

Rekrytoinnin muutokset ja rekrytointiprosessin sähköistyminen valtiolla

Selvitys Heli-järjestelmän käyttäjien mielipiteistä ja suhtautumisesta muutoksiin

Aino-Maija Helle, Susanna Riipinen

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten ko

13.1.2011



<p>Tekijä tai tekijät Aino-Maija Helle, Susanna Riipinen</p>	<p>Ryhmätunnus LS7B</p>
<p>Raportin nimi Rekrytoinnin muutokset ja rekrytointiprosessin sähköistyminen valtiolla - Selvitys Heli-järjestelmän käyttäjien mielipiteistä ja suhtautumisesta muutoksiin</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 65 + 16</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Mia-Maria Salmi</p>	
<p>Valtion virastojen rekrytointiprosessissa on tapahtunut suuria muutoksia viime vuosina rekrytoinnin keskittämisen sekä koko valtion yhteisen, sähköisen Heli-rekrytointijärjestelmän käyttöönoton myötä. Heli-järjestelmä on otettu käyttöön vuonna 2007, ja sitä käyttävät jo lähes kaikki valtion virastot. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä mieltä virastoissa näistä muutoksista ollaan ja millä tavalla ne ovat vaikuttaneet niiden toimintatapoihin koskien rekrytointia. Yhtenä tavoitteena on kartoittaa, miten nykyistä, sähköistä järjestelmää voitaisiin parantaa, jotta se tulevaisuudessa olisi mahdollisimman tehokas. Tutkimuksella selvitetään myös, onko rekrytoinnin keskittäminen vaikuttanut virastojen työnantajakuvaan.</p> <p>Tutkimuksen viitekehyksessä tarkastellaan rekrytoinnin ja yrityskuvan teoriaa. Näitä osa-alueita käsitellään myös valtion näkökulmasta, jotta saadaan kuva siitä, miten nämä teoriat käytännössä toteutuvat valtiolla. Teoriaosuudessa avataan myös nykyistä rekrytointijärjestelmä Heliä ja sen toiminnallisuuksia.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin huhtikuussa 2010 osittain strukturoidulla kyselylomakkeella Heli-järjestelmää käyttäviltä esimiehiltä, henkilöstöasioista vastaavilta käyttäjiltä sekä järjestelmän virastopääkäyttäjiltä. Otoksen koko oli 560 henkilöä, ja lopulliseksi vastausprosentiksi saatiin 22. Aineisto analysoitiin tilastollisia menetelmiä käyttäen.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella rekrytointiprosessin sähköistymiseen suhtaudutaan suurimmaksi osin myönteisesti ja järjestelmään ollaan melko tyytyväisiä. Keskitetyn rekrytoinnin nähdään myös parantavan viraston työnantajakuva. Tulosten perusteella kävi kuitenkin ilmi, että läheskään kaikki järjestelmän käyttäjät, varsinkaan esimiehet, eivät tunne järjestelmää tarpeeksi hyvin tai sitä ei ole virastossa otettu käyttöön tehokkaasti.</p>	
<p>Asiasanat Rekrytointi, Rekrytointiprosessi, Työnantajakuva, Heli-järjestelmä, Valtionhallinto</p>	

Authors Aino-Maija Helle, Susanna Riipinen	Group LS7B
The title of thesis Online Recruiting and other Changes in the Recruitment Process within the Government of Finland - Report on the opinions and attitudes of Heli recruiting system users	Number of pages and appendices 65+16
Supervisor(s) Mia-Maria Salmi	
<p>There have been major changes in the recruitment process within all government agencies in Finland during the past few years since the electronic recruiting system Heli was introduced in 2007. The system is now used by almost all government agencies. This thesis aims to find out what these agencies think about the changes and how they have influenced their practices regarding the recruitment process.</p> <p>One of the aims is to identify how the current electronic system could be improved to make it as efficient as possible in the future. The thesis also examines whether the common recruiting system affects the employer image of these government agencies.</p> <p>The theoretical part of this thesis consists of the theory of recruitment and corporate image. These theories are examined from the government's point of view in order to obtain a picture of how these theories are implemented in practice. The theoretical part also examines the current recruiting system Heli and its functionalities.</p> <p>This thesis was done by using quantitative research methods. The material was collected in April 2010, with a structured questionnaire given to the users of the Heli system (main users of the system, managers and users from HR). The sample size was 560 people; the final response rate was 22 per cent. The data were analyzed using statistical methods.</p> <p>Based on the results, the changes in the recruitment process are considered mainly positive and users are quite satisfied with the system. Centralized recruitment is also seen to improve the agency's image as an employer. Based on the results, however, some of the users of Heli system, especially managers, do not know the system well enough, and the agencies looked at do not use the system efficiently, at least not yet.</p>	
Key words Recruitment, Recruitment process, Employer image, Heli-system, State Administration	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	2
1.2	Aiheen rajausta.....	2
2	Valtio työnantajana	4
2.1	Valtioneuvoston toiminta.....	5
2.2	Valtionhallinto	6
2.3	Valtion henkilöstö	7
2.4	Valtiovarainministeriö.....	8
2.5	Valtion työmarkkinalaitos	8
2.6	Valtiokonttori.....	9
2.7	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet.....	9
2.8	Kieku-tietojärjestelmähänke.....	10
3	Yrityskuva.....	11
3.1	Työnantajakuva.....	11
3.2	Verkkopalvelu yritysmielikuvan työvälineenä.....	12
3.3	Valtion työnantajakuva	13
4	Rekrytointi.....	15
4.1	Rekrytointiprosessi.....	15
4.1.1	Henkilöstösuunnitelma	16
4.1.2	Hankintatarpeen määrittely	17
4.1.3	Tehtäväänalyysi ja tehtävän vaatimusten asettaminen	17
4.1.4	Hankintalähteiden kartoitus ja valinta.....	18
4.1.5	Ehdokkaiden valinta, haastattelu ja testaus	19
4.1.6	Valintapäätös	20
4.1.7	Työsopimuksen tekeminen	20
4.1.8	Perehdyttäminen.....	20
4.1.9	Hankinnan onnistumisen arviointi	21
4.2	Internet-rekrytointi.....	21
5	Rekrytointi valtiolla	23

5.1	Kelpoisuusvaatimukset	23
5.2	Valtiovarainministeriön suositus rekrytoinnista valtiolla	24
5.3	Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa	24
6	Heli-järjestelmä	26
6.1	Heli-järjestelmän sisältö ja käyttäjäroolit	26
6.2	Valtiolle.fi -sivusto.....	27
7	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmä	29
7.1	Otanta	29
7.2	Kyselylomake	30
7.3	Likertin asteikko	31
7.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	32
8	Tutkimuksen tulokset	34
8.1	Osio I	34
8.1.1	Taustatiedot.....	34
8.1.2	Järjestelmän käyttöön liittyvät taustatiedot	36
8.2	Osio II.....	37
8.2.1	Nykyinen rekrytointiprosessi	38
8.2.2	Heli-järjestelmän vaikutukset rekrytointiprosessiin	40
8.2.3	Virkajärjestelyt valtiolla ja Helissä	41
8.2.4	”Etusijalla muutoksen kohteena olevat virkamiehet, palvelussuhteen jatkumisen turva”	43
8.2.5	”Hakijoita ei ole tai heitä on vähän. Vielä vähemmän kiinnostavia vaihtoehtoja”	44
8.3	Osio III	45
8.3.1	Rekrytointiprosessin kehittäminen	45
8.3.2	Rekrytointiprosessin tehostamiseen liittyvät parannusehdotukset.....	46
8.4	Osio IV	47
8.4.1	Sähköisen rekrytointi-ilmoituspohjan toiminnallisuudet.....	47
8.4.2	Hakemusten käsittelyn toiminnallisuudet.....	48
8.4.3	Sähköisessä rekrytointijärjestelmässä tuotetut raportit	48

8.4.4	Muut järjestelmään liittyvät parannukset.....	49
8.4.5	Rekryointijärjestelmän integrointi Kieku-järjestelmäratkaisuun	49
8.4.6	Järjestelmään tunnistautuminen.....	50
8.5	Osio V.....	50
8.5.1	Rekryointiviestintä ja Valtiolle.fi -sivusto.....	50
8.5.2	Valtiolle.fi – sivuston kehittäminen.....	51
8.5.3	Hakijoiden ja virastojen välinen rekryointiviestintä.....	53
9	Pohdinta	54
9.1	Johtopäätökset.....	54
9.2	Itsearviointi	58
	Lähteet.....	60
	Liitteet.....	66
	Liite 1. Saatekirje	66
	Liite 2. Kyselylomake.....	68
	Liite 3. Ristiintaulukoinnit.....	75

1 Johdanto

Suuret ikäluokat ovat alkaneet jäämään eläkkeelle viime vuosikymmenen lopussa, ja vuodesta 2010 alkaen yritykset ja organisaatiot tulevat kohtaamaan useita rekrytointiin liittyviä haasteita ja muutostilanteita. Muutokset koskevat rajusti nimenomaan julkisen hallinnon organisaatioita. Odotettavissa on kysyntä- ja tarjontaperusteisia ongelmia samanaikaisesti, kun rakenteelliset muutokset yhdistyvät osaamisen ja ammattitaidon puuttumiseen. Rekrytoinnin ja henkilöstöstrategian suunnittelu sekä rekrytointikanavien päivittäminen nykyaikaisiksi on siis juuri nyt erittäin ajankohtaista ja tärkeää.

Valtio on siirtymässä kokonaan keskitettyyn sähköiseen rekrytointiin, jotta rekrytointiin liittyviin haasteisiin voitaisiin tulevaisuudessa vastata entistä paremmin. Nykyistä sähköistä rekrytointijärjestelmää, Heliä, käyttävätkin jo lähes kaikki valtion virastot ja sen käytön kattavuus on 99,9 prosenttia virastojen lukumäärästä. Myös lehti-ilmoittelussa ollaan siirtymässä keskitettyyn rekrytointi-ilmoitteluun, joka ohjaa hakijan suoraan Valtiolle.fi -sivustolle, Heli-järjestelmän etusivulle. Heli-järjestelmä on otettu käyttöön vuonna 2007. Valtiokonttori ylläpitää nykyistä rekrytointijärjestelmää, ja Valtion työmarkkinalaitos sekä Valtiokonttori antavat ohjeita ja säädöksiä valtion virastoille koskien rekrytointiprosessia.

Olimme työharjoittelussa syksyllä 2009 valtiovarainministeriön henkilöstöosastolla, Valtion työmarkkinalaitoksella, josta saimme myös opinnäytetyöaiheemme liittyen näihin rekrytointiprosessin uudistuksiin. Aiheenamme on tehdä tutkimus valtion nykyisen sähköisen Heli-rekrytointijärjestelmän toimivuudesta, tulevaisuuden rekrytointijärjestelmästä sekä siitä, miten rekrytointiprosessi valtiolla yleisesti toimii. Valtion työmarkkinalaitos ja Valtiokonttori haluavat selvittää, miten muutos paperisesta sähköiseen rekrytointiprosessiin on vaikuttanut virastojen toimintatapoihin sekä mitä tarpeita ja toiveita virastoilla on tulevaisuudessa koskien rekrytointia ja järjestelmää.

Tämä aihe on hyvin ajankohtainen nyt kun valtiolla on siirrytty sähköiseen rekrytointiin. Rekrytointiprosessin sähköistymisen myötä virastojen toimintatavat prosessiin liittyen ovat muuttuneet. Tällaista tutkimusta ei myöskään ole toteutettu aiemmin nykyisen järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Tulosten avulla Valtion työmarkkinalaitos ja

Valtiokonttori saavat arvokasta tietoa siitä, mitä mieltä rekrytointiprosessin uudistuksista ollaan, miten järjestelmä on otettu käyttöön ja minkälainen järjestelmä palvelisi mahdollisimman hyvin tulevaisuudessa virastojen tarpeita.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada uudenlaista tietoa valtion virastojen rekrytointiprosessista sekä siitä, miten koko valtionhallinnon yhteisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotto on muuttanut virastojen toimintatapoja. Tutkimuksen tavoitteena on myös herätellä virastoja ja työnantajia miettimään, mitä rekrytointin ja tulevaisuuden rekrytointijärjestelmän tulisi olla tai sisältää, jotta rekrytointiprosessi olisi mahdollisimman tehokas ja osaltaan tukisi valtion työnantajakuva. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös selvittää, mitä mieltä virastot ovat rekrytointin ”yhden luukun periaatteesta” valtion työnantajakuvan kannalta.

Tutkimusongelmana on tulevaisuuden rekrytointiprosessi sekä järjestelmä – halutaan saada laajempi kuva ensiksi siitä, mitä virastot tulevaisuudessa haluavat järjestelmältä, ja toiseksi siitä, millä tavalla järjestelmä on muuttanut viraston toimintatapaa kun on kyse rekrytoinnista. Kyselytutkimuksen avulla on tarkoitus saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten virastot ovat ottaneet käyttöön sähköisen rekrytointijärjestelmän?
- Miten rekrytointiprosessi virastoissa toimii yleisesti?
- Miten rekrytointiprosessia voisi parantaa tulevaisuudessa?
- Minkälaisia toiminnallisuuksia sähköisen rekrytointijärjestelmän tulisi sisältää, jotta se jatkossa palvelisi parhaiten virastojen tarpeita ja tehostaisi rekrytointiprosessia?
- Miten Valtiolle.fi -sivusto vaikuttaa valtion työnantajakuvaan?

1.2 Aiheen rajaus

Tutkimuksen viitekehys rakentuu rekrytointin ja yrityskuvan teorian ympärille. Teoriaosuudessa selvitetään, mitä rekrytointi on ja mitä vaiheita rekrytointiprosessiin kuu-

luu, mitä yritys- ja työnantajakuvalla tarkoitetaan sekä sitä, miten se vaikuttaa rekrytointiin. Näitä osa-alueita tarkastellaan myös valtion näkökulmasta, jotta saadaan yleiskuva siitä, miten nämä teoriat käytännössä näkyvät tai toteutuvat valtiolla ja jotta voidaan kehittää mahdollisia heikkouksia. Viitekehys sisältää myös perustietoa valtionhallinnosta, sen toimintatavoista sekä henkilöstöstä, koska tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää mistä valtionhallinto muodostuu ja minkälaiset säännökset ohjaavat sen toimintaa. Tässä yhteydessä esittelemme myös tutkimuksen toimeksiantajat, Valtiovarainministeriön sekä Valtiokonttorin ja sen, miten ne sijoittuvat valtionhallinnossa.

Teoriaosuudessa avataan myös nykyistä rekrytointijärjestelmää ja sen toiminnallisuuksia. Ensin täytyy ymmärtää, mitä nykyinen järjestelmä sisältää, ketkä sitä käyttävät ja miksi, jotta sitä voidaan kehittää niin, että se palvelee käyttäjiensä tarpeita mahdollisimman hyvin. Vaikka tutkimus ei keskity ainoastaan arvioimaan Heli-järjestelmää, rakentuu kyselytutkimus kuitenkin sen olettamuksen pohjalle, että vastaaja peilaa kysymyksiä nykyisen järjestelmän kautta.

Tutkimuksen teoriaosuuden jälkeen perehdytään tutkimusmenetelmään, jonka avulla tutkimus on tehty. Tämän jälkeen esitellään kyselytutkimuksen tulokset sekä niiden avulla tehdyt johtopäätökset. Tutkimuksessa käytetyt lähteet ja liitteet löytyvät työn lopusta.

2 Valtio työnantajana

Suomen julkishallinto muodostuu valtion ylimmistä toimielimistä, valtion hallintojärjestelmästä, kunnallishallintojärjestelmästä, riippumattomasta tuomioistuinlaitoksesta, muusta itsehallinnosta sekä välillisestä valtionhallinnosta. Valtion hallintojärjestelmään sisältyvät valtion keskushallinto, alue- ja paikallishallinto. Välillinen valtionhallinto tukee ja täydentää julkishallinnon viranomaisten toimintaa. Kunnallishallintoon sisältyvät kuntien itsehallinnon lisäksi kunnallinen aluehallinto ja kuntien alueellinen yhteistyö. Julkisen hallinnon tärkein tehtävä on huolehtia yleisestä hallinnosta, järjestyksestä ja turvallisuudesta sekä kansalaisten hyvinvointipalveluista kuten koulutuksesta, terveydenhoidosta ja sosiaalipalveluista. (Suomi.fi 2010a.)



Kuvio 1. Julkishallinnon kaavio (Suomi.fi 2010a.)

Kuviossa on esitetty julkishallinnon rakenne kaaviona, Suomen hallinnon eri osat sekä niiden suhde toisiinsa. Suomi on valtiomuodoltaan perustuslaillinen tasavalta, jonka ylimmät valtioelimet ovat eduskunta, tasavallan presidentti ja hallitus eli valtioneuvosto. Valtionhallintoon kuuluvat niin ministeriöt kuin valtion virastot ja laitokset. (Suomi.fi 2010a.)

2.1 Valtioneuvoston toiminta

Suomessa on kaksitoista ministeriötä, jotka muodostavat valtioneuvoston eli hallituksen. Hallitus käyttää maassamme toimeenpanovaltaa. Se toteuttaa eduskunnan säätämät lait ja presidentin päätökset. Käytännössä tämä työ tehdään ministeriöissä, joista kukin vastaa asioiden toimeenpanosta omalla toimialallaan. Ministeriöt ovat toimialojensa hallinnollisia ja poliittisia asiantuntijoita, ja ne valmistelevat hallituksen päätökset omien toimialojensa osalta. Lisäksi ne edustavat toimialojaan kotimaisessa ja kansainvälisessä yhteistyössä. Ministeriöiden keskeisiin tehtäviin kuuluu myös niiden toimialoilla toimivien virastojen ja laitosten ohjaus ja valvonta. (Suomi.fi 2010b.)

Valtioneuvostolla tarkoitetaan toisaalta pääministerin ja ministereiden muodostamaa yleistä hallintovaltaa käyttävää toimielintä, ja toisaalta valtioneuvoston yleisistunnon ja ministeriöiden muodostamaa hallitus- ja hallintoasioiden päätöksentekuelintä. Kukin ministeriö vastaa toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon asianmukaisesta toiminnasta. (Valtioneuvosto 2010a.)

Ministeriöt ovat

- valtioneuvoston kanslia (VNK)
- ulkoasiainministeriö (UM)
- oikeusministeriö (OM)
- sisäasiainministeriö (SM)
- puolustusministeriö (PLM)
- valtiovarainministeriö (VM)
- opetusministeriö (OPM)
- maa- ja metsätalousministeriö (MMM)
- liikenne- ja viestintäministeriö (LVM)
- työ- ja elinkeinoministeriö (TEM)
- sosiaali- ja terveysministeriö (STM) ja
- ympäristöministeriö (YM).

Ministeriöiden toimialoista säädetään valtioneuvoston ohjesäännössä (VNOS) ja asianomaisesta ministeriöstä annetussa asetuksessa. Toimiala ilmenee yleensä jo ministeriön nimestä: esimerkiksi ulkoasiainministeriö käsittelee Suomen suhteita ulkovaltoihin. Minkään ministeriön toimialaan kuulumattomat asiat käsitellään valtioneuvoston kansliassa. Kaikki valtioneuvostossa päätettävät asiat valmistellaan asianomaisissa ministeriöissä, joissa myös ratkaistaan merkittävä osa valtioneuvostolle kuuluvista hallintoasioista. (Valtioneuvosto 2010a.)

2.2 Valtionhallinto

Valtion keskushallinnolla tarkoitetaan kokonaisuutta, johon kuuluvat valtioneuvosto sekä valtakunnalliset keskusvirastot ja -laitokset (esimerkiksi Verohallitus ja Kela). Valtion virastoilla ja laitoksilla on useimmiten myös alueellisia ja paikallisia toimipisteitä. (Suomi.fi 2010c.)

Valtionhallinnon tehtävänä on palvella kansalaisia, yrityksiä ja yhteisöjä keskus-, alue- ja paikallistasolla. Se vaikuttaa kansallisten tavoitteiden toteutumiseen Euroopan unionissa ja muissa kansainvälisissä suhteissa. Valtionhallinnon tehtäväkenttään kuuluvat yhteiskunnan perusta, kuten oikeusjärjestys ja kansalaisten turvallisuus, hyvinvointitehtävät, kuten tiede, kulttuuri ja sosiaaliturva sekä infrastruktuuriin ja elinkeinojen tukemiseen sekä kestäväan kehitykseen liittyvät tehtävät. Julkinen toiminta on perimmäistään toimimista kansalaisten valtuutuksella, kansalaisten varoilla ja kansalaisten eduksi. Julkisen vallan käyttäjinä viranomaisten, yksittäisten virastojen ja virkamiesten vastuulla on toimia puolueettomasti, riippumattomasti ja tasapuolisesti, jotta valtionhallinto voi parhaiten toteuttaa eettisesti kansalaisten etua. (Valtiolle.fi 2010a.)

Hallinnon muutosten seurauksena kansalaisten luottamus hallintojärjestelmien toimintaa kohtaan saattaa vähentyä ja korruptio lisääntyä. Valtionhallinnon toiminnan tulee olla avointa ja toiminnan sekä palvelujen laatua täytyy arvioida jatkuvasti. Samalla tulee arvioida myös arvojen ja etiikan toteutumista, sillä arvoilla on selvä yhteys toimintojen tuottavuuteen, laatuun ja luotettavuuteen sekä valtion kilpailukykyyn työnantajana. (Valtiolle.fi 2010b.)

2.3 Valtion henkilöstö

Valtionhallinnon palveluksessa on yhteensä noin 122 000 työntekijää. Näistä noin 5000 on ministeriöissä, noin 24 000 muissa keskushallinnon virastoissa ja laitoksissa, ja noin 54 000 valtion alue- ja paikallishallinnossa. Erillisiä työnantajayksiköitä on valtiolla noin 120 kappaletta. Valtion henkilöstö on joko virka- tai työsuhhteessa, mutta tehtäväkentän luonteen takia pääasiallisesti palvelussuhteen laji on virkasuhde. (Suomi.fi 2010c; Valtiolle.fi 2010a.)

Valtion henkilöstössä ovat miesten ja naisten osuudet lähes yhtä suuret. Jotkut valtion ammatit tai tehtäväalat ovat vielä kuitenkin joko mies- tai naisvaltaisia. Miesenemmistö on esimerkiksi poliisitoimessa ja puolustusvoimissa, kun taas valtiovarainhallinnossa työskentelee enemmän naisia kuin miehiä. Naisten osuus valtion ylimmässä virkamiesjohdossa on suhteellisen vähäinen, mutta tasa-arvon toteutuminen paremmin myös tällä osa-alueella kuuluu valtion työnantajakuvan tavoitteisiin. (Valtiolle.fi 2010a.)

Valtiolla on hyvä palvelussuhdeturva ja kilpailukykyiset palvelussuhteen ehdot. Virkamiesten palvelussuhdeturva on joiltakin osin parempi kuin työsopimussuhteisten. Asiantuntijatehtävien luonteen ja palvelussuhteen turvan takia pieni henkilöstön vaihtuvuus on valtiolle tyypillistä. (Valtiolle.fi 2010c.)

Taulukko 1. Valtion henkilöstö lukuina (Valtiolle.fi 2010a.)

Valtion henkilöstöä koskevia tunnuslukuja (v. 2009)	
Henkilöstön määrä	122 000*
Naisten osuus	49,6 %
Osa-aikaisten osuus	8,6 %
Vakinaisten osuus	74,9 %
Virkasuhteisten osuus	83,5 %
Kokonaisansio keskimäärin	3350 €/kk
Työvoimakustannusten osuus valtion menoista (budjetin loppusummasta)	13 %
Osuus Suomen työllisestä työvoimasta	4,8 %
* mukana vielä yliopistot, joita ei enää vuoden 2010 alusta lasketa mukaan valtion henkilöstöön. Tällä hetkellä valtiolla on henkilöstöä vajaat 88 000.	

2.4 Valtiovarainministeriö

Valtiovarainministeriö on yksi kahdestatoista ministeriöstä, jotka muodostavat valtioneuvoston. Ministeriö on asiantuntijaorganisaatio, jonka tehtäviä ovat hallituksen talous- ja finanssipolitiikan sekä valtion talousarvion valmistelu. Se vastaa esimerkiksi valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta sekä julkishallinnon kehittämisestä. Ministeriö osallistuu myös Euroopan unionin sekä monien kansainvälisten järjestöjen ja rahoituslaitosten toimintaan. (Valtiovarainministeriö 2010a.)

Valtiovarainministeriötä johtaa valtiovarainministeri Jyrki Katainen. Hallinto- ja kuntaministeri on Tapani Tölli, jonka vastuualueelle kuuluu osa valtiovarainministeriön asioista. Ministereiden työnjaosta sovitaan hallitusta muodostettaessa. Ministeriön ylin virkamies on valtiosihteeri Raimo Sailas. Hänen apunaan toimii kaksi alivaltiosihteeriä, Martti Hetemäki sekä Juhani Turunen. (Valtiovarainministeriö 2010b.)

Ministeriössä on seitsemän osastoa: kansantalous-, budjetti-, vero- ja rahoitusmarkkinaosasto sekä kuntaosasto, hallinnon kehittämisosasto ja henkilöstöosasto, joka toimii samalla Valtion työmarkkinalaitoksena. Kehittämis- ja hallintotoiminto vastaa ministeriön sisäisestä hallinnosta. Suoraan johdon alaisuudessa toimivat kansainvälisten asioiden sihteeristö sekä viestintä. Lisäksi ministeriössä toimii valtiovarain controller -toiminto. Ministeriössä työskentelee noin 390 henkilöä. (Valtiovarainministeriö 2010c.)

Valtiovarainministeriön hallinnonalalla työskentelee noin 12 000 henkilöä. Näistä suurin osa on vero- ja tullihallinnon palveluksessa. Muita hallinnonalan virastoja ovat aluehallintovirastot, maistraatit, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Valtiokonttori, Tilastokeskus, Väestörekisterikeskus sekä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. (Valtiovarainministeriö 2010d.)

2.5 Valtion työmarkkinalaitos

Tutkimuksen toinen toimeksiantaja on Valtion työmarkkinalaitos eli Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto. Se vastaa valtioyhteisön työnantajapolitiikasta ja henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Sen tehtävänä on edistää valtion kilpailukykyä työnantajana

ja ohjeistaa virastoja työnantajatoiminnassa. Se edustaa valtiotyönantajaa keskustason työmarkkinaneuvotteluissa ja valmistelee valtiotyönantajan edunvalvontaa tulo- ja työmarkkinapolitiikassa sekä työelämään liittyvässä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Valtion työmarkkinalaitos tukee valtion virastoja myös johtamisen ja henkilöstön kehittämisessä. Sille kuuluu myös valtion työnantajatoiminnan ja henkilöstöhallinnon tiedonhallinta. Toimintaa johtaa valtion työmarkkinajohtaja Teuvo Metsäpelto. (Valtiovarainministeriö 2010e.)

2.6 Valtiokonttori

Tutkimuksen toinen toimeksiantaja on Valtiokonttori. Valtiokonttori on monialainen palveluvirasto, joka hoitaa valtion sisäistä talous- ja finanssiahallintoa, eläke- ja vahinkoturvaa sekä sotilasvamma- ja veteraaniasioita. Valtiokonttori kehittää ja hoitaa valtioyhteisön ohjausjärjestelmiä. Valtiokonttoriin kuuluvat Valtion IT-palvelukeskus ja valtion työnantajatoimintaa tukeva Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö, jotka tuottavat palveluita koko valtionhallinnolle. (Valtiokonttori 2010a.)

2.7 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet, aloitti toimintansa 1.1.2010, kun neljä valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta (Oikeushallinnon palvelukeskus, Sisäasiainhallinnon palvelukeskus, Puolustushallinnon palvelukeskus ja Valtiokonttorin tulosityksikkönä toimiva palvelukeskus) yhdistettiin hallinnollisesti yhdeksi virastoksi. (Palkeet 2010a.)

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja valtion eri hallinnonaloille ja niiden virastoille sekä laitoksille. Palkeet toimii valtiovarainministeriön alaisuudessa ja sitä johtaa toimitusjohtaja Pirjo Pöyhiä. Palvelukeskukseen kuuluu kolme tulosaluetta: palvelutuotannon johtaminen, asiakkuudet ja palveluratkaisut sekä liiketoiminnan tuki. Palkeet toimii vakituisesti kuudella paikkakunnalla ja sen palveluksessa työskentelee noin 800 henkilöä. (Palkeet 2010ab.)

Palvelukeskukseen keskitetään ydintoiminnan tuottamista tukevia toimintoja mutta varsinaiset ydintehtävät säilytetään alkuperäisessä organisaatiossa. Toiminta perustuu

tuotteistettuihin palveluihin sekä toimintaa tukevan informaatioteknologian hyödyntämiseen. Tämän tarkoituksena on turvata palvelujen saatavuus sekä mahdollistaa asian-
tuntemuksen kasvattaminen. Yhteinen palvelukeskus edellyttää, että palvelukeskuksen
ja asiakasvirastojen käytössä ovat yhtenäiset, standardoidut palvelut ja prosessit sekä
niitä tukevat tietojärjestelmät. Myös rekrytoinnin tuotteistamista ja keskittämistä Palkei-
siin on pohdittu yhtenä vaihtoehtona nykyiselle toimintatavalle. Tämä tarkoittaisi sitä,
että virastot eivät vastaisi enää koko rekrytointiprosessistaan itse, vaan Palkeisiin siirret-
täisiin osa toiminnoista, esimerkiksi rekrytointi-ilmoittelu. (Valtiokonttori 2010b.)

2.8 Kieku-tietojärjestelmähanke

Valtiokonttorilla on käynnissä Kieku-tietojärjestelmähanke, jolla yhtenäistetään valtion
talous- ja henkilöstöhallinnon toimintatapoja, prosesseja ja tietorakenteita. Hankkeessa
toteutetaan ja otetaan käyttöön näitä tukeva uusi järjestelmäkokonaisuus. Kieku otetaan
käyttöön ensimmäisissä virastoissa vuonna 2010. (Valtiokonttori 2010c.)

Noin neljäkymmentä prosenttia valtion talous- ja henkilöstöhallinnossa työskentelevistä
jää eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana. Tämä aiheuttaa osaamiskatoa ja
kilpailu työvoimasta kiristyy. Samalla tuottavuuden vaatimukset pysyvät tiukkoina. Ta-
lous- ja henkilöstöhallinnon odotetaan myös palvelevan nykyistä paremmin ministeri-
öiden ja virastojen ydintoimintaa. Kieku-ohjelman tarkoituksena on vastata omalta
osaltaan lähivuosien haasteeseen kehittämällä yhteisiä toimintamalleja sekä hankkimalla
yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät yhteistyössä palvelukeskuksien
ja virastojen kanssa. Koska rekrytointi on yksi henkilöstöhallinnon prosesseista, on
mahdollista, että tulevaisuudessa harkitaan myös Heli-järjestelmän integroimista osaksi
Kieku-järjestelmää. (Valtiokonttori 2010c.)

3 Yrityskuva

Yrityskuva voidaan määritellä mielikuvaksi, jonka yksilö tai yhteisö muodostaa yrityksestä tai organisaatiosta. Yrityskuva rakentuu mm. yrityksen toimialan, liikeidean, toiminnan, palvelun, henkilöstön ja viestinnän ympärille. Yrityskuvaan vaikuttaa yritys kokonaisuutena ja sen lähtökohdat, kuten sen toimintaympäristö sekä se, miten se toimii erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Yrityskuvaan voidaan vaikuttaa muun muassa markkinointiviestinnän keinoin, mutta sen täydellinen hallinta tai muutos lähtökohtatekijöistä riippumattomaksi ei ole mahdollista. Yrityskuvassa kiteytyy se, mitä yritys tai organisaatio on ja mitä se pitää tärkeänä. Yrityskuvaan vaikuttaa myös yrityksen tunnettuus, joka osaltaan taas vahvistaa myös luottamusta yritykseen tai yhteisöön. (Rope 2000, 187 - 193; Pitkänen 2001, 5.)

Yrityskuvan tulee olla yhtenäinen, toimialan mukainen ja liiketoimintaa kehittävä. Hyvä yritysokuva auttaa osaavan henkilöstön rekrytoinnissa, tukee uusasiakashankintaa sekä auttaa lisäämään nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta kilpailun kiristytessä. Tämän lisäksi hyvä yritysokuva toimii myös suojakilpenä monia ulkoisia uhkia ja epäonnistumisia vastaan. (Taloustutkimus Oy 2007a.)

Rekrytointi on nykyään ensisijaisesti myynti- ja markkinointiprosessi ja rekrytointiprosessin hallinta vaikuttaa oleellisesti työnantajakuvaan. Esimerkiksi työhakemuksen jättämisen helppous ja huolellisesti mietitty työpaikkailmoittelu ovat osa asiakaspalvelua ja vaikuttavat työnantajan imagoon. (Valtiokonttori 2010d.)

3.1 Työnantajakuva

Yrityskuvan lisäksi on organisaatiolla myös työnantajakuva työmarkkinoilla. Työnantajaimagoa luovat yritysokuva, eli organisaation markkinointiviestinnän, asiakkaiden kokemusten ja uutisten välityksellä syntyvä kuva, ulospäin näkyvä rekrytointipolitiikka, kuten rekrytointi-ilmoitusten luonne, asiasisältö, määrä ja tiheys sekä tapa, jolla yritys ottaa vastaan ja kohtelee työntekijöitään. Hyvä sisäinen työnantajakuva on edellytys sille, että työnantajakuva voi muodostua kiinnostavaksi myös ulkopuolelle. Henkilöstö muodostaa yrityksen mainepääoman ytimen, sillä sen valintojen ja toiminnan kautta

yrittäjien ydin heijastuu sen kaikkiin toimintatapoihin. Yrittäjien henkilöstöä kilpailijat eivät voi kopioida. (Viitala 2007, 104; Pitkänen 2001, 129–131.)

Henkilöstö edustaa yritystä myös vapaa-aikanaan ja heidän kertomansa tarinat yrityksestä ovat tärkeitä. Esimerkiksi palkkataso, perehdyttäminen sekä henkilöstön kehittämistä ja johtamista koskevat asiat leviävät nopeasti työmarkkinoilla. Ystäviltä saadulla tiedolla on vahvempi asema työnantajakuva luomisessa kuin markkinointiviestinnän avulla luotu vaikutelma ja erityisesti negatiiviset kokemukset työnantajista jaetaan helposti. (Viitala 2007, 104; Pitkänen 2001, 129–131.)

Kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta tulee kiristymään lähivuosina, kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja työikäisen väestön osuus pienenee. Tämä tulee merkitsemään kasvavia rekrytointivaikkeitä ja yrityksen työnantajakuva saa entistäkin tärkeemmän roolin. Kun työntekijällä on jatkossa enemmän valinnanvaraa työpaikkojen suhteen, työpaikan valinnassa korostuu yhä enemmän myös työntekijän ja yrityksen arvojen välinen tasapaino. Siksi yrityksen arvoista on tärkeää viestiä mahdollisimman selkeästi ja rehellisesti. (Taloustutkimus Oy 2007b.)

Ihannetapauksessa yrityksen viestimä työnantajakuva ei ole toiveajattelua tai katteetonta markkinointia, vaan se kertoo niistä arvoista, jotka yrityksessä todella toteutuvat. Tällöin vältetään puolin toisin ikäviltä yllätyksiltä ja arvostiridoilta, ja samalla edistetään myös työntekijän sitoutumista yritykseen. Myös työntekijän tuntema ylpeys työnantajastaan vahvistaa työntekijän sidettä yritykseen. Pitämällä yrityskuvansa kirkkaana, yritys pysyy houkuttelevana työnantajana ja erottumaan vastaavista työnantajista. (Taloustutkimus Oy 2007b; Pitkänen 2001, 77.)

3.2 Verkkopalvelu yritysmielikuvan työvälineenä

Mielikuva yrityksestä muodostuu nykyään usein yrityksen verkkopalvelun, esimerkiksi yrityksen kotisivujen, perusteella. Yrittäjien sidosryhmien ensimmäinen kontakti yritykseen tapahtuu usein nimenomaan verkkopalvelun kautta ja siksi mielikuvia, joita verkkopalveluun liitetään, on tärkeää miettiä yrityksessä. Esimerkiksi työnhakijoille verkko

on yhä tärkeämpi kanava, jossa tehdään alkukartoitusta kun he miettivät, millainen työpaikka kyseinen yritys on. (Pitkänen 2001, 180–188.)

Verkkopalvelu tarjoaa yritykselle hyvän mahdollisuuden hallitusti viestiä vahvuuksistaan ja erottautua kilpailijoistaan. Verkon välityksellä yritys voi vahvistaa arvojaan ja visioitaan sen ulkopuolelle ja toisaalta verkkopalvelun avulla voidaan välittää mielikuvaa esimerkiksi yrityksen luotettavuudesta, ympäristöystävällisyydestä ja teknologisesta edelläkävijyydestä. Verkkopalvelu on osa yrityksen yritysilmettä ja markkinointiviestintää ja toisaalta myös asiakaspalvelua. Esimerkiksi helppokäyttöiset kotisivut tai rekrytointipalvelu voidaan nähdä hyvänä asiakaspalveluna. Käytettävyydeltään heikko verkkopalvelu voi heikentää yrityksen mainetta ja näin sen asemaa kilpailijoihin nähden. (Pitkänen 2001, 180–188.)

3.3 Valtion työnantajakuva

Vuonna 2009 TNS Gallup Oy toteutti valtiovarainministeriön tilauksesta työnantajakuvatutkimuksen, jossa selvitettiin valtion työnantajakuvaa sekä sen heikkouksia ja vahvuuksia valtion henkilöstön, koko väestön sekä korkeasti koulutettujen nuorten näkökulmasta. Edellinen tutkimus aiheesta on teetetty vuonna 2002. Useilla osa-alueilla valtion julkinen työnantajakuva on parantunut ja ulkoisen työnantajakuvan heikkouksissa on havaittavissa parannusta aiempaan. (Valtiovarainministeriö 2010f.)

Tutkimuksen mukaan suomalaisille tärkeitä arvoja työelämässä ovat itsensä toteuttaminen sekä monitoimisuus. Valtion ulkoisen työnantajakuvan vahvuuksiin kuuluivatkin työtehtävien mielenkiintoisuus ja mahdollisuus kehittää itseään ja ammattitaitoaan. Työnantajakuvassa painottuvat positiivisina myös turvallisuuteen liittyvät tekijät, kuten työpaikkojen pysyvyys, työolosuhteet sekä työhyvinvointi. Nämä raskaat työpaikanvalintakriteerit vaikuttavat positiivisesti myös valtion vetovoimaan suhteessa muihin työnantajiin. Kun työpaikkojen pysyvyys koetaan tärkeänä kriteerinä työpaikkaa valitessa, erityisesti heikon taloustilanteen aikana tämä on muodostunut valtion eduksi suhteessa yksityiseen sektoriin. (Valtiovarainministeriö 2010g.)

Ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttaa olennaisesti myös se, miten henkilöstö kokee oman työnsä ja viestii siitä. Valtiolla sisäisen työnantajakuvan vahvuudet vastaavat ulkoista kuvaa, vaikkakin sisäinen kuva on ulkoista jonkin verran myönteisempi. Henkilöstö arvostaa työilmapiiriä sekä joustavuutta työn ja yksityiselämän välillä. Sisäisen työnantajakuvan heikkouksista korostuvat erityisesti henkilöstön näkemykset palkkauksesta. (Valtiovarainministeriö 2010g.)

Valtiolla on kuitenkin myös lukuisia suhteellisia heikkouksia työnantajakuvassaan ja ne vaikuttavat sen houkuttelevuuteen työntajana. Tällaisia mielikuvallisia heikkouksia ovat esimerkiksi näkemykset työilmapiiristä, valtion palkkatasosta yksityiseen sektoriin verrattuna sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Nämä mielikuvat valtiosta ovat kuitenkin muuttuneet positiivisemmiksi edellisen seitsemän vuoden aikana ja valtion työnantajakuva on parantunut. (Valtiovarainministeriö 2010g.)

4 Rekrytointi

Rekrytointi on yksi tärkeimmistä henkilöstöhallinnon toimenpiteistä. Sillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen kulloinkin tarvitsema henkilöstö. Rekrytointi jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Kun avoinna olevaan toimeen valitaan jo organisaatiossa työsuhteessa oleva henkilö, puhutaan sisäisestä hankinnasta. Kun toimeen valitaan organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö, puhutaan ulkoisesta hankinnasta. Esimerkiksi avoimen toimen luonne, organisaation yrityskulttuuri ja kilpailutilanne vaikuttavat siihen, kumpaa hankintatapaa käytetään. (Kauhanen 2006, 68.)

Rekrytointi on yksi organisaation kilpailutekijöistä, ja sille tulee aina määrittää tavoitteet, pelisäännöt ja konkreettinen prosessikuvaus, jotta se sujuisi mahdollisimman tuloksellisesti. Rekrytointi aiheuttaa monenlaisia kustannuksia yritykselle. Rekrytoivan yrityksen tulee punnita tarkasti, onko rekrytointi kannattavaa ja kuinka paljon esimerkiksi palkkaukseen ja koulutukseen kuluu rahaa suhteessa rekrytoidun henkilön yritykselle tuomaan lisäarvoon. Henkilöstöpolitiikan tehtävänä puolestaan on määrittää nämä käytännön tavat ja yhteistyötahot, joita käytetään rekrytointiprosessin tukena. Henkilöstöpolitiikalla vaikutetaan siihen, miten organisaation houkuttelevuutta työnantajana lisätään: esimerkiksi luodaan yhtenäinen rekrytointibrändi kaikkeen rekrytointi-ilmoitteluun. Hyvin hoidettu rekrytointiviestintä vaikuttaa rekrytoinnin tuloksellisuuteen sekä myös organisaation maineeseen. Se myös helpottaa rekrytointiprosessia. (Markkanen 2005, 21–22; Porter 1985, 42.)

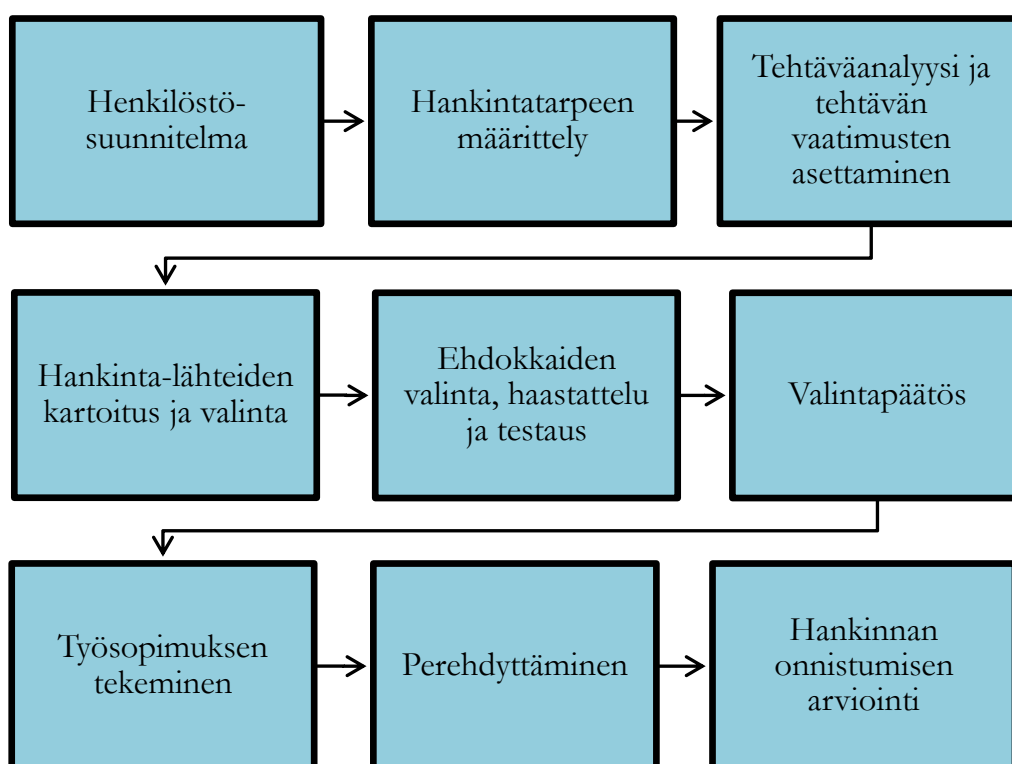
4.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Huolellinen suunnittelu on edellytyksenä rekrytoinnin onnistumiselle. Sen onnistumista voidaan arvioida kuitenkin vasta jälkeenpäin, kun sen lopputuloksena on löydetty tehtävään oikea henkilö, joka viihtyy työssään ja kehittyy siinä organisaation tarpeiden mukaisesti. (Hyppänen 2007, 176.)

Rekrytointiprosessin alussa luodaan henkilöstösuunnitelma, jossa määritellään hankintatarve, eli vastataan ensimmäisenä kysymyksiin: ”Miksi haemme? Mitä haemme? Miten haemme?” Vastausten avulla luodaan toimintalinjaus rekrytointiprosessille.

Organisaation ei kuitenkaan kannata sisällyttää toimintalinjaukseen liian tiukkoja määräyksiä, sillä jokaiseen rekrytointiin liittyy joitakin erityispiirteitä. (Markkanen 2005, 56.)

Seuraavassa kuviossa on esitetty rekrytointiprosessin tärkeimmät vaiheet Kauhasen (2007, 72) mukaan. Prosessin vaiheet on avattu tarkemmin kuvion jälkeen tekstissä.



Kuvio 2. Rekrytointiprosessin vaiheet (Kauhanen 2007, 72.)

4.1.1 Henkilöstösuunnitelma

Organisaation tehokkuus ja tuloksellisuus ovat riippuvaisia osaavasta henkilöstöstä sekä sen innovatiivisuudesta ja motivaatiosta toimia organisaation edun mukaisesti. Osaavan henkilöstön hankinta taataan huolellisella henkilöstövoimavarojen suunnittelulla. Suunnittelun avulla pyritään ennustamaan organisaation näkökulmasta työvoiman kysyntää ja tarjontaa sekä minkälaista henkilöstöä yritys tulevaisuudessa tarvitsee. Henkilöstösuunnitelman tulee olla pitkäjänteinen ja se tehdään usein kolmesta viiteen vuoteen kerrallaan. (Järvinen 1996, 8, 57.)

Henkilöstövoimavarojen suunnittelu auttaa johtoa tekemään päätöksiä esimerkiksi silloin, kun organisaatiolla on tarvetta rekrytoida tai kun halutaan välttää henkilöstövähennyksiä. Organisaation täytyy pystyä tuottamaan ennusteita työvoiman tarpeesta, ulkoisesta työvoiman tarjonnasta sekä sisäisestä työvoiman tarjonnasta. Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun. Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön tietotaito on henkilöstösuunnittelussa tärkeämpää kuin henkilöstön määrä. Tietotaidon ja tuottavuuden varmistamiseksi henkilöstöstrategioissa suositankin usein sisäistä kiertoa, jolla pyritään ennen ulkoista rekrytointia varmistamaan, löytyykö organisaation sisältä avoimeen tehtävään tarvittavaa henkilöstöä. (Kauhanen 2007, 35 – 37.)

4.1.2 Hankintatarpeen määrittely

Rekrytointi- eli hankintatarve määrittää rekrytoinnin aikataulun ja keinot. Tarve voi syntyä kolmella eri tavalla: kun organisaatio kasvaa, kun joku työntekijöistä irtisanoutuu tai kun työntekijä siirtyy organisaation sisällä toisiin tehtäviin. Vaikka hankintatarvetta henkilöstösuunnitelman mukaan olisi, ennen jokaista yksittäistä hankintatilannetta tulee varmistaa hankinnan sen hetkinen todellinen tarve. Organisaation toimintaolosuhteet ovat saattaneet muuttua ja näin ollen muiden keinojen, kuten esimerkiksi työvoiman vuokrauksen tai osa-aikatöiden käyttämistä kannattaa harkita. (Hyppänen 2007, 176 - 177; Kauhanen 2007, 70.)

4.1.3 Tehtäväanalyysi ja tehtävän vaatimusten asettaminen

Yksityiskohtaisten vaatimusten asettaminen tehtävälle on tärkeä vaihe rekrytointiprosessissa. Toimenkuvaa määrittäessä tulee miettiä toimen nimi ja toimeen liittyvät tärkeimmät tehtävät. Toimenkuvasta on käytävä ilmi myös, minkälaista osaamista tehtävässä onnistumiseen vaaditaan, eli on mietittävä, minkälainen henkilö olisi ihanteellinen kyseisen viran hoitamiseen kyseisessä organisaatiossa. (Hyppänen 2007, 178 – 179; Kauhanen 2007, 72.)

4.1.4 Hankintalähteiden kartoitus ja valinta

Rekrytointitilanteessa selvitetään yleensä ensin, onko mahdollista osajaa löydettävissä talon sisältä. Sisäisessä rekrytinnissa hyödynnetään kyseisen organisaation kannalta toimivia hakukanavia, joista useimmin käytetty on organisaation intranet. Sisäisen rekrytinnin etuna on nopeus ja se, että henkilön työtaidoista ja toimintatavoista ollaan jo selvillä. Myös perehdytysvaihe on lyhyempi sisäisillä hakijoilla kuin yrityksen ulkoa tulevilla. Sisäinen rekrytointi on osa henkilöstön urasuunnittelua, ja siksi myös henkilöstön kannalta erittäin motivoivaa. (Hyppänen 2007, 179.)

Sisäinen rekrytointi ei ole aina kuitenkaan mahdollista ja silloin työntekijöitä on etsittävä organisaation ulkopuolelta. Mikäli päädytään siihen, että rekrytoidaan ulkopuolelta, tulee ensimmäisenä selvittää kanava, minkä kautta etsitään uutta työvoimaa. Kanava, jota rekrytointi-ilmoittelussa käytetään, vaikuttaa olennaisesti siihen, millaisia hakijoita ilmoituksella voidaan tavoittaa. Esimerkiksi ylijohtajaa tuskin kannattaa hakea pienessä paikallislehdessä tai talonmiestä taas Kauppalehdessä. Loppujen lopuksi rekrytointi-ilmoitus ei juuri eroa tavallisesta mainoksesta jollekin tuotteelle – sen ensisijaisena tarkoituksena on herättää kohderyhmän huomio ja saada heidät ”ostamaan se” eli hakemaan avoimeen tehtävään. (Lepak & Gowan, 2010, 10.)

Tavallisimmat kanavat ovat Internet sekä lehti-ilmoittelu. Näitä kahta kanavaa käytetään usein rinnakkain, jotta saadaan tavoitettua mahdollisimman laaja yleisö. Lehti-ilmoitus usein ohjaa hakijan organisaation Internet-sivuille, jossa varsinainen hakeminen tapahtuu. Lehti-ilmoittelu toimii myös brändin vahvistajana. Lehti-ilmoittelussa johtava media, erityisesti rekrytointi-ilmoitukseen liittyvän yrityskuvan markkinoinnissa, on Helsingin sanomien sunnuntainumero, jota pidetään arvostettuna mediana ja sen koetaan vaikuttavan positiivisesti yrityskuvaan. (Markkanen 2005, 88; Viitala & Jylhä 2007, 232.)

Myös rekrytointi suoraan oppilaitoksista on yleistynyt. Monet yritykset ilmoittavat vapaista työ- ja harjoittelupaikoistaan esimerkiksi ammattikorkeakoulujen työnvälityspal-

veluissa, kuten Jobstep.fi -sivustolla. Koulut ja työnantajayritykset voivat tehdä yhteistyötä esimerkiksi työelämäkummitoiminnan kautta, jolloin opiskelijat ja työnantajat voivat verkostoitua jo opintojen aikana. Muita rekrytointikanavia ovat esimerkiksi työvoimatoimistot, konsultit sekä henkilöstöpalveluyritykset, jotka voivat auttaa organisaatiota täsmähaun tekemisessä. (Viitala & Jylhä 2007, 233.)

Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin rajamaastossa ovat menettelytavat, joissa tarjotaan organisaation sisäisessä haussa olevia paikkoja sellaisille henkilöille, jotka ovat aiemmin olleet organisaation palveluksessa. Tällaisia ovat esimerkiksi entiset työharjoittelijat tai kiireapulaiset. Kun liikutaan sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin rajamaastossa, potentiaalinen työntekijä saattaa usein löytyä myös ”puskaradion” tai suhteiden avulla ennen kuin varsinainen rekrytointiprosessi edes käynnistetään. Tällöin palkattava työntekijä saattaa olla esimerkiksi jonkun jo organisaatiossa työskentelevän henkilön tuttu tai sukulainen. (Markkanen 2005, 57 – 58; Hyppänen 2007, 180.)

4.1.5 Ehdokkaiden valinta, haastattelu ja testaus

Valintamenetelmien avulla selvitetään, miten hyvin ehdokkaat täyttävät valintaperusteiksi asetetut vaatimukset. Kun organisaatio on saanut riittävästi ehdokkaita, se aloittaa hakijoiden soveltuvuuden arvioinnin. Yleisimpiä valinnassa käytettyjä tietolähteitä ovat hakemukset ja ansioluettelot, haastattelu, soveltuvuustestit ja esimerkiksi kielitaitotestit. (Hyppänen 2007, 182.)

Yleisimmin käytetty valintamenetelmä on haastattelu, jonka tarkoituksena on selvittää hakijan soveltuvuutta tehtävään ja antaa hakijalle tietoa avoimista tehtävistä ja koko organisaatiosta. Haastateltavien määrä on yleensä alle kymmenen henkilöä, jotka on hakemusten perusteella arvioitu parhaiksi avoimen toimen kannalta. Haastattelun onnistuminen vaatii hyvää valmistautumista, jotta kaikista haastatelluista saadaan vertailukelpoiset tiedot. Tehokas haastattelu on kattava, johdonmukainen ja selkeä. Haastattelu kohdentuu kyseessä olevaan avoimeen tehtävään ja siinä tulee käsitellä kaikki työtehtävän kannalta tärkeät asiat. Haastattelutilanne rakentaa osaltaan organisaation imagoa, sillä hakija muodostaa mielipiteensä kyseisestä organisaatiosta sen perusteella, mi-

ten haastattelu sujuu ja miten häntä on kohdeltu rekrytointiprosessin aikana. (Hyppänen 2007, 184; Kauhanen 2007, 79.)

4.1.6 Valintapäätös

Valintapäätös on aina esimiehen tehtävä ja esimiehen vastuulla. Valinta kohdistuu sopivimpaan henkilöön, ei välttämättä pätevimpään hakijaan. Valintapäätöksen jälkeen valitulle ilmoitetaan valinnan tulos mahdollisimman nopeasti. Myös niille hakijoille, jotka eivät ole tulleet valituksi on syytä ilmoittaa valinnasta ja kiittää organisaatiota kohtaan osoitetusta mielenkiinnosta, sillä tällainen menettely vahvistaa organisaation työnantajakuva. (Kauhanen 2007, 84.)

4.1.7 Työsopimuksen tekeminen

Työsuhde alkaa aina työsopimuksesta, joka tehdään yleensä kirjallisena. Siinä työntekijä sitoutuu tekemään työtä tiettyä palkkaa tai vastiketta vastaan työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alaisena. Sekä työnantajan että työntekijän on syytä panostaa työsopimuksen solmimiseen, sillä se sitoo molempia osapuolia ja sen yksipuolinen muuttaminen on mahdotonta. Työsopimuksesta tulee ilmetä ainakin työn alkamispäivä, sopimuksen kesto, mahdollinen koeaika, työtehtävät, työaika, palkka sekä irtisanomisaika. Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset kuitenkin rajoittavat sopimusvapautta ja määräävät tietyistä minimi- ja maksimiehdoista. (Kauhanen 2007, 84 – 85; Viitala 2007, 119; Viitala & Jylhä 2007, 233.)

4.1.8 Perehdyttäminen

Uuden henkilön perehdyttäminen organisaatioon ja sen työtapoihin on edellytys sille, että valittu henkilö voi menestyä tehtävässään. Perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhöntuloa, vastaanoton, organisaatioon perehdyttämisen, varsinaisen työsuhdeperehdyttämisen sekä käytännön työhön opastuksen. Vastuu uuden henkilön perehdyttämisestä kuuluu ensisijaisesti esimiehelle, mutta tarvittaessa hän voi delegoida sen esimerkiksi jollekin alaiselleen tai sille tiimille, johon henkilö sijoittuu. Perehdyttäminen tulee aloittaa mahdollisimman nopeasti ja siihen on varattava riittävästi aikaa. Useissa

organisaatioissa perehdyttämistä varten on laadittu erilaisia ohjeita ja toimintamalleja. (Kauhanen 2007, 88.)

4.1.9 Hankinnan onnistumisen arviointi

Rekrytointiprosessin ydin on etsiä avoinna olevaan toimeen mahdollisimman sopiva henkilö, jolla on riittävästi tarvittavaa osaamista. Koeaikana sekä työntekijän että työnantajan täytyy varmistua siitä, että tehty valinta on ollut oikea. Työntekijän myönteinen käsitys uudesta työpaikasta joko vahvistuu tai epävarmuus tehdystä valinnasta lisääntyy. Esimiehen omat havainnot ovat tärkeitä rekrytointin onnistumisen arvioinnissa. Hän voi pyytää myös muilta perehdytykseen osallistuneilta henkilöiltä apua arviointiin. Koeaikana molemmat osapuolet voivat irtisanoa työsuhteen ilman irtisanomisaikaa tai erityisperusteita. (Hyppänen 2007, 198 – 199.)

4.2 Internet-rekrytointi

Internet-rekrytointi on yhä suosituimpi tapa rekrytoida henkilökuntaa. Internet on nopea ja kustannustehokas kanava, ja tietoa avoimista työpaikoista saadaan helposti hyvinkin laajaan jakeluun. Internet-rekrytointi osoittaa myös yrityksen olevan ajan hermolla. Sen ongelmaksi on kuitenkin muodostunut se, että hakijoiden kynnyks lähettää hakemus on matala, jolloin hakijamäärä nousee suureksi ja seulontaan menee aikaa. Toisaalta niiden joukossa on tällöin myös paljon sellaisia, jotka niin sanotusti koittavat kepillä jäätä. Koska hakeminen on niin helppoa Internetin kautta, hakija saattaa lähettää hakemuksen sen enempiä miettimättä, soveltuuko hän tehtävään vai ei. Internet ei myöskään rekrytointikanavana välttämättä tavoita kaikkia potentiaalisia hakijoita ja se onkin useimmiten täydentävä kanava esimerkiksi lehti-ilmoittelulle. (Viitala 2007, 112 - 113.)

Yhdysvallat on ollut Internet-rekrytointin edelläkävijä. Leen vuonna 2005 tekemässä amerikkalaisessa tutkimusartikkelissa ”The Evolution of E-Recruiting: A Content Analysis of Fortune 100 Career Web Sites” tutkittiin, miten sata suurinta amerikkalaista yritystä hyödyntävät Internet-sivuja rekrytointinnsaan. Tulosten perusteella esiteltiin erilaisia tasoja, jotka voitiin jakaa neljään pääryhmään: rekrytointimenetelmät, työkalut

työnhakuun, työhakemukseen liittyvät työkalut ja yritystä koskeva informaatio. (Viitala 2007, 129.)

Ensimmäisessä vaiheessa Internet-sivusto palvelee työnhakijoita lähinnä informaatio-kanavana. Sivuilta löytyy tietoa avoimista työpaikoista ja yhteystietoja työnhakua varten. Toisessa vaiheessa edellisen lisäksi on tarjolla hakutoimintoja, joissa sekä työnhakija että työnantaja voi tehdä hakuja avainsanalla. Työnhakija voi esimerkiksi tallentaa järjestelmään työnhakijaprofilin, josta työnantaja voi tehdä henkilöhakuja valitsemillaan hakusanoilla. (Viitala 2007, 130.)

Kolmannen tason järjestelmä on viety hakutoimintojen osalta edellistä pidemmälle. Työnantaja voi asettaa hälytyksen hakukoneeseen, jolloin järjestelmä automaattisesti etsii ja toimittaa hänelle tiedot hakijoista hänen määrittelemiensä kriteerien mukaan. Neljännen tason järjestelmä palvelee edellisiä tasoja paremmin myös päätöksentekoa tuottamalla tarpeidenmukaisia analyyseja ja raportteja, jotka helpottavat vertailua ja hakijoiden järjestykseen asettamista. Viides taso edustaa kokonaisvaltaista Internet-rekrytointijärjestelmää, jossa järjestelmä on integroitu osaksi yrityksen henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisjärjestelmää. (Viitala 2007, 130.)

5 Rekrytointi valtiolla

Kaikki valtion virastot rekrytoivat itse tarvitsemansa henkilöstön henkilöstösuunnitelmansa perusteella. Ylimmän johdon ja ministeriöiden johtavat virkamiehet nimittää virkoihin kuitenkin valtioneuvosto tai tasavallan presidentti. Pääsääntöisesti valtion tehtäviin rekrytoidaan toistaiseksi voimassa oleviin virkasuhteisiin. Määräaikaiseen virkasuhteeseen voidaan nimittää silloin, jos työn luonne edellyttää sitä. Esimerkkejä määräaikaisesta virkasuhteesta ovat sijaisuus, harjoittelu tai muu laissa säädetty peruste. (Valtiovarainministeriö 2010h.)

Yksityisellä sektorilla työnantajalla on oikeus valita vapaasti parhaaksi katsomansa työntekijä palvelukseensa, kun taas julkisen sektorin virkanimityksiä säätelee perustuslaki, erityisesti virkamieslaki (VML 750/1994) sekä muut hallintoa ohjaavat normit. Valtion rekrytointi on avointa ja tehtäviin pyritään valitsemaan niihin ansioitunein henkilö. Tällä pyritään varmistamaan kansalaisten luottamus hallintoon sekä virkanimitysten oikeellisuus ja laillisuus. (Valtiovarainministeriö 2010h.)

5.1 Kelpoisuusvaatimukset

Perustuslaissa (731/1999 11 luku 125 §) on määritelty yleisiksi virkanimitysperusteiksi taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. Lisäksi kelpoisuusvaatimuksista kuten kansalaisuudesta, iästä ja kielitaidosta säädetään virkamieslaissa sekä kyseistä virastoa koskevassa laissa tai hallintoasetuksessa. Pääsääntöisesti virkanimitys edellyttää 18 vuoden ikää ja eräissä viroissa edellytyksenä on Suomen kansalaisuus (VML 3 luku 7-14 §). Virkamiehiltä vaadittavasta suomen ja ruotsin kielen taidosta säädetään laissa julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta (424/2003). Valtioneuvoston asetuksella voidaan myös säätää erityisiä kelpoisuusvaatimuksia virkanimitysperusteiksi. Erityisiä kelpoisuusvaatimuksia ovat esimerkiksi vaadittava koulutus tai tutkinto, tehtävien edellyttämä kokemus tai perehtyneisyys viran tehtäväalaaan sekä käytännössä osoitettu johtamistaito. (Valtiovarainministeriö 2009a, 2 - 3.)

Kaikenlainen syrjintä on viranhaussa kielletty. Koska valtion tehtäviin on aina valittava ansioitunein hakija, ovat molemmat sukupuolet lähtökohtaisesti tasa-arvoisia rekrytoin-

titilanteessa ja työuran eri vaiheissa. Valtion toimintayksiköt noudattavat tasa-arvolakia myös toimielinten ja työryhmien jäsenten nimeämisessä. (Valtiovarainministeriö 2009a.)

5.2 Valtiovarainministeriön suositus rekrytoinnista valtiolla

Valtiovarainministeriö on antanut suosituksen virkojen hakumenettelyssä ja virkanimitysten valmistelussa noudatettavista periaatteista vuonna 2000. Suositus uudistettiin vuonna 2008, kun valtiolla siirryttiin sähköiseen rekrytointiin, ja sitä ollaan päivitetty viimeksi vuoden 2009 syksyllä. Siinä esitetään valtion henkilöstön valinnassa noudatettavat yleiset periaatteet, joiden tarkoituksena on turvata ammattimainen, kaikkien hakijoiden kannalta tasapuolinen ja yhdenvertainen haku- ja valintamenettely. Uusi suositus sisältää myös ohjeet sähköisten ilmoituskanavien, erityisesti Heli-järjestelmän, käytöstä kaikkien valtion virkojen ilmoitusvälineenä. (Valtiokonttori 2010d.)

5.3 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa

Valtioneuvosto teki 30.8.2001 periaatepäätöksen valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Sen tavoitteena oli varautua ikärakenteen muutoksesta johtuviin toimiin valtionhallinnossa. Vuonna 2006 tehtiin uusi, täydentävä päätös (VM 9/01/2006) vastaamaan myös henkilöstöjohtamisen ajankohtaisiin tarpeisiin lähivuosina. Tällaisia ovat esimerkiksi valtionhallinnon tuottavuuden parantaminen ja toimintojen alueellistaminen. Periaatepäätöksen tarkoituksena on vahvistaa yhtenäiset toimintatavat valtionhallinnon organisaatioiden muutostilanteisiin ja henkilöstön aseman turvaamiseen sekä tukea muutosten hallintaa ja laadukasta johtamista. Valtioneuvoston tavoitteena on, että taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla tapahtuvat irtisanomiset voitaisiin välttää noudattamalla periaatepäätöksessä mainittuja toimintatapoja. Periaatepäätöstä toteutetaan virkajärjestelyillä. (Valtiovarainministeriö 2010i.)

Virkajärjestelyt ovat työnantajatoimintaa ja niiden tarkoituksena on turvata muutoksen kohteena olevan virkamiehen asemaa ja edistää uudelleensijoittumista valtion sisällä. Periaatepäätöksen (VM 9/01/2006) mukaisesti valtiolle vuosina 2008 – 2011 rekrytoitaessa valintatilanteet tulee aloittaa selvittämällä, onko valtionhallinnossa tarjolla muutostilanteiden vuoksi vapautuvaa henkilöstöä. Poikkeuksen tekevät virat, jotka kuuluvat

tasavallan presidentin ja valtioneuvoston nimittämistoimivaltaan. (Valtiovarainministeriö 2010i.)

Ennen julkista hakua avoimesta virasta tulee ilmoittaa Heli-järjestelmän virkajärjestelyosiossa 7 työpäivän ajan. Virkajärjestelytehtäviin voi ilmoittautua ainoastaan muutoksen kohteena oleva vakituinen henkilöstö. Muutosta valmisteleavassa organisaatiossa nimitään johtaja, joka vastaa muutoksen toteutuksesta toimintayksikössä. Johtajan tulee hankkia muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle virkakortti Väestörekisterikeskuksesta ja käyttöoikeudet Heliin Valtiokonttorista. Oikeudet saatuaan muutoksen kohteena olevat henkilöt voi kirjautua Helin virkajärjestelyt -osioon, jossa he voivat selata virkajärjestelytehtäviä ja ilmoittautua niihin, sekä muun muassa jättää valtion ansioluettelon, jonka kautta muutoksen kohteena oleva henkilö voidaan valita virkajärjestelyyn. (Valtiokonttori 2010d.)

6 Heli-järjestelmä

Heli on selainpohjainen sovellusvuokrauksena toimitettava järjestelmäpalvelu. Se on tarkoitettu helpottamaan rekrytointiprosessin hallintaa sekä tuomaan uudella tavalla keskitetysti valtion työpaikat työnhakijoiden ulottuville. Heli on myös tarkoitettu osaltaan edistämään henkilöstön uudelleen sijoittamisessa organisaation muutostilanteissa järjestelmän virkajärjestelyt -osion kautta. Järjestelmällä hoidetaan myös ulkoiset verkko-rekrytoinnit. (Valtiokonttori 2010d.)

Heli-järjestelmä on otettu käyttöön valtiolla vuonna 2007 ja nykyään sitä käytetään jo suhteellisen kattavasti. Virastoista 99,9 prosenttia hoitavat rekrytoinnin järjestelmän kautta. Rekrytointi on uuden, yhtenäisen toimintatavan myötä jännevöitynyt ja tämä avaa uusia jatkokehittelymahdollisuuksia, jotka auttavat virastoja pärjäämään kiristyvien resurssien kanssa. (Valtiovarainministeriö 2009b.)

6.1 Heli-järjestelmän sisältö ja käyttäjäroolit

Heli-järjestelmän avulla rekrytointiprosessin voi suorittaa kokonaan ilmoituksen laadimisesta aina arkistointiin asti. Heli sisältää erilaisia toiminnallisuuksia, kuten mahdollisuuden avointen virkojen ja tehtävien ilmoittamiseen ja niiden selailuun, saapuneiden hakemusten käsittelyyn, rekrytoinnissa vaadittavien asiakirjojen tuottamiseen, raportointiin sekä hakemusten ja ilmoitusten sähköiseen arkistointiin. Helissä laadittavat työpaikkailmoitukset julkaistaan Valtiolle.fi - ja Mol.fi -sivustoilla. Lisäksi Valtiolle.fi -sivustolla on hakuvahti-toiminto ja mahdollisuus tallentaa avoin hakemus Heli-järjestelmään. (Valtiokonttori 2010d.)

Heli-järjestelmä perustuu käyttäjärooleille. Jokainen järjestelmää käyttävä virkamies saa käyttäjäroolin, jolla järjestelmässä toimii. Roolit sisältävät tietyn määrän käyttöoikeuksia, jotka määrittävät käyttäjän toimintavaltuudet ja -laajuuden järjestelmässä.

Helissä käyttäjärooleja on yhteensä seitsemän: keskustason pääkäyttäjä, joita toimii lähinnä palvelukeskuksessa, virastotason pääkäyttäjä, esimies, henkilöstöasioista vastaava, kirjaamo, virkajärjestelijä ja muutoksen kohteena oleva. (Valtiokonttori 2010d.)

6.2 Valtiolle.fi -sivusto

Heli-järjestelmässä laadittavat työpaikkailmoituksen julkaistaan Valtiolle.fi -sivustolla. Sitä ylläpitävät valtiovarainministeriö ja Valtiokonttori. Sivusto luotiin yhdessä valtionhallinnon toimintayksiköiden kanssa. Sivusto löytyy Internet-osoitteesta www.valtiolle.fi. Sivustolla esitellään valtion toimintaa eri osioiden avulla ja sivustolta pääsee Heli-järjestelmään. (HAUS 2010.)

Työskentely valtiolla -osiossa esitellään valtion töille ja valtiolla työskentelylle tyypillisiä piirteitä. Tutustu työnantajiin -osiossa eri toimintayksiköt kertovat organisaatiostaan ja sen toiminnasta, kun taas Tutustu työntekijöihin -osiossa valtion työntekijät kertovat omia kokemuksiaan työskentelystä valtiolla. Rekrytointi valtiolle -osio kertoo pääasiat valtiolle töihin hakeutumisesta. Nuoret ja opiskelijat -osioista löytyy tietoa liittyen esimerkiksi harjoitteluun sekä lopputyön tekemiseen. Sivustolta löytyvät myös tyypilliset Usein kysytyä -osio sekä Ajankohtaista -osio. (HAUS 2010.)

Valtiolle töihin hakevat tuntevat jo kohtalaisen hyvin Valtiolle.fi -sivuston eli Heli-järjestelmän pääsivun. Vuoden 2009 alusta Valtiolle.fi -sivustolla on vierailtu yli 800 000 kertaa ja kävijöistä suurin osa siirtyy pääsivulta suoraan Heli-järjestelmään. Heliin jätetään päivittäin noin 400 hakemusta ja lähes 4000 valtiolla vuonna 2009 avoimena ollut paikka on täytetty Heli-järjestelmän avulla. Avoimia hakemuksia on järjestelmässä noin 1500 kappaletta ja hakuvahti-toiminnon käyttäjiä noin 3000. (Valtiovarainministeriö 2009b.)

Internetin sosiaalinen media kasvattaa suosiotaan yksilöiden ja organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa on lisääntynyt yritysten sekä hakijoiden keskuudessa: hakijoille aukeaa mahdollisuus etsiä ja löytää uusia organisaatioita ja avoimia työpaikkoja ystäviensä sekä kontaktiensa verkostojen kautta, kun taas organisaatioille tämä on uusi työkalu tavoittaa hakijoita kustannustehokkaasti ja useita samalla kertaa. (Meagher 2010, 16.)

Myös valtionhallinnolle sosiaalinen media tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia lisätä vuorovaikutusta kansalaisten kanssa sekä näin tehostaa toimintaansa. Viranomaiset voivat hyödyntää sosiaalista mediaa esimerkiksi tiedon jakamisessa ja palveluiden tunnetuksi tekemisessä. Tämän takia Valtioneuvosto uudistetussa viestintäsuosituksessaan antaa ohjeet sosiaalisen median käyttämiseen ja kannustaa hyödyntämään sen tuomia mahdollisuuksia. Varsinainen ratkaisuvälillä sosiaalisen median käyttötavoista jätetään kuitenkin kullekin hallinnon organisaatiolle. (Valtioneuvosto 2010b, 23; Markkinointi & Mainonta 2010.)

Myös Valtiolle.fi -sivustolle on nyt avattu ”fanisivut” Facebook -yhteisöpalvelussa. Sivustolla on tällä hetkellä 260 fania. Fanisivuilla he voivat kommentoida sivustoa, tutustua valtion toimintaan ja työpaikkoihin sekä verkostoitua keskenään ja luoda uusia kontakteja. Fanisivuilta löytyy myös keskustelun aiheita, joihin fanit voivat kommentoida ajatuksiaan. (Facebook 2010.)

7 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus tehtiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, koska aiheesta haluttiin määrällistä tietoa ja otoksen koko oli suuri. Tällä menetelmällä tavoitettiin mahdollisimman laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimukseen sisällytettiin myös avoimia kysymyksiä, jotta kyselyn aihepiireistä saatiin myös tarkentavaa, laadullista tietoa. Avoimet kysymykset analysoitiin luokittelemalla vastaukset kunkin kysymyksen kannalta olennaisiin ryhmiin eli kvantifioimalla vastaukset. Kvantitatiivinen aineisto analysoitiin tilastollisia menetelmiä käyttäen. Saaduista tuloksista laskettiin keskiarvoja sekä suoria jakaumia, joiden avulla saaduista vastauksista voitiin tehdä johtopäätöksiä. Kaikki strukturoidusta kysymyksistä saadut vastaukset ristiintaulukoitiin taustamuuttujien kanssa, jotta voitiin selvittää, oliko niillä huomattavia vaikutuksia tuloksiin. Tulosten perusteella eniten eroavuuksia havaittiin eri käyttäjäryhmien välisissä vastauksissa. Muilla taustamuuttujilla ei ollut suurta vaikutusta saatuihin tuloksiin.

7.1 Otanta

Perusjoukko eli populaatio on joukko, joka on tutkimuksen kohteena. Jos perusjoukko on suuri, ei ole kannattavaa tutkia kokonaisuudessaan sitä, vaan perusjoukon osajoukkoa eli otosta. Otos valitaan sattumaa hyväksikäyttäen ja sitä valittaessa jokaisella perusjoukon alkiolla täytyy olla mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Otantaa varten on kehitetty erilaisia otantamenetelmiä, joiden käytöllä pyritään takaamaan otoksen satunnaisuus. Otoksen perusteella on mahdollista tehdä koko perusjoukkoa koskevia päätelmiä ja tutkimustulokset voivat olla jopa luotettavampia kuin kokonaistutkimuksessa. (Taani-la 2009, 28.)

Jos kaikkia otokseen valittuja ei syystä tai toisesta tavoiteta tai saada mukaan tutkimukseen puhutaan kadosta, jonka seurauksena voi olla epäedustava otos ja sen perusteella tehdyt perusjoukkoa koskevat päätelmät saattavat olla harhaisia. Kirje- ja nettikyselyissä kato on usein huomattavan suuri. Kadon vaikutusta tulosten yleistettävyyteen on vaikea arvioida. Jos vastaamatta jättäneet ovat tutkittavissa asioissa erilaisia kuin vastanneet, ei otos välttämättä edusta perusjoukkoa riittävästi. Jos taustamuuttujien jakaumat saadus-

sa otoksessa ovat riittävän samanlaiset kuin perusjoukossa, tätä voidaan pitää hyvänä merkinä tulosten yleistettävyyden kannalta. (Taanila 2010, 30.)

Tässä tutkimuksessa perusjoukko on Heli-järjestelmän järjestelmäkäyttäjät ja esimiehet, joita on 3650 henkilöä. Otos on saatu valmiina tutkimuksen toimeksiantajalta ja se on valittu satunnaisotannalla Heli-järjestelmän pääkäyttäjistä, esimiehistä ja henkilöstöasioista vastaavista suhteutettuna käyttäjäryhmien kokoon. Otokseen valittiin nämä kolme käyttäjäryhmää, koska kyselyn avulla haluttiin saada tietoa nimenomaan Heliä eniten käyttäviltä henkilöiltä. Tutkimusotos on yhteensä 560 henkilöä, joista 200 on pääkäyttäjiä, 200 esimiesasemassa olevia käyttäjiä ja 160 henkilöstöasioista vastaavia käyttäjiä. Otannassa on huomioitu kattavasti koko Suomi ja kaikki valtion hallinnonalat.

7.2 Kyselylomake

Tieteellisen kyselyn onnistuminen edellytyksenä on, että vastaajien aika, halu ja taidot vastata kyselyyn ovat otettu huomioon. Kyselylomake täytyy suunnitella huolellisesti, jotta siihen on helppo vastata. (Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto 2009.)

Lomakkeen kohtuullinen pituus ja ulkoasun selkeys ovat erittäin tärkeitä sekä vastaajalle että myöhemmin tietoja analysoitaessa. Kyselylomakkeessa on pyrittävä tutkimusongelman kannalta kattavaan, mutta samalla yksinkertaiseen ja helppotajuiseen kysymyksenasetteluun. Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen tulee merkitä samaa kaikille vastaajille, jotta tutkimuksen tulokset ovat luotettavia. Kyselylomake on myös laadittava siten, ettei vastaajan tarvitse huolehtia vastaustensa väärinkäyttömahdollisuuksista ja siten, että hänen anonymiteettinsä säilyy koko tutkimuksen ajan. (Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto 2009.)

Kyselyyn on helpompaa vastata, kun kysymykset ovat loogisessa järjestyksessä. Sama lomake voi sisältää sisällöllisesti hyvinkin erilaisia asioita, mutta samaan asiaan liittyvät kysymykset on hyvä sijoittaa peräkkäin loogiseen järjestykseen. Vastaajan kannalta on myös selkeää jos kyselyn rakenne ja vastausasteikko pysyvät samanlaisina koko kyselyn ajan. (Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto 2009.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomake on jaettu viiteen eri osioon:

- (I) Taustatiedot
- (II) Nykyinen rekrytointiprosessi
- (III) Rekrytointiprosessin kehittäminen
- (IV) Sähköisen rekrytointijärjestelmän toiminnallisuudet
- (V) Rekrytointiviestintä ja Valtiolle.fi -sivusto

Kussakin osiossa kysymykset on numeroitu erikseen, jotta tulosten analysointi olisi mahdollisimman helppoa. Kyselyssä on sekä avoimia, että skaaloihin perustuvia kysymyksiä eli väittämiä, joihin vastaajaa pyydetään vastaamaan Likertin asteikkoa käyttäen.

7.3 Likertin asteikko

Likertin asteikolla tarkoitetaan järjestysasteikkoa, jota käytetään usein esimerkiksi mielihoidemittauksissa. Likertin asteikossa on yleensä 3-9 arvoa, jotka ottavat kantaa esitettyyn väittämään. Vastaaja ei itse kerro mielihoidettään annettuun kysymykseen, vaan valitsee jo annetuista vastausvaihtoehdoista. Vastaajaa voidaan esimerkiksi pyytää valitsemaan vastausvaihto asteikolta: 1 Samaa mieltä 2 Ei osaa sanoa 3 Eri mieltä. Usein tutkimuksissa käytetään viiden arvon Likertin asteikkoa. (Flinck 2010.)

Se, kuinka tarkkaa tietoa Likertin asteikolla saadaan, riippuu asteikon arvojen määrästä. Esimerkiksi asteikolla, jossa on vain kolme arvoa, saatu tieto on suuripiirteisempää kuin esimerkiksi viisiarvoisella asteikolla. Likertin asteikolla annetaan usein vastaajalle mahdollisuus valita niin sanottu epävarma vaihtoehto. Jos asteikolla on suuri määrä arvoja, vastausvaihtoehdot alkavat muistuttaa liikaa toisiaan. Esimerkiksi jos asteikolla on yhdeksän arvoa, ovat vaihtoehdot todennäköisesti samankaltaisia, eikä vastausten perusteella saada sen tarkempaa tietoa kuin pienemmällä asteikolla. (Flinck 2010.)

Likertin asteikon käytössä voi kuitenkin olla myös ongelmia. Esimerkiksi viisiarvoisella asteikolla vastaukset kasaantuvat helposti asteikon keskikohtaan. Toisaalta jos niin sanottua epävarmaa vaihtoehtoa ei anneta, vastaaja voi joutua vastaamaan epätodennäköisesti kysymykseen. (Flinck 2010.) Tässä kyselyssä väittämien vastausasteikko on aina

yhdestä viiteen (1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei osaa sanoa, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä).

7.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuus muodostuu validiteetista ja reliabiliteetista. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan. Validilta mittarilta siis edellytetään, että se kuvaa mahdollisimman hyvin ilmiötä, jota halutaan mitata. Esimerkiksi epäonnistunut otanta, mittauksen ajankohta tai jopa haastateltavan ja haastattelijan välinen henkilökemia voivat heikentää validiteettia. (Taanila 2010, 27.)

Mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta eli sen kykyä antaa esittämättömien tuloksia. Mittaus on reliabeli, jos se antaa samasta kohteesta saman tuloksen toistettaessa. Reliabiliteettia heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi kysymysten väärin ymmärtäminen, epäotollinen vastaustilanne, kysyjän vaikutus annettuihin vastauksiin sekä vastausten virheellinen kirjaaminen. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat kietoutuneet toisiinsa ja huono reliabiliteetti heikentää myös validiteettia. (Taanila 2010, 27.)

Tutkimustamme voidaan pitää validina, koska tulosten avulla saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin, kyselyn kysymykset olivat lähes aina ymmärretty oikein ja vastaukset vastasivat kulloinkin esitettyyn kysymykseen. Osassa avoimista kysymyksistä kuitenkin huomasin, että osa vastaajista vastasi hieman aiheen vierestä ja saattoi intoutua kirjoittamaan pitkästikin unohtaen matkalla, mikä kysymys alun perin olikaan. Avoimilla kysymyksillä kerätty tieto on kuitenkin laadullista, ja kaikista vastauksista on hyötyä toimeksiantajalle, vaikka ne eivät olisi varsinaisesti liittyneet kyseiseen kysymykseen.

Kyselyyn oli aikaa vastata noin kuukausi, joten voimme olettaa kaikilla vastaajilla olleen jossain vaiheessa otollinen tilanne vastata kyselyyn rauhassa. Kyselyyn vastaaminen oli kuitenkin melko aikaa vievää, koska nimenomaan avoimia kysymyksiä oli paljon. Tämän voidaan olettaa heikentäneen tutkimuksen validiutta hieman, sillä se luultavasti vaikutti kyselyn lopussa olevien avointen kysymysten vastausprosenttiin, joka oli huomattavasti pienempi kuin ensimmäisissä avoimissa kysymyksissä. Kuitenkin valmiiksi

strukturoitujen kysymysten vastausprosentti pysyi samana kyselyn alusta loppuun. Tämä puoltaa määrällisen tiedon validiutta.

Internet-kyselyille on tyypillistä suuri kato otoksessa. Myös tässä kyselyssä kato oli suuri. Otoksen lopullinen koko oli 539, mutta vain 120 henkilöä vastasi kyselyyn. Lopulliseksi vastausprosentiksi tuli 22. Vastaajien joukko edustaa sukupuolijakauman perusteella otosta riittävän hyvin ja niin edelleen myös sen perusjoukkoa (koko otoksessa miehiä oli 27 % ja vastaajien joukossa 23 %). Kuitenkin kun tarkasteltiin, edustaako vastaajien joukko otosta eri käyttäjäryhmien näkökulmasta, viraston pääkäyttäjiä oli vastannut kyselyyn suhteessa enemmän kuin muiden käyttäjäryhmien edustajia. Tämä ei mielestämme vaikuta huomattavasti tutkimuksen reliabiliteettiin, koska heillä voidaan katsoa olevan vankin tietämys aiheesta ja eniten kiinnostusta aiheeseen. Eri käyttäjäryhmien vastaukset myös ristiintaulukoitiin, jotta saataisiin mahdollisimman luotettavaa tietoa kaikkien käyttäjäryhmien mielipiteistä.

Tätä kyselytutkimusta ei ole aiemmin tehty eikä sitä ole testattu, joten on vaikeaa arvioida, onko se toistettavissa. Voimme kuitenkin edellisen kappaleen perusteella olettaa, että se voisi olla toistettavissa, sillä kyselyn vastaajat vastaavat otosta riittävän hyvin. Kyselyn tulokset kuvaavat kuitenkin kyseisen vastaajajoukon mielipiteitä tietynä ajankohtana. Rekrytointiprosessi on muuttunut valtiolla vasta hiljattain ja sähköinen järjestelmä on ollut käytössä kolme vuotta. Osalle käyttäjistä rekrytointi sähköisen järjestelmän kautta on jo tuttua, mutta osalle ehkä vielä ei. Toimintatavan vakiinnuttua samalla kyselyllä voitaisiinkin ehkä saada erilaisia tuloksia. Kun järjestelmä on tuttu ja sitä osataan jo käyttää hyvin, voivat mielipiteet siitä muuttua positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Tutkimustuloksia voidaan pitää reliaabeleina tällä hetkellä, mutta niiden perusteella ei voida tehdä kuitenkaan yleistyksiä siitä, millaisia tuloksia sama kysely antaisi tulevaisuudessa.

8 Tutkimuksen tulokset

Kysely toteutettiin Webropol -sovelluksessa ja linkki kyselyyn lähetettiin 560 vastaanottajalle sähköpostitse 12.4.2010 Valtion työmarkkinalaitoksen sähköpostista. Otoksesta 21 vastaanottajan sähköposti ei ollut enää toiminnassa, joten otoksen lopullinen koko oli 539 henkilöä. Vastausaikaa kyselyyn oli 30.4.2010 asti.

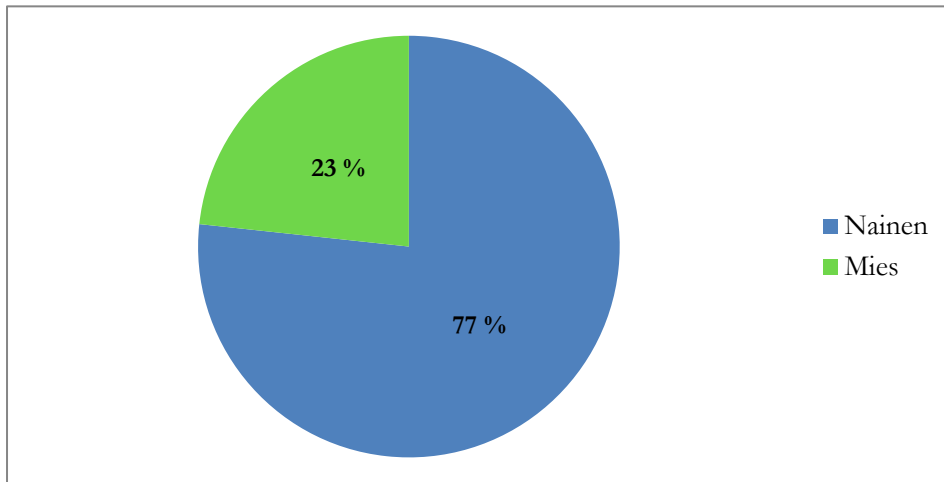
Kysely koostui viidestä osa-alueesta ja seuraavissa kappaleissa tutkimuksen tulokset on esitetty tarkemmin näiden osa-alueiden mukaan. Osion I (Taustatiedot) kysymykset olivat kaikille vastaajille pakollisia kysymyksiä tutkimuksen tulosten analysoinnin helpottamiseksi. Muut kyselyn osiot olivat vastaajalle vapaaehtoisia. Kyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa (vähintään 96 prosenttia kaikista vastaajista) vastasi kaikkiin strukturoituihin kysymyksiin, joissa kysymyksen vastausvaihtoehdot oli annettu valmiina vaihtoehtoina vastaajalle. Kunkin strukturoidun kysymyksen kohdalla vastaajien kokonaismäärää on kuvattu arvolla n. Kyselyn avoimiin kysymyksiin taas vastasi keskimäärin noin puolet kaikista vastaajista.

8.1 Osio I

Osiossa I selvitettiin vastaajien taustatietoja sekä Heli-järjestelmän käyttöön liittyviä tietoja. Taustatietoja olivat vastaajan sukupuoli, ikäryhmä, hallinnonala, virasto sekä viraston sijainti. Heli-järjestelmän käyttöön liittyviä tietoja olivat rooli Heli-käyttäjänä sekä kuinka usein vastaaja käyttää järjestelmää.

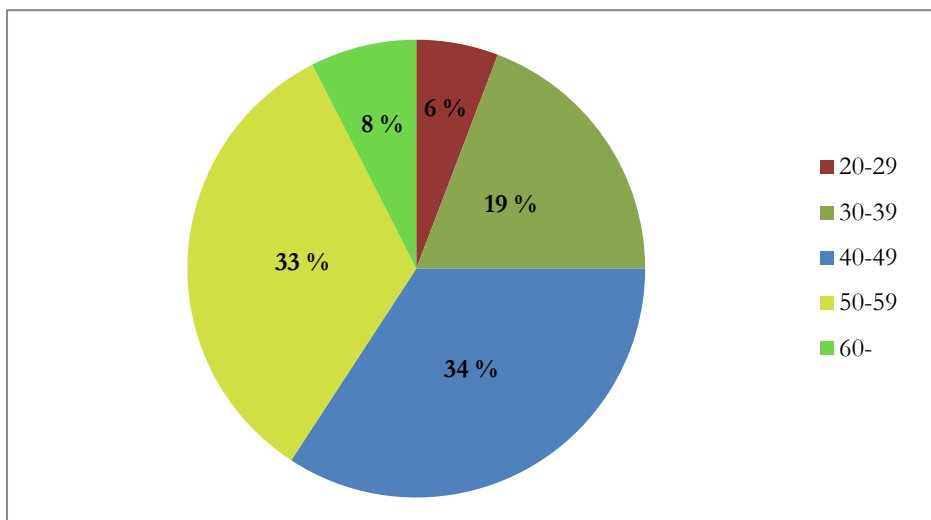
8.1.1 Taustatiedot

Kuten kuvioista 3 käy ilmi, kyselyn vastaajista 77 prosenttia oli naisia ja 23 prosenttia miehiä. Tämä selittyy sillä, että suurin osa henkilöstöasioista vastaavista käyttäjistä sekä Heli-järjestelmän pääkäyttäjistä on naisia.



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma prosentteina (n=120)

Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin myös vastaajan ikää ikäryhmittäin. Kuviossa 4 on esitetty vastaajien ikäjakauma prosentteina. Vastaajista 68 prosenttia sijoittuivat keski-ikäisten ikäryhmiin (40 – 49 sekä 50 - 59 vuotta). Vastaajista vain 6 prosenttia oli alle 30-vuotiaita ja 8 prosenttia yli 60-vuotiaita.

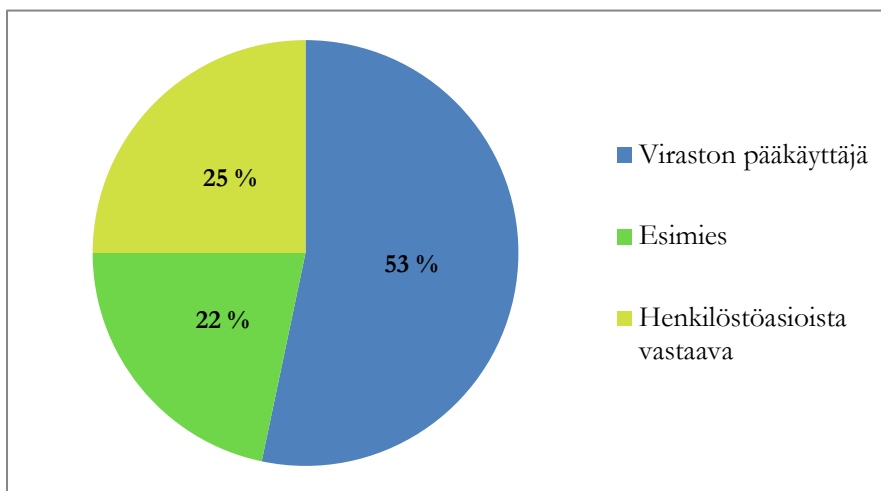


Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma prosentteina (n=120)

Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin myös, millä hallinnonalalla, missä virastossa ja missä kaupungissa vastaaja työskentelee. Yli puolet vastaajista (53 %) olivat töissä pääkaupunkiseudulla sijaitsevilla virastoissa. Tämän voidaan katsoa johtuvan siitä, että valtaosa suurista valtion virastoista sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja ne myös rekrytoivat eniten uutta henkilöstöä. Pienet virastot rekrytoivat harvemmin eikä heillä välttämättä ole yhtä vahvaa kiinnostusta tai kokemusta Helin käytöstä.

8.1.2 Järjestelmän käyttöön liittyvät taustatiedot

Heli-järjestelmässä on eritasoisia käyttäjärooleja: keskustason pääkäyttäjä, viraston pääkäyttäjä, esimies, henkilöstöasioista vastaava, kirjaamo, virkajärjestelijä sekä muutoksen kohteena oleva virkamies. Kysely lähetettiin viraston pääkäyttäjistä, esimieskäyttäjistä ja henkilöstöasioista vastaavien käyttäjien joukosta valitulle otokselle. Seuraavassa kuviossa on esitetty vastaajien roolien jakautuminen Heli-järjestelmän käyttäjinä.



Kuvio 5. Heli-käyttäjien roolit (n=120)

Vastaajista 53 prosenttia kuului viraston pääkäyttäjiiin, 25 prosenttia henkilöstöasioista vastaaviin käyttäjiin ja 22 prosenttia esimieskäyttäjiiin. Yli puolet vastaajista kuului siis viraston pääkäyttäjiiin, joka selittyy sillä, että kaikissa virastoissa tulee olla ainakin yksi pääkäyttäjä, joka vastaa viraston käyttöoikeuksien hallinnasta sekä uusien virastokäyttäjien koulutuksesta. Pääkäyttäjillä voidaan katsoa olevan kiinnostusta aiheeseen, sillä he ovat Heli-järjestelmän ensisijaisia käyttäjiä ja heillä on halua kehittää järjestelmää, jonka parissa he työskentelevät säännöllisesti. Pääkäyttäjillä on laajimmat oikeudet järjestelmään ja siten myös vankin tietämys aiheesta. Kaikissa virastoissa esimiehet eivät lainkaan käytä järjestelmää ja toisaalta heillä voidaan olettaa olevan vähemmän aikaa tai kiinnostusta vastata järjestelmään liittyvään kyselyyn.

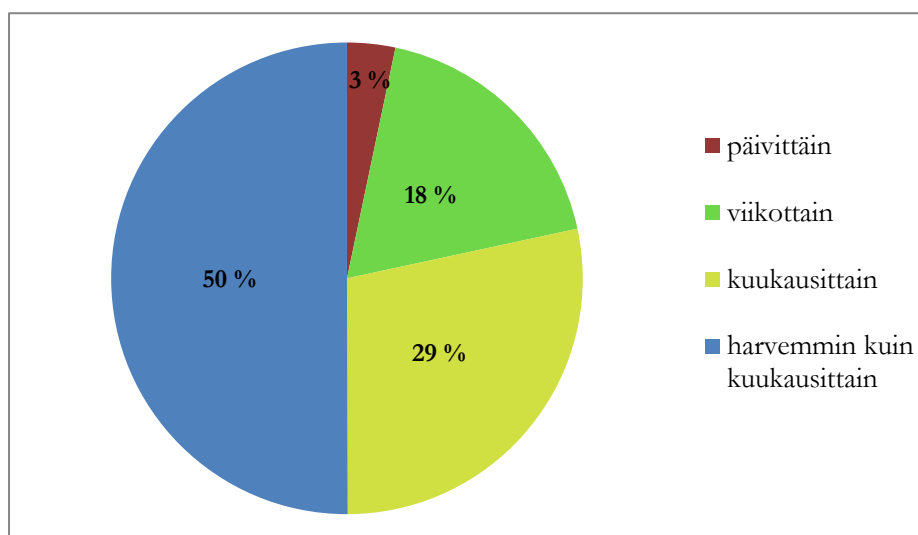
Alla olevassa taulukossa ovat miesten ja naisten osuudet vastaajista käyttäjäryhmittäin. Taulukosta käy ilmi, että miehistä suurin osa on esimiehiä, kun taas naisista suurin osa

on viraston pääkäyttäjiä. Henkilöstöasioista vastaavista käyttäjistä miehiä ja naisia oli prosentuaalisesti yhtä paljon.

Taulukko 2. Sukupuoli/käyttäjryhmä (ristiintaulukointi)

	viraston pääkäyttäjä	esimies	henkilöstöasioista v astaava
mies; (yht: 28)	28,6% 8	46,4% 13	25% 7
nainen; (yht: 92)	60,9% 56	14,1% 13	25% 23

Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka usein he käyttävät Heli-järjestelmää. Kuviossa 6 on esitetty vastausten jakautuminen prosentteina. Puolet vastaajista käyttää järjestelmää harvemmin kuin kuukausittain ja vain 3 prosenttia päivittäin. Heli-järjestelmän käyttö määräytyy sen hetkisen rekryointitarpeen mukaan ja harvemmissa virastoissa rekrytoidaan päivittäin.



Kuvio 6. Käytän Heliä (n=120)

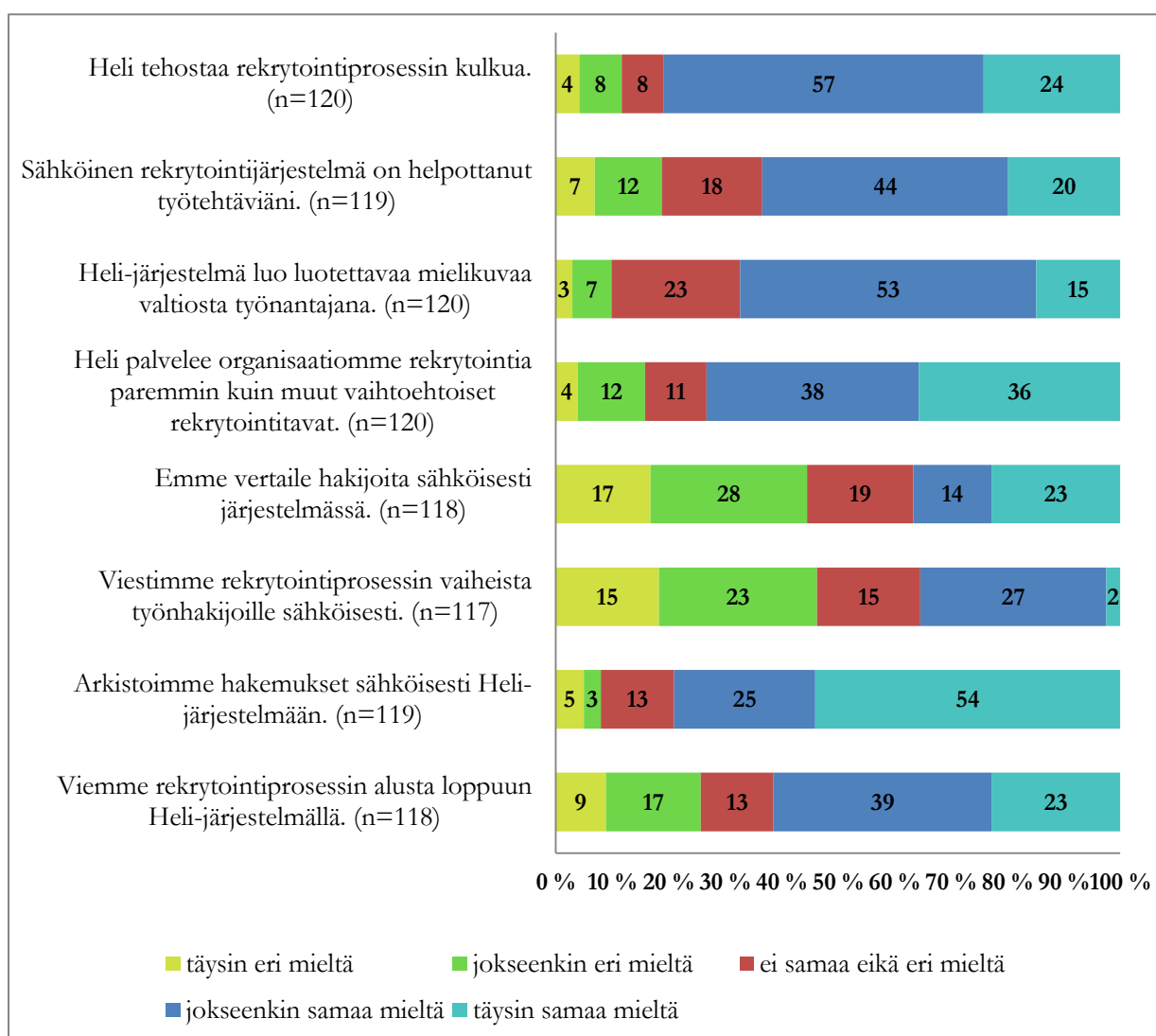
8.2 Osio II

Kyselyn toisessa osiossa kartoitettiin Heli-järjestelmän vahvuuksia ja heikkouksia sekä virkajärjestelyprosessin kulkua. Tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin: miten virastot

ovat ottaneet käyttöön sähköisen rekryointijärjestelmän ja miten rekryointiprosessi virastoissa toimii yleisesti.

8.2.1 Nykyinen rekryointiprosessi

Vastaajilta kysyttiin näkemyksiä Heli-järjestelmästä sekä rekryointiprosessin sähköistymisestä. Vastaajia pyydettiin tarkastelemaan väittämiä viisiportaisen Likertin asteikon avulla (1täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei osaa sanoa, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä).



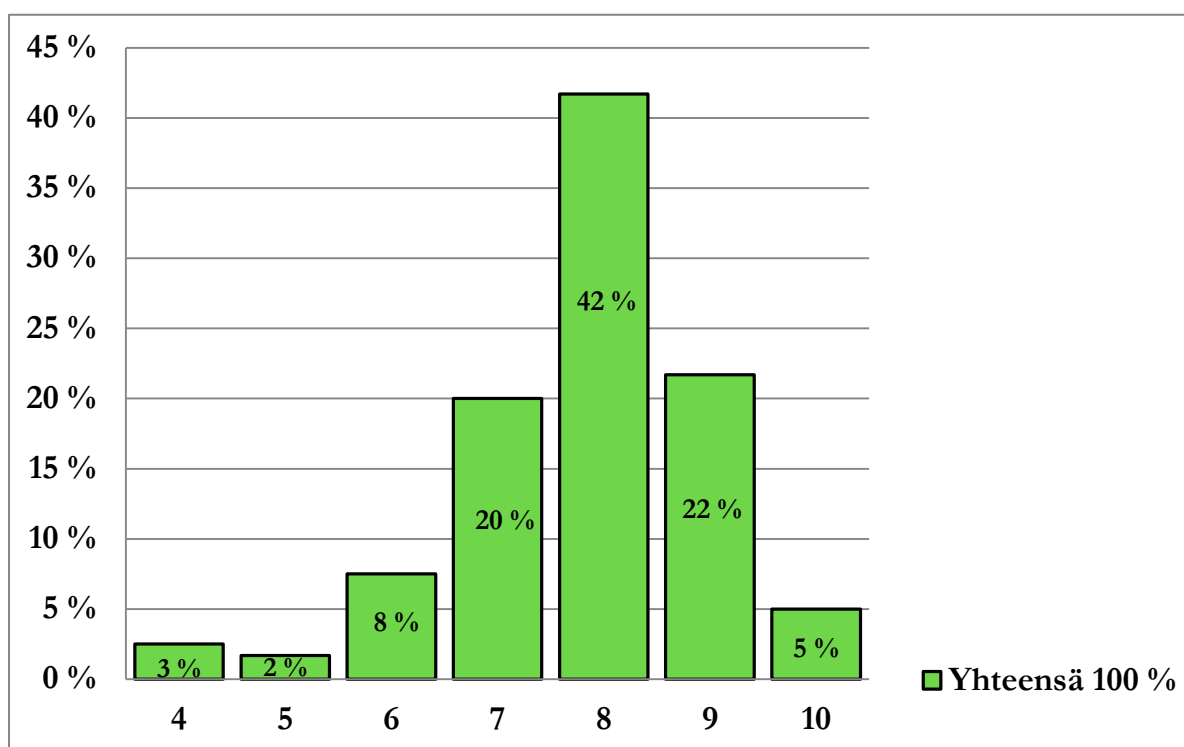
Kuvio 7. Heli-järjestelmän käyttöön liittyviä mielipiteitä (%)

Yllä olevassa kuviossa on esitetty Heli-järjestelmän käyttöön liittyvien mielipiteiden jakautuminen prosentuaalisesti. Vastaajista 81 prosenttia oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että Heli-järjestelmä on tehostanut rekryointiprosessia ja 64 prosenttia koki

sähköisen järjestelmän helpottaneen työtehtäviään. Vain 12 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että järjestelmä ei ole tehostanut rekrytointiprosessia. Vastaajista lähes 74 prosenttia koki Heli-järjestelmän vastaavan paremmin rekrytointiin liittyviin tarpeisiin kuin muut vaihtoehtoiset tavat, kuten esimerkiksi paperilla tai sähköpostitse tulevat hakemukset.

Vastaajista 62 prosenttia sanoi virastonsa vievän rekrytointiprosessin alusta loppuun saakka järjestelmää käyttämällä, mutta kuitenkin 25 prosenttia vastaajista käytti edelleen myös muita tapoja rekrytoinnissa. Enemmistö vastaajista, 79 prosenttia, arkistoi hakemukset Heli-järjestelmään. Kun kysyttiin, viestivätkö virastot hakijoille sähköisesti rekrytointiprosessin kulusta ja vertailevatko he hakijoita sähköisesti järjestelmässä, jakautuivat vastaajat melko tasaisesti asteikon molempiin päihin.

Kyselyssä kysyttiin myös, minkä kouluarvosanan (asteikolla 4-10) vastaajat antaisivat järjestelmälle. Keskiarvoksi järjestelmälle tuli 8. Vain 12 prosenttia vastaajista antoi järjestelmälle numeroksi alle 7. Vastausta voidaan pitää yksimielisenä, sillä hajonta oli pieni. Tämä tarkoittaa, että järjestelmää pidetään tyydyttävänä ja parannettavaakin löytyy.



Kuvio 8. Kouluarvosana Heli-järjestelmälle asteikolla 4-10 (n=120)

8.2.2 Heli-järjestelmän vaikutukset rekrytointiprosessiin

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin täydentävää tietoa siitä, miten Heli on muuttanut rekrytointiprosessia. Heitä pyydettiin mainitsemaan sekä positiivisia, että negatiivisia asioita. Vastaukset tukivat edellisten, kvantitatiivisten kysymysten tuloksia. Positiivisina asioina esiin nousi tässäkin kysymyksessä Heli-järjestelmän helppous esimerkiksi hakijamäärän seuraamisessa, hakijoiden vertailussa, arkistoinnissa ja prosessinhallinnassa. Paperisten hakemusten väheneminen koettiin positiivisena asiana ja järjestelmän avulla hakijoille tiedottaminen prosessin eri vaiheissa koettiin helpoksi. Helin koettiin siis nopeuttavan rekrytointiprosessia ja yhtenäistävän rekrytointiin liittyviä käytäntöjä.

Esimerkkejä positiivisista vastauksista:

- ”Nopeuttanut hakemusten vertailua kun ne tulevat sähköisessä muodossa.”
- ”Tehostanut rekrytointiprosessia, yhteydenpito hakijoihin helppoa rekrytointiin eri vaiheissa, rekryprosessista tullut hallitumpi Helin myötä.”
- ”Lähes kaikki hakemukset tulevat nykyään sähköisesti.”
- ”Ainakin säästää selkeästi toimiston omia rahoja, ei tarvita sanomalehti-ilmoittelua yms.”
- ”Yhtenäistänyt käytäntöjä.”
- ”Valtion työnantajakuvan ja virkajärjestelyiden näkökulmasta yhteinen sähköinen järjestelmä on välttämätön.”

Negatiivisena seikkana esiin nousi esimerkiksi se, että hakemuksia tulee järjestelmän ansiosta aiempaa enemmän, mutta niiden laatu on kärsinyt. Järjestelmän kautta tulleet hakemukset eivät ole kovin omaperäisiä, sillä hakijat saattavat jättää saman hakemuksen useaan eri virkaan. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että Helissä tehdyn ”vakiohakemuksen” kautta hakijoista saadaan myös vähemmän tietoa kuin omin sanoin kirjoitetun paperihakemuksen kautta, mutta toisaalta osa taas koki tämän helpottaneen hakijoiden vertailua. Monet hakijat toimittavat myös edelleen hakemuksia tai erilaisia liitteitä paperisina, koska esimerkiksi CV:tä ei voi suoraan liittää Helissä tehtyyn hakemukseen. Paperisena tulleet liitteet ja hakemukset skannataan järjestelmään erikseen, joka taas lisää rekrytointiin kuluva työtä.

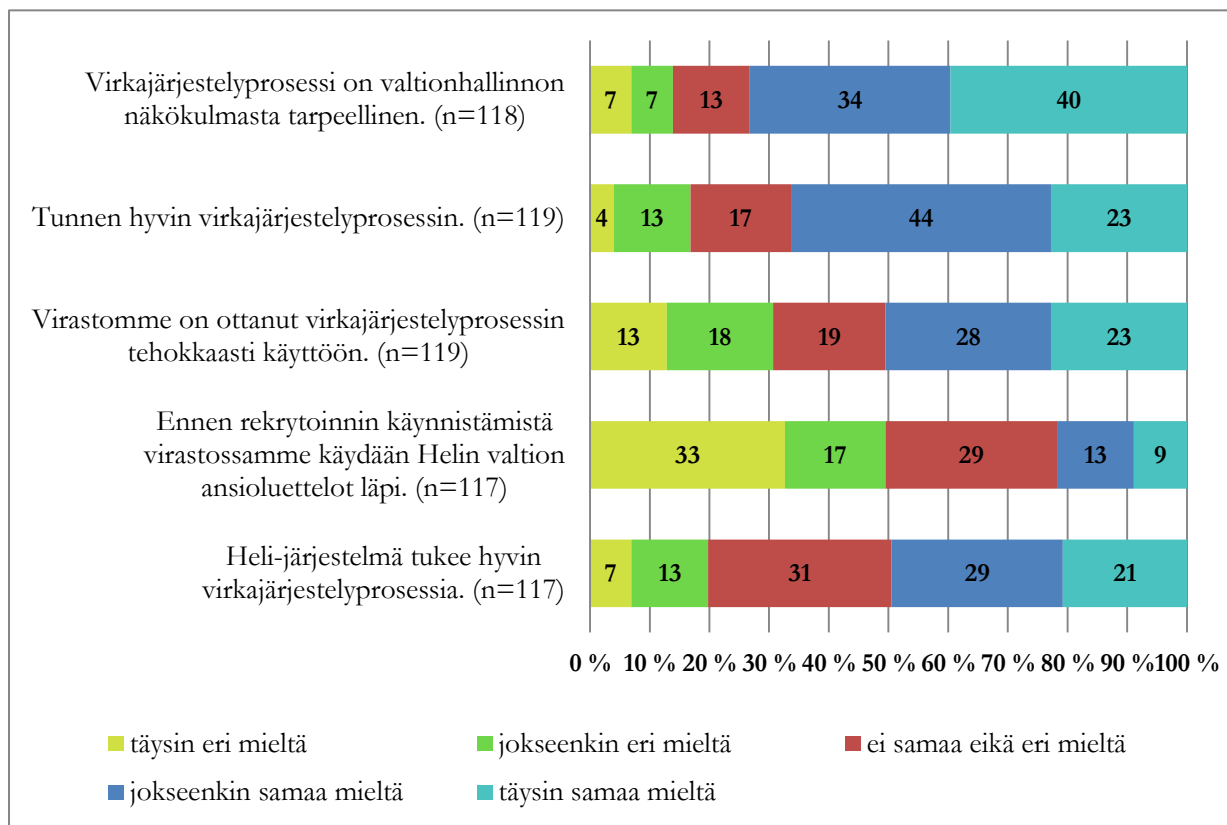
Osa vastaajista oli sitä mieltä, että järjestelmäosaajia on virastoissa liian vähän, eikä koulutus ole ollut riittävää. Monet kokivat tämän ongelmana erityisesti esimieskäyttäjien kohdalla. Tämä saattaa johtua siitä, että esimiehillä ei ole aikaa tai kiinnostusta opetella järjestelmän käyttöä ja näin ollen hakuprosessi etenee usein edelleen vanhoja tapoja noudattaen.

Esimerkkejä negatiivisista vastauksista:

- ”Helin kautta hakemusten määrät ovat kasvaneet, mutta hakemusten laatu on selkeästi kärsinyt, koska hakemus on ns. liian helppo lähettää, vaikka ei olisi mitään kokemusta alalta.”
- ”Heli estää persoonallisten ja mieleen jäävien hakemusten tekemisen.”
- ”Pääkäyttäjä joutuu paljon opastamaan ja neuvomaan, vie enemmän resursseja.”
- ”Esimiehelle itselleen on tullut lisää rutiinitöitä ja opettelua.”
- ”On aiheuttanut virastossamme turhaa työtä.”
- ”Verkkoyhteydet huonot ja järjestelmä on välillä todella hidas.”

8.2.3 Virkajärjestelyt valtiolla ja Helissä

Virkajärjestelyt ovat työnantajatoimintaa ja niiden tarkoituksena on turvata muutoksen kohteena olevan virkamiehen asemaa ja edistää uudelleensijoittumista valtion sisällä. Virkajärjestelyistä osana rekrytointiprosessia ollaan kuitenkin montaa mieltä. Kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitettiin virkajärjestelyprosessin käyttöä yleisesti sekä sen vahvuuksia ja heikkouksia osana rekrytointia.



Kuvio 9. Virkejärjestelyprosessiin liittyviä mielipiteitä (%)

Kuten yllä olevasta kuviosta käy ilmi, vastaajista 66 prosenttia koki tuntevansa virkejärjestelyprosessin hyvin ja 34 prosenttia koki, ettei tunne prosessia hyvin tai ei osannut vastata väittämään. Vastaajista 74 prosenttia koki virkejärjestelyprosessin myös jokseenkin tai erittäin tarpeellisena valtionhallinnon näkökulmasta. Vastaajista 50 prosenttia oli sitä mieltä, että Heli-järjestelmä tukee hyvin virkejärjestelyprosessia ja vain 20 prosenttia koki, ettei järjestelmä tue prosessia riittävästi. Vastaajista 31 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, tukeeko Heli-järjestelmä virkejärjestelyprosessia.

Suurin osa vastaajista siis koki virkejärjestelyprosessin tarpeellisena ja että Heli-järjestelmä tukee sen toteutumista. Kuitenkin vain 50 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heidän virastossaan virkejärjestelyprosessi on otettu tehokkaasti käyttöön, kun taas noin 30 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä. Noin 19 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, onko virkejärjestelyprosessi otettu tehokkaasti käyttöön heidän virastossaan. Kun kysyttiin, käydäänkö esimerkiksi Helin valtion ansioluettelot läpi ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä, puolet vastaajista vastasi kieltävästi ja vain 21 prosenttia sanoi viraston käyvän ne läpi.

8.2.4 ”Etusijalla muutoksen kohteena olevat virkamiehet, palvelussuhteen jatkumisen turva”

Kyselyssä kysyttiin avoimilla kysymyksillä myös tarkentavaa tietoa virkajärjestelyn vahvuuksista ja heikkouksista. Virkajärjestelyjen vahvuuksina nousivat esiin sen helppous sekä järjestelmän ja toimintaperiaatteen selkeys. Vastaajien mielestä virkajärjestelyt on helppo toteuttaa Helin kautta ja ne ovat muutoksen kohteena oleville virkamiehille helppo tapa hakea uutta virkaa kun kaikki valtionhallinnon avoimet tehtävät ovat näkyvillä kootusti samassa paikassa. Hakuprosessi nopeutuu virkajärjestelyjen kautta, mikäli sopivia hakijoita löytyy ja sen avulla voidaan saada osaavaa henkilöstöä, joka tuntee julkisen hallinnon toimintatavat.

Suurimpana vahvuutena nousi esiin se, että virkajärjestelyt nähdään hyvänä mahdollisuutena muutoksen kohteena oleville sijoittua uudelleen valtiolla ja se, että niiden avulla voidaan turvata palvelussuhteen jatkuvuus. Virkajärjestelyt edistävät valtion sisäistä liikkuvuutta ja sillä voidaan välttää irtisanomisia muutostilanteissa. Tässä voidaan siis katsoa, että virkajärjestelyjä pidetään ainakin kauniina ajatuksena ja, että niille asetut tavoitteet tukevat työnantajatoimintaa, jos niiden kautta saadaan osaavaa henkilökuntaa.

Esimerkkejä positiivisista vastauksista:

- ”Olen itse tullut rekrytoituksi puoli vuotta sitten virkajärjestelyprosessissa. Pidän sitä tarpeellisena ja hienona mahdollisuutena vaihtaa vielä työpaikkaa iäkäämpänäkin.”
- ”Turvataan henkilöstön etuoikeus valtion virkatehtäviin.”
- ”Selkeä toimintaperiaate.”
- ”Voisi nopeuttaa rekrytointia, jos henkilö sitä kautta löytyisi.”
- ”Liikkuvuuden edistäminen valtionhallinnon sisällä.”
- ”Helppo hoitaa Helin kautta.”

8.2.5 ”Hakijoita ei ole tai heitä on vähän. Vielä vähemmän kiinnostavia vaihtoehtoja”

Vaikka virkajärjestelyprosessin tavoitteita pidetään hyvinä, niiden toteutumisessa käytännössä on kuitenkin vastaajien mukaan paljon heikkouksia. Käytännössä virkajärjestelyt yleensä hidastavat rekrytointiprosessia, koska ennen kuin virka voidaan ilmoittaa julkiseen hakuun, täytyy viraston ilmoittaa avoimesta virasta 7 päivän ajan virkajärjestelyosiossa.

Vastaajat olivat usein kokeneet tämän ”välttämättömänä pahana” eikä virkajärjestelyjen kautta sopivaa henkilöstöä usein ollut löytnyt. Monissa tapauksissa hakijoita ei ole ollut riittävästi tai lainkaan tai heiltä ei ole löytnyt erikoisosaamista tehtävän hoitoon. Tällä tavalla ei myöskään saada välttämättä rekrytoitua parasta mahdollista hakijaa eikä toisaalta valtionhallinnon ulkopuolisia henkilöitä. Osa vastaajista ei koe tarkoituksenmukaisena sitä, että jatkossa valtionhallinnon henkilöstö rekrytoitaisiin aina valtionhallinnon sisältä, vaan uudet, ulkopuolelta tulevat henkilöt ovat jopa toivottuja.

Virkajärjestelyt koettiin myös määräaikaisten virkasuhteiden osalta ongelmallisena, koska muutoksen kohteena olevat etsivät nimenomaan pitkäaikaista virkasuhdetta. Tätä kautta määräaikaisiin tehtäviin ei ole saatu potentiaalisia hakijoita ja se hidastaa rekrytointiprosessin kulkua. Vastaajista osa myös koki, ettei tiennyt riittävästi virkajärjestelyprosessista: joko virastot eivät ole ottaneet tätä tehokkaasti käyttöön tai tiedonkulku asiaan liittyen ei ole riittävä. Esimerkiksi siitä, miten avoimista viroista tiedotetaan, ei ole kaikissa virastoissa selkeitä ohjeita. Muutoksen kohteena olevat virkamiehet eivät välttämättä osaa hakea uutta paikkaa virkajärjestelyjen avulla, eikä Helin tuomia mahdollisuuksia tältä osalta tunneta riittävästi. Vastaajista osa kokee, että erityisesti esimiehet eivät ole sisäistäneet virkajärjestelyprosessia.

Esimerkkejä vastauksista:

- ”Miksi on laitettava virkajärjestelyyn, vaikka kyseessä on vain lyhyt (6 kk) määräaikainen tehtävä?”
- ”Eipä ole koskaan ketään saatu virkajärjestelyteitse.”

- ”Esimiehet eivät viraston sisäisestä informaatiosta huolimatta ole oikein sisäistäneet virkajärjestelyä, pitävät toisinaan vain rekrytointiprosessin pitkittämisenä.”
- ”Hieman mystistä, ei selvää hakijoille eikä virastoille.”
- ”Liian pitkä ilmoittautumisaika.”
- ”Välttämättä ei saada joukko-osastoon parasta henkilöä hoitamaan virkaa eikä toisaalta parhaiten motivoitunutta henkilöä.”

8.3 Osio III

Osiossa III kartoitettiin näkemyksiä sekä tulevaisuuden suuntaviivoja rekrytointiprosessin uudistuksista. Osion avulla pyrittiin selvittämään, mihin suuntaan valtion rekrytointi on menossa ja miten sitä voisi kehittää tulevaisuudessa.

8.3.1 Rekrytointiprosessin kehittäminen

Vastaajilta kysyttiin, onko heillä ollut mahdollisuutta vaikuttaa rekrytointiprosessin kehittämiseen omassa virastossaan. Vastaajista 71 prosenttia oli sitä mieltä, että he ovat saaneet vaikuttaa prosessin kehittämiseen ainakin jonkin verran. Vain 15 prosenttia vastaajista koki, ettei ollut saanut vaikuttaa rekrytointiprosessin kehittämiseen. Vastaajista 80 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän virastonsa rekrytointikäytännöt ovat muuttuneet viimeisten viiden vuoden aikana. Tähän on luonnollisesti vaikuttanut rekrytointin sähköistyminen sekä rekrytoinnin keskittyminen valtiolla Heli-järjestelmään. Seuraavilla avoimilla kysymyksillä pyydettiin vastaajilta lisätietoa siitä, miten heidän virastonsa toimintatapa on muuttunut rekrytoinnin osalta.

Kuten jo edellä mainittiin, suurin muutos on vastaajien mielestä ollut sähköisen Heli-järjestelmän käyttöönotto, jonka myötä lähes kaikissa virastoissa on siirrytty paperin käsittelystä sähköiseen muotoon. Uuden järjestelmän myötä rekrytointiprosessi on ollut helpompi dokumentoida ja vaiheistaa, joka on tehostanut prosessia huomattavasti. Rekrytointiin liittyvä ohjeistus ja toimintojen keskittäminen tietyille vastuuhenkilöille on selkiyttänyt prosessia virastoissa. Uudistuksen myötä henkilöstöhallinnon rooli virastossa on kasvanut, kun vastuu prosessin etenemisestä on siirretty hr-asiantuntijoille.

Koko valtionhallinnon näkökulmasta rekrytointi on yhdenmukaistunut, kun hallinnon yhteiset säännöt on otettu käyttöön. Työnantajakuva luominen ja ”konserniajattelu” on tämän myötä korostunut myös rekrytoinnissa. Valtiolle.fi -sivusto ja Heli-järjestelmä ovat vähentäneet tarvetta lehti-ilmoitteluun ja yhteinen rekrytointijärjestelmä on mahdollistanut myös yhteisilmoittelun valtion avoimista viroista. Tällä voidaan säästää rekrytointikuluissa niin virastotasolla kuin koko valtionhallinnonkin näkökulmasta.

Jos vastaaja oli sitä mieltä, että heidän virastossaan rekrytointiprosessi ei ollut muuttunut, pyydettiin häntä kertomaan, millainen toimintatapa virastossa tällä hetkellä on. Kuitenkin vain 8 prosenttia vastaajista kertoi rekrytointiprosessin pysyneen samanlaisena kuin aiemmin lähinnä alan erikoisluonteen takia tai siksi, ettei virastolla ole ollut tarvetta rekrytoida viime vuosina.

8.3.2 Rekrytointiprosessin tehostamiseen liittyvät parannusehdotukset

Vastaajia pyydettiin kertomaan, minkälaiset, prosessiin liittyvät parannukset tehostaisivat rekrytointiprosessin viraston sisällä. Useat vastaajat toivoivat esimiesten käyttävän Heli-järjestelmää tehokkaammin hyväkseen, koska suuri osa esimiehistä suosii edelleen paperitulosteiden käsittelyä kun he voisivat lukea tiedot suoraan järjestelmästä. Yhtenä vastauksena tähän ehdotettiin erillistä koulutusta esimiehille ja johdolle järjestelmän käyttöön liittyen. Monet olivat myös tässä kohdassa korostaneet sitä, että prosessi olisi mahdollisimman tehokas, jos paperisista hakemuksista ynnä muista voitaisiin luopua sähköistä järjestelmää hyödyntämällä.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä myös, olisiko heidän virastolleen kiinnostusta ostaa rekrytointiin liittyvät pääkäyttäjäpalvelut tulevaisuudessa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta Palkeista sekä perusteluja vastaukseen. Kysymykseen vastasi 85 henkilöä, joista 86 prosenttia ei ollut kiinnostunut ostamaan rekrytointiin liittyviä palveluita Palkeista. Vastaajat perustelivat tätä sillä, että rekrytointi hoituu parhaiten ja tehokkaimmin rekrytoivassa virastossa, jossa kulloinkin avoimeen tehtävään vaadittavat edellytykset tunnetaan parhaiten. Ilmoitusten laadinta saattaa edellyttää asiantuntemusta, joka löytyy vain rekrytoivasta virastosta. Hakijoille annetaan myös parempi julkisuuskuva virastosta, jos hakijoille tiedottavat kyseisessä

virastossa asiasta vastaavat henkilöt, joille voi myös esittää kysymyksiä prosessin eri vaiheissa.

Loput 14 prosenttia vastaajista olivat sitä mieltä, että voisivat harkita ostavansa palvelut Palkeista, mikäli se olisi kustannustehokasta ja asiantuntemus siellä olisi riittävää. Tällä hetkellä vastaajat eivät kuitenkaan luota riittävästi Palkeiden asiantuntemukseen ja osalla vastaajista aiemmat kokemukset yhteistyöstä Palkeiden kanssa ovat olleet negatiivisia. Rekrytoinnin hoitaminen Palkeiden kautta ei välttämättä myöskään säästäisi rekrytointiin kuluvaa aikaa virastossa, koska prosessin hoitaminen tapahtuu samalla vaivalla tai jopa nopeammin rekrytoivassa virastossa. Rekrytointipalveluiden ostaminen Palkeista lisäisi myös luonnollisesti rekrytoinnin kustannuksia virastoissa.

8.4 Osio IV

Sähköisen rekrytointijärjestelmän tarkoituksena on palvella ja tehostaa rekrytointiprosessin vaiheita. Osiossa IV kartoitettiin toiminnallisuuksia, joita sähköisen rekrytointijärjestelmän tulisi sisältää, jotta se palvelisi rekrytointiprosessia paremmin.

8.4.1 Sähköisen rekrytointi-ilmoituspohjan toiminnallisuudet

Vastaajilta kysyttiin, minkälaisia toiminnallisuuksia sähköisen rekrytointi-ilmoituspohjan tulisi sisältää, jotta se palvelisi rekrytointiprosessia paremmin. Nykyiseen ilmoituspohjaan oltiin kaiken kaikkiaan melko tyytyväisiä, mutta muutamia parannusehdotuksia nousi esiin.

Nykyisessä ilmoituspohjassa palvelussuhteen alkamispäivämäärä on pakollinen tieto ilmoitusta tehdessä. Monet vastaajista toivoivat, että kyseinen tieto ei olisi pakollinen, sillä oletettu alkamisaika ei aina kuitenkaan pidä paikkaansa tai virka täytetään heti sopivan hakijan löydyttyä. Ilmoituspohja tulisi saada Word- ja pdf -muotoon, jotta se olisi helpommin tulostettavissa ja jotta se voitaisiin lähettää sähköisesti kommentoitaviksi myös sellaisille henkilöille, jotka eivät pääse Heliin. Näin se olisi myös helpommin arkistoitavissa.

Monet vastaajat olivat toivoneet ilmoituspohjaan enemmän muokattavuutta. Ilmoituspohjassa voisi olla esimerkiksi enemmän kohtia, jotka olisivat valinnaisia tai muokattavia, tai siinä voisi olla erilaisia vaihtoehtopohjia, lauseita tai kriteereitä, joita voisi käyttää. Tällä halutaan tehdä työpaikkailmoituksista persoonallisempia ja houkuttelevampia. Nykyisen ilmoitusmallin valmiit johdantotekstit ja ilmoituksen kaavamaisuus tekevät ilmoituksesta helposti tylsän. Monet vastaajat toivoivat myös enemmän ja pidempiä tekstikenttiä ohjeita ja lisätietoja varten. Kenttiin voisi kirjoittaa esimerkiksi hakemusten täyttöohjeita hakijoille

8.4.2 Hakemusten käsittelyn toiminnallisuudet

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, minkälaisia toimintoja sähköisen hakemusten käsittelyn tulisi sisältää, jotta hakijoiden vertailtavuus ja valinta toteutuisi parhaiten. Moni vastaajista koki hakijoiden vertailun Heli-järjestelmässä vaikeana, ja toivoi siihen selkeyttä. Vastaajat kokivat erityisesti Excel-tiedostona saatavat vertailutaulukot hankalana, ja toivoivat, että saisivat itse lisätä taulukkoon haluamiaan muuttujia, joiden perusteella vertailutaulukko muodostuu. Näin olisi helpompi vertailla hakijoita tehtävän vaatimusten mukaan. Moni vastaajista toivoi esimerkiksi, että yhteenvetoon saisi valittua vain hakijan suoritettut tutkinnot ja näin erotettua ne helpommin kesken olevista tutkinnoista. Hakemusten käsittely olisi helpompaa myös, jos hakemukset voisi lajitella järjestelmässä niiden saapumisjärjestyksessä.

Tässäkin kohdassa vastaajat mainitsivat vertailutaulukoiden tulosteiden olevan hankalia käsitellä, erityisesti jos hakijoita on paljon. Nykyisin taulukot tulostuvat useina peräkkäisinä papereina, jotka ovat epäselviä ja aiheuttavat turhaa työtä, kun niitä joudutaan yhdistelemään esimerkiksi teipillä. Valintaa ja vertailua ei voi kuitenkaan jättää pelkästään järjestelmän tehtäväksi. Erityisesti jos hakijoiden vertailuun osallistuu useampia henkilöitä, tarvitaan tulosteversioita – kaikki eivät voi lukea tietoja samalta näytöltä. Tämän vuoksi tätä toiminnallisuutta tulisi kehittää.

8.4.3 Sähköisessä rekrytointijärjestelmässä tuotetut raportit

Heli-järjestelmästä saa tuotettua erilaisia raportteja. Seuraavaksi vastaajat saivat ehdottaa, minkälaisia raportteja sähköisen rekrytointijärjestelmän tulisi tuottaa. Järjestelmän

toivottiin tuottavan raportteja, joista näkyisi vuositasolla avointen paikkojen määrä virastossa, hakijoiden kokonaismäärä, paikkakohtainen hakijamäärä sekä hakijoiden sukupuolijakauma. Lisäksi toivottiin erilaisia seurantaraportteja, esimerkiksi rekrytointiprosessin kesto ja siihen käytetty tuntimäärä. Vastajat toivoivat myös enemmän erilaisia vertailuraportteja sekä yhteenvetoraportteja hakijoista. Raporttien tulisi olla myös nykyistä helppolukuisempia ja paremmin tulostettavia.

8.4.4 Muut järjestelmään liittyvät parannukset

Vastajat saivat tässä kohtaa ehdottaa mitä tahansa parannuksia järjestelmään liittyen. Suuri osa tämän kohdan vastaukset tuki jo aiemmissa kysymyksissä esiin tulleita ehdotuksia, joten niitä ei tässä kohdassa enää käydä läpi tarkemmin. Joitakin uusia ideoita kuitenkin nousi esiin prosessin tehostamiseksi.

Konkreettisia ehdotuksia järjestelmän parantamiseksi mainittiin muun muassa fontin koon suurentaminen sekä parempi navigointi näytöltä toiselle. Järjestelmän toivottaisiin ohjeistavan käyttäjää enemmän ja ohjeiden toivotaan olevan itse Heli-järjestelmässä, jotta sitä voisi hyödyntää samalla kun on kirjautuneena järjestelmään. Järjestelmä tulisi muutaman vastaajan mielestä integroida muihin sähköisiin järjestelmiin, kuten henkilöstöjärjestelmiin. Myös kaikki virastoon Helin kautta tulevat hakemukset haluttaisiin kaikkien Heli-käyttäjien näkyville, jolloin prosessin avoimuus ja läpinäkyvyys viraston sisällä lisääntyisi.

8.4.5 Rekrytointijärjestelmän integrointi Kieku-järjestelmäratkaisuun

Vastajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, olisiko rekrytointijärjestelmä tulevaisuudessa integroitava Kiekuun sekä mahdollisia perusteluja vastaukselle. Kieku on valtionhallinnon yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmäratkaisu. Kysymykseen vastasi 67 henkilöä, joista 46 prosenttia oli sitä mieltä, että järjestelmä voitaisiin integroida ainakin joiltain osin Kiekuun. Näitä olivat esimerkiksi hakijan nimikirjanote ja henkilötiedot sekä työhistoria.

Vastajista 28 prosenttia ei osannut sanoa mitä mieltä he olivat, koska eivät tunteneet Kieku-järjestelmäratkaisua tarpeeksi hyvin. Vastajista 25 prosenttia oli sitä mieltä, että

näitä kahta järjestelmää ei tulisi integroida ainakaan tällä hetkellä, vaan ne toimivat hyvin erillisinä järjestelminä. Eräs vastaajista kiteytti vastauksensa näin: ”Miksi kaikki muut samaan koriin?”

8.4.6 Järjestelmään tunnistautuminen

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä mielipiteitä vahvasta tunnistautumisesta virkakortilla Heli-järjestelmään. Kysymykseen vastasi 75 henkilöä, joista 65 prosenttia oli sitä mieltä, että nykyinen tunnistautuminen Heli-järjestelmään virkakortilla on tarpeellinen ja toimii sellaisenaan riittävän hyvin. Vastaajista 25 prosenttia halusi kevenystä nykyiseen vahvaan tunnistautumistapaan ja ehdotti jotain muuta tapaa kirjautua järjestelmään, esimerkiksi käyttäjätunnusta ja salasanaa. Vastaajista 10 prosenttia ei osannut vastata kysymykseen.

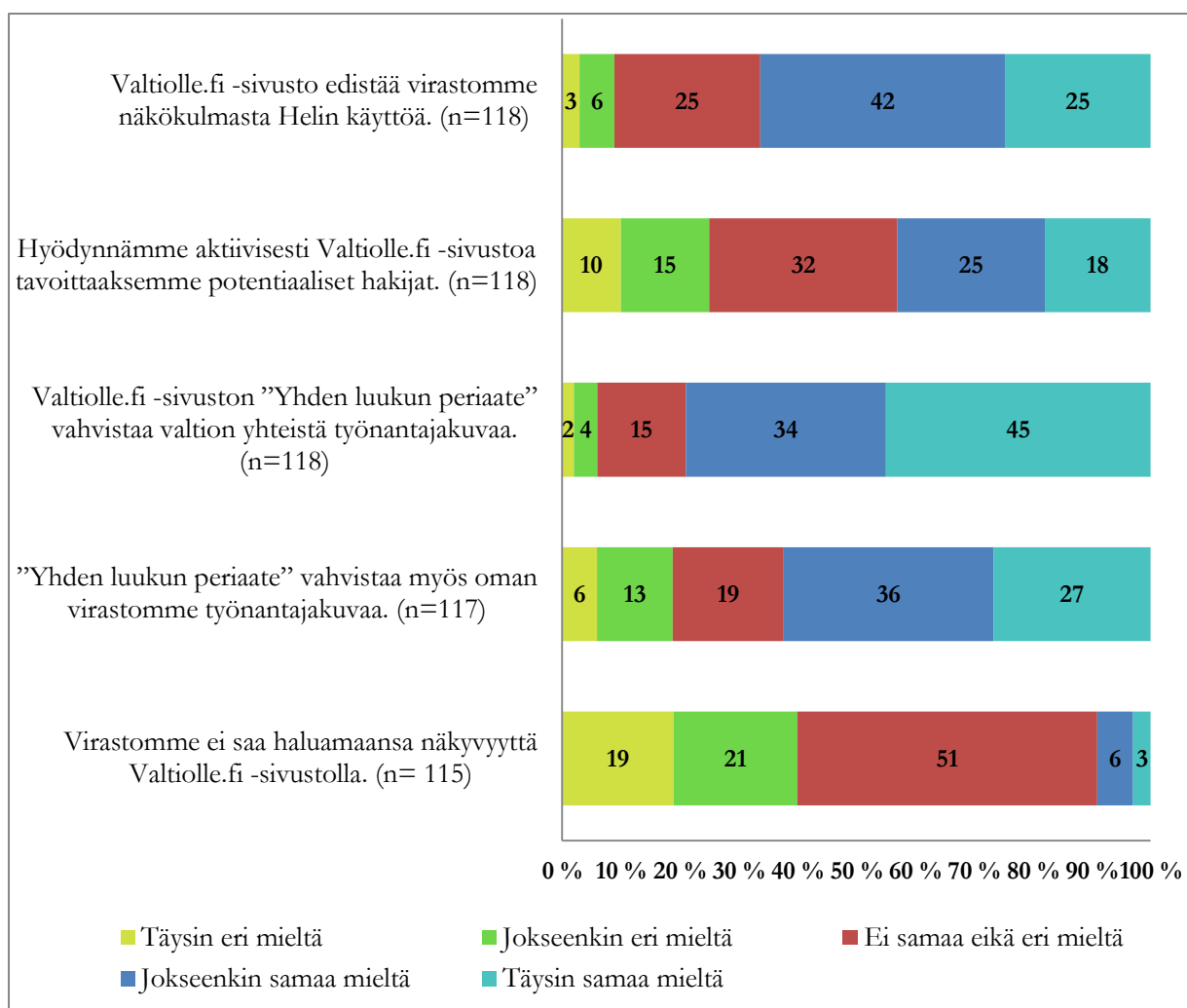
8.5 Osio V

Osiossa V selvitettiin Valtiolle.fi -sivuston merkitystä osana valtion rekrytointiviestintää ja sitä, miten vastaajat kokevat sen tukevan Heli-järjestelmää. Vastaajien tuli arvioida Likertin asteikon avulla Valtiolle.fi -sivustoa koskevia väittämiä.

8.5.1 Rekrytointiviestintä ja Valtiolle.fi -sivusto

Alla olevasta kuvioista 10 käy ilmi vastaajien mielipiteitä Valtiolle.fi -sivuston merkityksestä osana valtion rekrytointiviestintää. Vastaajista 67 prosenttia oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että Valtiolle.fi -sivusto edistää oman virastonsa näkökulmasta Helin käyttöä. Kysymykseen vastanneista 25 prosenttia ei osannut sanoa, edistääkö sivusto Helin käyttöä, mutta vain 9 prosenttia oli eri mieltä väittämästä. Vaikka suurin osa koki sivuston edistävän Helin käyttöä, kun heiltä kysyttiin hyödyntävätkö he aktiivisesti sivustoa tavoittaakseen potentiaaliset hakijat, jakautuivat vastaukset tasaisesti asteikon molempiin päihin. Vastaajista 33 prosenttia ei osannut sanoa, hyödyntävätkö he sivustoa aktiivisesti, josta voidaan päätellä, ettei heillä ole riittävästi tietoa sivustoon liittyvistä mahdollisuuksista. Myöskään kysyttäessä, saako virasto haluamaansa näkyvyyttä sivustolla, suurin osa vastaajista ei osannut vastata.

Seuraavaksi vastaajien piti arvioida valtiolle.fi -sivuston ”yhden luukun periaatetta” osana valtion ja oman virastonsa työnantajakuva. ”Yhden luukun periaatteella tarkoitetaan sitä, että kaikki valtion avoimet virat löytyvät keskitetysti samasta paikasta, Valtiolle.fi -sivustolta. Yli 80 prosenttia vastaajista koki ” yhden luukun periaatteen” vahvistavan valtion työnantajakuva ja 63 prosenttia koki sen vahvistavan myös oman virastonsa työnantajakuva. Virastot kokevat siis tämän positiivisena suuntana.



Kuvio 10. Mielenpitoita Valtiolle.fi -sivuston merkityksestä osana rekrytointiviestintää

8.5.2 Valtiolle.fi – sivuston kehittäminen

Vastaajia pyydettiin kirjoittamaan omin sanoin ehdotuksia Valtiolle.fi -sivuston kehittämiseksi. Vastaajien mielestä sivuston tunnettavuutta tulisi pyrkiä lisäämään esimerkiksi lisäämällä mainontaa sivustosta sekä hyödyntämällä tehokkaampia kanavia markkinoinnissa. Sivuston markkinoinnissa tulisi korostaa ”yhden luukun periaatetta ” valtion-

työnantajakuva lujittajana. Yksi kehittämisidea olisi myös Valtiolle.fi -sivuston ja Helin nimien yhtenäistäminen. Pääkäyttäjille konteksti on selvä, mutta satunnaiset käyttäjät saattavat kokea tämän hämmäntävänä. Yhteinen nimi, joka kattaisi niin ulkoisen kuin sisäisenkin viestinnän saattaisi selkeyttää sivustoa.

Useiden vastaajien mielestä myös sivuston graafista ja visuaalista ilmettä tulisi kehittää, koska sivuston ulkoasu ei ole nykyisellään riittävän houkutteleva. Eräs vastaajista ehdotti näin: ”Etusivun staattisuutta voisi vähentää esimerkiksi muuttuvilla bannereilla, kiertävällä blogivuorolla tai henkilöesittelyillä”. Hakijat tulisi saada kiinnostumaan valtiosta työnantajana sivuston avulla. Virastojen kotisivuilta voitaisiin myös ohjata hakijoita näkyvämmiin Valtiolle.fi -sivustolle.

Useat vastaajat toivat esiin hakijoiden tunnistautumisen Heliin pankkitunnuksilla, koska tämä koettiin hakijan kannalta raskaaksi tavaksi tunnistautua palveluun, jossa hakemus jätetään. Pankkitunnuksilla tehtävä tunnistautuminen myös estää kansainväliset haut Helin kautta, sillä tunnistautumiseen kelpaavat vain suomalaisten pankkien myöntämät tunnukset. Valtiolle halutaan kuitenkin rekrytoida myös kansainvälistä henkilökuntaa, joten myös nykyistä tunnistautumistapaa tulisi muuttaa. Toinen ongelma kansainvälisen henkilöstön rekrytoinnissa on sivuston englanninkielisen version puutteellisuus. Englanninkielinen sivusto tulisi saattaa ajan tasalle ja sen tulisi vastata paremmin sisällöllisesti suomenkielistä sivustoa.

Esimerkkejä vastauksista:

- ”Virastoja voisi esitellä paremmin, koska nykyään ei kaikkien virastojen nimistä edes tiedä tai miellä niitä valtion virastoiksi.”
- ”Rauhoittaisin sivuston yleisilmettä.”
- ”Tunnettavuuden parantaminen, graafinen ja visuaalinen ilme houkuttelevammaksi.”
- ”Tietojen ajantasaisuudesta huolehtiminen.”
- ”Englanninkieliset sivut pitäisi saada ajan tasalle ja monipuolisemmiksi.”

8.5.3 Hakijoiden ja virastojen välinen rekrytointiviestintä

Lopuksi hakijoilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, miten hakijoiden ja virastojen välistä rekrytointiviestintää voisi kehittää. Vastajat olivat sitä mieltä, että Heli palvelee hyvin työkaluna viestintää hakijan ja rekrytoivan viraston välillä, mutta monet vastaajista kokevat, että sitä ei hyödynnetä prosessin aikana riittävästi. Rekrytointiviestinnän käytännöt tulisi yhtenäistää eri virastojen kesken ja virastojen tulisi olla aktiivisempia hakijoille tiedottamisessa. Toisaalta jos jo hakuilmoituksessa tulisi selkeästi määritellä prosessin päävaiheet ja ajankohta, jolloin haku päättyy, voitaisiin välttyä turhalta työltä ja hakijoiden epätietoisuudelta.

Osa vastaajista oli pohtinut sitä, kuinka valtion avoimet työpaikat saataisiin parhaiten hakijoiden ulottuville samalla vahvistaen valtion työnantajakuva. Yksi tapa olisi yhteisilmoitteluun panostaminen, koska tämän kaltainen yhteistoiminta tuo säästöä sekä luo mielikuvaa valtiosta yhtenä työntajana. Tässä voisi pohtia tarkemmin myös sosiaalisen media mahdollisuuksia rekrytointiviestinnän välineenä.

Esimerkkejä vastauksista:

- ”Sosiaalisen median mahdollisuuksia tulisi selvittää entistä laajemmin.”
- ”Kannatan VM:n panostusta virastojen yhteisiin lehti-ilmoituksiin sekä Oikotie.fi -sivustolle yms. sekä infoa ilmoituksen näkyvyydestä kokonaisuudessaan Valtiolle.fi -sivustolla.”
- ”Heli aktiiviseen käyttöön tältä osin.”

9 Pohdinta

Tämän osion tarkoituksena on vastata johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin kyselyn avulla saatujen tulosten perusteella. Kyselytutkimuksen tuloksia arvioidaan teoreettisen viitekehyksen avulla ja esitetään mahdollisia kehitysehdotuksia, joita tutkimuksen toimeksiantajat, Valtion työmarkkinalaitos ja Valtiokonttori voivat hyödyntää rekrytointiprosessin kehittämisessä valtiolla. Tässä osiossa arvioidaan myös opinnäytetyöprosessin kulkua sekä sen onnistumista.

9.1 Johtopäätökset

Internet on yhä tärkeämpi työkalu organisaatioiden viestinnässä ja sen avulla voidaan tavoittaa entistä tehokkaammin tärkeitä sidosryhmiä ja esimerkiksi potentiaalisia työnhakijoita. Myös valtio pyrkii hyödyntämään Internetiä aiempaa monipuolisemmin ja yhtenä selkeänä muutoksena voidaan mainita rekrytointin sähköistäminen ja Heli-järjestelmän käyttöönotto. Suurin osa valtion virastoista on siirtynyt käyttämään rekrytointiin sähköistä Heli-järjestelmää, jonka myötä kaikki rekrytointiin liittyvät toimintatavat ovat muuttuneet monella tapaa.

Tutkimuksen tulosten perusteella Heli-järjestelmä on otettu hyvin vastaan ja suurin osa kyselyyn vastanneista koki sen helpottaneen ja tehostaneen rekrytointiprosessia. Koko valtionhallinnon yhteinen rekrytointijärjestelmä on selkeyttänyt ja yhtenäistänyt rekrytointiin liittyviä käytäntöjä ja siihen liittyvä ohjeistus ja toiminnot ovat keskittyneet tietyille vastuuhenkilöille virastoissa.

Tulosten perusteella Heli-järjestelmälle annettujen arvosanojen keskiarvo oli 8, joka kouluarvosana-asteikolla tarkoittaa hyvää. Arvosana 8 oli myös eniten annettu arvo eli vastausten moodi. Tämän perusteella järjestelmä oli koettu yleisesti hyvänä työkaluna, mutta parantamisen varaakin löytyy. Heli-järjestelmä on kuitenkin ensimmäinen valtiolla käytössä ollut sähköinen rekrytointijärjestelmä ja sen takia voidaan olettaa, että ainaakaan suurin osa vastaajista ei ole käyttänyt aiemmin vastaavaa järjestelmää. Heillä ei siis ole minkäänlaista vertailukohdetta, joka konkreettisesti auttaisi vastaajia pohtimaan järjestelmän hyviä ja huonoja puolia. Arvosana 8 on helppo antaa, sillä se jättää edelleen

parantamiseen varaa, mutta voidaan olettaa, että perustoimintoihin ollaan melko tyytyväisiä. Koska erityisesti tekniikka ja järjestelmät kehittyvät jatkuvasti paremmaksi ja innovatiivisemmiksi, tuskin mikään laite tai järjestelmä saisi arvosanaksi suoraan 10 (erinomainen). Tuloksista käy ilmi, että Heli-järjestelmä kuitenkin palvelee vastaajien mielestä rekrytointia paremmin kuin muut vaihtoehtoiset tavat. Rekrytointiprosessin kehitys suunta paperisesta sähköiseen on koettu positiivisena muutoksena ja erityisen positiivisena seikkana nimenomaan paperisten hakemusten ja asiakirjojen vähentyminen.

Kuten viitekehyksessä on esitetty, yhdeksi Internet-rekrytoinnin ongelmaksi on muodostunut se, että hakijoiden kynnys lähettää hakemus on matala, jolloin hakijamäärä nousee suureksi ja seulonta vaikeutuu. Koska hakeminen on helppoa Internetin kautta, niin sanottujen persoonattomien vakiohakemusten määrä lisääntyy. Myös kyselyn vastaajat olivat kokeneet tämän ongelmallisena. Yhtenä kehitysehdotuksena tähän voisi olla se, että järjestelmässä täytettävään hakemukseen voisi liittää vapaamuotoisen hakemuksen, jolla hakijasta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Tällä hetkellä sähköiseen hakemukseen ei voi myöskään liittää ansioluetteloa ja hakijat lähettävät niitä edelleen paperisena virastoihin. Koska järjestelmän tavoitteena on päästä eroon paperisista asiakirjoista ja vähentää työn määrää virastoissa, CV:n liittämistoiminto hakemukseen olisi ehdottomasti saatava järjestelmään.

Tulosten avulla saatiin myös muita hyvin konkreettisia kehitysideoita koskien järjestelmää ja sen toiminnallisuuksia. Kehitysideoita saatiin niin järjestelmään kirjautumisesta, ilmoitus pohjan, hakemusten käsittelyn ja järjestelmän tuottamien raporttien toiminnallisuuksista kuin navigoinnistakin. Ideat on esitelty tarkemmin jo tulososiossa ja ne kannattaa huomioida, jotta järjestelmän käytettävyys olisi mahdollisimman hyvä ja jotta se palvelisi entistä paremmin virastojen tarpeita rekrytoinnissa.

Virkajärjestelyt ovat olennainen osa valtion rekrytointia ja siitä on annettu erillinen periaatepäätös (VM 9/01/2006), jota valtion virastoissa tulee noudattaa. Periaatepäätöksen mukaisesti valtiolle vuosina 2008 – 2011 rekrytoitaessa valintatilanteet tulee aloittaa selvittämällä, onko valtionhallinnossa tarjolla muutostilanteiden vuoksi vapautuvaa henkilöstöä. Virkajärjestelyprosessin käyttöönotto on osaltaan muuttanut toimintatapaa rekrytoinnissa ja siksi on olennaista tietää, mitä mieltä siitä ja sen toimivuudesta ollaan.

Virkajärjestelyprosessiin liittyviin kysymyksiin saatiin hieman ristiriitaisia vastauksia. Vastaajien mielestä virkajärjestelyprosessi on ideana hyvä ja se nähdään tarpeellisena. Vastaajista 66 prosenttia koki tuntevansa virkajärjestelyprosessin jokseenkin tai erittäin hyvin. Vaikka 66 prosenttia on sinänsä paljon, virkajärjestelyprosessin tulisi kuitenkin olla selvää kaikille, ei vain enemmistölle. Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että virkajärjestelyprosessi on otettu heidän virastossaan tehokkaasti käyttöön. Puolet kuitenkin olivat eri mieltä väittämästä tai eivät osanneet vastata siihen, vaikka periaatepäätöksellä on annettu selvät toimintaohjeet muutostilanteisiin. Toisaalta joissain virastoissa ei muutostilanteisiin ole ehkä vielä jouduttu, joten heillä ei välttämättä ole käytännön kokemusta asiasta.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että Heli on järjestelmänä hyvä työkalu myös virkajärjestelyjen kannalta sekä tukee ja helpottaa virkajärjestelyprosessia. Virkajärjestelyt puolestaan nopeuttavat rekrytointiprosessia jos sitä kautta saadaan osaavaa henkilöstöä. Vastaajien mielestä valitettavan harvoin niiden avulla kuitenkaan löytyy sopivaa henkilöä ja siksi ne hidastavat lähes aina prosessia, koska ennen julkista hakua viran on oltava avoinna seitsemän päivää Helin virkajärjestelyosiossa. Tämä on suurin syy siihen, miksi virkajärjestelyihin käytännössä suhtaudutaan hieman negatiivisesti. Olisiko tähän mahdollista löytää ”kultainen keskitie”? Mielestämme eräitä ratkaisuehdotuksia voisivat olla joko nykyistä lyhyempi ilmoitusaika tai tapaus- tai virastokohtaisesti voitaisiin myöntää erikoislupa olla käyttämättä virkajärjestelyä jos viran hoitaminen edellyttää jotain tiettyä erityisosaamista. Toinen virkajärjestelyihin vaikuttava seikka on asenne: muutoksen kohteena olevat eivät halua ilmoittautua tehtäviin ja rekrytoivat virastot puolestaan kokevat, ettei muutoksen kohteeksi joutuneiden joukosta löydy pätevää työvoimaa. Tähän tulisi mielestämme kiinnittää enemmän huomiota ja miettiä, miten henkilöstön asennetta saataisiin muuttumaan positiivisemmaksi ja miten tiedon kulkua saataisiin parannettua viraston sisällä.

Virkajärjestelyprosessia koskevat mielipidekysymykset ristiintaulukoitiin käyttäjäryhmittäin. Taulukko löytyy liitteestä 2. Suurimman osan mielestä virkajärjestelyt ovat tarpeellinen osa valtion rekrytointia ja hyvä tilaisuus muutoksen kohteena oleville. Ristiintaulukoinnin perusteella kuitenkin esimiesten mielipiteet siitä, käytetäänkö prosessia te-

hokkaasti ja tukeeko Heli-järjestelmä sen onnistumista, olivat muita käyttäjäryhmiä negatiivisempia. Esimiehet eivät myöskään tunteneet prosessia yhtä hyvin kuin muut käyttäjät. Tämä nousi esiin myös avointen kysymysten vastauksissa, joissa muiden käyttäjien huoli esimiesten osaamisesta tällä alueella korostui. Jotta tähän voidaan puuttua, on tärkeää selvittää, mistä tiedonpuute johtuu – koulutuksen tai informaation puuttumisesta, ajan puutteesta, kielteisestä asenteesta uuden oppimiseen vai kenties jostain muusta. Ratkaisuksi ehdotettiin lisää ohjeistusta ja koulutusta erityisesti johdolle ja esimiehille, mutta myös muille prosessiin osallistuville henkilöille. Tässä tulisi panostaa myös sisäiseen viestintään

Sama ilmiö toistui muissakin järjestelmää koskevissa kysymyksissä. Vastaajien mielestä järjestelmäosaajia on liian vähän ja edelleen erityisesti esimiehiltä toivottiin aktiivisempaa osallistumista järjestelmän käyttöön. Rekrytointiprosessin toimivuus edellyttää kaikilta siihen osallistuvilta henkilöiltä halua osallistua järjestelmän käyttöön ja oppia uusia toimintatapoja. Esimerkiksi kun vastaajilta kysyttiin, viedäänkö prosessi alusta loppuun Heli-järjestelmää käyttäen, yksi neljäsosa vastaajista sanoi, että rekrytointinissa käytetään edelleen myös muita toimintatapoja. Tämän perusteella voidaan olettaa, että näiden uusien toimintamallien omaksuminen vie paljon aikaa ja muutokset ovat aiheuttaneet jonkinlaista muutosvastarintaa.

Jotta rekrytointiprosessi voisi toimia aukottomasti ja uudet toimintatavat jalkautuisivat entistä paremmin virastoihin, tulisi viestinnän olla avointa ja kaikkien prosessiin osallistuvien tulisi saada osallistua sen kehittämiseen. Vastaajista suurin osa koki jo nyt saaneensa vaikuttaa rekrytointiprosessin kehittämiseen jollain tavalla, mutta eivät kuitenkaan vielä kaikki. Tähän tulisi kiinnittää jatkossa huomiota.

Organisaation verkkopalvelu avulla voidaan vaikuttaa mielikuviin organisaatiosta työnantajana. Huolellisesti suunniteltu verkkopalvelu kertoo organisaation olevan ajan hermolla ja luo luotettavaa mielikuvaa siitä. Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista oli saada tietoa Valtiolle.fi -sivuston merkityksestä osana valtion rekrytointiviestintää. ”Konsernijattelu” on korostunut myös valtiolla ja valtio nähdään usein yhtenä suurena työnantajana. Valtiolle.fi -sivusto vahvistaa osaltaan kuvaa valtiotyönantajasta, sillä Heli-

järjestelmän käyttöönoton myötä on alettu puhumaan ”yhden luukun periaatteesta” – kaikki tieto valtion työnantajista ja avoimet virat löytyvät yhdeltä sivustolta.

Tulosten perusteella ”yhden luukun periaate” koetaan suurimmaksi osin positiivisena asiana. Sen koetaan edistävän niin yksittäisen viraston kuin koko valtionkin työnantajakuvaa ja sillä koetaan saatavan enemmän näkyvyyttä. Kuitenkin tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että Valtiolle.fi -sivuston mahdollisuuksia ei tunneta virastoissa kovinkaan hyvin eikä tiedetä, miten sivustolla voi tuoda esiin omaa virastoa ja näin saada sille näkyvyyttä. Tämä on harmi, sillä Valtiolle.fi -sivustolla vierailaan useita tuhansia kertoja päivässä. Valtiolle.fi -sivuston mahdollisuuksista tulisi tiedottaa virastoille enemmän, jotta he osaisivat käyttää hyväkseen tätä kanavaa paremmin ulkoisessa viestinnässään.

Kuten teoriassa esitettiin, on työnantajakuvan kannalta hyvä luoda kokonaisvaltainen rekrytointibrändi. Vahvan työnantajakuvan avulla voidaan vastata rekrytoinnin haasteisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Valtiolla on jo melko vahva rekrytointibrändi niin lehti-ilmoittelussa, Internetissä kuin sosiaalisessa mediassakin. Tässä tulee ottaa huomioon myös viestintä virastojen ja hakijoiden välillä rekrytointiprosessin aikana. Tulosteella perusteella tässäkin Heli palvelee työkaluna hyvin, mutta sitä ei hyödynnetä riittävästi. Se tulisi ottaa tältäkin osin aktiivisemmin käyttöön, jotta rekrytointibrändi olisi yhtenäinen.

9.2 Itsearviointi

Aloitimme opinnäytetyöntekoprosessin maaliskuussa 2010. Teimme tutkimuksen parityönä ja se loi sille omat haasteensa. Mielestämme prosessi sujui kuitenkin erinomaisesti sen alusta loppuun. Aikataulujen yhteensovittaminen oli toisinaan hieman haastavaa, mutta yhteistä aikaa löytyi aina tarvittu määrä. Teimme työtä usein ensin itsenäisesti, jonka jälkeen kokosimme molempien ideat yhteen, jotta saimme aina mahdollisimman paljon irti kustakin osa-alueesta.

Viitekehyksen rakentaminen oli meille helppoa, vaikka tiedonhakuun eri lähteistä mekin yllättävän paljon aikaa. Eniten aikaa kuitenkin vei tutkimuksen tulosten käsittely ja laajan aineiston analysointi, joka aiheuttikin meille välillä harmaita hiuksia. Emme olleet

tehneet koskaan aiemmin mitään varsinaista tutkimusta ja koulussa menetelmäopintoja on ollut kovin vähän. Mielestämme pärjäsimme kuitenkin hyvin ja onnistuimme selättämään tutkimuksen teon haasteet.

Mielestämme tehtävänanto oli erittäin mielenkiintoinen ja opimme prosessin aikana paljon. Näin pitkän projektin onnistumisen edellytyksenä onkin molempia kiinnostava ja hyödyttävä aihe. Toivomme, että myös tutkimuksen toimeksiantajat hyötyvät tutkimuksesta ja sen tuloksista.

Lähteet

Facebook 2010. Valtiolle.fi. Luettavissa:

http://www.facebook.com/home.php?#!/pages/Valtiollefi/108814522496500?v=app_2309869772 Luettu 2.10.2010.

Flinck, R. 2010. Summamuuuttajat. Luettavissa:

<http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5c.html>.

Luettu: 20.10.2010.

HAUS kehittämiskeskus Oy 2010. Valtiolle.fi -sivusto kertoo valtion töistä. Luettavissa:

<http://www.haus.fi/ajankohtaista/poimintoja-hallinnosta/valtiolle-fi--sivusto-kertoo-valtion-toista/> Luettu: 2.10.2010.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6., uudistettu laitos.

Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. – 9. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Laki julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta 6.6.2003/424.

Lepak, D. & Gowan, M. 2010. Human Resource Management. Managing employees for competitive advantage. Pearson Education LTD., London.

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

Markkinointi & Mainonta 2010. Valtiokin tahtoo sosiaalista mediatilaa. 22.9.2010. Luettavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/article505209.ece> Luettu: 2.10.2010.

Meager, K. 2010. Online Social Medias and Human Capital Recruiting. Final Paper-U10. Capella University. Luettavissa: <http://www.recruitingtrends.com/wp-content/uploads/2010/06/Online-Social-Medias-and-Human-Capital-Recruiting.pdf>
Luettu: 29.12.2010.

Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto 2009. Kyselylomakkeen laatiminen. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
Luettu: 3.3.2010.

Perustuslaki 11.6.1999/731.

Pitkänen, K. P. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijänä. 1. painoksen korjattu lisäpainos. Edita Oyj. Helsinki.

Porter, M. 1985. Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance. The first Free Press edition. The Free Press. New York.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari Oyj. Otavan Kirjapaino Oy. Helsinki.

Suomi.fi 2010a. Julkishallinnon toiminta. Luettavissa:
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/tietopakettit/julkishallinnon_toiminta/index.html
Luettu: 6.4.2010.

Suomi.fi 2010b. Ministeriöt. Luettavissa:
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/tietopakettit/julkishallinnon_toiminta/ministeriott/index.html
Luettu: 6.4.2010.

Suomi.fi 2010c. Valtion hallintojärjestelmä. Luettavissa:
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/tietopakettit/julkishallinnon_toiminta/valtioon_hallintojarjestelma/index.html
Luettu: 6.4.2010.

Taanila, A. 28.9.2009. Määrällisen aineiston kerääminen. Otanta. s. 28.

Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>

Luettu: 24.2.2010.

Taloustutkimus Oy 2007a. Yrityskuva. Luettavissa:

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/yrityskuva/

Luettu: 3.3.2010.

Taloustutkimus Oy 2007b. Myönteinen työnantajakuva ja arvojen tasapaino sitouttavat.

Luettavissa:

http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje_2_2007/myonteinen_tyonantajakuva_ja_arv/ Luettu: 3.3.2010.

Valtiolle.fi 2010a. Henkilöstö avainasemassa. Luettavissa:

http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/01_tyoskentely_valtiolla/01_henkilosto_avainasemassa/index.jsp Luettu: 6.4.2010.

Valtiolle.fi 2010b. Arvot ja etiikka. Luettavissa:

http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/01_tyoskentely_valtiolla/02_arvot_ja_etikka/index.jsp Luettu: 6.4.2010.

Valtiolle.fi 2010c. Palvelussuhteen ehdot. Luettavissa:

http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/01_tyoskentely_valtiolla/03_palvelussuhteen_ehdot/index.jsp Luettu: 6.4.2010.

Valtiokonttori 2010a. Valtiokonttorin esittely. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=15825>

Luettu: 19.4.2010.

Valtiokonttori 2010b. Kiekuhanke. Palvelukeskustoiminta. Luettavissa:

<http://www.kiekuhanke.fi/public/default.aspx?nodeid=17032&culture=fi-FI&contentlan=1> Luettu: 23.8.2010.

Valtiokonttori 2010c. Kiekuhanke. Mikä on Kieku-ohjelma? Luettavissa:

<http://www.kiekuhanke.fi/public/default.aspx?contentId=23294>

Luettu: 23.8.2010.

Valtiokonttori 2010d. Heli Extranet. Luettavissa:

[http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=19868,](http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=19868)

Luettu 12.1.2010.

Valtioneuvosto 2010a. Perustietoa valtioneuvostosta. Luettavissa:

<http://www.valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/perustietoa/fi.jsp> Luettu:

19.4.2010.

Valtioneuvosto 2010b. Valtionhallinnon viestintäsuositus. Luettavissa:

<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2010/m0210-valtionhallinnon-viestinta/PDF/fi.pdf> Luettu: 2.10.2010.

Valtion ja talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet 2010a. Luettavissa:

<http://www.palkeet.fi/pages/Etusivu/6672>

Luettu: 23.8.2010.

Valtion ja talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet 2010b. Luettavissa:

<http://www.palkeet.fi/pages/Organisaatio/6678>

Luettu 23.8.2010.

Valtiovarainministeriö 2009a. Ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista

26.1.2009. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/03_ohjeet/20010101142000/A_Ohje_virantaeytoessae_noudettavista_periaatteista.pdf

f Luettu: 1.2.2010.

Valtiovarainministeriö 2009b. Mahti. VM016:00/2007. Luettavissa:

<http://vm.mahti.vn.fi/TWeb/tservice?target=tfrent&action=LOGIN>

Luettu: 1.2.2010.

Valtiovarainministeriö 2010a. Ministeriö. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/index.jsp Luettu: 19.4.2010.

Valtiovarainministeriö 2010b. Ministeriön johto. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/02_organisaatio_ja_tehtavat/01_ministerion_johto/index.jsp Luettu: 19.4.2010.

Valtiovarainministeriö 2010c. Organisaatio ja tehtävät. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/02_organisaatio_ja_tehtavat/index.jsp
Luettu: 19.4.2010.

Valtiovarainministeriö 2010d. Hallinnonala. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/03_hallinnonala/index.jsp Luettu: 19.4.2010.

Valtiovarainministeriö 2010e. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/02_organisaatio_ja_tehtavat/06_henkilosto_osasto/index.jsp Luettu: 19.4.2010.

Valtiovarainministeriö 2010f. Tiedote 87/2009. Valtion työnantajakuva vahvistunut.

Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20090701Valtio/nahme.jsp Luettu: 1.9.2010.

Valtiovarainministeriö 2010g. Valtion työnantajakuva 2009: arvioita ja johtopäätöksiä s 2-4. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20090713Valtio/Valtion-tyonantajakuva_2009_johtopaatokset.pdf
Luettu: 1.9.2010.

Valtiovarainministeriö 2010h. Rekrytointi. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/01_Rekrytointi/index.jsp Luettu: 1.2.2010

Valtiovarainministeriö 2010i. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090813Koordi/12__Periaatepaatoes_soveltamisohjeet.pdf

Luettu: 1.2.2010.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virkamieslaki 19.8.1994/750.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Kirje

VM
871/00.00.10/2010

Henkilöstöosasto, Valtion työmarkkinalaitos

12.4.2010

Kysely rekrytoinnista valtiolla sekä valtion sähköisestä rekrytointijärjestelmästä

Hyvä vastaanottaja

Valtion rekrytointiprosessi koki suuren muutoksen, kun valtion sähköinen rekrytointijärjestelmä Heli otettiin käyttöön vuonna 2007. Valtiovarainministeriö ja Valtiokonttori haluavat selvittää mm. seuraavia asioita:

- Miten virastot ovat ottaneet käyttöön sähköisen, koko valtionhallinnon yhteisen rekrytointijärjestelmän.
- Miten rekrytointiprosessi virastoissa toimii.
- Miten rekrytointiprosessia voisi parantaa tulevaisuudessa.
- Minkälaisia toiminnallisuuksia sähköisen rekrytointijärjestelmän tulisi sisältää, jotta se jatkossa palvelisi parhaiten virastojen tarpeita ja tehostaisi rekrytointiprosessia.

Aiheesta tehdään opinnäytetyö. Sen tekevät Valtion työmarkkinalaitoksessa harjoittelussa olleet tradenomiopiskelijat Aino-Maija Helle ja Susanna Riipinen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulusta.

Tutkielman tuloksista valtiovarainministeriö ja Valtiokonttori saavat arvokasta tietoa, joka auttaa valtion rekrytointityön jatkokehittämisessä.

Tutkielman valmistumisen jälkeen tekijät lähettävät tiivistelmän tuloksista kaikille tämän kirjeen vastaanottajille.

Kyselyn rakenteesta ja siihen vastaamisesta

Sähköinen kyselylomake rakentuu seuraavista osa-alueista:

- (I) Taustatiedot
- (II) Nykyinen rekrytointiprosessi
- (III) Rekrytointiprosessin kehittäminen
- (IV) Sähköisen rekrytointijärjestelmän toiminnallisuudet
- (V) Rekrytointiviestintä ja valtiolle.fi -sivusto

Tutkielman onnistumisen ja luotettavuuden kannalta on tärkeää, että vastaatte kaikkiin lomakkeen osioihin. Antamanne tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä yksittäistä vastaajaa tai hänen virastoaan voi tunnistaa missään tutkimuksen vaiheessa. Vastauksia ja yhteystietoja ei voida myöskään yhdistää, joten voitte vastata kyselyyn täysin anonyymisti. Vastaukset tuhoetaan keskitetysti niiden analysoinnin jälkeen.

Pyydämme teitä täyttämään kyselylomakkeen **huhtikuun aikana eli 30.4. mennessä**. Vastaamiseen kuluu aikaa arvioilta 15–20 minuuttia. Lomake avautuu seuraavasta linkistä:

<http://www.webropol.com/P.aspx?id=428167&cid=14279655>

Kysymyksiä? Kommentteja?

Lisätietoja kyselystä antavat sen tekijät

- Aino-Maija Helle
aino-maija.helle(at)myy.haaga-helia.fi
- Susanna Riipinen
susanna.riipinen(at)myy.haaga-helia.fi.

Valtiovarainministeriössä mahdollisiin kysymyksiin vastaa Marjaana Laine, marjaana.laine(at)vm.fi.

Suurkiitos jo etukäteen arvokkaasta avustanne!

Valtion työmarkkinajohtaja

Teuvo Metsäpelto

Jakelu

Otos Heli-pääkäyttäjistä sekä Heliä käyttävistä henkilöstöammattilaisista ja esimiehistä

Liite 2. Kyselylomake

Kyselylomake

Kysely rekrytoinnista valtiolla sekä valtion sähköisestä rekrytointijärjestelmästä

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten virastot ovat ottaneet käyttöön sähköisen, koko valtionhallinnon yhteisen rekrytointijärjestelmän, miten rekrytointiprosessi virastoissa toimii sekä miten sitä voisi parantaa tulevaisuudessa. Kyselyllä selvitetään myös, minkälaisia toiminnallisuuksia sähköisen rekrytointijärjestelmän tulisi sisältää, jotta se jatkossa palvelisi parhaiten virastojen tarpeita ja tehostaisi rekrytointiprosessia. Kyselylomake rakentuu viidestä osa-alueesta:

- (I) Taustatiedot
- (II) Nykyinen rekrytointiprosessi
- (III) Rekrytointiprosessin kehittäminen
- (IV) Sähköisen rekrytointijärjestelmän toiminnallisuudet
- (V) Rekrytointiviestintä ja valtiolle.fi -sivusto

Avoimiin kysymyksiin toivomme selkeitä ja perusteltuja vastauksia. Kyselyyn vastaaminen vie noin 20 minuuttia. Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Osio II: Nykyinen rekryointiprosessi

Tässä osiossa kartoitetaan Heli-järjestelmän käyttöön liittyvää taustatietoa, järjestelmän vahvuuksia ja heikkouksia sekä virkajärjestelyprosessin kulkua. Osion väittämät koskevat **Heli hallintasovellusta**.

Arvioi vastauksesi asteikolla 1-5 (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä). Käytä rohkeasti myös asteikon ääripäitä.

A Rekryointi ja Heli-järjestelmä

- 1 Heli tehostaa rekryointiprosessin kulkua.
täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
- 2 Sähköinen rekryointijärjestelmä on helpottanut työtehtäviäni.
täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
- 3 Heli-järjestelmä luo luotettavaa mielikuvaa valtiosta työnantajana.
täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
- 4 Heli palvelee organisaatiomme rekryointia paremmin kuin muut vaihtoehtoiset* rekryointitavat. (* esimerkiksi paperi- ja sähköpostihakemukset)
täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
- 5 Emme vertaile hakijoita sähköisesti järjestelmässä.
täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
- 6 Viestimme rekryointiprosessin vaiheista työnhakijoille sähköisesti.
täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
- 7 Arkistoidemme hakemukset sähköisesti Heli-järjestelmään.
täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
- 8 Viemme rekryointiprosessin alusta loppuun (ilmoitusten laadinta, hakemusten käsittely ja vertailu, tiedottaminen ja sähköinen arkistointi) Heli-järjestelmällä.
täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä

9 Kouluarvosana Heli-järjestelmälle:

10 (riippuva)
9
8
7
6
5
4

10 Miten Heli on muuttanut virastonne rekrytointia (tässä voit mainita sekä positiivisia että negatiivisia muutoksia)?
avoin.....

B Virkajärjestelyt valtiolla ja Helissä

Virkajärjestelyt ovat työnantajatoimintaa ja niiden tarkoituksena on turvata muutoksen kohteena olevan virkamiehen asemaa ja edistää uudelleensijoittumista valtion sisällä. Valtioneuvosto on tehnyt periaatepäätöksen (VM 9/01/2006),jolla turvataan palvelusuhteen jatkuvuus valtiolla tuottavuuden parantamista ja alueellistamista koskevissa hankkeissa. Ennen julkista hakua rekrytoiva virasto tekee Helin avulla virkajärjestelyilmoituksen. Virkajärjestelytehtävään voi ilmoittautua ainoastaan muutoksen kohteena oleva valtion henkilöstö.

Tässä osiossa kartoitetaan virkajärjestelyprosessiin liittyviä näkemyksiä.

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--------|
| 1 | Virkajärjestelyprosessi on valtiohallinnon näkökulmasta tarpeellinen. | | | | | |
| | Täysin eri mieltä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | samaa mieltä | | | | | Täysin |
| 2 | Tunnen hyvin virkajärjestelyprosessin. | | | | | |
| | Täysin eri mieltä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | samaa mieltä | | | | | Täysin |
| 3 | Virastomme on ottanut virkajärjestelyprosessin tehokkaasti käyttöön. | | | | | |
| | Täysin eri mieltä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | samaa mieltä | | | | | Täysin |
| 4 | Ennen rekrytoinnin käynnistämistä virastossamme käydään Helin valtion ansioluettelot läpi. | | | | | |
| | Täysin eri mieltä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | samaa mieltä | | | | | Täysin |
| 5 | Heli-järjestelmä tukee hyvin virkajärjestelyprosessia. | | | | | |
| | Täysin eri mieltä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | samaa mieltä | | | | | Täysin |

- 6 Virkajärjestelyn vahvuudet:
 Avoin.....
- 7 Virkajärjestelyn heikkoudet:
 Avoin.....

Osio III: Rekrytointiprosessin kehittäminen

Tässä osiossa kartoitetaan näkemyksiä/ tulevaisuuden suuntaviivoja rekrytointiprosessin uudistuksista.

Osion avulla pyritään selvittämään, mihin suuntaan valtion rekrytointi on menossa ja miten sitä voisi kehittää. Toivomme, että esität näkemyksesi rohkeasti ja avoimesti!

1 Minulla on mahdollisuus vaikuttaa rekrytointiprosessin kehittämiseen omassa virastossani.

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä

2 Virastomme rekrytointikäytänteet ovat muuttuneet viimeisten viiden vuoden aikana

- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Kyllä |
| <input type="checkbox"/> | Ei |
| <input type="checkbox"/> | En osaa sanoa |

3 Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, kerro miten organisaationne toimintatapa on muuttunut rekrytoinnin osalta?

avoin:.....

4 Jos vastasit kysymykseen 2 ei, kerro minkälainen toimintatapa rekrytoinnin osalta virastossanne on.

avoin:.....

5 Millaiset prosessiin liittyvät parannukset tehostaisivat rekrytointiprosessia virastonne näkökulmasta?

avoin:.....

6 Olisiko virastollanne kiinnostusta ostaa tulevaisuudessa rekrytointiin liittyvät pääkäyttäjäpalvelut (esim. ilmoitusten laadinta, hakijoiden tiedotus ja hakemusten arkistointi) Palkeista? Perustele vastaus-tasi.

avoin:

Osio IV: Sähköisen rekrytointijärjestelmän toiminnallisuudet

Sähköisen rekrytointijärjestelmän tarkoituksena on palvella ja tehostaa rekrytointiprosessin vaiheita.

Tässä osiossa kartoitetaan toiminnallisuuksia, joita sähköisen rekrytointijärjestelmän tulisi sisältää, jotta se palvelisi rekrytointiprosessia paremmin. Toivomme selkeitä ja perusteltuja vastauksia kysymyksiin.

1 Minkälaisia toimintoja sähköisen rekrytointi-ilmoitusohjelman tulisi sisältää, jotta se palvelisi rekrytointiprosessia paremmin?

avoin.....
.....

3 Minkälaisia toimintoja sähköisen hakemusten käsittelyn tulisi sisältää, jotta hakijoiden vertailtavuus ja valinta

toteutuisi parhaiten?

avoin.....

4 Minkälaisia raportteja sähköisen rekrytointijärjestelmän tulisi tuottaa?

avoin.....

5 Millaiset järjestelmään liittyvät muut parannukset tehostaisivat rekrytointiprosessia virastonne näkökulmasta?

avoin:.....
.....

6 Olisiko rekrytointijärjestelmä tulevaisuudessa integroitava Kiekuun (Kieku on valtionhallinnon yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmäratkaisu)? Mikäli näkisitte integraation tarpeelliseksi, mitä tietoja järjestelmästä tulisi siirtyä?

Avoin.....
.....
.....

7 Minkälainen tunnistautumISRatkaisu rekrytointijärjestelmässä tulisi jatkossa olla? (nykyisin järjestelmään kirjaudutaan virkakortilla vahvan tunnistautumisen periaatteita noudattaen)

Avoin.....
.....
.....

Osio V: Rekrytointiviestintä ja valtiolle.fi -sivusto

Rekrytointiviestinnän tarkoituksena on luoda työnantajasta houkutteleva kuva työnhakijoiden keskuudessa. Tärkeimpiä rekrytointiviestinnän muotoja ovat kanava, jossa hakuprosessi suoritetaan sekä varsinainen työpaikkailmoitus.

Heli-järjestelmän pääsivuna toimii valtiolle.fi -sivusto. Sivustolla valtion virastot voivat kertoa itsestään työnantajana sekä ilmoittaa avoimista työpaikoista. Tässä osiossa karroitetaan yleisesti rekrytointiviestintää ja valtiolle.fi -sivuston merkitystä osana valtion rekrytointiviestintää.

Arvioi sivuston merkitystä osana virastonne rekrytointiviestintää:

- 1 Valtiolle.fi -sivusto edistää virastomme näkökulmasta Helin käyttöä.
Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä
- 2 Hyödynnämme aktiivisesti Valtiolle.fi -sivustoa tavoittaaksemme potentiaaliset hakijat.
Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä
- 3 Valtiolle.fi -sivuston ”Yhden luukun periaate” vahvistaa valtion yhteistä työnantajakuva.
Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä
- 4 ”Yhden luukun periaate” vahvistaa myös oman virastomme työnantajakuva.
Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä
- 5 Virastomme ei saa haluamaansa näkyvyyttä Valtiolle.fi -sivustolla.
Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä

6 Miten kehittäisit Valtiolle.fi -sivustoa.

Avoin:.....
.....
.....
.....

7 Miten kehittäisit viraston ja hakijoiden välistä rekrytointiviestintää

Avoin:.....
.....
.....

Liite 3. Ristiintaulukoinnit

Taulukko 3. Helin käyttäjäryhmien mielipiteet Helistä, ristiintaulukointi

	1	2	3	4	5
1 Heli tehostaa rekrytointiprosessin kulkua. >> viraston pääkäyttäjät ; (ka: 4,062; yht: 64)	0% 0	7,8% 5	4,7% 3	60,9% 39	26,6% 17
1 Heli tehostaa rekrytointiprosessin kulkua. >> esimies ; (ka: 3,462; yht: 26)	11,5% 3	7,7% 2	15,4% 4	53,8% 14	11,5% 3
1 Heli tehostaa rekrytointiprosessin kulkua. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 3,9; yht: 30)	6,7% 2	6,7% 2	6,7% 2	50% 15	30% 9
2 Sähköinen rekrytointijärjestelmä on helpottanut työtehtäviäni. >> viraston pääkäyttäjät ; (ka: 3,703; yht: 64)	4,7% 3	10,9% 7	15,6% 10	46,9% 30	21,9% 14
2 Sähköinen rekrytointijärjestelmä on helpottanut työtehtäviäni. >> esimies ; (ka: 3,04; yht: 25)	12% 3	24% 6	20% 5	36% 9	8% 2
2 Sähköinen rekrytointijärjestelmä on helpottanut työtehtäviäni. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 3,8; yht: 30)	6,7% 2	3,3% 1	20% 6	43,3% 13	26,7% 8
3 Heli-järjestelmä luo luotettavaa mielikuvaa valtiosta työnantajana. >> viraston pääkäyttäjät ; (ka: 3,781; yht: 64)	3,1% 2	4,7% 3	17,2% 11	60,9% 39	14,1% 9
3 Heli-järjestelmä luo luotettavaa mielikuvaa valtiosta työnantajana. >> esimies ; (ka: 3,308; yht: 26)	7,7% 2	15,4% 4	30,8% 8	30,8% 8	15,4% 4
3 Heli-järjestelmä luo luotettavaa mielikuvaa valtiosta työnantajana. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 3,833; yht: 30)	0% 0	3,3% 1	26,7% 8	53,3% 16	16,7% 5
4 Heli palvelee organisaatiomme rekrytointia paremmin kuin muut vaihtoehdot rekrytointitavat. >> viraston pääkäyttäjät ; (ka: 4,078; yht: 64)	0% 0	12,5% 8	6,3% 4	42,2% 27	39,1% 25
4 Heli palvelee organisaatiomme rekrytointia paremmin kuin muut vaihtoehdot rekrytointitavat. >> esimies ; (ka: 3,423; yht: 26)	15,4% 4	7,7% 2	23,1% 6	26,9% 7	26,9% 7
4 Heli palvelee organisaatiomme rekrytointia paremmin kuin muut vaihtoehdot rekrytointitavat. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 3,9; yht: 30)	3,3% 1	13,3% 4	10% 3	36,7% 11	36,7% 11
5 Emme vertaile hakijoita sähköisesti järjestelmässä. >> viraston pääkäyttäjät ; (ka: 3,079; yht: 63)	19% 12	23,8% 15	14,3% 9	15,9% 10	27% 17
5 Emme vertaile hakijoita sähköisesti järjestelmässä. >> esimies ; (ka: 2,8; yht: 26)	12% 3	36% 9	24% 6	16% 4	12% 3

yht: 25)					
5 Emme vertaile hakijoita sähköisesti järjestelmässä. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 2,9; yht: 30)	16,7% 5	30% 9	23,3% 7	6,7% 2	23,3% 7
6 Viestimme rekrytointiprosessin vaiheista työnhakijoille sähköisesti. >> viraston pääkäyttäjä ; (ka: 2,906; yht: 64)	20,3% 13	26,6% 17	10,9% 7	26,6% 17	15,6% 10
6 Viestimme rekrytointiprosessin vaiheista työnhakijoille sähköisesti. >> esimies ; (ka: 3,385; yht: 26)	15,4% 4	11,5% 3	19,2% 5	26,9% 7	26,9% 7
6 Viestimme rekrytointiprosessin vaiheista työnhakijoille sähköisesti. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 3,407; yht: 27)	3,7% 1	25,9% 7	18,5% 5	29,6% 8	22,2% 6
7 Arkistoimme hakemukset sähköisesti Heli-järjestelmään. >> viraston pääkäyttäjä ; (ka: 4,234; yht: 64)	6,3% 4	3,1% 2	7,8% 5	26,6% 17	56,3% 36
7 Arkistoimme hakemukset sähköisesti Heli-järjestelmään. >> esimies ; (ka: 3,96; yht: 25)	4% 1	4% 1	24% 6	28% 7	40% 10
7 Arkistoimme hakemukset sähköisesti Heli-järjestelmään. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 4,333; yht: 30)	3,3% 1	0% 0	16,7% 5	20% 6	60% 18
8 Viemme rekrytointiprosessin alusta loppuun Heli-järjestelmällä. >> viraston pääkäyttäjä ; (ka: 3,547; yht: 64)	6,3% 4	20,3% 13	7,8% 5	43,8% 28	21,9% 14
8 Viemme rekrytointiprosessin alusta loppuun Heli-järjestelmällä. >> esimies ; (ka: 3,042; yht: 24)	20,8% 5	20,8% 5	8,3% 2	33,3% 8	16,7% 4
8 Viemme rekrytointiprosessin alusta loppuun Heli-järjestelmällä. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 3,8; yht: 30)	3,3% 1	6,7% 2	26,7% 8	33,3% 10	30% 9

Taulukko 4. Heli-käyttäjien mielipiteitä virkajärjestelyprosessista, ristiintaulukointi

	1	2	3	4	5
1 Virkajärjestelyprosessi on valtiohallinnon näkökulmasta tarpeellinen. >> viraston pääkäyttäjät ; (ka: 4,095; yht: 63)	4,8% 3	4,8% 3	11,1% 7	34,9% 22	44,4% 28
1 Virkajärjestelyprosessi on valtiohallinnon näkökulmasta tarpeellinen. >> esimies ; (ka: 3,76; yht: 25)	8% 2	4% 1	20% 5	40% 10	28% 7
1 Virkajärjestelyprosessi on valtiohallinnon näkökulmasta tarpeellinen. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 3,733; yht: 30)	10% 3	13,3% 4	10% 3	26,7% 8	40% 12
2 Tunnen hyvin virkajärjestelyprosessin. >> viraston pääkäyttäjät ; (ka: 3,891; yht: 64)	3,1% 2	9,4% 6	9,4% 6	51,6% 33	26,6% 17
2 Tunnen hyvin virkajärjestelyprosessin. >> esimies ; (ka: 3,2; yht: 25)	12% 3	16% 4	24% 6	36% 9	12% 3
2 Tunnen hyvin virkajärjestelyprosessin. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 3,633; yht: 30)	0% 0	16,7% 5	26,7% 8	33,3% 10	23,3% 7
3 Virastomme on ottanut virkajärjestelyprosessin tehokkaasti käyttöön. >> viraston pääkäyttäjät ; (ka: 3,484; yht: 64)	12,5% 8	10,9% 7	18,8% 12	31,3% 20	26,6% 17
3 Virastomme on ottanut virkajärjestelyprosessin tehokkaasti käyttöön. >> esimies ; (ka: 2,76; yht: 25)	20% 5	28% 7	20% 5	20% 5	12% 3

3 Virastomme on ottanut virkajärjestelyprosessin tehokkaasti käyttöön. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 3,367; yht: 30)	6,7% 2	23,3% 7	20% 6	26,7% 8	23,3% 7
4 Ennen rekrytoinnin käynnistämistä virastossamme käydään Helin valtion ansioluettelot läpi. >> viraston pääkäyttäjät ; (ka: 2,484; yht: 64)	35,9% 23	17,2% 11	23,4% 15	9,4% 6	14,1% 9
4 Ennen rekrytoinnin käynnistämistä virastossamme käydään Helin valtion ansioluettelot läpi. >> esimies ; (ka: 2,217; yht: 23)	34,8% 8	26,1% 6	21,7% 5	17,4% 4	0% 0
4 Ennen rekrytoinnin käynnistämistä virastossamme käydään Helin valtion ansioluettelot läpi. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 2,667; yht: 30)	23,3% 7	10% 3	46,7% 14	16,7% 5	3,3% 1
5 Heli-järjestelmä tukee hyvin virkajärjestelyprosessia. >> viraston pääkäyttäjät ; (ka: 3,531; yht: 64)	4,7% 3	14,1% 9	26,6% 17	32,8% 21	21,9% 14
5 Heli-järjestelmä tukee hyvin virkajärjestelyprosessia. >> esimies ; (ka: 3,087; yht: 23)	13% 3	21,7% 5	21,7% 5	30,4% 7	13% 3
5 Heli-järjestelmä tukee hyvin virkajärjestelyprosessia. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 3,5; yht: 30)	6,7% 2	3,3% 1	46,7% 14	20% 6	23,3% 7

Taulukko 5. Heli-käyttäjien mielipiteitä Valtiolle.fi -sivuston merkityksestä osana rekrytointi-
viestintää, ristiintaulukointi

	1	2	3	4	5
1 Valtiolle.fi -sivusto edistää virastomme näkökulmasta Helin käyttöä. >> viraston pääkäyttäjä ; (ka: 3,953; yht: 64)	3,1% 2	3,1% 2	18,8% 12	45,3% 29	29,7% 19
1 Valtiolle.fi -sivusto edistää virastomme näkökulmasta Helin käyttöä. >> esimies ; (ka: 3,462; yht: 26)	3,8% 1	11,5% 3	38,5% 10	26,9% 7	19,2% 5
1 Valtiolle.fi -sivusto edistää virastomme näkökulmasta Helin käyttöä. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 3,786; yht: 28)	0% 0	7,1% 2	25% 7	50% 14	17,9% 5
2 Hyödynnämme aktiivisesti Valtiolle.fi -sivustoa tavoittaaksemme potentiaaliset hakijat. >> viraston pääkäyttäjät ; (ka: 3,359; yht: 64)	7,8% 5	15,6% 10	31,3% 20	23,4% 15	21,9% 14
2 Hyödynnämme aktiivisesti Valtiolle.fi -sivustoa tavoittaaksemme potentiaaliset hakijat. >> esimies ; (ka: 3,038; yht: 26)	15,4% 4	19,2% 5	23,1% 6	30,8% 8	11,5% 3
2 Hyödynnämme aktiivisesti Valtiolle.fi -sivustoa tavoittaaksemme potentiaaliset hakijat. >> henkilöstöasioista vastaava ; (ka: 3,179; yht: 28)	10,7% 3	10,7% 3	42,9% 12	21,4% 6	14,3% 4
3 Valtiolle.fi -sivuston ”Yhden luukun periaate” vahvist	1,6% 1	1,6% 1	12,5% 8	32,8% 21	51,6% 33

aa valtion yhteistä työnantajakuva. >> viraston pääkäyttäjää; (ka: 4,312; yht: 64)					
3 Valtiolle.fi -sivuston ”Yhden luukun periaate” vahvistaa valtion yhteistä työnantajakuva. >> esimies; (ka: 3,808; yht: 26)	3,8% 1	11,5% 3	19,2% 5	30,8% 8	34,6% 9
3 Valtiolle.fi -sivuston ”Yhden luukun periaate” vahvistaa valtion yhteistä työnantajakuva. >> henkilöstöasioista vastaava; (ka: 4,143; yht: 28)	0% 0	3,6% 1	17,9% 5	39,3% 11	39,3% 11
4 ”Yhden luukun periaate” vahvistaa myös oman virastomme työnantajakuva. >> viraston pääkäyttäjää; (ka: 3,778; yht: 63)	3,2% 2	15,9% 10	12,7% 8	36,5% 23	31,7% 20
4 ”Yhden luukun periaate” vahvistaa myös oman virastomme työnantajakuva. >> esimies; (ka: 3,308; yht: 26)	15,4% 4	11,5% 3	23,1% 6	26,9% 7	23,1% 6
4 ”Yhden luukun periaate” vahvistaa myös oman virastomme työnantajakuva. >> henkilöstöasioista vastaava; (ka: 3,643; yht: 28)	3,6% 1	7,1% 2	28,6% 8	42,9% 12	17,9% 5
5 Virastomme ei saa haluamaansa näkyvyyttä Valtiolle.fi -sivustolla. >> viraston pääkäyttäjää; (ka: 2,381; yht: 63)	23,8% 15	19% 12	52,4% 33	4,8% 3	0% 0
5 Virastomme ei saa haluamaansa näkyvyyttä Valtiolle.fi -sivustolla. >> esimies;	12% 3	28% 7	36% 9	12% 3	12% 3

simies; (ka: 2,84; yht: 25)					
5 Virastomme ei saa haluamaansa näkyvyyttä Valtiolle.fi -sivustolla. >> henkilöstöasioista vastaava; (ka: 2,556; yht: 27)	14,8% 4	18,5% 5	63% 17	3,7% 1	0% 0