. (Henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2018.)

Henkilöstösihteerin tehtäviin kohdeorganisaation virka- ja toimihauissa kuuluu hakuprosessin seuranta, käyttöoikeuksien antaminen esimiehille sekä väliaikatietojen antaminen hakijoista. Lisäksi henkilöstösihteerin laatii hakijayhdistelmän, kutsuu haastateltavat ja informoi muita hakijoita. Hakuprosessin päätteeksi henkilöstösihteerin laatii työsopimuksen tai virkamääräyksen. Virkahakujen kohdalla henkilöstösihteerin toimittaa valintapäätöksen mukana kaikille hakijoille muutoksenhakuohjeet sekä tallentaa tiedon asiakirjahallintajärjestelmään.

Kohdeorganisaation henkilöstösihteerin mukaan ajankäytöksi keskimäärin yhden toimi- tai virkahaun kohdalla voidaan laskea 7-8 tuntia hakijamäärästä ja rekrytointiprosessin käynnistämiseen toimialueen tarpeista riippuen (henkilökohtainen tiedonanto 15.10.2018).

Yhden toimi- tai virkahaun kohdalla henkilöstösihteerin käyttämän ajan hinnaksi saatiin henkilöstösihteerien keskimääräistä palkkaa käyttämällä 272 €, johon on laskettu mukaan työhuone- ja tietoliikennekulut.

4.3 Rekrytointihaastattelut

Rekrytointihaastattelu on tärkein menetelmä, kun kerätään tietoja työnhakijoista. Haastatteluiden ensimmäinen kierros voitaisiin hoitaa siten, että henkilöstöasiantuntija hoitaisi sen, ja vasta henkilöt, jotka valitaan seuraavalle kierrokselle, menisivät haastateltavaksi rekrytoitavan esimiehelle ja henkilöstöasiantuntijan yhteishaastatteluun. Tällöin haastattelun hoitaisi esimies, ja henkilöstöasiantuntija toimisi tarkkailijana sekä tekisi mahdollisesti tarkentavia kysymyksiä. (Österberg 2015, 101.)

Kohdeorganisaatiossa haastatteluissa käytetään strukturoitua haastattelua, jota varten on laadittu valmis kysymyslista. Tämä helpottaa varsinkin kokemattoman haastattelijan suorittamissa haastatteluissa. Haastattelu voidaan suorittaa vapaasti etenevästikin, jolloin haastateltava kertoo itsestään keskustelun omaisesti. Haastattelijan on hyvä olla erittäin kokenut suorittaessaan vapaasti etenevän haastattelun saadakseen haluamansa tiedot. (Österberg 2015, 101–102.)

Kohdeorganisaation rekrytointihaastatteluihin osallistuu hyvän valintatavan mukaan vähintään kaksi henkilöä. Haastattelu tapahtuu yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Haastattelutavasta päättää päätöksentekijä. Haastattelussa käytetään yhteistä haastattelurunkoa, jolla varmistetaan hakijoiden tasavertainen kohtelu päätöstä tehtäessä. Haastatelluille annetaan palaute valinnan perusteluista.

Hakijan suostumuksella voidaan hankkia lisätietoja edellisiltä esimiehiltä tai mahdollisilta suosittelijoilta. Suositukseen tulee suhtautua kriittisesti ja suositellaankin, että suositusten tarkastajina käytettäisiin HR-asiantuntijoita tai ammattilaisia. (Koivisto 2004, 43.)

Työnhakijalta tarvitaan suostumus soveltuvuus- ja henkilöarviointeihin osallistumiseen. Jos henkilö kieltäytyy testeistä, työnantajan ei tarvitse häntä palkata. (Parnila 2017, 41; Havula ym. 2017, 81.)

Henkilö- ja soveltuvuusarvointitestejä voidaan tehdä työntekijän suostumuksella selvittäessä työtehtävien hoidon edellytyksiä tai koulutustarpeen ja muuan ammatillisen kehittämisen tarpeen selvittämiseksi. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu varmistaa, että testausmenetelmät ovat luotettavia ja niiden suorittajat ovat asiantuntevia sekä testauksen tuottamat tiedot ovat virheettömiä. (Parnila 2017, 41; Havula ym. 2017, 82.)

Kohdeorganisaatiossa soveltuvuusarvointitestejä tehtiin vuonna 2017 viidelle henkilölle virkahakujen yhteydessä (kolme hakua). Yhden testin hinta verottomana on ollut 700 euroa. Lisäksi vuonna 2017 tehtiin henkilötestauksia viidelle henkilölle, joiden analysoinnin veroton hinta oli 200 euroa henkilöltä ja tämän lisäksi laadittiin tehtäväkuva, jonka hinta oli 200 euroa. Näitä tehtäväkuvia laadittiin viime vuonna kaksi kahta hakua varten. Nämä testaukset toteutettiin ulkopuolisten palveluntuottajien järjestäminä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tämä opinnäytetyö oli tilattu sen vuoksi, että julkisen sairaalaorganisaation rekrytoinnin kustannuksia oli selvitetty kohdeorganisaatiossa vain osittain aikaisemmin. Tavoitteena oli tuottaa tietoa rekrytointiprosessiin käytetystä ajasta ja laskea sen perusteella keskimääräinen hinta yhdelle rekrytoinnille. Tutkimuksen yhteydessä saatiin tietoa siitä, miten rekrytointiprosessia kohdeorganisaatiossa voitaisiin kehittää ja näin saada kustannuksia pienennettyä.

Tutkimus toteutettiin kyselynä, joka laadittiin Webropol-ohjelmalla ja se lähetettiin sähköpostitse kohdeorganisaation rekrytointiin osallistuville henkilöille. Tutkimuksen vastaajat rajattiin siten, että kysely lähetettiin kaikille esimiehille ja päättäjille, joiden arvioitiin osallistuvan rekrytointiprosessiin kohdeorganisaatiossa.

Rekrytointiprosessiin arvioitiin osallistuvan päättäjiä, lähiesimiehiä sekä heidän varahenkilöitensä. Arviolta kysely lähti noin 120 henkilölle. Tarkkaa vastaanottajien määrää on hankala arvioida, koska useat heistä ovat monella kohdeorganisaation jakelulistalla, joita käytettiin lähettämisessä hyväksi.

Kysely lähetettiin 14.5.2018 ja vastausaikaa siihen oli 31.5.2018 saakka. Vastauksia kyselyyn tuli 73 henkilöltä määräaikaan mennessä. Lisäksi sain kolmelta henkilöltä sähköpostitse ilmoituksen siitä, että eivät vastaa kyselyyn, koska eivät tee rekrytointeja.

Kyselyn lisäksi haastateltiin kahta henkilöä kohdeorganisaatiossa, joista toinen toimii henkilöstösihteerinä ja toinen kirjaamon toimistosihteerinä. Heidän vastaustensa perusteella laskettiin henkilöstösihteerin ja kirjaamon osuudet rekrytoinnin kustannuksissa.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin vain osa kerätystä aineistosta, koska vain osasta kyselyn kysymyksistä ja vastauksista saatiin vastauksia opinnäytetyölle asetettuihin

tavoitteisiin. Valittu aineisto käsiteltiin Excel-taulukkolaskentaohjelman sekä Webropolin Professional Statisticsin avulla. Tuloksia havainnollistettiin kaavioilla ja taulukoilla. Avoimiin kysymyksiin saaduista vastauksista kerrotaan yleisellä tasolla tässä opinnäytetyössä.

5.2 Kyselylomake

Kyselylomakkeen laatimiseksi tutustuin aiemmin kohdeorganisaatiossa tehtyyn kyselyyn rekrytointiprosessin kehittämistä. Tämän kyselyn perusteella suunnittelin alustavat kysymykset, joita muokkasimme yhdessä toimeksiantajan kanssa. Valmis kyselylomake lähetettiin arvioitavaksi ja testattavaksi neljälle kohdeorganisaation henkilölle, jotka osallistuvat rekrytointeihin. Lomake testattiin huhtikuussa 2018. Kyselylomakkeen saatteeksi laadittiin saatekirje, jonka tarkoituksena oli kannustaa rekrytoijia vastaamaan kyselyyn ja selventää tutkimuksen tavoitetta. Opinnäytetyön liitteinä ovat käytetty kyselylomake ja saatekirje (liite 1 ja 2).

Valmiissa kyselylomakkeessa oli taustatietokysymyksiä, kysymyksiä rekrytointiprosessin eri vaiheisiin käytetystä ajasta ja avoimia kysymyksiä. Rekrytointiprosessin kysymykset liittyivät rekrytointien määrään, aikaisempaan kokemukseen rekrytoinnista ja kuinka paljon aikaa eri vaiheissa käytetään sekä montako henkilöä osallistui haastatteluihin. Lisäksi kysyttiin, monessako rekrytoinnissa käytettiin testausta viimeisen 12 kuukauden aikana. Kyselyssä oli myös kysymyksiä siitä, millaisena rekrytoijat pitävät rekrytointia suhteessa omaan työhönsä, ja miten omasta he omasta mielestään ovat onnistuneet rekrytoinnissa kokonaisuutena.

Osiot sisälsivät pääosin vaihtoehtoja, joissa vastaaja valitsi miten kauan käyttää aikaa rekrytoinnin eri vaiheissa. Ajat oli jaoteltu minimissään viideksi minuutiksi ja maksimissaan 120 minuutiksi tai yli. Vaihtoehdoksi oli mahdollista valita myös 0 tai ettei ole osallistunut tähän osaan ollenkaan. Vastausvaihtoehto lisättiin sen vuoksi, että kaikilla ei välttämättä ole kokemusta kaikista vaiheista rekrytointiprosessissa. Kyselyn lopussa vastaajat vielä arvioivat omaa onnistumistaan rekrytointiprosessissa ja avoimilla kysymyksillä pyrittiin vielä selvittämään rekrytoijien kokemuksia rekry-

toinnista ja siihen käytettävissä olevasta ajasta sekä minkälaista tukea tai koulutusta he toivoisivat saavansa rekrytointiin liittyen.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen pätevyyden eli validiteetin ja luotettavuuden eli reliabiliteetin perusteella. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimusmenetelmällä tai mittarilla mitataan niitä asioita, joita tutkimuksella on tarkoituskin mitata. Saatujen tuloksien pysyvyydellä tarkoitetaan reliabiliteettia. Tutkimuksen tulos on luotettava, jos tutkimuksessa käytetyllä mittarilla toistettaessa tutkimus, saadaan samansuuntaiset tulokset eikä tulos ole riippuvainen tutkimuksen suorittajasta. Näin ollen saadut tulokset eivät ole sattumanvaraisia. (Vilka 2015, 124.)

Rekrytoijille suunnatun rekrytointiprosessin ajankäyttöön liittyvän kyselyn luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, koska tutkimus mittasi sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata eli ajankäyttöä rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Esitestauksella saatiin tietoa siitä, miten kyselyä piti muuttaa toimivammaksi. Muutoksia tehtiin siten, että kysymykset eivät pakottaneet vastaamaan kaikkiin kohtiin, koska osa vastaajista ei osallistunut kaikkiin rekrytointiprosessin osioihin.

Tarkemmin tutkimuksen validiteettia olisi voinut arvioida, jos vastauksia ei olisi pyydetty anonymisti. Tällöin olisi voitu paremmin arvioida tutkimustulosten yleistettävyyttä koko organisaatiota koskeväksi. Muiden taustatietojen perusteella tutkittava joukko oli kuitenkin organisaatiota edustava.

Reliabiliteetin osoittaminen tutkimuksen suhteen toistamalla kysely, ei opinnäytetyön tekemiseen käytettävän ajan puitteissa ollut mahdollista. Reliabiliteettia voidaan kuitenkin arvioida kyselyyn vastanneiden määrän mukaan. Kysely lähetettiin noin 120 henkilölle ja vastanneita oli 73, joka mielestäni on riittävä määrä, koska kaikki kyselyn saaneista henkilöistä eivät osallistu rekrytointiprosessiin. Kokonaisajankäyttöön liittyy epätarkkuutta, koska vaihtoehtoisiksi oli annettu liukuvavälejä, kuten esimerkiksi 5-10 minuuttia.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa analysoidaan kohdeorganisaation rekrytoijien antamat vastaukset Rekrytointiprosessi -kyselyyn. Aiemmin tässä opinnäytetyössä kohdassa 4.2 on jo käsitelty henkilöstösihteerin ja kirjaamon toimistosihteerin osuudet rekrytointiprosessissa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään kerätystä aineistoista kaikki saadut vastaukset, koska niiden avulla saadaan vastaukset molempiin tutkimusongelmakysymyksiin. Tulokset on jaettu väliotsikoihin rekrytointiprosessin eri vaiheiden mukaisesti teemoitain. Lopuksi käydään läpi rekrytoijien avoimiin kysymyksiin antamat vastaukset ja heidän oma arvionsa rekrytointien onnistumisesta.

6.1 Taustatiedot

Kyselyn taustatiedoissa selvitettiin muun muassa vastaajien ikärakenne, sukupuoli ja koulutustausta. Kyselyyn vastanneista 41 % kuului ikäryhmään 50–59-vuotiaat, joka oli suurin joukko 30 vastaajaa. Pienin ikäryhmä oli alle 30-vuotiaat, joita vastanneista oli 1 %, joka lukumääränä tarkoittaa yhtä henkilöä. Vastaajista toiseksi vähiten kuului ikäryhmään 30–39 –vuotiaat (7 %). Vastaajista 25 % kuului ikäryhmään 40–49 –vuotiaat. 60-vuotiaita tai yli vastaajissa oli 26 %.

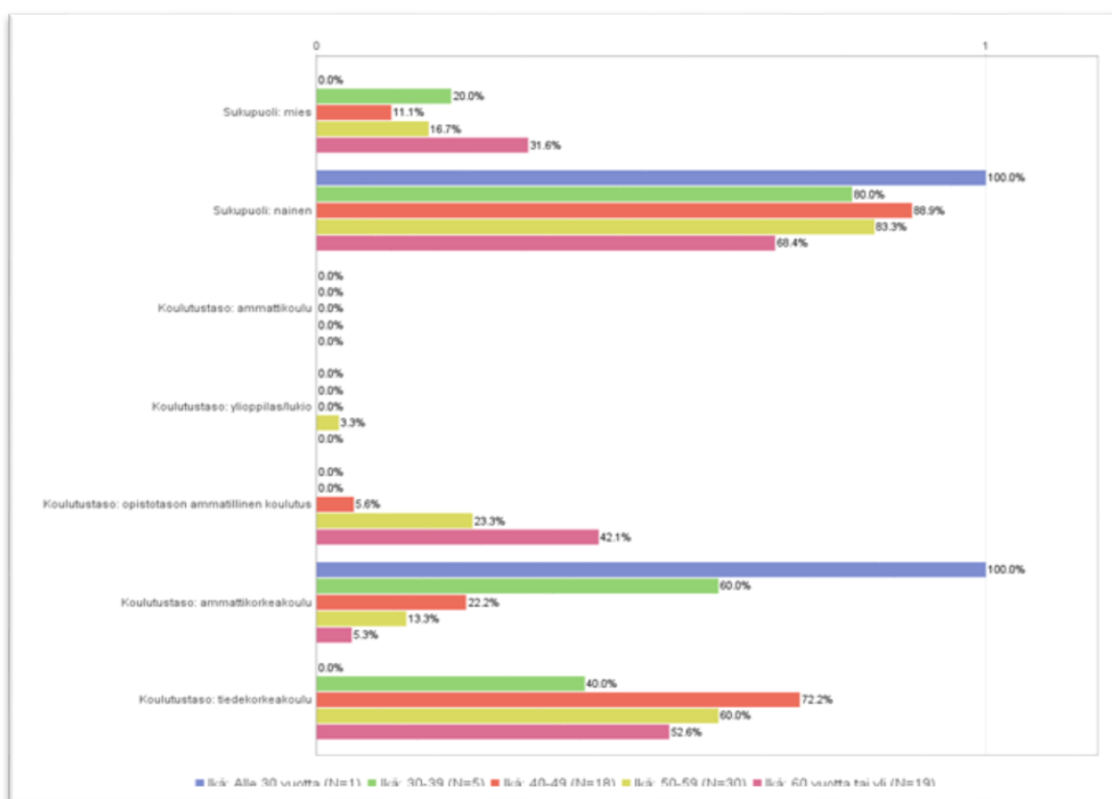
Vastanneista naisia oli hieman yli 80 % ja miehiä vähän alle 20 %. Koulutustaustaltaan vastaajista 59 % oli suorittanut tiedekorkeakoulututkinnon, ammattikorkeakoulututkinnon 18 % ja 22 % oli suorittanut opistotason ammatillisen koulutuksen. Lääkäri-, hoito- tai erityishenkilöstöön vastanneista kuului 60 % ja hallinto- tai toimistohenkilöstöön kuului 36 % vastaajista. Huoltohenkilöstöön kuului vastaajista 4 %. Nämä taustatiedot valittiin aikaisemmin tehdyn opinnäytetyön mukaisesti, koska osittain haluttiin verrata nyt saatuja vastauksia aiempaan tutkimukseen. Tutkimuksessa saatiin samansuuntaiset tulokset. Edellisessä tutkimuksessa vastaajien määrä oli pienempi kuin tässä tutkimuksessa. Taulukossa 2. kuvataan vastaajien määrä ikäryhmittäin ja taulukossa 3. vastaajien määrät sukupuolittain. Kuviosta 3. nähdään vastanneiden ikäjakauman suhde sukupuoleen ja koulutustasoon.

Taulukko 2. Vastaajien ikä

	Vastaajia	Prosentti
Alle 30 vuotta	1	1 %
30–39	5	7 %
40–49	18	25 %
50–59	30	41 %
60 vuotta tai yli	19	26 %

Taulukko3. Vastaajien sukupuoli

	Vastaajia	Prosentti
mies	14	19 %
nainen	59	81 %



Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauman suhde sukupuoleen ja koulutustasoon.

Kohdeorganisaatiossa esimiehenä oli toiminut 10 vuotta tai yli 10 vuotta 50 % vastaajista. Yli viisi vuotta mutta alle 10 vuotta esimiehenä toimineita oli 21 % vastaajista. Vastaajista 1-5 vuotta esimiehenä toimineita oli 22 % ja alle vuoden esimiehenä toimineita vastaajista oli 7 %.

Viimeisten 12 kuukauden aikana vastaajista 41 % oli osallistunut yli 10 henkilön rekrytointiin kohdeorganisaatiossa, 15 % vastaajista oli osallistunut 7-10 henkilön rekry-

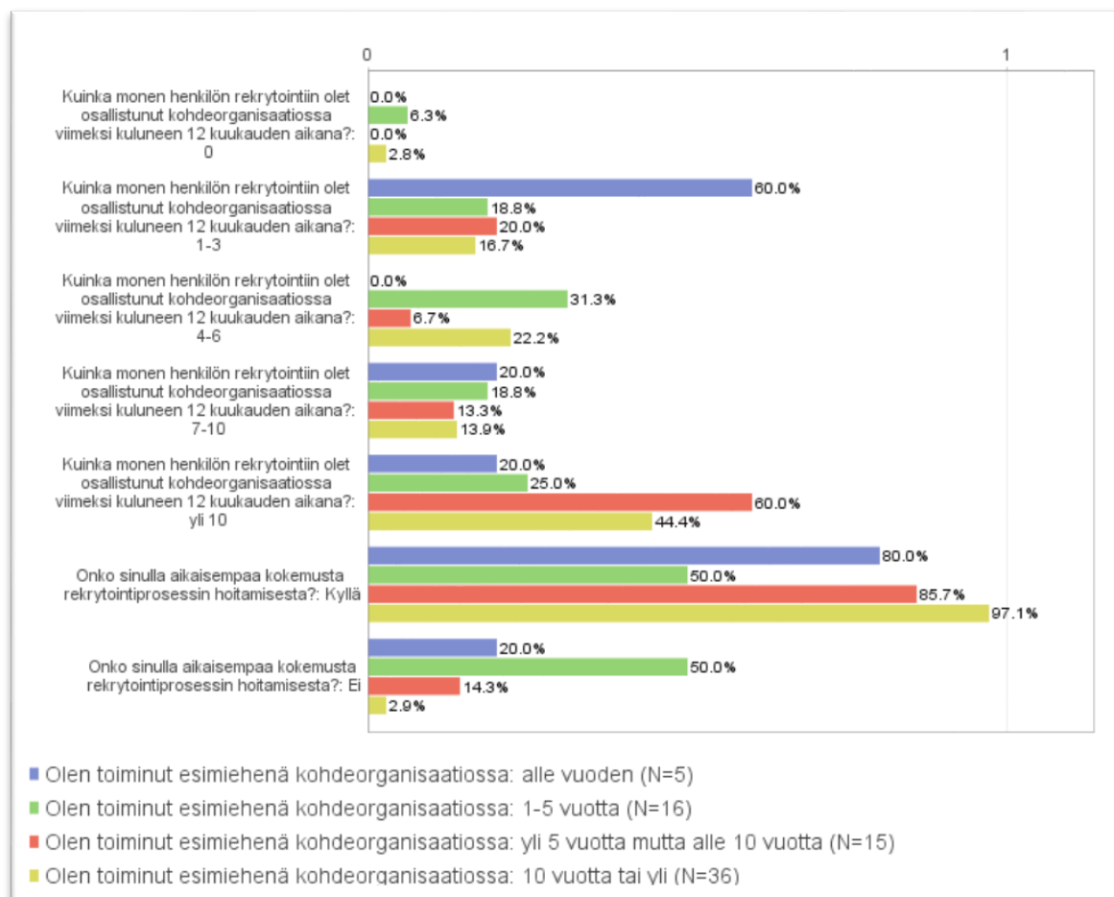
tointiin, 4-6 henkilön rekrytointiin osallistui 19 % vastaajista, 1-3 henkilön rekrytointiin oli osallistunut 22 % ja kaksi henkilöä ei ollut viimeisten 12 kuukauden aikana osallistunut rekrytointeihin ollenkaan. Vastaajista 17 % ei ollut aikaisempaa kokemusta rekrytointiprosessin hoitamisesta. Aikaisempaa kokemusta rekrytointiprosessista oli 83 % vastaajista.

Vastaajien voidaan päätellä ymmärtäneen tämän kysymyksen siten, että heillä ei ole ollut kokemusta rekrytointiprosessin hoitamisesta esimerkiksi kaksi vuotta sitten. Taulukosta 4. nähdään, moneenko rekrytointiin vastaajat ovat osallistuneet viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana.

Taulukko 4. Rekrytointeihin osallistuminen viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana

	Vastaajia	Prosentti
0	2	3 %
1-3	16	22 %
4-6	14	19 %
7-10	11	15 %
yli 10	30	41 %

Kuviossa 4. tarkastellaan esimiehenä toimimisen aikaa suhteessa rekrytointeihin osallistumiseen ja aikaisempaan kokemukseen rekrytoinneista.



Kuvio 4. Esimiehenä toimiminen ja rekrytointeihin osallistuminen kohdeorganisaatiossa.

6.2 Rekrytointitarpeen arviointi

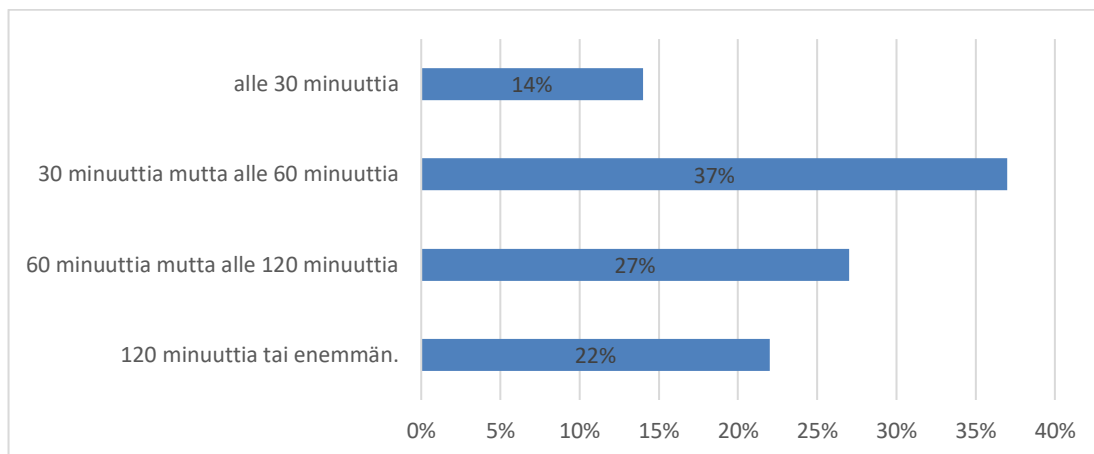
Vastaajilta kysyttiin, paljon he käyttävät aikaa rekrytointitarpeen arviointiin. Kysymys esitettiin muodossa:

Kuinka paljon käytät aikaa rekrytointitarpeen arviointiin?

Kyselyyn vastanneista esimiehistä 26 arvioi käyttävänsä rekrytointitarpeen arviointiin aikaa 30 minuuttia tai yli mutta alle 60 minuuttia. Vastanneista 19 henkilö arvioi käyttävänsä arviointiin aikaa 60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia. 120 minuuttia tai enemmän aikaa rekrytointitarpeen arviointiin käytti vastanneista 16. Alle 30 minuuttia rekrytointitarpeen arviointiin käytti 10 henkilöä.

Taulukko 5. Rekryointitarpeen arviointiin käytetty aika

	Vastaajia	Prosentti
alle 30 minuuttia	10	14 %
30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia	26	37 %
60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia	19	27 %
120 minuuttia tai enemmän.	16	23 %



Kuvio 5. Rekryointitarpeen arviointiin käytetty aika (% vastaajista)

Rekryointitarpeen arviointiin käytetyn keskimääräisen ajan perusteella saatiin sen hinnaksi 400 euroa. Keskiarvo ajankäytöstä saatiin kertomalla vastanneiden määrällä keskimääräinen aika, joka laskettiin siten, että alle 30 minuuttia laskettiin 29 minuuttina ja vaihteluvälistä 30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia laskettiin keskiarvo ja samalla tavalla toimittiin muiden vaihteluvälien kanssa. Vastausvaihtoehto 120 minuuttia tai enemmän käsiteltiin 120 minuuttina. Näistä laskettiin summa, joka jaettiin vastanneiden määrällä. Kaikissa kohdissa käytettiin samaa laskutapaa.

Hinta on laskettu käyttäen rekryointiin osallistuvien henkilöiden vuoden 2018 keskimääräistä tehdyn työn hintaa, joka saadaan otettu raportointijärjestelmästä ajanjaksoilta 1.1.–31.8.2018. Tehdyn työn hinta – raportti on luottamuksellista tietoa eikä sen vuoksi ole liitteenä tässä opinnäytetyössä. Tehdyn työn hinnassa on huomioitu myös laskennalliset sivukulut. Keskimääräinen aika 85 minuuttia saatiin laskemalla yhteen käytetty aika (100,45 tuntia) suhteutettuna se vastaajien määrään (71 vastaajaa).

6.3 Hakuilmoitukset, ilmoituskanavat sekä hakemuksien käsittely

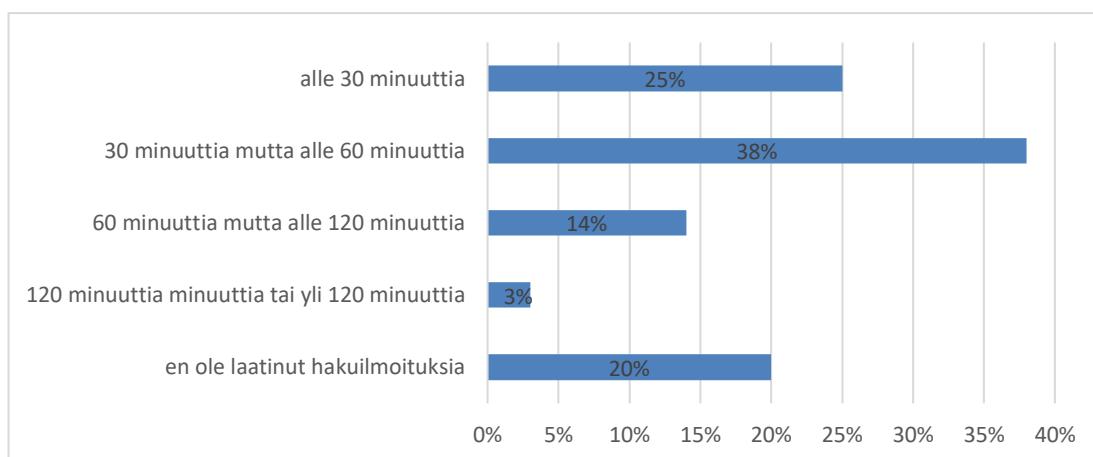
Vastaajilta kysyttiin hakuilmoituksen valmisteluun/laatimiseen käytettävää aikaa. Kysymys esitettiin muodossa:

Hakuilmoituksen valmisteluun/laatimiseen käyttämäsi aika?

Vastaajista hakuilmoituksen valmisteluun/laatimiseen käytti alle 30 minuuttia aikaa kyselyyn vastanneista 18 henkilöä. Vastanneista käytti aikaa 30 minuuttia tai yli mutta alle 60 minuuttia suurin osa eli 28 vastaajaa. Vastaajista 10 ilmoitti käyttävänsä aikaa 60 minuuttia tai yli mutta alle 120 minuuttia. Kaksi vastanneista käytti aikaa 120 minuuttia tai enemmän hakuilmoituksen valmisteluun/laatimiseen. Vastaajista viidesosa ei laatinut itse hakuilmoituksia lainkaan. Taulukossa 6 on kuvattuna vastaajien määrät kunkin vaihtoehdon kohdalla sekä vastaajien määrät prosentteina. Alla olevassa kuviossa 6 on kuvattu ajankäyttö hakuilmoituksen valmisteluun/laatimiseen käytetty aika prosentteina.

Taulukko 6. Hakuilmoituksen valmisteluun/laatimiseen käytetty aika

	Vastaajia	Prosentti
alle 30 minuuttia	18	25 %
30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia	28	38 %
60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia	10	14 %
120 minuuttia tai yli 120 minuuttia	2	3 %
en ole laatinut hakuilmoituksia	15	21 %



Kuvio 6. Hakuilmoituksen valmisteluun/laatimiseen käytetty aika.

Hakuilmoituksen valmisteluun/laatumiseen esimiehet käyttivät aikaa keskimäärin 48 minuuttia, jonka hinnaksi saatiin esimiesten keskimääräistä palkkaa käyttäen 226 €. Laskennassa huomioitiin vain ne henkilöt, jotka osallistuivat tähän rekrytointiprosessin osaan (58 vastaajaa).

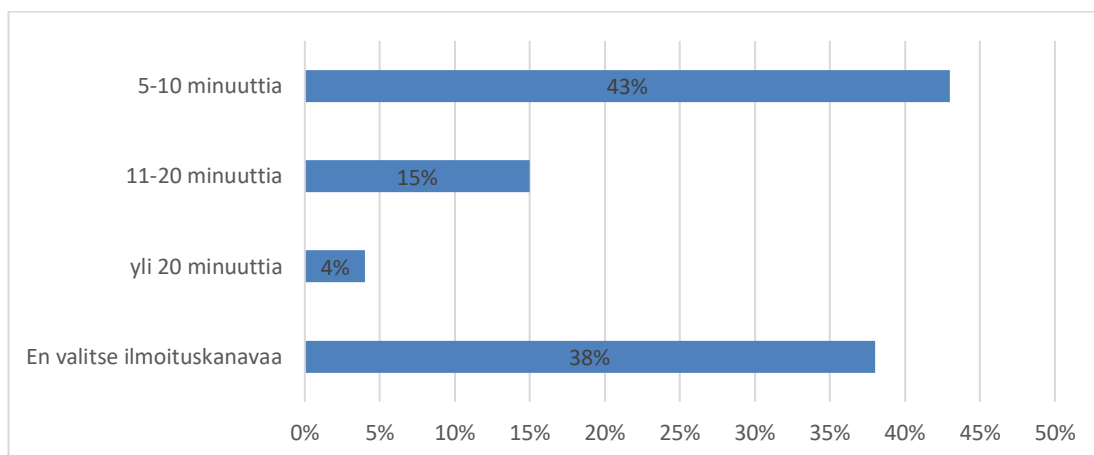
Vastaajilta kysyttiin ilmoituskanavan valintaan käytetystä ajasta. Kysymys esitettiin muodossa:

Ilmoituskanavan valintaan käyttämäsi aika

Vastanneista 28 henkilöä ei valinnut ilmoituskanavaa itse ollenkaan. Vastanneista 31 käytti ilmoituskanavan valintaan aikaa 5-10 minuuttia. 11-20 minuuttia aikaa käytti 11 henkilöä vastanneista. Kolmella henkilöllä meni heidän oman arvionsa mukaan yli 20 minuuttia aikaa valita ilmoituskanava. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 73 henkilöä. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Ilmoituskanavan valintaan käytetty aika

	Vastaajia	Prosentti
5-10 minuuttia	31	42 %
11-20 minuuttia	11	15 %
yli 20 minuuttia	3	4 %
En valitse ilmoituskanavaa	28	38 %



Kuvio 7. Ilmoituskanavan valintaan käytetty aika.

Ilmoituskanavan valintaan käytetyn keskimääräisen ajan 10–13 minuuttia perusteella tämän osan hinnaksi saatiin 45–60 €. Keskimääräinen aika laskettiin tässä kohdassa siten, että vaihtoehto 5-10 minuuttia laskettiin kaavalla $((5+9) / 2 / 60) \times$ vastaajien lukumäärä = keskimäärin käytetty aika. Kaikkien vaihtoehtojen keskiarvo laskettiin samalla tavalla ja ne laskettiin yhteen ja jaettiin vastaajien määrällä. Hinta saatiin kertomalla saatu keskimääräinen aika vastaajien palkkojen keskiarvolla.

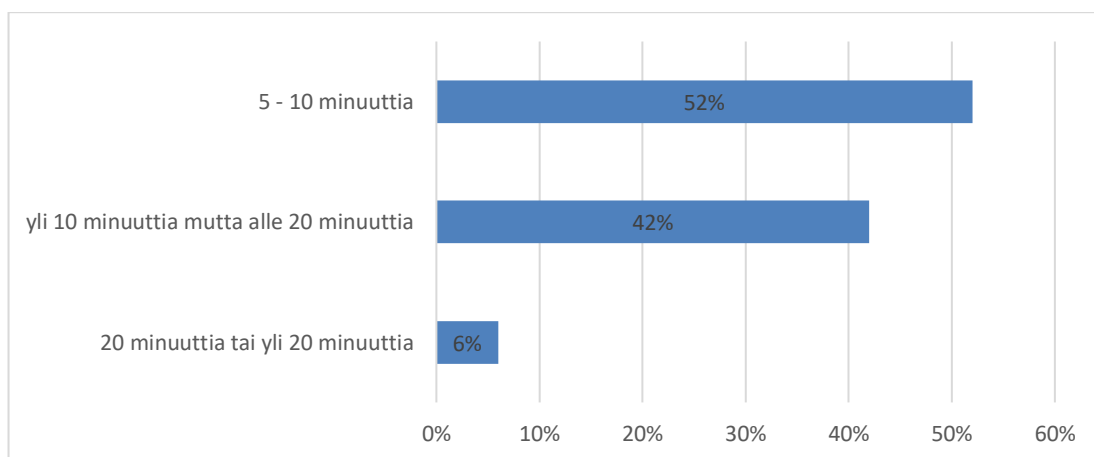
Vastaajilta kysyttiin yhden hakemuksen lukemiseen käytettyä aikaa. Kysymys esitettiin seuraavassa muodossa:

Yhden hakemuksen lukemiseen käyttämäsi aika

Kysymykseen vastasi yhteensä 71 vastaajaa. Vastanneista hieman yli puolet eli 37 henkilöä käytti 5-10 minuuttia aikaa yhden hakemuksen lukemiseen. Yli 10 minuuttia mutta alle 20 minuuttia aikaa käytti 42 % vastaajista, joka on henkilöinä 30. Vain neljä vastaajaa käytti 20 minuuttia tai yli aikaa yhden hakemuksen lukemiseen. (Taulukko 8 ja kuvio 8.)

Taulukko 8. Yhden hakemuksen lukemiseen käytetty aika

	Vastaajia	Prosentti
5 - 10 minuuttia	37	52 %
yli 10 minuuttia mutta alle 20 minuuttia	30	42 %
20 minuuttia tai yli 20 minuuttia	4	6 %



Kuvio 8. Yhden hakemuksen lukemiseen käytetty aika.

Yhden hakemukseen keskimäärin käytetty aika oli 15 minuuttia ja sen hinnaksi saatiin 71 €.

6.4 Haastatteluihin käytetty aika

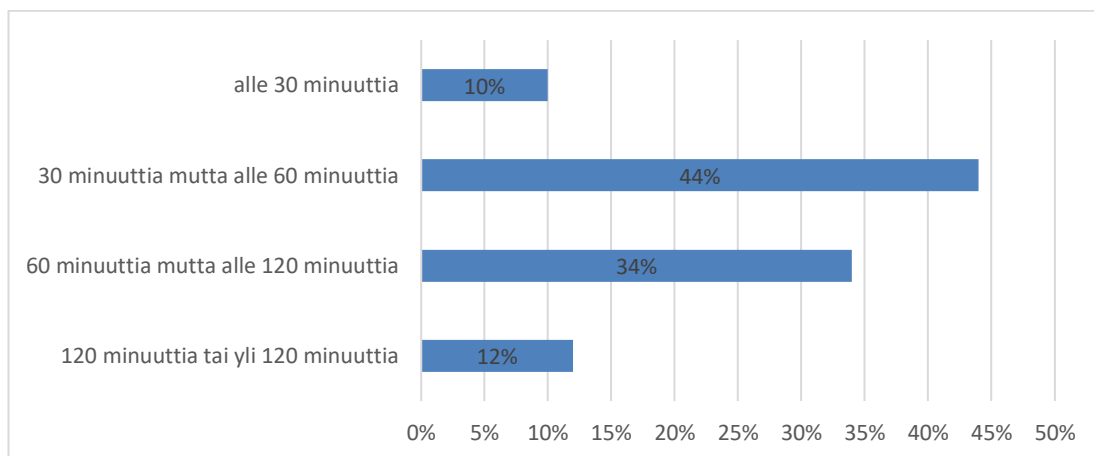
Vastaajilta kysyttiin haastatteluihin kutsuttavien henkilöiden valintaan käytettyä aikaa avoimen toimen tai viran kohdalla. Kysymys esitettiin muodossa:

Haastatteluun kutsuttavien henkilöiden valintaan käyttämäsi aika / avoin toimi tai virka

Kysymykseen vastasi kyselyyn osallistuneista 70 henkilöä. Vastaajista 10 % käytti alle 30 minuuttia aikaa haastatteluun kutsuttavien valintaan. Vastaajista 31 käytti aikaa 30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia haastatteluihin kutsuttavien valintaan, joka on vastaajista 44 %. Vastanneista 60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia käytti 24 henkilöä, joka on prosentteina 34 % ja 120 minuuttia tai yli käytti 12 %. (Taulukko 9 ja kuvio 9.)

Taulukko 9. Haastatteluun kutsuttavien henkilöiden valintaan käytetty aika

	Vastaajia	Prosentti
alle 30 minuuttia	7	10 %
30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia	31	44 %
60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia	24	34 %
120 minuuttia tai yli 120 minuuttia	8	11 %



Kuvio 9. Haastatteluun kutsuttavien henkilöiden valintaan käytetty aika.

Haastatteluun kutsuttavien henkilöiden valintaan rekrytointiprosessiin osallistuvat esimiehet käyttivät aikaa keskimäärin 83 minuuttia ja sen keskimääräiseksi hinnaksi saatiin 390 €.

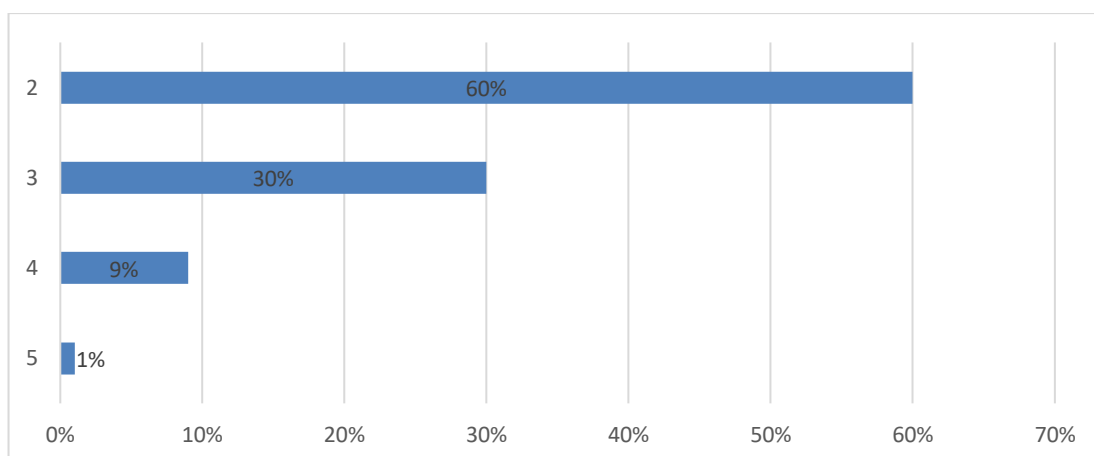
Seuraavana kysyttiin, montako haastattelijaa osallistuu työhaastatteluun. Kysymys esitettiin seuraavasti:

Kuinka monta haastattelijaa on yleensä mukana työhaastattelussa?

Tähän kysymykseen vastasi 70 henkilöä. Vastausten perusteella 60 % haastatteluista osallistuu kaksi haastattelijaa. Kolme haastattelijaa on vastaajien mukaan ollut mukana 30 % haastatteluista. Neljä haastattelijaa on ollut mukana 9 % haastatteluista. Yhdessä haastattelussa on ollut mukana viisi haastattelijaa. (Taulukko 10 ja kuvio 10.)

Taulukko 10. Haastattelijoiden määrä

	Vastaajia	Prosentti
2	42	60 %
3	21	30 %
4	6	9 %
5	1	1 %



Kuvio 10. Haastattelijoiden määrä työhaastattelussa.

Haastatteluihin osallistuu yleensä kaksi henkilöä, joiden keskimääräinen palkka on tunnilta pyöristettynä tasalukuun yhteensä 141 €. Jos haastatteluihin osallistuisi kolme henkilöä, hinta olisi 212 €/tunti. Neljän haastattelijan osallistuessa tuntihinta olisi 283 euroa ja viittä haastattelijaa käytettäessä tuntihinta olisi 353 euroa tämän vuoden tehdyn työn hinnoilla laskettuna.

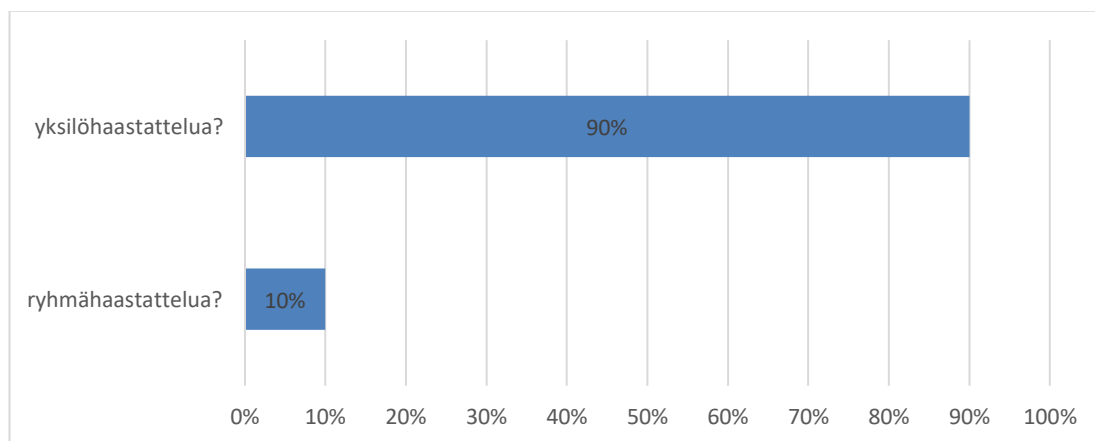
Kyselyssä kysyttiin haastattelumenetelmistä, jota vastaaja enemmän käyttää. Kysymys esitettiin muodossa:

*Käytätkö haastattelumenetelmänä enemmän yksilöhaastattelua?
ryhmähaastattelua?*

Tähän kysymykseen vastasi 72 vastaajaa. Vastaajista 90 % käytti enemmän yksilöhaastattelua ja loput 10 % ryhmähaastattelua. (Taulukko 11 ja kuvio 11.)

Taulukko 11. Haastattelumenetelmä

	Vastaajia	Prosentti
yksilöhaastattelua?	65	90 %
ryhmähaastattelua?	7	10 %



Kuvio 11. Haastattelumenetelmä (käyttäjät %)

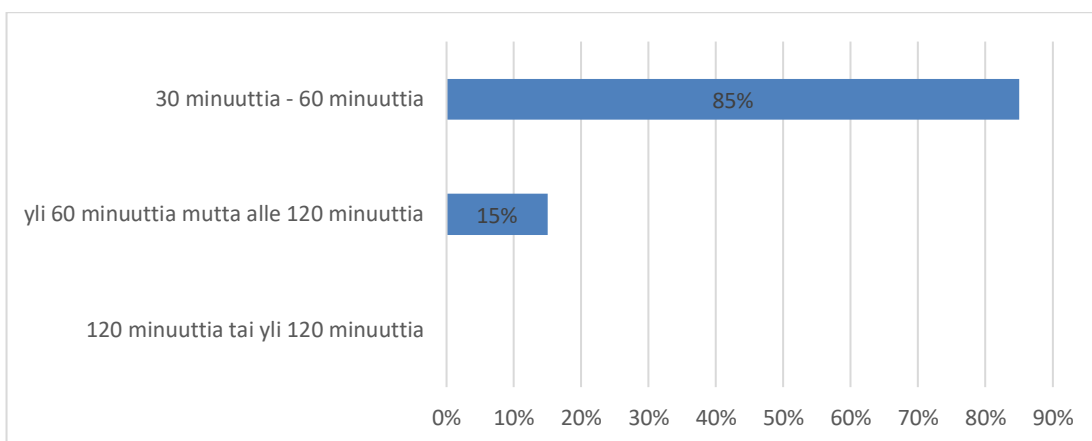
Vastaajilta kysyttiin myös yhteen yksilöhaastatteluun käytettyä aikaa. Kysymys esitettiin muodossa:

Yhteen yksilöhaastatteluun käytetty aika

Yksilöhaastatteluun vastanneista käytti 85 % aikaa 30-60 minuuttia. Yli 60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia käytti 15 %. Kukaan ei käyttänyt aikaa 120 minuuttia tai yli. Yksilöhaastatteluihin vastaajat käyttivät keskimäärin 67 minuuttia. (Taulukko 12 ja kuvio 12.)

Taulukko 12. Yksilöhaastatteluun käytetty aika

	Vastaajia	Prosentti
30 minuuttia - 60 minuuttia	61	85 %
yli 60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia	11	15 %
120 minuuttia tai yli 120 minuuttia	0	0 %



Kuvio 12. Yksilöhaastatteluun käytetty aika (% vastaajista)

Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka monta kertaa viimeisen 12 kuukauden aikana he ovat käyttäneet kahta tai useampaa haastattelukierrosta mukaan lukien uusintahaastattelut saman haun kohdalla. Kysymys esitettiin muodossa:

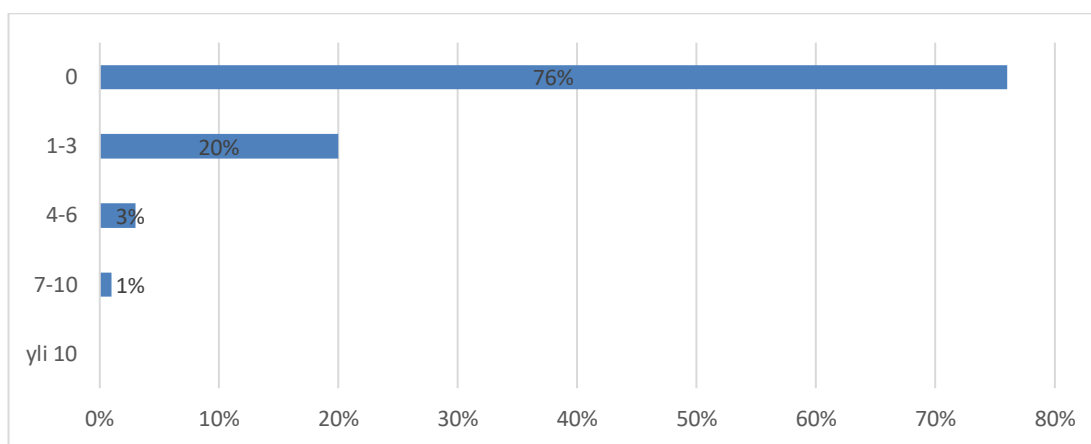
Kuinka monta kertaa olet viimeisen 12 kuukauden aikana käyttänyt kahta tai useampaa haastattelukierrosta (uusintahaastattelut saman haun kohdalla)?

Haastattelukierroksien käyttämisestä kartoittavaan kysymykseen vastasi yhteensä 71 vastaajaa. Heistä 76 % vastasi käyttäneensä ainoastaan yhden haastattelukierroksen. 1-3 kertaa vastaajista 20 % oli käyttänyt kaksi tai useamman haastattelukierroksen

viimeisen 12 kuukauden aikana. 4-6 kertaa vastasi 3 % käyttäneensä useamman haastattelukierroksen kuin yhden. (Taulukko 13 ja kuvio 13.

Taulukko 13. Haastattelukierroksien käyttäminen

	Vastaajia	Prosentti
0	54	76 %
1-3	14	20 %
4-6	2	3 %
7-10	1	1 %
yli 10	0	0 %



Kuvio 13. Useamman haastattelukierroksen käyttäminen (% vastaajista)

Vastaajilta kysyttiin arviota keskimääräisestä ajasta, joka kuluu yhden virka- tai toimihaun kohdalla haastatteluihin huomioiden kaikki haastattelukierrokset. Kysymys esitettiin muodossa:

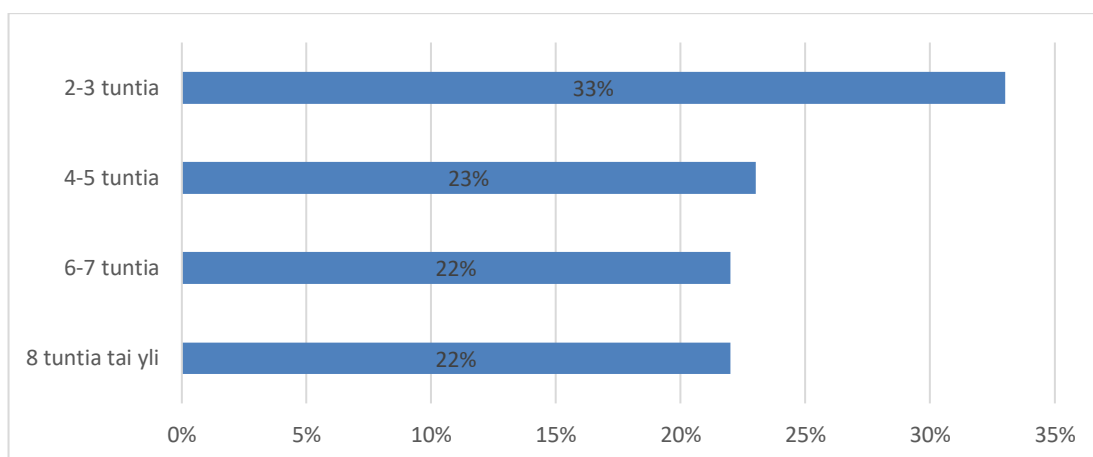
Haastatteluihin kuluva aika keskimäärin yhden virka- tai toimihaun kohdalla (sisältää kaikki haastattelukierrokset)

Vastaajat arvioivat käyttävänsä haastatteluihin aikaa yhteensä 5 tuntia 25 minuuttia. Arvioinnissa on huomioitu kaikki haastattelukierrokset. Haastatteluihin kohdeorganisaatiossa kutsutaan yleensä 3-5 henkilöä. Kyselyn vastauksien perusteella haastatteluille tulee hinnaksi 1 532 € yhden haastattelijan työn hinta huomioituna. Tämä kustannus kasvaa samassa suhteessa haastattelijoiden määrän kanssa. Halvimmillaan haastatteluiden kustannus on 3 064 euroa, kun haastatteluun osallistuu kaksi henki-

lää. Kalleimmillaan sen hinta on 7 660 euroa, jolloin haastattelutilanteessa on paikalla viisi haastattelijaa. (Taulukko 14 ja kuvio 14.)

Taulukko 14. Haastatteluihin kuluva aika keskimäärin

	Vastaajia	Prosentti
2-3 tuntia	23	33 %
4-5 tuntia	16	23 %
6-7 tuntia	15	22 %
8 tuntia tai yli	15	22 %



Kuvio 14. Haastatteluihin kuluva aika (% vastaajista)

Vastaajilta kysyttiin, kuinka monessa rekrytoinnissa he ovat käyttäneet testausta. Kysymys esitettiin muodossa:

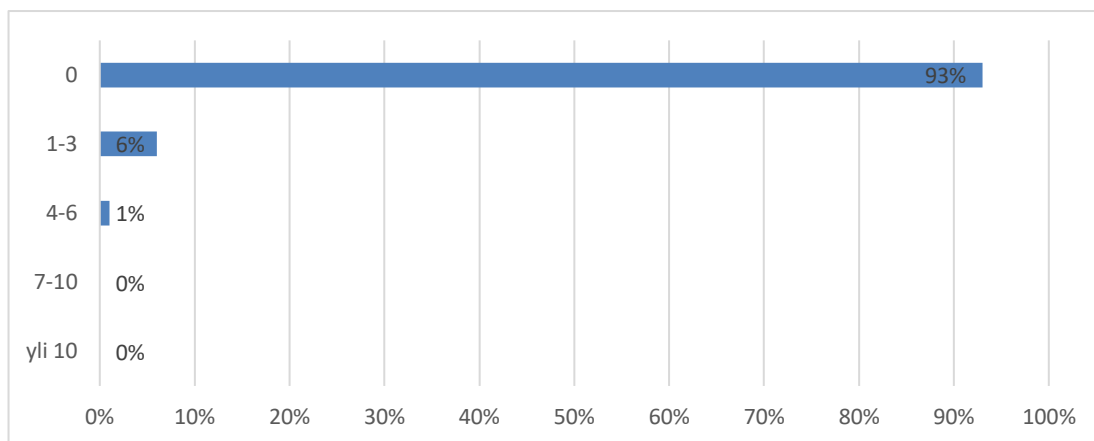
Monessa rekrytoinnissa olet käyttänyt testausta viimeksi kuluneen 12 kk aikana? (sisältää sisäiset ja ulkoiset testaukset)

Kyselyssä 72 vastaajasta 93 % ilmoitti, ettei ole käyttänyt testausta rekrytoinneissaan viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana. 6 % vastaajista oli käyttänyt 1-3 kertaa testausta ja 1 % vastaajista oli käyttänyt testausta 4-6 kertaa kuluneen 12 kuukauden aikana. Edellä mainituista testauksista 93 % oli kohdeorganisaation tekemiä henkilöarviointeja. (Taulukko 15 ja kuvio 15.)

Taulukko 15. Testauksen käyttäminen rekrytoinneissa

	Vastaajia	Prosentti
0	67	93 %

1-3	4	6 %
4-6	1	1 %
7-10	0	0 %
yli 10	0	0 %

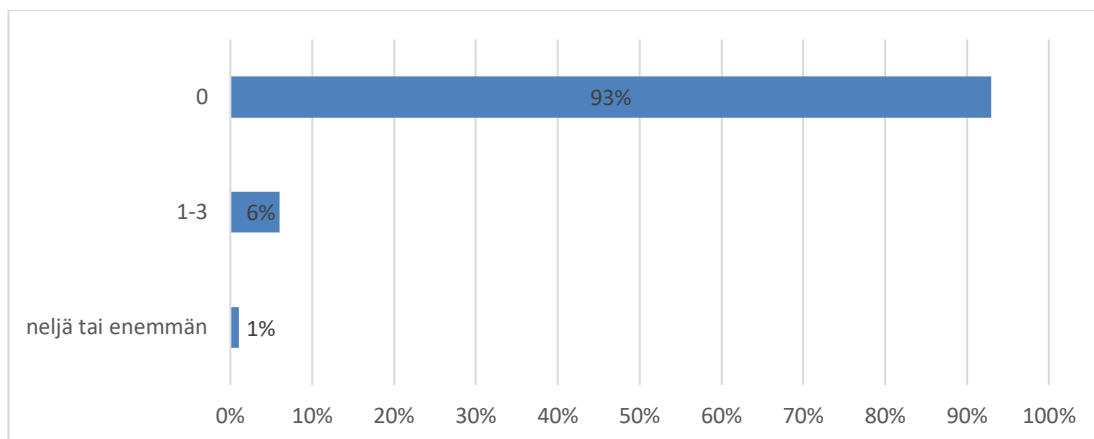


Kuvio 15. Testauksen käyttäminen (% vastaajista)

Ulkopuolista palveluntarjoajaa käytti yksi henkilö edellä mainituissa testauksissa neljä kertaa tai useammin. Neljä henkilöä käytti 1-3 kertaa ulkopuolista testausta. Ulkopuolisen palveluntarjoajan soveltuvuusarviointi maksaa 700 euroa / henkilö verotto-
mana hintana ilmoitettuna ja henkilöarviointi 200 euroa / henkilö, jonka lisäksi laaditusta tehtäväkuvasta veloitetaan 200 euroa. (Taulukko 16 ja kuvio 16.)

Taulukko 16. Ulkopuolisen palveluntuottajan käyttäminen testauksissa

	Vastaajia	Prosentti
0	62	93 %
1-3	4	6 %
neljä tai enemmän	1	1 %



Kuvio 16. Ulkopuolisen palveluntarjoajan henkilöarvioinnit (% vastaajaa)

6.5 Valintapäätökset

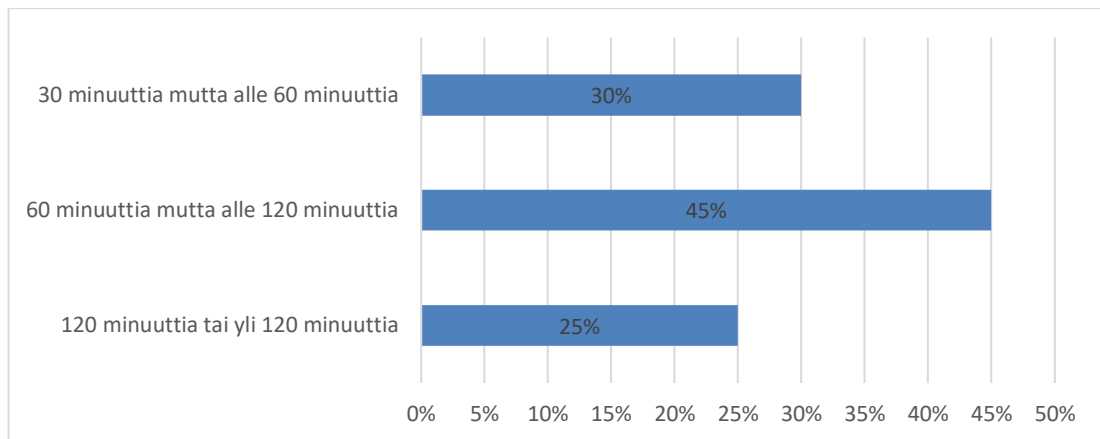
Vastaajilta kysyttiin, paljonko aikaa valintapäätöksen tekemiseen kuluu aikaa. Kysymys esitettiin muodossa:

Arvioi, kuinka paljon valintapäätöksen tekemiseen kuluu aikaa sisältää haastatelluille soittoihin kuluva aika

Vastaajia oli yhteensä 71. 60 minuuttia tai yli mutta alle 120 minuuttia aikaansa käytti vastaajista 45 %. 30 minuuttia tai yli mutta alle 60 minuuttia käytti 30 % vastanneista. 25 % vastaajista käytti aikaa 120 minuuttia tai yli. (Taulukko 17 ja kuvio 17.)

Taulukko 17. Valintapäätöksen tekemiseen käytetty aika

	Vastaajia	Prosentti
30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia	21	30 %
60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia	32	45 %
120 minuuttia tai yli 120 minuuttia	18	25 %



Kuvio 17. Valintapäätöksen tekeminen (% vastaajista)

Kyselyssä kartoitettiin myös vastaajien arvioita yhden hakuprosessin kestosta. Kysymys esitettiin muodossa:

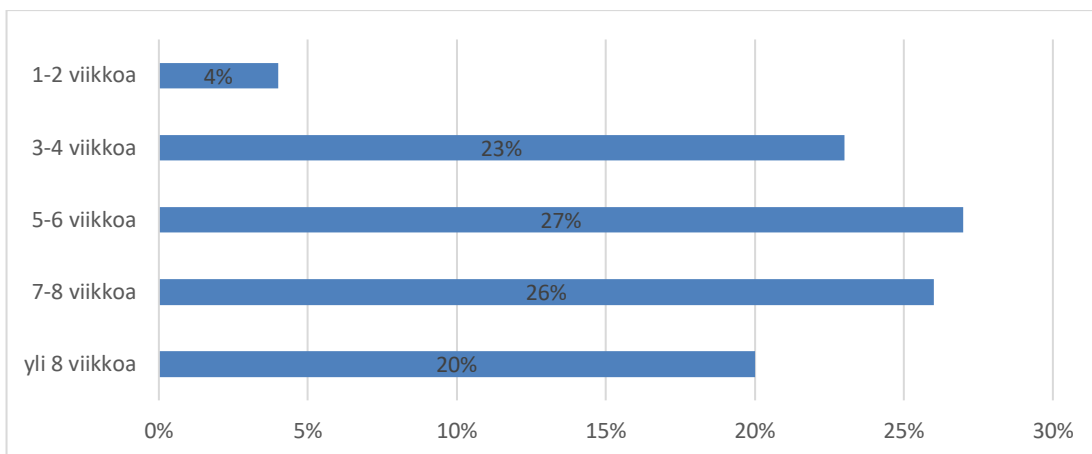
Arvioi, kuinka pitkään yksi hakuprosessi keskimäärin kestää (rekryointitarpeen havaitsemisesta työsopimuksen kirjoittamiseen)

Kokonaisuudessaan hakuprosessin läpiviemiseen vastauksien perusteella kuluu aikaa yhteensä 3-8 viikkoa. Viidesosa arvio, että hakuprosessiin kuluu kokonaisuudessaan yli 8 viikkoa. (Taulukko 18.) Vain 4 % oli sitä mieltä, että hakuprosessi kestää 1-2 viikkoa (Kuvio 18).

Hinnaksi valintapäätöksen tekemiseen sisältäen soitot haastatteluihin osallistuneille hakijoille saatiin 471 euroa, kun siihen käytettiin keskimäärin aikaa 100 minuuttia.

Taulukko 18. Hakuprosessin keskimääräinen kesto

	Vastaajia	Prosentti
1-2 viikkoa	3	4 %
3-4 viikkoa	16	23 %
5-6 viikkoa	19	27 %
7-8 viikkoa	18	26 %
yli 8 viikkoa	14	20 %

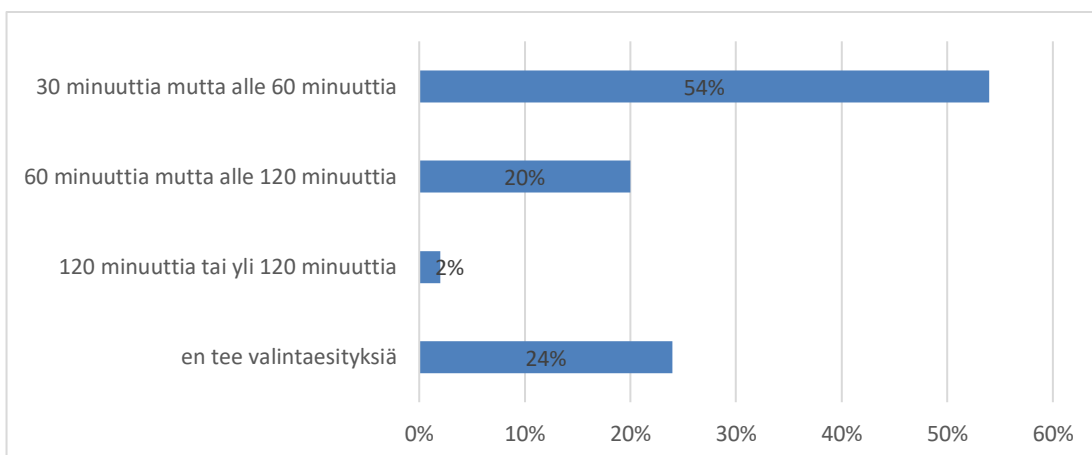


Kuvio 18. Hakuprosessin keskimääräinen kesto (% vastaajista)

Kysymykseen valintaesityksen tekemiseen kuluvasta ajasta vastasi 70 henkilöä. Heistä 54 % käytti aikaa valintaesityksen tekemiseen 30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia. 20 % käytti aikaa 60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia. Vain 2 % käytti valintaesityksen tekemiseen aikaa 120 minuuttia tai enemmän. Vastaajista 24 % ei tehnyt valintaesityksiä ollenkaan. Tästä voidaan päätellä näiden vastaajien olevan henkilöitä, jotka eivät itse toimi yksikössään esimiehenä mutta toimivat mahdollisesti varahenkilönä esimiehelle. Kohdeorganisaatiossa esimies tekee valintaesityksen päättäjälle. (Taulukko 19 ja kuvio 19.)

Taulukko 19. Valintaesityksen tekemiseen kuluva aika

	Vastaajia	Prosentti
30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia	38	54 %
60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia	14	20 %
120 minuuttia tai yli 120 minuuttia	1	1 %
en tee valintaesityksiä	17	24 %



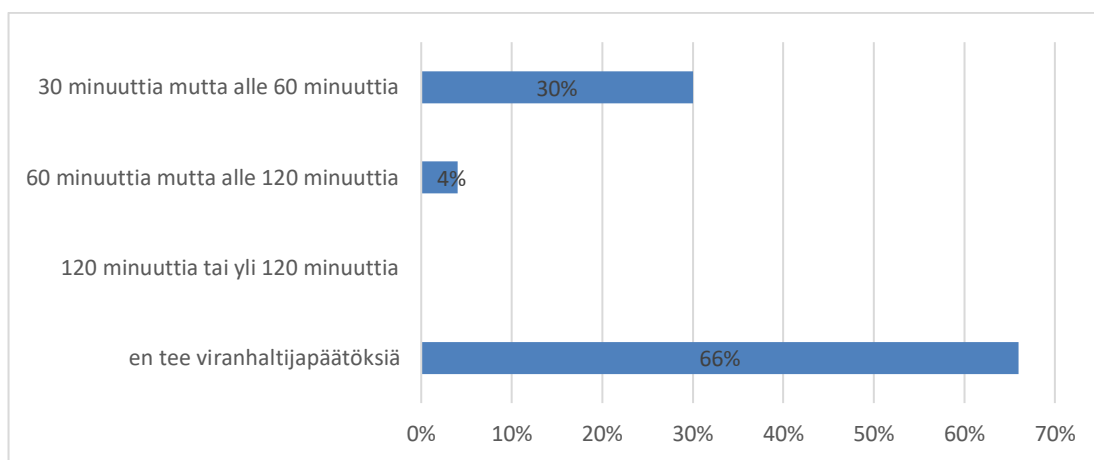
Kuvio 19. Valintaesityksen tekemiseen kuluva aika.

Valintaesityksen tekemiseen kuluvan ajan perusteella sen hinnaksi saatiin 357 euroa, kun aikaa siihen käytettiin 76 minuuttia keskimäärin.

Viranhaltijapäätöksen tekemistä koskevaan kysymykseen vastasi 70 henkilöä (Taulukko 20). Vastanneista 66 % ilmoitti, ettei tee viranhaltijapäätöksiä. Viranhaltijapäätöksen tekemiseen aikaa 30 minuuttia tai yli mutta alle 60 minuuttia vastaajista käytti 30 %. 60 minuuttia tai yli mutta alle 120 minuuttia käytti vastanneista 4 %. (Kuvio 20.)

Taulukko 20. Viranhaltijapäätöksen tekemiseen kuluva aika

	Vastaajia	Prosentti
30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia	21	30 %
60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia	3	4 %
120 minuuttia tai yli 120 minuuttia	0	%
en tee viranhaltijapäätöksiä	46	66 %



Kuvio 20. Viranhaltijapäätöksen tekemiseen kuluva aika

Viranhaltijapäätöksen tekemisen hinnaksi saatiin keskimäärin 312 euroa ajankäytön oltua noin 66 minuuttia. Kyselyyn vastasi 24 päättävässä asemassa olevaa esimiestä.

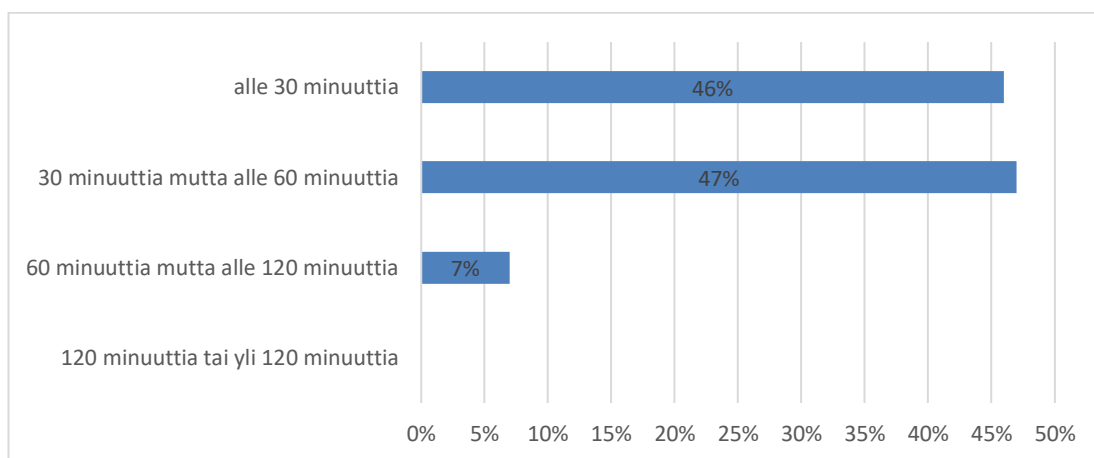
6.6 Työsopimus ja virkamääräys

Vaikka työsopimuksen ja virkamääräyksen laatiminen kuuluukin erilliseen työsopimusprosessiin, päätin ottaa tämän kysymyksen myös rekrytointiprosessin kustannuksien tutkinnassa huomioon. Tämä osio liittyy kohdeorganisaation rekrytointiprosessissa kuvattuun viimeiseen osaan, jossa tarkistetaan hakijan sopivuuden tämän ensimmäisenä työpäivänä.

Kysymykseen vastasi 59 henkilöä. Vastanneista 27 käytti aikaa alle 30 minuuttia työsopimuksen/virkamääräyksen laatimiseen sekä työsopimuksen/virkamääräyksen allekirjoitustilanteeseen, jossa käydään läpi tehtäväkuvausta, vaatimuksia yms. läpi. Vastaaajista 28 käytti aikaa 30 minuuttia tai yli mutta alle 60 minuuttia. Kysymykseen vastanneista neljä henkilöä käytti 60 minuuttia tai yli mutta alle 120 minuuttia aikaa työsopimuksen tai virkamääräyksen laatimiseen ja allekirjoittamiseen. (Taulukko 21.)

Taulukko 21. Työsopimuksen/virkamääräyksen laatimiseen käytetty aika

	Vastaajia	Prosentti
alle 30 minuuttia	27	46 %
30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia	28	47 %
60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia	4	7 %
120 minuuttia tai yli 120 minuuttia	0	%



Kuvio 21. Työsopimuksen ja virkamääräyksen laatimiseen ja allekirjoitustilanteeseen käytetty aika (% vastaajista)

Näiden vastausten perusteella tämän osion hinnaksi saatiin 230 euroa keskimääräisesti käytetyn ajan ollessa 50 minuuttia.

6.7 Rekrytoinnin yleisarviointi

Vastaaajilta kysyttiin, minkälaista rekrytointi heidän mielestään on. Kysymys esitettiin muodossa:

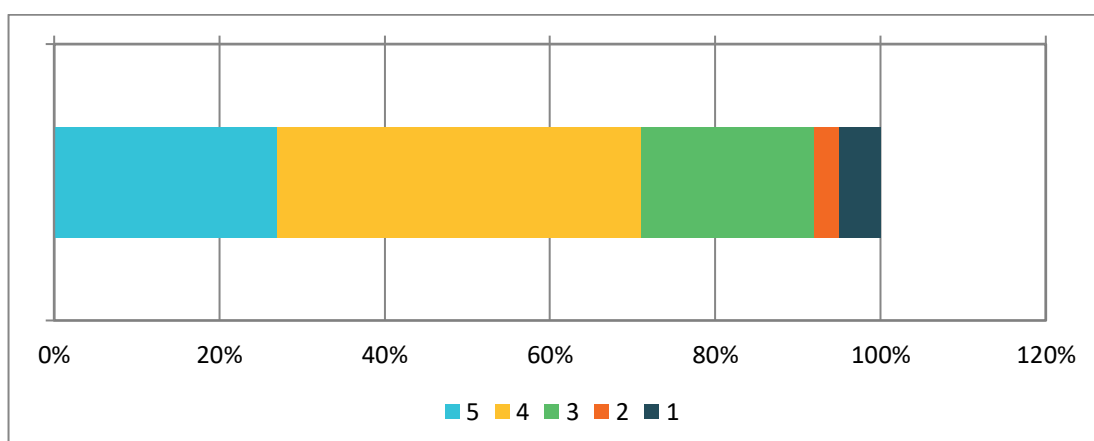
Rekrytointi on mielestäni

vähän työllistävää 12345 paljon työllistävää

Taulukosta 22 nähdään, että rekrytointi on vastaajien mielestä paljon työllistävää mediaanin ollessa 4 asteikon oltua 1-5. Vähän työllistävää kuvattiin numerolla 1 ja paljon työllistävää numerolla 5.

Taulukko 22. Rekrytointi on mielestäni (vähän työllistävää – paljon työllistävää)

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Vähän työllistävää	4	2	15	31	19	Paljon työllistävää	71	3,83	4
	5,63 %	2,82 %	21,13 %	43,66 %	26,76 %				
Yhteensä	4	2	15	31	19		71	3,83	4



Kuvio 22. Rekrytoinnin työllistävyys (% vastaajista)

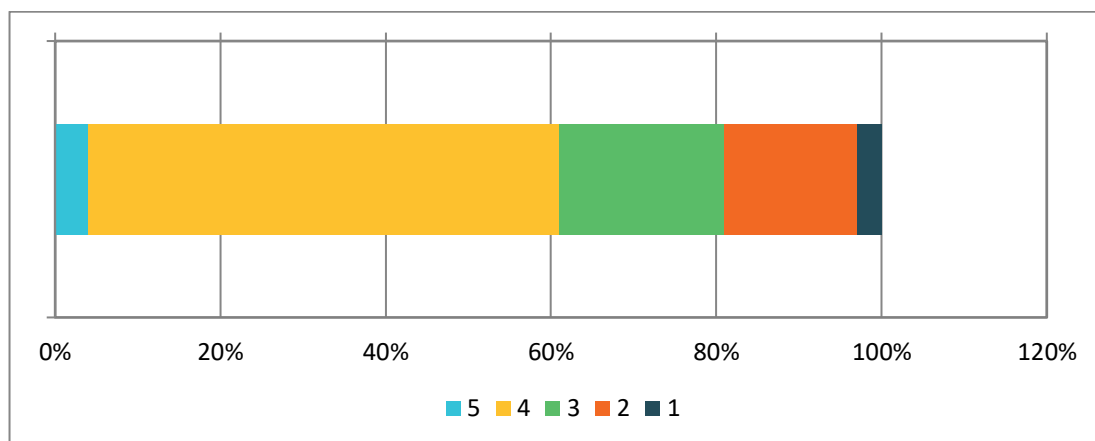
Seuraavalla kysymyksellä selvitettiin sitä, miten rekrytointiin osallistuvat kokevat soveltuvan henkilön löytämisen. Kysymys esitettiin muodossa:

Soveltuvan henkilön löytäminen on helppoa 12345 vaikeaa

Mediaaniksi saatiin 4 asteikon ollessa saman 1-5, jossa numerolla yksi kuvattiin soveltuvan henkilön löytymisen olevan helppoa ja numerolla viisi sen kuvattiin olevan vaikeaa (Taulukko 23).

Taulukko 23. Soveltuvan henkilön löytäminen

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Helppoa	2	11	14	39	3	Vaikeaa	69	3,43	4
	2,9 %	15,94 %	20,29 %	56,52 %	4,35 %				
Yhteensä	2	11	14	39	3		69	3,43	4



Kuvio 23. Soveltuvan henkilön löytäminen (vastaajat %)

Vastaajilta kysyttiin, miten he omasta mielestään ovat onnistuneet rekrytointiprosessissa. Kysymys esitettiin muodossa:

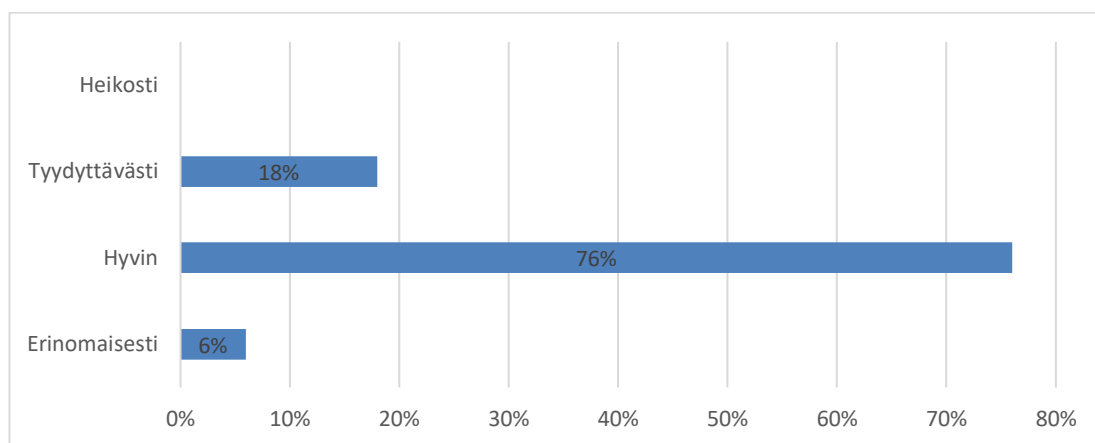
Kuinka hyvin ole omasta mielestäsi onnistunut rekrytointiprosessissa kokonaisuutena?

Rekrytointiprosessissa arvioi 76 % onnistuneensa hyvin. Ainoastaan 6 % oli sitä mieltä, että onnistui rekrytointiprosessissa kokonaisuutena erittäin hyvin. Arviointiasteikkona tässä kysymyksessä käytettiin määreitä heikosti, tyydyttävästi, hyvin ja

erinomaisesti. Kukaan ei vastannut onnistuneensa heikosti. Tähän kysymykseen vastasi 71 rekrytointiprosessiin osallistujaa. (Taulukko 24.)

Taulukko 24. Rekrytointiprosessissa onnistuminen

	Vastaajia	Prosentti
Heikosti	0	0 %
Tyydyttävästi	13	18 %
Hyvin	54	76 %
Erinomaisesti	4	6 %



Kuvio 24. Onnistuminen rekrytointiprosessissa (% vastaajista)

Kyselyn vastaajilta kysyttiin, miten he ovat onnistuneet rekrytoimaan sopivia työntekijöitä. Kysymys esitettiin muodossa:

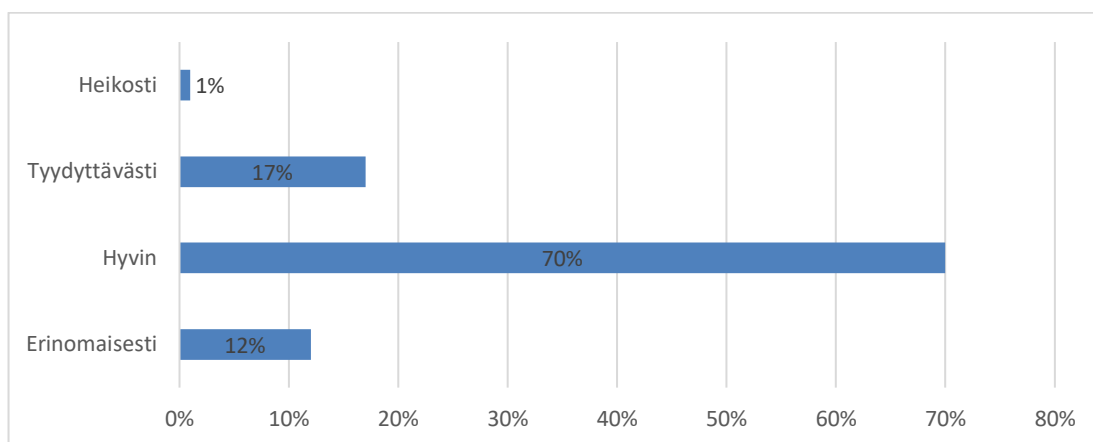
Kuinka hyvin olet onnistunut rekrytoimaan sopivia työntekijöitä?

Vastaajista 70 % ilmoitti onnistuneensa rekrytoimaan sopivia työntekijöitä hyvin. Vain 1 % ilmoitti onnistuneensa heikosti sopivien työntekijöiden rekrytoinnissa. Tulos on hyvä verrattuna kysymykseen soveltuvan henkilön löytämiseen, joka koettiin tutkimuksen mukaan vaikeaksi. Rekrytointiprosessin on keskeyttänyt 54 % vastaajista todettuaan, ettei sopivaa hakijaa ole. (Taulukko 25 ja kuvio 25.)

Taulukko 25. Onnistuminen rekrytoimaan sopivia työntekijöitä

	Vastaajia	Prosentti
Heikosti	1	1 %

Tyydyttävästi	12	17 %
Hyvin	49	70 %
Erinomaisesti	8	12 %



Kuvio 25. Onnistuminen sopivien työntekijöiden rekrytoinnissa (% vastaajista)

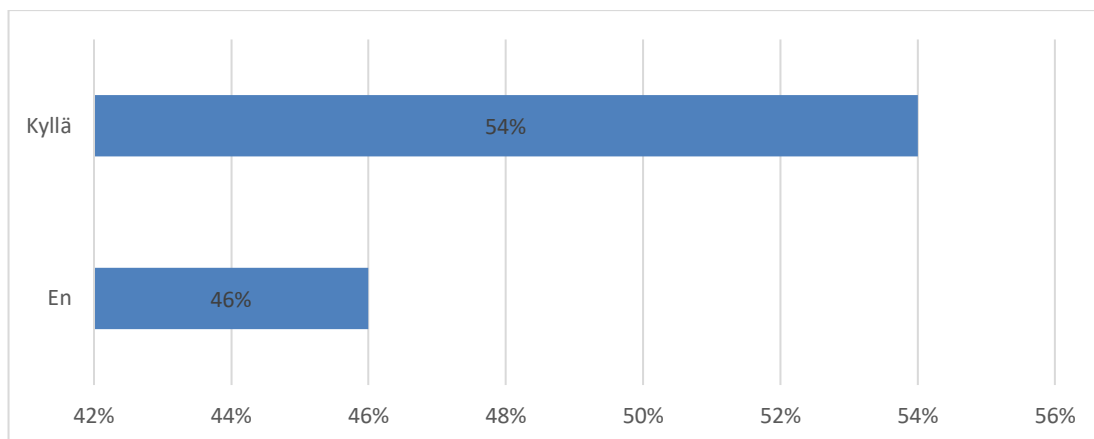
Vastaajilta kysyttiin, ovatko he jättäneet rekrytoinnin suorittamatta, jos ei ole löytynyt sopivaa hakijaa. Kysymys esitettiin muodossa:

Oletko jättänyt rekrytoinnin suorittamatta, jos ei ole löytynyt sopivaa hakijaa?

Vastaajista yli 50 % vastasi jättäneensä rekrytoinnin suorittamatta, kun ei ole löytynyt sopivaa hakijaa. (Taulukko 26 ja kuvio 26.)

Taulukko 26. Rekrytoinnin suorittamatta jättäminen, jos ei ole löytynyt sopivaa hakijaa.

	Vastaajia	Prosentti
Kyllä	36	54 %
En	31	46 %



Kuvio 26. Rekrytoinnin jättäminen suorittamatta (% vastaajista)

Vastaajilta kysyttiin, ovatko he joutuneet tekemään koeaikapurkua. Kysymys esitettiin muodossa:

Oletko joutunut tekemään koeaikapurkua?

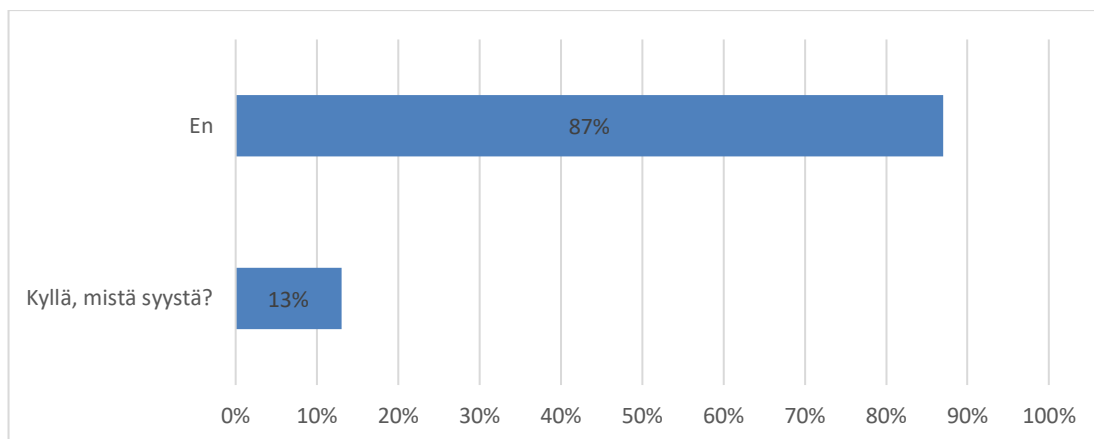
Vastaajilta kysyttiin myös, ovatko he havainneet jälkikäteen jonkin rekrytoinnin kohdalla, että olisi pitänyt tehdä koeaikapurku. Kysymys esitettiin muodossa:

Oletko havainnut jälkikäteen, että jonkin rekrytoinnin kohdalla olisi pitänyt tehdä koeaikapurku?

Koeaikapurkua vastaajista 87 % ei ole joutunut tekemään. Koeajalla työsuhteen päättämisen syitä on tutkimuksen mukaan ollut sopimattomuus tehtävään ja vain yksi vastaaja ilmoitti, että työntekijä on itse päättänyt työsuhteen koeajalla. Vastaajista 25 % on kuitenkin todennut, että olisi pitänyt tehdä koeaikapurku jonkin rekrytoinnin kohdalla. Syiksi vastaajat sanoivat henkilön sopimattomuus tehtävään mutta ei ole ollut koeaikaa määritettynä, työntekijän huono asenne ja jatkuvat poissaolot sekä erityisvaatimukset työajan sovittamiseksi. (Taulukko 27, 28 ja kuvio 27, 28.)

Taulukko 27. Koeaikapurkujen tekeminen

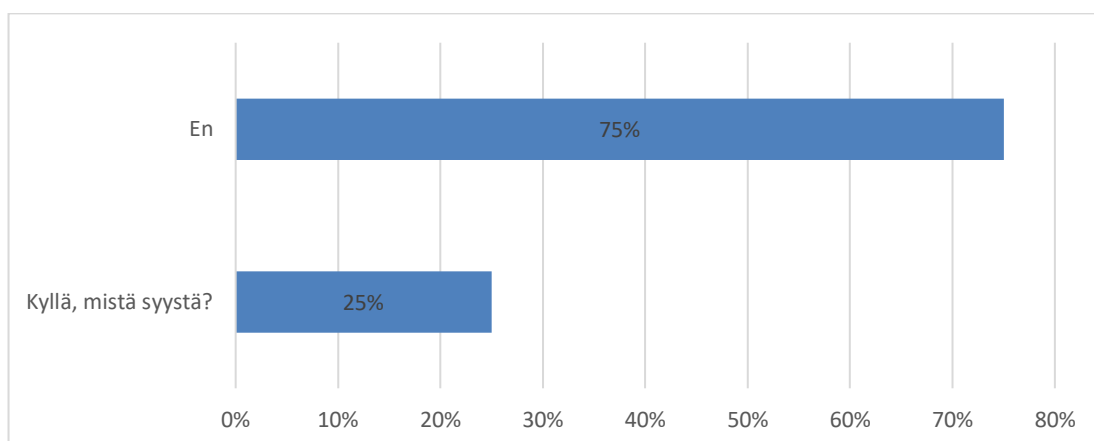
	Vastaajia	Prosentti
En	61	87 %
Kyllä, mistä syystä?	9	13 %



Kuvio 27. Koeaikapurkujen tekeminen (% vastaajista)

Taulukko 28. Koeaikapurkujen havaitseminen jälkikäteen

	Vastaajia	Prosentti
En	52	75 %
Kyllä, mistä syystä?	17	25 %



Kuvio 28. Jälkikäteen havaittu koeaikapurkuterve (% vastaajista)

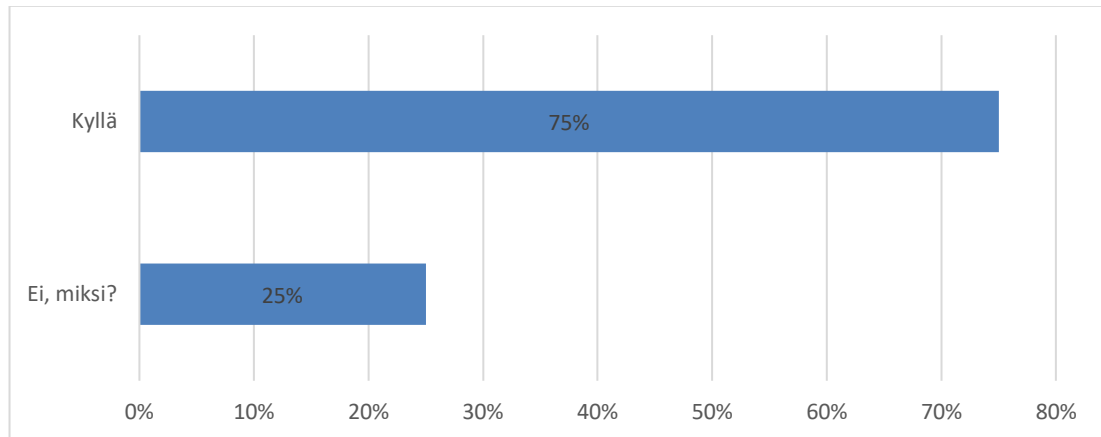
Vastaajilta kysyttiin, onko heillä riittävästi aikaa panostaa rekrytointiin. Kysymys esitettiin muodossa:

Onko sinulla riittävästi aikaa panostaa rekrytointiin?

Vastauksissa 25 % vastaajista koki, että heillä ei ole riittävästi aikaa käytettävänä rekrytointiin, koska koko ajan on kiire ja muu työmäärä on jo kuormittavaa. Vastauksissa tuotiin esille, että rekrytoinnin toivottaisiin olevan ammattimaista. (Taulukko 29 ja kuvio 29.)

Taulukko 29. Riittävä aika panostaa rekrytointiin

	Vastaajia	Prosentti
Kyllä	50	75 %
Ei, miksi?	17	25 %



Kuvio 29. Riittävä aika panostaa rekrytointiin (% vastaajista)

7 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kohdeorganisaatiossa rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden vastausten perusteella sain tutkimustuloksena, että yhteen rekrytointiin käytetään keskimäärin aikaa 25 tuntia, joka euroiksi muutettuna on yhteensä 6 065 €, silloin kun haastatteluihin on osallistunut vain kaksi henkilöä. Rekrytoinnin kustannus saattaa vaihdella kohdeorganisaatiossa 6 065 – 10 890 euron välillä riippuen haastattelijoiden määrästä. Näissä luvuissa ei ole huomioitu testauksesta tulevaa kuluja.

Tarkastellessa vuoden 2017 rekrytointien määrää, joka kohdeorganisaatiossa oli 296, vuosikuluksi rekrytoinneille saadaan 1,8 miljoonaa euroa minimissään ja 3,2 miljoonaa euroa maksimissaan laskettuna vuoden 2017 rekrytointien määrällä. Vuonna 2017 hakijoita kohdeorganisaation toimiin ja virkoihin oli 857 henkilöä.

Haastatteluiden osuus on rekrytointiprosessin eniten aikaa vievä osuus, kun huomioidaan kaikki haastatteluihin kutsuttavat hakijat. Yhden esimiehen työaikaa kuluu keskimäärin 5 tuntia 25 minuuttia yhden haun kohdalla haastatteluihin. Haastattelui-

hin kutsutaan kohdeorganisaatiossa yleensä 3-5 henkilöä. Haastatteluihin käytetty aika maksaa yhden esimiehen keskimääräisellä palkalla laskettuna 1 532 euroa.

Kohdeorganisaation rekrytointiprosessin hinta kasvaa, jos käytetään henkilö- ja soveltuvuustestauksia. Yksi testattavan hakijan testauskustannukseksi tulee 700 euroa, kun käytetään ulkopuolista palveluntuottajaa. Virkahakujen kohdalla on useimmiten testattu kaksi hakijaa, jolloin soveltuvuustestaus maksaa kohdeorganisaatiolle 1 400 euroa. Jos henkilöttestaus suoritettaisiin kohdeorganisaatiossa ulkopuolisen palveluntuottajan laatimalla testillä, testauksen hinta on viime vuoden hinnoilla laskettuna 200 euroa henkilöltä. Tämän lisäksi testin tehtäväkuvaus maksaa 200 euroa.

Henkilöttestauksien avulla voidaan mitata hakijan kykyä menestyä työssä ja miksi hän tulee siinä menestymään. Aiempien tutkimuksien mukaan henkilön työvuodet kyseisessä tehtävässä ja koulutus ennustavat heikosti menestystä haettavassa tehtävässä. Strukturoidut haastattelut antavat enemmän tietoa hakijasta. Kykytestin liittäminen strukturoituun haastatteluun kertoo vielä enemmän hakijan kyvystä menestyä tehtävässä.

Rekrytoidessa tulee kuitenkin varmistaa, että hakijan integriteetti on hyvä ja että hakijan kompetenssit sekä riskit on arvioitu riittävällä tasolla. Tutkimuksesta nousee esille, että rekrytoinneissa ei ole kohdeorganisaatiossa epäonnistuneiden rekrytointien kohdalla kiinnitetty riittävästi huomiota edellä mainittuihin asioihin. Integriteettitason selvittämisellä on suoraan vaikutusta euroihin.

Tutkimustulokseksi saaduissa kustannuksissa ei ole huomioitu perehdyttämisen osuutta, koska se on oma prosessinsa. Perehdytyksen kustannuksien arvioidaan nostavan rekrytointikustannuksia perehdytykseen käytettävän ajan perusteella ainakin perehdyttäjän ja perehtyjän kuukausipalkan verran sivukuluineen.

Tutkimuksessa saatu tuntimäärä on laskettu esimiehen, rekrytointipalveluiden, kirjaamon ja henkilöstösihteerin käyttämän ajan keskiarvoista yhtä rekrytointia kohden. Tuntihinta laskettiin edellä mainittujen henkilöiden palkoista muodostetuista keskiarvoista huomioiden huone-, laite- ja työpaikkailmoitusten kustannukset. Palkoissa

on huomioitu tehtäväkohtaisten palkkojen lisäksi sivukulut sekä mahdolliset henkilökohtaiset lisät ja työkokemuslisät.

Tutkimuksen kohteena olleessa julkisessa sairaalaorganisaatiossa rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää keskittämällä rekrytointi rekrytointipalveluiden tehtäväksi siten, että rekrytointipalvelut laatisivat työpaikkailmoitukset, valitsisi ilmoituskanavat sekä haastateltavat henkilöt ja suorittaisi alkuhaastattelun. Parhaiden hakijoiden haastateltävä jäisi kuitenkin esimiehen tehtäväksi. Tällöin kustannukset laskisivat huomattavasti ja korkeammin palkattujen esimiesten työaika ei kuluisi rekrytointiprosessin eri vaiheisiin kohtuuttoman paljon.

Näin toimittaessa nykyisiin rekrytointiin osallistuvilta esimiehiltä vapautuisi enemmän varsinaisen tehtävänsä hoitamiseen. Kyselyn perusteella rekrytointiin osallistuvat esimiehet toivoivatkin rekrytoinnin olevan ammattimaista.

Virherekrytoinnit voitaisiin välttää hyvällä tehtävänkuvan määrittelyllä, tehtävän erittelyllä ja hyvillä mediaratkaisuilla. Työrooli ja tulevaisuuden suunnitelmat tehtävän suhteen pitäisi määritellä huolellisesti jo ennen kuin tehtävä julkaistaan haettavaksi. Kun tehtäväkuva on määritelty riittävän perusteellisesti, sen perusteella voidaan asettaa kriteerit hakijoille vertailun perustaksi. Tämä määrittely ohjaa myös oikeanlaisia henkilöitä hakeutumaan avoimena olevaan tehtävään.

Kohdeorganisaatiossa rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää myös siten, että otettaisiin käyttöön videohaastattelut ja videomuotoiset ansioluettelot. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa voitaisiin hyödyntää videohaastatteluja, jolloin esimiesten työaika sitoutuisi huomattavasti vähemmän rekrytointiprosesseihin kokonaisuudessa. Lisäksi videomuotoinen ansioluettelo kertoo hakijasta enemmän kuin pelkkä ansioluettelo.

Videohaastatteluiden hyötynä on niiden nopea laatiminen ja niihin vastaaminen on myös nopeaa. Lisäksi hyötynä on hakijalle esitietojen saaminen organisaatiosta ja tulevasta esimiehestä. Työnantaja saa hakijasta tietoja muun muassa kommunikatiokyvyistä, kielitaidosta ja kyvyistä, joita haettavassa tehtävässä tarvitaan. Kustannussäästöä saataisiin videohaastatteluiden nopeammasta analysoinnista

Esimes ja rekryointipalvelut voisivat yhdessä laatia muutaman kysymyksen videohaastatteluun, joihin hakijat kutsutaan vastaamaan sähköpostilla sovitun ajan kuluessa. Tällöin ei tarvittaisi hankalasti järjestettävissä olevia tapaamisia ja tilavarauksiin ei tarvitsisi tehdä. Kohdeorganisaatiossa kalentereiden ja vapaiden tilojen yhteensovittaminen on useimmiten erittäin haastavaa.

Opinnäytetyön tekeminen työn ohessa oli haastavaa mutta kuitenkin mielenkiintoista. Työn tuloksena saatiin selvitettyä rekryointiprosessin kustannukset kohdeorganisaatiossa. Tämän kustannuslaskelman perusteella sain kuvan, miten rekryointiprosessia voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa. Ensimmäisenä kehittämisehdotukseni on kohdeorganisaation rekryointipalveluiden käyttäminen hyödyksi tehokkaammin rekryointiprosessissa. Toiseksi voitaisiin ottaa käyttöön enemmän teknologiaa, kuten videohaastattelut. Tulevaisuudessa voitaisiin myös harkita rekryointiprosessin ulkoistamista suurimmalta osalta, jolloin kohdeorganisaation esimiesten toiveet ammattimaisesta rekryoinnista toteutuisi.

Rekryointiprosessin tuotteistaminen olisi hyvä kehityskohde jatkossa, koska rekryointiprosessissa toistuvat samat osat ja siihen liittyy myös asiakastarve. Tuotteistamalla rekryointipalvelut, sen osista voitaisiin myös räätälöidä asiakkaille kokonaisuuksia. Tuotteistamalla rekryointiprosessi voitaisiin tehostaa sen tuottamaa palvelua toimialueille ja sisäisille asiakkaille. Tämän avulla myös sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuisivat.

LÄHTEET

Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/564 muutoksineen.

Havula, J., Meincke, N. ja Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhdeopas. Helsinki: Edita 5. uud. painos. Viitattu 16.4.2017. [https://www-editapublishing-fi.lillukka.samk.fi/digikirja/37-7254-3#2\(20\)Ty\(f6\)ntekij\(e4\)n\(20\)rekrytointi:Ty\(f6\)ntekij\(e4\)n\(20\)valintakriteerit](https://www-editapublishing-fi.lillukka.samk.fi/digikirja/37-7254-3#2(20)Ty(f6)ntekij(e4)n(20)rekrytointi:Ty(f6)ntekij(e4)n(20)valintakriteerit)

Hirsijärvi S., Remes P., Sajavaara P., Tutki ja kirjoita 2008. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. Viitattu 28.3.2018. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi/reader/9789513762582>

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 4.11.2018. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:6\(\(20\)TY\(\(d6\)KALUT\(\(20\)JA\(\(20\)MENETELM\(\(c4\)T\(\(20\)REKRYTOINNIN\(\(20\)APUNA\(\(20\):6.2\(\(20\)Teknologia\(\(20\)rekrytoinnin\(\(20\)apuna\(\(20\):Haastateltavien\(\(20\)valinta\(\(20\)videon\(\(20\)tuke mana\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:6((20)TY((d6)KALUT((20)JA((20)MENETELM((c4)T((20)REKRYTOINNIN((20)APUNA((20):6.2((20)Teknologia((20)rekrytoinnin((20)apuna((20):Haastateltavien((20)valinta((20)videon((20)tuke mana((20)))

Kauhanen J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuntalaki 10.4.2015/410 muutoksineen.

Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304 muutoksineen.

Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 14.6.2002/504.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559.

Meriläinen L. 2018. Henkilöstösihteeri, PSHP. Tampere. Puhelinhaastattelu 15.10.2018. Haastattelijana Riitta Hermiö. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Parnila, K. 2017. Työsuhde tutuksi: esimiehen selviytymisopas. Helsinki: Kauppa-kamari. Viitattu 28.3.2018. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/tyosuhde-tutuksi-esimiehen-selviytymisopas-2017/4-rekrytointi-ja-tyosopimuksen-tekeminen/?coll=2>

Pitkänen J. 2018. Toimistos sihteeri, PSHP. Tampere. Haastattelu 29.10.2018. Haastattelijana Riitta Hermiö.

Henkilöstön valinta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Toimintaohje 117699/2018 liite 1. Viitattu 30.10.2018. Tays Intra.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy. Viitattu 28.3.2018.
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXAUIGGG#kohta:Rekrytointi\(\(20\)\(:Rekrytoinnin\(\(20\)pieni\(\(20\)pintaremontti\(\(\(:\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXAUIGGG#kohta:Rekrytointi((20)(:Rekrytoinnin((20)pieni((20)pintaremontti(((:(20)

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyyllillä. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 30.10.2018. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.119136>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.

Viitala R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita 4. uud. p. Viitattu 22.4.2018. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.119502>

Vilka H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus 4. uud. p. Viitattu 4.11.2018. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uud. p. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 28.3.2018. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2015/7-onnistunut-rekrytointi/?coll=2>

LIITE 1

SAATEKIRJE

Hyvä rekrytoija,

Olen liiketalouden opiskelija Satakunnan ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä liittyen rekrytointiprosessin kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on erityisesti arvioida rekrytointiprosessiin käytettyjä resursseja ja kustannuksia. Opinnäytetyön toteuttamiseksi on lupa kohdeorganisaatiosta.

Pyydän ystävällisesti sinua vastaamaan linkin takana olevaan ”Kohdeorganisaation rekrytointiprosessi” – sähköiseen kyselyyn 31.5.2018 mennessä. Kyselyn vastaukset käsitellään tilastollisina lukuina, joista vastaajia ei voida tunnistaa. Tulokset raportoidaan siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa.

Toivon, että vastaat tähän kyselyyn ja autat kehittämään rekrytointiprosessia kohdeorganisaatiossa.

Kiitos vastauksistasi.

Ystävällisin terveisin

Riitta Hermiö
tradenomiopiskelija
riitta.hermio@pshp.fi

LIITE 2

1. Ikä

Alle 30 vuotta
30–39
40–49
50–59
60 vuotta tai
yli

2. Sukupuoli

- a. mies
- b. nainen

3. Koulutustaso

ammattikoulu
ylioppilas/lukio
opistotason ammatillinen koulutus
ammattikorkeakoulu
tiedekorkeakoulu

4. Ammattiryhmä

Lääkäri-, hoito- tai erityishenkilöstö
Hallinto- tai toimistohenkilöstö
Huoltohenkilöstö

5. Olen toiminut esimiehenä

alle vuoden
1-5 vuotta
yli 5 vuotta mutta alle 10 vuotta
10 vuotta tai yli

6. Kuinka monen henkilön rekrytointiin olet osallistunut viimeisen 12 kk aikana?

0
1-3
4-6
7-10
yli 10

7. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta rekrytointiprosessin hoitamisesta?

Kyllä
Ei

8. Kuinka paljon käytät aikaa rekrytointitarpeen arviointiin?

alle 30 minuuttia

30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia
 60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia
 120 minuuttia tai enemmän.

9. Hakuilmoituksen valmisteluun / laatimiseen käyttämäsi aika?

alle 30 minuuttia
 30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia
 60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia
 120 minuuttia tai yli 120 minuuttia
 en ole laatinut hakuilmoituksia

10. Ilmoituskanavan valintaan käyttämäsi aika

5-10 minuuttia
 11–20 minuuttia
 yli 20 minuuttia
 En valitse ilmoituskanavaa

11. Yhden hakemuksen lukemiseen käyttämäsi aika

5 - 10 minuuttia
 yli 10 minuuttia mutta alle 20 minuuttia
 20 minuuttia tai yli 20 minuuttia

12. Haastatteluun kutsuttavien henkilöiden valintaan käyttämäsi aika / avoin toimi tai virka

alle 30 minuuttia
 30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia
 60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia
 120 minuuttia tai yli 120 minuuttia

13. Kuinka monta haastattelijaa on yleensä mukana työhaastattelussa?

2
 3
 4
 5

14. Käytätkö haastattelumenetelmänä enemmän

yksilöhaastattelua?
 ryhmähaastattelua?

15. Yhteen yksilöhaastatteluun käytetty aika

30 minuuttia - 60 minuuttia
 yli 60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia
 120 minuuttia tai yli 120 minuuttia

16. Kuinka monta kertaa olet viimeisen 12 kuukauden aikana käyttänyt kahta tai useampaa haastattelukierrosta (uusintahaastattelut saman haun kohdalla)?

0
 1-3
 4-6
 7-10
 yli 10

17. Haastatteluihin kuluva aika keskimäärin yhden virka- tai toimihaun kohdalla (sisältää kaikki haastattelukierrokset)

- 2-3 tuntia
- 4-5 tuntia
- 6-7 tuntia
- 8 tuntia tai yli

18. Monessako rekrytoinnissa olet käyttänyt testausta viimeksi kuluneen 12 kk aikana? (sisältää sisäiset ja ulkopuoliset testaukset)

- 0
- 1-3
- 4-6
- 7-10
- yli 10

19. Montako edellä mainituista testauksista on ollut ulkopuolisen palveluntarjoajan henkilöarviointeja (testauksia)?

- 0
- 1-3
- neljä tai enemmän

20. Arvioi, kuinka paljon valintapäätöksen tekemiseen kuluu aikaa sisältää haastatelluille soittoihin kulunut aika

- 30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia
- 60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia
- 120 minuuttia tai yli 120 minuuttia

21. Arvioi, kuinka pitkään yksi hakuprosessi keskimäärin kestää (rekrytointitarpeen havaitsemisesta työsopimuksen kirjoittamiseen)

- 1-2 viikkoa
- 3-4 viikkoa
- 5-6 viikkoa
- 7-8 viikkoa
- yli 8 viikkoa

22. Valintaesityksen tekemiseen kuluva aika

- 30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia
- 60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia
- 120 minuuttia tai yli 120 minuuttia
- en tee valintaesityksiä

23. Viranhaltijapäätöksen tekemiseen kuluva aika

- 30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia
- 60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia
- 120 minuuttia tai yli 120 minuuttia
- en tee viranhaltijapäätöksiä

24. Paljonko käytät aikaa työsopimuksen / virkamääräyksen laatimiseen sekä työsopimuksen / virkamääräyksen allekirjoitustilanteeseen, jossa käydään läpi tehtäväkuvausta, vaatimuksia yms. läpi? (Kokonaisaika)

alle 30 minuuttia
30 minuuttia mutta alle 60 minuuttia
60 minuuttia mutta alle 120 minuuttia
120 minuuttia tai yli 120 minuuttia

25. Rekrytointi on mielestäni

vähän työllistävää 12345 paljon työllistävää

26. Soveltuvan henkilön löytäminen on

helppo 12345 vaikeaa

27. Kuinka hyvin olet omasta mielestäsi onnistunut rekrytointiprosessissa kokonaisuutena?

Heikosti
Tyydyttävästi
Hyvin
Erinomaisesti

28. Kuinka hyvin olet onnistunut rekrytoimaan sopivia työntekijöitä?

Heikosti
Tyydyttävästi
Hyvin
Erinomaisesti

29. Oletko jättänyt rekrytoinnin suorittamatta, jos ei ole löytynyt sopivaa hakijaa?

Kyllä
En

30. Oletko joutunut tekemään koeaikapurkuja

En
Kyllä, mistä syystä?

31. Oletko havainnut jälkikäteen, että jonkin rekrytoinnin kohdalla olisi pitänyt tehdä koeaikapurku?

En
Kyllä, mistä syystä?

32. Onko sinulla riittävästi aikaa panostaa rekrytointiin?

Kyllä
Ei, miksi?