

Kirsi Sinisalo

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Liiketalouden koulutusohjelma

2012

Sinisalo, Kirsi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2012
Ohjaaja: Kuohukoski, Minna
Sivumäärä: 47
Liitteitä: 5

Asiasanat: rekrytointi, henkilöstösuunnittelu, henkilöstöstrategia, prosessi, kehittäminen, henkilötietolaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selkeyttää olemassa olevaa rekrytointiprosessia, siinä mukana olevien henkilöiden tehtäväjakoa, sekä vastuuta kartoittamalla prosessin nykytila ja nostamalla esille tutkimuksen tuloksena tulleet kehittämiskohteet. Lisäksi tarkastelun kohteena oli prosessin toimijoiden välisen yhteistyön sujuminen. Tutkimuksen tavoitteena oli myös osoittaa prosessiajattelun hyödyllisyys. Kahden ammattikorkeakoulun, Tampereen ammattikorkeakoulun ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy:n, 1.1.2010 tapahtuneen yhdistymisen jäljet näkyvät vielä organisaatiossa hallinnon eri prosessien keskeneräisyytenä. Tutkimuksen kohteena oleva rekrytointiprosessi käydään läpi prosessikuvauksen mukaisesti kohta kohdalta huomioiden lain tuomat seikat rekrytointiprosessissa.

Työn aikana tehtävä tutkimus oli kvalitatiivista. Tutkimuksen viitekehyksenä käytettiin kirjallisuutta sekä luentomateriaalia ja artikkeleita rekrytoinnista, prosessista, kehittämisestä ja henkilöjohtamisesta sekä lain huomioimista rekrytointiprosessissa. Teoreettisen viitekehyksen lisäksi työn taustamateriaalia kerättiin haastattelujen ja havainnoinnin avulla. Teoreettinen osuus avaa lukijalle tutkimuskysymyksiä teoriapohjalta. Tutkimuksen empiirisessä osassa on haastateltu Tampereen ammattikorkeakoulun organisaation rekrytointiprosessiin osallistuvia henkilöitä.

Tutkimuksen tuloksena prosessi saatiin kattavasti kuvatuksi ja kehittämiskohdat esille. Prosessin toimijoiden vastuut ja työnjako saatiin selkeytettyä ja näin koko prosessi toimivammaksi. Keskeisinä tuloksina myös todettiin prosessin kuvaamisen auttavan mittaamaan toiminnan tehokkuutta antaen siten perustan kehittämistyölle ja toiminnan tehostamiselle.

DEVELOPING THE RECRUITMENT PROCESS FOR TAMPERE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sinisalo, Kirsi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Bachelor of Business Administration

May 2012

Supervisor: Kuohukoski, Minna

Number of pages: 47

Appendices: 5

Keywords: Recruitment, human resource planning, human resource strategy, process, development

The purpose of this thesis was to develop the recruitment process for Tampere University of Applied Sciences by clarifying the existing recruitment process and the tasks of the personnel involved, as well as their responsibility by identifying the current state of the process. The aim was also to bring up development areas with the help of the thesis. The research also aimed to demonstrate usefulness of process thinking.

Two Universities of Applied Sciences, Tampereen Ammattikorkeakoulu and Pirkanmaan Ammattikorkeakoulu Oy unified in 2010 and traces of this can still be seen in the organization as incompleteness of administrative processes.

The research in this thesis was qualitative. Literature as well as lecture material, articles on recruitment, a process of personal development and leadership as well as consideration of the law in the recruitment process were used as a reference. In addition to the theoretical framework, background material was collected from interviews and by observing. The theoretical part of the thesis opens up research questions to the reader on the basis of theory. In the empirical part, the personnel involved in the recruitment process were interviewed.

As a result of the thesis, the process was extensively described, and development points were brought up. The responsibility of the actors in the process and the division of their duties became clearer, and thereby the whole process works better now. The process description also helped to measure the effectiveness of the operation, and thus provided a foundation for future development work and for improving efficiency.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Teoreettinen viitekehys.....	5
1.2	Rajaukset.....	6
2	PROSESSIN KEHITTÄMINEN	7
2.1	Prosessi	8
2.2	Prosessijohtaminen	10
3	REKRYTOINTI.....	12
3.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu	13
3.2	Rekrytointiprosessin vaiheet.....	15
3.2.1	Työnantajan julkisuuskuva.....	16
3.2.2	Tehtäväkuvauksen määrittely.....	17
3.2.3	Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi?.....	18
3.2.4	Työpaikkailmoitus ja hakukanavien valinta.....	19
3.2.5	Työntekijän valinta.....	22
3.3	Tietotekniikan hyödyntäminen rekrytointiprosessissa.....	24
3.4	Rekrytoinnin keskittäminen.....	25
3.5	Rekrytointiprosessissa huomioitavat lait	26
3.5.1	Henkilötietojen käsittely.....	28
3.5.2	Henkilörekisteri, rekisterinpitäjä ja rekisteröity.....	28
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET	30
4.1	Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu	31
4.1.1	Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöstrategia TAMKissa.....	32
4.2	Haastattelun taustatiedot ja haastattelukysymykset	34
4.3	Tutkimustulokset.....	35
4.3.1	Henkilöstöstrategia ja –suunnittelu Tamkissa	36
4.3.2	Tehtävänkuvaus.....	37
4.3.3	Ilmoitus ja hakukanavat.....	37
4.3.4	Työnantajakuva TAMKissa.....	38
4.3.5	Ulkoinen ja sisäinen rekrytointi TAMKissa.....	38
4.3.6	Valintaprosessi TAMKissa.....	38
4.3.7	Käytössä olevat tietojärjestelmät ja yksityisyydensuojan toteutuminen prosessissa	39
4.3.8	Koko prosessin arviointi.....	40
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	41
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Vain vetovoimainen organisaatio pystyy vastaamaan työelämän ajankohtaisiin haasteisiin. Haasteita ovat kilpailu nuorista ja osaavista työntekijöistä, ikääntyvien työssä jaksamisen tukemisesta, osaamisen ja kokemuksen jakamisesta sekä sen siirtämisestä sukupolvelta toiselle, yhteistyöstä ja keskinäisestä arvostuksesta. (Meretoja & Koponen 2008, 10–11.) Rekrytoinnin määritelmistä käy ilmi, että rekrytointi on muutakin kuin pelkkää ihmisten palkkaamista yritykseen tai muuhun yhteisöön. Prosessina rekrytointi on laaja ja siihen liittyvät asiat mielenkiintoisia ja kaikki yhtä tärkeitä prosessin toimivuuden kannalta. Jos rekrytointi jollakin tapaa epäonnistuu, ei rekrytoitu henkilö useinkaan ole yrityksen toiminnassa mukana täydellä panoksella.

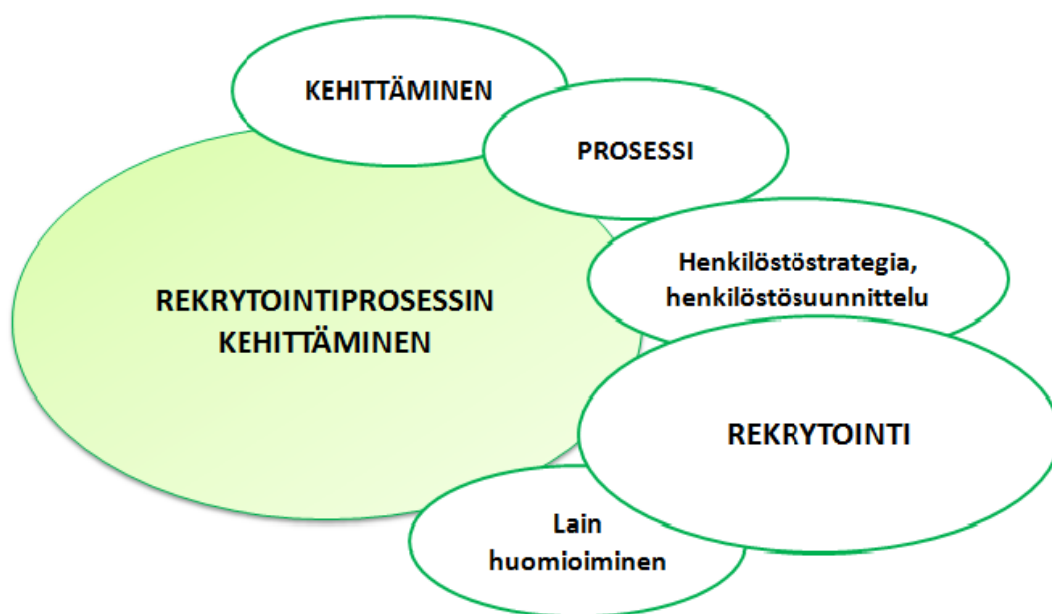
Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu, jäljempänä PIRAMK ja TAMK, on aloittanut toimintansa 1.1.2010. Sitä ennen ammattikorkeakoulut toimivat erillisinä organisaatioina, PIRAMK osakeyhtiönä ja TAMK osana Tampereen kaupungin toimintaa. Yhdistymisen jälkeen hallinnon eri prosessit ovat vielä olleet osittain keskeneräisiä. Rekrytointiprosessin toimivuudella ja siinä onnistumisella on suuri merkitys oppilaitoksessa, jossa keväisin haetaan lähes kahtakymmentä uutta työntekijää vakituiseen työsuhteeseen eläköityvien ja muun syyn vuoksi poistuneiden henkilöiden tilalle.

Tämän kehittämistutkimuksen tarkoituksena on auttaa löytämään käytännöllisiä ratkaisuja ja toteutettavissa olevia vaihtoehtoja prosessin toimivuuden parantamiseksi (Hakala 2004, 81). Lisäksi voidaan puhua case tutkimuksesta eli tapaustutkimuksesta, joka käyttää apunaan monesta eri lähteestä ja monin eri tavoin hankittua tietoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 153). Kehittämistyön on tilannut Tampereen ammattikorkeakoulun henkilöstöpalvelujen yksikkö.

1.1 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys (kuva 1) tälle opinnäytetyölle muodostuu kehittämisestä, prosesseista ja prosessijohtamisesta, henkilöstöstrategiasta ja henkilöstösuunnittelus-

ta, prosessissa huomioitavista laeista sekä laajimmin rekrytoinnista koskevista teorioista.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

1.2 Rajaukset

Tutkimuksesta on rajattu pois työnhakijoiden haastatteluosuus soveltuvuustesteineen sekä valintapäätöksen jälkeiset toimenpiteet liittyen rekrytointiin kuten palkkaus, palkitseminen, perehdyttäminen ja henkilöstön kehittäminen. Edellä mainituista osioista on TAMKissa tehty jo aikaisemmin erilliset prosessikuvaukset ja ohjeistukset. Rajattuja aiheita osittain sivutaan kuitenkin tutkimuksessa tehtäväjaon ja vastuiden määrittelyn näkökulmasta. Lain huomioon ottaminen rekrytointiprosessissa painottuu koskemaan henkilötietolakia ja lakia yksityisyyden suojasta työelämässä. Muita huomioon otettavia lakeja sivutaan lyhyesti. Rajaus on tehty tutkimuksen tilaajan tarve ja toive huomioiden.

Henkilöstöstrategiaa sivutaan tässä tutkimuksessa henkilöstösuunnittelun ja henkilöstötarpeen määrittelyn yhteydessä. Strategisena kysymyksenä voi pitää rekrytointiprosessiin osallistuvien ihmisten roolin määrittelyä, jota tässä tutkimuksessa käsitellään prosessin toimivuuden kannalta.

2 PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Kehittämistoiminnassa pyritään parantamaan henkilöstövoimavarojen johtamista sekä organisaation ja prosessien tehokkuutta. Tarpeet kehittämiskohteille saadaan yleensä mittaamalla toimintaa tai saatujen palautteiden kautta. Lisäksi organisaation muutostilanteet voivat olla lähtökohtina kehittämistoiminnalle. Kehittämisellä täytyy olla selkeä tavoite ja kehittämishanke voi olla suuruudeltaan ja kestoaltaan mitä tahansa. Tavoitteena kuitenkin on, että tietyn ajan jälkeen valittu asia on saatu siirrettyä aikaisempaa kehittyneemmälle tasolle. Kehittämishankkeiden läpivienti vaatii siinä mukana olevilta ihmisiltä äärimmäistä keskittymistä ja pitkäjänteisyyttä, koska myös normaali palvelutoiminta täytyy pitää kehittämishankkeen rinnalla käynnissä. Tämän vuoksi organisaatiossa ei saa olla monia kehittämishankkeita samanaikaisesti käynnissä. (Viitala 2007, 334.)

Moorhead ja Griffin ovat vuonna 2004 kirjanneet onnistumisen edellytykset kehittämishankkeille seuraavasti:

- yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutokset on huomioitava kehittämistarpeen taustalta laajasti
- eri elementit ja niiden väliset vaikutussuhteet kehittämisessä eli kokonaisvaltainen näkökulma tulee huomioida
- kehittämishankkeelle on oltava ylimmän johdon tuki
- varmistus siitä, että mahdollisimman laaja osallistuminen kehittämiseen on mahdollista
- järjestelmällinen avoin tiedottaminen ja keskustelu muutoksesta
- palkitseminen tavoitteiden mukaisesta kehittämisestä. (Viitala 2007, 334–335.)

Erillisten kehittämishankkeiden ja projektien rinnalla tarvitaan organisaatioissa lisäksi jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Muutoskyvykäs työntekijä osaa arvioida ja analysoida nykytilaa, hankkia tietoa kehittymisen suunnista ja tarpeista sekä ennen kaikkea viedä tietoa eteenpäin organisaatiossa. (Viitala 2007, 335.)

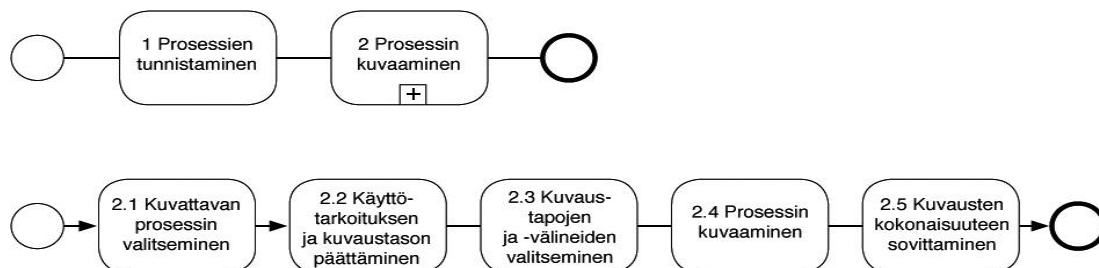
2.1 Prosessi

Käsitteellä prosessi kuvataan perinteisesti ilmiötä, joka etenee, kehittyy tai/ja muuttuu eri vaiheiden kautta aluksi määritellystä tilasta kohden määriteltävissä olevaa lopputilaa. Prosessi on toisiinsa yhteenkuuluvien toimintojen ketju, joka alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Prosessin asiakas voi olla joko ulkoinen tai sisäinen. Prosessia arvioidaan aina asiakkaan näkökulmasta käsin. (Hannus 1994, 41.)

Merkittävin prosessiajattelun kehittäjä on Michael E. Porter, joka esitteli arvoketjuajattelun vuonna 1985. Arvoketju on peräkkäisten ja rinnakkaisten toimintojen muodostama kokonaisuus, joka päättyy tuotteeksi ja siten osaksi asiakkaan arvoketjua jossa jokainen arvoketjun vaihe, yksittäinen prosessi, nostaa lopullisen tuotteen arvoa. Arvoketju ja yrityksen tapa suorittaa yksittäisiä toimintoja kertovat mm. yrityksen historiasta, strategiasta sekä sen toimintatavasta. (Porter 1985, 54, 56–57.) Laamanen (2007, 20.) määrittää prosessin koostuvan toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky.

Prosessi tulee kuvata. Prosessikuvauksessa esitetään prosessin kannalta merkittävimmät toiminnot ja määrittelyt sisältäen prosessin tärkeimmät tekijät, kuten resurssit, henkilöstö, menetelmät ja työkalut, tuotos, ympäristökuvaus sekä prosessin rajapinnat muihin prosesseihin. Prosessit kuvataan yleensä kaaviomaisena esityksenä, jossa esitetään graafisesti prosessin toiminnot, tietovirrat, roolit ja henkilöt. Prosessi-kaaviosta käytetään myös nimitystä vuokaavio, jossa kuvataan vain toiminnot ja tiedot. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123–124.)

Alla oleva prosessin kuvaamisen etenemistä kuvaava kaavio on lainaus julkisen tietohallinnon neuvottelukunnan ohjeesta (kuva 2). Alemmassa prosessikaaviossa on avattuna prosessien kuvaamiseen sisältyvät vaiheet, joihin ylempässä kaaviossa viitataan plus-merkillä.



Kuva2. Prosessien kuvaamisen eteneminen. (JUHTA- julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan ohje, 2002)

Prosessikartat kuvaavat aina jotakin tiettyä työkulkua ja muodostavat siten perustan organisaation toimintajärjestelmälle. Prosessikuvaukset helpottavat näkemään, mikä on kriittistä organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa. Mittaaminen ja kehittäminen saadaan myös kohdistettua prosessin keskeisiin vaiheisiin. (Laamanen 2007, 37.) Prosessia ei voida parantaa tai kehittää, jos sitä ei ole kattavasti kuvattu ja mitattu. Mittaamisella yritetään löytää juuri ne asiat ja kohdat, joihin pitää vaikuttaa, että koko prosessin suorituskyky paranee. Teknisesti mittana käytetään prosessille asetetun vaatimuksen ja prosessin tuloksen suhdetta. Käytetyimpiä analyysejä ovat läpimenoaika, virtaus, jalostusarvo, hävikki, kustannukset, virheet, poikkeamat ja asiakaspalautteet. (Laamanen 2007, 210.)

Skyttä (2005, 53.) sekä Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002, 28.) jakavat organisaation liiketoimintaan liittyvät prosessit kahteen osaan: ydinprosesseihin, jotka toteuttavat elintärkeitä toimintoja ja tukiprosesseihin, jotka ovat ydinprosessien tukemiseen tai omakohtaiseen toimintaan liittyviä. Ydinprosessit lähtevät aina asiakkaan tarpeesta ja toteuttavat organisaation perustarkoituksen ollen näin aina strategisesti merkittäviä. Ydinprosessit jalostavat organisaation tuotetta tai palvelua muuttaen organisaation osaaminen asiakashyödyksi ja organisaation päätuloksi. Ydinprosessien hallintaa ei tulisi missään tapauksessa ulkoistaa.

Tukiprosessit taas ovat joko organisaation sisäisiä prosesseja tai prosesseja, jotka luovat edellytyksiä ydinprosessien tai niiden osien toiminnalle. Tukiprosesseja voidaan ulkoistaa, sillä ne eivät liity organisaation perustarkoituksen toteuttamiseen. Tyypillisiä organisaation tukiprosesseja ovat tietohallinto, kirjanpito, palkanlaskenta, laskutus ja kiinteistön huolto. Aliprosessit tai osaprosessit ovat ydinprosessien merkittäviä osakokonaisuuksia. Aliprosessit ovat usein merkittäviä asiakastytyvyyden kannalta, mutta niiden ollessa organisaation tai verkon sisäisiä, niillä ei ole suoraa yhteyttä ulkoiseen asiakkaaseen. Tuotantoon liittyvät prosessit ovat tyypillisesti aliprosesseja, sillä ne toteuttavat erillisenä jonkin "asiakkaalta asiakkaalle" kulkevan prosessin itsenäisen osan. (Kiiskinen ym. 2002, 29; Skyttä 2005, 53.)

Organisaation toimintoja ajatellaan usein prosesseittain. Useasti organisaatorakenteet eivät tue prosessien mukaista toimintaa tai kukaan ei vastaa prosessien johtamisesta eivätkä johtamisjärjestelmät, kuten seuranta, raportointi, palkitseminen, tue prosessien sujuvuutta. Lisäksi monessa organisaatiossa on ongelmana monet päällekkäiset ja yhteen sopimattomat tietojärjestelmät. (Wennberg 2011)

2.2 Prosessijohtaminen

Aikaisemmin ajattelumalli toiminnan toteutuksessa, eli työnjaossa ja kehittämisessä, on perustunut organisaatioyksiköihin ja niiden tehtäviin. Prosessijohtamisen myötä hahmotetaan organisaatorajat ylittäviä toimintaketjuja eli prosesseja. Prosessijohtamisen tavoitteena on kuvata organisaation liiketoimintalogiikka näihin prosesseihin ja kehittää toimintaa prosessikuvausten kautta. Kehittämistyön seurauksena palvelu paranee, toimintaketjuista poistetaan tai vähennetään lisäarvoa tuottamattomia töitä ja oma henkilöstö ymmärtää ja hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11.)

Toimivassa prosessijohtamisessa organisaation esimiehiltä ja linjajohdolta edellytetään samoja pyrkimyksiä, jotta työpaikalla päästään osittuneesta toiminnasta kohti hyvin toimivaa toimintaketjua. Jos esimiehet eivät kykene sopimaan yhteisistä linjauksista ja toimintatavoista ei organisaation toimintaketjukaan saada sujumaan. Koko organisaation tasolla eri yksiköiden päälliköiden tulee ymmärtää selkeästi koko-

naisuutta ja oman tehtävän vaikutusta siihen. Prosessi on kuin tiimityötä, tiimissä jokainen tietää oman erityistehtävänsä ja vastuunsa osana kokonaisuutta. (Järvinen 2001, 35.) Prosessijohtaminen edellyttää, että kullekin prosessille on määritelty prosessin omistaja. Omistaja päättää prosessin operatiivisesta toiminnasta sekä kietoo yhteen eri toiminnot, johtaa yhteistoimintaa ja ongelmanratkaisua prosessin sisällä. (Wennberg 2010)

Prosessien kehittämisessä usein kehittämistoiminta koskee lähinnä tietojärjestelmiä. Kokonaisuuden kehittäminen usein unohdetaan ja kehitetään yksinomaan ohjelmistointegrointeja ja palvelujen sähköistämistä. Näin tapahtuessa vastuu kehittämistoiminnasta siirtyy tietohallinnolle, joka taas ei ole prosessin kehittämisen kannalta asiantuntijataho.

Laamanen (2007, 297) listaa prosessijohtamisen epäonnistumisien syiksi sen, että liiketoimintaprosesseja ei ole tunnistettu, vastuut prosessin toimijoilla ovat määrittelemättä, prosessit ovat kuvattu heikosti eikä kuvauksia ole hyödynnetty organisaatiossa.

3 REKRYTOINTI

Alkujaan käsite rekrytointi on lähtöisin sotilasorganisaatioista, jossa rekrytointi tarkoitti sotilaiden värväystä. Työelämässä termi on saanut sotilasorganisaatiota pehmeämmän luonteen ja pitää sisällään myös työsuhteen aloittamisen ja siihen liittyvät toimenpiteet. (Markkanen 1999, 11.)

Rekrytointi on suunnitelmallinen hakuprosessi, jonka tulee täyttää ennalta sovitut kriteerit tarkoituksenaan löytää monivaiheisen hakuprosessin kautta ammattitaitoinen ja sopiva työntekijä avoinna olevaan työtehtävään (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008, 71). Rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla tarvittava työvoima saadaan hankituksi yritykseen (Viitala 2007, 100). Rekrytointia voidaan pitää projektina, joka käynnistyy tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Siihen kuuluu suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, päätöksentekovaihe sekä seurantavaihe, jossa rekrytoinnista vastaava esimies toimii projektipäällikkönä. (Markkanen 2002, 9.) Rekrytoimalla saadaan yritykseen työntekijöitä, joilla on riittävän laaja osaaminen organisaation perustehtävään sekä kykyä ja halua oppia ja kehittyä sekä kehittää työtä (Miettinen 2005, 276).

Työntekijöitä rekrytoidaan kolmen pääperiaatteellisen syyn vuoksi: Poistuman korvaaminen, vaihtuvuuden korvaaminen ja uudet työpaikat. Poistumalla tarkoitetaan poistuvaa työvoimaa (esim. eläköityminen, muutto tai koulutukseen lähtö). Vaihtuvuus merkitsee sitä, että työlliset vaihtavat työpaikkoja. Uudet työpaikat ja poistuman korvaaminen on aidosti sellaista, joihin on löydettävä tekijä nykyisten työllisten ulkopuolelta. Vaihtuvuus taas merkitsee työmarkkinoiden kannalta vain työvoiman uudelleen liikkuvuutta, vaikka se yrityksen kannalta merkitsee/vastaa poistumaa. (Räisänen 2011, 4.)

Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle niin julkinen kuin yksityinenkin sektori tarvitsee runsaasti uutta koulutettua työvoimaa. Kilpailua ei käydy vain huippuosaajista vaan myös perustyön ammattilaisista. Osaavan työvoiman ennakoivalla rekrytoinnilla turvataan osaamisen säilyminen organisaatiossa.

Työ ja elinkeinoministeriön teettämän tutkimuksen mukaan rekrytointiongelmia esiintyi vuonna 2010 kaikkiaan 26 prosentilla työvoimaa hakeneista toimipaikoista. Varsinaista työvoimapulaa koki vakinaisten työntekijöiden haussa 11 % ja määräaikaisten 5 % toimipaikoista. Useamman vakinaisen työntekijän hakeminen sekä kasvuvuodotukset lisäävät rekrytointiongelman riskejä jatkossakin. (Räisänen 2011, 14.) Vuonna 2010 Suomen taloudessa uudet työpaikat edustivat 45 %:n osuutta työvoiman hankinnasta, kun taas poistuma ja vaihtuvuus edustivat 51 %:n osuutta. Loppu 4 % oli erittelemättömiä syitä. (Räisänen 2011, 19.)

Rekrytointi on organisaatiolle huomattava rahallinen ja ajallinen investointi. Rekrytointiin käytettävä aika täytyisi minimoida, mutta samalla säilyttää sen tarkkuus, sillä virherekrytoinnit moninkertaistavat kustannukset. (Surakka ym. 2008, 74–75.) Rekrytointi tapahtuu monesti tämän päivän tilanteen lähtökohdista, jolloin henkilöstöhankinta on aukkojen paikkausta eikä niinkään sijoittamista tulevaisuuteen. Rekrytoinnin kouluttamiseen ei yleensä panosteta eikä rekrytointiosaamiseen ja prosessien hallintaan kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Organisaation strategiaan ja työntekijöiden osaamiseen liittyvät rekrytointimallit olisivat kuitenkin suurena tukena esimiestyölle ja johtamiselle. (Salminen 2006, 92–93.) Uusi työntekijä ei kuitenkaan ole yritykselle pelkkä kustannuserä vaan hän voi parhaimmillaan tuoda yritykselle suurta taloudellista hyötyä uusien ideoiden ja kehittämisehdotusten myötä (Viitala 2007, 103).

3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu

Strategia on organisaation johdon työkalu. Sillä asiakkaan tarve, voimavarat, organisaation rakenne, johtaminen, henkilöstön työ ja kommunikaatio saadaan toimimaan koordinoitusti yhteisen tavoitetilan suuntaan (Meretoja & Koponen 2008, 16). Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa organisaatiossa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen muutamien vuosien aikajänteellä sekä siihen, miten ne aiotaan varmistaa (Viitala 2007, 61).

Rekrytointi on osa strategista henkilöstöjohtamista. Rekrytoinnissa ensimmäinen strategisena ratkaisuna tulee määritellä millaista työvoimaa organisaatioon hankitaan. Jokainen rekrytointitilanne on ainutlaatuinen, jolloin rekrytointistrategia ei voi

olla linjauksiltaan ehdottoman tiukka vaan jokainen rekrytointi on ratkaistava tilannekohtaisesti. (Raunio 2010, 6.)

Strategialähtöinen rekrytointi selvittää ja määrittelee organisaation toimintaan liittyvät vahvuudet, menestystekijät ja haasteet sekä on konkreettinen tapa lisätä henkilöstön osaamista. Rekrytoitujen uuden osaamisen avulla taas päästään organisaation tavoitteisiin ja onnistutaan perustehtävässä. Rekrytointi ja sen yhteydessä tehty osaamisen arviointi tuottaa tietoa, joka auttaa työntekijää kehittymään ammatissaan ja voi olla ura- ja kehityssuunnitelman perusta. Hyvin tehty rekrytointi ja arviointi vahvistavat lisäksi myönteistä työnantajakuvaa. (Paunonen ym. 2006, 104, 114–115.) Henkilöstöstrategian pohjana ovat organisaation visiot ja arvot. Niistä kertominen herättää organisaation työntekijöiden kiinnostuksen ja asiakkaiden luottamuksen. Organisaation hyvä maine leviää ympäristöön sitoutuneiden työntekijöiden myötä. (Salmi 2006, 94.)

Kauhasen (2003, 21–27.) mukaan henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu on prosessi, jossa määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstöhallinnon eri osa-alueille. Suunnittelu tuottaa myös tietoa tulevasta henkilöstötarpeesta. Henkilöstövoimavarojen strategisessa suunnittelussa tulee huomioida ulkoinen ja sisäinen ympäristö. Ulkoisen ympäristön kartoituksella pyritään selvittämään siihen liittyvät uhat ja mahdollisuudet. Sisäinen ympäristö jakautuu henkilöstön ominaisuuksiin ja organisatorisiin tekijöihin.

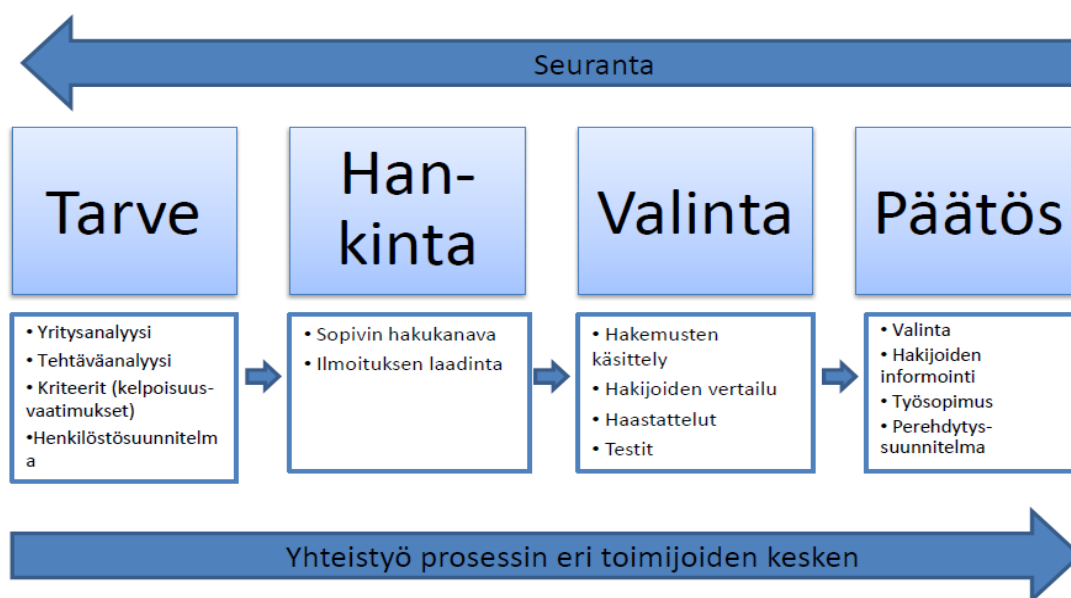
Henkilöstösuunnittelussa huolehditaan työvoiman oikeasta määrästä ja laadusta, turvataan riittävä osaaminen organisaation tavoitteiden asettamiseksi, ennakoidaan osaamisen kehittämistarvetta ja ennakoidaan henkilöstökustannuksia. Pitkän aikavälin suunnittelussa hahmotellaan henkilöstömäärän lisäykset ja vähennykset pääpiirteittäin ja tarkempi suunnitelma tehdään yleensä vuosisuunnittelun ja budjetoinnin yhteydessä. Monesti henkilöstösuunnitelma tehdään liian lyhyellä aikajänteellä. Korvaavan rekrytoinnin suunnittelu aloitetaan vasta, kun vanha työntekijä on jo poistumassa organisaatiosta. (Viitala 2004, 233–234.)

Henkilöstöstrategia tulee laatia tukemaan koko organisaation strategiaa. Henkilöstöstrategia, joka sisältää myös rekrytointistrategian, on jatkuvasti päivitettävä prosessi. Henkilöstöstrategia kytkeytyy organisaation toiminnan strategiseen suunnitteluun ja sen pohjalta määrittyy henkilöstöresurssien määrällinen ja laadullinen tarve. (Vaahtio 2005, 20.) Markkasen mukaan (2005, 56.) rekrytointistrategian henkilöstön hankintaa määrittävästä osasta tulee löytyä vastaukset kysymyksiin miksi, mitä ja miten haemme?

3.2 Rekrytointiprosessin vaiheet

Valviston (2005, 21–22.) mukaan rekrytointiprosessi tulisi perustaa viiden tosiasian varaan, jotka on hyvä pitää mielessä prosessin ajan: Työnantajamielikuva määrää hakijajoukon, rekrytointitarpeen huolellinen määrittely ja oikein valittu rekrytointikanava varmistavat oikeat hakijat, valintaprosessi löytää hakijoista oikean yksilön, esimiehen, johdon ja henkilöstöyksikön hyvä työnjako tukee tehokasta rekrytointiprosessia ja perehdytys takaa, että tuottava työ alkaa mahdollisimman aikaisin.

Kuvaan 3 olen poiminut eri teorialähteistä rekrytointiprosessiin liittyviä oleellisia osia. Prosessi alkaa tarpeesta, etenee hankintaan, jonka kautta valintaan ja lopuksi päätökseen ja siihen liittyviin toimenpiteisiin. Prosessin eri vaiheissa ja sen eri toimintojen rajapinnoilla, yhteistyö eri toimijoiden välillä tulee sujua ongelmitta.



Kuva 3. Rekrytointiprosessi. Mukailten Kauhanen 2006, 71, Syrjänen 2007,7.

Huolellinen suunnittelu nopeuttaa rekryointiprosessia ja vaikuttaa oleellisesti prosessin lopputulokseen. Hyvällä pohjatyöllä ehdokkaiden vertailu helpottuu, soveltuvuusarvioinnin hyödynnettävyys parantuu ja uuden henkilön resurssien käyttöönotto tehostuu. Rekryointitarpeen määrittely, valintakriteereiden määrittely sekä tehtäväkuvauksen laadinta sisältyvät vahvasti rekryointiprosessin pohjatyöhön. (Honkaniemi ym. 2007, 39.)

3.2.1 Työnantajan julkisuuskuva

Työnantajan julkisuuskuvan kannalta rekryointiprosessin lopputulos on olennainen. Rekryointia helpottaa jos työnhakijoilla on jo valmiiksi positiivinen mielikuva työnantajasta. Työnantajakuva käsite on abstrakti, koska kyse on siitä kuvasta, joka ihmisten mieliin syntyy ja jää siitä informaatiosta joka on välittynyt organisaation tuotteiden, palveluiden ja henkilöstön kautta. (Valvisto 2005, 22.) Henkilöstö on usein ensisijainen kontaktipinta, jonka välityksellä luodaan kuvaa esimerkiksi organisaatiosta palvelun tuottajana. Rekryointiprosessissa luodaan myös organisaation julkisuuskuva. Rekryointiprosessin avulla voidaan melko pienin kustannuksin markkinoida ja jakaa informaatiota organisaatiosta. (Vaahtio 2005, 13.)

Työnantajakuva haltuunotosta Valvisto (2010, 27.) nostaa esille kuusi kohtaa, joista erityisesti viimeiseen kohtaan on hyvä kiinnittää huomiota. Jos ilmoitus ei vastaa todellista tehtävää voi rekrytoitu kokea tulleen harhaan johdetuksi ja hakeutua uusiin tehtäviin.

1. Määrittele palkattavat henkilöt.
2. Selvitä halutun joukon käsitys hyvästä työnantajasta.
3. Vertaile yritystäsi kohdejoukon kuvaan ihannetyönantajasta
4. Määrittele kehitettävät mielikuva-asiat
5. Käynnistä tarvittaessa kehittämisprojekti aikatauluineen ja resursseineen
6. Varmista, että rekryointi-ilmoitus vastaa mielikuvaa. (Valvisto 2010, 27.)

3.2.2 Tehtäväkuvauksen määrittely

Rekrytointiprosessia käynnistettäessä on erityisen tärkeitä avoimeksi tulleen tehtävän tehtäväkuvan tarkastaminen. Tehtäväkuva täytyy tehdä tehtävän vaatimusten pohjalta, eikä perustuen tehtävän entiseen työntekijään, hänen persoonaansa ja työtapoihinsa. Hyvässä rekrytointiprosessissa määritellään etukäteen ne kriteerit, joiden perusteella rekrytointipäätös tehdään. Tällöin hakijoiden yksittäiset erityisominaisuudet eivät pääse toisten yhtä tarpeellisten ominaisuuksien edelle ja kaikille muillekin kuin vain rekrytoijalle jää selvyys vaadittavista taidoista. Luodut, kaikilla tiedossa olevat kriteerit, edesauttavat avoimuutta ja auttavat myös mahdollisissa syrjintäepäilytilanteissa. Hyvä käytäntö olisi, jos rekrytoinnissa olisi mukana tiimi, joka voisi määritellä yhdessä rekrytointikriteerit ja asettaa ne tarvittaessa tärkeysjärjestykseen. (Markkanen 2002, 72–74.) Kriteerit tulisi laatia kirjallisesti. Silloin arviointia suorittaessa niitä voidaan tarkastella monipuolisesti unohtamatta mitään tärkeitä. Kirjallinen lista takaa myös sen, että hakijoita arvioidaan samojen kriteerien mukaisesti. (Vaahtio 2005, 73.)

Huomioitavaa on myös se, että laissa säädettyjä kelpoisuusehtoja ei voi jättää huomioimatta. Esimerkiksi ammattikorkeakoulujen opettajien kelpoisuudesta on säädetty ammattikorkeakouluasetuksessa (352/2003, 23 §). Asetuksen mukaan ammattikorkeakoulujen lehtoreilla tulee olla soveltuva (soveltuvuuden arvioi työnantaja) ylempi korkeakoulututkinto. Yliopettajalta vaaditaan soveltuva, jatkotutkintona suoritettu lisensiaatin tutkinto tai tohtorin tutkinto. Lehtorilla ja yliopettajalla, jonka tehtäviin kuuluu ammattiopintojen järjestäminen, vaaditaan vähintään kolmen vuoden ammatillista työkokemusta vastaavalta alalta. Työkokemusvaatimusta ei kuitenkaan ole esimerkiksi kielenopettajilla. Tämän lisäksi toimeen valitun lehtorin tai yliopettajan tulee suorittaa (jos häneltä puuttuu) vähintään 60 opintopisteen mittainen opettajakoulutus kolmen vuoden kuluessa toimeen nimittämisestä. (Ammattikorkeakouluasetus 352/2003, 23 §) Asetuksen 22 §:n mukaan lehtorin tai yliopettajan on myös hallittava ammattikorkeakoulun opetuskieli tai se kieli, jolla hänet on palkattu antamaan opetusta. (Ammattikorkeakouluasetus 352/2003, 22 §)

3.2.3 Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi?

Työsopimuslain 6 §:n mukaan työnantajan on ilmoitettava vapautuvista työpaikoista yrityksessä sovitun käytännön mukaisesti. Määräaikaisilla ja osa-aikaisilla henkilöillä on näin ollen myös mahdollisuus hakeutua näihin vapautuviin tehtäviin kuten vakituisillakin henkilöillä. (Työsopimuslaki 2001/55, 6 §)

Sisäinen siirto on organisaatiolle nopea tapa täyttää avoinna oleva paikka. Sisäistä siirtoa voidaan pitää myös riskittömänä, koska valittu henkilö tunnetaan entuudestaan ja hänen osaamisensa ja mahdollisuutensa ovat yleisesti tiedossa. Lisäksi sisäisellä siirrolla valittu henkilö on heti valmis tulokselliseen toimintaan, sillä hän tuntee jo entuudestaan organisaation ja sen tuotteet. Sisäisessä siirrossa saattaa olla kuitenkin riskinä paikoilleen juuttuminen, jos siirtyjä ei tuo uutta osaamista vaan toteuttaa tehtävää vanhojen toimintamallien mukaisesti. Sisäinen siirto ei sinällään poista rekrytointin tarvetta, mutta rekrytointitarve voi siirtyä helpommin korvattavaan kohteeseen. (Koivisto 2004, 49; Markkanen 2002, 17.)

Sisäinen rekrytointi on erityisesti hyvä vaihtoehto silloin, kun yrityksessä on olemassa reaaliaikainen osaamiskartta ja resurssipankki. Sisäisen siirtyjän työkäyttäytymisen ja asenteet tunnetaan ulkopuolisia hakijoita paremmin. Sisäinen rekrytointi tukee erityisesti yrityksen sisäistä urakiertoa ja osoittaa arvostusta omaa henkilöstöään kohtaan. Tällöin henkilöstö luottaa siihen, että heidän osaamisensa palkitaan ja se puolestaan lisää työmotivaatiota ja motivaatiota oman osaamisen kehittämiseen. (Vaah-tio 2005, 36–37.)

Sisäisessä rekrytoinnissa potentiaalisten ehdokkaiden joukko on huomattavasti pienempi kuin ulkoisessa rekrytoinnissa. Organisaatiosta ei välttämättä löydy tarvittavaa osaamista eikä henkilön kouluttaminenkaan puuttuvaan osaamiseen ole aina ratkaisu jolloin ainoaksi vaihtoehdoksi jääkin ulkoinen rekrytointi. (Vaah-tio 2005, 247.)

Ulkoisella rekrytoinnilla saadaan uusia näkemyksiä ja sellaista osaamista, jota organisaatiossa ei vielä ole lainkaan tai se voi vahvistaa jotakin tiettyä osaamista, jonka kysyntä on kasvussa. Kun edellä olevat seikat täyttyvät valitun puolelta, voidaan todeta, että rekrytointiin mennyt investointi on ollut kannattavaa. Valitun ja vanhan

henkilöstön henkilökemian toimivuudesta ei ole varmuutta, joka voidaan todeta vallinnan riskitekijänä. (Koivisto 2004, 50.) Hyvästäkin rekrytointikäytännöstä ja perehdyttämisestä huolimatta voi ongelmaksi muodostua se, että uusi henkilö ei sopeutukaan organisaatioon, vaan ryhtyy käyttämään sinne soveltumattomia toimintamalleja tai jopa jättää organisaation (Viitala 2004, 250).

Alla olevassa kuvassa (kuva 4) Kauhanen (2003, 67) on kuvannut nelikenttään sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin edut ja haitat pääpiirteittäin.

Sisäinen rekrytointi	Ulkoinen rekrytointi
Edut <ul style="list-style-type: none"> • valitun mieliala • parempi kykyjen arviointi • valintaprosessin nopeus • valittu tuntee jo organisaation 	Edut <ul style="list-style-type: none"> • uusia näkemyksiä ja ideoita • edullisempaa kuin ammattiin kouluttaminen • saattaa tuoda kilpailijan tapoja toimia
Haitat <ul style="list-style-type: none"> • valitsematta jääneiden mieliala • taistelu uramahdollisuuksista • uusien ideoiden puuttuminen • vaatii vahvaa johdon kehittämisohjelmaa 	Haitat <ul style="list-style-type: none"> • ei ehkä valita sopivinta henkilöä • pitkä perehdyttämisjakso • voi aiheuttaa mielipahaa sisäisille ehdokkaille

Kuva 4. Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat (Kauhanen 2003, 67).

3.2.4 Työpaikkailmoitus ja hakukanavien valinta

Työpaikkailmoituksessa asiat tulee esittää loogisessa järjestyksessä. Ilmoituksen tulee olla selkeä ja viestiä sekä hakijoille että organisaation sisälle mitä haetaan ja miksi. Työpaikkailmoituksessa selviää hakijoiden kannalta olennaiset tiedot. Työpaikkailmoitus on tavallaan mainos, jonka tulee olla kieliasultaan selkeä ja sen on noudatettava yrityksen visuaalista ilmettä. (Vaahtio 2005, 129.) Markkasen (2002, 49–50.) mukaan työpaikkailmoituksessa tulee myös ottaa huomioon kaksi asiaa: ilmoituksen

tulee olla juuri siellä missä lukijat ovat ja ilmoituksen tulee erottua muista samaa kohderyhmää tavoiteltavista ilmoituksista.

Perinteisistä hakukanavista suosituimpia ovat edelleen lehti-ilmoittelu, työvoimatoimisto ja suorat kontaktit. Palvelujen tarjoajia on tullut lisää ja erityisesti internet tarjoaa rekrytoijille useita kanavia. Omia rekrytointiohjelmiä ovat kehittäneet esimerkiksi ammattijärjestöt, opiskelijajärjestöt ja korkeakoulut. Lisääntymässä ovat myös henkilöstövuokrausyritykset sekä konsulttitoimistot. (Vaahtio 2005, 39.) Myös 2010 vuoden lopussa valmistuneen TEM-analyysin mukaan TE-toimistoa ja lehteä käytetään eniten uusien, ennestään tuntemattomien hakijoiden rekrytoinneissa. Omat Internet-sivut todetaan vielä analyysissä yksistään riittämättömäksi rekrytointikanavaksi. Tärkeäksi hakukanavaksi ovat myös nousseet epäviralliset henkilöyhteydet. (Räsänen 2010, 22.)

Kun avoimesta työpaikasta ilmoitetaan lehdissä, kannattaa lehti-ilmoituksessa panostaa kerralla mieluummin määrään, kuin harvakseltaan ilmoitteluun. Jotta mahdollisimman monet potentiaaliset hakijat huomaavat ilmoituksen, on ilmoitus hyvä julkaista samanaikaisesti useassa eri mediassa. Jos ilmoitus jää huomiotta ja uusi ilmoitus täytyy tehdä, sillä ei ole välttämättä positiivista vaikutusta. Ilmoitus tavallaan ”kuluu” lukijoiden silmissä, mikäli se joudutaan toistamaan uudelleen hieman myöhemmin. (Markkanen 2002, 19–20.)

Nopeutensa ja taloudellisuutensa vuoksi Internet on lyhyessä ajassa noussut suosituksi henkilöstön hankintakanavaksi. Kysyntä ja tarjonta kohtaavat, sillä työnhakijat ovat löytäneet verkossa toimivat rekrytointiportaalit. Internetiä pidetään työtä etsivien ihmisten ja vapaiksi ilmoitettujen työpaikkojen kohtauspaikkana ja Internetiä voidaan sanoa työnantajan ja työnhakijan nopeaksi yhteen saattajaksi (Markkanen 2005, 13–16.)

Roope Heinilä blogissaan (2012) kirjoittaa sosiaalisen median merkityksestä rekrytoinnin aputyökaluna. Esimerkiksi Amerikassa sosiaalinen media, SoMe, on jo totuttu osa rekrytointia, kun taas Suomessa lainsäädäntö jo itsessään luo esteitä SoMen hyödyntämisen prosessissa. Suomessa työnantaja ei saa tiedustella työnhakijan tietoa kysymättä ensin työnhakijalta siihen lupaa. Yksi tunnetuimmista sosiaalisen medi-

an rekrytointikanavista on LinkedIn, josta saa nopeasti tiedon avoimista työpaikoista ja ilmoittaminen on työnantajalle ilmaista. Muita SoMe kanavia ovat esimerkiksi Facebook ja Twitter. (Heinilä, 2012.)

Verkkorekrytointipalvelu Monsterin tilaaman ja Taloustutkimuksen tekemän kyselyn mukaan internet on 40 prosentille suorittavan työntekijöistä tärkein työnhakukanava. Muita merkittäviä hakukanavia ovat epäviralliset tietolähteet ja suora kontaktin ottaminen niin työntekijän kuin työnantajan taholta. Tutkimus tehtiin vuoden 2008 alussa. (Lehtinen, 2008) Vastaavaa päivitettyä tutkimusta eivät samat tahot ole tehneet. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen henkilöstöpalvelut toteutti vuoden 2010 alussa kyselyn SoMen hyödyntämisestä rekrytoinnissa otoksena, jossa oli mukana 500 eri alan yritystä. Kyselyn mukaan suosituimmaksi rekrytointikanavaksi mainittiin yrityksen omat Internet-sivut. Lehti-ilmoittelu pitää edelleen vahvasti pintansa suosituimpana ilmoituspaikkana. Kyselyyn vastanneista 76,4 % koki, että SoMe tuo lisäarvoa yrityksen rekrytointiin. (Rajakallio, 2010.)

Jokaisen yrityksen tulisikin hyödyntää ainakin yksi Internetin mahdollistama merkittävä rekrytointikanava. Työpanostaan tarjoavat henkilöt pääsevät helposti kommunikointiyhteyteen työnantajan kanssa, mikäli yritys on rakentanut omille kotisivuilleen rekrytointiosion. Linkki avoimiin työpaikkoihin tulisi sijoittaa heti yrityksen kotisivujen avaussivulle, sillä se helpottaa työnhakijaa ja viestii myös työnantajan aktiivisuudesta. (Markkanen 2005, 107.)

Internet ei tule kuitenkaan täysin syrjäyttämään lehteä rekrytointivälineenä, sillä se ei tavoita passiivista työnhakijapotentiaalia. Passiivisella työnhakijapotentiaalilla tarkoitetaan niitä hakijoita, jotka eivät ole aktiivisesti etsimässä uutta työpaikkaa, mutta saattavat ilmoituksen nähtyään pohtia mahdollista työpaikan hakemista tai vaihtamista. Sanomalehtien rekrytointisivustoilla rakennetaan kuitenkin vahvasti edelleen yrityskuvaa. (Vaahtio 2005, 44.)

3.2.5 Työntekijän valinta

Yrityksissä on usein vakiintuneita tapoja käsitellä hakemuksia. Hakemuksen ja ansioluettelon perusteella tarkastetaan hakijan kokemukseen, koulutukseen ja osaamiseen perustuvia kriteereitä. Hakemukset voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen ryhmään: hakemukset jotka täyttävät tärkeimmät kriteerit, hakemukset jotka eivät täydellisesti täytä kriteereitä, mutta joiden joukossa voi olla potentiaalisia ehdokkaita ja hakemukset jotka eivät ollenkaan täytä kriteereitä. (Honkaniemi ym. 2006, 48.)

Jokainen saapunut hakemus on luottamuksen osoitus yritykselle. Tämän vuoksi hakijat ansaitsevat kunnioitusta ja tasapuolista kohtelua. Tasapuolisuuden vuoksi hakemuksiin tulisi tutustua vasta hakuajan päättymisen jälkeen, jolloin kaikki hakemukset on saatavilla. Jos hakemuksia luetaan saapumisjärjestyksessä, saattavat ensimmäiset hakemukset tuntua jo tutuimmilta ja paremmilta kuin myöhemmin saapuneet. (Vaahtio 2005, 138.)

Hakijoiden osaamista voidaan arvioida työkokeilla ja sitä voidaan mitata myös objektiivisesti. Henkilökohtaisia ominaisuuksia taas on huomattavasti vaikeampi määrittellä ja todeta. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovatkin yksi riskitekijä valintatilanteessa. Hakijan jokin piirre voi häikäistä valitsijan niin, että sovitut valintakriteerit unohtuvat kokonaan. Jos hakija suoriutuu jollain osa-alueella häikäisevästi, saatetaan hänen muutkin piirteensä kokea virheellisesti ylivertaisiksi. (Vaahtio 2005, 71–73.)

Kun hakijoiden osaamisia ja ominaisuuksia on tutkittu haastattelun ja soveltuvuustestien avulla, on aika keskittyä työntekijän valintaan. Valintaan tulee panostaa erityisen paljon resursseja ja rima kannattaa asettaa riittävän korkealle. Tarkoituksenahan on löytää sopiva työntekijä, joka tuo uutta osaamista ja toimii menestyksellisesti tehtävässään. Liian kovien vaatimusten kanssa tulee kuitenkin olla varovainen, sillä täydellistä ehdokasta harvoin löytyy. (Honkaniemi ym. 2007, 147.) Mikäli jostain on tingittävä, useat työnantajat tinkivät mieluummin osaamisesta kuin henkilökohtaisista ominaisuuksista, sillä osaamispuutteet voidaan korvata esimerkiksi perehdytyksellä ja koulutuksella. (Vaahtio 2007, 127; Vaahtio 2005, 165.)

Ennen lopullista valintaa hakijalle teetetään usein terveystarkastus yrityksen työterveyshuollossa. Tarkastuksessa saattaa vielä ilmetä sellaisia terveydellisiä asioita, joiden perusteella hakija ei ole sovelias kyseiseen tehtävään. (Kauhanen 2010, 86.)

Kun sopivin henkilö työhön on valittu, tulee tälle ilmoittaa valituksi tulemisesta mahdollisimman pian, jotta työsuhde pääsee varmasti alkamaan suunnitellussa aikataulussa. Valitsematta jääneiden hakijoiden kanssa ei myöskään saa viivyttää, sillä on tärkeää, että hakija saa mieluummin tiedon suoraan työnantajalta, kuin joltain ulkopuoliselta taholta. Näillä pienillä asioilla yritys hankkii joko hyvää tai huonoa imagoa. (Vaahtio 2007, 130.)

Hakijoille on syytä soittaa tai lähettää kirjallinen tieto rekrytoinnin tuloksesta. Yleisimmin puhelussa tai kirjeessä kiitetään mielenkiinnosta, kerrotaan hakijoiden lukumäärä sekä millaisten menettelytapojen kautta valintaan päädyttiin. Oletettavasti tieto tuottaa saajalleen pettymyksen, joten sanamuotoihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Honkaniemi ym. 2007, 149; Vaahtio 2007, 130.)

Vaikka valinnasta on ilmoitettu, on prosessi osittain saatu päätökseen vasta kun työsopimus on allekirjoitettu. Valitun henkilön kanssa on syytä käydä työsopimuksen ehdot tarkkaan läpi ennen työsopimuksen allekirjoittamista. Vaikka suulliset - ja sähköiset sopimukset ovat päteviä, on erittäin suositeltavaa tehdä kirjallinen sopimus, joka on helposti todennettavissa. Työsopimuksessa on tärkeää pitäytyä olennaisiin asioihin, mutta samalla kaikki olennainen on syytä mainita. Työsuhde alkaa vasta kun työnteko alkaa, ei työsopimuksen allekirjoittamisesta. (Kauhanen 2006, 83–84.) Työsuhteen alussa oleva koeaika antaa mahdollisuuden molemminpuoliseen tutustumiseen. Koeaika voi olla maksimissaan kuusi kuukautta, yleisesti käytössä on neljän kuukauden koeaika. Koeaikana työsuhde on molemmin puolin purettavissa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 137.)

Rekrytointiprosessista kokonaisuutena on hyvä tehdä aina yhteenveto, jossa arvioidaan onnistumiset, epäonnistumiset ja kehittämiskohdat. Palaute on hyvä pyytää aina kaikilta prosessiin osallistujilta, myös hakijoilta, jotta saadaan kokonaiskuva prosessin toimivuudesta. Rekrytointiprosessin toimivuutta olisi tarkasteltava ainakin selvittämällä prosessiin käytetty aika, viiveet ja niiden syyt, hakijoiden määrä, hakijoiden

pätevyystaso ja muut ominaisuudet, mikä hakukanava toimii parhaiten, haastattelu- ja arviointikokemukset, kustannukset sekä rekrytointiprosessin ja ohjeistuksen noudattaminen. (Raunio 2010, 28.)

3.3 Tietotekniikan hyödyntäminen rekrytointiprosessissa

Tietotekniikka voi olla rekrytointia tukeva työkalu, mutta koko prosessin koneellistaminen ei ole ajankohtaista. Internetistäkään ei löydy ratkaisuja kaikkiin henkilöstönhankintaan liittyviin ongelmiin. Inhimilliset tekijät vaikuttavat ratkaisevasti työnsämenestymiseen, minkä vuoksi rekrytointi pysyy ihmisten välisenä. Kone toki voisi valita kohtuullisella tarkkuudella ehdokkaan, joka vastaisi taustansa perusteella tavoiteprofiilia. Esimies asettaisi hakukriteerit järjestelmälle, joka tekee työpaikkailmoituksen, toimittaa sen verkkoon ja vastaanottaa hakemukset. Esimies syöttäisi uudet kriteerit järjestelmään, joiden perusteella kone karsisi hakemuksista sopivimmat jatkoon ja lähettäisi tarvittaessa tarkentavia karsintakysymyksiä finalisteille. Dataa yhdisteltyään se päätyisi yhteen ehdokkaaseen ja ilmoittaisi tälle valinnasta. Muille hakijoille se ilmoittaisi, että valinta ei kohdistunut häneen ja kiittäisi mielenkiinnosta. Inhimilliset tekijät, jotka tulevat esille henkilökohtaisissa haastatteluissa ovat rekrytoinnissa ehkä niitä tärkeimpiä tekijöitä, jonka vuoksi koko prosessia ei voida koskaan kokonaan koneellistaa. (Markkanen 2005, 17–18.)

Eri yritysten tarjoamat HR-järjestelmät tarjoavat apua henkilöstöhallinnon, henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin prosessien kokonaisuuksien hallintaan. Etuja järjestelmät tuovat tietojen ajan tasalla pitämiseen ja tiedon saatavuuteen sitä tarvitseville henkilöille. Lisäksi tietojärjestelmät tuovat helpotusta raportointiin ja sitä kautta organisaation henkilöstövoimavarojen seurantaan. Sähköinen rekrytointi tehostaa ajankäyttöä, säästää kustannuksissa, automatisoi rekrytointiprosessia ja tuo prosessin läpinäkyvämmäksi koko työyhteisössä. (Sympa Oy:n www-sivut 2012)

3.4 Rekrytoinnin keskittäminen

Keskitetty toimintamuoto tuo helpotusta organisaation toimintatapoihin. Toimintojen keskittämällä tehtäviä koordinoidaan ja yhtenäistetään sekä etsitään parhaat kanavat ja yhteistyökumppanit. Useasti tarvitaan eri alojen osaajien yhteistyötä. Yhteistyötahojen kanssa tehdään keskitetyt yhteistyösopimukset ja rekrytointi tehdään yhtenäisesti sovitulla tavalla niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Keskittämällä saavutetaan tehokasta toimintojen organisointia ja toteuttamista. Keskittäminen ja yhteistyö lisäävät yrityksessä tietopääomaa ja tuovat lisäarvoa yhteistyökumppaneiden toimintaan. Toiminnot ja asiat ovat helpompia toteuttaa, kun on selkeästi määritetty kenellä on vastuu ja kenen kanssa yhteistyötä tehdään. (Kauhanen, 2006, 53–54.) Keskitetty ja hyvin ohjeistettu toiminta on kaiken lisäksi kustannustehokkaampaa, tuloksellisempaa ja sitä on selkeämpi johtaa (Hannus 2004, 3).

Jos organisaation sisällä ei ole ammattitaitoa tai aikaa hoitaa itse rekrytointiprosessia, voidaan kääntyä ammattilaisten puoleen. Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat sekä rekrytointipalveluja että vuokratyövoimaa. (Fiilin 2008, 43.) Ulkoistettuun rekrytointiin voidaan päätyä myös silloin kun yritykseen ollaan rekrytoimassa johtoon kuuluvaa henkilöä. Tällöin haun nopeus ja luottamuksellisuus antavat syyn ulkoistetun palvelun valinnalle. Suunnattaessa rekrytointia monelle eri alalle voi oikeiden hakukanavien löytäminen ilman ammattilaista olla haaste. Ulkoisia henkilöstöpalveluja käytetään erityisesti silloin, kun halutaan rekrytoida joku tietty osaaja, tai uusia tehtäviä aukenee uusien markkinoiden tai laajentumisen takia. (Koivisto 2004, 51.)

Suomesta löytyy tällä hetkellä monta alalla jo pitkään toiminutta rekrytointiin erikoistunutta yritystä, joilla on valmiit verkostot ja kokemusta oikeiden hakukanavien ja ilmoitusmuotojen löytämiseksi. Erityisesti ulkomailta rekrytoitaessa kannattaa kääntyä alaan erikoistuneen yrityksen puoleen jos aikaisempaa kokemusta ei yrityksen sisällä ole. Rekrytointiyrityksen kautta hoituvat silloin mm. työ- ja oleskeluluvat ja tarvittavat viranomaiskäynnit sekä perehdytys jo lähtömaassa Suomen työsuhteasioihin, työtehtäviin ja arjen elämään. (Opteamin www-sivut 2012)

3.5 Rekrytointiprosessissa huomioitavat lait

Koko rekrytointiprosessin aikana on pidettävä mielessä prosessin eri vaiheissa huomioitavat lait ja joihin esimiesten tulisi tutustua ennen prosessin aloittamista. Rekrytoivan esimiehen eettisyys sekä hakijaa arvostava ja kunnioittava toimintatapa jo itsessään tukee lakivelvoitteiden toteutumista. Lakivelvoitteiden rikkominen voi johtaa jopa oikeusprosessiin sekä asettaa yrityksen korvausvaatimukseen. (Vaahtio 2005, 11–13.)

Yhdenvertaisuuslakia (21/2004) sovelletaan sekä julkisessa että yksityisessä toiminnassa, kun kyseessä on mm. työhönottoperusteista ja työehdoista (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004, 2 §). Työhönottoperusteisiin kuuluvat paitsi työhönotossa olevat menetelmät myös valintakriteerien asettaminen esimerkiksi ammatti- ja koulutustasoa koskevat vaatimukset (Koskinen ym. 182–183). Työsopimuslain 2:2.1:n säännös kattaa kaikki yhdenvertaisuuslaissa säädetyt syrjäperusteet (Työsopimuslaki 55/2001, 2 §).

Yhteistoimintalain mukaan työnantajan ja henkilöstöryhmien edustajien välillä on käsiteltävä työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, joita yrityksessä sovelletaan rekrytoinnissa. Neuvoteltavia ovat myös sisäisen haun periaatteet sekä työpaikasta ilmoittaminen, kuten työvoimatoimiston, lehti-ilmoitusten ja Internetin käyttäminen. Tarvittaessa työhönoton periaatteista ja menetelmistä tulee neuvotella henkilöstö- tai ammattiryhmittäin taikka työtehtävittäin (Yhteistoimintalaki 334/2007, 15 §) Yksittäisten työntekijöiden rekrytoinnit eivät kuitenkaan ole neuvoteltava asia. (Koskinen ym. 2008, 46).

Tasa-arvolain mukaan työnantajan on pyynnöstä annettava selvitys menettelystään henkilölle, joka kokee joutuneensa rekrytointitilanteessa syrjityksi. Selvitys tulee antaa kirjallisena ja viivytyksettä. (Tasa-arvolaki 609/1986, 10 §) Selvityksestä tulee käydä ilmi noudatetut valintaperusteet, valituksi tulleen koulutus, työ- ja muu kokemus sekä muut valintaan vaikuttaneet selvästi osoitettavissa olevat ansiot ja seikat (Koskinen ym. 2008, 268–269).

Henkilötietolain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista (Henkilötietolaki 523/1999, 1 §). Henkilötietolaki koskee kaikkia työnantajia ja sitä sovelletaan muuallakin kuin työelämässä.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä koskee nimensäkin mukaisesti työelämää. Laki tuli voimaan 1.10.2001 ja sitä uudistettiin kokonaisuudessaan 1.10.2004 voimaan tulleella lailla (759/2004). (Nyyssölä 2001, 29–30.) Lain perusteella henkilötiedot voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: arkaluonteisiin ja muihin kuin arkaluonteisiin tietoihin. Jaottelulla on suuri merkitys henkilötietolakia ja työelämän erityislakia sovellettaessa. Arkaluonteisia tietoja ovat esim. rotua tai etnistä alkuperää koskevat tiedot, terveydentilaa, seksuaalista suuntautumista kuvaavat tiedot tai tietoja jotka kuvaavat henkilön yhteiskunnallista vakaumusta. Näiden tietojen käsittely on sallittu vain poikkeustapauksissa. Poikkeukset määritellään henkilötietolain kohdassa HetiL § 12. (Nyyssölä, 2001, 33.)

”Yksityisyyden suojaa koskevalla lainsäädännöllä on yhteys yhdenvertaista kohtelua ja syrjintää koskeviin lakeihin. Henkilötietojen käsittelyä koskeviin lakeihin ei sisälly uusia nimenomaisia syrjintäsäännöksiä, vaan työnantajan menettely arvioidaan tästä osin naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain, työsopimuslain ja rikoslain perusteella.” (Nyyssölä, 2001, 64.) Rekrytointiin liittyvien tietojen käsittelyssä otetaan keskeisesti huomioon Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004).

Yksityisyyden suojan toteuttaminen edellyttää työnantajalta suunnitelmallisuutta. Työnantajan on huolehdittava, että kukin yksittäinen henkilötieto on tarpeellinen keräämisen tarkoituksen kannalta ja tiedot on hankittava työntekijältä itseltään. Työnhakijoiden yhteydessä tämä tarkoittaa ennen muuta sitä, että käytettävät hakumenetelmät ja työhönottolomakkeet tarkistetaan ennen kutakin käyttötarvetta. Käsiteltävien tietojen on oltava oleellisia siihen tarkoitukseen mihin niitä käytetään ja työnantajan on huolehdittava riittävästä tietoturvallisuudesta sekä tietojen säilyttämisestä. (Koskinen & Nieminen & Valkonen, 2008, 41.) YksitL 3 §:n mukaan työntekijältä voi kerätä vain sellaista tietoa, joka on välittömästi työsuhteen kannalta tarpeellista. Tästä ei voi poiketa edes työntekijän suostumuksella. (Nyyssölä 2001, 51.)

3.5.1 Henkilötietojen käsittely

Henkilötietojen käsittely tarkoittaa, että henkilötietoja kerätään, talletetaan, säilytetään, muutetaan, järjestetään, suojataan, poistetaan sekä tuhoetaan (Henkilötietolaki 523/1999, 3 §).

Työnantajan oikeus käsitellä työntekijän henkilötietoja perustuu yleensä työsuhteeseen. Henkilötieto voi olla tallennettuna työnantajalla joko kirjallisesti, sähköisesti tai koneellisesti. Henkilötietoina pidetään myös työhaastattelussa saatua tietoa työnhakijasta. (Nyyssölä 2001, 49.)

Tietosuojavaltuutetun mukaan työnhakijoista ja työntekijöistä kerättävät tiedot poikkeavat toisistaan: ”Työntekijästä -erotuksena työnhakijasta - saadaan kerätä henkilötietoja, jotka ovat tarpeellisia palvelussuhdeasioiden hoidon ja hallinnoinnin kannalta. Työnhakijasta voidaan kerätä henkilötietoja, jotka ovat tarpeellisia valinnan kannalta eli kyseeseen tulevat lähinnä ammatillista osaamista ja soveltuvuutta koskevat henkilötiedot. (Koskinen ym. 2008, 92–93.)

Nyyssölän (2001, 30.) mukaan lain yksityisyydensuojasta työelämässä keskeisin asia on pykälässä 3, jossa määritellään juuri ne henkilötiedot joita työnantaja saa työntekijästä käsitellä. Taustalla on ajatus: ”mikä ei ole välittömästi tarpeellista, on jätettävä käsittelemättä ja kuuluu vain työntekijälle itselleen.” Sama koskee myös työnhakijaa.

3.5.2 Henkilörekisteri, rekisterinpitäjä ja rekisteröity

Käyttötarkoituksen vuoksi erilaisista henkilötietoa sisältävistä tiedoista muodostuu henkilörekisteri. (Henkilötietolaki 523/1999, 3 §) Tällaisia tietoja ovat työnantajan tekemät merkinnät, joista voi helposti erottaa ja löytää yksittäistä henkilöä koskevia tietoja. Henkilörekisteri voi olla tietojärjestelmä, tietokanta tai tietovarasto. Esimerkkeinä henkilörekistereistä ovat henkilöstöhallinnon palkka-, vuosiloma-, koulutus-, työaikatiedot yms. ylläpidetyt henkilötiedot. Myös sähköpostikäyttäjärjestelmä on

henkilörekisteri. Henkilörekisteri voidaan toteuttaa joko automaattisella tai manuaalisella tietojenkäsittelyllä. (Raatikainen 2002, 46–47.)

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan ”yhtä tai useampaa henkilöä, yhteisöä, laitosta tai säätiötä, jonka käyttöä varten henkilörekisteri perustetaan ja jolla on oikeus määrätä henkilörekisterin käytöstä tai jonka tehtäväksi rekisterinpito on lailla säädetty” (Henkilötietolaki 523/1999,3 §) Työsuhteessa työnantaja on rekisterinpitäjä ja työnantajalla on lupa kerätä tietoja työntekijöistään. Rekisterinpitäjän velvollisuus on taata riittävä tietoturva, jotta ulkopuoliset eivät pääse tietoihin käsiksi. Rekisterinpitäjä myös huolehtia siitä, että työntekijöiden tiedot ovat virheettömiä, ajan tasalla ja että vanhentuneet tiedot hävitetään. Työnantajalla on annettava rekisteröidylle työntekijälle hänen pyytäessään tietoa rekisterinpitäjästä ja kerätyistä tiedoista. (Nyyssölä 2001, 36–37.)

Rekisteröidyllä tarkoitetaan sitä, jota henkilötieto koskee. Työsuhteessa olevat ovat rekisteröityjä, mutta niin ovat myös työnhakijat, jos heidän tietojaan säilytetään työpaikalla. (Nyyssölä, 2001, 37.)

Henkilötietolain mukaan työntekijällä, jolla on oikeus rekisteröityjen tietojen katseluun, on vaitiolovelvollisuus. Rekisterin pitäjän tulee luoda sellaiset järjestelmät, joiden avulla voidaan seurata myös tietoja käsitteleviä henkilöitä. Siten työntekijöiden lokitiedoista saadaan selville mahdolliset luvattomat tietojen katselut. (Koskinen ym. 2008, 58.)

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET

Tutkijan tulee miettiä mitkä ovat menetelmät, joilla saadaan tutkimukseen kaikki tarvittava aineisto. Välttämättä yhtä ainoata menetelmää ei ole, vaan aineistoa kerätään yhdistelemällä eri menetelmiä. (Hirsijärvi ym. 1998, 182.)

Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan jostakin tietyistä ilmiöistä. Laadullisen aineiston analyysissä on tarkoitus tuottaa tietoa ja luoda aineistoon selkeyttä. Analyysissä aineistoa pyritään tiivistämään kadottamatta kuitenkaan sen sisältämään informaatiota. (Eskola & Suoranta 2003, 61, 137.)

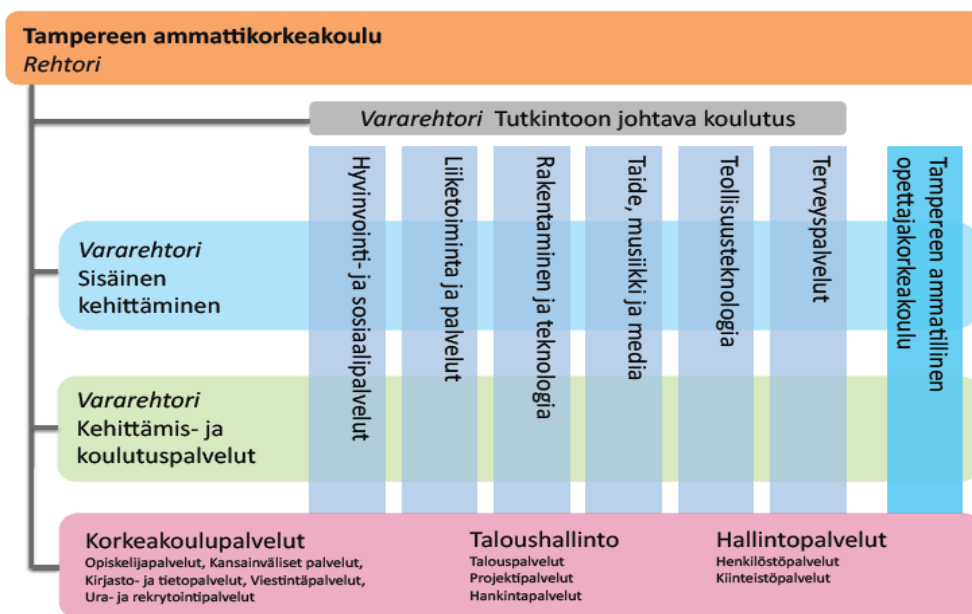
Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on havainnointi ja haastattelu. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Joustavuutta voidaan pitää haastattelun suurimpana etuna ja aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla sekä vastaajia myönteillen. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden haastatteluaiheiden järjestyksen säätelyyn ja vastausten tulkintaan. (Hirsijärvi ym. 1998, 200–202.) Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna (Hirsijärvi ym. 1998, 204). Havainnoinnin avulla nähdään, toimivatko haastateltavat niin kuin he ovat sanoneet toimivansa. Havainnointi voidaan jakaa kahteen eri lajiin: systemaattisen ja tarkoin suunniteltuun. Tarkoin suunnitellussa havainnoinnissa havainnoija on tutkimuksen ulkopuolelta. Osallistuvassa havainnoinnissa, havainnointitilanne on vapaampi, ja havainnoija toimii itse ryhmän sisällä ja tutkimuksessa. (Hirsijärvi ym. 1998, 183).

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkeihin kuuluu harkinnanvarainen otanta, jolloin tutkimus perustuu pieneen tapausmäärään. Pienestä tapausmäärästä huolimatta voi haastatteluista kertyä aineistoa hyvinkin paljon. Aineistoa kerätessä täytyykin tutkimusongelma olla selkeästi määritelty. (Eskola & Suoranta 1998, 62.)

4.1 Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu

Uusi Tampereen ammattikorkeakoulu aloitti toimintansa tammikuussa 2010, kun Tampereen ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulut yhdistyivät. Opiskelijoita TAMKissa on yhteensä noin 10 000, ja se toimii Tampereen lisäksi Ikaalisissa, Mänttä-Vilppulassa ja Virroilla. (Tampereen ammattikorkeakoulun www-sivut, 2012) Tampereen ammattikorkeakoulun arvoja ovat: yhteisöllisyys, yksilön ja erilaisuuden kunnioittaminen, kestävä kehitys ja osaamisen ja yrittämisen arvostaminen. (TAMKin henkilöstöstrategia, 2010)

Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) on monialainen ja kansainvälistyvä korkeakoulu, josta valmistuu vuosittain melkein kaksi tuhatta opiskelijaa. Korkeakoulun toiminta-ajatuksena on tuottaa ajanmukaista osaamista koulutuksella sekä siihen liittyvällä käyttäjäläheisellä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalla. TAMK tarjoaa AMK-tutkintoon johtavaa koulutusta seitsemällä koulutusalueella, 45 koulutusohjelmassa, joista kahdeksan on englanninkielisiä. TAMK on vetovoimainen ammattikorkeakoulu, jonka hakijamäärät olivat vuonna 2012 valtakunnan korkeimmat. (Tampereen ammattikorkeakoulun www-sivut 2012)



Kuva 5. Tampereen ammattikorkeakoulun organisaatio 1.1.2010 alkaen (Tampereen ammattikorkeakoulun www-sivut 2012)

Yllä oleva organisaatiokuva osoittaa TAMKin ydin- ja tukiprosessit. TAMKin opetus painottuu erityisesti tekniikkaan, hyvinvointipalveluihin ja liiketalouteen sekä matkailuun ja kulttuuriin. TAMKin yhteydessä toimii myös Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu (TAOKK), jossa järjestetään opettajan- ja erityisopettajakoulutusta. (Tampereen ammattikorkeakoulun www-sivut, 2011)

Vakituista henkilöstöä TAMKissa oli vuonna 2011 yht. 829 (taulukko 1), lisäksi sivutoimisia opettajia, luennoitsijoita, harjoittelijoita sekä muita palkkionsaajia on vuosittain noin 500 henkilöä.

PÄÄTOIMINEN HENKILÖSTÖ	2011	2010
Opetushenkilökunta	461	441
TKI-toiminnan henkilökunta	42	49
Muu henkilökunta	326	319
Yhteensä	829	809

Taulukko 1. Päätoiminen henkilöstö vuosina 2010 ja 2011. (Tampereen ammattikorkeakoulun vuosikatsaus, 2011)

TAMKilla on merkittävä rooli myös Pirkanmaan alueen kehittäjänä tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa. TAMKilla on vetovastuu Unipoli Tampere -sopimukseen perustuvasta Pirkanmaan maakuntakorkeakoulutoiminnasta, johon kuuluvat Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto. (Tampereen ammattikorkeakoulun www-sivut 2012)

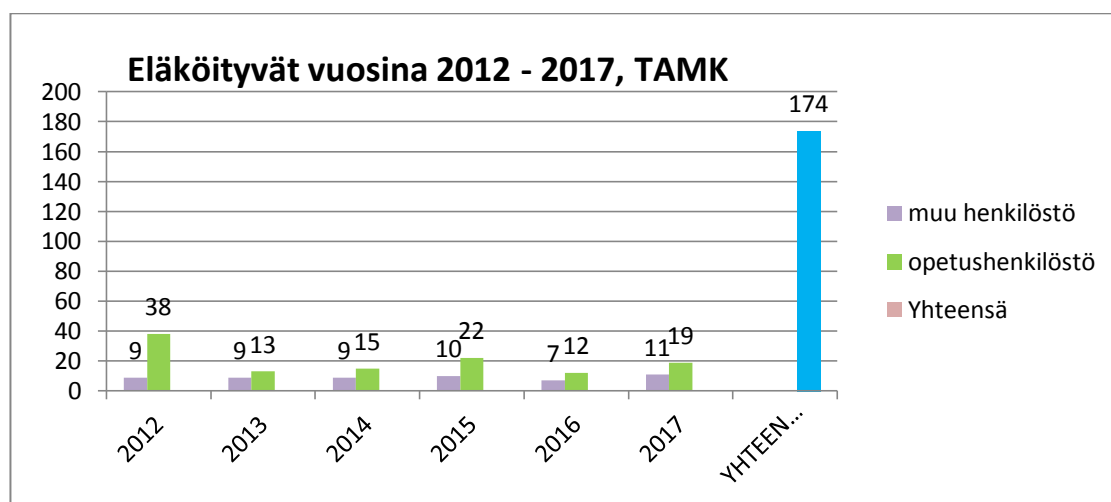
4.1.1 Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöstrategia TAMKissa

TAMKissa on vuonna 2010 laadittu yhteistyössä henkilöstön kanssa henkilöstöstrategia, joka linjaa tavoitteita aina vuoteen 2019 asti. TAMKin henkilöstöstrategia määrittelee henkilöstöpolitiikassa noudatettavat periaatteet, ”määrittelee tavoitteet henkilöstösuunnittelulle ja henkilöstön kehittämiseksi, tekee johtamisen ja henkilöstöpolitiikan läpinäkyväksi, luo pohjan TAMKin strategiaa tulevalle johtamis- ja toimintakulttuurille, kannustaa henkilöstöä ja varmistaa sitoutumisen tulevaisuuden toimintaympäristössä toimimiseen sekä linjaa keskeiset toimenpiteet em. tavoitteiden saavuttamiselle.” (Tampereen ammattikorkeakoulun henkilöstöstrategia, 2010)

Työntajana TAMK on määritellyt tavoitteet seuraavasti: TAMK on työnantajavastuunsa tiedostava ja kantava, tulevaisuuden tarpeisiin valmentava ja edellytyksiä luova, työyhteisönä kannustava ja innostava, tuloksellinen ja laadukas, monipuolisen kotimaisten ja kansainvälisten mahdollisuuksien työyhteisö, joka edistää jokaisen työntekijän työssä onnistumista. Saavuttaakseen edellä mainitut tavoitteet on organisaation onnistuttava henkilöstön osaamisen vahvistamisessa, tavoitteellisessa ja kannustavassa johtamisessa, yhteistyössä ja työelämäyhteyksissä, avoimen ja kehittämishakuisen ilmapiirin luomisessa sekä rekrytoinneissa. (Tampereen ammattikorkeakoulun henkilöstöstrategia, 2010)

TAMK on henkilöstöstrategiassa myös määritellyt henkilöstösuunnitelman sisällön, mutta suunnitelmaa ei ole vielä tehty. Henkilöstösuunnitelmassa tullaan kartoittamaan henkilöstön koulutus-, ikä-, henkilöstöryhmä- ym. rakenteet ja henkilöstösuunnitelmassa tullaan määrittelemään tulevien vuosien määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve. Henkilöstösuunnitelma laaditaan viideksi vuodeksi eteenpäin ja sitä tarkistetaan vuotuisten tavoitesopimusprosessien yhteydessä. Henkilöstösuunnittelulla ammattikorkeakoulu varmistaa strategialähtöisen osaamisen saamisen ja hankkimisen sekä tunnistaa parhaat osaajat oikeille, vapautuville paikoille. (Tampereen ammattikorkeakoulun henkilöstöstrategia, 2010)

Alla on tekemäni arvio vakinaisen henkilöstön kuluvan vuoden ja seuraavien viiden vuoden aikana TAMKista eläköityvien henkilöiden määrästä (taulukko 2). Arvio on tehty perustuen 63 vuoden iän täyttymiseen.



Taulukko 2. Eläköityvä henkilöstö Tampereen ammattikorkeakoulussa.

Vaikka taulukko on tehty perustuen arviointiin, on siitä nähtävissä, että vakinaista henkilöstöä on eläköitymässä seuraavien viiden vuoden aikana huomattava määrä ja tämä poistuva osaaminen tulee huomioida henkilöstösuunnitelmassa ja sitä kautta myös rekryointisuunnitelmissa.

4.2 Haastattelun taustatiedot ja haastattelukysymykset

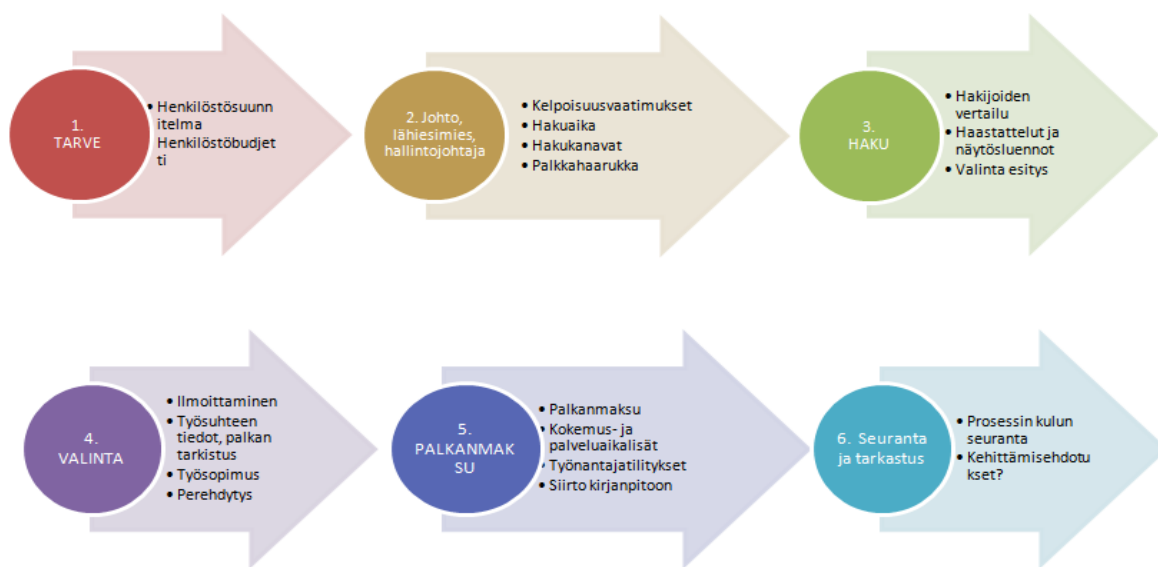
Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä oli pieni, 8 henkilöä. Haastateltavina oli prosessin eri vaiheissa työskenteleviä avainhenkilöitä: johtotasosta, lähiesimiestasosta, henkilöstöpalveluista, palvelusihteereistä ja johdon sihteereistä sekä IT-palveluista. Palvelusihteerit tekevät yhteistyötä hallinnollisissa asioissa tutkimukseen johtavan koulutuksen esimiestason kanssa. Asetettuihin tutkimusongelmiin nähden aineisto antoi riittävästi tietoa tulkintojen esittämiseen koko rekryointiprosessista. Samat teemat nousivat esille jokaisen haastateltavan kohdalla, tosin eri näkökulmista.

Rekryointiprosessin TAMKissa omistaa henkilöstöpalvelut. Oppilaitoksessa rekryointiprosessi eroaa hieman rekrytoidessa opettajia tai muuta henkilökuntaa. Samoin pientä eroa prosessissa on rekrytoitaessa sisäisesti verraten ulkoiseen rekryointiin, joista tarkemmin jäljempänä. Toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen tulevan opetushenkilökunnan rekryointi painottuu joka keväiseen isoon hakuun, jolla saadaan uudet opettajat 1.8. alkavaan lukuvuoteen.

Haastateltavat sijoittuvat organisaatiokaaviossa tutkintoon johtavaan koulutukseen, korkeakoulupalveluihin ja hallintopalveluihin. Haastateltavilla oli kaikilla yli viiden vuoden yhtäjaksoinen työhistoria takana, joten kaikki olivat käyneet läpi yhdistymisen ja sen aiheuttamat muutokset eri prosesseissa. Haastateltavista kaksi oli miehiä, kuusi oli naisia. Ikäjakauma haastateltavilla oli 36 -62 vuotta.

Kysymykset laadin etukäteen ja samat kysymykset käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelu oli kuitenkin keskustelumainen ja haastateltavat saivat kertoa asioista vapaamuotoisesti, jolloin monta tärkeää huomiota tulikin ilmi. Haastattelumalli oli siis enemmänkin suuntaa antava ja tarkensin kysymyksiä sekä tein lisäkysymyksiä esille tulleiden asioiden tiimoilta.

Jotta kehittämisprosessia voitiin aloittaa, täytyi rekrytointiprosessi ensin kuvata. Haastattelukysymysten pohjana käytin tekemiäni prosessikuvauksia; prosessikuvausta nykytilasta (kuva 7) sekä liitteenä 1 olevaa tarkennettua vuokaaviota. Lisäksi liitteenä 2 olevaa vuokaaviota kehittämisehdotuksin ja liitteenä 3 olevaa kirjallista kuvausta prosessin vaiheesta 2, kun kyseessä on ulkoinen opettajarekrytointi. Liite 3 on tehty yhteistyössä johdon sihteerin kanssa.



Kuva 6. Prosessikuva nykytilasta.

4.3 Tutkimustulokset

Laadullisessa tutkimuksessa usein käytettyjä analysointitapoja ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiiviset analyysitavat sekä keskusteluanalyysi. Luonnollinen tapa analysoida teemahaastatteluilla kerättyä aineistoa on teemoittelu. Teemarunkoa käyttäen aineistoa käsitellään teemoihin jaoteltuina. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, analyysissä on osattava yhdistää käsiteltävä teema ja teoria yhdeksi kokonaisuudeksi. (Eskola & Suoranta 1998, 161, 176.)

Koska haastatteluissa käytiin koko rekrytointiprosessi läpi, johto ja lähiesimiestasolta sai hyviä näkemyksiä henkilöstöstrategian ja henkilöstösuunnitteluun sekä prosessin kehittämiseen kokonaisuudessaan. Vastaavasti palvelusihteereiltä, viestinnästä, henkilöstöpalveluista ja IT-palveluista sai taas näkemyksiä erityisesti heidän roolinsa tehtävien selkeyttämiseen ja toiminnan parantamiseen. Työskentelen Tampereen ammattikorkeakoulun henkilöstöpalveluissa, joten havainnointia rekrytointiprosessin toimivuudesta ja kehittämiskohteista teen päivittäin. Olen kirjannut omat havaintoni haastatteluissa nousseiden teemojen yhteyteen.

Haastatteluissa esille tuli myös se, että tällä hetkellä organisaatiossa on käynnissä monia eri kehittämistehtäviä jotka vievät kohtuuttomasti aikaa perustehtävän suorittamisesta. Tähän toivottiinkin malttia, jotta kehittämistyöstä saataisiin paras mahdollinen tulos aikaiseksi. Lisäksi todettiin tarpeellisen resursoinnin huomioon ottaminen ennen kehittämistyön aloittamista.

Tämän kevään haun yhteydessä otettiin lisäksi käyttöön uusi sähköinen Hr-järjestelmä hakemusten vastaanottoon ja käsittelyyn. Osa haastatteluista tehtiin sen vuoksi vasta hakuajan jälkeen, jolloin saatiin myös ohjelman toimivuuteen kannanottoja. Haastattelun teemakohtaiset tulokset on esitetty tiivistettynä alaotsikoittain seuraavissa kappaleissa samassa järjestyksessä kuin teemat on otettu esille teoriaosuudessaakin.

4.3.1 Henkilöstöstrategia ja –suunnittelu Tamkissa

Käsiteltäessä haastateltavien kanssa henkilöstöstrategiaa ja henkilöstösuunnittelua esille tuli lähes poikkeuksetta, että rekrytointiprosessin integroiminen TAMK:n strategiaan ja strategiaan tavoitteisiin on tärkeää ja sitä tulisi entistä enemmän painottaa.

Varsinaista henkilöstösuunnitelmaa ei ole vielä yhdistymisen jälkeen tehty vaan suunnitelmaa on tehty henkilöstöstrategian ja henkilöstöbudjetoinnin avulla. Henkilöstösuunnitelman puuttuminen koetaan kuitenkin suureksi epäkohdaksi ja haastateltavat toivovat sen tuovan jatkossa laajempaa näkemystä esimerkiksi henkilöstön osaamisen kohdentamisessa, koulutustarpeiden määrittelyssä ja poistuvan osaamisen

ennakoinnissa. Henkilöstösuunnitelma olisi apuvälineenä myös tehtäväkuvausten määrittelyyn uuden osaamisen hankintaa suunniteltaessa.

4.3.2 Tehtävänkuvaus

Tehtävänkuvaukset tehdään ylimmän johdon ja esimiestason kanssa yhteistyössä aina ennen uutta rekrytointia. Haastateltavat kokivat, että viime vuosina tehtäväkuvauksella on ollut aikaisempaa vahvempi side henkilöstöstrategiaan ja hakijoilta toivotaan aina perustehtävän lisäksi laaja-alaista osaamista eri strategiassa määritellyissä painopisteissä, esimerkiksi kansainvälistymisessä. Tosin haastattelutilanteessa saattaa valituksi tulleen hakijan osaaminen olla jollakin muulla saralla sen verran ylivoimaista, että tehtäväkuvaa voidaan vielä osittain räätälöidä.

4.3.3 Ilmoitus ja hakukanavat

Hakukanavat määritellään aina tapauskohtaisesti, mutta kuitenkin niin, että ilmoitus on aina omilla Internet-sivuilla ja mol.fi www-sivuilla. Lisäksi laitetaan erilliset lehti-ilmoitukset Aamulehteen ja Helsingin Sanomiin sekä alakohtaisiin lehtiin. Ilmoitukset laaditaan yhteistyössä viestintäyksikön kanssa. Yhdistymisen jälkeen ilmettä onkin parannettu ja siihen on panostettu kilpailtaessa osaavasta henkilöstöstä. Haastateltavat totesivatkin, että rekrytointi-ilmoitus on aina näyttävä osa koko organisaation mainontaa. Erityisesti keväisin käydään kilpajuoksua muiden oppilaitosten kanssa, joten on tärkeitä saada ilmoitukset esille ennen muita oppilaitoksia.

Viestintäyksikön mukaan perusasiat, kuten fontit, logo ja värit ovat olleet vakiona alusta asti, mutta ilmoitusohjelmat tehdään aina uudelleen joka vuosi. Tyyllillisesti ne ovat samankaltaisia, mutta kuvitusta on muutettu vuosien mittaan. Seuraavalla kerralla viestintäyksikkö lupaa tehdä taas jotakin uutta kuvituksen suhteen. Työpaikkailmoitus liitteenä 4.

TAMK on myös vahvasti mukana sosiaalisessa mediassa. TAMKilla on käyttäjätilit sekä Facebookissa että Twitterissä. Näitä kanavia ei ole vielä hyödynnetty rekrytoinneissa.

4.3.4 Työnantajakuva TAMKissa

Kaikkien haastateltavien mielestä TAMKin työnantajakuva on hyvä. Hakijoiden määrä avoinna oleviin tehtäviin puoltaa myös tätä näkemystä. Esimerkiksi syksyllä 2011 muun kuin opetushenkilöstön avoinna olleeseen yhteen tehtävään tuli hakemuksia yli 100 kappaletta. Tänä keväänä avoinna olleisiin 15 tehtävään hakemuksia tuli yhteensä 230 kappaletta, vaikka osa tehtävistä oli todettuja työvoimapula-aloja. Positiiviseen työnantajakuvaan haastateltavat totesivat vaikuttavan varmasti myös sen, että TAMK on tilastollisesti valtakunnallisesti vetovoimainen oppilaitos opiskelijoiden keskuudessa vuodesta toiseen.

4.3.5 Ulkoinen ja sisäinen rekrytointi TAMKissa

Ulkoista rekrytointia käytetään pääasiassa aina vakituisen tehtävän ollessa kyseessä. Uuden tai vapautuvan tehtävän tullessa tiedoksi asiasta keskustellaan aina johtoryhmätasolla asti. Vapautuvien määräaikaisten tehtävien ilmoittamista sisäiseen haku on ohjeistettu TAMKin laatukäsikirjassa. Ohjeen mukaan kaikki määräaikaiset kuin sijaisuudetkin tulee ensiksi laittaa sisäiseen hakuun. Näin toimien edistetään mahdollista työkiertoa tai etenemistä työuralla. Sisäinen hakuilmoitus on tehty TAMKin intran sivuilla erillisillä tiedotteilla. Hakuilmoituksen on laatinut esimies ja hakemukset on pyydetty toimittamaan sähköpostin liitteenä joko kirjaamoon tai suoraan esimiehelle. Haastateltavien mielestä - ohjeistuksesta huolimatta, kaikki vapautuvat paikat eivät kuitenkaan tule kaikkien halukkaiden saataville ja sisäisen haun käytäntöihin toivottiinkin terävöittämistä ja keskittämistä.

4.3.6 Valintaprosessi TAMKissa

Työntekijän valinta opettajahauissa aiheutti laajaa keskustelua johdon, lähiesimiesten ja johdon sihteereiden haastatteluissa. Vastuut ja tehtävät valintaprosessissa koetaan osittain epäselviksi. Opettajavalinnoissa asetetaan valintaryhmä, mutta valintaryhmän jäsenten välisen tehtäväjaon ja vastuun todettiin olevan epäselvä. Tämän vuoksi toivottiin, että valintaprosessi vakituisen opettajan tehtävään kuvataan kokonaan erillisenä osana/polkona koko rekrytointiprosessissa. (Kuvaus liitteenä 3.)

Erityisesti johdon sihteerit kokevat olevansa irrallisia toimijoita prosessissa. Johdon sihteerit osallistuvat prosessiin suunnittelemalla haastattelu- ja näyteluentojen aikatauluja opettajarekrytoinneissa. Vakituiseen työsuhteeseen ottamisesta täytyy tämän hetkisen johtosäännön mukaan tehdä työsopimuksen lisäksi rehtorin päätös, jonka johdon sihteeri valmistelee. Tietoja päätökseen tai aikatauluja rekrytointiprosessin kulusta ei ole kuitenkaan ollut johdon sihteeillä saatavilla. Jatkossa toivottiinkin, että toimintasääntöä muutettaisiin siten, että rehtorin päätöstä ei valinnasta enää tarvittaisi. Lisäksi rekrytointia toivottiin keskitettävän henkilöstöpalveluihin tai palvelusihteeille myös haastattelujen ja näyteluentojen aikataulujen sopimisessa.

4.3.7 Käytössä olevat tietojärjestelmät ja yksityisyydensuojan toteutuminen prosessissa

Ilkka Haukijärvi, 2011 on opinnäytetyössään ”HRM:n tehostaminen hr-järjestelmän avulla” todennut, että Tamkin suurena ongelmana on hajautetut hr-tiedot eri järjestelmissä. Lisäksi nämä eri järjestelmät eivät keskustele keskenään, joten päällekkäistä tiedon tallentamista on paljon. Nykyiset järjestelmät eivät ole käyttötarkoitukseltaan sellaisia, että niistä saisi johdon tarvitseman tiedon raportoitua. Tietojärjestelmien yksi huomattava puute on tietosuojan toteutuminen. Olemassa olevaan järjestelmään ei saada rajattua käyttöoikeuksia lain edellyttämällä tavalla.

Haastatteluissa palvelusihteerit listasivat nykyisten käytössä olevien järjestelmien puutteita, joista päällimmäiseksi nousi tietojen moninkertainen tallentaminen. Erityisesti tähän he toivovat ja odottavat parannusta uudelta hr-järjestelmältä. Nykyisten järjestelmien hajanaisuus on tuottanut myös tiedonkulun puutteita rekrytoivien ja henkilöstöpalvelujen välillä. Tiedot eivät ole olleet ajantasaisia tai ne ovat olleet puutteellisia.

TAMKIN tietohallinnon tehtävänä on mm. varmistaa tietojärjestelmien ja tietovarantojen yhteensopivuus ja – toimivuus, tietoturvallisuus, tietohallinnon organisointi ja tietojohdaminen. Yksityisyyden suojan todetaan olevan jokaisen perusoikeus, jonka varmistaminen on tietohallinto- ja henkilöstöhallinnon lisäksi myös jokaisen toimin-

tayksikön esimiesten vastuulla. Tietohallinnon yksi huolenaihe on ollut nykyisen rekrytointikanavana nimetyn tietojärjestelmän puute nimenomaan käyttöoikeuksien rajaamisessa. Käytännössä rajausta ei ole voitu tehdä ja oikeudet järjestelmään saanut henkilö pystyy halutessaan tarkastelemaan kenen tahansa tekemiä ilmoituksia kanavalle.

Asteittain käyttöön otettu hr-järjestelmä korvasi aikaisempina vuosina tehdyn manuaalisen hakemusten vastaanoton ja hakijoiden vertailun. Jatkossa järjestelmä otetaan laajemmin käyttöön. Haastateltavien mielestä käyttöön otettu hakemusten vastaanottoon ja käsittelyyn ohjelma on jo tuonut huomattavasti apua. Käyttöoikeudet on pystytty rajaamaan niin, että hakemuksia pääsee lukemaan vain hakuprosessin kannalta oleelliset henkilöt.

4.3.8 Koko prosessin arviointi

Arvioitaessa rekrytointiprosessia kokonaisuudessaan keskeisinä tuloksina esille nousi, että prosessikuvaus on hyvä lähtökohta toiminnan jatkuvalla kehittämiselle. Prosessin kuvaamisen todettiin jatkossa auttavan myös toiminnan tehokkuuden mittaamisessa. Tarve tarkentaa rekrytoinnin menettelytavat sekä keskeiset säännökset ja ohjeet, jotka liittyvät henkilöstönhankintaan, on olemassa. Henkilöstöpäällikkö on ehdottanut käyttöön otettavaksi rekrylupaa, joka tulisi korvaamaan asian käsittelyn johtoryhmätasolla (vain tiedoksi) sekä rehtorin päätöksen valinnasta (Kuva 6. kohta 2). Haastateltavien osalta tämä käytäntö sai hyväksyvän vastaanoton. Haastateltavat toivovat läheisempää yhteistyötä henkilöstöhallinnon kanssa ja henkilöstöhallinnon vahvempaa roolia koko prosessin hallinnassa. Rekrytointiprosessin keskittämistä enemmän henkilöstöhallintoon toivottiin, todeten samalla sen myös vaativan henkilöstöresursointia.

Kokonaisuudessaan haastateltavat kuitenkin totesivat, että prosessi oli tänä keväänä jo huomattavasti selkeämpi kuin kahtena edellisenä vuonna yhdistymisen jälkeen. Tämä tosin voi osittain johtua siitä, että uudet yhteiset toimintatavat alkavat vakiintua ja tietoa osataan etsiä oikeista lähteistä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän tutkimuksen mukaan rekrytointia voidaan kehittää ja työhön tehdä parannuksia suunnitelmallisella toiminnalla. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että henkilöstöpalvelujen toiminta ja sen mallinnettu toimenkuva keskitettynä toimintana rekrytointiprosessissa olisi toivottu vaihtoehto ja sen koetaan olevan hyvän rekrytointityön perusedellytys. Keskitetympi toimintatapa yhdessä uuden hr-järjestelmän kanssa vähentäisi nykyistä tiedonkulun ja vastuiden ongelmallisuutta. Toiminnan keskittäminen vaatii kuitenkin yksikössä riittävää henkilöstöresursointia työn sujuvuuden ja virheettömyyden takaamiseksi. Lisäksi prosessia tulee säännöllisesti tarkastella ja päivittää. Samaan aikaan käynnissä oleviin kehittämisprosesseihin tulisi varata tarvittavat henkilöresurssit, jotta parhaaseen lopputulokseen päästäisiin.

Rekrytointityölle laaditut periaatteet ja toimiva tietojärjestelmä ovat rekrytointiprosessin työn lähtökohtia. Laatukäsikirjaan, johon on kerätty Tamkin ohjeistukset ja noudatettavat säännöt, olisi hyvä saada henkilöstöhallinnon toimesta keskitetysti ohjeet kaikesta työsuhteen aloittamiseen liittyvistä toimenpiteistä, kuten rekrytointiprosessista, määräaikaaisuuden perusteista, delegoinneista aiheeseen liittyen, työsopimuksen solmimisesta ja palkanmääräytymisen perusteista.

Prosessin parantaminen edellyttää, että ymmärretään prosessimainen ajattelutapa ja toiminta. On myös osattava tunnistaa tehtävien mukaiset prosessit. Toiminnan jatkuva kehittäminen sekä toiminnan laajentaminen auttavat tulevaisuuden henkilöstön hankinnassa.

Tamkin rekrytointiprosessia tulisi mielestäni kehittää asteittain tapahtuvina vähittäisinä muutoksina, joita tulee tehdä systemaattisesti. Vähittäin tapahtuva muutos otetaan henkilöstönkin keskuudessa paremmin vastaan. Ensimmäisenä muutoksena nykyiseen tulisi käyttöön ottaa rekrylupa, joka korvaa jatkossa prosessin alussa olevan johtoryhmätasoisien rekrytointien käsittelyn sekä rehtorin päätöksen toimeen ottamisesta. Lisäksi rekrylupa käytännöllä saataisiin kaikki vapautuvat tehtävät joko ulkoisesti tai sisäisesti hakuun. Sisäisen haun keskittämisellä saataisiin yhdenmukainen ilme avoinna olevien tehtävien ilmoituksiin ja käytäntöihin. Intranet-sivuille tulisi

tehdä erillinen sivusto avoimille työpaikoille, jossa olisi eriteltyinä sisäisesti ja ulkoisesti haussa olevat tehtävät. Myös sisäisissä hauissa tulisi uusi hr-järjestelmä ottaa käyttöön. Näin toimien saataisiin kaivattua terävöitymistä prosessille.

Vaikka TAMK:n kuva työnantajana onkin todettu olevan tällä hetkellä hyvä ja veto-voimainen, tulee sen säilyttämiseen samalla tasolla kiinnittää huomiota tulevaisuudessaakin. Ilmoituskanavana olisi hyvä huomioida sosiaalisen median tuomat mahdollisuudet lehti-ilmoittelun ja omien Internet-sivujen rinnalla.

Käyttöön asteittain otettua hr-järjestelmää tulee pilotoida huolellisesti aina ennen seuraavan osan käyttöönottoa. Pilotointiryhmältä saatuja käytännön kokemuksia ehdittää näin viemään ohjelman pääkäyttäjien sekä ohjelman tuottajan tiedoksi ja ohjelman käytettävyyttä voidaan parantaa ennen laajempaa käyttöönottoa. Uusi ohjelma ratkaisee osittain tietojen salassapitovelvollisuuden paremmin kuin aikaisemmat järjestelmät. Rekrytoiville esimiehille voisi esimerkiksi järjestelmäkoulutuksen yhteydessä kertoa lain tuomat velvoitteet prosessissa. Lisäksi jokaisen työntekijän tulisi allekirjoittaa sitoumus, jossa korostetaan vaitiolovelvollisuutta ja asiakirjojen sekä ohjelmien huolellista käyttöä henkilö- ja palkkatietoja koskevissa tietojärjestelmäohjelmissa. Liitteenä 5 on tekemäni luonnos käyttöön otettavaksi TAMKissa hr- ja palkkaraportointi järjestelmien käyttöönoton yhteydessä.

Tutkimuksessa saatujen tuloksien mukaan prosessien tehostaminen ei tule kuitenkaan onnistumaan vain uusilla järjestelmähankinnoilla, koska tehostamisen tarkoituksena on tehdä vanhoihin toimintatapoihin muutos parempaan. Jos taas prosessia lähdetään tehostamaan ICT-asiantuntijoiden kanssa kuulematta kehittämiskohteena olevan alan asiantuntijoita, päädytään siihen, että saadaan järjestelmä, joka jotenkin pystyy tukemaan vanhoja toimintatapoja. Lisäksi voi käydä niin, että toimintatavat muokkautuvat ohjelman mukaan eikä ohjelma toimintatapojen mukaisesti.

Rekrytoinnin tulisi perustua aina huolelliseen tarpeen arviointiin. Henkilöstösuunnitelma ja henkilöstötilinpäätös auttaisivat ennakoimaan ja suunnittelemaan tulevaa henkilöstön tarvetta. Kehittämiskohteista suurimpina voidaankin mainita nämä kaksi kokonaisuutta, jotka tällä hetkellä kokonaan puuttuvat.

Kun nyt on saatu rekrytointiprosessi kattavasti kuvattua ja kehittämiskohteet esille, voidaan jatkossa prosessin toimivuutta mitata paremmin. Jatkotutkimuksena olisi tarpeellista kerätä hakijoiden kokemuksia prosessin toimivuudesta heidän näkökulmastaan; ilmoituksesta, hr-järjestelmästä (jossa hakemus täytettiin), informaatiosta prosessin kulun aikana, haastattelujen ja mahdollisten näyteluentojen järjestämisestä ja sujuvuudesta sekä valinnasta tiedottamisesta.

Prosessina rekrytointi on haastava ja aikaa vievä, mutta erittäin mielenkiintoinen ja tärkeä koko organisaatiolle. Prosessin kuvaaminen ja kehittämiskohteiden esille nostaminen yhteistyössä haastatteluihin osallistujien ja henkilöstöpalvelujen henkilöstön kanssa on ollut erittäin kiinnostavaa ja palkitsevaa.

LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fiilin, P. 2008. Rekrytointi menee verkkoon. Helsinki: Fakta 3

Hakala, J. T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Haukijärvi, I. 2010. HRM:n tehostaminen hr-järjestelmän avulla. YAMK-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.4.2012.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011060110603>

Heinilä, R. 2012. Sosiaalinen media apuna rekrytoinnissa. Viitattu 24.4.2012.
<http://www.smarp.fi/?p=845>

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Henkilötietolaki. Viitattu 1.3.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>,

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita: Tampere, TammerPaino Oy.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita: Keuruu, Otavan kirjapaino Oy.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasnmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

JUHTA- julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan ohje, 2002. Päivitetty 2008. Valtiovarainministeriön julkaisu. Viitattu 15.2.2012
http://www.vm.fi/vm/fi/16_ict_toiminta/07_yhteistyöelimet/01_juhta/index.jsp.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY Pro, 6. painos, 2001

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki:Infor 2010.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY
- Koivisto, K. 2004. Valitse oikein. Helsinki: Yrityskirjat
- Koskinen, S. & Nieminen, K. & Valkonen, M. 2008. Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. Helsinki: WSOYPro.
- Koskinen & Alapuranen & Arola & Heino & Lehtonen & Ullakonoja. Virta. 2008 Työkyvytön? Terveydentilatietojen käsittelystä työelämässä. Helsinki: Edita
- Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. 7. painos. Helsinki: Laatu keskus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Viitattu 2.2.2012.
<http://www.finlex.fi/laki/ajantasa/198600609>
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Viitattu 2.2.2012.
<http://www.finlex.fi/laki/ajantasa/20040759>
- Lehtinen, J. 2008. Internet on duunarinkin työnhakukanava. Taloussanomat 29.4.2008. Viitattu 15.2.2012.
<http://www.digitoday.fi>
- Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi ja valitse – Onnistunut rekrytointi. Kirjapainoyksikkö Juva 1999: WSOY
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: SanomaPro Oy
- Meretoja, R. & Koponen, L. 2008. Vetovoimainen sairaala. Hoitotyön vuosikirja 2008, vetovoimainen terveydenhuolto. Suomen sairaanhoitajaliitto 2008.
- Miettinen, M. 2005. Terveydenhuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Helsinki: WSOY
- Nyyssölä, M. 2001. Yksityisyyden suoja työsuhteessa. 5.painos. Helsinki: WSOYPro 2001.
- Opteamin www-sivut, 2012. Viitattu 6.5.2012.
<http://www.opteam.fi/tyonantajalle/kansainvalinen-rekrytointi>

Paunonen, T. & Perko, U. & Mäntyniemi, S. 2006. Strategialähtöinen osaamisen rekrytointi. Teoksessa Inhimillisen voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Helsinki: sairaanhoitajaliitto ry.

Porter, M. E. 1985. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Englanninkielisestä alkuteoksesta Competitive Advantage –Creating and Sustaining Superior Performance. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy 1991.

Raatikainen, A. 2002. Yksityisyyden suoja työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rajakallio, M. 2010. SoMen hyödyntäminen rekrytoinnissa. Viitattu 28.4.2012.
<http://www.slideshare.net/mariarajakallio/sosiaalinen-mediarekrytoinnissa>

Raunio, P. 2010 (b.). Kuntatyö 2010, Rekrytointiopas kunta-alalle. Viitattu 5.2.2012.
<http://www.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut>.

Räisänen, H. 2011. Rekrytoinnin mustan laatikon avaaminen: rekrytoinnin syyt, rekrytointiongelmien ja hakukanavat Suomessa v. 2010. TEM-analyysijä 38/2011, 2011. Viitattu 20.2.2012. http://www.tem.fi/files/31675/Rekrytoinnin_musta_laatikko.pdf ..

Salminen, A. 2006. Rekrytointi osana terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamista. Yhteiskunnallisen tiedekunnan pro gradu tutkielma. Kuopion yliopisto, Kuopio.

Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti. Helsinki: Innotiimi Oy.

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

Sympa www-sivut. Viitattu 6.4.2012
<http://www.sympa.fi>

Tampereen ammattikorkeakoulun henkilöstöstrategia. 2010. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Tampereen ammattikorkeakoulun vuosikatsaus 2011. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Tampereen ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 13.2.2012.
<http://www.tamk.fi>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finnlex. Viitattu 2.2.2012
<http://www.finlex.fi/laki/ajantasa/20010055>.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352. Viitattu 13.2.2012.
<http://www.finlex.fi/laki/ajantasa/20030352>

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

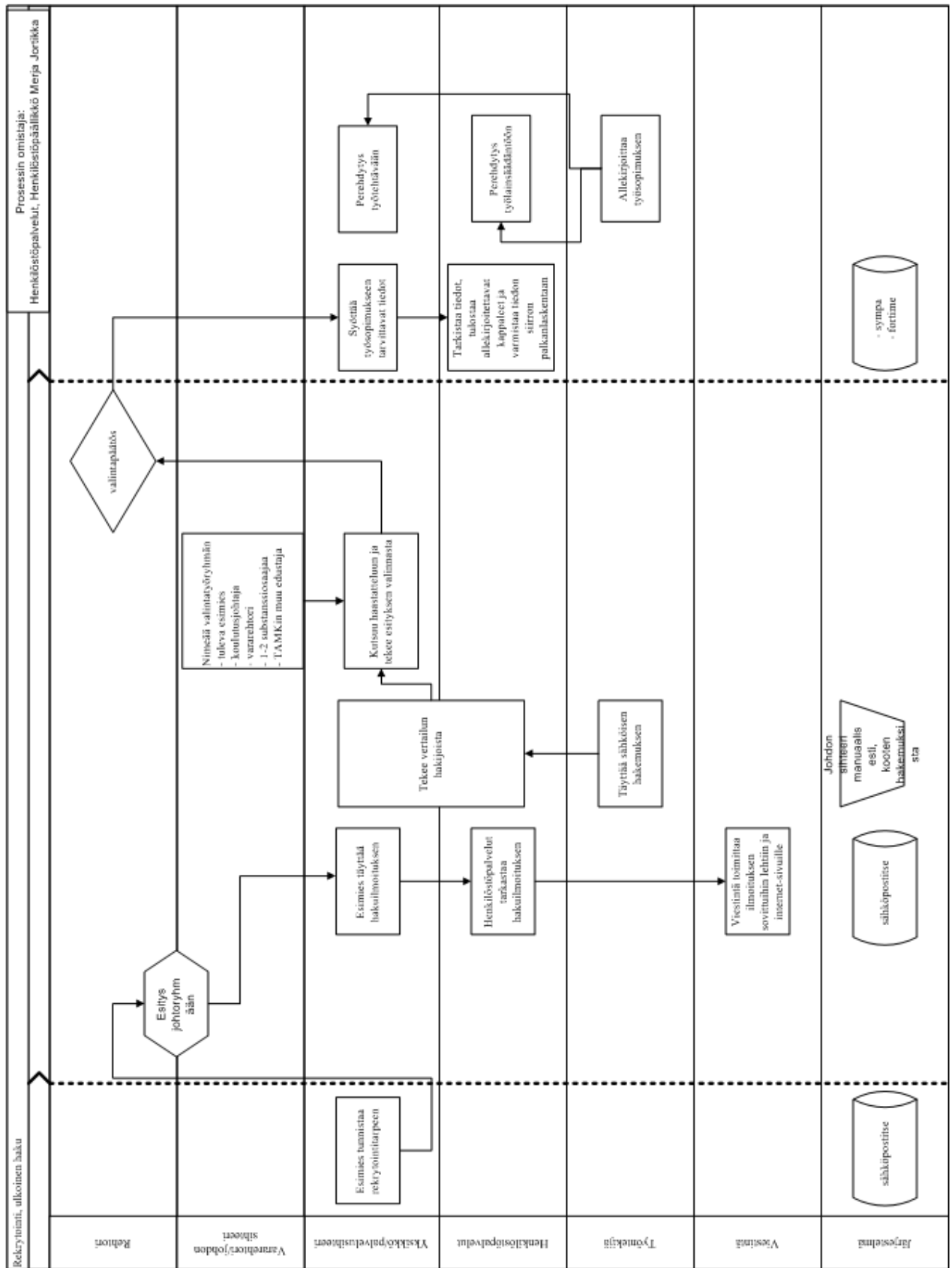
Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen, 4.painos. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta, 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 6. painos. Helsinki: Edita

Wennberg, M. 2010. Luentomateriaali, saatavissa
<http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/FF57F6D5-F993-44D6-8D08-95201D5AA51A/0/Wennberg110506.pdf>, viitattu 15.2.2012

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21. Viitattu 13.3.2012.
<http://www.finlex.fi/laki/ajantasa/20040021>

LIITE 1



LIITE 3

Kirjallinen kuvaus rekryointiprosessin vaiheesta 2, kun kyseessä on ulkoinen opettajarekryointi.

1. Koulutusjohtaja ilmoittaa valintatyöryhmän jäsenten nimet sähköpostitse johdon sihteerille, joka on yhteydessä koulutusjohtajaan sopiakseen järjestettävien haastattelujen ja näyteluentojen aikataulut.

Valintatyöryhmän kokoonpano:

- henkilön tuleva esimies
- yksikön koulutusjohtaja
- tutkintoon johtavasta koulutuksesta vastaava vararehtori
- 1 - 2 substanssiosaajaa koulutusyksiköstä
- TAMKin muun tehtäväalueen edustaja, esim. TKI, täydennyskoulutus, kehitysyksikkö

2. Koulutuspäällikkö valmistelee esikarsinnan TAMKin hr-järjestelmällä.
3. Valintatyöryhmä päättää haastatteluun kutsuttavat. Haastatteluun valinnassa on korostettava hakijan TKI-näkemyistä ja kokemusta. Valintatyöryhmä päättää myös näyteluenton aiheen. Vararehtori ei osallistu kokoukseen.
4. Yksikön palvelusihteeri varaa tilat haastatteluja ja näyteluentoja varten
 - näyteluento on ensin ja samassa tilassa jatketaan haastattelulla
 - yleisö voi seurata vain näyteluento-osuutta
 - näyteluentoa varten tilassa oltava piirtoheitin, tietokone ja datatykki
5. Koulutuspäällikkö sopii haastattelun ajankohdan kutsuttavan kanssa puhelimitse. Haastatteluun kutsutaan pääsääntöisesti 3 - 4 hakijaa.
6. Yksikön palvelusihteeri lähettää vahvistuksen haastattelukutsusta kutsutulle sähköpostitse TAMKin kutsukirjeenä, joka lähetetään viestin liitetiedostona. Kutsukirje täydennetään ensin oikeilla tiedoilla. Tärkeää on yhdyshenkilön saavutettavuus ja yhteystiedot: palvelusihteeri tai koulutuspäällikkö?

7. Koulutuspäällikkö kutsuu henkilöstöä kuulemaan näyteluentoja. Kutsuteksti lähetetään Viestintäpalveluille: viestinta@tamk.fi. Näyteluennon pitäjän nimeä ei ilmaista intratiedotteessa.
8. Haastattelukierroksen jälkeen valintatyöryhmä päättää valinnasta. Vararehtori ei osallistu kokoukseen.
9. Koulutusjohtaja lähettää esitykset valinnoiksi vararehtorille sovittuna ajankohtana.
10. Koulutuspäällikkö ilmoittaa henkilökohtaisesti päätöksestä valitulle sekä jokaiselle haastatellulle.
11. Henkilöstöpalvelut lähettää yhteissähköpostin hr-järjestelmän kautta niille hakijoille joita ei ole kutsuttu haastatteluihin.
12. Johdon sihteeri valmistelee rehtorin päätökset toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin. Jakelu päätöksestä: asianomainen, esimies, henkilöstöpalvelut, Halmeenpää, kulunvalvonta
13. Henkilöstöpalvelut valmistelee työsopimukset palvelusihteereiltä ja lähiesimiehiltä saatujen tietojen perusteella.



Menestyneisen
avainet
TAMKista

Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) on monialainen työelämän korkeakoulu, jonka opetus ja sitä tukeva TKI-toiminta painottuvat tekniikkaan, hyvinvointipalveluihin ja liiketalouteen. TAMK tarjoaa käytännönläheistä tutkinto- ja täydennyskoulutusta yli 10 000 opiskelijalle seitsemällä koulutusalueella. Henkilökuntaa on noin 800.

Tampereen ammattikorkeakoulussa on haettavana useita mielenkiintoisia ja haastavia opetusalan tehtäviä.

LEHTORI bioanalytiikka, histologia ja sytologia

LEHTORI bioanalytiikka, kliininen fysiologia ja neurofysiologia

LEHTORI kemia ja bioteknologia

LEHTORI kone- ja tuotantotekniikka

LEHTORI lentokonetekniikka

PROJEKTI-INSINÖÖRI

kone- ja tuotantotekniikka

LABORATORIOINSINÖÖRI

sähkötekniikka

LEHTORI auto- ja kuljetustekniikka

LEHTORI tai Päätoiminen tuntiopettaja
talonrakennustekniikka

LEHTORI LVI-talotekniikka

LEHTORI sähköinen talotekniikka

LEHTORI terveydenhoitotyö

YLIOPETTAJA

viulunsoitto

LEHTORI kuoronjohto

KIINTEISTÖNHOITAJA

Katso kaikki avoinna olevat tehtävät ja tehtäväkuvaukset TAMKin nettisivuilta

www.tamk.fi/avoimettyopaikat

Hakemus tehdään sähköisellä lomakkeella.

Hakuaika päättyy 26.3.2012.

LIITE 5

**TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN HENKILÖSTÖN
VAITIOLOVELVOLLISUUS**

Tampereen ammattikorkeakoulun palkkatieto-, palkkaraportointi-, tai hr-järjestelmän käyttöoikeudet annetaan vain tämän sitoumuksen allekirjoittaneille.

Tampereen ammattikorkeakoulun henkilöstön työsuhteen tiedot kuten palkkatiedot ja poissaolotiedot ovat salassa pidettäviä ja jokaisella TAMKissa työskentelevällä on niitä koskeva vaitiolovelvollisuus. Vaitiolovelvollisuus koskee kaikkia henkilöstön työsuhtetietoja riippumatta siitä, miten tai mihin ne on tallennettu tai millä tavalla tieto on saatu (kirjallisesti, suullisesti tai havainnoimalla).

Salassa pidettävien tietojen selville ottaminen muita kuin työtehtäviä varten on tietojen käyttötarkoituksen vastaisena ehdottomasti kielletty. Lisäksi tietojen oikeudettomasta käytöstä voidaan rangaista siten, kuin siitä on erikseen säädetty.

Sitoumus

Sitoudun noudattamaan seuraavia tietosuojan ja -turvaan liittyviä periaatteita ja erityistä huolellisuutta käsitellessäni Tampereen ammattikorkeakoulun henkilöstön tietoja:

- Minua koskee salassapito- ja vaitiolovelvollisuus työsuhteeni aikana ja sen jälkeen.
- Minulla ei ole oikeutta lukea tai muuten käyttää muita kuin työtehtävieni edellyttämiä tietoja. Minä en saa esimerkiksi lukea tai käyttää tietoja, mikäli työtehtäväni eivät sitä sillä hetkellä edellytä.
- Käytän palkkatieto-, palkkaraportointi- tai hr-järjestelmää vain omalla käyttäjätunnuksellani.
- Vastuukäyttäjätehtäviä hoitaessani käytän vain sitä varten tehtyä käyttäjätunnusta ja/tai niiden mukaisia oikeuksia.
- Olen tietoinen, että tietojärjestelmissä käyntini ja siellä tehdyt tapahtumat kirjautuvat lokitiedostoihin ja niitä valvotaan.
- Vaihdan käyttäjätunnusten salasana heti ne saatuani ja myöhemmin tarvittaessa enkä anna salasanaani muiden tietoon.
- Kirjaudun palkkatietojärjestelmästä ulos välittömästi käytön jälkeen ellei työasema ole valvonnassani.
- En luovuta tietoja eteenpäin ilman säädettyä lupaa.
- En kopioi enkä käytä ohjelmistoja työtehtävieni ulkopuolella.
- Huolehdin käytössäni olevasta kannettavasta tietokoneesta tai muusta päätelaitteesta niin, ettei laite tai siinä olevat tiedot joudu väärin käsiin.

Olen lukenut nämä ohjeet ja minulle on selvitetty niiden sisältöä ja merkitystä.

paikkakunta, päivämäärä ja yksikkö

työntekijän allekirjoitus

selvityksen antajan allekirjoitus