



**REKRYTOINNIN KEHITTÄMINEN
JULKISESSA
SAIRAALAORGANISAATIOSSA**

**Rekrytointiprosessin arviointi
rekrytoijien näkökulmasta**

Anna-Leena Jokinen

Opinnäytetyö
Elokuu 2014
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

JOKINEN, ANNA-LEENA:

Rekrytoinnin kehittäminen julkisessa sairaalaorganisaatiossa
Rekrytointiprosessin arviointi rekrytoijien näkökulmasta

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Elokuu 2014

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää rekrytoijien kokemuksia kohdeorganisaation rekrytointiprosessista ja heidän käsitystään omasta rekrytointiosaamisestaan. Työn tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa rekrytoinnin kehittämiseksi ja laatia kehitysehdotuksia rekrytointiprosessin ja rekrytointiosaamisen parantamiseksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi julkinen sairaalaorganisaatio. Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyössä ei mainita organisaation nimeä, vaan siitä käytetään nimitystä kohdeorganisaatio.

Teoriaosuudessa keskityttiin kuvaamaan rekrytointiprosessin eri vaiheita työnantajan näkökulmasta. Rekrytointiprosessin kuvaamisen lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin työnantajakuva ja rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä. Teoreettisen viitekehyksen aineistona hyödynnettiin rekrytointiin liittyvää kirjallisuutta.

Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi tehtiin kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka toteutettiin helmikuussa 2014. Kysely laadittiin Webropol-ohjelmalla ja se lähetettiin sähköpostitse kohdeorganisaation rekrytoijille. Vastauksia saatiin yhteensä 79 kappaletta. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin vain osa kerätystä aineistosta sen mukaan, mikä eniten palveli opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita. Valittu aineisto käsiteltiin Excel-taulukkolaskentaohjelman avulla. Tulokset havainnollistettiin erilaisin kaavioin.

Rekrytointiprosessin arviointi -kyselytutkimuksen mukaan rekrytoijilla oli hyvin yhteneviä mielipiteitä rekrytointiprosessin sujuvuudesta. Rekrytoijat olivat usein joko täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä esitetyistä väittämistä. Kaiken kaikkiaan rekrytoijista 51 % oli täysin samaa mieltä ja 47 % oli melko samaa mieltä, että he ovat kokeneet useimmiten rekrytointiprosessin onnistuneeksi. Tutkimuksen tulosten perusteella kuitenkin muutamia osa-alueita olisi hyvä kehittää rekrytoinnin sujuvuuden ja laadun parantamiseksi. Rekrytointiosaamisen suhteen rekrytoijat kokivat tarvitsevansa eniten osaamisen kehittämistä rekrytointiin liittyvässä lainsäädännössä ja haastattelutaidoissa.

Rekrytointiprosessin kehittämiseksi ehdotettiin kohdeorganisaation internetissä olevien rekrytointisivujen, sähköisen vertailuyhteenvedon ja valintapäätöksestä ilmoittamisen parantamista. Näiden lisäksi ehdotettiin rekrytointikoulutuksen lisäämistä ja hiljaisen tiedon eteenpäin siirtämistä rekrytoijien osaamisen kehittämiseksi. Kehittämissuhteet laadittiin teorian tiedon ja tutkimusten tulosten perusteella.

Asiasanat: rekrytointi, rekrytointiprosessi, työnantajakuva, lainsäädäntö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business Administration

JOKINEN, ANNA-LEENA:

Developing the Recruitment for a Public Hospital Organisation
Evaluating the Recruitment Process from the Recruiters' Point of View

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 6 pages
August 2014

The purpose of this thesis was to study an organisation's recruitment process from the recruiters' perspective and examine their know-how in recruitment. The target of this thesis was to obtain new information for developing the recruitment process and to create suggestions to improve the process and recruiters' know-how. This thesis was commissioned by a public hospital organisation. At the request of the commissioning organisation, its name has not been mentioned, but is referred to in this thesis as the target organisation.

The theoretical part of the thesis is based on literature on recruitment; it covers the recruitment process from the perspective of recruiters. In addition, employer image and legislation on recruitment are examined.

The research part of this thesis was carried out as a quantitative study in February 2014. To collect the data, a questionnaire was devised using the Webropol program, and it was sent to recruiters in the target organisation via email. In total, 79 responses were received. In this thesis only the data which help the most to develop the organisation's recruitment process and recruiters' know-how were analysed. The data were analysed using Microsoft Excel, where the data were presented in various charts.

The findings indicate that recruiters' opinions about fluency in the recruitment process were internally consistent. The recruiters often either agreed or strongly agreed with the statements presented. All in all, 51 % of the recruiters strongly agreed and 47 % agreed that the recruitment process is generally successful. Nevertheless, based on the results of the study there were things which would be good to develop to improve the process. As for recruiters' know-how, recruiters felt that they need education in legislation and interviewing skills.

As for developing the recruitment process, there were suggestions to improve the organisation's website, electronic tools and publicising the results of selection procedures. Furthermore, there were suggestions for developing recruiters' know-how by further training and sharing tacit knowledge. The development proposals were based on the results of the questionnaire and the theoretical part of this thesis.

Key words: recruitment, recruitment process, employer image, legislation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	REKRYTOINTI	6
3	TYÖNANTAJAKUVA.....	8
4	REKRYTOINTIIN LIITTYVÄ LAINSÄÄDÄNTÖ.....	10
5	REKRYTOINTIPROSESSI.....	14
5.1	Rekryointitarpeen arviointi.....	14
5.2	Tehtäväkuvauksen laadinta ja valintakriteereiden määrittely.....	15
5.3	Sisäinen ja ulkoinen rekryointi	16
5.3.1	Sisäinen rekryointi	16
5.3.2	Ulkoinen rekryointi.....	17
5.4	Työpaikkailmoituksen laatiminen ja rekryointikanavan valinta.....	18
5.5	Työhakemusten käsittely	19
5.6	Työhaastattelut.....	20
5.7	Henkilöarviointi	21
5.8	Valintapäätös	22
6	TUTKIMUS	24
6.1	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä tutkimusmenetelmä.....	24
6.2	Kyselylomake	25
6.3	Tutkimuksen toteutus.....	26
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	26
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
7.1	Taustatiedot.....	28
7.2	Sairaalaorganisaation internetissä olevat rekryointisivut	29
7.3	Rekryointiin liittyvä lainsäädäntö ja rekryointitarpeen määrittely.....	31
7.4	Hakuilmoituksen laatiminen ja ilmoituskanavan valinta.....	32
7.5	Hakemusten käsittely ja haastateltavien valinta	33
7.6	Työhaastattelu	35
7.7	Työnhakijoiden vertailu ja tehtävään valinta.....	37
7.8	Rekryointiosaaminen	39
7.9	Onnistumiset ja ongelmat rekryoinnissa.....	40
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	42
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET	47
	Liite 1. Saatekirje	47
	Liite 2. Kyselylomake	48

1 JOHDANTO

Yksi merkittävistä organisaation menestykseen vaikuttavista tekijöistä on rekrytointi, jonka suunnitteluun ja toteutukseen kannattaa paneutua huolellisesti. Onnistuneilla rekrytoinneilla varmistetaan organisaation kilpailukyvyn säilyminen niin nykyhetkessä kuin tulevaisuudessa. Lisäksi hyvin suunniteltujen ja toteutettujen rekrytointien myötä voidaan ennen kaikkea vähentää epäonnistuneita rekrytointeja, jotka ovat harmillisia niin työnantajan kuin työnhakijan kannalta. (Österberg 2009, 79.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää rekrytoijien kokemuksia kohdeorganisaation rekrytointiprosessista ja heidän käsitystään omasta rekrytointiosaamisestaan. Työn tavoitteena on tuottaa uutta tietoa rekrytoinnin kehittämiseksi ja laatia kehitysehdotuksia rekrytointiprosessin ja rekrytointiosaamisen parantamiseksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii julkinen sairaalaorganisaatio. Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyössä ei mainita organisaation nimeä, vaan siitä käytetään nimitystä kohdeorganisaatio.

Kohdeorganisaatiossa on aiemmin tutkittu organisaation rekrytointiprosessia työhaastatteluihin osallistuneiden työnhakijoiden näkökulmasta. Kyseinen tutkimus toteutettiin 1.9.2012-14.6.2013. Rekrytointiprosessia ei ole kuitenkaan aiemmin tutkittu rekrytoijien näkökulmasta koko organisaation laajuisesti. Siksi rekrytoijille suunnatun kyselytutkimuksen toteuttaminen oli ajankohtainen ja tärkeä asia kohdeorganisaation rekrytoinnin kehittämisen kannalta. Kun sekä rekrytoijien että työnhakijoiden näkökulmia on tutkittu, voidaan rekrytoinnin tila kartoittaa kokonaisuudessaan kohdeorganisaatiossa.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään rekrytointiprosessin eri vaiheisiin työnantajan näkökulmasta. Rekrytointiprosessin kuvaamisen lisäksi teoriaosuudessa käsitellään työnantajakuvaa ja rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä. Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi rekrytointiprosessin arviointi -kyselytutkimuksen toteutus ja sen keskeisimmät tulokset. Lopuksi esitetään kehitysehdotuksia rekrytointiprosessin ja rekrytointiosaamisen parantamiseksi.

2 REKRYTOINTI

Rekrytointi on ranskankielinen termi, joka tulee verbistä recruter. Termi on aikoinaan vakiintunut suomen kieleen ruotsin kielen sanasta rekryt, joka tarkoittaa alokasta eli palvelukseen otettavaa. Sittenkin rekrytointi-sanaa on käytetty henkilöstöhankinnan yhteydessä. (Koivisto 2004, 23.)

Rekrytoinnilla eli henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio rekrytoi palvelukseensa sen liiketoiminnan edellyttämää työvoimaa. Henkilöstöhankinta voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytoinnissa avoimeen työtehtävään valitaan jo organisaation palveluksessa oleva työntekijä organisaation sisältä, kun taas ulkoisessa rekrytoinnissa avoimeen työtehtävään rekrytoidaan organisaation ulkopuolinen henkilö. (Kauhanen 2012, henkilöstöhankinta.)

Henkilöstöhankinta pohjautuu yleensä organisaation vuosittaiseen henkilöstösuunnitelmaan, jossa määritellään, minkälaista osaamista ja kuinka paljon työntekijöitä tarvitaan kokonaisuudessaan. Henkilöstösuunnitelmasta huolimatta saattaa ilmaantua lisää henkilöstön hankintatarpeita, jolloin tilannetta on arvioitava uudelleen ja tehtävä tarvittavat toimenpiteet hankintatarpeen tyydyttämiseksi. Yllättävät henkilöstön hankintatarpeet voivat johtua esimerkiksi työntekijän irtisanoutumisesta, opintovapaasta tai vanhempainlomasta. (Kauhanen 2012, henkilöstöhankinta.)

Henkilöstöhankintaa edeltää aina rekrytointiprosessi, joka tavallisimmin koostuu rekrytointitarpeen arvioinnista, tehtäväkuvan ja valintakriteereiden määrittelystä, työpaikkailmoituksen laatimisesta ja rekrytointikanavan valinnasta, hakijoiden vertailusta, valintamenetelmistä, valinnasta ja rekrytointiprosessin arvioinnista. Onnistunut rekrytointiprosessi edellyttää pitkäjänteisyyttä ja rekrytointiprosessin eri vaiheiden huolellista sekä suunnitelmallista toteutusta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119, 127-128.)

Rekrytointiprosessin toteutukseen osallistuvat tavallisesti esimies ja organisaation henkilöstöosasto sekä tarvittaessa myös ulkopuolinen asiantuntija. Esimiehellä on keskeisin tehtävä rekrytointiprosessin onnistumisessa, koska esimies vastaa rekrytointiprosessin toteutuksesta, lopputuloksesta ja uuden työntekijän perehdyttämisestä. Henkilöstöosasto on rekrytoinnin asiantuntija, jonka tehtävänä on puolestaan tukea esimiestä rekrytointi-

prosessin aikana. Lisäksi rekrytoinnissa voidaan hyödyntää ulkopuolisen asiantuntijan palveluita esimerkiksi henkilöarviointeja tehtäessä. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 18.)

3 TYÖNANTAJAKUVA

Työnantajakuvalla tarkoitetaan mielikuvaa, joka organisaatiolla on työmarkkinoilla ja sen työntekijöiden keskuudessa (Kauhanen 2012, työnantajakuva). Työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat organisaation markkinointiviestintä, asiakkaiden kokemukset ja uutisointi mediassa. Näiden lisäksi organisaation rekrytointipolitiikka ja henkilöstön kohtelu vaikuttavat työnantajakuvaan. (Viitala 2013, 102.)

Hyvällä työnantajakuvalla on suuri merkitys rekrytoinnin onnistumisessa. Hyvä työnantajakuva edistää organisaation rekrytointia, ja sen avulla pystytään paremmin houkuttelemaan osaajia organisaation palvelukseen. Lisäksi organisaation hyvä maine vaikuttaa positiivisesti myös organisaation nykyisten työntekijöiden sitoutumiseen. (Helsilä 2013, 126.)

Hyvän työnantajakuvan merkitys korostuu erityisesti tilanteessa, jossa työvoiman saataavuus on heikentynyt. Sosiaali- ja terveysala on kärsinyt jo jonkin aikaa työvoimapulasta, jonka on arvioitu edelleen pahenevan tulevaisuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan sosiaali- ja terveysalalla tulee olemaan 20 000-59 000 työntekijän vaje vuonna 2025. Työvoimapula johtuu pääasiassa väestön ikääntymisestä ja suurten ikäluokkien siirtymisestä eläkkeelle. (Sosiaali- ja terveysalan... 2012)

Työvoimapula lisää työnantajien välistä kilpailua hyvistä työntekijöistä. Sen vuoksi organisaatioiden tulee entistä enemmän panostaa organisaation näkyvyyden ja työnantajakuvan kehittämiseen. Tämän lisäksi organisaatioiden olisi hyvä tarkastella rekrytointiprosessiaan ja laatia kehittämistoimenpiteitä prosessin sujuvuuden ja laadun parantamiseksi. Myös rekrytoijien rekrytointiosaaminen tulee korostumaan entistä enemmän tulevaisuuden rekrytoinneissa. (Surakka 2009, 46.)

Työnantajakuvan kehittämiseksi Viitala (2013, 103) ehdottaa organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämistä. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan muun muassa henkilöstöhankintaa ja organisaation työntekijöiden osaamisen kehittämistä, motivointia sekä palkitsemista (Kauhanen 2012, henkilöstöjohtamisen tavoitteet). Myös oppilaitosyhteistyö on Viitalan (2013, 103) mukaan hyvä keino kehittää

organisaation työntajakuva ja lisätä organisaation tunnettuutta tulevien osaajien keskuudessa.

4 REKRYTOINTIIN LIITTYVÄ LAINSÄÄDÄNTÖ

Rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon sitä ohjaava lainsäädäntö. Työsopimuslaissa, henkilötietolaissa, laissa yksityisyyden suojasta työelämässä, laissa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta ja yhdenvertaisuuslaissa on säädöksiä, jotka on hyvä tuntea ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä.

Kun työnantaja tarvitsee uuden työntekijän, työnantajan on työsopimuslain perusteella ensin selvitettävä, onko hän velvollinen tarjoamaan työtä työsuhteessa oleville osa-aikaisille työntekijöille, lomautetuille työntekijöille tai taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanotuille työntekijöille. Työnantaja on velvollinen tarjoamaan työtä seuraavassa järjestyksessä: lomautetut työntekijät, osa-aikaiset työntekijät ja viimeisenä irtisanotut työntekijät. (Österberg 2009, 87.)

Lisätyön tarjoaminen osa-aikaiselle työntekijälle edellyttää, että työntekijä on ammattitaitonsa puolesta pätevä avoimna olevan tehtävän. Jos tehtävän suorittaminen edellyttää koulutusta, jonka työnantaja voi kohtuudella järjestää, on työnantaja velvollinen järjestämään koulutuksen työntekijälle. (Työsopimuslaki 2001, 2: 5 §.) Lomautetulle työntekijälle työnantajan on ensisijaisesti tarjottava mahdollisimman samanlaista työtä kuin työntekijän työsopimuksessa on määritelty. Työnantajan velvollisuus tarjota työtä lomautetulle työntekijälle on voimassa koko lomautuksen ajan. (Österberg 2009, 87.)

Työnantaja on velvollinen tarjoamaan taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanotulle työntekijälle työtä yhdeksän kuukauden ajan työsuhteen päättymisestä, mikäli yrityksessä ilmaantuu avoimia työpaikkoja. Työnantajan takaisinottovelvollisuuden edellytyksenä on se, että työntekijä on ilmoittautunut työnhakijaksi työ- ja elinkeinotoimistoon ja, että työnantajalla on tarjota vähintäänkin samanlaisia työtehtäviä irtisanotulle työntekijälle. (Työsopimuslaki 2001, 6: 6 §.)

Työnantajan tulee edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa työelämässä. Työhönotossa säädökset koskevat työpaikkailmoittelua, uuden työntekijän valintaa ja palkkausta. Avoimna olevaa työtehtävää ei saa ilmoittaa vain joko naisten tai miesten haettavaksi, vaan työpaikkailmoituksen on oltava luonteeltaan sukupuolineutraali. Toiseen sukupuoleen kohdistuva ilmoittelu on perusteltua vain, jos työn laatu edellyttää sitä eri-

tyisen painavasta ja hyväksyttävästä syystä, tai jos kyseessä on tasa-arvosuunnitelman toteuttaminen sukupuolijakauman tasoittamiseksi. (TyösyRJintä 2009, 3 §.)

Työhönotossa työnantajan valintapäätökseen ei saa vaikuttaa hakijan sukupuoli. Työnantaja syyllistyy syrjimiseen, jos hän valitsee vähemmän ansioituneemman henkilön ansioituneemman toista sukupuolta olevan henkilön sijasta. Työnantaja ei saa myöskään syrjiä hakijaa sukupuoleen perustuvien syiden kuten raskauden tai synnytyksen perusteella. Lisäksi työnantajan tulee soveltaa samoja palkkaehtoja ja työsuhte-etuja samaa työtä tekeville ja yhtä päteville eri sukupuolta oleville henkilöille. (Tasa-arvolaki 1986, 8 §.)

Yhdenvertaisuuslain perusteella työnantaja ei saa myöskään asettaa työnhakijaa eriarvoiseen asemaan henkilöön liittyvien tietojen kuten esimerkiksi iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, uskonnon, mielipiteen tai vakaumuksen perusteella. (Yhdenvertaisuuslaki 2004, 2 § ja 6 §.)

Rekrytointiprosessin aikana työnantaja kerää ja tallentaa tietoa työnhakijoista. Henkilötietolaissa ja laissa yksityisyyden suojasta työelämässä on säädöksiä henkilötietojen käsittelystä. Kyseisten lakien tarkoituksena on muun muassa toteuttaa henkilön yksityiselämän suojaa. (Henkilötietolaki 1999, 1 § ja Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 1 §.)

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä on säädös henkilötietojen käsittelyyn liittyvästä tarpeellisuusvaatimuksesta. Sen mukaan työnantaja saa kerätä työnhakijasta vain sellaisia henkilötietoja, jotka ovat tarpeellista haettavan tehtävän hoitamisen kannalta. Työnantajan on ensisijaisesti kerättävä työnhakijaa koskevat henkilötiedot häneltä itseltään. Vain työnhakijan suostumuksesta tietoja voidaan kerätä ulkopuoliselta taholta, jolloin työnantajan on mahdollista esimerkiksi haastatella työnhakijan nimeämiä suositteijoita. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 2: 3 § ja 4 §.)

Henkilötietolain perusteella työnantaja ei saa käsitellä työnhakijaan liittyviä arkaluontoisia tietoja. Arkaluontoisina henkilötietoina pidetään muun muassa työnhakijan rotuun tai etniseen alkuperään, rikostaustaan tai terveydentilaan liittyviä tietoja. (Henkilötietolaki 1999, 3: 11 §.) Henkilötietolaki tulee sovellettavaksi silloin, kun arkaluontoisesta

henkilötiedosta on merkintä jollakin alustalla, josta työnhakija voidaan tunnistaa (Nyyssölä 2009, arkaluonteisten tietojen käsittelykielto).

Henkilötietolakia ei kuitenkaan voida soveltaa suullisesti käydyssä keskustelussa, jos työnhakijaan liittyviä arkaluonteisia tietoja ei kirjata millekään alustalle. Arkaluonteisten asioiden käsittely esimerkiksi työhaastattelussa ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista. Työhaastattelussa saa keskustella vain työn suorittamiseen liittyvistä aihealueista. Jos haastateltava kertoo oma-aloitteisesti arkaluonteisista asioistaan, työnantaja ei saa tehdä työnhakijaa koskevia päätöksiä esiin tulleiden arkaluonteisten tietojen perusteella. (Nyyssölä 2009, arkaluonteisten tietojen käsittelykielto.)

Lain yksityisyyden suojasta työelämässä mukaan työnantaja voi tehdä henkilö- ja soveltuvuusarviointitestejä, jos ne ovat tarpeellisia työnhakijan soveltuvuuden arvioinnissa. Työnantajan on varmistettava testeissä käytettävien testausmenetelmien luotettavuus, testaajien pätevyys ja testeistä saatujen tulosten virheettömyys. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 4: 13 §.) Testien tekemiseen tarvitaan aina työnhakijan suostumus. Työnantajalla ei ole kuitenkaan velvollisuutta valita henkilö- ja soveltuvuusarviointitesteistä kieltäytynyttä työnhakijaa. (Äimälä, Nyyssölä & Åström 2014, henkilö- ja soveltuvuusarviointitestit.)

Työhönotossa voidaan käyttää myös huumetestejä, jos työ edellyttää esimerkiksi tarkkuutta ja hyvää reagoitukykyä. Lisäksi työn on oltava luonteeltaan sellaista, jossa työskentely huumeiden vaikutuksen alaisena tai huumeista riippuvaisena vaarantaisi henkilön omaa ja muiden henkeä ja terveyttä tai uhkaisi muita tärkeitä tekijöitä. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 3: 7 §.) Huumetestien tekemisen edellytyksenä on myös se, että työnantajalla on kirjallinen päihdeohjelma. Työnantaja voi pyytää todistusta huumetestistä vain tehtävään valitulta henkilöltä. Tällöin valinta on ehdollinen kunnes testin tulokset tulevat. Jos työnhakija ei suostu huumetesteihin, työnantajalla ei ole velvollisuutta valita huumetesteistä kieltäytynyttä työnhakijaa. (Äimälä ym. 2014, huumetestit.)

Joissakin tapauksissa työnantajan on tarpeellista selvittää myös valitun henkilön terveydentilaa työhön soveltuvuuden varmistamiseksi. Laissa ei ole määräyksiä terveydentilan arvioinnista lukuun ottamatta nuoria työntekijöitä. Joissakin työehtosopimuksissa voi kuitenkin olla säädöksiä työhöntulotarkastuksista. Työhöntulotarkastuksen suorittaa

työterveyshuolto, joka arvioi uuden työntekijän soveltuvuutta työhön työntekijän terveyden puolesta. (Österberg 2009, 96.)

5 REKRYTOINTIPROSESSI

Tässä osiossa käsitellään rekrytointiprosessin eri vaiheet työntajan näkökulmasta yleisellä tasolla. Prosessi on kuvattu rekrytointitarpeen arvioinnista aina työsopimuksen solmimiseen ja rekrytointiprosessin arviointiin asti. Rekrytointiprosessin kuvaus on jaettu eri väliotsikoihin prosessin eri vaiheiden perusteella.

5.1 Rekrytointitarpeen arviointi

Rekrytointiprosessi käynnistyy yleensä rekrytointitarpeen tunnistamisesta. Tarve voi syntyä esimerkiksi poislähteneen henkilön tai organisaation toimintaan liittyvien muutosten vuoksi. (Honkaniemi ym. 2007, 17.) Ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä esimiehen on hyvä arvioida rekrytointitarvetta huolellisesti ja pohtia myös eri vaihtoehtoja lisääntyneen työtarpeen tyydyttämiseksi. Lisääntynyt työvoiman tarve voi olla mahdollista poistaa esimerkiksi jakamalla poislähteneen työntekijän työt nykyisen henkilöstön kesken tai kehittämällä tehokkaampia työmenetelmiä. (Österberg 2009, 80)

Rekrytointitarpeen analysointivaiheessa esimies arvioi johtamansa yksikön nykytilaa ja tavoitteita suhteessa koko organisaation toimintaan ja sen keskeisiin tavoitteisiin. Esimiehen on hyvä tarkastella muun muassa yksikön toimivuutta, henkilöstöresursseja, osaamista, tehtävänjakoa ja yksikön toimintaympäristöä sekä sen muutoksen asettamia vaatimuksia tulevaisuudessa. Huolellista rekrytointitarpeen analysointivaihetta voidaan pitää myös tärkeänä työkaluna yksikön toiminnan tarkastelussa ja sen toiminnan kehittämisessä. (Honkaniemi ym. 2007, 40.)

Honkaniemen ym. (2007, 17-18) mukaan organisaation muutostilanteissa rekrytointitarvetta analysoidaan usein hyvinkin tarkkaan, kun taas poislähteneen työntekijän tilalle rekrytoidaan helposti uusi henkilö ilman tarkempaa analyysiä todellisesta henkilöhankinnan tarpeesta. Poislähteneen työntekijän tilalle ei ole kuitenkaan järkevää etsiä samanlaista henkilöä, koska uuden henkilön palkkaaminen on aina mahdollisuus saada organisaatioon uutta osaamista, jota ei välttämättä voi saada henkilöstökoulutuksella.

5.2 Tehtävänkuvauksen laadinta ja valintakriteereiden määrittely

Jos rekryointitarpeen analysoinnin perusteella todetaan, että organisaatio tarvitsee uuden työntekijän, esimies voi seuraavaksi laatia tehtävänkuvauksen ja valintakriteerit. Tehtävänkuvauksessa määritellään avoimeen työtehtävään kuuluvat pääasialliset tehtävät, vastuut, tavoitteet ja tehtävässä menestymisen edellyttämät tekijät. Tehtävänkuvauksen laadinta on erittäin keskeinen vaihe rekryointiprosessin onnistumisen kannalta, koska tehtävänkuvauksen perusteella luodaan valintakriteerit, jotka ohjaavat rekryointiprosessin seuraavia vaiheita. Tehtävänkuvauksen tulee siten olla totuudenmukainen, tarkka ja havainnollinen kuvaus, jonka perusteella voidaan määritellä tärkeimmät valintakriteerit. Realistisella ja tarkalla tehtävänkuvauksella vältetään myös työnhakijoiden vääriä odotuksilta ja epäonnistuneilta rekryoinneilta. (Honkaniemi ym. 2007, 40-41.)

Esimies on päävastuussa tehtävänkuvan laadinnassa, koska hän tuntee kyseisen työtehtävän parhaiten. Tarvittaessa esimiehen kannattaa pohtia tehtävänkuvaa yhdessä työyhteisön työntekijöiden tai henkilöstöosaston kanssa, jolloin aiheeseen saadaan monipuolisempaa näkemystä. Jos mahdollista, esimiehen on hyvä myös haastatella avointa työtehtävää hoitanutta työntekijää ja selvittää hänen näkemyksiään kyseisestä tehtävästä. (Honkaniemi ym. 2007, 41, 43.)

Tehtävänkuvauksen jälkeen laaditaan valintakriteerit. Tehtävänkuvauksen perusteella määritellään mitä osaamisia, taitoja ja valmiuksia henkilöllä täytyy olla menestyäkseen työtehtävässä. Valintakriteerit on hyvä määritellä huolellisesti, koska ne ovat keskeisessä osassa rekryointiprosessin eri vaiheissa. Valintakriteerien avulla muun muassa arvioidaan työnhakijoiden sopivuutta työtehtävään ja vertaillaan työnhakijoita keskenään. Tarkkaan määritetyt valintakriteerit helpottavat myös lopullisen valintapäätöksen tekemistä ja sen perustelua työnhakijoille, jotka eivät tulleet valituksi. (Honkaniemi ym. 2007, 43-44.)

Tehtäväkohtaisten vaatimusten lisäksi myös organisaatio ja yksikkö asettavat tulokkaalle omat vaatimuksensa. Organisaatiotason kriteereiden mukaan henkilöllä tulee olla sellaisia ominaisuuksia, jotka soveltuvat organisaation strategiaan, toimintatapoihin, kulttuuriin ja ilmapiiriin. Yksikkötason kriteereissä puolestaan määritellään, minkälaista panosta uudelta työntekijältä edellytetään ja millaisia ominaisuuksia hänellä tulisi olla sopeutuakseen tulevaan työyhteisöön. (Viitala 2013, 99.)

Kaiken kaikkiaan valintakriteereissä voidaan Viitalan (2013, 100) mukaan arvioida ehdokkaan koulutusta, aikaisempaa työkokemusta, kertynyttä osaamista sekä erityisiä taitoja ja kykyjä. Näiden lisäksi arvioinnin kohteena voivat olla ehdokkaan persoonallisuus, asenteet, fyysiset ominaisuudet ja kiinnostuksen kohteet.

5.3 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Tehtäväkuvauksen ja valintakriteereiden määrittelyn jälkeen on päätettävä, etsitäänkö potentiaalisia työntekijöitä organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta vai molemmista. Kummallakin henkilöstön hankintamenetelmällä on sekä hyvät että huonot puolensa. Päätös on hyvä ratkaista aina tapauskohtaisesti ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Helsilä 2013, 129).

5.3.1 Sisäinen rekrytointi

Sisäisessä rekrytoinnissa avoimeen työtehtävään etsitään työntekijää organisaation sisältä. Avoimesta työpaikasta voidaan ilmoittaa intranetissä, sisäisessä lehdessä, ilmoitustaululla tai muussa yhteisessä kanavassa. Sisäisen rekrytoinnin etuina voidaan pitää sen nopeutta ja luotettavuutta, koska työntekijän osaaminen ja muut työn kannalta tärkeät ominaisuudet tiedetään etukäteen. Lisäksi perehdyttämisjakso on normaalia lyhyempi, koska organisaatio on valitulle henkilölle entuudestaan tuttu. Sisäinen hakuprosessi on myös edullisempi vaihtoehto kuin ulkoinen hakuprosessi, koska työpaikkailmoittelulle tai ulkoisille asiantuntijapalveluille ei useimmiten ole tarvetta. (Viitala 2013, 104-105.)

Sisäinen rekrytointi mahdollistaa urakehityksen organisaatiossa, mikä motivoi henkilöstä kehittämään osaamistaan ja oppimaan uusia asioita. Sisäiset urakiertomahdollisuudet lisäävät myös työntekijöiden työmotivaatiota. Kun kouluttautumisesta ja hyvästä työsuorituksesta palkitaan, henkilöstö mielellään kehittää osaamistaan ja pysyy organisaation palveluksessa. Näin saadaan kasvatettua henkilöstön tietopääomaa ja sitoutettua henkilöstö paremmin organisaatioon. (Viitala 2013, 105.)

Ongelmallista on Österbergin (2009, 81) mukaan se, että sisäinen rekrytointi voi aiheuttaa useita peräkkäisiä rekrytointeja organisaation sisällä, mikä saattaa hankaloittaa toi-

den sujuvuutta. Siksi sisäisiä siirtoja ei saisi olla liian monta samanaikaisesti. Sisäinen rekrytointi voi aiheuttaa myös sisäistä kilpailua, joka vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti. Sisäisen rekrytoinnin riskinä on myös se, ettei sisäisesti valitulla henkilöllä ole välttämättä uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi, vaan henkilö ylläpitää vanhoja toimintatapoja.

5.3.2 Ulkoinen rekrytointi

Ulkoisessa rekrytoinnissa avoimeen työtehtävään etsitään työntekijää organisaation ulkopuolelta. Ulkoiseen rekrytointiin päädytään yleensä silloin, kun organisaation sisältä ei löydy sopivaa henkilöä avoimeen työtehtävään tai kun organisaation työvoiman tarve kasvaa. Ulkoista rekrytointia voidaan hyödyntää myös kilpailuedun kehittämisessä tai sen avulla voidaan vahvistaa organisaatiokulttuurin muutosta. (Viitala 2013, 110.)

Ulkoisen rekrytoinnin toteuttamiselle on olemassa erilaisia vaihtoehtoja. Organisaatio voi hoitaa ulkoisen rekrytoinnin kokonaan itse tai se voi hyödyntää erilaisia ulkoisia asiantuntijapalveluita. Organisaatio voi ulkoistaa koko rekrytointiprosessin tai osan siitä rekrytointipalveluja tarjoavan henkilöstöpalveluyrityksen hoidettavaksi. Organisaatio voi käyttää myös suorahakukonsultin palveluita (headhunting) tai se voi hyödyntää työvoimatoimistojen, erilaisten järjestöjen ja oppilaitosten työnvälityspalveluita. Muita henkilöstön hankintakanavia ovat muun muassa lehti-ilmoittelu, TV, internet, rekrytointimessut ja organisaation kotisivut. (Viitala 2013, 111.)

Kauhasen mukaan (2012, henkilöstöhankinta) ulkoisen rekrytoinnin etuna on se, että uuden työntekijän myötä organisaatioon saadaan uudenlaista osaamista ja tuoreita näkemyksiä. Osaamisen rekrytointi organisaation ulkopuolelta voi vähentää henkilöstön koulutuksen tarvetta ja siitä koituvia kustannuksia. Ulkoisen rekrytoinnin etuna on myös se, että ulkoisessa rekrytoinnissa tavoitetaan suurempi joukko potentiaalisia työnhakijoita, jolloin hyvän työntekijän löytäminen on todennäköisempää (Vaahtio 2007, 28).

Ulkoiseen rekrytointiin liittyy myös haittapuolia. Ulkoinen rekrytointi on yleensä kalliimpi ja pitkäkestoisempi prosessi kuin sisäinen rekrytointi. Lisäksi uuden työntekijän perehdyttäminen vie enemmän aikaa. Ulkoisen rekrytoinnin riskinä on se, että valittu henkilö ei välttämättä sopeudu työyhteisöön tai suoriudu työtehtävistään onnistuneesta

rekrytointiprosessista ja hyvästä perehdytyksestä huolimatta. (Viitala 2013, 110.) Ulkoinen rekrytointi voi vaikuttaa myös negatiivisesti nykyisen henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen, jos organisaation avainpaikat täytetään usein ulkoisesti. (Helsilä 2013, 129).

5.4 Työpaikkailmoituksen laatiminen ja rekrytointikanavan valinta

Jos organisaatio päätyy ulkoiseen rekrytointiin, seuraavaksi on valittava rekrytointikanava ja laadittava työpaikkailmoitus. Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa ensisijaisesti tavoiteltu kohderyhmä ja avoin työtehtävä (Honkaniemi 2007, 45). Österbergin (2009, 82) mukaan rekrytointikanavan valinnassa tulee ottaa huomioon myös rekrytointiin varattu aika ja budjetti. Mitä korkeammasta asemasta on kyse, sitä enemmän rekrytointiin käytetään yleensä aikaa ja rahaa. Lisäksi rekrytointikanavan valinnassa on pohdittava myös eri rekrytointikanavien merkitystä työnantajakuvan rakentamisessa.

Rekrytointikanavan valinnan jälkeen tehdään työpaikkailmoitus. Työpaikkailmoituksen laatimisessa on otettava erityisesti huomioon se, että ilmoitus on houkutteleva, mutta realistinen. Jos työpaikkailmoitus on harhaanjohtava, avoimeen työtehtävään voi hakeutua epäsopivia henkilöitä, joilla on väärä käsitys avoimesta työtehtävästä. (Österberg 2009, 84-85.) Lisäksi epäsopivien hakijoiden läpikäyminen vie turhaa aikaa hakemusten käsittelijöiltä. Siksi on tärkeää, että työpaikkailmoituksessa on realistinen ja selkeä kuvaus avoimesta työtehtävästä. (Honkaniemi 2007, 46-47.)

Työpaikkailmoituksessa on tehtävänimikkeen ja työpaikan sijainnin lisäksi hyvä kuvata muun muassa avoimen työtehtävän sisältöä ja vastuualueita sekä tehtävän edellyttämiä vaatimuksia. Hyvässä työpaikkailmoituksessa on myös lyhyt kuvaus organisaatiosta ja siitä, mitä organisaatiolla on tarjota työntekijöilleen. (Honkaniemi ym. 2007, 47.) Yritysesittelyssä on hyvä korostaa niitä asioita, jotka herättävät kohderyhmän kiinnostuksen. Lisäksi yritysesittelyn laatimisessa on Österbergin huomioitava myös sen merkitys työnantajakuvan rakentamisessa. (Österberg 2009, 84.) Jos organisaatio haluaa suorittaa hakuprosessin anonyymisti, esittelyn voi jättää kokonaan pois ilmoituksesta.

Työpaikkailmoituksen lopussa työnhakijalle tulisi antaa selkeät ohjeet työn hakemiseen. Ilmoituksessa on hyvä mainita, miten ja minkälaisina työhakemukset halutaan sekä milloin haku-aika päättyy. Mikäli työnhakijoiden on mahdollista saada lisätietoa avoimesta

työtehtävästä, tulisi lisätietojen antajan yhteystiedot mainita myös ilmoituksessa. (Österberg 2009, 85.)

5.5 Työhakemusten käsittely

Kun hakuaika on päättynyt, on aika käsitellä saapuneita työhakemuksia. Organisaatioilla on usein käytössä erilaisia sähköisiä työkaluja, pisteytys- tai karsintajärjestelmiä työhakemusten käsittelyn apuvälineenä. Niiden tarkoituksena on helpottaa työnhakijoiden vertailua ja luokittelua sekä nopeuttaa hakemusten käsittelyvaihetta. (Honkaniemi ym. 2007, 49.)

Rekrytointiprosessin alussa huolellisesti laadittu tehtävänkuvaus ja tarkkaan määritetyt valintakriteerit helpottavat ja tehostavat hakemusten läpikäyntiä. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa aikataulu on tiukka tai tasavertaisia työnhakijoita on runsaasti. (Honkaniemi 2007, 48.) Helsilän ym. (2013, 133) mielestä on suositeltavaa, että hakemusten käsittelyyn osallistuisi vähintään kaksi henkilöä, jottei hyvä ehdokas jää vahingossa karsinnan ulkopuolelle. Hakemusten käsittelyyn saadaan näin myös monipuolisempaa näkemystä.

Toisinaan työnhakijoiden määrä vaihtelee, mikä tekee haastateltavien valinnasta vaikeamman. Mikäli hyvä ehdokkaita on vähän, on hyvä pohtia mistä kriteereistä voitaisiin mahdollisesti joustaa. Jos taas tasaväkisiä ehdokkaita on paljon, Honkaniemi ym. ehdottaa hakijajoukon rajaamista lyhyillä puhelinhaastatteluilla ennen varsinaisten työhaastatteluiden järjestämistä. Puhelinhaastattelussa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä työnhakijan koulutustaustaan, työkokemukseen ja osaamiseen liittyen. Puhelinhaastatteluista saatujen lisätietojen avulla pystytään yleensä helpommin tekemään eroa tasaväkisten ehdokkaiden välille. (Honkaniemi 2007, 48.) Kun tarvittavat toimenpiteet hakemusten läpikäymiseen on tehty, esimies kutsuu haastatteluun potentiaalisimmat ehdokkaat.

5.6 Työhaastattelut

Työhaastattelu on tärkein tiedonkeruumenetelmä rekrytointiprosessissa (Österberg 2009, 89). Työhaastattelussa haastattelijä kerää tietoa ehdokkaan ominaisuuksista ja arvioi niitä suhteessa vaadittuihin kriteereihin. Ehdokas puolestaan tarjoaa osaamistaan ja persoonallisuuttaan työntäjän palvelukseen sekä arvioi työtehtävän ja organisaation sopivuutta itselleen. (Markkanen 2009, 26, 29.)

Yleensä työhaastatteluun kutsutaan viidestä kahdeksaan työnhakijaa. Haastattelijoina on puolestaan hyvä olla vähintään kaksi mutta enintään viisi henkilöä, sillä useampi haastattelijä lisää haastattelun luotettavuutta. On suositeltavaa, että haastatteluun osallistuu kaksi tai kolme työntäjän edustajaa, esimerkiksi esimies ja organisaation henkilöstöasiantuntija. Esimiehen merkitys on haastattelussa erittäin tärkeä, koska esimies toimii yleensä pääasiallisena haastattelijana ja hän vastaa valintapäätöksen teosta. (Helsilä ym. 2013, 133.)

Haastattelu voi olla luonteeltaan strukturoitu, avoin tai näiden yhdistelmä. Strukturoitu haastattelu on suunniteltu tarkasti etukäteen ja haastattelua varten on laadittu valmis kysymysrunko. Strukturoidussa haastattelussa etukäteen suunnitellut kysymykset esitetään jokaiselle haastateltavalle samassa järjestyksessä ja muodossa. Avoin haastattelu puolestaan on keskustelumainen menetelmä, joka etenee vapaamuotoisesti ilman tarkkaan määriteltyjä kysymyksiä. (Markkanen 2008, 103-104.) Österbergin mukaan (2009, 90) työhaastatteluissa käytetään useimmiten strukturoitua haastattelumenetelmää.

Rekrytointihaastattelussa onnistuminen edellyttää huolellista valmistautumista. Haastattelua varten on hyvä tehdä etukäteen lista tärkeistä aihealueista ja niihin liittyvistä kysymyksistä. Valmiin kysymysrunгон avulla varmistetaan, että kaikki olennaiset asiat tulee kysytyä ja käytyä läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Kysymysrunko tulee laatia tarpeeksi väljästi, jotta haastattelijä voi tehdä muistiinpanoja ehdokkaan vastauksista jokaisen kysymyksen kohdalle. (Honkaniemi ym. 2007, 56, 62.)

Jos haastattelijoina on useampia, on heidän kanssaan hyvä sopia etukäteen tehtävien jaosta haastattelutilanteessa. Lisäksi haastattelijoiden on hyvä tutustua huolellisesti haastateltavien työhakemuksiin, jotta haastattelussa voidaan keskittyä olennaiseen eli tiedonkeruuseen. Haastatteluille tulee varata myös riittävästi aikaa ja rauhallinen tila. (Honkaniemi ym. 2007, 62.)

Haastattelu voidaan jakaa alku-, keski- ja loppuvaiheeseen. Haastattelun alkuvaiheen on hyvä alkaa kevyellä keskustelulla, jonka tarkoituksena on luoda hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri. Aloituksen jälkeen siirrytään haastattelun tärkeimpään vaiheeseen, jossa keskitytään tiedonkeruuseen. Tiedonkeruuvaiheessa esitetään haastattelun vaikeimmat kysymykset. Tiedonkeruun jälkeen haastattelun loppuvaihetta on hyvä keventää muutamalla helpommalla kysymyksellä. Haastattelun lopussa haastateltava voi esittää lisäkysymyksiä työtehtävästä ja organisaatiosta. Lopuksi ehdokasta on hyvä vielä informoida rekrytointiprosessin etenemisestä haastatteluiden jälkeen. (Österberg 2009, 90.)

5.7 Henkilöarviointi

Työhaastatteluiden lisäksi voidaan tarvittaessa järjestää henkilöarviointi. Henkilöarvioinnissa analysoidaan ehdokkaiden soveltuvuutta ja persoonallisuutta avoimeen työtehtävään erilaisten tehtävien ja analyysien avulla. Henkilöarvioinnin suorittaa alan asiantuntija, joka voi olla organisaation sisältä tai ulkoa. Henkilöarvioinnin suorittamisen jälkeen asiantuntija raportoi saaduista tuloksista toimeksiantajalle. (Österberg 2009, 94.)

Henkilöarvioinnin tarkoituksena on tuottaa lisää informaatiota ehdokkaan soveltuvuudesta avoimeen työtehtävään. Henkilöarvioinnista on apua erityisesti tilanteessa, jossa haastatteluihin päässeet ehdokkaat ovat hyvin tasaväkisiä. Arvioinnista saadut tulokset voivat tuoda eroavaisuuksia tasaväkisten ehdokkaiden välille, jolloin valintapäätös selkiintyy. (Österberg 2009, 94.)

Österberg (2009, 94) kuitenkin painottaa, ettei rekrytointipäätöstä pidä tehdä pelkästään henkilöarvioinnin perusteella, vaan sen tehtävä on toimia ainoastaan valintapäätöksen tukena. Lisäksi on huomioitava se, että henkilön käyttäytymisen ja persoonallisuuden arviointi ovat vaikeasti mitattavia asioita, joihin liittyy aina virheiden mahdollisuus. Helsilän (2009, 24) mukaan henkilöarvioinnin luotettavuutta lisää arviointimenetelmien monipuolisuus sekä menetelmien räätälöinti juuri kyseistä valintatilannetta varten.

5.8 Valintapäätös

Kun ehdokkaista on saatu kerättyä tarpeeksi tietoa käytettyjen valintamenetelmien avulla, on aika tehdä valintapäätös. Lopullista valintaa pohdittaessa ehdokkaita vertaillaan keskenään ja heitä verrataan myös rekrytointiprosessin alussa määriteltyihin valintakriteereihin. Vertailun helpottamiseksi esimies voi tehdä ehdokkaiden ominaisuuksista numeerisen vertailutaulukon, jossa keskeisille ominaisuuksille on määritelty painokerroimet. (Markkanen 2002, 100.)

Valintapäätöksen tekemiseen on syytä paneutua huolellisesti. Mitä vaativammasta tehtävästä on kyse, sitä perusteellisemmin valintaan on perehdyttävä. Tavoitteena on löytää vaatimusten mukainen henkilö, joka menestyy tehtävässään ja tuo uutta osaamista työyhteisöön. Jos vaatimusten mukaista henkilöä ei löydy, ei kannatta tyytyä keskinkertaiseen vaihtoehtoon. On kuitenkin huomioitava myös se tosiasia, että täydellistä ehdokasta on harvoin olemassakaan. (Honkaniemi 2007, 147.)

Päätöksenteko on helppoa silloin, kun yksi ehdokas täyttää parhaiten asetetut vaatimukset ja kriteerit muihin ehdokkaisiin verrattuna. Päätöksen tekeminen on puolestaan haasteellista tilanteessa, jossa on useampi tasaväkinen ehdokas. Tehdäkseen eroa ehdokkaiden välille esimiehen on vielä mietittävä tarkkaan, mitkä valintakriteerit ovat kaikista tärkeimmät tehtävässä menestymisen kannalta. Joskus voi kuitenkin käydä niinkin, että haastatteluun päässeet ehdokkaat eivät täytäkään kriteerejä riittävän hyvin, jolloin päädytään usein haun jatkamiseen. (Honkaniemi ym. 2007, 149.)

Kun valintapäätös on tehty ja ehdokas on hyväksynyt saamansa työtarjouksen, tehdään työsopimus. Yleensä työsopimuksessa sovitaan työsuhteen alkuun sijoitettavasta neljän kuukauden koeajasta. Lainsäädännön perusteella koeaika voi olla enintään kuuden kuukauden pituinen. Koeaikana työnantaja arvioi työntekijän soveltuvuutta työhön ja työntekijä puolestaan arvioi työn soveltuvuutta itselleen. Koeaikana sekä työnantaja että työntekijä voivat purkaa työsopimuksen ilman irtisanomisaikaa, jolloin työsuhde päättyy heti. (Helsilä ym. 2013, 137.)

Viimeistään valinnan jälkeen kaikkia hakijoita tulisi tiedottaa valintapäätöksestä ja kiittää heitä kiinnostuksesta organisaatiota kohtaan. Jos valintaprosessi koostuu eri vaiheista, valitsematta jääneitä hakijoita olisi hyvä informoida heti prosessin päättymisestä

heidän kohdallaan. Selkeä viestintä rekrytointiprosessin aikana vahvistaa hyvää työnantajakuvaa. (Helsilä ym. 2013, 137.)

Honkaniemi ym. (2007, 149-150) on sitä mieltä, että esimiehen tulisi itse ilmoittaa valintapäätöksestä työhaastatteluihin osallistuneille hakijoille. Päätöksestä olisi hyvä kertoa mieluummin puhelimitse kuin kirjallisesti. On suositeltavaa, että esimies valmistautuu huolellisesti valinnasta ilmoittamiseen ja varaa siihen myös riittävästi aikaa. Esimies voi kerrata hakijalle valintakriteerit ja kertoa muutamalla sanalla hakijan vahvuuksista suhteessa vaadittuihin kriteereihin. Ehdokkaiden kunnioittava ja hyvä kohtelu tukee hyvää työnantajakuvaa. Lisäksi se on tulevien rekrytointien kannalta tärkeää, jotta osaavat työnhakijat hakeutuvat organisaation palvelukseen myös jatkossa.

Lopuksi olisi hyvä arvioida miten rekrytointiprosessi on onnistunut tähän vaiheeseen asti. Arvioinnissa voidaan tarkastella aikataulussa pysymistä, valintapäätöksen tekemistä ja työnantajakuvan luomista prosessin aikana. (Helsilä ym. 2013, 137.) Österbergin (2009, 96) mukaan myös työhakemusten määrällä ja laadulla sekä hakijoiden palautteilla rekrytoinnista voidaan mitata rekrytointiprosessin onnistumista. Rekrytoinnin onnistumista voidaan kuitenkin arvioida kokonaisuudessaan vasta sitten, kun valittu henkilö on työskennellyt useamman kuukauden ajan organisaatiossa. Silloin selviää, kuinka henkilö on menestynyt tehtävässään.

6 TUTKIMUS

Tutkimusosiossa tarkastellaan opinnäytetyön tavoitteita ja tarkoitusta sekä tutkimusmenetelmäksi valittua kvantitatiivista kyselytutkimusta. Lisäksi osiossa kuvataan kyselylomakkeen laatimiseen liittyvät vaiheet ja valmiin kyselylomakkeen sisältö ja rakenne. Lopuksi käydään läpi rekrytointiprosessin arviointi -kyselytutkimuksen toteutus ja arvioidaan kyselytutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää rekrytoijien kokemuksia kohdeorganisaation rekrytointiprosessista ja heidän käsitystään omasta rekrytointiosaamisestaan kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Työn tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa rekrytointin kehittämiseksi ja laatia kehitysehdotuksia rekrytointiprosessin ja rekrytointiosaamisen parantamiseksi.

Kohdeorganisaatiossa on käytössä yhdenmukaistettu rekrytointiprosessi ja sähköinen rekrytointijärjestelmä. Rekrytointiprosessia on yhtenäistetty selkiyttämällä prosessin roolit ja päätöksenteko sekä yhdenmukaistamalla prosessin eri työtehtävät ja -vaiheet. Tehtyjen muutosten avulla vakioitiin ja parannettiin rekrytointiprosessin hallintaa sekä vähennettiin päällekkäisiä toimintoja.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän avulla tutkitaan mitattavissa ja laskettavissa olevia asioita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan myös syyseuraussuhteita ja ilmiöön liittyviä muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on se, että tutkittava ilmiö ja siihen liittyvät muuttujat tunnetaan, jotta tiedetään mitä mitataan. Tutkittavan kohderyhmän tulee olla myös riittävän suuri, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja, että tuloksia voidaan yleistää. (Kananen 2011, 12, 17.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään usein kyselylomaketta tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Kyselylomake koostuu yleensä strukturoiduista kysymyksistä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselytutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi haastatteluina tai nettikyselyinä. Kerätty aineisto käsitellään erilaisten tilasto-ohjelmien

avulla ja tuloksia havainnollistetaan erilaisin taulukoin ja kuvioin. (Kananen 2011, 12, 14.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka avulla selvitettiin rekrytoijien kokemuksia kohdeorganisaation rekrytointiprosessista. Kvantitatiivinen tutkimus sopi tämän työn tutkimusmenetelmäksi, koska ilmiö ja siihen vaikuttavat tekijät tunnettiin entuudestaan. Tutkimusmenetelmä soveltui myös tutkimuksen kohdeyhmän koon vuoksi, kun haluttiin tarkastella rekrytoijien kokemuksia koko organisaation tasolla. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös se, että tarkoituksena oli tehdä samankaltainen tutkimus kuin organisaation työhaastatteluihin osallistuneille työnhakijoille tehty tutkimus, jotta aihetta voidaan vertailla helposti sekä rekrytoijien että työnhakijoiden näkökulmasta.

6.2 Kyselylomake

Ennen kyselylomakkeen laatimista perehdyin huolellisesti kohdeorganisaation rekrytointiprosessiin ja työnhakijoille tehtyyn kyselylomakkeeseen. Niiden perusteella suunnittelin alustavat kysymykset, joita muokattiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kun kyselylomake oli saatu valmiiksi, sitä arvioitiin ja esiteltiin 10.12.2013 järjestettävässä HR-asiantuntijaryhmän kokouksessa. Kokoukseen osallistui kuusi henkilöä. Arvioinnin ja esitelluksen jälkeen kyselylomakkeeseen tehtiin tarvittavat muutokset. Kyselylomakkeen saateeksi laadittiin saatekirje, jonka tarkoituksena oli motivoida rekrytoijia vastaamaan kyselyyn ja selventää tutkimuksen tavoitetta. Kyselytutkimuksen saatekirje ja kyselylomake ovat opinnäytetyön liitteinä (liite 1 ja 2).

Valmis kyselylomake koostui taustatietokysymyksistä, kuudesta avoimesta kysymyksestä ja rekrytointiprosessiin liittyvistä kysymyksistä, jotka oli jaettu kuuteen osioon: sairaalaorganisaation internetissä olevat rekrytointisivut, rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö ja rekrytointitarpeen määrittely, hakuilmoituksen laatiminen ja ilmoituskanavan valinta, hakemusten käsittely ja haastateltavien valinta, työhaastattelu sekä työnhakijoiden vertailu ja tehtävään valinta.

Osiot sisälsivät pääosin väittämiä, joihin vastaajia pyydettiin kertomaan mielipiteensä asteikolla 1-4 (1=täysin eri mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Määrätyissä osioissa vastaa-

jien oli mahdollista valita myös vaihtoehto ”0=ei kokemusta”. Vastausvaihtoehto lisätiin sen vuoksi, ettei kaikilla rekrytoijilla ole välttämättä kokemusta jokaisesta rekrytointiprosessin vaiheesta. Kyselyn lopussa vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa rekrytointiosaamista ja koulutuksen tarvetta rekrytoinnissa. Lisäksi vastaajien kokemuksia rekrytointiprosessista selvitettiin kolmella avoimella kysymyksellä, joihin vastaajat pystyi vapaasti muotoilemaan vastauksensa.

6.3 Tutkimuksen toteutus

Kysely laadittiin Webropol-ohjelmalla ja se lähetettiin sähköpostitse sairaalaorganisaation rekrytoijille. Tässä kyselytutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukkoa ei rajattu mitenkään, vaan kysely lähetettiin kaikille niille esimiehille tai päättäjille, jotka osallistuvat rekrytointeihin kohdeorganisaatiossa. Rekrytointiin osallistuvia henkilöitä kohdeorganisaatiossa ovat toimi-, palvelu- ja vastuualuejohtajat sekä heidän varahenkilöt, ylihoitajat, HR-vastaavat ja osastonhoitajat.

Kyselyn ajankohta oli 14.2-28.2.2014. Vastauksia oli tullut määräaikaan mennessä vain 42 kappaletta, joten vastausaikaa päätettiin jatkaa vielä viikolla. Muistutuksen jälkeen vastauksia tuli 37 kpl. Kysely suljettiin 14.3.2014 ja vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan 79 kappaletta.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin vain osa kerätystä aineistosta sen mukaan, mikä eniten palveli opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita. Valittu aineisto käsiteltiin Exceltaulukkolaskentaohjelman avulla. Tuloksia havainnollistettiin erilaisin kaavioin, ja kahdesta avoimesta kysymyksestä tehtiin yhteenveto Microsoft Wordilla. Yhteenvedoissa käsitellään avoimissa vastauksissa eniten esiintyneet näkökulmat.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteiden avulla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimusongelman kannalta mitataan oikeita asioita oikealla tutkimusmenetelmällä ja mittareilla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan tutki-

muksesta saatujen tulosten pysyvyyttä. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, jos tutkimuksessa käytetty mittari tuottaa likipitään samat tulokset toistettaessa tutkimus. Tällöin saadut tulokset eivät ole sattumanvaraisia. (Kananen 2011, 118-119, 121.)

Rekrytoijille suunnatun rekrytointiprosessin arviointikyselyn validiteettia voidaan pitää hyvänä, koska kyselytutkimus mittasi sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiuden varmistamiseksi tutkimukselle asetettiin täsmällinen tavoite, jonka selvittämiseksi laaditut kysymykset suunniteltiin huolellisesti. Lisäksi valmis kyselylomake esitettiin sen toimivuuden osoittamiseksi. Muutama vastaaja kuitenkin kritisoi, ettei kyselyssä otettu tarpeeksi huomioon erilaisia rekrytointilanteita, jolloin käytännön toteutuksessa voi olla eroavaisuuksia rekrytointiprosessissa. Tämä voi osittain vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin laskevasti, mikä tulee ottaa huomioon, jos tutkimus toistetaan tulevaisuudessa.

Tutkimustulosten validiteetin arvioimiseksi vastaajilta olisi ollut hyvä kysyä myös, missä kohdeorganisaation toimipisteessä he työskentelevät. Tällöin olisi voitu paremmin arvioida, kuinka hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää koko organisaatiota koskevaksi. Muiden taustatietojen perusteella vastaajat edustivat kuitenkin hyvin tutkittavaa joukkoa.

Opinnäytetyöhön käytettävän ajan puitteissa kyselytutkimusta ei ole mahdollista toistaa tutkimuksen reliabiliteetin osoittamiseksi. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan kuitenkin arvioida kyselyyn vastanneiden määrällä, mikä jäi tässä tutkimuksessa hieman alhaiseksi. Se voi vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin laskevasti. Alhainen vastaajien määrä saattaa kuitenkin johtua siitä, ettei rekrytointeja ole ollut tai ettei rekrytoijat ole välttämättä edes osallistuneet niihin.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa käydään läpi kohdeorganisaation rekrytoijille suunnatun rekrytointiprosessin arviointi -kyselyn tulokset. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin vain osa kerätystä aineistosta sen mukaan, mikä eniten palveli opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita. Tulokset on jaettu eri väliotsikoihin rekrytointiprosessin eri vaiheiden perusteella. Lopuksi käydään läpi rekrytoijien rekrytointiosaamiseen liittyvät kysymykset ja kaksi avointa kysymystä, joiden avulla selvitettiin rekrytoijien kohtaamia onnistumisia ja ongelmia rekrytoinnissa.

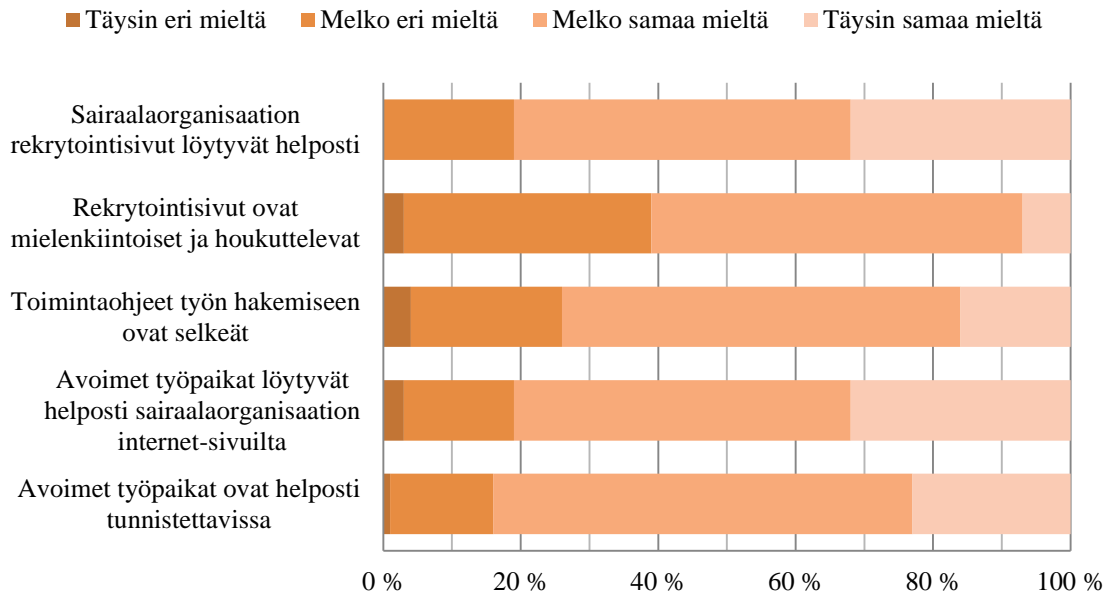
7.1 Taustatiedot

Rekrytointiprosessin arviointi -kyselyyn vastanneista naisia oli 80 % ja miehiä 20 %. Yli puolet vastaajista (59 %) kuului ikäryhmään 50-59-vuotiaat. Pienin ikäryhmä oli 30-39-vuotiaat, joita oli 4 % vastaajista. Vastaajista 22 % oli 40-49-vuotiaita ja 15 % oli 60-vuotiaita tai yli 60-vuotiaita. Vastaajat olivat korkeasti koulutettuja, sillä vastaajista 71 % oli suorittanut yliopistotutkinnon, 6 % ammattikorkeakoulututkinnon ja 23 % opistotasoisesta tutkinnosta. Ammattiryhmän suhteen vastaajista 62 % oli lääkäri-, hoitaja- tai tutkimushenkilöstä ja 38 % oli hallinto-, toimisto- tai huoltohenkilöstä.

Ennen nykyistä työtään kohdeorganisaatiossa 63 % vastaajista oli aikaisempaa kokemusta rekrytoinnista kun taas 37 % ei ollut aikaisempaa kokemusta rekrytoinnista. Hieman yli puolet (53 %) vastaajista oli toiminut esimiehenä/johtajana 10 vuotta tai pidempään kohdeorganisaatiossa. Vastaajista 22 % oli toiminut esimiehenä/johtajana yli 5 vuotta mutta alle 10 vuotta ja toiset 22 % vastaajista 1-5 vuotta sekä vain 3 % vastaajista alle vuoden. Noin puolet vastaajista (48 %) oli osallistunut yli 10 henkilön rekrytointiin viimeksi kuluneen 24 kuukauden aikana. Muiden vastausvaihtoehtojen osalta (1-3, 4-6, 7-10) vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti. Vain 3 % vastaajista ei ollut rekrytoinut lainkaan kyseisenä aikana. Lisäksi vastaajilta kysyttiin, ovatko he osallistuneet rekrytointikoulutuksiin. Vastaajista 19 % oli osallistunut rekrytointikoulutuksiin, kun taas 81 % ei ollut osallistunut niihin.

7.2 Sairaalaorganisaation internetissä olevat rekryointisivut

Vastaajia pyydettiin arvioimaan sairaalaorganisaation internetissä olevia rekryointisivuja. Vastaajista 32 % oli täysin samaa mieltä ja 49 % oli melko samaa mieltä siitä, että sairaalaorganisaation rekryointisivut löytyvät helposti. Viidennes (19 %) vastaajista oli melko eri mieltä asiasta. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Sairaalaorganisaation internetissä olevat rekryointisivut (n=74-75)

Yli puolet vastaajista (54 %) oli melko samaa mieltä, että sairaalaorganisaation rekryointisivut ovat mielenkiintoiset ja houkuttelevat, kun taas hieman yli kolmannes vastaajista (36 %) oli melko eri mieltä väittämästä. Vastaajista 3 % oli asiasta täysin eri mieltä ja 7 % oli täysin samaa mieltä. Tästä väittämästä oltiin eniten eri mieltä verrattuna muihin väittämiin tässä osiossa. (Kuvio 1.)

Vastaajista 16 % oli täysin samaa mieltä ja 58 % oli melko samaa mieltä siitä, että toimintaohjeet työn hakemiseen ovat selkeät. Hieman yli viidennes (22 %) oli aiheesta melko eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä. Tästä väittämästä vastaajat olivat toiseksi eniten melko eri mieltä tai täysin eri mieltä verrattuna muihin osion väittämiin. (Kuvio 1.)

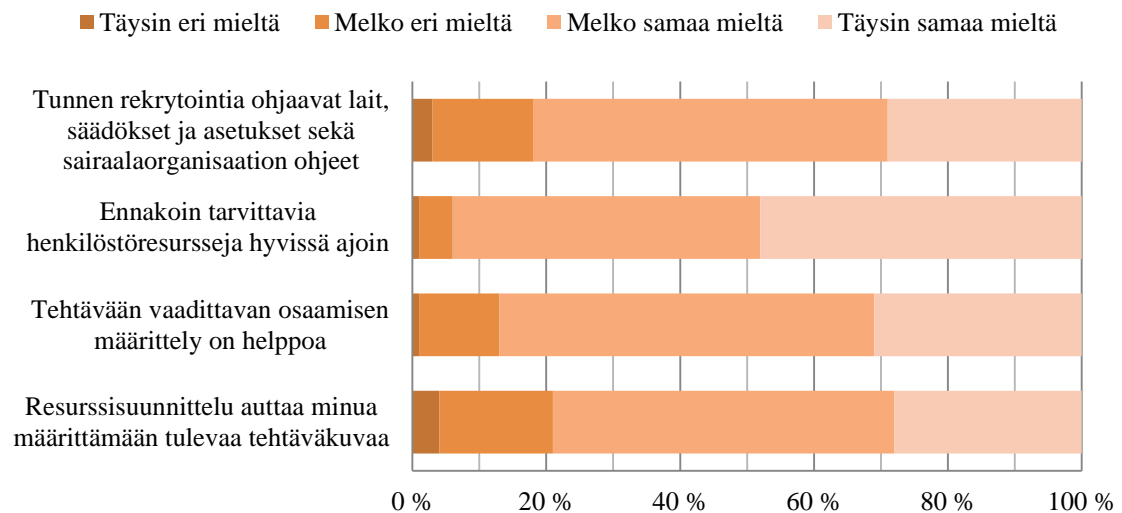
Väittämään ”Avoimet työpaikat löytyvät helposti sairaalaorganisaation internet-sivuilta” vastanneista noin puolet (49 %) koki olevansa melko samaa mieltä tästä asiasta. Kolmannes (32 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämästä. Vastaajista 16 % oli

melko eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä siitä, että avoimet työpaikat löytyvät helposti kyseisiltä internetsivuilta. (Kuvio 1.)

Vastaajista 23 % oli täysin samaa mieltä ja 61 % oli melko samaa mieltä siitä, että avoimet työpaikat ovat helposti tunnistettavissa. Tästä väittämästä vastaajat olivat eniten täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä arvioitaessa sairaalaorganisaation internetissä olevia rekryointisivuja. Vastaajista 15 % oli melko eri mieltä ja 1 % oli täysin eri mieltä avointen työpaikkojen tunnistettavuuden helppoudesta. (Kuvio 1.)

7.3 Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö ja rekryointitarpeen määrittely

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä ja rekryointitarpeen määrittelyä. Väittämään ”Tunnen rekrytointia ohjaavat lait, säädökset ja asetukset sekä sairaalaorganisaation ohjeet” vastanneista hieman yli puolet (53 %) koki olevansa melko samaa mieltä tästä asiasta. Vastaajista 29 % oli täysin samaa mieltä väittämästä. Vastaajista 15 % oli asiasta melko eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä. (Kuvio 2.)



KUVIO 2. Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö ja rekryointitarpeen määrittely (n=75-78)

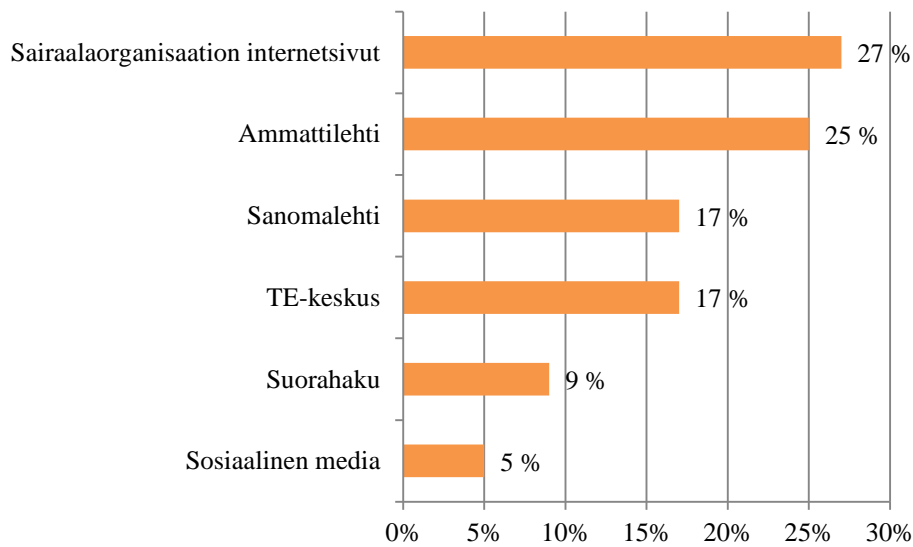
Vastaajista 48 % oli täysin samaa mieltä ja 46 % melko samaa mieltä siitä, että he ennakoin tarvittavia henkilöstöresursseja hyvissä ajoin. Vain 5 % oli melko eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. (Kuvio 2.)

Kysyttäessä tehtävään vaadittavan osaamisen määrittelyn helppoudesta vastaukset jakaantuivat siten, että vastanneista 31 % oli täysin samaa mieltä, 56 % melko samaa mieltä, 12 % melko eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. (Kuvio 2.)

Puolet vastaajista (51 %) oli melko samaa mieltä, että resurssisuunnittelu auttaa määrittelemään tulevaa tehtäväkuva. Vastaajista 28 % oli täysin samaa mieltä, 17 % oli melko eri mieltä ja 4 % oli täysin eri mieltä väittämästä. (Kuvio 2.)

7.4 Hakuilmoituksen laatiminen ja ilmoituskanavan valinta

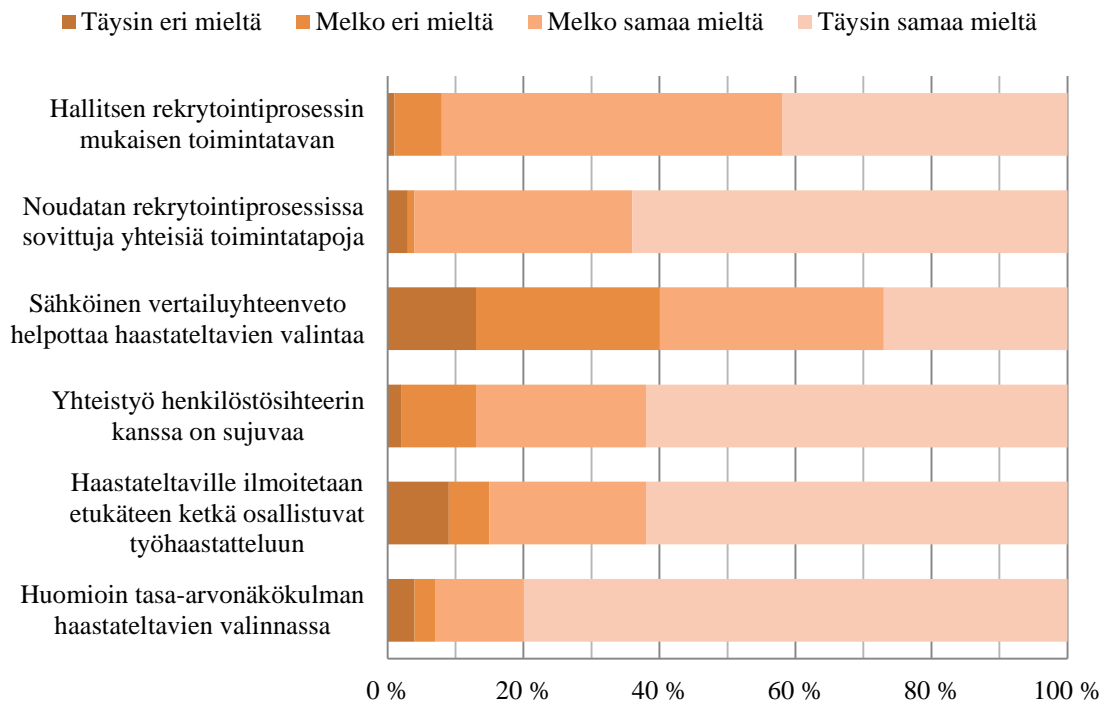
Vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista vastausvaihtoehdoista tavoittavin rekryointikanava ulkoisessa hakumenettelyssä. Vastaajat pitivät tavoittavimpina rekryointikanavina sairaalaorganisaation internetsivuja (27 %) ja ammattilehteä (25 %). Seuraavaksi tavoittavimpina rekryointikanavina pidettiin sanomalehteä (17 %) ja TE-keskusta (17 %). Viimeisenä listauksessa ovat suoramaku (9 %) ja sosiaalinen media (5 %). (Kuvio 3.)



KUVIO 3. Minkä rekryointikanavan uskot olevan tavoittavin ulkoisessa hakumenettelyssä? (n=76)

7.5 Hakemusten käsittely ja haastateltavien valinta

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan hakemusten käsittelyä ja haastateltavien valintaa. Tässä osiossa vastaajien oli mahdollista valita myös vaihtoehto ”0=eikokemusta”. Kuviossa 4 on jätetty pois kyseinen vastausvaihtoehto, mikä selittää vastausten alhaisempaa lukumäärää (n=63-70).



KUVIO 4. Hakemusten käsittely ja haastateltavien valinta (n=63-70)

Vastaajista 42 % oli täysin samaa mieltä ja 50 % melko samaa mieltä, että he hallitsevat rekrytointiprosessin mukaisen toimintatavan. Vastaajista vain 7 % oli melko eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. (Kuvio 4.)

Yli puolet vastaajista (64 %) oli täysin samaa mieltä, että he noudattavat rekrytointiprosessissa sovittuja yhteisiä toimintatapoja. Kolmannes (32 %) vastaajista oli väittämstä melko samaa mieltä, 1 % melko eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä. (Kuvio 4.)

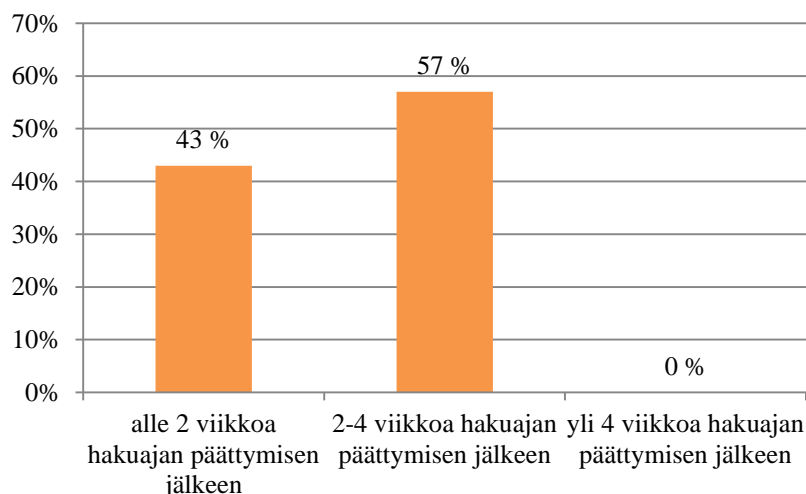
Väittämään ”Sähköinen vertailuyhteenveto helpottaa haastateltavien valintaa” saaduissa vastauksissa oli paljon hajontaa. Vastaukset jakaantuivat siten, että vastaajista 27 % oli täysin samaa mieltä, 33 % melko samaa mieltä, 27 % melko eri mieltä ja 13 % täysin eri mieltä. (Kuvio 4.)

Selvitettäessä yhteistyön sujuvuutta henkilöstösihteerin kanssa, vastaajat olivat enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä yhteistyön sujuvuudesta. Yli puolet vastaajista (62 %) oli täysin samaa mieltä, että yhteistyö henkilöstösihteerin kanssa on sujuvaa. Neljännes vastaajista (25 %) oli väittämästä melko samaa mieltä, 11 % melko eri mieltä ja 2 % täysin eri mieltä. (Kuvio 4.)

Väittämään ”Haastateltaville ilmoitetaan etukäteen ketkä osallistuvat työhaastatteluun” vastanneista 62 % koki olevansa täysin samaa mieltä tästä asiasta. Noin neljännes vastaajista (23 %) oli melko samaa mieltä, 6 % melko eri mieltä ja 9 % täysin eri mieltä (Kuvio 4).

Suurin osa vastaajista (80 %) oli täysin samaa mieltä, että he huomioivat tasavertaisuuskulman haastateltavien valinnassa. Vastaajista 13 % oli asiasta melko samaa mieltä. Vain 3 % vastaajista oli melko eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä. (Kuvio 4.)

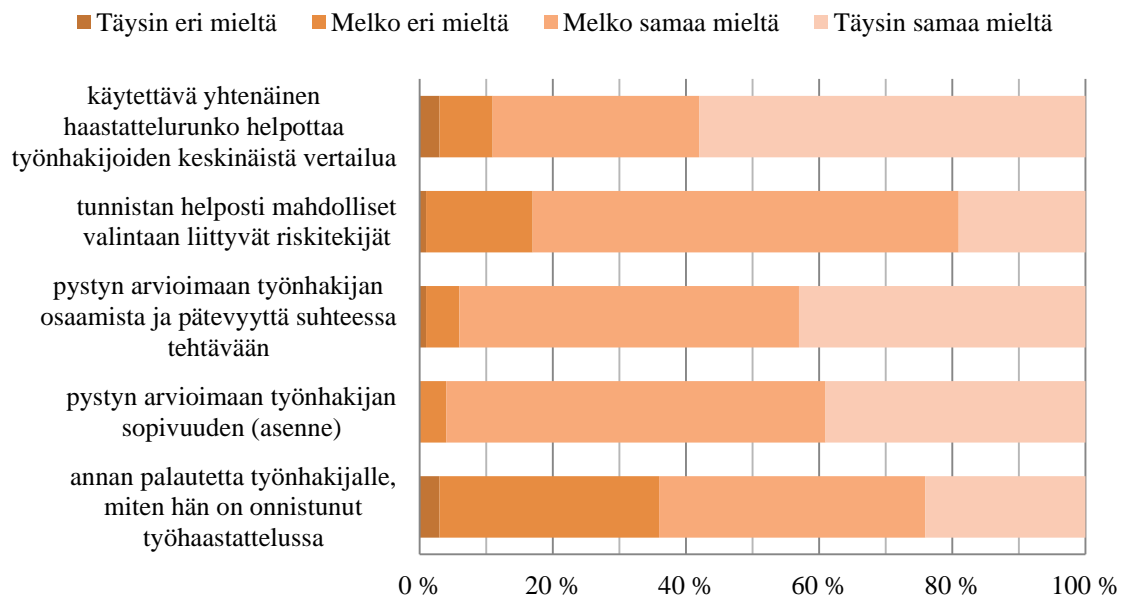
Vastaajilta kysyttiin, milloin he yleensä järjestävät työhaastattelut. Vastaukset jakaantuivat siten, että yli puolet vastaajista (57 %) järjestää haastattelut yleensä 2-4 viikkoa hakuajan päättymisen jälkeen. Vastaajista 43 % järjestää haastattelut yleensä alle 2 viikkoa hakuajan päättymisen jälkeen. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Järjestän työhaastattelut yleensä (n=68)

7.6 Työhaastattelu

Tässä osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan työhaastatteluun liittyviä väittämiä. Yli puolet vastaajista (58 %) oli täysin samaa mieltä, että käytettävä yhteinen haastattelurunko helpottaa työnhakijoiden keskinäistä vertailua. Noin kolmannes (31 %) vastaajista oli väittämästä melko samaa mieltä, 8 % oli melko eri mieltä ja 3 % oli täysin eri mieltä. (Kuvio 6.)



KUVIO 6. Työhaastattelussa... (n=73-75)

Suurin osa vastaajista (64 %) oli melko samaa mieltä, että he tunnistavat helposti mahdolliset valintaan liittyvät riskitekijät. Vastaajista 19 % oli asiasta täysin samaa mieltä, 16 % melko eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. (Kuvio 6.)

Puolet vastaajista (51 %) oli melko samaa mieltä, että he pystyvät arvioimaan työnhakijan osaamista ja pätevyyttä suhteessa työtehtävään. Vastaajista 43 % oli väittämästä täysin samaa mieltä. Vastaajista vain 5 % oli melko eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. (Kuvio 6.)

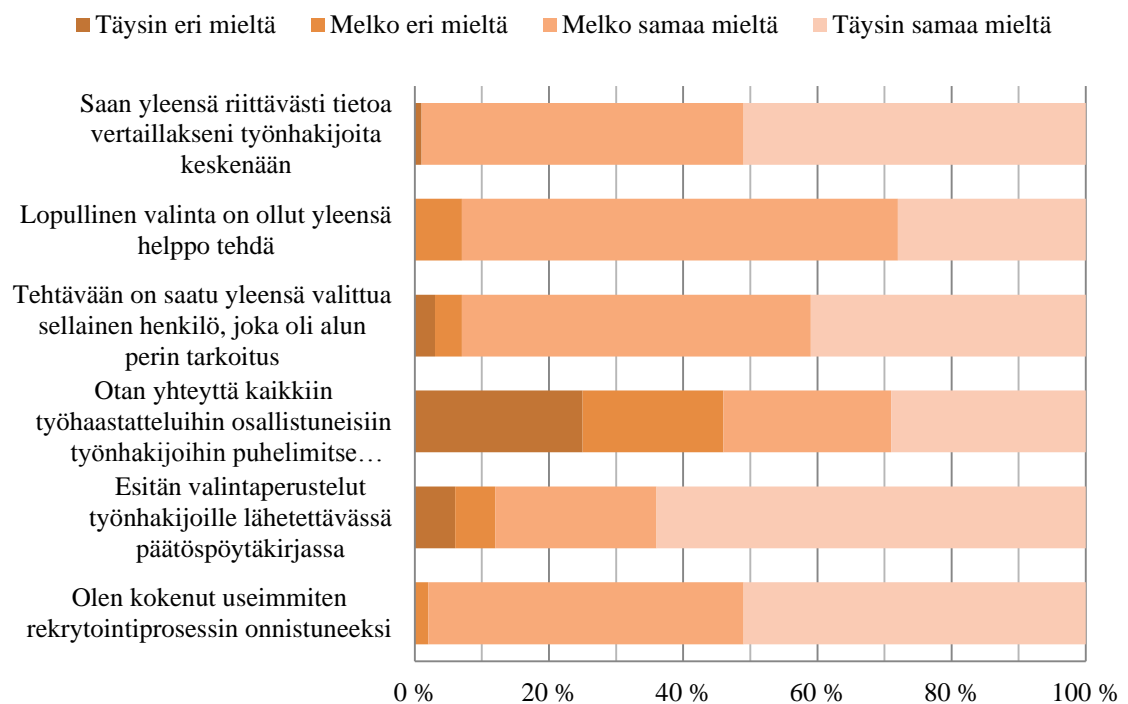
Yli puolet vastaajista (57 %) oli melko samaa mieltä, että he pystyvät arvioimaan työnhakijan sopivuuden (asenne) tehtävään. Vastaajista 39 % oli asiasta täysin samaa mieltä. Vastaajista vain 4 % oli melko eri mieltä. (Kuvio 6.)

Väittämään ”Annan palautetta työnhakijalle, miten hän on onnistunut työhaastattelussa” saaduissa vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Vastaajista 24 % oli väittämästä täysin samaa mieltä, 40 % melko samaa mieltä, 33 % melko eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä. (Kuvio 6.)

7.7 Työnhakijoiden vertailu ja tehtävään valinta

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan työnhakijoiden vertailua ja tehtävään valintaa. Tässä osiossa vastaajien oli mahdollista valita myös vaihtoehto ”0=ei kokemusta”. Kuvio 7 on jätetty pois kyseinen vastausvaihtoehto, mikä selittää vastausten alhaisempaa lukumäärää (n=54-75).

Vastaajista 51 % oli täysin samaa mieltä ja 48 % oli melko samaa mieltä, että he saavat yleensä riittävästi tietoa vertaillakseen työnhakijoita keskenään. Vain yksi vastaaja oli asiasta täysin eri mieltä. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Työnhakijoiden vertailu ja tehtävään valinta (n=54-75)

Suurin osa vastaajista (65 %) oli melko samaa mieltä, että lopullinen valinta on ollut yleensä helppo tehdä. Vastaajista 28 % oli täysin samaa mieltä väittämästä. Vastaajista vain 7 % oli melko eri mieltä. (Kuvio 7.)

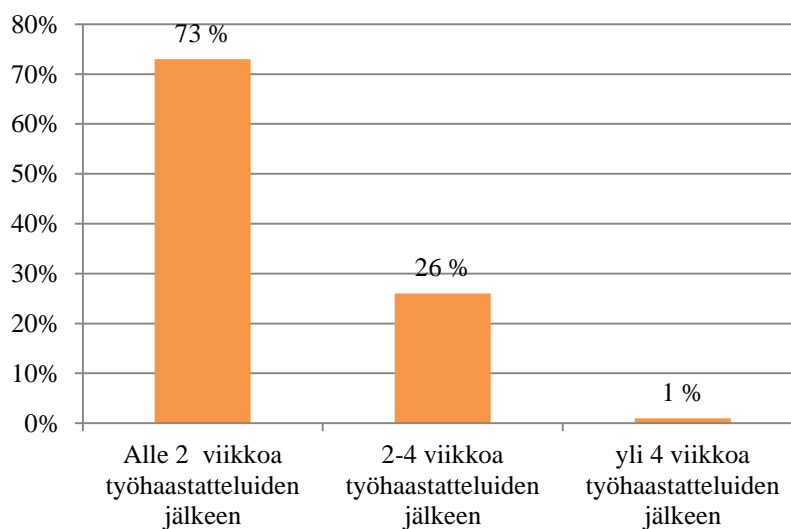
Puolet vastaajista (52 %) oli melko samaa mieltä, että tehtävään on saatu yleensä valittua sellainen henkilö, joka oli alun perin tarkoitus. Vastaajista 41 % oli täysin samaa mieltä väitteestä. Vastaajista 4 % oli melko eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä. (Kuvio 7.)

Vastauksissa oli eniten hajontaa seuraavan väittämän kohdalla ”Otan yhteyttä kaikkiin työhaastatteluihin osallistuneisiin työnhakijoihin puhelimitse kertoakseni valinnasta ja valinnan perusteluista”. Vastaukset jakaantuivat siten, että vastaajista 29 % oli väittämästä täysin samaa mieltä, 25 % melko samaa mieltä, 21 % melko eri mieltä ja 25 % täysin eri mieltä. (Kuvio 7.)

Suurin osa vastaajista (64 %) oli täysin samaa mieltä, että he esittävät valintaperustelut työnhakijoille lähetettävässä päätöspöytäkirjassa. Neljännes (24 %) vastaajista oli asiasta melko samaa mieltä. Vastaajista 6 % oli melko eri mieltä ja 6 % täysin eri mieltä väittämästä. (Kuvio 7.)

Puolet vastaajista (51 %) oli täysin samaa mieltä, että he ovat kokeneet useimmiten rekrytointiprosessin onnistuneeksi. Vastaajista 47 % oli melko samaa mieltä asiasta. Vastaajista vain 2 % oli melko eri mieltä. (Kuvio 7.)

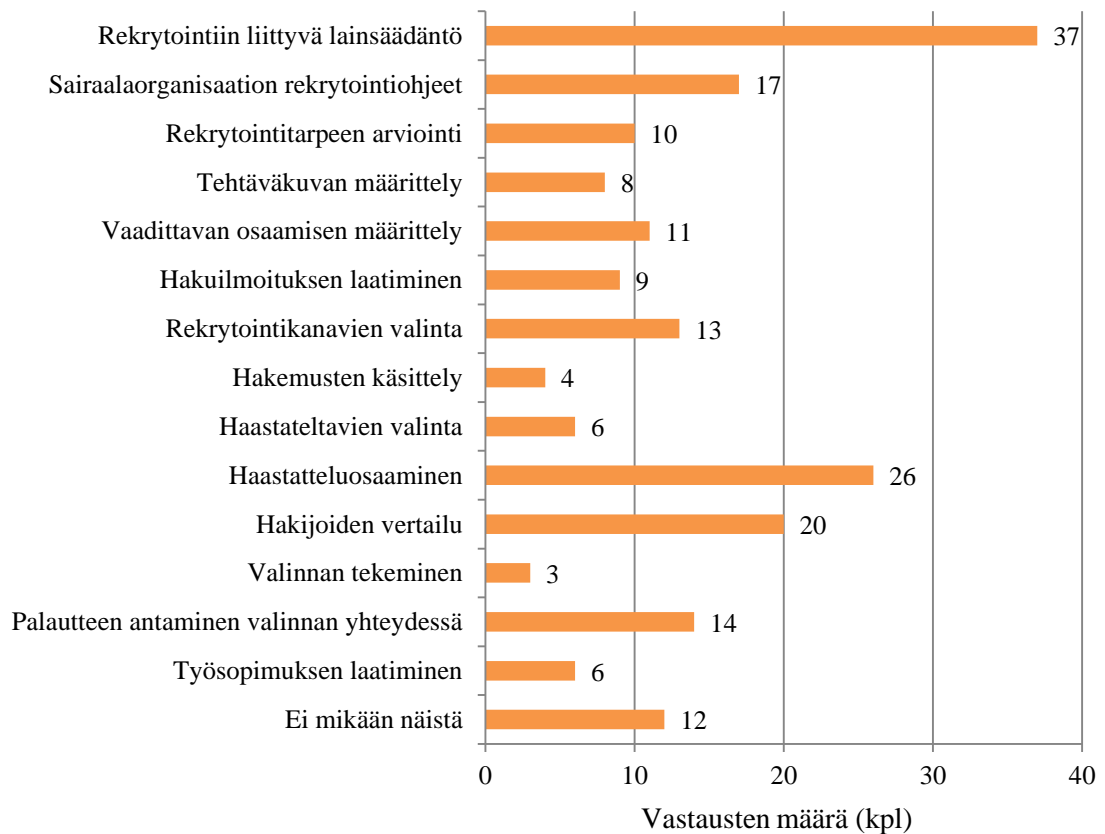
Vastaajilta kysyttiin, milloin he yleensä ilmoittavat valintapäätöksestä. Vastaukset jakaantuivat siten, että suurin osa vastaajista (73 %) ilmoittaa valintapäätöksestä yleensä alle kaksi viikkoa työhaastatteluiden jälkeen. Neljännes vastaajista (26 %) ilmoittaa valintapäätöksestä yleensä 2-4 viikkoa työhaastatteluiden jälkeen ja vain 1 % yli neljän viikon kuluttua työhaastatteluista. (Kuvio 8.)



KUVIO 8. Ilmoitan valintapäätöksestä yleensä... n=74

7.8 Rekrytointiosaaminen

Vastaajia pyydettiin arvioimaan missä rekrytointiprosessin vaiheissa he omasta mielestään tarvitsisivat osaamisen kehittämistä. Vastaajat pystyivät valitsemaan useamman vaihtoehdon annetuista vaihtoehdoista. Kuvion 16 mukaan vastaajat tarvitsivat eniten osaamisen kehittämistä seuraavilla osa-alueilla: rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö (37 kpl), haastatteluosaaminen (26 kpl), hakijoiden vertailu (20 kpl) ja sairaalaorganisaation rekrytintiohjeet (17 kpl). (Kuvio 9.)



KUVIO 9. Missä seuraavista rekrytointiprosessin vaiheissa mielestäsi tarvitsisit osaamisen kehittämistä? (n=71)

Vastaajilta tiedusteltiin myös mahdollista koulutuksen tai ohjauksen tarvetta rekrytinnissa. Tähän kysymykseen vastasi 76 henkilöä. Vastaajista 28 % koki tarvitsevansa koulutusta tai ohjausta rekrytinnissa, kun taas 43 % ei kokenut tarvitsevansa niitä. Vastaajista 29 % ei osannut sanoa.

7.9 Onnistumiset ja ongelmat rekrytoinnissa

Rekrytointiin liittyviä ongelmia selvitettiin avoimella kysymyksellä, johon vastaaja pystyi omin sanoin kertomaan kohtaamistaan ongelmistaan rekrytoinnissa. Tähän kysymykseen vastasi 29 henkilöä. Työnhakijoiden määrä (8 vastausta), haastateltavien rehellisyys (6 vastausta), haastateltavan yhteistyökyvyn ja sopivuuden (asenne) arviointi (4 vastausta) ja rekrytointia tukevat sähköiset työkalut (3 vastausta) nousivat haasteellisemmiksi tekijöiksi.

Työnhakijan yhteistyökyvyn ja asenteen arviointi koettiin ajoittain haasteelliseksi työhaastattelutilanteessa. Näiden lisäksi myös työnhakijan rehellisyyden selvittäminen on ollut välillä vaikeaa. Työhaastattelussa työnhakija voi onnistua antamaan itsestään paljon paremman kuvan, mikä osoittautuu vääräksi vasta työssä ollessa. Ongelmalliseksi koettiin myös se, jos työnhakija on epärehellinen esimerkiksi työkykyisyydestään.

Myös työnhakijoiden määrä on osoittautunut välillä haasteelliseksi. Toisinaan työnhakijoita on joko liian vähän tai liian paljon. Tilanteessa, jossa ei ole ollut riittävästi hakijoita, on erään vastaajan mukaan jouduttu valitsemaan vähemmän sopiva työntekijä avoimeen tehtävään. Lisäksi yksi vastaaja on kokenut lyhytaikaisten sijaisten rekrytoinnin ongelmalliseksi erityisesti kesällä, jolloin ei tahdo löytyä muodollisesti päteviä työnhakijoita. Runsas hakijamäärä on vastaajien mukaan puolestaan vaikeuttanut päätöksentekoa, kun tasaväkisiä työnhakijoita on ollut paljon.

Sairaalaorganisaation rekrytointisivut ja sähköiset työhakemukset saivat myös kritiikkiä osakseen. Osa vastaajista ei ole pystynyt hyödyntämään rekrytointisivuilta tulostettavaa sähköistä vertailuyhteenvetoa työnhakijoista. Sen lisäksi vastaajilla on ollut ongelmia sähköisten työhakemusten ja niihin liitettävien ansioluetteloiden kanssa.

Edellä mainittujen ongelmakohtien lisäksi kahden vastaajan mielestä byrokratia ohjaa liiaksi rekrytointikanavien valintaa ja hakuilmoitusten laatimista. Vastaajat toivoivat, että hakuilmoituksessa voitaisiin vapaammin esittää vaaditut kriteerit ja toiveet, jolloin ilmoitus voitaisiin kohdistaa paremmin halutulle kohderyhmälle.

Vastaajilta kysyttiin myös, missä asioissa he kokevat onnistuneensa rekrytoinnissa. Kysymykseen saatiin 30 vastausta, joista 13:ssa todettiin, että vastaajat ovat onnistuneet rekrytoimaan hyviä työntekijöitä. Lisäksi vastaajat kokivat onnistuneensa haastattelijana

(3 vastausta), työnhakijan sopivuuden (asenne) arvioinnissa (2 vastausta), hyvän työnantajakuvan luomisessa (2 vastausta) ja palautteen antamisessa (2 vastausta).

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää rekrytoijien kokemuksia kohdeorganisaation rekrytointiprosessista ja heidän käsitystään omasta rekrytointiosaamisestaan. Työn tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa rekrytoinnin kehittämiseksi ja laatia kehitysehdotuksia rekrytointiprosessin ja rekrytointiosaamisen parantamiseksi.

Rekrytointiprosessin arviointi –kyselytutkimuksen mukaan rekrytoijilla oli hyvin yhteneviä mielipiteitä rekrytointiprosessin sujuvuudesta. Rekrytoijat olivat usein joko täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä esitetyistä väittämistä. Tämä merkitsee sitä, että kohdeorganisaation rekrytointiprosessin sujuvuutta ja laatua voidaan pitää hyvänä.

Tutkimuksen tulosten perusteella kuitenkin muutamia osa-alueita olisi hyvä kehittää rekrytoinnin sujuvuuden ja laadun parantamiseksi. Kehitettävillä osa-alueilla esiintyi kyselystä saatujen tulosten mukaan eniten negatiivisia tai eriäviä mielipiteitä. Rekrytointiprosessin kehittämiseksi ehdotettiin kohdeorganisaation internetissä olevien rekrytointisivujen, sähköisen vertailuyhteenvedon ja valintapäätöksestä ilmoittamisen parantamista. Rekrytointiosaamisen kehittämiseksi ehdotettiin rekrytointikoulutuksen lisäämistä ja hiljaisen tiedon eteenpäin siirtämistä.

Arvioitaessa sairaalaorganisaation internetissä olevia rekrytointisivuja, jokainen väittämä oli saanut negatiivisia arvioita. Väittämä ”Rekrytointisivut ovat mielenkiintoiset ja houkuttelevat” sai eniten negatiivisia arvioita muihin aiheeseen liittyviin väittämiin verrattuna. Vastaajista 36 % oli väittämästä melko eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä. Täysin samaa mieltä oli vain 7 % vastaajista.

Tämän tuloksen perusteella kohdeorganisaation rekrytointisivuja olisi hyvä kehittää. Nykypäivänä työnhakijat hyödyntävät monipuolisesti internetiä työnhakukanavana, joten on tärkeää, että organisaation internetsivut ovat toteutettu hyvin. Kohdeorganisaation rekrytointisivujen tulee olla mielenkiintoiset ja houkuttelevat, jotta potentiaaliset työnhakijat tutustuisivat kyseisiin sivuihin ja hakisivat avoimiin työtehtäviin. Lisäksi hyvä sivusto erottautuu edukseen kilpailevien organisaatioiden internetsivustoista, ja se tukee myös hyvän työnantajakuvan luomista.

Väittämä ”Toimintaohjeet työn hakemiseen ovat selkeät” sai toiseksi eniten negatiivisia mielipiteitä arvioitaessa sairaalaorganisaation rekrytointisivuja. Noin neljännes vastaajista (22 %) oli aiheesta melko eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä. Vastaajista 16 % koki olevansa täysin samaa mieltä väittämästä. Ehdotukseni on, että toimintaohjeita selkeytettäisiin entisestään. On tärkeää, että työn hakeminen on helppoa, jottei työnhakija jätä sen vuoksi hakematta avoimeen työtehtävään.

Väittämään ”Sähköinen vertailuyhteenveto helpottaa haastateltavien valintaa” saaduissa vastauksissa oli paljon hajontaa. Vastaukset jakaantuivat siten, että vastaajista 27 % oli täysin samaa mieltä, 33 % melko samaa mieltä, 27 % melko eri mieltä ja 13 % täysin eri mieltä. Myös avoimessa kysymyksessä muutama vastaaja kritisoi sähköistä vertailuyhteenvetoa.

Tämän tuloksen perusteella, sähköistä vertailuyhteenvetoa tulisi kehittää toimivammaksi. On tärkeää, että jokainen rekrytoija pystyisi hyödyntämään sähköistä vertailuyhteenvetoa sujuvasti työhakemusten käsittelyssä. Sähköinen vertailuyhteenveto helpottaa työnhakijoiden vertailu ja luokittelua. Lisäksi se myös nopeuttaa hakemusten käsittelyvaihetta.

Jos osa vastaajista ei koe hyötynensä sähköisestä vertailuyhteenvedosta haastateltavien valinnassa, se saattaa osaltaan vaikuttaa työhaastatteluiden ajankohdan järjestämiseen. Kysymyksessä milloin työhaastattelut on tapana järjestää, vastaukset jakaantuivat siten, että yli puolet vastaajista (57 %) järjestää haastattelut yleensä 2-4 viikkoa hakuajan päättymisen jälkeen. Vastaajista 43 % järjestää haastattelut yleensä alle 2 viikkoa hakuajan päättymisen jälkeen. Vertailuyhteenvetoa parantamalla voitaisiin mahdollisesti nopeuttaa ja helpottaa hakemusten käsittelyvaihetta, jolloin haastattelut pystyttäisiin järjestämään aikaisemmin.

Väittämään ”Otan yhteyttä kaikkiin työhaastatteluihin osallistuneisiin työnhakijoihin puhelimitse kertoakseni valinnasta ja valinnan perusteista” saaduissa vastauksissa oli paljon hajontaa. Vastaukset jakaantuivat siten, että vastaajista 29 % oli väittämästä täysin samaa mieltä, 25 % melko samaa mieltä, 21 % melko eri mieltä ja 25 % täysin eri mieltä.

Ehdotukseni on, että käytäntöä yhtenäistettäisiin. On tärkeää, että rekrytoijat ilmoittavat valintapäätöksestä ja sen perusteista henkilökohtaisesti loppusoralle päässeille hakijoille, koska heillä on yleensä paljon odotuksia avoimen työtehtävän suhteen. Valintapäätöksestä ilmoittaminen henkilökohtaisesti tukee ehdokkaiden hyvää kohtelua rekrytointiprosessin aikana, mikä vaikuttaa positiivisesti organisaation työnantajakuvaan. Siksi on hyvä kiinnittää huomiota tapaan, jolla valintapäätöksestä ilmoitetaan. Tutkimuksesta ei tosin käy ilmi, onko joku muu henkilö yhteydessä valitsematta jääneisiin ehdokkaisiin rekrytoijan sijasta. Olisi kuitenkin hyvä, että rekrytoija itse ilmoittaisi valintapäätöksestä.

Kyselytutkimuksen mukaan vastaajat tarvitsisivat eniten osaamisen kehittämistä seuraavilla osa-alueilla: rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö, haastatteluosaaminen, hakijoiden vertailu sekä sairaalaorganisaation rekrytointiohjeet. Kuitenkin vastaajista vain 28 % koki tarvitsevansa koulutusta tai ohjausta rekrytoinnissa. Vastaajista 43 % ei kokenut tarvitsevansa koulutusta tai ohjausta lainkaan ja vastaajista 29 % ei osannut sanoa. Toisaalta vähäinen koulutuksen tarve voidaan olettaa kertovan rekrytoijien korkeasta ammattitaidosta rekrytoinnissa. Mielestäni rekrytointikoulutuksen määrää olisi kuitenkin hyvä lisätä, koska tulosten perusteella on selkeästi nähtävissä, että edellä mainituissa osa-alueissa tarvittaisiin osaamisen kehittämistä.

Kyselytutkimuksen taustatietojen mukaan kohdeorganisaation rekrytoijat ovat pääosin vanhempaa sukupolvea, jolla on vuosien kokemus rekrytoinnista ja esimiehenä työskentelystä. Heillä on oletettavasti paljon sellaista hiljaista tietoa, jota ei voi saada koulutuksen avulla. Ennen kuin kyseiset henkilöt jäävät eläkkeelle, ehdottaisin heidän hiljaisen tiedon siirtämistä nuoremmille esimiehille/päätäjille. Keinoina voitaisiin hyödyntää esimerkiksi mentorointia, tiimityötä tai kokemuksenvaihtopiirejä.

Kehitysehdotusten lisäksi ehdottaisin täydentävän tutkimuksen tekemistä. Tätä rekrytointiprosessin arviointi -kyselytutkimusta voisi täydentää kvalitatiivisella tutkimuksella, jolloin saataisiin syventävää tietoa aiheesta. Tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi yksilöhaastatteluina. Tämä kyselytutkimus voitaisiin myös uusina tietyn ajan kuluttua, jolloin pystytään seuraamaan kohdeorganisaation rekrytoinnin tilaa ja kehitystä rekrytoijan näkökulmasta myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. 2. painos. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. 1. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kananen, J. 2011. Kvantti – Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Talentum Media Oy. Luettu 2.4.2014.

<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.elib.tamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL%28%28d6%29ST%28%28d6%29VOIMAVAROJEN%28%2820%29JOHTAMINEN%28%2820%29>.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta - rekrytoinnin menetelmät. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.

Nyysölä, M. 2009. Yksityisyyden suoja työsuhteessa. Helsinki: Talentum Media Oy. Luettu 4.4.2014.

<http://fokus.talentum.fi.elib.tamk.fi/teos/HABBHXGTBF#kohta:YKSITYISYYDEN%28%2820%29SUOJA%28%2820%29TY%28%28d6%29SUHTEESSA%28%2820%29>.

Sosiaali- ja terveysalan työvoimapulan selittäminen edellyttää rekrytointia ulkomailta. 2012. Luettu 27.2.2014.

www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2012?109336_m=108113.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tasa-arvolaki 8.8.1986/609.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

TyösyRJintä 13.11.2009/885.

Vaahtio, E-L. 2007. Pestaa paras – rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.

Äimälä, M., Nyysölä, M. & Åström, J. 2014. Työoikeus, yritys. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Luettu 4.4.2014.
<http://fokus.talentum.fi.elib.tamk.fi/teos/CADBGXGTBF#kohta:TY%28%28d6%29OI KEUS,%28%2820%29YRITYS%28%2820%29>.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hyvä rekrytoija,

Olen liiketalouden opiskelija Tampereen ammattikorkeakoulusta ja teen opintoihini liittyvää lopputyötä rekrytoinnista toimeksiantona julkiselle sairaalaorganisaatiolle. Tämä rekrytointiprosessin arviointitutkimus on osa rekrytoinnin kehittämistyötä. Arviointitutkimus toteutetaan keräämällä tietoa sairaalaorganisaation rekrytoijilta.

Tarkoituksena on selvittää rekrytoijien kokemuksia rekrytointiprosessista ja saada tietoa rekrytoinnin kehittämisen pohjaksi. Kehittämisen tavoitteena on rekrytointiprosessin sujuvuus ja laadun parantaminen. Jokaisen rekrytoijan kokemukset ovat tärkeitä.

Pyydän ystävällisesti sinua vastaamaan linkin takana olevaan ”Sairaalaorganisaation rekrytointiprosessin arviointi” –sähköiseen kyselylomakkeeseen **28.2.2014** mennessä tästä. Kyselyn vastaukset käsitellään tilastollisina lukuina, joista vastaajia ei voida tunnistaa. Tulosten julkaisusta ei voida päätellä yksittäisten vastaajien henkilöllisyyttä.

Toivon, että vastaat tähän kyselyyn ja autat kehittämään rekrytointia sairaalaorganisaatiossa.

Kiitos vastauksistasi.

Ystävällisin terveisin
Anna-Leena Jokinen
Tradenomiopiskelija

Liite 2. Kyselylomake

Rekrytointiprosessin arviointi – kysely rekrytoijalle

1 (5)

Taustatiedot

- Ikä
 - alle 30 vuotta
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - 60-vuotta tai yli
- Sukupuoli mies/nainen
- Koulutustaso
 - Ammattikoulu
 - Ylioppilas/lukio
 - Opistotason ammatillinen koulutus
 - Ammattikorkeakoulu
 - Yliopisto
- Ammattiryhmä
 - lääkäri-, hoito- tai tutkimushenkilöstö
 - hallinto-, toimisto- tai huoltohenkilöstö
- Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä/johtajana kohdeorganisaatiossa?
 - alle vuoden
 - 1-5 vuotta
 - yli 5 vuotta mutta alle 10 vuotta
 - 10 vuotta tai yli
- Onko sinulla aikaisempaa kokemusta rekrytoinnista ennen nykyistä työtäsi?
Kyllä/ei
- Oletko osallistunut rekrytointikoulutuksiin? Kyllä/en
- (Jos vastaus edelliseen kysymykseen kyllä, siirrytään tähän kysymykseen) Minä vuonna olet viimeksi osallistunut rekrytointikoulutukseen? Avoin vastaus
- Kuinka monen henkilön rekrytointiin olet osallistunut viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana?

- 0 2 (5)
- 1-3
- 4-6
- 7-10
- yli 10

Kohdeorganisaation internetissä olevat rekrytointisivut

Vastaa alla oleviin väittämiin, oletko samaa vai eri mieltä (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= melko samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä).

Kohdeorganisaation rekrytointisivut löytyvät helposti

Rekrytointisivut ovat mielenkiintoiset ja houkuttelevat

Toimintaohjeet työn hakemiseen ovat selkeät

Avoimet työpaikat löytyvät helposti kohdeorganisaation internet-sivuilta

Avoimet työpaikat ovat helposti tunnistettavissa

Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö ja rekrytointitarpeen määrittely

Vastaa alla oleviin väittämiin, oletko samaa vai eri mieltä (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= melko samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä).

Tunnen rekrytointia ohjaavat lait, säädökset ja asetukset sekä kohdeorganisaation ohjeet

Ennakoin tarvittavia henkilöstöresursseja hyvissä ajoin

Tehtävään vaadittavan osaamisen määrittely on helppoa

Resurssisuunnittelu auttaa minua määrittämään tulevaa tehtäväkuva

Hakuilmoituksen laatiminen ja ilmoituskanavan valinta

Vastaa alla oleviin väittämiin, oletko samaa vai eri mieltä (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= ei eri eikä samaa mieltä, 4= melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä, 0= ei kokemusta).

Toimintaohjeet hakuilmoituksen valmisteluun ovat selkeät

Hakuilmoituksen laatiminen on helppoa

3 (5)

Yhteistyö palvelussuhdeyksikön (ent. henkilöstöhallinto) yhteyshenkilön kanssa on sujuvaa

Minkä rekrytointikanavan uskot olevan tavoittavin ulkoisessa hakemenettelyssä?

- ammattilehti
- sanomalehti
- TE-keskus
- kohdeorganisaation internetsivut
- sosiaalinen media
- suorahaku (headhunting)

Miksi valitsemasi rekrytointikanava on mielestäsi tavoittavin? avoin vastaus

Hakemusten käsittely ja haastateltavien valinta

Vastaa alla oleviin väittämiin, oletko samaa vai eri mieltä (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= melko samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä, 0= ei kokemusta).

Hallitsen rekrytointiprosessin mukaisen toimintatavan

Noudatan rekrytointiprosessissa sovittuja yhteisiä toimintatapoja

Sähköinen vertailuyhteen veto helpottaa haastateltavien valintaa

Yhteistyö henkilöstösihteerin kanssa on sujuvaa

Haastateltaville ilmoitetaan etukäteen ketkä osallistuvat työhaastatteluun

Huomioin tasa-arvonäkökulman haastateltavien valinnassa

Kuinka montaa työnhakijaa yleensä kutsutaan työhaastatteluun?

- 3-5
- 6-8
- 9-12
- yli 12

Järjestän työhaastattelut yleensä

- alle 2 viikkoa hakuajan päättymisen jälkeen

- 2-4 viikkoa hakuajan päättymisen jälkeen 4 (5)
- yli 4 viikkoa hakuajan päättymisen jälkeen

Työhaastattelu

Vastaa alla oleviin väittämiin, oletko samaa vai eri mieltä (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= melko samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä).

Työhaastattelussa...

käytettävä yhtenäinen haastattelurunko helpottaa työnhakijoiden keskinäistä vertailua

tunnistan helposti mahdolliset valintaan liittyvät riskitekijät

pystyn arvioimaan työnhakijan osaamista ja pätevyyttä suhteessa tehtävään

pystyn arvioimaan työnhakijan sopivuuden (asenne)

kerron valintakriteereistä

kerron valintapäätöksen aikataulusta

annan palautetta työnhakijalle, miten hän on onnistunut työhaastattelussa

Kuinka monta haastattelijaa on yleensä mukana työhaastattelussa?

- 2
- 3
- 4
- 5

Kumpaa haastattelumenetelmää käytät enemmän?

- yksilöhaastattelu
- ryhmähaastattelu

Kysytkö työnhakijalta yleensä suosittelijaa? Kyllä/Ei

Käytätkö koskaan työhaastattelun lisäksi ongelmanratkaisu- tai simulaatiotehtäviä valinnan helpottamiseksi? Kyllä/En

Jos kyllä niin ..

Minkälaisia menetelmiä käytät?

Työnhakijoiden vertailu ja tehtävään valinta

5 (5)

Vastaa alla oleviin väittämiin, oletko samaa vai eri mieltä (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= melko samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä, 0= ei kokemusta).

Saan yleensä riittävästi tietoa vertaillakseni työnhakijoita keskenään

Tarpeen mukaan järjestän syventävät työhaastattelut

Olen yleensä yhteydessä suosittelijoihin

Lopullinen valinta on ollut yleensä helppo tehdä

Tehtävään on saatu yleensä valittua sellainen henkilö, joka oli alun perin tarkoitus

Otan yhteyttä kaikkiin työhaastatteluihin osallistuneisiin työnhakijoihin puhelimitse kertoakseni valinnasta ja valinnan perusteluista

Esitän valintaperustelut työnhakijoille lähetettävässä päätöspöytäkirjassa

Olen kokenut useimmiten rekrytointiprosessin onnistuneeksi

Ilmoitan valintapäätöksestä yleensä

- Alle 2 viikkoa työhaastatteluiden jälkeen
- 2-4 viikkoa työhaastatteluiden jälkeen
- yli 4 viikkoa työhaastatteluiden jälkeen

Määritelläänkö rekrytoidulle yleensä koeaika? Kyllä/ei

Onko koeajan aikana tehty työ- tai virkasuhteen purkuja? Kyllä/ei

Oma rekrytointiosaaminen

Missä seuraavista rekrytointiprosessin vaiheissa mielestäsi tarvitsisit osaamisen kehittämistä? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö
 Sairaanhoidopiirin rekrytointiohjeet
 Rekrytointitarpeen arviointi
 Tehtäväkuvan määrittely
 Vaadittavan osaamisen määrittely
 Hakuilmoituksen laatiminen
 Rekrytointikanavien valinta
 Hakemusten käsittely
 Haastateltavien valinta
 Haastatteluosaaminen

Hakijoiden vertailu
Valinnan tekeminen
Palautteen antaminen valinnan yhteydessä
Työsopimuksen laatiminen
Jokin muu, mikä?
Ei mikään näistä

Koetko tarvitsevasi koulutusta/ohjausta rekrytoinnista? Kyllä/Ei/En osaa sanoa

Minkälaista tukea koet tarvitsevasi rekrytoinnissa?

Millaisia ongelmia olet kohdannut rekrytoinnissa?

Missä asioissa koet onnistuneesi rekrytoinnissa?

Mitä muuta haluat tuoda esille rekrytoinnista?

Kiitos vastauksistasi!