

Nina Kinnunen

Rekrytointiprosessit Vantaan seurakuntayhtymässä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Marraskuu 2015

Tekijä Otsikko	Nina Kinnunen Rekrytointiprosessit Vantaan seurakuntayhtymässä
Sivumäärä Aika	48 sivua Marraskuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Vantaan seurakuntayhtymälle. Tavoitteena oli kuvata Vantaan seurakuntayhtymän rekrytointiprosessit. Työn edetessä ilmeni, että prosessikuvausta valmistuu yhden sijaan kuusi johtuen prosessien erilaisuudesta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena. Lähestymistavaksi valikoitui case-tutkimus, koska rekrytoinnista ja prosesseista oli tarjolla kattavasti kirjallisuutta ja internetlähteitä. Suomen evankelisluterilaisen kirkon toimintaa säätelevästä kirkkolaista ja kirkkojärjestyksestä sekä muusta lainsäädännöstä oli saatavilla runsaasti luotettavaksi arvioituja tietolähteitä. Rekrytointiprosessi-ilmiötä syvennettiin laadullisen tutkimusmenetelmän avulla toteuttamalla kuusi teemahaastattelua.</p> <p>Opinnäytetyön lopputulemana syntyi rekrytointiprosessin kirjallinen kuvaus kustakin rekrytointiprosessista, pikaopas, toimintamallit erilaisiin rekrytointiprosessien läpivientiin, prosessikuvat sekä rekrytoijan muistilista kuhunkin rekrytointiprosessiin yksien kansien sisällä. Aineisto on rakennettu siten, että se on esitettävissä kokonaisuudessa tai tarkoituksenmukaisissa osissa Vantaan seurakuntayhtymän intranetin sivuilla esimiestyöskentelyn tukena.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että rekrytointiprosessien kuvaamisella saavutettiin Vantaan seurakuntayhtymän yksi henkilöstöstrategian tavoitteista. Rekrytointiprosessien kuvaamisella on vaikutusta prosessien tehostamiseen niiden näkyväksi tekemisen kautta, tiedetään mitä tehdään, milloin ja kenen toimesta. Asiakasnäkökulmasta katsottuna kuvaamisella helpotetaan esimiesten työskentelyä, on luotu työkalu rekrytointiprosessin läpivientiin. Osaaminen kasvaa rekrytoinneissa, kun on olemassa ohjeistus erilaisten rekrytointiprosessien läpivientiin. Virheiden vähenemisen sekä oikea-aikaisen ja oikeanlaisen toiminnan kautta voidaan saavuttaa taloudellista hyötyä.</p>	
Avainsanat	rekrytointiprosessi, prosessikuvaus, Vantaan seurakuntayhtymä

Author Title Number of Pages Date	Nina Kinnunen Recruiting processes of the Federation of Evangelical Lutheran Parishes in Vantaa 48 pages November 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The thesis was commissioned by the Federation of Evangelical Lutheran Parishes in Vantaa. The aim was to describe the recruitment processes of the Federation of Evangelical Lutheran Parishes in Vantaa. As the work progressed it became clear that instead of one there would be six process descriptions due to the diversity of processes.</p> <p>The thesis was carried out as a development project. The approach was selected as a case study because of comprehensive literature and internet sources of recruitment and processes were available. Plenty of reliable sources of information were available on the church law and the church order and other legislation regulating the operation of the Finnish Evangelical Church. The phenomenon of a recruiting process was deepened by implementing six theme interviews.</p> <p>The outcome of the study included a written description of the recruitment process for each recruitment process, a quick start guide, operating models for each various recruitment process, a process description and a recruiter checklist for each process. The material was constructed in such a way that it can be presented entirely or in appropriate parts in the intranet site of the Federation of Evangelical Lutheran Parishes in Vantaa. The purpose is to support the supervisor's work in the process.</p> <p>It can be concluded that one of the human resources strategic objectives of the Federation of the Evangelical Lutheran Parishes in Vantaa was achieved by describing the recruitment processes. The recruitment process description has an impact on improving the process visibility and also by knowing what to do, when and by whom. The supervisors have got a tool to help them in the recruitment process. The know-how in recruiting increases when there are instructions for the various recruitment processes. Reducing mistakes as well as operating timely and correctly leads to achieving financial gains.</p>	
Keywords	recruiting process, process description, the Federation of the Evangelical Lutheran Parishes in Vantaa

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja lähtökohdat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajaus	1
1.3	Opinnäytetyön muoto ja tutkimusmenetelmä	2
2	Toimeksiantajan esittely	3
2.1	Vantaan seurakuntayhtymä	3
2.2	Vantaan seurakuntayhtymän hallinto	4
2.3	Suomen evankelisluterilainen kirkon hallinto	6
3	Rekrytointiprosessi	7
3.1	Määritelmä	7
3.2	Rekrytointiprosessin tavoite	8
3.3	Henkilöstösuunnittelu ja hankintatarpeen määrittely	9
3.4	Toimenkuva ja yksityiskohtaisten vaatimusten asettaminen	11
3.5	Hankintalähteiden kartoitus ja valinta ehdokkaiden hankintaan	13
3.6	Ehdokkaiden haastattelu ja testaus	14
3.7	Terveystarkastus, valintapäätös ja työsopimuksen tekeminen	15
3.8	Perehdyttäminen ja hankinnan onnistumisen arviointi	16
3.9	Rekrytointia ja perehdytystä koskeva lainsäädäntö	17
4	Tutkimuksen toteutus	20
4.1	Tutkimusmenetelmä	20
4.2	Aineiston keruu	21
4.3	Case-tutkimus	22
4.4	Teemahaastattelu	23
4.5	Sisällön analyysi	24
4.6	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	25
5	Teemahaastatteluiden ja case-tutkimuksellisen lähestymistavan tulokset aihealueittain	26
5.1	Ennen rekrytointiprosessin aloittamista	26
5.2	Tehtävänkuvauksen merkitys rekrytoinnissa	27
5.3	Toistaiseksi voimassa olevaan olemassa olevaan virkaan tai työsuhteeseen rekrytointi	29

5.4	Määräaikaiseen virkaan tai työsuhteeseen rekrytointi	31
5.5	Kausityöntekijän rekrytointi	32
5.6	Seurakunnan kirkkoherran tai kappalaisen rekrytointi	34
5.7	Seurakuntapastorin rekrytointi	39
5.8	Yhteenveto teemahaastatteluista	41
6	Lopuksi	43
6.1	Johtopäätökset	43
6.2	Jatkotoimenpiteet	46
6.3	Oman työn arviointi	47
	Lähteet	49

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe ja lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön aiheena on ollut rekrytointiprosessien kuvaus Vantaan seurakuntayhtymälle, joka on toiminut työn toimeksiantajana. Opinnäytetyön lähtökohtana on ollut Vantaan seurakuntayhtymässä vuonna 2013 laadittu henkilöstöstrategia, jossa yhtenä painopistealueena on ollut rekrytointiprosessit. Vantaan seurakuntayhtymässä rekrytointiprosessin kulku on erilainen riippuen siitä, millaiseen tehtävään ja millaiseen palvelussuhteeseen henkilöä ollaan palkkaamassa. Rekrytointiprosessin kulun erilaisuuteen vaikuttaa myös rekrytointipäätöksen tekevä elin.

Vantaan seurakuntayhtymän henkilöstön nykyinen ikärakenne luo myös tarvetta kuvata rekrytointiprosessit. Tällä hetkellä Vantaan seurakuntayhtymän palveluksesta jää eläkkeelle kuukausittain keskimäärin kaksi henkilöä ja suuntaus jatkuu tulevaisuudessakin. Eläköityminen ja normaali henkilöstön vaihtuvuus luovat rekrytoinnin tarvetta sekä tahoitilaa selkeyttää eri toimijoiden rooleja rekrytoinnissa Vantaan seurakuntayhtymässä. Taloudellisten resurssien rajallisuus sekä palkattavan henkilön oikeanlaisen osaamisen varmistaminen tulevaisuuden tarpeita varten tuovat omat haasteensa rekrytointiin.

Rekrytointiprosessien kuvaamisen avulla tehdään olemassa olevat prosessit näkyväksi, selkiytetään rekrytoinnissa mukana olevien tahojen roolit, kuvataan rekrytoinnin toimintamalli sekä luodaan esimiehille työkalu. Kun pyöriä ei tarvitse keksiä kerta toisensa jälkeen uudelleen ja kun jokainen tietää oman roolinsa kautta hoidettavat tehtävät rekrytointiprosessissa, voidaan vaikuttaa rekrytoinnin taloudellisuuteen, asiakaslähtöisyyteen, prosessien parantamiseen sekä osaamisen kasvattamiseen.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata kirjallisesti ja prosessikuvauksin rekrytointiprosessit Vantaan seurakuntayhtymässä. Kuvausten tarkoituksena on auttaa Vantaan seurakuntayhtymän esimiehiä viemään onnistuneesti läpi rekrytointiprosessi sekä selkiyttää mitä tukea Vantaan seurakuntayhtymän palvelukeskuksen henkilöstöhallinto antaa esimiehille rekrytointiprosessissa.

Tavoitteen saavuttamisen tueksi on asetettu seuraavat kysymykset:

- Millaiset rekrytointikäytännöt ovat tällä hetkellä Vantaan seurakuntayhtymässä?
- Miten työlainsäädäntö, kirkkolaki, kirkkojärjestys ja johto- ja ohjesäännöt vaikuttavat rekrytointiin Vantaan seurakuntayhtymässä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen?

1.3 Opinnäytetyön muoto ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on muodoltaan kehittämishanke, jossa lähestymistapana on käytetty case-tutkimusta eli tapaustutkimusta. Kananen (2012, 36–37) toteaa kirjassaan, että case-tutkimuksella pyritään syvälliseen sekä kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen ja kuvaukseen ilmiöstä. Aineistona tapaustutkimuksessa käytettiin rekrytointiin, prosesseihin ja Suomen evankelisluterilaiseen kirkkoon liittyvää kirjallisuutta ja internetlähteitä. Kananen mukaan case-tutkimuksessa on olennaista käyttää monipuolista aineistoa hankittaessa tietoutta ilmiöstä, kuten esimerkiksi dokumentteja, raportteja, vuosikertomuksia ja haastatteluita. Eri tietolähteitä yhdistelemällä saadaan ilmiöstä syvempi ymmärrys. (Kananen 2012, 35–36.)

Opinnäytetyön teoriaosuus on koottu erilaisista rekrytointiin ja prosesseihin liittyvästä kirjallisuudesta ja internetlähteistä. Teorian avulla on määritelty, mitä rekrytointiprosessi sisältää ja millaisesta prosessista on kysymys.

Dokumenttiaineiston lisäksi opinnäytetyössä on käytetty teemahaastattelua välineenä selvittämään rekrytointiprosessin kulun nykytilaa, hyviä käytäntöjä ja kompastuskiviä Vantaan seurakuntayhtymässä. Haastateltavat olivat toimeksiantajan nimeämiä henkilöitä, jotka olivat kosketuksissa rekrytointiprosessin johonkin osa-alueeseen työnsä kautta tai kokeneita rekrytoijia Vantaan seurakuntayhtymässä. Haastattelukysymys muotoiltiin seuraavasti: ”Miten rekrytointi hoidetaan sinun yksikössäsi tällä hetkellä tai millaisia kokemuksia sinulla on rekrytointiprosessista tai sen osista?” Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja niitä tehtiin kuusi.

Kananen mukaan teemahaastattelun avulla pyritään hakemaan ymmärrystä ilmiöön kyselemällä ja utelemalla asiasta. Haastateltavien valinnasta Kananen toteaa, että ilmiön tulee liittyä haastateltaviin ja haastateltaviksi valitaan tyypillinen tapaus, joka on kosketuksissa ilmiöön. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiön kanssa tekemisissä olevien

määrä voi joissain tapauksissa olla pieni ja heidät kaikki voidaan valita mukaan tutkimukseen. (Kananen 2012, 99–101.)

2 Toimeksiantajan esittely

2.1 Vantaan seurakuntayhtymä

Vantaan seurakuntayhtymä on Suomen evankelisluterilaisen kirkon yksi seurakuntatalouksista, johon kuuluu kuusi suomenkielistä ja yksi ruotsinkielinen seurakunta, jonka tehtävänä on palvella Vantaan ruotsinkielisiä seurakuntalaisia. Suomenkieliset seurakunnat kuuluvat Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Helsingin hiippakuntaan. Ruotsinkielinen seurakunta Vanda svenska församling kuuluu Porvoon hiippakuntaan, kuten kaikki muutkin Suomen ruotsinkieliset seurakunnat sekä kaksikieliset seurakunnat, joilla on ruotsinkielinen enemmistö. (Suomen evankelisluterilainen kirkko. 2015.)

Vantaan kaupungissa toimivat Vantaan seitsemän seurakuntaa ovat muodostaneet Vantaan seurakuntayhtymän, joka vastaa seurakuntien taloudesta ja yhteisistä tehtävistä. Kirkkolain 11 luvun 1 §:ssä on säädetty seurakuntayhtymän perustamisesta seuraavaa:

Saman kunnan alueella olevien seurakuntien on muodostettava seurakuntayhtymä. Yhtymän voivat muodostaa myös kahden tai useamman kunnan alueella olevat seurakunnat. (Kirkkolaki 2004, 11 luku 1 §)

Vantaan seurakuntien missiona eli perustehtävänä on olla armon asialla vaativassa maailmassa. Visiona eli tavoitteena on olla ihmisiä kohtaava ja vahvistava sekä työssään uudistuva kirkko. (Vantaan seurakuntien strategia 2011–2016. 2015.)

Vantaan seurakuntayhtymässä työskenteli vuoden 2014 lopussa 417 henkilöä. Henkilöstöstä oli 310 naisia ja 107 miehiä. Vantaan seurakuntayhtymän päätulonlähteet ovat sen seurakuntien jäsenten maksama kirkollisvero, jonka suuruus on 1 % Vantaalla, sekä yhteisöverotulot. Verotulojen yhteismääräksi vuonna 2015 arvioidaan olevan 29,8 miljoonaa euroa Vantaan seurakuntayhtymän talousarviossa vuodelle 2015 ja toimintaja taloussuunnitelmassa vuosiksi 2015–2017. (Vantaan seurakuntayhtymän talousarvio vuodelle 2015 ja toimintaja taloussuunnitelma vuosiksi 2015–2017.)

Taulukossa 1 on Vantaan seurakuntien jäsenmäärien toteuma vuosilta 2012 ja 2013 sekä arvio vuoden 2014 ja 2015 jäsenten määrästä.

Taulukko 1. Vantaan seurakuntien jäsenmäärä. (Vantaan seurakuntayhtymän talousarvio vuodelle 2015 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosiksi 2015-2017).

Jäsenmäärä

Seurakunta	Jäsenmäärä			
	Toteutuma 2012	Toteutuma 2013	TA 2014	Arvio 2015
Hakunila	17 087	16 534	16 400	15 700
Hämeenkylä	12 398	12 164	13 500	14 800
Korso	19 361	18 955	19 220	18 700
Rekola	13 567	13 378	13 400	13 200
Tikkurila	39 536	39 603	40 000	40 200
Vanda svenska	4 766	4 690	4 800	4 700
Vantaankoski	27 510	26 986	27 300	27 100
YHTEENSÄ	134 225	132 310	134 620	134 400

Vantaan seurakuntien jäsenmäärän kehitys on ollut laskeva, mikä on aiheuttanut toimintaan käytettävissä olevien kirkollisveroista saatavien varojen supistumista.

2.2 Vantaan seurakuntayhtymän hallinto

Seurakuntaa johdetaan kaksisäikeisesti luterilaisen kirkon tunnustuksen mukaan. Luottamushenkilöt ovat seurakunnan johdossa toinen säikeistä. Toisen säikeen muodostavat seurakunnan palveluksessa työskentelevät henkilöt. (Hiilamo & Kauppinen & Särkiö 2014, 14.)

Vantaan seurakuntayhtymän palvelukeskus hoitaa Vantaan seurakuntien yhteisiä toimintoja ja palvelee seurakuntia asiantuntevasti oman palveluyksikön osaamisalueen puitteissa. Palvelukeskus vastaa yhteisten päätöselinten valmistelu-, esittely- ja toimeenpanotehtävistä Vantaan seurakuntien palvelukeskuksen johtosäännön mukaisesti tai mitä muutoin asiasta määrätään. (Vantaan seurakuntien palvelukeskuksen johtosääntö. 2014.)

Yhteinen kirkkovaltuusto käyttää Vantaan seurakuntayhtymässä ylintä päätösvaltaa ja sen puheenjohtajana toimii maallikkojäsen. Yhteisen kirkkovaltuuston tehtäviin kuuluu päättää kirkollisverosta, viroista, taloudesta ja toiminnasta. Lisäksi se asettaa työalojen johtokunnat, kuten esimerkiksi suunnittelutoimikunnan tai ympäristötoimikunnan. Johtaja toimikuntien tehtävänä on johtaa oman alansa toimintaa sekä valmistella asioita val-

tuustolle ja neuvostolle. Yhteinen kirkkovaltuusto valitsee yhteisen kirkkoneuvoston jäsenet, joiden tehtävänä on johtaa seurakuntayhtymän toimintaa, valmistella ja panna toimeen valtuuston päätöksiä sekä valita seurakuntayhtymän yhteiset työntekijät. (Hii-lamo ym. 2014, 117.)

Operatiivista toimintaa Vantaan seurakuntayhtymässä johtaa yhtymän johtaja yhteisen kirkkoneuvoston ohjeiden mukaisesti. Vantaan seurakuntayhtymän palvelukeskuksessa on kuusi palveluyksikköä, joita kutakin johtaa johtava viranhaltija Vantaan seurakuntayhtymän yhtymän johtajan alaisuudessa. (Vantaan seurakuntien palvelukeskuksen johtosääntö. 2014.) Vantaan seurakuntayhtymän yhtymän yhteinen päätöksenteko on kuvattu kuviossa 1.



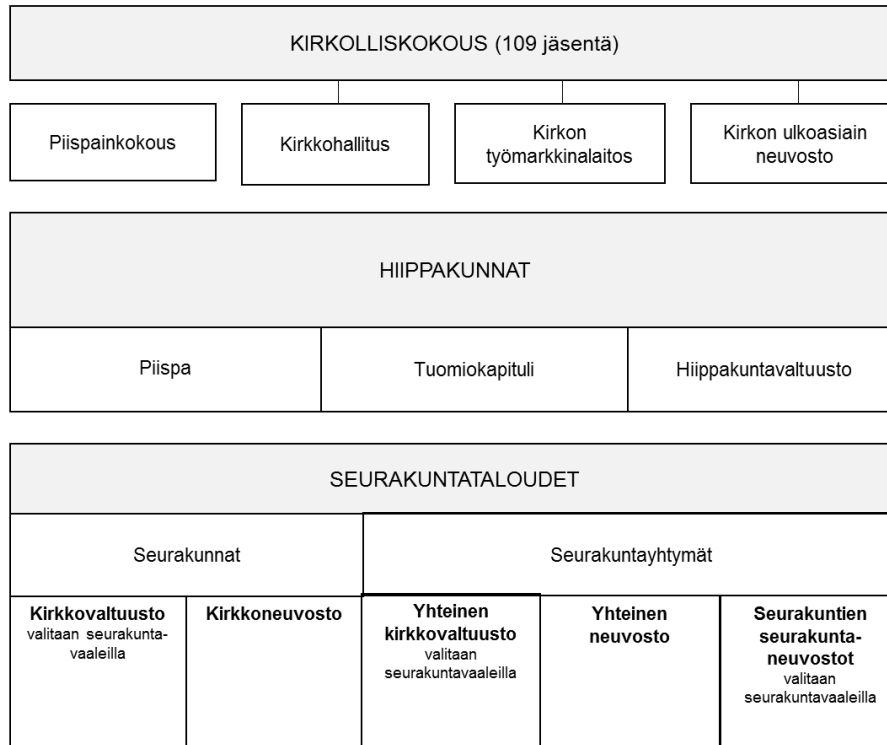
Kuvio 1. Vantaan seurakuntayhtymän yhteinen päätöksenteko (Vantaan seurakuntayhtymä. 2015).

Kullakin seurakunnalla on oma seurakuntaneuvosto, jonka jäsenet on valittu neljän vuoden välein järjestettävissä seurakuntavaaleissa.

2.3 Suomen evankelisluterilainen kirkon hallinto

Suomen evankelisluterilaisen kirkon hallintorakenne on kuvattu hallintokaaviokuviossa 2.

Hallintokaavio



Kuvio 2. Suomen evankelisluterilaisen kirkon hallintokaavio (Suomen evankelis-luterilainen kirkko 2015).

Suomen evankelisluterilainen kirkko on julkisoikeudellinen yhteisö, jonka järjestysmuodosta ja hallinnosta säädetään kirkkolaissa ja jonka asema on määritelty valtakunnan yleisessä lainsäädännössä. Kirkkolain lisäksi kirkon toimintaa koskevia määräyksiä on kirkkojärjestyksessä, joka tulee voimaan suoraan kirkolliskokouksen päätöksellä.

(Suomen evankelis-luterilainen kirkko. 2015.)

Kirkolliskokous on Suomen evankelisluterilaisen kirkon ylin päättävä elin, joka päättää kirkon oppia ja työtä koskevista linjauksista sekä kirkollisista kirjoista, kirkkolaista tai kirkkojärjestyksestä. Kirkolliskokouksen päätöksenteossa edellytetään 3/4 äänten enemmistöä ehdotuksen hyväksymiselle. Kirkolliskokouksenedustajat valitaan vaaleilla seurakuntalaisten edustajista. (Suomen evankelisluterilainen kirkko. 2015.)

Eduskunta hyväksyy tai hylkää kirkolliskokouksen 3/4 enemmistöllä tehdyn lakiesityksen kirkkolaista. Eduskunta ei voi itsenäisesti säätää uutta kirkkolakia tai muuttaa voimassa olevaa lakia ilman kirkolliskokouksen aloitetta. Voimassa oleva kirkkolainsäädäntö on vuodelta 1994. (Suomen evankelisluterilainen kirkko. 2015.)

Piispainkokouksen tehtävänä on käsitellä kirkon uskoa, julistusta ja työtä sekä hiippakuntien hallintoa ja hoitoa koskevia asioita. Kirkkohallitus on yleishallintoviranomainen, jonka tehtävänä on hoitaa kirkon yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa. Kirkon työmarkkinalaitoksen tehtävänä on neuvotella ja sopia kirkon viranhaltijoiden ja työntekijöiden palvelussuhteiden ehdoista työnantajaviranomaisena. Kirkon ulkoasiain neuvoston tehtävänä on toimia luottamustoimielimenä, joka hoitaa kirkon ekumeenisia suhteita ja ulkomaanasioita. (Suomen evankelisluterilainen kirkko. 2015.)

Suomessa on yhdeksän luterilaisen kirkon hiippakuntaa ja kymmenen piispaa. Hiippakunta on kirkollinen hallintoalue, joka muodostuu seurakunnista ja seurakuntayhtymistä. Tuomiokapituli hoitaa hiippakunnan toimintaa ja hallintoa sekä osaksi pappien ja kanttorien henkilöstöasioita valvomalla heidän ja seurakunnan muiden työntekijöiden tehtävien hoitoa ja elämää. Hiippakuntavaltuuston tehtävänä on tukea ja edistää kirkon tehtävän toteutumista hiippakunnassa ja sen seurakunnissa. Lisäksi tehtäviin kuuluu hyväksyä vuosittain hiippakunnan toiminta- ja taloussuunnitelma, talousarvio sekä edellisen tilikauden toimintakertomus ja tilinpäätös. Hiippakuntavaltuustolla on myös oikeus perustaa ja lakkauttaa tuomiokapitulin virat sekä asettaa tuomiokapitulin alaisia toiminnallisia johtokuntia. (Suomen evankelisluterilainen kirkko. 2015.)

3 Rekrytointiprosessi

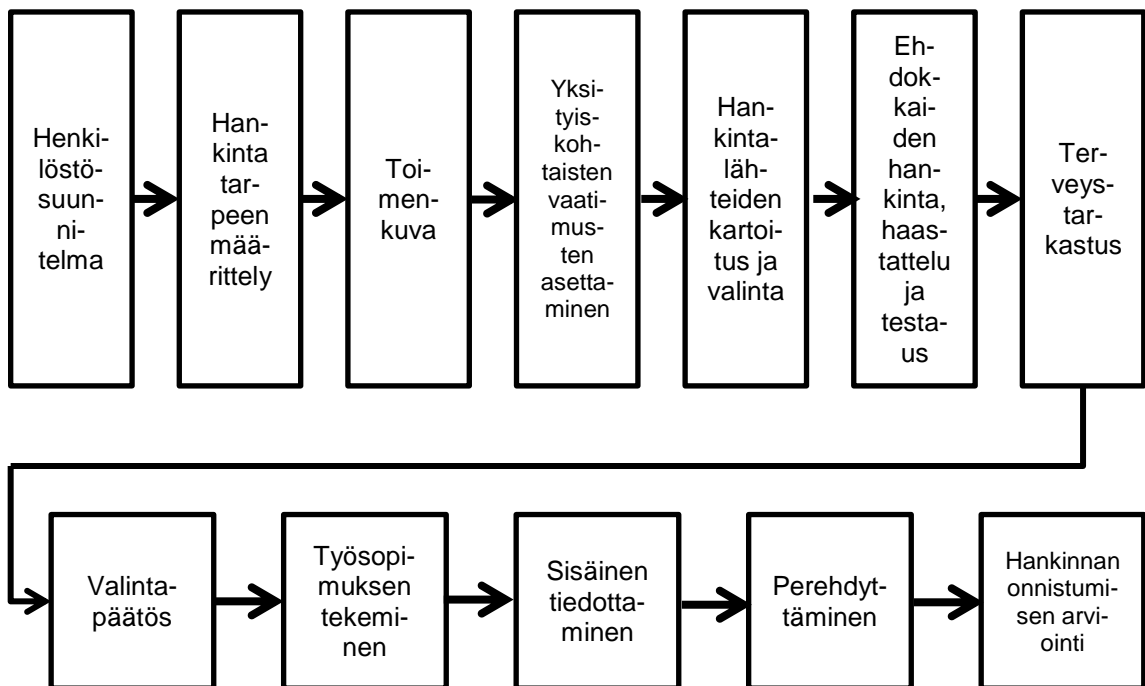
3.1 Määritelmä

Koivisto toteaa rekrytoinnilla tarkoitettavan henkilövalintaa ja rekrytointiprosessilla kaikkia niitä perättäisiä tapahtumia, joiden avulla organisaatio toteuttaa onnistuneen henkilövalinnan (Koivisto 2004, 23). Helsilä määrittelee kirjassaan rekrytoinnin tarkoittavan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio hankkii käyttöönsä kulloinkin tarvitsemansa henkilöstön. Hän toteaa myös rekrytoinnin olevan strateginen päätös. (Helsilä 2009, 18.)

Kauhanen käyttää kirjassaan rekrytoinnista termiä henkilöstöhankinta ja määrittää tarkoitamaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen kulloinkin tarvitsema henkilöstö (Kauhanen 2009, 70). Aarnikoivun mukaan rekrytointi voidaan ymmärtää myös pitkän aikavälin investointina, jossa organisaatio sijoittaa inhimilliseen pääomaan (Aarnikoivu 2013, 56).

Kuviossa 3 on kuvattu rekrytointiprosessin kulku Kauhasen mukaan.

Henkilöstöhankintaprosessin kulku



Kuvio 3. Rekrytointiprosessin kulku. (Kauhanen 2009, 74).

3.2 Rekrytointiprosessin tavoite

Hannus näkee rekrytointiprosessin olevan osa henkilöstöjohtamisen strategiaa, jossa henkilöstön määrän ja laadun suunnittelulla eli henkilöstösuunnittelulla pyritään tukemaan organisaatiota saavuttamaan strategisia tavoitteitaan. Hannus toteaa laadullisen henkilöstösuunnittelun perustuvan strategialähtöisten osaamisaukkojen tunnistamiseen. Tällöin laadullisella henkilöstösuunnittelulla voidaan haarukoida sitä, minkä tyyppistä uutta osaamista tarvitaan ja minkälaiselle nykyosaamiselle ei jatkossa enää omassa organisaatiossa ole tarvetta. (Hannus 2004, 252–257).

Kauhasen mukaan rekrytointiprosessin tavoitteena on löytää organisaation avoinna olevaan tehtävään mahdollisimman hyvin organisaatioon ja tehtävään sopiva henkilö. Lisäksi valittu henkilö tulee sijoittaa oikeaan ja hänen motivaatiota sekä osaamista vastaavaan tehtävään. Henkilöstön sijoittamisella Kauhanen tarkoittaa muun muassa henkilöstön hankinnan, valinnan, perehdyttämisen, toisiin tehtäviin siirtämisen sekä henkilöstön vähentämisen. (Kauhanen 2009, 68.)

Aarnikoivun näkemyksen mukaan henkilöstöllä on vaikutusta organisaation toiminnan taloudellisuuteen ja kannattavuuteen. Onnistunut rekrytointi tuo organisaatioon riittävästi ja oikeanlaista osaamista, joka tukee organisaation toiminnan jatkuvuutta. (Aarnikoivu 2013, 56.)

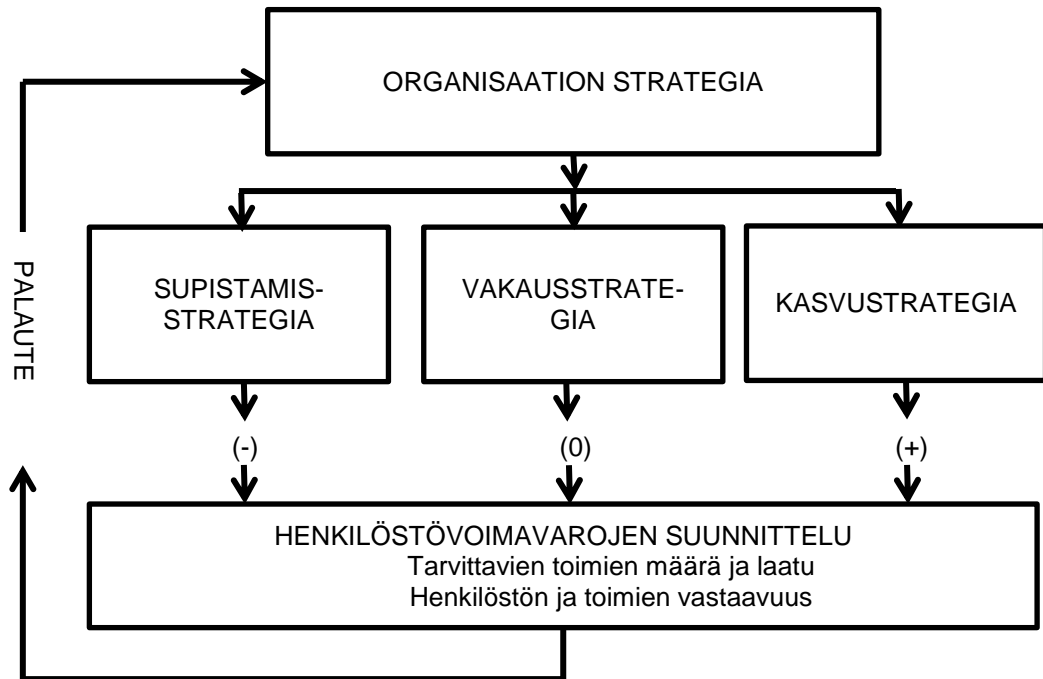
JHS-suositukset prosessien kuvaamisesta määrittelee prosessien kehittämisen liittyvän organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen organisaation vision, strategian ja toimintaperiaatteiden pohjalta. Prosessikuvausten avulla pyritään hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsennetään prosesseja ja toimijoiden vastuita sekä löytämään toiminnan tehostamistarpeita. Lisäksi prosessien kehittämisellä tähdätään toiminnan laadun ja palvelutason parantamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä kustannussäästöihin. Prosessikuvaukset ovat johdon ja luottamushenkilöiden työväline johtamiseen, ohjaukseen, päätöksentekoon ja suunnitteluun. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen. 2015.)

3.3 Henkilöstösuunnittelu ja hankintatarpeen määrittely

Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on organisaation strategia, jonka ohjaamana organisaation taloudelliset ja henkiset resurssit pyritään fokuoimaan niin, että organisaatiolle syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema markkinoilla. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on, että organisaatiolla olisi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä oikeanlainen henkilöstö niin laadullisesti kuin määrällisestikin oikeissa paikoissa työskentelemässä järkevin kustannuksin. (Kauhanen 2009, 62–63.)

Kuviosta 4 voidaan havaita, miten organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu ovat saadun ja annetun palautteen kautta sidoksissa toisiinsa.

Organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu



Kuvio 4. Organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu. (mukaillen Kauhanen 2009, 63.)

Strategialähtöisellä henkilöstösuunnittelulla pyritään organisaation henkilöstön määrä ja laatu sovittamaan organisaation kasvu- tai sopeutustavoitteiden mukaiseksi. Mikäli organisaatiolla on merkittävä kasvutavoite, henkilöstön määrää voidaan lisätä yritysostojen kautta. Sopeuttamistavoitteiden ollessa kyseessä henkilöstösuunnittelussa tarkastellaan henkilöstön eläköitymistä, luonnollisen poistuman vaikutusta sekä irtisanomisten ja lomautusten tarvetta. Yritys- tai liiketoimintamyynnillä sekä ulkoistamisella voidaan henkilöstön määrään vaikuttaa alentavasti. Laadullisen henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on analysoida organisaation osaamistarpeita tulevaisuutta silmällä pitäen ja toisaalta havainnoida mille nykyosaamiselle ei ole tulevaisuudessa tarvetta organisaatiossa. Henkilöstösuunnittelulla on vaikutusta organisaation rekryointitarpeeseen. (Hannus 2004, 256.)

Strategisessa henkilöstösuunnittelussa analysoidaan organisaation tulevaisuuden vaatimukset huomioiden nykyiset henkilöresurssit ja niiden laatu, työmarkkinat, ympäristö, organisaation tehtävät ja tavoitteet, liiketoimintastrategia, organisaation sisäiset vah-

vuudet ja heikkoudet mukaan lukien organisaation rakenne, kulttuuri, käytössä oleva teknologia sekä johtajuus (Bratton & Callinan & Forshaw & Sawchuk 2007, 450.)

Ennen rekrytointiin ryhtymistä tulee varmistaa uuden henkilön palkkaamisen tarkoituksenmukaisuus ja todellinen tarve organisaatiolle. Organisaation toimintaympäristö ja -olosuhteet ovat saattaneet muuttua olennaisesti henkilöstösuunnitelman laatimisesta. Useat yritykset pyrkivät minimoimaan työsuhteessa olevan henkilöstön määrän pitämällä vain ydinryhmän vakituudessa työsuhteessa. Teettämällä ylitoita, joustavilla työajoilla, työvoiman vuokrauksella, määräaikaisilla työsopimuksilla, osa-aikatöillä, alihankinnalla ja ulkoisia palveluita käyttämällä yritykset voivat tasata työn kuormitushuippuja. (Kauhanen 2009, 73–74.)

Koivisto toteaa kirjassaan osaavan työvoiman vuokraamisen määräajaksi olevan varteen otettava vaihtoehto pitkälle ja aikaa vievälle rekrytointiprosessille. Mielekkäitä kohteita vuokratyöntekijän käyttämiselle organisaatiossa ovat projektiluontoiset tehtävät, lomasijaisuudet ja työsuman purku. (Koivisto 2004, 99.)

3.4 Toimenkuva ja yksityiskohtaisten vaatimusten asettaminen

Toimenkuva sisältää tiedot tehtävän tarkoituksesta sekä työntekijän tärkeimmistä vastuualueista ja tehtävistä. Toimenkuvan tarkoituksena on selkeyttää työntekijälle mitä tekemällä, hän tekee organisaation kannalta oikeita asioita. Toimenkuvan avulla voidaan määrittää tehtävästä maksettava palkka tehtävän vaativuuden mukaan. Töiden päällekkäisyydet ja arviointi siitä, voiko jotkut tehtävät jäädä vähäisemmälle huomiolle tehdään usein toimenkuvien kautta. Toimenkuva on hyvä lähtökohta kehityskeskustelulle sekä esimiehelle että alaiselle. (Helsilä 2009, 56.)

Työyhteisön kannalta on oleellista, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat tietoisia yhteisestä tavoitteesta, omista ja toisten tehtävistä sekä vastuista (Järvinen 2009, 42).

Toimenkuvat ovat saaneet osakseen kritiikkiäkin. Niiden koetaan hankaloittavan organisaatioiden toimintaa muutostilanteissa. Toimenkuvien ajan tasalla pitäminen on aikaa vievää. Kriittisesti toimenkuvaan suhtautuvat henkilöt katsovat, että ihmiset palkataan auttamaan yritystä menestymään eikä hoitamaan posteja. (Helsilä 2009, 56.)

Parhaimmat organisaatiot eivät palkkaa työntekijöitä tiettyihin avoimiin toimiin, vaan rekrytoinnin lähtökohtana on näkemys uudenlaisen osaamisen tarpeesta yrityksessä. Ensisijainen pyrkimys on löytää hyviä henkilöitä organisaation palvelukseen ja rakentaa toimenkuvat räätälöidysti uusien henkilöiden mukaan. (Hannus 2004, 257.)

Rekrytoinnin tavoitteena on saada henkilö, jonka tiedot, taidot ja osaaminen mahdollistaa organisaation onnistumisen tavoitteiden saavuttamisessa tässä hetkessä ja etenkin tulevaisuudessa. Tehtävän hoitamisen kannalta tulevalta työntekijältä vaadittava tarpeellinen koulutus ja kokemus on suhteellisen helppo määritellä. Sen sijaan tarvittavien henkilökohtaisten ominaisuuksien määrittely on haastavaa ja niiden mitattavuus on hankalaa. Kauhasen näkemyksen mukaan rekrytoinnissa rekrytoijan tulee keskittyä ensisijaisesti varsinaisiin työn vaatimuksiin ja jättää muut toivottavat ominaisuudet erilleen varsinaisista vaatimuksista. (Kauhanen 2009, 76–77.)

Koivisto näkee puolestaan hakuperusteiden muuttuneen siten, että pelkkä koulutustaso ei takaa tehtävän menestyksellistä hoitamista. Työntekijöiltä vaaditaan vuorovaikutustaitoja ja sosiaalista älykkyyttä koulutodistusten ja työkokemuksen lisäksi eli henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Koivisto 2009, 23.) Vaahtio kehottaa rekrytoinnissa irrottamaan tehtävän aiemman haltijan henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä hänen tavastaan tehdä työtä ja keskittymään uudelta työntekijältä vaadittaviin osaamisen odotuksiin. Rekrytointi on mahdollisuus vaikuttaa organisaation menestykseen hankkimalla uudenlaista osaamista, jolle on käyttöä nyt ja tulevaisuudessa. (Vaahtio 2005, 71.)

Organisaation palvelukseen halutaan henkilö, jolla on tehtävän hoitamisen kannalta asianmukaiset ja olennaiset tiedot, taidot, kyvyt ja kokemus myös organisaation tulevaisuus huomioiden (Bratton ym. 2007, 450). Kokemuksen osalta on huomioitava, että runsas määrä lyhytaikaisia työsuhteita vaatii niihin johtaneiden syiden selvittämistä (Koivisto 2009, 29).

Österbergin mukaan työpaikkailmoituksessa kerrotaan lyhyesti yrityksestä ja toimialasta. Hakuilmoituksessa ilmaistaan vaatimukset, jotka ovat olennaiset tehtävän menestyksellisen hoitamisen kannalta. Rekrytointi-ilmoituksessa on hyvä mainita milloin ja keneltä hakijoilla on mahdollisuus kysyä lisätietoja tehtävästä. Vastaajan tulee olla tavoitettavissa ilmoitettuna aikana. (Österberg, 2009. 84.)

3.5 Hankintalähteiden kartoitus ja valinta ehdokkaiden hankintaan

Henkilöstön hankintalähde voi olla sisäinen tai ulkoinen rekrytointi tai samanaikaisesti molemmat. Kuviossa 5 on sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat.

Sisäinen lähde	EDUT <ul style="list-style-type: none"> • Valitun mieliala • Parempi kykyjen arviointi • Hyvä suoriutumismotivaatio • Valitaan vain sisääntulotallolle • Valintaprosessin nopeus • Lisää sisäisiä valintoja • Valittu tuntee jo organisaation 	HAITAT <ul style="list-style-type: none"> • Valitsematta jääneiden mieliala • Taistelu uramahdollisuuksista, sisäiset kuppikunnat • Vaatii vahvaa johdon keskittämisohjelmää • Ei tule uusia ideoita • Järjestelmästä voi tulla jäykkä
Ulkoinen lähde	EDUT <ul style="list-style-type: none"> • Uusia näkemyksiä • Halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen • Ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa • Saattaa tuoda kilpailijoiden salaisuuksia 	HAITAT <ul style="list-style-type: none"> • Ei ehkä valita henkilöä, joka ”sopisi” • Voi aiheuttaa motivaation laskua ehdokkaille • Pidempi perehdyttämisaika • Saattaa tuoda asenteen: näin minä entisesäkin työpaikassa tein

Kuvio 5. Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat. (mukaan Kauhanen 2009, 72)

Hankintalähteen valintaan vaikuttavat työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, avoimen toimen luonne, organisaation imago, toimiala ja koko, sijainti, oma osaaminen rekrytoinnissa sekä käytettävissä oleva aika ja raha (Kauhanen 2009, 77).

Hannus pitää tärkeänä vaakasuoraa urakehitystä eli työnkiertoa organisaation eri yksiköissä. Näkökulma puoltaa sisäistä rekrytointia. Organisaation kannalta on hyödyllistä, kun yhä useampi henkilö tuntee laajemmin organisaation toimintaa ja vuorovaikutus-

suhteita. Yksilön kannalta katsottuna henkilön oma osaaminen ja verkostoituminen laajentuvat. (Hannus 2004, 258.)

Österbergin toteaa, että valitun rekrytointikanavan tarkoituksena on tavoittaa henkilöt, jotka sopivat koulutukseltaan, osaamiseltaan, työkokemukseltaan ja persoonaltaan parhaiten organisaatioon. Hänen mukaan tehtävään voidaan hakea sopivaa työntekijää yhtä tai useampaa kanavaa samanaikaisesti käyttämällä. Rekrytointikanavia ovat lehti-ilmoitukset, rekrytointiin erikoistuneilla sivustoilla ilmoittaminen, organisaation omat verkkosivut, suora haku, kilpailijat, TE-palveluiden verkkosivut, rekrytointimessut, oppilaitokset, oma henkilöstö, sosiaalisen median tarjoamat sivustot ja työvoimanvuokrausyritykset. Työpaikkailmoituksen julkaisemisella on vaikutusta yrityskuvaan, joten hakuilmoitus tulee laatia huolellisesti ja hyödyntää markkinointiviestinnän keinoja. (Österberg 2009, 82-82).

Verkon tai verkostojen kautta hoidettu rekrytointi on yhä yleisempää tänä päivänä. Tärkeää on saavuttaa haluttu kohderyhmä järkevin kustannuksin. Ylempiä toimihenkilöitä ja johtoa haetaan usein suorahaun eli head huntingin kautta. Tällöin muissa organisaatioissa työskenteleviin potentiaalsiin henkilöihin otetaan yhteys suoraan joko rekrytoivasta yrityksestä tai sen ulkopuoliselle taholle antaman toimeksiannon perusteella. (Kauhanen 2009, 80.)

3.6 Ehdokkaiden haastattelu ja testaus

Ennen haastatteluja yritys tekee esikarsinnan hakijoista hakemusten perusteella. Potentiaalisimmat hakijat kutsutaan haastatteluun. Haastattelijoiden tulee tutustua haastattavien hakemuksiin etukäteen. Haastatteliijoilta edellytetään kykyä arvioida hakijoiden sopivuutta tehtävään ja tietoutta haettavan tehtävän sisällöstä. Haastattelun tavoitteena on syventää tietoutta hakijoista ja antaa hakijoille lisätietoja mahdollisesta tulevasta työantajasta sekä haettavasta tehtävästä. Haastattelun runko on hyvä laatia etukäteen ja haastattelu voidaan toteuttaa strukturoituna tai puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelussa on tärkeää kysyä oikeita kysymyksiä hakijalta, mutta myös kuunnella ja havainnoida hakijaa. Muistiinpanot haastattelusta on hyvä tehdä heti haastattelun jälkeen, jolloin asiat ovat hyvin haastattelijoiden muistissa. (Vaahtio 2005, 137–152).

Österberg kehottaa tekemään ehdokkaiden haastattelun ainakin kahden haastattelijan voimin, joista toinen on tuleva esimies ja toinen henkilöstöasiantuntija. Tällöin toinen

haastattelijoista voi esittää haastattelukysymykset ja toinen arvioida haastateltavaa ja hänen vastauksiaan. Etukäteen laadittu strukturoitu haastattelukysymyspatteristo antaa haastateltaville yhdenmukaiset lähtökohdat haastatteluun. Haastattelukysymyksissä on hyvä kerrata hakijan henkilötiedot, koulutus, työkokemus sekä kartoittaa miten hakija on viihtynyt edellisissä tehtävissä ja mitä tuloksia hän on saavuttanut niissä. Haastattelussa on hyvä kertoa lyhyesti lisää tulevasta työtehtävästä sekä kartoittaa hakijan motivaatiota ja tarvittavia ryhmätyötaitoja tehtävän hoitamiseen. Haastattelun jälkeen haastattelijoiden tulee tehdä lyhyt yhteenveto kustakin hakijasta. (Österberg 2009, 89–91).

Hannuksen mukaan ehdokkaiden arvioinnissa on osaamisen ja työkokemuksen lisäksi syytä kiinnittää erityistä huomiota henkilön arvomaailmaan ja organisaation arvojen yhteensopivuuteen (Hannus 2004, 257.)

Hakijoiden soveltuvuutta tehtäviin voidaan arvioida asiantuntijan tekemin psykologisin testein tarvittaessa. Tällöin soveltuvuudesta saadaan kirjallinen tai suullinen asiantuntijan tekemä raportti, jota johto ja esimiehet voivat käyttää päätöksenteon tukena uuden työntekijän palkkaamisessa. Soveltuvuusarvioinnissa mitataan ensisijaisesti hakijan kykyä ja motivaatiota sekä jonkin verran persoonallisuutta. (Vaahtio 2005, 160–161; Kauhanen 2009, 84)

Hakijoiden soveltuvuutta tehtävään voidaan kartoittaa työnsimulointitehtävällä. Tällöin hakijalle annetaan ratkaistavaksi jokin haettavaan työhön liittyvä todellinen työtehtävä, josta hakijan suoriutumista haastattelijat voivat arvioida. (Kauhanen 2009, 86.)

3.7 Terveystarkastus, valintapäätös ja työsopimuksen tekeminen

Ennen lopullinen valintapäätöksen tekemistä teettää työnantaja usein kustannuksellaan hakijalle lääkärintarkastuksen, jossa arvioidaan hakijan fyysisen ja psyykkisen terveydentilan soveltuvuutta työtehtävän hoitamiseen (Kauhanen 2009, 86). Osoittaakseen olevan työkykyinen tehtäväänsä, tulee viranhaltijan tai työntekijän antaa työnantajalle tietoa terveydentilastaan (Anetjärvi & Jakobsson 2013, 57.)

Valintapäätöstä tehtäessä puntaroidaan loppusuoralle selvinneiden hakijoiden paremmuutta heidän työtehtävän hoidon kannalta oleellisten ominaisuuksien perusteella. Päätöksenteon tukena voidaan käyttää soveltuvuusarviointien raportteja. (Kauhanen 2009, 88.)

Vaahtio toteaa, että valintaa tehtäessä tulee valitsijoiden tarkastella hakijoita tehtävään asetettujen kvalifikaatio- ja kriteeriluetteloiden perusteella pisteyttäen hakijat vaatimusten mukaisesti. Mikäli kukaan hakijoista ei täytä vaatimuksia, on syytä pohtia, mistä vaateista voidaan luopua. Vaahtio huomauttaa, että useimpien työnantajien kertoman mukaan, he ovat valmiita tinkimään mieluummin osaamisesta kuin persoonallisista ominaisuuksista tilanteessa, jossa kaikkia asetettuja vaatimuksia täyttävää hakijaa ei ole löytynyt. Perehdytyksellä ja koulutuksella on voidaan korvata lievät osaamispuutteet, jos henkilö on tehtävään muutoin sopiva. Merkityksellisen osaamisen puute asian- tunteijatehtävissä saattaa johtaa kohtalokkaiisiin seurauksiin, joten työnantajan on harkittava tarkkaan, kenet valitsee ja millaisin kriteerein. (Vaahtio 2009, 165).

Koivisto (2004, 28) muistuttaa, että mikäli sopivaa henkilöä ei ole saatavilla tai valitsija on kovin epävarma valinnastaan, voi valinnan jättää myös tekemättä tai käynnistää uuden rekrytoinnin parempien hakijoiden saamiseksi.

Valintapäätöksestä on syytä tiedottaa valitulle henkilölle mahdollisimman pian ja tehdä kirjallinen työsopimus hänen kanssaan. Työsopimus on molempia osapuolia sitova ja sitä ei voi yksipuolisesti muuttaa ilman syyllistymistä lain rikkomiseen. Työsopimuksen lisäksi voi kysymykseen tulla muiden osapuolia koskevien sopimusten allekirjoittaminen. Tällaisia sopimuksia ovat salassapito-, kilpailukiello-, keksintö- ja/tai johtajasopimus. Uuden työntekijän valinnasta on hyvä ilmoittaa työyhteisölle ennen uuden työntekijän työssä aloittamista. (Kauhanen 2009, 88–89).

Ensisijaisesti kannattaa ilmoittaa valituksi tulleelle hakijalle, että hän on saanut työpaikan. Mikäli valittu hakija on päättänyt kieltäytyä tehtävän vastaanottamisesta, voi työnantaja harkita seuraavaksi parasta hakijaa tehtävään palkattavaksi. Hyvän työnantajakuvan luomiseksi tai ylläpitämiseksi kannattaa valitsematta jääneille hakijoille ilmoittaa päätöksestä. (Vaahtio 2009, 191).

3.8 Perehdyttäminen ja hankinnan onnistumisen arviointi

Uuden työntekijän perehdytys on esimiehen vastuulla ja lakisääteistä. Esimies on työnantajan edustaja. Esimies voi halutessaan delegoida osan perehdyttämisestä nimetylle henkilölle. Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän vastaanottoa ja ohjaamista työhön ja työtehtäviin sekä työympäristöön. Perehdytyksen tarkoituksena on saada

uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä ja omalla osaamisellaan ja työpanoksellaan tuottamaan haluttua tulosta organisaatiolle. Huolellisella perehdytyksellä on vaikutusta virheettömyyteen, taloudellisten vahinkojen ennaltaehkäisyyn sekä työtapaturmien ehkäisyyn. Useimmissa yrityksissä on perehdyttäjän ja perehtyjän muistilista, jossa kaikki työn kannalta oleellinen tieto käydään läpi uuden työntekijän kanssa ja hän kuittaa vastaanottaneensa ja saaneensa perehdytyksen tarvittaviin asioihin allekirjoituksellaan. Perehdytyksen kesto tulee suhteuttaa tehtävään asetettuihin vaatimuksiin nähden. (Kauhanen 2009, 92).

Perehdytysprosessin aikana on hyvä arvioida uuden työntekijän suoriutumista tehtävissään. Mikäli työtehtävien hoitaminen ei suju ongelmitta hyvästä perehdyttämisestä huolimatta, tulee esimiehen ja uuden työntekijän keskustelun kautta selvittää tilanne ja pohtia yhdessä, miten työskentelystä saadaan sujuvampaa. Mikäli korjaavien toimenpiteiden jälkeen ei uuden työntekijän työsuoritus ole parantuneet, voidaan työsuhde purkaa koeajalla työnantajan tai työntekijän toimesta. Vaihtoehtoisesti toimenkuva voidaan muotoilla uudelleen rekrytoidun henkilön osaaminen huomioiden. Yhden henkilön toimenkuvan muutoksella on vaikutusta koko tiimin tai yksikön työntekijöiden toimenkuviin, joita voidaan joutua uusimaan. (Vaahtio 2009, 202–203).

3.9 Rekrytointia ja perehdytystä koskeva lainsäädäntö

Työsopimuslakia sovelletaan sopimukseen (työsopimukseen), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. (Työsopimuslaki 2001, 1 luku 1 §.) Työnantajalla on velvollisuus antaa työntekijälle selvitys työnteon keskeisistä ehdoista (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 4 §).

Ennen uuden työntekijän palkkaamista tulee työnantajan selvittää velvollisuus tarjota avoimeksi tullutta tehtävää jo työsuhteessa olevalle henkilölle, joka on ollut lomautettuna, työskentelee osa-aikaisena tai on aiemmin irtisanottu. Edellytyksenä työn tarjoamisesta lomautetulle tai osa-aikaisena työskentelevälle henkilölle on hänen riittävä ammattitaitonsa tehtävän hoitamiseen. Mikäli henkilö voidaan kohtuullisella koulutuksella saada päteväksi tehtävän suorittamiseen, työnantajan on järjestettävä koulutus. (Österberg 2009, 87.)

Tuotannollisista tai taloudellisista syistä irtisanotulle henkilölle on tarjottava avoimia tehtäviä yhdeksän kuukautta työsuhteen päättymisen jälkeen. Takaisinottovelvollisuuden edellytyksenä on irtisanotun työntekijän ilmoittautuminen työnhakijaksi paikalliseen TE-palveluihin. Lisäksi edellytetään, että tarjottava tehtävä on vähintään samankaltainen kuin tehtävä, josta henkilö on irtisanottu. Työntarjoamisjärjestyksessä ensisijalla ovat lomautetut, sitten osa-aikaiset ja viimeisenä irtisanotut työntekijät. (Österberg 2009, 87.)

Lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 2014,1 luku1 §.)

Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa työnantajan edistämään yhdenvertaisuutta ja tekemään suunnitelman tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi kun palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää (Yhdenvertaisuuslaki 2014, 2 luku 7 §).

Henkilötietolain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista. (Henkilötietolaki 1999, 1 luku 1 §.) Tämä laki kieltää arkaluonteisten tietojen käsittelyn, joita ei siten saa käsitellä myöskään työhaastattelutilanteessa. (Österberg 2009, 87).

Lain yksityisyyden suojasta työelämässä tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 1 luku 1 §.) Työnantaja voi käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen hoitamiseen. Työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat tiedot ensisijaisesti työntekijältä itseltään tai ainakin saatava työntekijän suostumus tietojen keräämiseen ulkopuoliselta. Työntekijän tulee antaa lupa työnantajalle suosittelijoidensa haastattelulle. (Österberg 2009, 88.)

Lain yksityisyyden suojasta työelämässä 4. luvun 13 pykälässä todetaan henkilö- ja soveltuvuustesteistä, että työntekijää voidaan hänen suostumuksellaan testata henkilö-

ja soveltuvuusarvioinnein työtehtävien hoidon edellytysten tai koulutus- ja muun ammatillisen kehittämisen tarpeen selvittämiseksi. Työnantajan on varmistettava, että testejä tehtäessä käytetään luotettavia testausmenetelmiä, niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja testauksella saatavat tiedot ovat virheettömiä. Tietojen virheettömyyttä varmistettaessa on otettava huomioon testausmenetelmä ja sen luonne. Testatulla henkilöllä on oikeus saada maksutta tehdystä henkilö- tai soveltuvuusarviointista lausunto samansisältöisenä kuin työnantaja sen saa. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 4 luku 13 §).

Hallintolain 22 §:ssä todetaan, että mikäli viranomaiselle toimitettu asiakirja on puutteellinen, viranomaisen on kehotettava lähettäjää määräajassa täydentämään asiakirjaa, jollei se ole tarpeetonta asian ratkaisemiseksi. Lisäksi asiakirjan lähettäjälle on ilmoitettava, miten asiakirjaa on täydennettävä. (Hallintolaki 2003, 4. luku 22 §).

Lain sähköisestä asioinnista tarkoituksena on lisätä asioinnin sujuvuutta ja joutuisuutta samoin kuin tietoturvasuutta hallinnossa, tuomioistuimissa ja muissa lainkäyttöelimsissä sekä ulosotossa edistämällä sähköisten tiedonsiirtomenetelmien käyttöä.

Laissa säädetään viranomaisten ja näiden asiakkaiden oikeuksista, velvollisuuksista ja vastuista sähköisessä asioinnissa. Lakia sovelletaan sähköiseen asiointiin lisäksi silloin, kun hallintoasian käsittely on muun kuin julkisyhteisön tehtävänä tai kun oikeudenkäyntiasiakirja saadaan toimittaa tuomioistuimen asiakirjan vastaanottamaan määräämälle henkilölle. (Laki sähköisestä asioinnista 2003, 1 luku 1 §–2 §).

Työturvallisuuslaki määrittää perehdytyksen vastuun olevan työnantajalla ja esimiehellä, joka edustaa työnantajaa. Laissa todetaan, että työntekijälle on annettava opetus ja ohjaus työhön sekä riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä työntekijän ammatillisen osaamisen ja työkokemus huomioiden. (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 14 §).

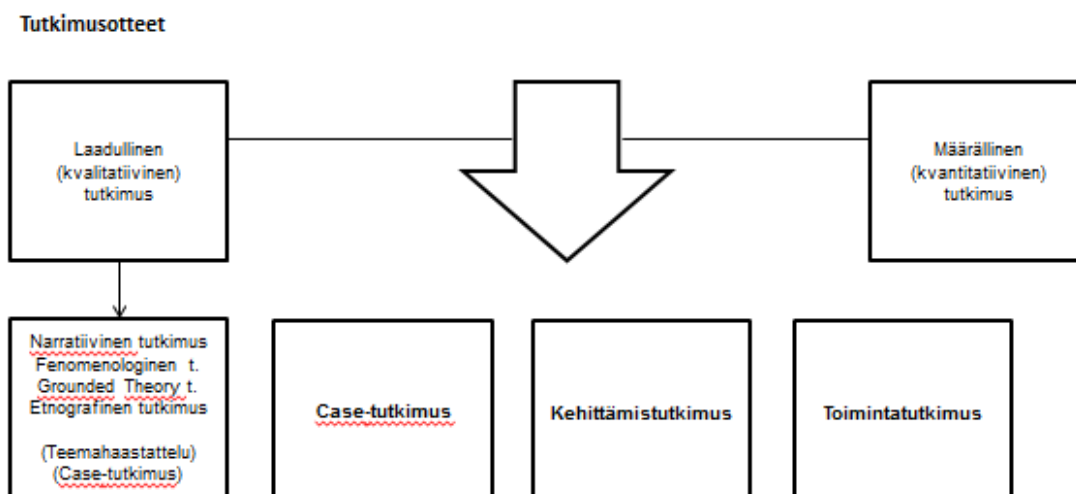
Laki nuorista työntekijöistä määrittää alle 18-vuotiaiden työhönotossa huomioitavia asioita (Laki nuorista työntekijöistä 1993.) Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta ja laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta tulee huomioida perehdytysuunnitelmaa laadittaessa uusille työntekijöille.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Kananen (2013, 57) toteaa tutkimusten perustuvan perusjaottelussa laadulliseen (kvalitatiiviseen) tai määrälliseen (kvantitatiiviseen) tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä vastaamalla kysymykseen: ”Mistä tässä ilmiössä on kyse?”. Vastaavasti määrällisellä tutkimuksella pyritään yleistämään ilmiötä. Laadullinen tutkimus on tutkimustoiminnan perusta, koska sen avulla pyritään ymmärtämään ilmiön muodostumista, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. (Kananen 2013, 26). Opinnäytetyön menetelmäksi valikoitui laadullinen menetelmä, koska se mahdollistaa prosessien kokonaisvaltaisen ymmärtämisen ja menetelmän avulla saatiin laadullinen kuvaus rekrytointiprosessista ja ymmärrettiin eri tekijöiden vaikutus rekrytointiprosessin kulkuun.

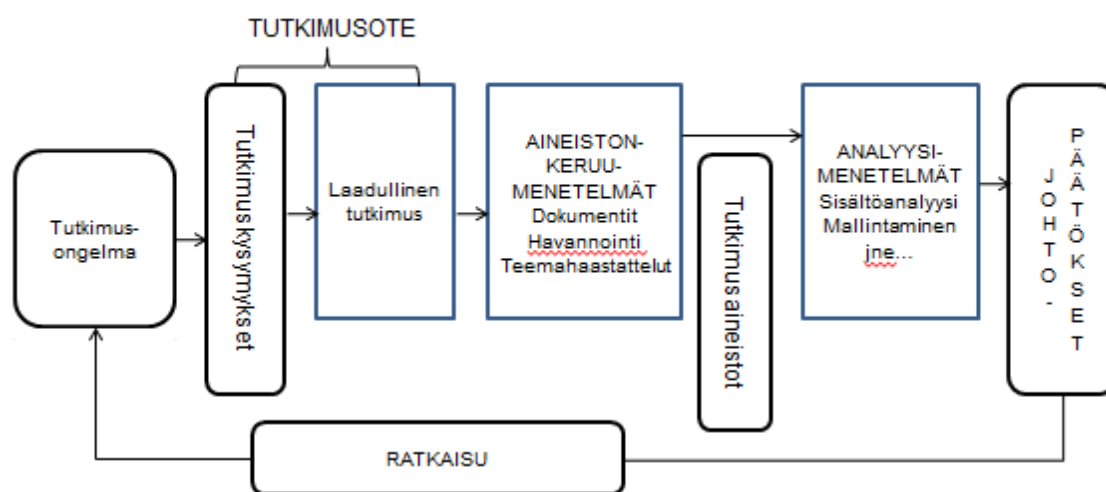
Case-tutkimus sijoittuu kehittämis- ja toimintatutkimuksen kanssa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välimaastoon. Case-tutkimuksen Kananen katsoo olevan enemmän tutkimusstrategia kuin erillinen menetelmäkokonaisuus, koska menetelmällä ei ole omaa metodologiaa. Case-tutkimuksessa käytetään usein sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. (Kananen 2013, 22–23). Kuviossa 6 on kuvattu tutkimusotteet Kananen näkemyksen mukaan (Kananen 2013, 22.)



Kuvio 6. Tutkimusotteet jatkumona nähtynä, jossa ääripäinä ovat laadullinen ja määrällinen tutkimus case-tutkimuksen sijoituessa näiden väliin. (mukaillen Kananen 2013, 22.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistot koostuvat teksteistä, sanoista ja kuvista. Määrällisessä tutkimuksessa vastauksina saadaan lukuja, joista voidaan tehdä laskelmia. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään dokumentteja, havainnointia sekä teemahaastatteluja, joista muodostetaan tutkimusaineisto. Analyysimenetelmien avulla analysoidaan tutkimusaineistot, jonka jälkeen muodostetaan johtopäätökset, löydetään mahdolliset ratkaisut tutkimusongelmaan. Kuviossa 7 on kuvattu tutkimusongelman ratkaiseminen laadullisella tutkimusotteella.

Tutkimusongelman ratkaisu laadullisella tutkimusotteella

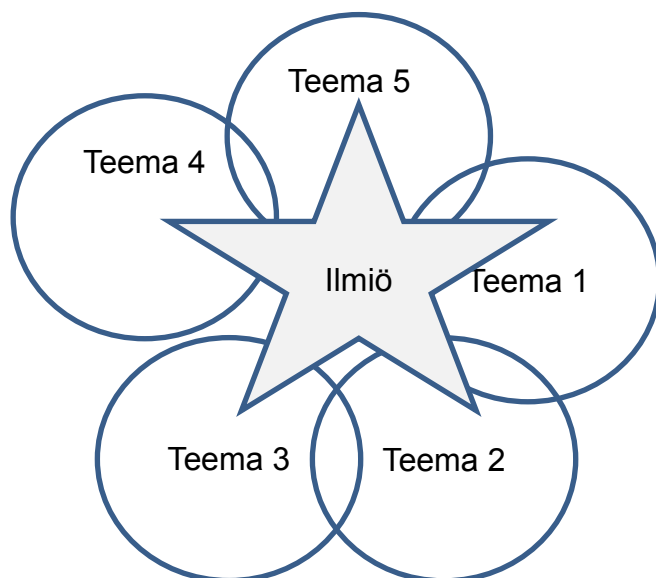


Kuvio 7. Tutkimusongelman ratkaisu laadullisella menetelmällä. (mukaillen Kananen 2015, 65.)

4.2 Aineiston keruu

Kanasen toteaa, että teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä tutkimusaineiston hankintakeinoista case-tutkimuksen tiedonkeruumenetelyssä. Teemat toimivat ikään kuin kysymyksinä, mutta ne ovat laaja-alaisia ja itse asiassa aihealueita. Haastattelu tarkoittaa haastattelijan ja haastateltavan kasvokkain tapaamista, jossa keskustellaan ilmiöön liittyvistä eri aihealueista. Uusien asioiden noustessa esiin, niistä keskustellaan ja tietämystä syvennetään aiheisiin liittyvin lisäkysymyksiin. (Kananen 2013, 93).

Opinnäytetyössä tutkittavana ilmiönä oli rekrytointiprosessi. Teemahaastattelun teemat muodostuivat rekrytointiprosessin eri vaiheista. Kuviossa 8 on kuvattu teemahaastattelun käyttöä ilmiön selvittämisessä.



Kuvio 8. Teemojen avulla pyritään ilmiön ymmärtämiseen. (mukaiillen Kananen 2013, 93).

Rekrytointiprosessin kuvaamiseen liittyvää tutkimusaineistoa kerättiin rekrytointia ja prosesseja koskevasta kirjallisuudesta, Suomen evankelisluterilaisen kirkon ja Vantaan seurakuntayhtymän omista ohjeistuksista, kirkkolaista ja kirkkojärjestyksestä. Dokumentteihin perustuva tutkimusaineisto on case-tutkimukselle tyypillinen aineistonkeruumenetelmä.

4.3 Case-tutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin case-tutkimuksena, josta saatuja tietoja syvennettiin teemahaastatteluilla. Case-tutkimukseen päädyttiin sen vuoksi, että tutkimuksen kohteena oli yksi organisaatio, jossa rekrytointiprosessi oli tarkasteltava ilmiö. Rekrytointiprosessi-ilmiön nykytilasta haluttiin saada syvälinen kuvaus. Selittävässä tapaustutkimuksessa pyritään selittämään, miksi tapaus on kuvatus lainen. Case-tutkimukselle on tunnusomaista monimenetelmäisyys ja tutkimusongelman moniulottuvaisuus. (Kananen 2013, 54–57). Rekrytoinnista, prosesseista ja niihin liittyvästä lainsäädännöstä on saatavilla runsaasti luotettavaksi arvioitua kirjallisuutta ja verkkojulkaisuja, joita voitiin hyödyntää case-tutkimuksen aineistona.

4.4 Teemahaastattelu

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina keväällä 2015. Toimeksiantaja oli nimennyt haastateltavat henkilöt. Kaikilla haastateltavilla oli kosketuspinta rekrytointiin oman työnsä tai työroolinsa kautta. Kananen (2013, 94) esittää, että haastateltavien valinnassa on tärkeää, että tutkittava ilmiö liittyy heihin.

Haastattelukysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joissa käytettiin kysymyssanoja mitä, miksi, milloin, miten, kuinka ja kuka, jolloin haastateltava joutui selittämään vastauksessaan asiaa laajemmin kuin strukturoituja kysymyksiä esitettäessä.

Teemahaastattelun periaatteena on, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa ja haastattelussa asioille annetut merkitykset syntyvät vuorovaikutustilanteissa. Haastattelukertojen määrää ei ole rajattu teemahaastattelussa. Oleellista on syventää tietoutta valituista teemoista. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48).

Haastattelun teemat valikoituivat perehdyttäessä rekrytointia käsittelevään kirjallisuuteen sekä Vantaan seurakuntayhtymän rekrytointia koskeviin dokumentteihin. Rekrytointiprosessi oli pääteema, jonka alle tuli sen etenemistä koskevat teemat:

- Alkutoimenpiteet rekrytoinnissa
- Rekrytoinnin käynnistäminen
- Hakemusten käsittely
- Haastattelun suunnittelu ja toteutus
- Soveltuvuusarviointi ja toimenpiteet haastattelun jälkeen
- Valinta, päätös ja lainvoimaisuus
- Rekrytointiprosessin päättäminen

Kustakin rekrytointiprosessin etenemistä kuvaavasta teemasta kartoitettiin sen kulku ja mitä erityisesti tulee huomioida näissä vaiheissa.

4.5 Sisällön analyysi

Kananen (2015, 160–163) esittää laadullisen aineiston käsittelyvaiheiksi seuraavat vaiheet:

- litterointi
- aineistojen yhteismitallistaminen
- aineistoon perehtyminen lukemalla
- aineiston luokittelu ja tiivistäminen
- aineiston tulkinta.

Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden muuttamista tekstimuotoon. Tutkimusprosessin aikana laadullisen aineiston analyysi ja siihen liittyvä aineistonkeruu ovat syklinen prosessi. Litteroinnissa on käytössä eri tasoja ja tekniikoita, jotka tulee kertoa työn dokumentaatiossa.

Sisällön analyysissä on tärkeää yhteismitallistaa kerätty aineisto. Tämä tarkoittaa dokumenttien, havainnoinnin ja haastatteluiden muuttamista tekstimuotoon. Aineistosta voidaan poimia tutkimuksen kannalta olennaiset pääkohdat ja rakenteet. Laadullisen aineiston analysointi edellyttää aineistoon tutustumista lukemalla.

4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kananen (2015, 352) toteaa, että laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnin käsitteistö on hyvin kirjavaa ja käytetty terminologia on vaihtelevaa. Hän katsoo, että kvantitatiivisen tutkimuksen käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti ei sellaisinaan voida soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen. Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, uusimalla tutkimus saadaan samat tulokset ja validiteetti on saatujen tulosten yleistettävyyttä. Kananen esittää kirjassaan mukailen Trockim & Donell 2008, 149; Guba & Lincoln 1981 kuviossa 9 olevan käsitteistön laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkasteluun.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit	Tarkoittaa mm. seuraavaa:	Miten?
Luotettavuus/totuudellisuus	Kuinka hyvin tulokset vastaavat todellista tilannetta?	Vertaisarviointi
Siirrettävyys/sovellettavuus	Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään	Tiheä kuvaus
Riippuvuus	Pätevyys Toistettavuus	Vertaisarviointi
Vahvistettavuus	Tutkittavat (haastateltavat) vahvistavat tulkinnan	Tutkittavat lukevat ja hyväksyvät tulkinnan
<u>Saturaatio</u>	Aineiston kylläntyminen	Aineisto alkaa toistaa itseään, ei tuo enää uutta

Kuvio 9. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu. (mukaiillen Kananen 2005.)

Validiteetissa on kyse siitä, miten perusteellisesti ja pätevästi tutkimus on tehty sekä siitä, onko saadut tulokset ja niistä johdetut päätelmät oikeita. Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa merkitsee enemmänkin uskottavuutta ja vakuuttavuutta. Oikeilla ja perustelluilla valinnoilla vaikutetaan tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksessa esitettyjen tietojen tarkastettavuus on tärkeää tutkimuksen uskottavuuden ja vakuuttavuuden kannalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Hirsjärvi & Hurme 2004, 189).

Opinnäytetyössä käytetyt kirjalliset ja verkkosivujen lähteet rekrytoinnista, prosesseista, Suomen evankelisluterilaisen kirkon kirkkolaki ja kirkkojärjestys sekä Vantaan seurakuntayhtymässä olevat ohje- ja johtosäännöt antoivat selkeät raamit rekrytointiprosessien kuvaamiseen. Dokumenteista saadut tiedot ovat mielestäni luotettavia ja niiden

sisältämät faktat ovat ulkopuolisten henkilöiden tarkasteltavissa. Teemahaastatteluissa ei käynyt ilmi, että haastateltavat olisivat toimineet ristiriitaisesti voimassa olevien lakien, teorioiden tai ohje- ja johtosääntöihin nähden. Kukin vastaaja toi esiin oman työnsä kautta rekrytointiprosessiin liittyviä olennaisia asioita ja vahvisti ilmiönä olevan rekrytointiprosessin läpiviennin ymmärtämystä Vantaan seurakuntayhtymässä. Arvioin valitteen olevan kohtuullinen tässä opinnäytetyössä.

On kuitenkin todettava, että kullakin seurakuntayhtymällä ja sen seurakunnilla saattaa olla toisistaan poikkeavia valtuuksia päättää rekrytoinnista. Rekrytointivaltuuksien eroavaisuudet käyvät ilmi jo Vantaan seurakuntien seurakuntaneuvostojen ohjesääntöjen keskinäisessä vertailussa. Olettamana on, että Vantaan seurakuntayhtymän rekrytointiprosessit eivät välttämättä ole toistettavissa täysin yhdenpitävästi muissa seurakuntayhtymissä tai yksittäisissä seurakunnissa. Teemahaastatteluiden toistaminen josakin toisessa seurakuntayhtymässä tai seurakunnassa saattaisi tuottaa erilaiset vastaukset niissä käytössä olevista rekrytointikäytännöistä johtuen erilaisilla delegoidusta ratkaisuvallasta päätöksenteko elimille. Reliabiliteetti voidaan todeta toistettavuuden osalta heikoksi, täysin samanlaisia vastauksia haastateltavilta tuskin saataisiin tuloksiksi.

5 Teemahaastatteluiden ja case-tutkimuksellisen lähestymistavan tulokset aihealueittain

5.1 Ennen rekrytointiprosessin aloittamista

Rekrytointiin liittyvän kirjallisuuden ja aineistojen perusteella kävi ilmi, että rekrytointiprosessissa on johdonmukainen etenemisjärjestys riippumatta tiedon lähteestä. Teemahaastatteluissa haastateltujen henkilöiden vastaukset tukivat tätä käsitystä. Merkille pantava seikka oli se, että Vantaan seurakuntayhtymässä rekrytointiprosessien kulku on erilainen riippuen siitä, millaiseen palvelussuhteeseen ja minkälaiseen työtehtävään henkilöä ollaan palkkaamassa.

Yhteistä on kuitenkin se, että ennen rekrytoinnin aloittamista on olennaista pohtia uuden työntekijän todellinen tarve organisaatiossa. Todellinen tarve on kyseessä silloin kun todetaan, ettei nykyisin käytössä olevilla resursseilla kyetä vastaamaan ilman uuden henkilön rekrytointia organisaatiolle asetettuihin strategisiin tavoitteisiin. Uuden

henkilön palkkaamisen tavoitteena on saada oikeanlaista nyky- ja tulevaisuuden tarpeita palvelevaa osaamista ja tahtotilaa omaava henkilö järkevin kustannuksin toteuttamaan organisaation strategiaa, jonka avulla organisaatio saavuttaa visionsa.

Rekrytoinnissa on tärkeää tietää, mitä odotuksia ja tarpeita organisaatiolla on uutta palkattavaa henkilöä kohtaan. Huolellisesti laaditun tehtäväkuvauksen avulla tehdään näkyväksi organisaation tarpeet ja odotukset uutta työntekijää ja hänen hoitamaansa tehtävää kohtaan. Tehtäväkuvauksessa vastataan kysymykseen: mitä varten tehtävä on olemassa organisaatiossa.

Taluspäällikön haastattelussa ilmeni, että rekrytoinnin aloittamiseen on oltava pätevät syyt. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna henkilöstömenojen ei tulisi kasvaa, sillä talousarviossa ja taloussuunnittelussa on tarkkaan etukäteen arvioitu henkilöstömenojen osuus. Uusia henkilöitä palkattaessa tulee heidän palkkakustannuksiin olla varattu rahaa. Henkilöstökustannuksien osuus on noin 60 prosenttia Vantaan seurakuntayhtymän menoista. Pyrkimyksenä on, että kahta poislähtenyttä työntekijää kohden rekrytoidaan enintään yksi uusi työntekijä milloin töiden jakamisella työyhteisön muille jäsenille, ulkoistamisella tai muun toimenpiteen avulla ei rekrytoinnilta voida välttyä.

5.2 Tehtäväkuvauksen merkitys rekrytoinnissa

Hautaustoimenpäällikön haastattelussa korostui tehtäväkuvauksen laatimisen merkitys ja erilaiset tavat laaditun tehtäväkuvauksen hyödyntämisestä Vantaan seurakuntayhtymän rekrytointiprosessissa hänen vastatessa kysymykseen rekrytointiprosessin sujuvuudesta Vantaan seurakuntayhtymässä. Case-tutkimuksellisessa lähestymistavassa löytyi Kirkon virka- ja työehtosopimukset 2014-2016 sekä erillissopimukset – sopimuksesta tehtäväkuvauksen täytöstä ja käytöstä ohjeistus. Palvelussuhdeasian-tuntija totesi haastattelussa, että tehtäväkuvaus määrittää tehtävästä maksettavan palkan.

Vantaan seurakuntayhtymässä käytetään Kirkon virka- ja työehtosopimukset 2014-2016 sekä erillissopimukset –sopimuksessa olevaa tehtäväkuvaus pohjaa. Tehtäväkuvausta käytetään tehtäväkohtaisen palkanosan määrittämiseen. Tehtäväkuvauksesta tulee selvittää uuden henkilön tehtävän tarkoitus ja tavoitteet. Tehtäväkuvaukseen kirjataan tehtävän perustietoihin työnantaja/organisaatio, tehtävänimike ja tunnistieto, yksikön nimi sekä esimiehen tehtävänimike. Tehtävän pääasiallisessa sisällös-

sä kuvataan tehtävän sisältö lyhyesti ja muuta tehtävän sisällöstä -kohdassa merkitään tehtävään sisältyvät erityistehtävät, projektit tai muut vastaavat tehtävän hoitamiseen liittyvät erityispiirteet.

Tehtävänkuvauksessa määritellään myös tehtävän vaativuskriteerit. Vaativuusryhmitely muodostuu viidestä vaativuskriteeristä: osaaminen, vuorovaikutus, ohjaus, ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta sekä vastuu. Jokainen vaativuskriteeri sisältää kysymyksen, johon sanallisista kuvauksista eli tasoista valitaan tehtävää lähinnä kuvaava taso ja tarvittaessa valittua tasoa täsmennetään lisämerkinnällä.

Tehtävänkuvauksessa on erityinen peruste -kohta, johon merkitään sellainen tehtävän piirre, joka jää huomioon ottamatta vaativuskriteereissä, mutta joka palkkaa määrittäessä otetaan erityisenä perusteena huomioon. Palkan määrittämisessä lähtökohtana on aina uuden tai vanhan työtehtävän päivitetty ja ajantasaistettu tehtävänkuvauus. Vahvistetussa tehtävänkuvauksessa on toimivaltaisen viranomaisen vahvistamat merkinnät. Päätöksen tehtävänkuvauksen muutoksesta tekee asiassa toimivaltainen viranomainen (Kirkon yleinen virka- ja työehtosopimus 2014-2016 sekä erillissopimukset).

Henkilökohtainen palkanosa muodostuu vuosisidonnaisesta palkanosasta ja harkinnanvaraisesta palkanosasta. Vuosisidonnaisen palkanosan perusteena on henkilön työkokemus eli palvelusaika. Vantaan seurakuntayhtymässä palkka-asiamies vahvistaa palkan perusteena olevat hyväksi luettavat virkavuodet tai työkokemuksen. Harkinnanvaraisen palkanosan perusteena on henkilön osaaminen ja työsuoritus, joita arvioidaan erillisillä arviointikriteereillä. (Kirkon yleinen virka- ja työehtosopimus 2014-2016 sekä erillissopimukset).

Tehtävänkuvauksista käytetään Vantaan seurakuntayhtymässä kuvaamaan tehtävää, sen vaativuutta ja erityispiirteitä, joiden perusteella määräytyy tehtävästä maksettava peruspalkanosa. Tehtävänkuvauksen voidaan ajatella olevan työkalu, jonka avulla voidaan hallita henkilöstömenoja ja vaikuttaa talouteen. Tehtävänkuvauksista hyödynnetään työpaikkailmoituksen laadinnassa, rekrytointihaastattelussa sekä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tehtävänkuvauksien sisältö tarkastetaan vuosittain kehityskeskusteluissa, joissa käydään läpi edellisen kauden onnistumiset ja kehitystarpeet sekä tulevat strategiset tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi.

Hautaustoimenpäällikön haastattelussa tuli ilmi, että yhteinen kirkkovaltuusto on kokouksessaan 2.12.2014 päättänyt seurakuntien ja yhteisten palveluiden pysyvien virkojen ja työsopimussuhteisten tehtävien täyttölupamenettelystä. Perustellut anomukset virkojen ja työsuhteisten tehtävien täyttämiseksi tehdään yhtymän johtajalle, jonka tulee tapausittain tehdä päätös täyttöluvasta tai saattaa asia yhteisen kirkkoneuvoston käsiteltäväksi. Uudet virat perustaa yhteinen kirkkovaltuusto. Täyttölupa-anomuksessa voi hyödyntää hyvin tehtyä tehtävänkuvausta täydennettynä tarvittavin lisätiedoin. Yksikön tai seurakunnan saama täyttölupa pysyvään virkaan tai työsuhteeseen rekrytoimisesta on edellytys rekrytointiprosessin käynnistämiseksi.

5.3 Toistaiseksi voimassa olevaan olemassa olevaan virkaan tai työsuhteeseen rekrytointi

Päätöksentekijänä toistaiseksi voimassa olevaan olemassa olevaan virkaan tai työsuhteeseen rekrytoitaessa on yhteinen kirkkoneuvosto tai seurakuntaneuvosto. Hautaus-toimenpäällikön haastattelussa ilmeni, että rekrytoinnin suunnittelussa on huomioitava yhteisen kirkkoneuvoston tai seurakuntaneuvoston kokousten aikataulu toistaiseksi voimassa olevaan virkaan tai työsuhteeseen rekrytoitaessa sekä aikatauluttaa huolellisesti koko rekrytointiprosessi kaikkien siihen osallistuvien tahojen osalta riittävän ajoissa. Aikataulutuksen avulla rekrytointiprosessin kestoa voidaan säädellä ja ylimääräisiltä viiveiltä voidaan välttyä. Tämä edesauttaa myös rekrytoijien ja hakijoiden mielenkiinnon säilymistä rekrytointiprosessia kohtaan.

Tehtävänkuvaus on oiva apu työpaikkailmoituksen laadinnassa. Siitä ilmenee tehtävän pääasiallinen sisältö, jonka perusteella voidaan ilmaista työpaikkailmoituksessa mitä tehtävän menestyksellinen hoitaminen edellyttää ja mahdolliset kelpoisuusvaatimukset. Tehtävänkuvauksen perusteella määritetään tehtävästä maksettava palkka, joka on hyvä kertoa työpaikkailmoituksessa. Ilmoituksessa tulee kertoa tehtävästä lisätietoja antavien henkilöiden nimet, yhteystiedot sekä ajankohta, jolloin lisätietoja voi kysyä. Ilmoituksessa tulee kertoa lyhyesti Vantaan seurakuntayhtymästä tai seurakunnasta, johon tehtävä sijoittuu.

Vantaan seurakuntayhtymässä on käytössä Kirkko-HR –järjestelmä, jossa on mahdollista tehdä hakemusten alkukarsinta. Hakemuksia voi kommentoida ja pisteyttää järjestelmässä, jolloin tutustumista vaativia hakemuksia on vähemmän. Potentiaalisimmista

hakemuksista valitaan haastatteluun kutsuttavat henkilöt ja heidät kutsutaan haastatteluun.

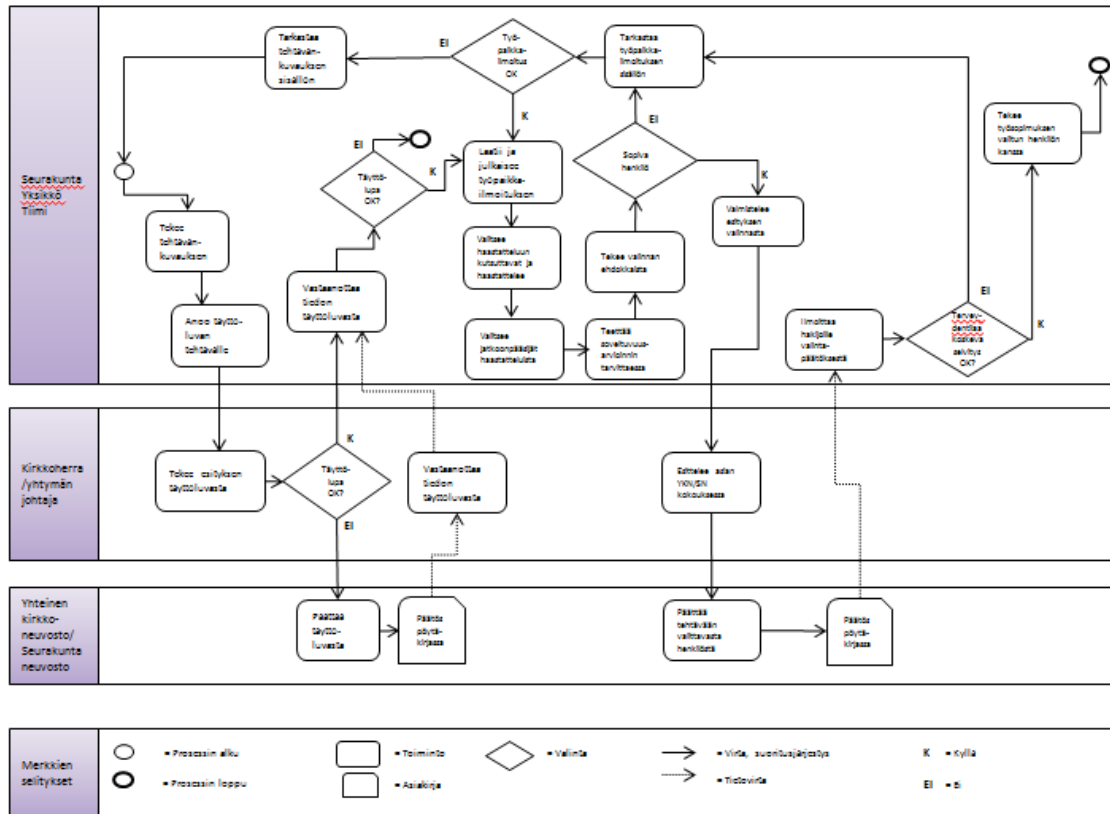
Haastattelua varten laaditaan haastattelukysymykset, joiden avulla haastattelu etenee ja laadittua haastattelurunkoa noudattamalla edistetään haastateltavien tasavertaista kohtelua sekä helpotetaan hakijoiden vertailua, kun kaikilta on kysytty samat kysymykset. Olennaista on, että henkilön perustietojen ja historian lisäksi haastattelukysymykset koskevat tulevaa työtehtävää ja motivaatiota sen hoitamiseen sekä ryhmätyötaitoja. Haastattelun tarkoituksena on täydentää tietoja hakijasta hakijalta saatujen asiakirjojen lisäksi. Heti haastattelun jälkeen on hyvä tehdä kustakin hakijasta yhteenveto. Kaikkien haastatteluiden jälkeen valitaan jatkoonpääsijät haastatelluista hakijoista.

Rekrytoiva yksikkö voi halutessaan käyttää soveltuvuusarviointia päätöksen teon tukena. Vantaan seurakuntayhtymällä on soveltuvuusarvioinnin tekijöistä sopimuskumppanit, joista seurakunta tai yksikkö voi valita sopivan toimittajan. Hakijoista jatkoon valitut henkilöt kontaktoidaan ja heidän kanssa sovitaan soveltuvuusarvioinnin tekemisestä ja ajankohdasta. Soveltuvuusarvioinnin jälkeen arvioitsija toimittaa arvioinnin tulokset ja tulkinnan, jota rekrytoijat voivat hyödyntää päätöksen teon tukena.

Hakemusten, haastattelujen ja mahdollisen soveltuvuusarvioinnin hyödyntämisen perusteella valitaan paras henkilö ehdotettavaksi tehtävään. Haastatteluista ilmeni, että valitulle henkilölle kannattaa ilmoittaa, että häntä tullaan tehtävään ehdottamaan ja samalla varmistetaan, että valittu henkilö on valmis vastaanottamaan edelleen tehtävän. Tämän jälkeen laaditaan esitys valitun henkilön valitsemisesta tehtävään. Kun saadaan päätös tehtävään valitusta henkilöstä päättävältä elimeltä, ilmoitetaan kaikille hakijoille valintapäätöksestä pöytäkirjanotteella ja liitetään mukaan muutoksenhakuohjeet päätökseen. Päätöksen saavutettua lainvoimaisuuden, laaditaan valitulle henkilölle työ sopimus ja ohjeistus työn aloittamisesta. Mikäli kysymyksessä on virka, annetaan viranhaltijalle virkamääräys viranhoitamisesta. Valittu henkilö siirtyy perehdytysprosessiin hänen aloittaessaan tehtävässään.

Kuviossa 10 on kuvattu toistaiseksi voimassa olevaan ja olemassa olevaan virkaan tai työsuhteeseen rekrytointi seurakuntaan tai seurakuntayhtymän palveluysikköön. Seurakunnassa esittelijänä toimii kirkkoherra seurakuntaneuvostolle ja palveluysikössä esittelijänä toimii yhtymän johtaja yhteiselle kirkkoneuvostolle.

Rekrytointiprosessi toistaiseksi voimassa olevaan ja olemassa olevaan virkaan tai työsuhteeseen



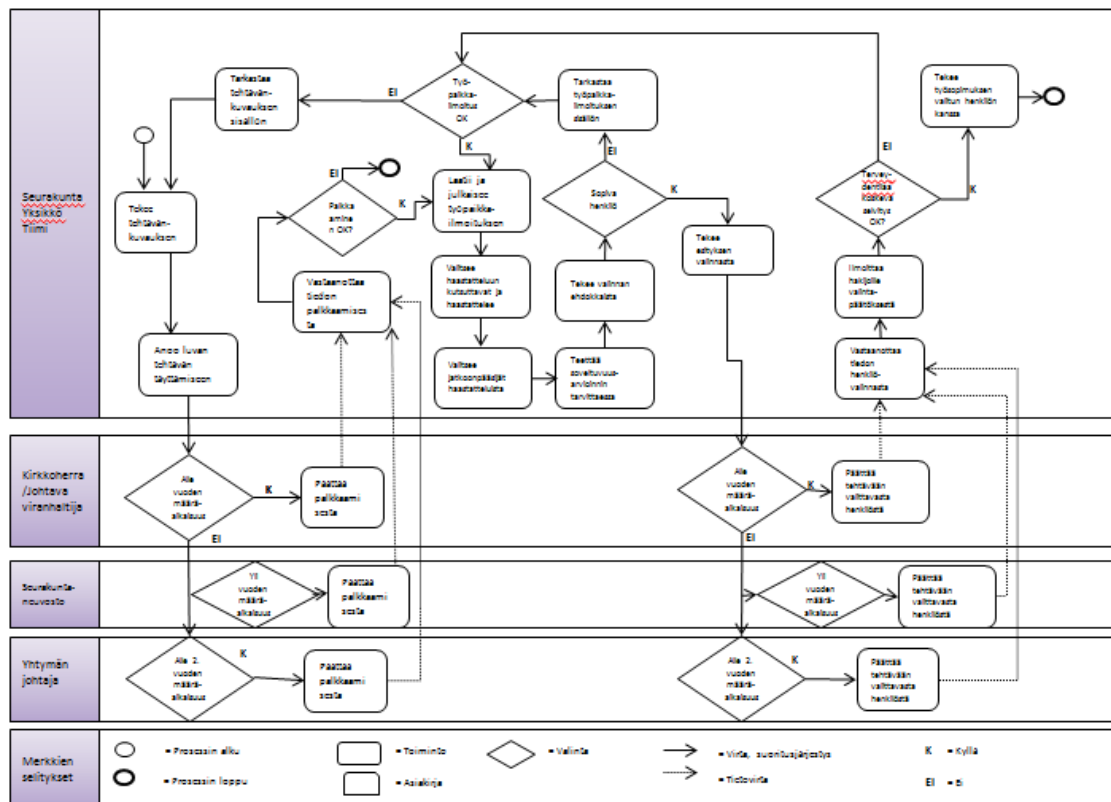
Kuvio 10. Rekrytointiprosessin kuvaus toistaiseksi voimassa olevaan ja olemassa olevaan virkaan tai työsuhteeseen.

5.4 Määräaikaiseen virkaan tai työsuhteeseen rekrytointi

Määräaikaiseen virkaan tai työsuhteeseen rekrytoitaessa rekrytointiprosessin kulku on muutoin samanlainen kuin toistaiseksi voimassa olevaan virkaan paitsi päätöksenteon osalta. Vantaan seurakuntayhtymän johtaja voi päättää alle kahden vuoden määräaikaisista työsuhteista tai viroista, johtava viranhaltija voi päättää alle vuoden kestoisista määräaikaisista viroista tai työsuhteista. Seurakunnissa asiasta päättää seurakuntaneuvosto, milloin se ei ole delegoinut kirkkoherralle päätöksentekoa seurakuntaneuvoston ohjesäännössä. Kirkkoherrat voivat päättää määräaikaiseen virkaan tai työsuhteeseen rekrytoinnista seurakuntaneuvoston heille myöntämien valtuuksien puitteissa.

Kuviossa 11 on kuvattu määräaikaiseen virkaan tai työsuhteeseen rekrytointi.

Rekrytointiprosessi määräaikaiseen virkaan tai työsuhteeseen



Kuvio 11. Määräaikaiseen virkaan tai työsuhteeseen rekrytointi.

5.5 Kausityöntekijän rekrytointi

Vantaan seurakuntayhtymään palkataan kausityöntekijöitä. Kausityöntekijöiden työsuhteen kesto vaihtelee yhdestä seitsemään kuukauteen. Kausityöntekijöiltä edellytetään vähintään kuudentoista vuoden ikää työturvallisuussyistä. Oman yksikön talousarviosta tarkistetaan kausityöntekijöiden palkkakustannuksia varten varattu rahamäärä ja laskeaan kuinka monta kausityöntekijää määrärahalla voidaan palkata. Mikäli talousarviossa ei ole varattu kausityöntekijöiden palkkaamiseen riittävästi rahaa käynnistetään lisämäärärahan hakuprosessi. Lisämäärärahaa haetaan yhteiseltä kirkkoneuvostolta.

Kausityöntekijöiden työsuhteen kesto on alle vuoden, jolloin täyttöluvan kausityöntekijöiden palkkaamiseen myöntää johtava viranhaltija. Seurakunnissa kausityöntekijän palkkaa kirkkoherra mikäli seurakuntaneuvoston ohjesäännöissä kirkkoherralle on myönnetty ratkaisovaltaa.

Työpaikkailmoituksen julkaisemisessa kannattaa hyödyntää sähköisen rekrytointin KirkkoHR -ohjelmaa, jossa rekrytoinnista määritetään vaiheet ja vastuuhenkilöt, rekrytointin tiedot, työpaikkailmoituksen teksti, hakulomakkeen tiedot, kieli ja julkaisukanavat. Tällä hetkellä KirkkoHR -ohjelman kautta on mahdollista julkaista ilmoitus Sakastin www-sivuilla, Vantaan seurakunnat -sivustolla sekä oikotie.fi -sivustolla. Tarvittaessa työpaikkailmoituksen voi julkaista myös printtikanavassa joko täydellisenä tai hakua tukevana ilmoituksena, jolloin lukija ohjataan www-sivuille, josta työpaikkailmoitus löydytään kokonaisuudessaan. Kausityöntekijöiden haussa on Vantaan Sanomien alkuvuoden ilmestymisnumerossa käytetty hakua tukevaa ilmoitusta. Mikäli aikataulullisesti on mahdollista, kannattaa kausityöntekijöiden hakua tukeva ilmoitus julkaista myös Vantaan Laurissa. Näin minimoidaan hakijoiden puhelinkyselyt kausityöntekijöiden haun alkamisesta alkuvuodesta.

Avoimena olevia työpaikkoja katsotaan enemmän viikonloppuisin kun arkipäivisin. Tämä on hyvä huomioida päätettäessä hakuajan umpeutumisesta. Sähköisissä kanavissa ilmoitettaessa on kokemus osoittanut, että hakuajan on hyvä sisältää kolme viikonloppua. Näin saadaan enemmän hakijoita ja hakemuksia avoimeen tehtävään.

Mikäli hakemuksia ohjautuu henkilökunnan omaan sähköpostiin, tulee hakemuksen lähettäneeseen hakijaan olla yhteydessä ja kertoa, että hän täyttää sähköisen hakemuslomakkeen www-sivujen kautta, jossa avoin tehtävä on ilmoitettu. Aiempaa kokemusta omaavilta hakijoilta kysytään puhelimitse, mihin aikaan ja kuinka pitkän periodin he kesäkaudella voivat työskennellä. Puhelinkartoituksen avulla pyritään hahmottamaan uusien palkattavien kausityöntekijöiden määrän ja työskentelyajankohtien tarve. Hakemusten käsittelyn ja puhelinkartoituksen jälkeen päätetään keitä kutsutaan haastatteluun. Uusista hakijoista haastatteluun kutsuttavat valitaan arvalla haastatteluun.

Kausityöntekijöiden haastattelua varten laaditaan haastattelukysymykset. Tämän jälkeen hakijat haastatellaan, kuten muihinkin tehtäviin. Haastattelun jälkeen hakijasta tehdään yhteenveto. Hakijoista valitaan tehtäviin sopivimmat kausityöntekijät ja heidän työskentelyjaksonsa kalenteroidaan. Näin toimimalla varmistetaan riittävä määrä työntekijöitä kesäkaudelle.

Valituille hakijoille ilmoitetaan valinnasta kausityöntekijäksi ja varmistetaan heidän työskentelyperiodinsa ajankohta. Ei-valituksi tulleille hakijoille ilmoitetaan, että kausityöntekijät on valittu, mutta tällä kertaa he eivät tulleet valituksi. Kirjeessä kiitetään hei-

tä mielenkiinnosta Vantaan seurakuntayhtymää kohtaa ja kerrotaan samalla, kuinka monta hakijaa tehtäviin oli ja kuinka monta henkilöä valittiin.

Tehtävään valitun hakijan kanssa sovitaan työn aloittamisesta. Suositeltavaa on sopia tehtävään valitun henkilön kanssa työsopimuksen allekirjoittamisen ajankohta heti valituksitulopäätöksen tiedoksi saannin jälkeen. Näin menetellen tuleva työntekijä ja rekrytoiva yksikkö saavat kirjallisesti sovittua työn aloittamisesta ja aloittamiseen liittyvistä asioista. Esimies toimittaa alkuperäisen työsopimuksen palkkalaskentaan.

Rekrytointiprosessin päätyttyä työntekijän palkkaamiseen alkaa työntekijällä Vantaan seurakuntayhtymän perehdytysprosessi. Rekrytoijien on hyvä pitää rekrytointiprosessin päätöspalaveri, jossa arvioidaan kokonaisuudessa rekrytointiprosessin sujuvuutta. Löydetyt kehittämiskohteet kannattaa kirjata ylös ja tuoda esiin henkilöstöpalveluihin. Näin voidaan yhdessä toteuttaa jatkuvan parantamisen mallia Vantaan seurakuntayhtymässä.

5.6 Seurakunnan kirkkoherran tai kappalaisen rekrytointi

Kirkkoherran haastattelussa kävimme läpi kirkkoherran, kappalaisen ja seurakuntapastorin rekrytointiprosessia. Haastattelusta kävi ilmi, että kirkkoherran ja kappalaisen rekrytointi eroaa seurakuntapastorin rekrytoinnista. Kirkkoherra ja kappalainen valitaan tehtäväänsä vaaleilla toisin kuin seurakuntapastori. Kirkkoherran haastattelussa nousi esiin aikataulutuksen tärkeys sekä rekrytointiprosessin huolellinen suunnittelu ja hyvä valmistautuminen rekrytointiprosessin läpiviemiseen.

Seurakunnan kirkkoherran tai kappalaisen viran tultua avoimeksi seurakunnassa, tuomiokapituli julistaa viran haettavaksi. Seurakunta voi julkaista tuomiokapitulin hakuilmoituksen lisäksi oman hakuilmoituksensa. Ennen viran haettavaksi julistamista tuomiokapituli pyytää seurakunnalta lausunnon viran erityistarpeista. (Anetjärvi & Jakobson, 84.)

Viranhakuilmoitukset julkaistaan työnantajan julkisten kuulutusten ilmoitustaululla sekä tarpeen vaatiessa muulla työnantajan päättämällä tavalla, jollei toisin säädetä. Hakuaika on vähintään 14 kalenteripäivää ilmoituksen julkaisemisesta (Kirkkolaki 6 luku10 §). Tuomiokapituli voi päättää viran hakuajan jatkamisesta, uudesta hakumenettelystä tai viran täyttämättä jättämisestä perustellusta syystä (Kirkkojärjestys 6 luku15 §).

Kirkkoherra valitaan virkaan vaaleilla. Vaalitapoja on kaksi, välilliset ja välittömät vaalit. Ensisijainen vaalitapa on välitön vaali, jossa äänioikeus on 18 vuotta täyttäneillä seurakunnan jäsenillä. Kirkkovaltuuston tai seurakuntaneuvoston pyynnöstä tuomiokapituli voi kuitenkin päättää kirkkoherran valitsemisesta kirkkovaltuuston tai seurakuntaneuvoston toimittamilla vaaleilla eli välillisillä vaaleilla. Tuomiokapituli päättää välillisen vaalin toimittamisesta ennen viran haettavaksi julistamista.

Hakijat lähettävät hakupaperit tuomiokapituliin, joka haastattelee kaikki hakijat. Hakujan päätyttyä tuomiokapituli tutkii hakijoiden kelpoisuuden virkaan. Kirkkoherran tai kappalaisen virkaa hakevan tulee olla pastoraalitutkinnon suorittanut pappi. Kirkkoherran virkaan valitsemisen edellytyksenä on lisäksi tuomiokapitulissa suoritettu seurakuntatyön johtamisen tutkinto. (Kirkkojärjestys 6 luku 10 §.) Kielitaidon osalta kirkkoherran ja kappalaisen kelpoisuus edellyttää yksikielisessä seurakunnassa sen kielen erinomaista suullista ja kirjallista taitoa sekä toisen kielen tyydyttävää ymmärtämisen taitoa (Kirkkojärjestys 6 luku 4 §.)

Kirkkoherran viran hakijan on liitettävä hakemusasiakirjoihin tehtävän hoidon terveydellisiä edellytyksiä koskevat tiedot sekä osallistuttava tuomiokapitulin määräyksestä lisäksi tarvittaessa asian selvittämiseksi suoritettaviin tarkastuksiin ja tutkimuksiin (Kirkkolaki 6 luku 16 §).

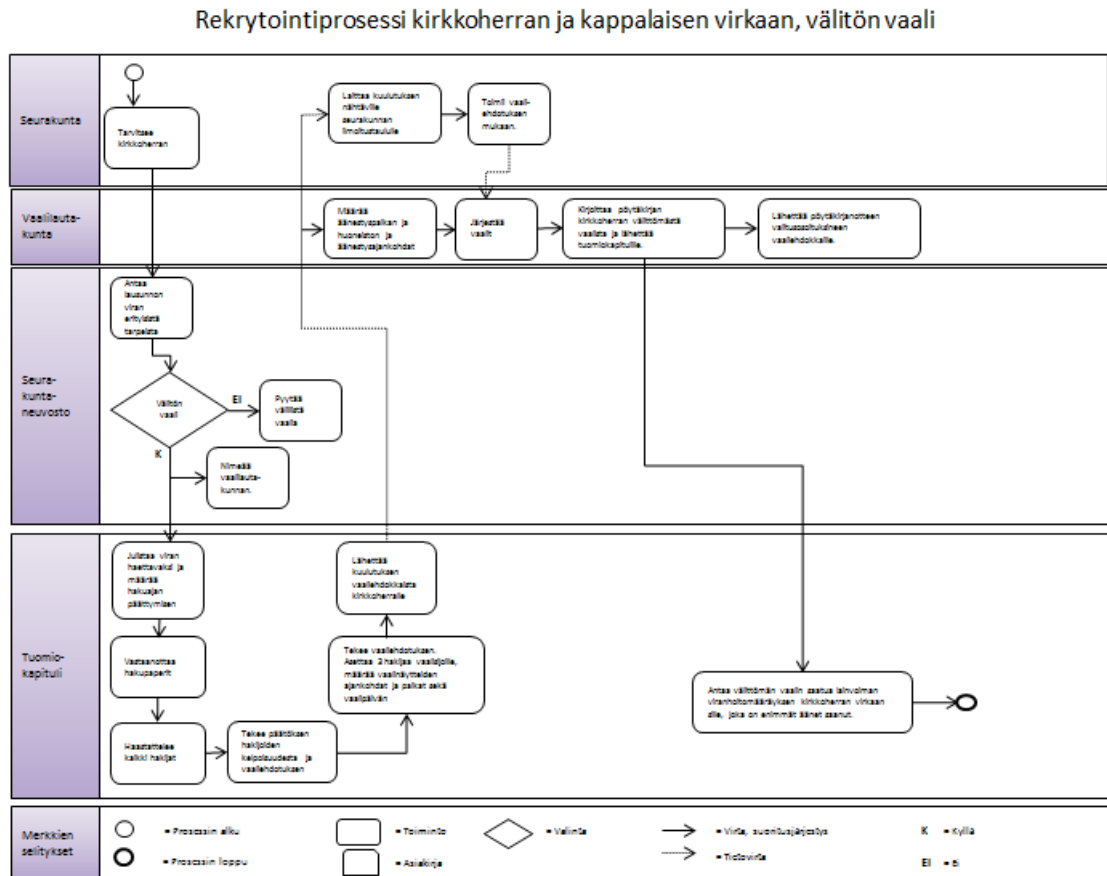
Suomen perustuslain 11 luvun 125 §:n 2 momentissa määrätään yleiset nimitysperusteet julkisiin virkoihin, joita ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. Taidolla tarkoitetaan lähinnä koulutuksen ja työkokemuksen avulla hankittuja tietoja ja taitoja. Kyvyllä viitataan yleisesti tuloksellisen työskentelyn edellyttämiin henkilön ominaisuuksiin, kuten luontaiseen lahjakkuuteen, järjestelykykyyn, aloitteellisuuteen ja muihin vastaaviin tehtävien hoitamisen kannalta tarpeellisiin kykyihin. Koetetulla kansalaiskunnolla tarkoitetaan yleisessä kansalaistoiminnassa saatuja viranhoidon kannalta merkityksellisiä ansioita sekä nuhteetonta käytöstä. (Vantaan seurakuntayhtymä. 2013). Tuomiokapituli voi katsoa hakijan ei-kelpoiseksi, jos häneltä ilmeisesti puuttuvat viran hoitamiseen tarvittavat edellytykset, vaikka hän muuten täyttäisikin viran kelpoisuusehdot (Kirkkojärjestys 6 luku 15 §).

Kirkkoherran välitöntä vaalia varten tuomiokapituli tekee vaaliehdotuksen ja määrää vaalisijalle asetetut peräkkäisinä sunnuntaipäivinä toimittamaan päiväjumalanpalveluk-

sen tuomiokapitulin määräämässä kirkossa. Vaaliehdotuksessa tuomiokapituli asettaa vaaliehdokkaiksi kolme kelpoisuusvaatimukset täyttävää hakijaa vaalisijoille siinä järjestyksessä kuin heidät katsotaan taitaviksi ja kykeneviksi virkaan ottaen huomioon viran erityiset tarpeet (Kirkkojärjestys 6 luku 18 §.) Kelpoisuuspäätökseen ei voi hakea muutoksenhakua. Kirkkoherralle tuomiokapituli lähettää kuulutuksen, jossa seurakunnalle ilmoitetaan vaalisijoille asetetut, heidän ansionsa ja minä päivinä he toimittavat jumalanpalveluksen sekä vaalin aloittamispäivän. Papinvaalin tultua lainvoimaiseksi, tuomiokapituli antaa valtakirjan kirkkoherran virkaan sille, joka on saanut vaalissa eniten ääniä (Kirkkojärjestys 6 luku 14 § – 29 §, Hiilamo ym. 2014, 136).

Jos virkaa on hakenut vain yksi kelpoinen hakija tai jos seurakunnan etu sitä vaatii, voi tuomiokapituli julistaa kirkkoherran tai kappalaisen viran uudelleen haettavaksi kirkkovaltuuston, seurakuntaneuvoston tai kappelineuvoston pyynnöstä. Mikäli uutena hakuaikana ei tule uutta kelpoisuusvaatimukset täyttävää hakijaa, tuomiokapituli antaa kirkkovaltuuston, seurakuntaneuvoston tai kappelineuvoston pyynnöstä kelpoiselle hakijalle viranhoitomääräyksen virkaan. (Kirkkojärjestys 6 luku 17 §).

Kuviossa 12 on kuvattu kirkkoherran tai kappalaisen välitön vaalitapa rekrytoinnissa.



Kuvio 12. Kirkkoherran tai kappalaisen välitön vaalitapa.

Kirkkoherran välillistä vaalia ja kappalaisen vaalia varten tuomiokapituli lähettää seurakunnalle hakijoiden hakemukset ja lausuntonsa hakijoista, jossa todetaan hakijoiden kelpoisuus ja arvioidaan hakijoita heidän osoittamansa kyvyn ja taidon perusteella sekä ottaen huomioon seurakunnan tarpeet. Tuomiokapituli määrää myös henkilön, joka vastaa kirkkoherran välillisen vaalin valmistelemisesta seurakunnassa. (Kirkkojärjestys 6 luku 19 §).

Kirkkovaltuusto tai seurakuntaneuvosto valitsee virkaan jonkun tuomiokapitulin kelpoiseksi toteaman hakijan virkaan. Jollei kirkkoherran välillisessä vaalissa kukaan ole saanut yli puolta annetuista äänistä, toimitetaan samassa kokouksessa uusi vaali kahden eniten ääniä saaneen hakijan välillä, joista enemmän ääniä saanut tulee valituksi kirkkoherraksi. Äänten mennessä tasan kappalaisen vaalissa tai kirkkoherran ratkaisuvassa äänestyksessä välillisessä vaalissa, tuomiokapituli antaa viranhoidon määräyksen

jollekin eniten ääniä saaneista hakijoista huomioiden 16 §:n 3 momentissa mainitut seikat. (Kirkkojärjestys 6 luku 19 §).

Kirkkovaltuuston, seurakuntaneuvoston tai kappelineuvoston toimitettua kirkkoherran välillisen vaalin tai kappalaisen vaalin, on sen lähetettävä kirkkoherran tai kappalaisen viran hakemusasiakirjat ja ote pöytäkirjasta tuomiokapitulille. Pöytäkirjan otteeseen on liitettävä ilmoitus siitä, milloin päätös valitusoikeuksineen on annettu tiedoksi hakijoille. Kirkkovaltuuston tai seurakuntaneuvoston taikka kappelineuvoston päätöksen tultua lainvoimaiseksi antaa tuomiokapituli virkaan valitulle viranhoitomääräyksen. (Kirkkojärjestys 6 luku 20 §).

Virkasuhteeseen ottamisen edellytyksenä on, että siihen otettava henkilö antaa ottamisesta päättävälle viranomaiselle tehtävän hoidon terveydellisiä edellytyksiä koskevat tiedot sekä osallistuu lisäksi tarvittaessa asian selvittämiseksi suoritettaviin tarkastuksiin ja tutkimuksiin. Työnantajan määräämistä tarkastuksista ja tutkimuksista aiheutuvista välttämättömistä kustannuksista vastaa työnantaja.

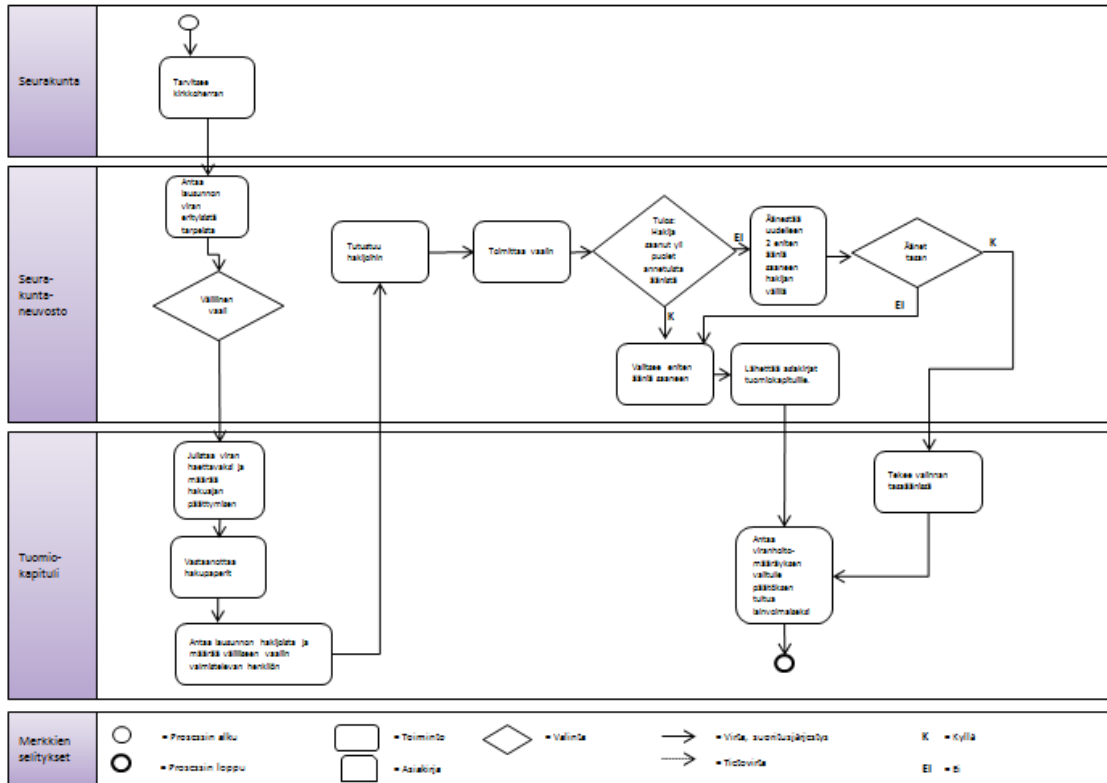
Jollei tietoja terveydellisistä edellytyksistä ole käytettävissä päätettäessä virkasuhteeseen ottamisesta, päätös tehdään ehdollisena. Viranhaltijan on esitettävä tiedot virkasuhteeseen ottamisesta päättävän viranomaisen asettamassa kohtuullisessa määräajassa. Jos tietoja ei esitetä määräajassa tai viranomainen ei sille esitettyjen tietojen takia pidä viranhaltijaa sopivana virkaan, viranomainen tekee päätöksen virkasuhteeseen ottamispäätöksen raukeamisesta. Päätös tulee voimaan, kun se on annettu viranhaltijalle tiedoksi. (Kirkkolaki 6 luku 16 §).

Viranhaltijalle on annettava viipymättä ja mahdollisuuksien mukaan ennen virantoimituksen alkamista virkasuhteeseen ottamisesta pöytäkirjanote tai muu kirjallinen viranhoitomääräys. Lisäksi työnantajan on annettava viranhaltijalle vähintään kuukauden kestävässä virkasuhteessa selvitys keskeisistä virkasuhteen ehdoista, jos ne eivät ilmene annetusta viranhoitomääräyksestä. Selvityksessä tulee mainita ainakin virkanimike, virkasuhteen kestoaike, mahdollinen määräaikaisuuden peruste, mahdollinen koeaika, virkapaikka virkasuhteen alkaessa, virantoimituksen alkamisajankohta, pääasialliset tehtävät tai niiden määräytymisperuste sekä palkkauksen perusteet ja pal-

kanmaksukausi. Selvitys on annettava viimeistään ensimmäisen täyden palkanmaksukauden päättymiseen mennessä. (Kirkkolaki 6 luku 18 §).

Kuviossa 13 havainnollistetaan kirkkoherran välillisen vaalitavan rekrytointikuvaus.

Rekrytointiprosessi kirkkoherran virkaan välillisellä vaalilla



Kuvio 13. Kirkkoherran välillinen vaalitapa.

5.7 Seurakuntapastorin rekrytointi

Seurakuntapastorin viran auki julistamisesta tulee seurakunnan neuvotella tuomiokapitulin kanssa. Seurakuntapastorin viran täyttää tuomiokapituli seurakunnan lausunnon perusteella. Seurakunnan kannattaa nimetä työyhteisöstä valmistelutyöryhmä seurakuntapastorin rekrytointia varten. Valmistelutyöryhmä laatii seurakuntapastorin viran erityisistä tarpeista lausunnon.

Ilmoitus auki olevasta virasta julkaistaan KirkkoHR -ohjelman kautta valituissa kanavissa, muussa mahdollisessa valitussa ilmoituskanavassa sekä ilmoitustaululla. Seurakuntapastorin hakuilmoituksessa tulee käydä ilmi seuraavat asiat: tehtävän pituus ja luonne, työala ja edellytetyt erityistaidot, maininta, jos maisteri tai ylioppilas voidaan

ottaa haussa huomioon, mahdollinen vaatimus rikosrekisteriotteen esittämisestä, ennen viran vastaanottamista on esitettävä lääkärintodistus, hakemuksen liitteenä toimitettava nimikirjaote ja ansioluettelo ja palkkaus. Lisäksi tulee mainita, että virkamääräyksen antajana on Helsingin tuomiokapituli, jonne myös hakemukset osoitetaan sekä päivämäärä ja kellonaika, mihin mennessä hakemukset tulee tuomiokapitulille toimittaa. Seurakuntapastorin virkaa koskeva ilmoitus tulee lähettää notaarille tiedoksi, jotta myös tuomiokapituli voi vastata papinvirkaa koskevaan tiedusteluun. Tuomiokapituli ylläpitää luetteloja hiippakunnan määräaikaisista ja työttömistä papeista notaarin toimesta. Tuomiokapituli ottaa vastaan myös pappisvihkimystä toivovien maistereitten esittäytymiskirjeitä, joita jaetaan pyynnöstä kirkkoherroille.

Hakuprosessin aikana on hyvä laatia seurakuntapastorin tehtävän hoitamista koskevat haastattelukysymykset valmistelutyöryhmän toimesta haastatteluja varten. Tuomiokapitulin antaa lausunnon hakijoista. Lausunnossa virkaan soveltuvat henkilöt, 2 – 4 soveltuvinta, asetetaan suosituimmuusjärjestykseen. Lausunto sisältää vertailevat tiedot, millä tavoin ja millä sisällöllisillä perusteilla neuvosto on päättänyt lausuntoonsa. Perustelut ovat tärkeitä, koska tuomiokapituli ratkaisee asian ja virkamääräyksestä ei ole valitusoikeutta.

Valmistelutyöryhmä perehtyy hakemuksiin lausuntoineen ja päättää niiden perusteella haastatteluun kutsuttavat hakijat sekä kutsuu hakijat haastatteluun. Hakijoiden paperit toimitetaan sähköpostilla ja/tai viedään neuvoston jäsenille lausuntoa varten.

Mikäli rekrytoinnissa on päätetty käyttää päätöksen teon tukena psykologisia testejä, tilaa seurakunta psykologisen testauksen toimittajalta pyytämiensä tarjousten perusteella. Hakijat tulee ohjeistaa, milloin ja missä testit tehdään. Testauksen jälkeen saadaan hakijoista psykologisten testien tulokset, joita hyödynnetään päätöksenteon tukena.

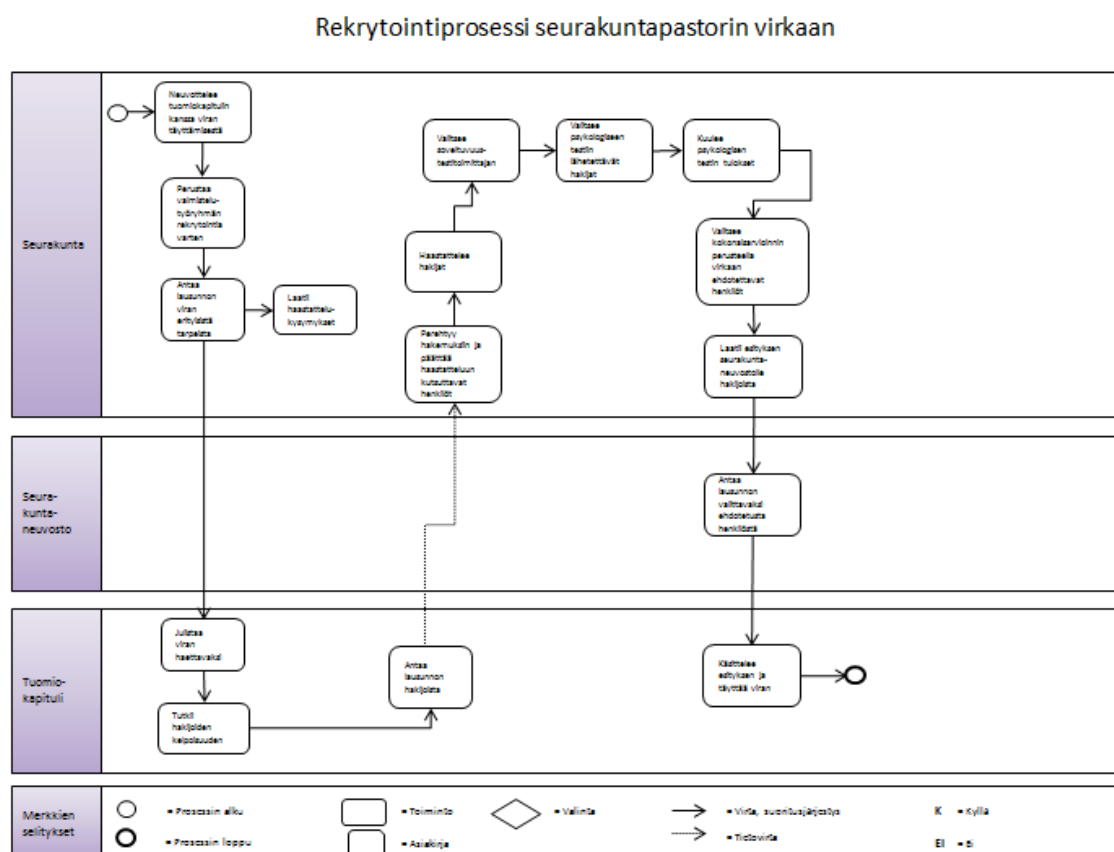
Kirkkoherra tekee esityksen virkaan valittavasta seurakuntapastorista seurakuntaneuvostolle, joka tekee valinnan. Seurakunnan lausunto valittavaksi ehdotetusta hakijasta on lähtökohtaisesti painava. Kirkkoherran tehtävänä on kuitenkin selvittää luottamushenkilöille, että tuomiokapituli voi perustellusta syystä poiketa päätöksessään seurakunnan lausunnosta. Tuomiokapitulin tehtävänä on tarkastella virantäytössä menettelyn oikeellisuutta sekä seurakunnan ja hiippakunnan etua.

Seurakunnan tulee lähettää lausuntonsa kaikille niille, jotka ovat ilmoittaneet olevansa käytettävissä virkaan. Seurakunnan lausunto on asian valmistelua, eikä siihen voi ha-

kea muutosta (Kirkkolaki 24 luku 5 §). Seurakuntapastorin viran täyttää tuomiokapituli seurakunnan lausunnon perusteella.

Uusi vihitty pappi on tärkeä perehdyttää työhönsä kokeneen papin johdolla. Perehdytämishoje on hiippakunnan kotisivuilla.

Kuviossa 14 on kuvattu seurakuntapastorin rekrytointiprosessi.



Kuvio 14. Seurakuntapastorin rekrytointiprosessi.

5.8 Yhteenveto teemahaastatteluista

Opinnäytetyön aluksi henkilöstöasiantuntija kertoi Vantaan seurakuntayhtymän rekrytointiprosessien kuvaamisen olevan strategisesti tärkeä painopistealue. Niukkojen henkilöstöresurssien vuoksi oli Vantaan seurakuntayhtymässä päätetty teettää työ opinnäytetyönä. Vantaan seurakuntayhtymän ikärakenteen vuoksi rekrytointia tapahtuu säännöllisesti. Vuoden 2014 lopussa Vantaan seurakuntayhtymässä työskenteli 417 työntekijää. Heistä yli 55-vuotiaita oli 110 henkilöä eli noin neljännes työntekijöistä. Lisäksi rekrytointitarvetta Vantaan seurakuntayhtymässä luo normaali henkilöstön vaihtuvuus.

Henkilöstöpalveluiden niukat resurssit eivät mahdollista keskitettyä rekrytointia vaan jokainen seurakunta ja yksikkö vastaa ja hoitaa rekrytoinnin itsenäisesti. Henkilöstöpalvelut antaa tukea esimiehille rekrytoinnin läpivientiin. Prosessikuvaamisella haluttiin selvittää rekrytointiprosessin kulku Vantaan seurakuntayhtymässä.

Hautaustoimenpäällikön haastattelussa korostui rekrytointiprosessin aikatauluttaminen. Rekrytointiprosessin läpivientiä haastateltava avasi kahden todellisen rekrytointitapausten avulla. Toinen tapauksista oli esimerkki uuteen perustettavaan virkaan haettava työntekijän rekrytointiprosessi ja toinen tapaus oli kuvaus kausityöntekijän rekrytointiprosessista. Haastattelussa kävi ilmi, että tehtävänkuvauksen huolellinen täyttäminen on hyödynnettävissä rekrytointiprosessin useissa eri vaiheissa ja sen avulla voidaan säästää aikaa prosessin muissa vaiheissa.

Hautauspalvelut hakee vuosittain kesäkaudelle kausityöntekijöitä hautausmaatyöntekijöiksi. Haastateltavalla oli erittäin hyvin hallussa rekrytointiprosessin eri vaiheet ja prosessi läpivienti. Prosessin hyvästä hallinnasta huolimatta hän koki rekrytointiprosessin kuvaamisen erittäin tärkeäksi asiaksi oman työnsä kannalta.

Palvelussuhdeasiantuntijan haastattelussa rekrytointiprosessin läpiviennin painopisteenä oli tehtävänkuvauksen ja sen laatimisen merkitys sekä hyödynnettävyys rekrytoinnissa. Haastateltava valmistelee palkka-asiamiehelle palkanmäärityksiä tehtävänkuvauksien avulla. Haastattelussa kävi ilmi, että tehtävänkuvauksen perusteella määritetään tehtävästä maksettava peruspalkka. Tehtävänkuvauksen laaditaan organisaation tarpeesta ja tehtävään palkatun työntekijän tarkoituksena on toteuttaa organisaation strategiaa. Palvelussuhdeasiantuntija totesi, että tehtävänkuvauksen laatiminen on esimiehille toisinaan haasteellista. Hän kertoi myös, että tehtävänkuvauksen käydään läpi vuosittain kehityskeskustelussa, jolloin kartoitetaan tehtävänkuvauksen ajantasaisuus.

Kirkkoherran haastattelussa käytiin läpi kirkkoherran, kappalaisen ja seurakuntapastorin rekrytointiprosessit. Haastattelussa nousi esiin rekrytointiprosessin aikajänne, jonka haastateltava totesi olevan verrattain pitkä rekrytointiprosesseissa. Haastateltava kertoi, että rekrytoinnin alkuvaiheessa on tärkeää perustaa valmistelutyöryhmä valmistelemaan rekrytointiprosessia sekä läpiviemään sitä. Haastattelu eteni rekrytointiprosessin etenemisvaiheittain. Haastattelussa tuli selkeästi esiin, että rekrytointiprosessien

läpiviennissä on eroavaisuuksia riippuen siitä, onko kyseessä välitön vaali vai välillinen vaali. Seurakuntapastorin valinta eroaa kappalaisen ja kirkkoherran valitsemisesta.

Lakimiehen rooli rekrytointiprosessissa on määrittää tehtävänkuvauksen avulla tehtävästä maksettava peruspalkka palkka-asiamiehenä. Hän totesi haastattelussa, että tehtävänkuvaukset tulee laatia niin, että samankaltaisesta tehtävästä maksetaan yhdenmukaista peruspalkkaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että rekrytointiprosessissa varataan riittävästi aikaa tehtävänkuvauksen hyväksymiselle ja sen perusteella maksettavan peruspalkan määrittämiselle. Näin varmistetaan oikeudenmukaisuus peruspalkan määrittämisessä.

Kaikkien haastatteluiden yhteenvetona voidaan todeta, että rekrytointiprosessi on aikaa vievä tehtävä Vantaan seurakuntayhtymässä ja että rekrytointiprosessin kuvaamisen avulla halutaan selkiyttää prosessin kulkua, kirjata ylös rekrytoinnin eri vaiheet ja tehtävät niissä sekä haarukoida kunkin vaiheen kestoa.

6 Lopuksi

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata kirjallisesti ja prosessikuvauksin rekrytointiprosessit Vantaan seurakuntayhtymässä. Kuvausten tarkoituksena on auttaa Vantaan seurakuntayhtymän esimiehiä viemään onnistuneesti läpi rekrytointiprosessi sekä selkiyttää mitä tukea Vantaan seurakuntayhtymän palvelukeskuksen henkilöstöpalvelut antaa esimiehille rekrytointiprosessissa.

Tavoitteen saavuttamisen tueksi asetettiin seuraavat kysymykset:

- Millaiset rekrytointikäytännöt ovat tällä hetkellä Vantaan seurakuntayhtymässä?
- Miten työlainsäädäntö, kirkkolaki, kirkkojärjestys ja johto- ja ohjesäännöt vaikuttavat rekrytointiin Vantaan seurakuntayhtymässä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen?

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, jossa lähestymistapana oli case-tutkimus, jonka avulla selvitettiin lakien, säädösten ja ohje- ja johtosääntöjen vaikutusta rekrytointiprosessien kulkuun Vantaan seurakuntayhtymässä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yhden rekrytointiprosessikuvauksen sijaan tässä työssä valmistui viisi

rekryointiprosessikuvausta johtuen lakien, säädöksen sekä ohje- ja johtosäännösten vaikutuksista rekryointiprosesseihin riippuen siitä, millaiseen tehtävään ja työsuhteeseen henkilöä ollaan palkkaamassa.

Ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen käytettiin teemahaastatteluita, joiden tavoitteena oli löytää hyviä käytäntöjä, rekryoinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä mahdollisia kompastuskiviä rekryoinnin läpiviennissä Vantaan seurakuntayhtymässä. Teemahaastatteluiden perusteella johtopäätöksenä voidaan todeta, että rekryointiprosessiin tulee varata riittävästi aikaa jo alkuvaiheessa kaikkien prosessiin osallistuvien henkilöiden kalentereista sekä huomioimalla päätöksentekokoelinten kokousajankohdat. Rekryointiprosessin läpivientiaika on pitkä Vantaan seurakuntayhtymässä. Huolellisella suunnittelulla ja hyödyntämällä rekrytoijan muistilistaa voidaan läpimenoaikoja lyhentää ja vähentää turhia päätöksenteon odotusaikoja.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että rekryointia on syytä pohtia huolellisesti taloudellisesta näkökulmasta katsottuna. Seurakunnan tai yksikön budjetissa tulee olla varattu rahaa uuden henkilön palkkaamiseen, joko niin, että poislähteneiden palkkakustannuksiin varatut rahat riittävät kattamaan uuden työntekijän palkkakustannukset tai budjetissa on varattu uuden työntekijän palkkakustannuksia varten rahaa. Täyttölupamenettelyn avulla pyritään hallitsemaan henkilöstön palkkamenoja.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että uudenlaisen osaamisen tarve on perusteltu syy rekrytoida uusi työntekijä silloin kun olemassa olevan henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisellä ei voida osaamistarvetta kattaa. Näissä tapauksissa on myös käynnistettävä täyttölupamenettely. Huomioitavaa on myös se, että uusista viroista päättää yhteinen kirkkoneuvosto. Tehtävänkuvauksen perusteella määritellään palkkasiamiehen toimesta uudesta tehtävästä maksettava peruspalkka.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että poislähteneen henkilön tilalle palkattaessa uutta henkilöä, tulee tehtävänkuvaus päivittää ajan tasalle organisaation tarpeita vastaavaksi. Uuden työntekijän tehtävät saattavat poiketa edeltäjän työtehtävistä, koska osa vanhoista tehtävistä on saatettu jakaa työyhteisön muille jäsenille, osaa tehtävistä ei enää tarvitse tehdä tai ne ovat ulkoistettu.

Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että huolellisesti laadittu tehtävänkuvaus helpottaa rekryointiprosessin läpivientä Vantaan seurakuntayhtymässä. Tehtävänkuva-

uksen avulla määritetään tehtävän sisältö ja tehtävästä maksettava peruspalkka. Tehtävänkuvausta voidaan hyödyntää työpaikkailmoituksen ja haastattelukysymysten laadinnassa, mikä säästää rekrytoijan rekrytointiin käyttämää aikaa.

Johtopäätöksenä voidaan tehtävänkuvauksen laatimisen haasteista todeta, että esimiehille tulisi järjestää koulutusta, jossa käytäisiin läpi tehtävän kuvauksen merkitys, mitkä asiat tehtävänkuvauksessa vaikuttavat peruspalkkaan ja miten sitä voi hyödyntää rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

Toimeksiantajalle luovutetussa kehittämishankkeena toteutettu rekrytointiprosessien kuvaus sisältää kirjallisen kuvauksen kunkin rekrytointiprosessin kulusta, muistilistan rekrytointiprosessin etenemisvaiheista ja niihin liittyvistä tehtävistä rekrytoijalle kustakin kuvatausta rekrytointiprosessista aikaraameineen, pikaoppaan uuden henkilön palkkaamisesta, eri toimijoiden tehtävät rekrytointiprosessissa sekä prosessikuvat kustakin rekrytointiprosessista. Vantaan seurakuntayhtymässä ei ollut aiemmin kuvattu rekrytointiprosesseja. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tuottamalla erilaisia rekrytointiprosessin kuvauksia, voi kukin käyttäjä valita niistä itselleen sopivimmat käyttöönsä.

Rekrytointiprosessien kuvaus on työkalu esimiehille rekrytointiprosessien läpivientiin. Se on saatavilla Vantaan seurakuntayhtymän intranetissa päätöksentekoaikojen hyväksyntä sen. Henkilöstöpalvelut päivittää rekrytointiprosessikuvaukset tarvittaessa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta myös, että piirtämällä yhden sivun prosessikuva kustakin rekrytointiprosessista tehtiin näkyväksi kyseisen prosessin kulku kokonaisuudessaan. Tämä auttaa rekrytoijaa hahmottamaan prosessin kokonaisuutena sekä näkemään prosessin päätöksen teon kriittiset vaiheet. Pikaopas uuden henkilön palkkaamisesta on kirjallisessa muodossa lyhyt kuvaus rekrytoinnin läpiviennistä kokeneille rekrytoijille.

Rekrytoijan muistilistan tarkoituksena on parantaa rekrytointiprosessin eri vaiheiden hallintaa, niin että kaikki olennaiset tehtävät tulee hoidettua ajallaan. Muistilistaan on kirjattu kuhunkin vaiheeseen kuluva aikaraami, joka auttaa rekrytoijaa hahmottamaan prosessin pituutta. Muistilistaan on merkitty myös paikat, johon rekrytoija merkitsee rekrytointiin osallistuvien henkilöiden nimet ja päätöksentekoaikojet. Tämä auttaa alla koimaan omaa sekä muiden prosessiin osallistuvien henkilöiden aikaa prosessin läpi-

vientiä varten. Johtopäätöksenä voidaan todeta muistilistan toimivan esimiehen työkaluna, jonka avulla hän voi läpiviedä kunkin rekrytointiprosessin hallitusti.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että laatimalla rekrytointiprosessin selkiyttämiseksi roolit ja tehtävät – kuvaus tehtiin näkyväksi mitkä tehtävät kuuluvat kullekin rekrytointiprosessiin osallistuvan tahon kontolle. Roolit ja tehtävät rekrytointiprosessissa – määrittäminen on osa rekrytointiprosessin toimintamallia. Kuvauksella selkiytettiin henkilöstöpalveluiden tarjoamaa tukea esimiehille rekrytointitilanteissa. Kuvausten avulla ongelmatilanteiden hallintaa parannetaan.

Organisaatiossa on yhteisen seurakuntaneuvoston ja seurakuntaneuvostojen toimesta delegoitu työntekijän palkkaamiseen liittyvää ratkaisuvallaa yhtymän johtajalle, johtaville viranhaltijoille sekä kirkkoherroille erillisissä dokumenteissa. Ratkaisuvallan delegointi kirkkoherroille on erilailla delegoitu kussakin seurakunnassa. Tämä kävi ilmi aivan opinnäytetyön loppuvaiheessa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että päätöksenteon läpinäkyvyyden lisääminen organisaation sisällä loisi uudenlaista toimintakulttuuria ja helpottaisi johtamistyötä. Organisaation tulisi laatia yksi dokumentti taulukkomuotoon, josta ilmenisi delegoitu ratkaisuvallat seurakunnittain ja palvelukeskuksen osalta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että onnistunut rekrytointiprosessi päättyy siihen, että sekä työnantaja että työntekijä ovat valmiita jatkamaan perehdytyksen päätyttyä työsuhdetta.

6.2 Jatkotoimenpiteet

Rekrytointiprosessiin liittyy olennaisesti perehdytysprosessi. Opinnäytetyöntekijältä tilattiin rekrytointiprosessikuvauksen jälkeen toimeksiantona perehdytysprosessikuvaus. Perehdytysprosessikuvaus sisältää kirjallisen prosessikuvauksen, perehdyttäjän muistilistan ja prosessikuvan.

Palvelussuhdeasiantuntijan haastattelussa ilmeni, että tehtävänkuvauksen laatiminen on haasteellista toisinaan esimiehille. Opinnäytetyöntekijä on laatinut strategisesti tärkeän palkanmääritysprosessikuvauksen yhteydessä Vantaan seurakuntayhtymälle tehtävänkuvauuskoulutuksen koulutusmateriaalin yhdessä palvelussuhdeasiantuntijan kanssa.

Työnhakuilmoituksiin tulisi kehittää vakiofraasit, joiden avulla työpaikkailmoituksen laatiminen helpottuisi ja niiden laatimiseen käytettävä aika vähenisi.

6.3 Oman työn arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli yhtä aikaa erittäin mielenkiintoinen ja haasteellinen. Mielenkiintoiseksi ja innostavaksi työn teki kaksi seikkaa: tutustuminen julkioikeudelliseen organisaation toimintaan ja opinnäytetyön aiheeksi toimeksiantona saatu henkilöstöhallinnon prosessin kuvaaminen. Haasteelliseksi työn teki Suomen evankelisluterilaisen kirkon hallintomallin ymmärtäminen ja päätöksen teon moninaisuuden sisäistäminen sekä se, että aiempia rekrytointiprosessikuvauksia ei ollut olemassa toimeksiantajalla.

Toimeksiantona saatu rekrytointiprosessin kuvaaminen oli alun perin yksikkömuodossa, joka sai opinnäytetyön tekijän arvioimaan, että tehtävänä oli yhdenmukaistaa rekrytointiprosessit. Tutustuttuaan Suomen evankelisluterilaisen kirkon kirkkolakiin ja kirkkojärjestykseen sekä muihin ohje- ja johtosäntöihin paljastui totuus, että rekrytointiprosessin kuvauksia tulee olemaan enemmän kuin yksi ja ne tulevat eroamaan toisistaan. Teemahaastatteluina toteutettu nykytilan kuvaus vahvisti rekrytointiprosessien erilaisuuden. Mikäli rekrytointiprosessit olisi alkuperäisen suunnitelman mukaan kuvattu yhdellä prosessikuvalla, olisi niiden käytettävyys ollut olematon tai vähintään heikko.

Rekrytointiprosessien kuvaukset Vantaan seurakuntayhtymässä ovat nyt yhdessä kirjallisessa dokumentissa. Rekrytointiprosessikuvauksia laatiessa pyrin tuomaan jokaiselle lukijalle sopivan mahdollisuuden läpiviedä rekrytointiprosessi onnistuneesti. Halusin tehdä kirjallisen kuvauksen lisäksi prosessikuvan kustakin rekrytointiprosessista, pikaoppaan uuden työntekijän palkkaamisesta, rekrytoijan muistilistan rekrytointiprosessin etenemisestä vaiheittain sekä rooleittain kirjatut tehtävät rekrytointiprosessissa. Näin kukin rekrytoija löytää omaan tarpeeseensa sopivan opastuksen rekrytointiin. Kokeneelle rekrytoijalle riittänee pikaopas ja muistilista, jotta rekrytointi etenee johdonmukaisesti. Kokemattomalle rekrytoijalle on yksissä kansissa tarjolla koko rekrytointiprosessin läpiviemiseen tarvittava tietopaketti. Mielestäni erilaisia vaihtoehtoja tarjoamalla olen huomionut asiakasnäkökulman. Lisäksi toimeksiantajalle luovutetusta työstä voidaan irrottaa Vantaan seurakuntayhtymän intranettiin erillisinä osina prosessikuvat, kirjallinen työohje, muistilista, pikaopas sekä roolit ja tehtävät –lomake, mikä helpottaa prosessikuvausten käyttöä.

Olen työssäni pyrkinyt tuomaan esiin myös taloudellisen näkökulman rekrytointiprosessissa. Vantaan seurakuntayhtymän rekrytointiprosesseissa taloudellinen näkökulma huomioidaan määräaikaisella täyttölupamenettelyllä sekä palkanmäärittystä varten tarvittavan tehtävänkuvauksen avulla. Opinnäytetyössä näkyväksi tehdyn rekrytointin toimintamallin avulla vapautetaan aika- ja henkilöresursseja varsinaisten työtehtävien hoitamiseen.

Prosessinäkökulmasta katsottuna rekrytointiprosessien kuvaamisella helpotettiin prosessien johtamista ja hallintaa sekä luotiin esimiehille työkalu, jolla voidaan rekrytointiprosessin läpivientiä parantaa. Kuvaamalla eri toimijoiden tehtävät ja roolit parannetaan henkilöstöpalveluiden laatua, palvelutasoa ja ongelmatilanteiden hallintaa.

Arvioin että osaamisen näkökulmasta tarkasteltuna erilaisten rekrytointiprosessien kuvaaminen kasvattaa jokaisen rekrytoijan osaamista ja varmuutta läpiviedä rekrytointiprosessi sekä selkiyttää omaa roolia rekrytoinnissa.

Alkuperäinen tavoite, rekrytointiprosessin kuvaukset, saavutettiin tässä opinnäytetyössä. Se mitä tekisin toisin, on että kirjoittaisin vähemmän kriittisellä otteella opinnäytetyötäni, jolloin se olisi todennäköisesti valmistunut aiemmin. Olen kuitenkin enemmän kuin tyytyväinen siihen, että sain olla osana osaavaa Vantaan seurakuntayhtymää ja opinnäytetyön tekemisen kautta sain tehdä mielenkiintoisia henkilöstöhallinnon prosesseja.

Toimeksiantajan tyytyväisyys opinnäytetyönä tehtyyn rekrytointiprosessien kuvaamiseen poiki opinnäytetyöntekijälle tilaustöinä uusia prosessikuvauksia kuten, palkanmäärittäminen, perehdytys-, koulutus- ja kehittäminen sekä asian- ja dokumentinhallintajärjestelmän prosessikuvaukset toimintamalleineen.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum, Helsinki.

Aho, Minna 2015. Hautaustoimenpäällikkö. Vantaan seurakuntayhtymä, Vantaa. Haastattelu 12.3.2015.

Anetjärvi, Sari & Jakobsson, Marja 2013. Seurakunnan henkilöstöhallinto. Edita, Helsinki.

Bratton, John & Callinan, Militza & Forshaw, Carolyn & Sawchuk, Peter 2007. Work and organizational Behaviour. Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, UK.

Hallintolaki 6.6.2003/434. Finlex.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434#L4P22>. Luettu 15.5.2015.

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent, Helsinki.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523. Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>. Luettu 12.4.2015.

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava, Helsinki.

Hiilamo, Heikki & Kauppinen, Juha & Särkiö, Riitta 2014. Seurakunnan luottamushenkilön käsikirja. 4., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press, Helsinki.

Julkisen hallinnon suositus JHS 152. Päivitetty 5.10.2012. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>. Luettu 15.4.2013

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro, Helsinki.

Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Koivisto, Kari 2004. Rekrytoinnin menetelmät. Yrityskirjat, Helsinki.

Kvali-MOTV. Avoin haastattelu. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html. Luettu 15.9.2015.

Laitinen, Aappo 2015. Palvelussuhdeasiantuntija. Vantaan seurakuntayhtymä, Vantaa. Haastattelu 18.3.2015.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6c>. Luettu 14.5.2015.

Laki nuorista työntekijöistä (998/1993). Finlex.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1993/19930998>. Luettu 15.9.2015.

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030013#L1P1>. Luettu 6.6.2015.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006. Finlex.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060044>. Luettu 17.9.2015.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>. Luettu 10.4.2015.

Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu 15.8.2015.

Savioja, Anita 2015. Lakimies. Vantaan seurakuntayhtymä, Vantaa. Haastattelu 17.3.2015.

Silvast, Janne 2015. Kirkkoherra. Tikkurilan seurakunta, Vantaa. Haastattelu 2.4.2015.

Tiainen, Anneli 2015. Henkilöstöasiantuntija. Vantaan seurakuntayhtymä, Vantaa. Haastattelu 3.3.2015.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>. Luettu 18.8.2015.

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (787/2003). Finlex.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030787>. Luettu 27.9.2015.

Vantaan seurakuntayhtymän talousarvio 2015 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosiksi 2015–2017.
<http://www.vantaanseurakunnat.fi/documents/1087002/1789118/Talousarvio+2015+Toiminta+ja+taloussuunnitelma+2015-2017+ilman+henkilostoliitetta.pdf/e1e70a45-1805-4cf1-92bf-cd78a2f06800>. Luettu 10.8.2015.

Venho, Juha 2015. Taluspäällikkö. Vantaan seurakuntayhtymä, Vantaa. Haastattelu 10.4.2015.

Österberg, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Gummerus, Jyväskylä.