

ESIMIESTEN KOKEMUKSIA
REKRYTOINTIPROSESSIN ALKUVAIHEESTA JA
TYÖNANTAJAKUVASTA

Case: Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Julkisten palveluiden johtaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Mervi Haavistola

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HAAVISTOLA, MERVI:

Esimiesten kokemuksia rekrytointiprosessin alkuvaiheesta ja työnantajakuvasta
Case: Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Julkisten palveluiden johtamisen opinnäytetyö, 55 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida ja tuottaa tietoa kohdeorganisaation Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän rekrytointiprosessin alkuvaiheen kehittämisen tueksi. Tässä tutkimuksessa keskitytään rekrytointi-ilmoitusten analysointiin, haastatteluun, valintapäätöksestä ilmoittamiseen ja työnantajakuvaan.

Teoriaosuudessa käsitellään työnantajakuvaa ja kunnan mainetta sekä rekrytointi-ilmoituksia yrityskuvan luojana. Sen jälkeen kerrotaan rekrytointiprosessista, johon on otettu mukaan sisäinen ja ulkoinen rekrytointi, rekrytointi-ilmoittelu, henkilöstön hankintakanavat, työhaastattelu ja valintapäätöksestä ilmoittaminen.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat olleet kuntayhtymään vuoden sisällä rekrytoidut virkasuhteiset osastonhoitajat. Tutkimusmenetelmänä on käytetty yksilohaastattelua. Tutkimuksen empiriaosuudessa on selvitetty osastonhoitajien kokemuksia ja mielipiteitä rekrytoinnista sekä siitä, millaisen työnantajakuvan rekrytointiprosessin alkuvaihe on heille muodostanut.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että haastateltavien osastonhoitajien kokemukset rekrytoinnista olivat kokonaisuudessaan positiivisia. Työhaastattelutilanne ja valinnasta ilmoittaminen on kuntayhtymässä hoidettu hyvin. Työnantajakuvaksi muodostui asiallisen ja perinteisen organisaation kuva. Rekrytointi-ilmoituksissa ilmeni jonkin verran kehittämisen tarvetta. Hyvän työnantajakuvan luomiseksi rekrytointi-ilmoituksissa voisi olla enemmän esittelytekstiä organisaatiosta ja vetovoimatekijöistä, joita kuntayhtymällä on tarjota työntekijöilleen. Rekrytointi-ilmoittelulla on tärkeä rooli työnantajakuvan luomisessa ja vetovoimatekijänä parhaiden hakijoiden houkuttelemiseksi.

Avainsanat: rekrytointi, rekrytointi-ilmoitukset, työhaastattelu, työnantajakuva, Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HAAVISTOLA, MERVI:

Managers' Experiences of the Early
Stages of the Recruitment Process and
Employer Image
Case: Joint Authority for Päijät-Häme
Social and Health Care

Bachelor's Thesis in Management of Public Services, 55 pages, 5 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyse and develop the early stages of a recruitment process. The case organization is Joint Authority for Päijät-Häme Social and Health Care. The study focuses on analysing recruitment advertisements, interviews, notification of selection decisions and employer image.

The theoretical background of the study deals with employer image as well as reputation of a municipality and the role of recruitment advertisements in the creation of corporate image. Furthermore, the recruitment process including internal and external recruitment, recruitment advertisements, recruitment pipelines, interviews and notification of selection decisions are discussed.

The head nurses of Joint Authority for Päijät-Häme Social and Health Care that were recruited within a one year period were the target group for the study. Interviews were utilised for the research method. The empirical part of the thesis describes the experiences and opinions of the head nurses on what kind of employer image they had formed from the early stages of the recruitment process.

Based on the interviews carried out it can be concluded that the recruitment experiences of the head nurses were positive. Interviews and notifications of selection decisions were carried out well at Joint Authority for Päijät-Häme Social and Health Care. Employer image was matter-of-fact and traditional according to the head nurses. Further improvement needs to be carried out in the recruitment advertisements. To create good employer image there could be more introductory text about the organization as well as a mention of attracting factors that Joint Authority for Päijät-Häme Social and Health Care can offer to their employees in the advertisements. Recruitment advertisements have an important role in creating good employer image as well as attracting the best candidates to an organization.

Key words: recruitment, recruitment advertisements, interview, employer image, Joint Authority for Päijät-Häme Social and Health Care

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Aiemmat tutkimukset	2
1.3	Tutkimustehtävät, tavoitteet ja rajaukset	3
1.4	Tutkimusstrategia ja metodologiset valinnat	4
1.5	Tutkimuksen rakenne	4
2	ORGANISAATION TYÖNANTAJAKUVA JA MAINE	6
2.1	Työnantajakuva, imago ja maine	6
2.2	Työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät	7
2.3	Työnantajamaine vetovoimatekijänä	8
2.4	Rekrytointi-ilmoitukset yrityskuvan luojana	12
3	REKRYTOINTIPROSESSIN ALKUVAIHE	14
3.1	Henkilöstöstrategia ja rekrytointi	14
3.1.1	Rekrytointi	15
3.1.2	Rekrytointiprosessi	15
3.1.3	Sisäinen rekrytointi	18
3.1.4	Ulkoinen rekrytointi	19
3.2	Henkilöstön hankintakanavat	20
3.3	Työpaikkailmoitukset	22
3.4	Työhaastattelu	23
3.4.1	Haastattelun tavoitteet	23
3.4.2	Haastattelun suunnittelu	25
3.4.3	Haastattelun ilmapiiri	27
3.4.4	Haastatteluvaiheet	28
3.4.5	Haastattelutekniikat	28
3.4.6	Haastattelun lopettaminen	30
3.5	Valintapäätöksestä ilmoittaminen	31
4	TUTKIMUSKONTEKSTI JA -MENETELMÄT	32
4.1	Kohdeorganisaation esittely	32
4.2	Tutkimusmenetelmät	34

5	EMPIIRINEN TUTKIMUS OSASTONHOITAJIEN KOKEMUKSISTA REKRYTOINNIN ALKUVAIHEESTA	36
5.1	Rekrytointi-ilmoitukset	36
5.2	Työhaastattelu	40
5.3	Valintapäätöksestä ilmoittaminen	44
5.4	Rekrytoinnin alkuvaiheesta muodostunut työnantajakuva	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
6.1	Kehitysehdotuksia	48
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	49
6.3	Jatkotutkimusaiheita	50
7	YHTEENVETO	51
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Lähivuosina kunta-ala joutuu henkilöstönsä suhteen uudenlaisen tilanteen eteen. Palvelupaineet erityisesti terveydenhoitoalalla kasvavat, kun merkittävä osa henkilöstöstä poistuu työelämästä. Kuntien eläkevakuutuksen ennusteen mukaan eläkkeelle jää 166 000 kuntatyöntekijää vuosien 2010 ja 2019 välisenä aikana. Eläköityminen saavuttaa huippunsa 2015. Menestyminen kiristyvässä kilpailussa vähenvästä työvoimasta edellyttää toimenpiteitä kuntatyön houkuttelevuuden lisäämiseksi. Tässä tilanteessa kunnat ja kuntayhtymät joutuvat kilpailemaan osaavasta työvoimasta. On myös huolehdittava siitä, että työssä olevat jaksavat entistä kauemmin. (Rainio 2005, 8; Kunnan työnantajakuva 2008, 3; Etelä-Suomen Sanomat 2009.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon suuri tulevaisuuden haaste on työvoiman riittävyys tilanteessa, jossa väestön palvelutarpeet lisääntyvät. Arvioinnin mukaan vuoteen 2020 lähes joka viides avautuva työpaikka tulee sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Terveydenhuollon palvelujen turvaamiseksi tarvitaan ponnisteluja alan vetovoimaisuuden lisäämiseksi. (Hoitotyön vuosikirja 2008, 17.) Myös Mitchell (2009, 192) on todennut, että nykyään uuden ja sijaistyövoiman rekrytointi on vaikeutunut huomattavasti terveydenhoitoalalla. Pula osaavasta hoitohenkilökunnasta ei koske vain tiettyä maata vaan sen arvellaan olevan jopa maailmanlaajuinen.

Tämä opinnäytetyö on tehty Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän kehittämissyksikön toimeksiannosta. Kohdeorganisaatiossa tarvitaan myös osaavaa henkilökuntaa tulevaisuudessa. Kuntayhtymän henkilöstön siirtyminen eläkkeelle kiihtyy lähivuosina ja arvioinnin mukaan vuonna 2013 eläkkeelle jää 136 henkilöä, eläkeiän ollessa 63 vuotta (Henkilöstökertomus 2008, 9). Rekrytoinnin merkitys kasvaa, koska työvoimasta kilpaillaan tulevaisuudessa entistä enemmän. Tällöin myös työnantajakuvalla on merkitystä, jotta saadaan houkutel-

tua osaavia työntekijöitä kuntayhtymään. Erityisesti rekrytointi-ilmoittelun merkitys työnantajakuvan luojana on tärkeä. Siksi on hyvä saada tietää mitä mieltä kuntayhtymään rekrytoidut ovat rekrytointiprosessin alkuvaiheesta ja työnantajakuvasta.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Rekrytointiin ja työnantajakuvaan liittyvää tutkimusta on tehty terveydenhuollon organisaatioiden osalta melko vähän. Seuraavaksi esitellään kolme opinnäytetyön aihealueeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta.

Rekrytointi-ilmoituksia ja työnantajamielikuvaa on tutkinut Armi Salminen Kuopion yliopistossa vuonna 2006 pro gradu -tutkielmassaan ”Rekrytointi osana terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamista”. Työnantajakuvaa on tutkinut myös professori Pia Heilmann Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa vuonna 2007 aiheenaan ”Työnantajakuvan merkitys sairaalaorganisaation rekrytoinnissa”. Lisäksi kunnallisalan kehittämissäätiö on tehnyt vuonna 2002 tutkimuksen, jossa selvitettiin käsityksiä ja mielikuvia kunnista työnantajina.

Salmisen tutkielmassa on analysoitu terveydenhuollon organisaatioiden ulkoiseen rekrytointiin liittyviä rekrytointi-ilmoitusten sisältöä henkilöjohtamisen, työnantajakuvan ja osaamisen näkökulmista. Tutkimustulokset toivat esille rekrytointi-ilmoitusten sisällön ja ulkoasun kehittämisen tarpeen. Ilmoitusten kehittämisessä painottuivat tiedotus- ja houkuttelevuusominaisuuksien parantaminen niin, että terveydenhuollon organisaatioiden työnantajaprofiilia saadaan parannettua.

Heilmannin tutkimuksessa todettiin, että rekrytointitoimenpiteisiin sairaalaorganisaatioissa ei ollut tarvinnut panostaa vielä merkittävästi, mutta tulevaisuudessa tilanne olisi toinen. Rekrytointiprosessin hoitaminen ammattimaisesti on työnantajakuvaan liittyvä asia.

Kunnallissalan kehittämissäätöön tutkimuksen tavoitteena oli mitata kuntien kilpailukykyä työnantajina. Kuntien vahvuuksia olivat työilmapiiri ja työpaikkojen varmuus ja pysyvyys. (Rainio 2005, 34.)

1.3 Tutkimustehtävät, tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on analysoida ja tuottaa tietoa kohdeorganisaation Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän rekrytointiprosessin alkuvaiheen kehittämisen tueksi. Tietoa on tarkoitus hyödyntää uusien työntekijöiden rekrytoinnissa.

Tutkimustehtävät ovat:

- 1) Miten kuntayhtymään vuoden sisällä rekrytoidut esimiehet ovat kokeneet rekrytoinnin alkuvaiheen?
- 2) Mitä mieltä esimiehet ovat rekrytointi-ilmoituksista, haastattelusta ja päätöksen ilmoittamisesta?
- 3) Minkälaisen työnantajakuvaan rekrytoinnin alkuvaihe muodostaa?

Kohderyhmänä ovat virkasuhteiset osastonhoitajat, jotka on rekrytoitu kuntayhtymään vuoden aikana. Kohderyhmän valinta perustuu siihen, että osastonhoitajia on rekrytoitu useita vuoden sisällä kuntayhtymään sekä rekrytointi-ilmoitukset ovat olleet suunnilleen samanlaisia, joten tutkimuksessa haastateltavat pysyvät anonymineinä. Tässä tutkimuksessa keskitytään rekrytointi-ilmoitusten analysointiin, haastatteluun, päätöksestä ilmoittamiseen ja työnantajakuvaan. Asioita käsitellään organisaation näkökulmasta.

Tutkimuksen laajuuteen liittyvistä rajoituksista johtuen tutkimuksen ulkopuolelle rajataan valintapäätöksen jälkeiset rekrytointiin liittyvät ilmiöt mm. henkilöstön alkuperehdytys.

1.4 Tutkimusstrategia ja metodologiset valinnat

Tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus (case study), jossa kerätään yksityiskohtaista intensiivistä tietoa. Aineiston hankinnassa on käytetty laadullisia metodeja. Laadullisen menetelmän käyttö tässä tapauksessa on paras mahdollinen, koska halutaan saada selville henkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä. Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä, jonka lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimusmenetelmänä on haastattelu. Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina. Niissä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska teemahaastattelu soveltuu hyvin kokemuksen tutkimiseen ja kuvailemiseen.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta kysymysten järjestystä ja sanamuotoa voidaan vaihdella. Vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti vuoden sisällä rekrytoituista esimiehistä. Haastateltavien osastonhoitajien nimet on saatu kuntayhtymän kehittämispäälliköltä. Tutkimusmenetelmiä tarkastellaan tarkemmin luvussa neljä.

Opinnäytetyön lähdekirjallisuudeksi on valittu mahdollisimman uutta kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita aihealuetta koskevista julkaisuista. Keskeisimpiä lähteitä ovat olleet Eeva-Leena Vaahtion (2005; 2007) ja Mikko Markkasen (1999; 2002; 2005) kirjoittamat kirjat rekrytoinnista.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä luvusta. Johdannon jälkeen aihealuetta käsitellään teoreettisesta näkökulmasta luvuissa kaksi ja kolme. Luvussa kaksi tarkastellaan työnantajakuvaa ja mainetta sekä rekrytointi-ilmoituksia yrityskuvan luojana. Luvussa kolme käsitellään rekrytointiprosessin alkuvaihetta eli sisäistä ja ulkoista rekrytointia, rekrytointi-ilmoittelua, henkilöstön hankintakanavia, työhaastattelua

ja valinnasta ilmoittamista. Luvussa neljä kuvataan tarkemmin tutkimuskonteksti ja -menetelmät. Luvun alussa kerrotaan taustatietoja kohteena olevasta organisaatiosta. Tutkimuksen empiirisen osuuden muodostaa luku viisi, ja siinä käsitellään haastattelututkimuksen tulokset tutkimustehtäväjärjestyksessä. Luvussa kuusi esitetään tutkimustulosten perusteella johtopäätökset. Myös kehitysehdotuksia, jatkotutkimuksen aiheita sekä tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan. Luvussa seitsemän on yhteenveto tutkimuksesta.

2 ORGANISAATION TYÖNANTAJAKUVA JA MAINE

Tässä luvussa tarkastellaan työnantajakuvaa ja kunnan mainetta sekä rekrytointi-ilmoituksia yrityskuvan luojana.

2.1 Työnantajakuva, imago ja maine

Terveydenhuollon organisaatioiden tulisi kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota organisaation työnantajakuvaan, koska osaavasta henkilökunnasta joudutaan lähivuosina kilpailemaan. Työnantajakuvan ideana on houkutella potentiaalisia työntekijöitä. Hyvällä työnantajakuvalla on myös toinen tehtävä: sitouttaminen. Hyvien työntekijöiden houkuttelemisen terveydenhuollon organisaatioihin on tärkeää, mutta tärkeää on myös pitää heidät organisaatiossa. Viestinnän keinoilla saadaan lisättyä organisaation näkyvyyttä ja houkuttelevuutta. Rekrytointiviestinnän ja työnantajakuvan kehittäminen on tärkeää.

Imago on yrityskuva, visuaalisuuteen perustuva mielikuva yrityksestä. Se muodostuu mielikuvista ja uskomuksista. Imagoon voidaan vaikuttaa markkinointiviestinnällä. Imago on jotain, mitä yritys haluaisi sidosryhmän ajattelevan itsestään. (Aula & Heinonen 2002, 61.) Organisaatioilla on yritysimage tai palveluimage asiakkaiden silmissä, niillä on myös työnantajaimago työmarkkinoilla. Samasta asiasta puhutaan myös käsitteellä työnantajakuva. (Viitala 2007, 104.)

Maine on sidosryhmien yrityksestä tekemä arviointi, joka perustuu mielikuviin ja kokemuksiin. Yrityksellä on vain yksi maine, mutta se muodostuu useista osatekijöistä. Maine rakentuu yrityksen todelliselle toiminnalle. (Aula & Heinonen 2002, 61.)

2.2 Työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät

Hyvä ulkoinen työnantajakuva houkuttelee osaavaa työvoimaa. Mielikuvat ohjaavat työnhakijoiden käyttäytymistä työ- ja rekrytointimarkkinoilla. Kunnan rekrytointiin liittyvässä viestinnässä kannattaa pohtia mitä potentiaalisille työnhakijoille kannattaa kertoa. Ulkoisen työnantajakuvan tutkimisessa voidaan käyttää mittarina esimerkiksi avoimeen työpaikkaan tulleiden hakemusten määrää. Jotta ulkoinen työnantajakuva muodostuisi kiinnostavaksi, se edellyttää hyvää sisäistä työnantajakuva. Sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat monet seikat esimerkiksi toimiva henkilöstöstrategia, johtamiskulttuuri, työhyvinvointi, kannustava palkkaus- ja palkkiojärjestelmä, ura- ja kehitysmahdollisuudet, toimivat rekrytointikäytännöt ja molempiin suuntiin toimiva sisäinen viestintä. (Kuntaliitto 2009b.)

Työvoimapulasta kärsivät organisaatiot joutuvat etsimään uusia keinoja houkutellakseen osaavaa työvoimaa. Samalla ne ovat tulleet tietoisiksi työnantajakuvan tärkeydestä. Hyvä työnantajakuva voi tuottaa organisaatiolle monia etuja. Yksi näistä eduista on se, että hyvä työnantajakuva ja -maine voi houkuttaa parempia työnhakijoita. Työnhakijat arvioivat organisaatiota toisesta näkökulmasta kuin esimerkiksi sijoittajat tai kuluttajat. Hakijat ovat enemmän kiinnostuneita organisaation tarjoamista eduista ja siitä, millaista työnantajakuva ja arvomaailmaa työnantaja edustaa. (Lemmink, Schuijf, Streukens 2003, 4.)

Yrityksen erottuvuus kuuluu organisaation strategiatyöhön. Parhaan ja osaavimman henkilöstön saa se organisaatio, joka parhaiten erottuu muiden joukosta. Erottuvuus on työnantajakuvan ydin. Tärkeää työnantajamielikuvan kannalta on työpaikan varmuus, uran vahvistuminen, uusien haasteiden tarjonta, työsuhte-edut, yrityksen ja oman arvomaailman yhtenevyys. (Fiilin 2009a, 28-29.)

Heilmannin (2007, 6) tekemässä sairaalaorganisaation tutkimuksessa todetaan, että selkeä, hallittu ja nopea nykyaikaista tietotekniikkaa käyttävä rekrytointiprosessi, jota ammattilaiset hoitavat, viestii modernista työnantajasta ja lisää sitä kautta hakijoiden kiinnostusta sairaalaan. Rekrytointimarkkinoinnissa voitaisiin

tiedottaa mm. osaavasta henkilökunnasta, hyvistä työskentelyolosuhteista, moderneista laitteista ja laadukkaasta esimiestyöstä. Tulevaisuuden työnantajakuva rakennettaessa on tärkeää järjestelmällinen yhteydenpito kouluttaviin oppilaitoksiin, rekrytointitapahtumiin osallistuminen ja Internetin kotisivujen monipuolisuus ja tietojen ylläpito. Rekrytointiviestintää tulisi tarkastella hakijan näkökulmasta.

Kunnan työnantajakuvan kehittäminen ja ylläpitäminen jakautuu monen eri toimijan vastuulle. Poliittisten päättäjien työnantajarooli on oltava selkeä. Työnantajan edustajia ovat myös kuntien ja kuntayhtymien virkamiesjohto, esimiehet ja työsuojelupäälliköt sekä luottamushenkilöt valtuustoissa, hallituksissa ja lautakunnissa. Työnantajakuvan kehittäminen on pitkäjänteistä strategista kehittämistyötä. Se kuuluu myös henkilöstöasioista ja viestinnästä vastaaville ja sisäisen viestinnän osalta kaikille esimiehille. Hyvää työnantajakuva ei rakenneta hetkessä. Viestinnällä on tärkeä rooli, että kuntia osataan arvostaa työnantajana. Työnantajakuva-viestintä kannattaa ottaa osaksi kunnan koko viestintää. (Leivo 2008, 12.)

Vetovoimainen sairaala tarjoaa mielekkäitä ja haasteellisia työtehtäviä. Vetovoimaisen sairaalan johtamiseen kuuluu kannustava ja tukeva työkuulttuuri, urakehityksen, työn ja muun elämän yhteen sovittaminen. Vetovoimaisilla organisaatioilla tarkoitetaan organisaatioita, jotka onnistuvat rekrytoimaan ja sitouttamaan henkilökuntaa organisaatiokulttuurin ja työnantajakuvan avulla. (Hoitotyön vuosikirja 2008, 9-10.)

2.3 Työnantajamaine vetovoimatekijänä

Työnantajamaine tarkoittaa sitä mielikuvaa, joka vallitsee organisaatiosta työpaikana (Kunnan työnantajakuva 2008, 3). Maine ymmärretään imagoa laajemmaksi käsitteeksi, joka tarvitsee perustakseen luottamusta rakentavia käytännön tekoja. Luottamuksen rakentaminen ei ole helppo tehtävä. Sidosryhmien luottamus ansaitaan jatkuvilla hyvillä teoilla ja toimintatavoilla. Luottamuksen ja maineen välillä on suhde, sidosryhmissä ansaittu luottamus kasvattaa organisaation mainetta. Hyvämaineisella organisaatiolla on yleensä runsaasti luottamuspääomaa, jota voidaan

kasvattaa avoimuudella, rehellisyydellä sekä vastuun ottamisella. Maine ei ole pelkästään viestinnän tuotetta vaan sitä rakentavat kokemukset leviävät vuorovaikutuksessa. Kielteiset asiat ja kokemukset leviävät yleensä myönteisiä tehokkaammin. Hyvä maine on hidas rakentaa, mutta se voidaan menettää nopeasti. Maine voi olla hyvä tai huono, välimuotoa ei juuri ole. (Kunnan työnantajakuva 2008, 24-25; Aula & Heinonen 2002, 66-67.)

Maineen hallinnalla on yhteiskunnassa nykyisin kysyntää. Yrityselämässä maine, yhteiskuntavastuu ja eettisyys edistävät liiketoimintaa ja taloudellista tulosta. Myös julkisorganisaatiot ovat kiinnostuneet ulkoisesta kuvastaan ja maineestaan. Kunnat kilpailevat asukkaista, veronmaksajista ja yrityksistä. Laadukas palvelutarjonta edistää kunnan vetovoimaisuutta. Hyvinvointi tarvitsee ammattinsa osaavat ihmiset. Vetovoimaa on rakennettava myös työntekijöiden silmissä. (Kunnan työnantajakuva 2008, 23.)

Hyvä maine auttaa hyvän henkilöstön rekrytoinnissa. Se lisää henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä yhteisöön ja vaikuttaa henkilöstön työpaikkauuskollisuuteen ja yhteistyökumppaneiden lojaalisuuteen. Maine voi myös tuoda lisäarvoa yrityksen tuotteille ja palveluille. (Fiilin 2009b, 3.)

Maineeseen vaikuttavat ratkaisevasti kunnan johtamiskulttuuri, henkilöstöpolitiikka, palvelut, tulevaisuuteen suuntautuminen sekä kestävä kehitys eli eettiset ja ympäristöystävälliset toimintatavat. Myös kuntakuvalla on merkitystä eli miten kunta näkyy julkisuudessa ja kuinka hyvin se tunnetaan ja miten sitä arvostetaan. (Kunnan työnantajakuva 2008, 8.) Kunnan maineeseen vaikuttavat tekijät on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Kunnan mainepyörä (Kunnan työnantajakuva 2008, 5)

Kunnan maine muotoutuu kuudesta eri osatekijästä, joista tärkeimpiä ovat johtamiskulttuuri, palvelut ja henkilöstöpolitiikka (Kunnan työnantajakuva 2008, 5). Rekrytointi kuuluu osana henkilöstöpolitiikkaan, joka määrittää miten henkilöstön rekrytoinnissa toimitaan. Henkilöstöpolitiikkaan kuuluu myös henkilöstön koulutus, kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen. (Kuntaliitto 2009a.)

Työnantajamaineen kehittämisen kannalta on tärkeää tietää millainen organisaation oma maine on suhteessa muihin. Hyvä kuntamaine lähtee kunnan strategiasta ja toiminnasta sekä maineen nykytilan selvittämisestä. Maine syntyy tekojen kautta, mutta samalla myös ulkopuolisten tahojen sekä tiedotusvälineiden välittämänä. Uskottavin media on kuitenkin kuntasektorin oma henkilöstö. (Kunnan työnantajakuva 2008, 10.)

Mainetta rakennetaan ja testataan käytännön tilanteissa ja kohtaamisissa, samalla myös kokemukset ja vaikutelmat leviävät henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa (Kunnan työnantajakuva 2008, 26). Työnantajamaineeseen vaikuttavat ennen kaikkea oman henkilöstön ja asiakkaiden kokemukset. Oma henkilöstö on työnan-

tajamaiseen avaintekijä sekä uskottavin viestijä ja markkinoija. (Rainio 2005, 33.)
Jokaisella työnantajalla on oma maineensa (Kunnan työnantajakuva 2008, 3).

Maineen avaimet ovat johtaminen ja kulttuuri. Yrityksen arvot ohjaavat sen toimintaa – myös maineessa. Arvojen tulisi muodostaa yrityksen kulttuurin ydin.
Erinomainen maine edellyttää yrityksen kulttuurilta, että

- johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus
- yritys arvostaa työntekijöitään
- työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä
- ilmapiiri on motivoiva ja palkitseva. (Aula & Heinonen 2002, 106.)

Maineen arvoketjussa ensin tulevat arvot, sitten kulttuuri, toiminta, viestintä ja lopuksi maine. (Aula & Heinonen 2002, 102-106.)

Eniten työnhakijoita saavat yritykset, joilla on hyvä maine. Ne vetävät puoleensa hakijoita myös korkeasuhdanteen aikana, kun hakijamäärät vähenevät lisääntyneen työpaikkatarjonnan vuoksi. (Markkanen 2005, 98.) Hyvämaineista yritystä arvostetaan työpaikkana ja siksi sinne hakeutuvat parhaat tekijät. Hyvämaineiseen yritykseen jääetään pidemmäksikin aikaa, ja työntekijöiden vaihtuvuus on pieni. Maine vaikuttaa siihen minkälaisia ammattilaisia saadaan työmarkkinoilta. Hyvämaineinen organisaatio houkuttelee parhaat. (Aula & Heinonen 2002, 110, 263.)

Aulan ja Heinosen (2002, 63-64) mukaan maine on vetovoimaa, joka kumpuaa organisaation historiasta, suuntautuu tulevaisuuteen ja on aina suhteessa muihin organisaatioihin. Maine on tärkeä voimavara, joka vaikuttaa siihen kuinka veto-voimaisena ihmiset yritystä pitävät. Maine vetää puoleensa yrityksen kannalta tärkeitä sidosryhmiä.

Organisaation maineella on merkitystä koko rekrytointiprosessin ajan. Maineen voi punnita jo työpaikkailmoituksen lukija. Lisäksi koko rekrytointiprosessi luo kuvaa potentiaaliselle työntekijälle organisaatiosta ja sen maineesta. Organisaation maineella on suora yhteys siihen, kuinka monta hakijaa avoinna olevaan tehtävään

on hakenut. Näin ollen voidaankin päätellä, että hyvämaineinen organisaatio houkuttelee uusia potentiaalisia työntekijöitä.

2.4 Rekrytointi-ilmoitukset yrityskuvan luojana

Markkasen (2005, 103) mukaan rekrytointi-ilmoittelulla on kaksi funktiota. Primäärifunktio on saada täytettävään tehtävään sopivat henkilöt kiinnostumaan avoimena olevasta työpaikasta, toinen funktio erityisesti sanomalehti-ilmoittelussa liittyy yritysmielikuvan vahvistamiseen. Tutkimuksen mukaan suuri osa johtavassa asemassa olevista henkilöistä seuraa säännöllisesti työpaikkailmoitussivuja. Monet lukevat työpaikkailmoituksia mielenkiinnosta, vaikka aikomuksena ei ole hakea mitään paikkaa (Vaahtio 2005, 129).

Rekrytointi-ilmoitukset voidaan siis jaotella seuraavasti (Markkanen 2005, 101):

- primääritarpeeseen eli henkilövajeen täyttämiseen tähtäävät
- primääritarpeen ohella yritysmielikuvan vahvistamiseen keskittyvät.

Yritysmielikuva on kokonaiskuva yrityksen toiminnasta, olemuksesta ja olemassaolosta. Työnantajakuva on yksi spesifioitunut osa-alue yritysmielikuvasta. (Markkanen 2005, 101.)

Yritysmielikuvan vahvistamiseen tähtäävät ilmoitukset ovat vähintään neljännes-sivun, usein puolen sivun kokoisia sanomalehti-ilmoituksia. Ilmoituksen koko, väri, kuva ja muut havaintoarvoa nostavat tekijät ratkaisevat, miten hyvin ilmoitus huomataan. (Markkanen 2005, 104-105.) Yritysmielikuvan houkuttelevuuteen panostetaan etenkin lehdessä julkaistavissa rekrytointi-ilmoituksissa. Työnhakuvaiheessa työnantajakuva on hakijalle usein melko hajanainen. Työnantajakuvaa rakentavat ilmoittelua paremmin kuitenkin tuttujen omakohtaiset kokemukset ko. yrityksestä työnantajana. (Markkanen 2005, 101.)

Yritysmielikuvan vahvistaminen Internetissä samoilla tehokeinoilla kuin sanomalehdessä on vaikeaa, koska verkkorekryointiyrityksen sivustoilla ilmoitukset ovat samanarvoisia. Siksi kannattaa laittaa linkki työvoimaa etsivän yrityksen kotisivuille, joka rakentaa työnantajakuvaan positiiviseen suuntaan, jos kotisivut ovat ajantasaiset ja tarjoavat lisäinformaatiota työpaikasta ja yrityksestä työnantajana. (Markkanen 2005, 105.)

Julkisten organisaatioiden rekryointi-ilmoitukset ovat enemmän henkilövajeen täyttämiseen tähtäviä ilmoituksia. Hyvin vähän on sanomalehdissä suurikokoisia ilmoituksia. Tietenkin on otettava huomioon se, minkälaisista virkasta ollaan täyttämässä. Johtavassa asemassa olevien henkilöiden virkoihin panostetaan enemmän.

3 REKRYTOINTIPROSESSIN ALKUVAIHE

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan rekrytointia eli henkilöstöhankintaa. Tässä luvussa perehdytään rekrytointiprosessiin, johon on otettu mukaan sisäinen ja ulkoinen rekrytointi, rekrytointi-ilmoittelu, henkilöstön hankintakanavat, työhaastattelu ja valintapäätöksestä ilmoittaminen.

3.1 Henkilöstöstrategia ja rekrytointi

Organisaation kokonaisstrategia määrittää toiminnan tavoitteet, sisällön ja laadun. Henkilöstöstrategia on organisaation pitkän aikavälin suunnitelma ja se tukee vision ja toiminta-ajatuksen toteuttamista. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan ja henkilöjohtamisen avulla. Henkilöstön hankinta on yksi kilpailutekijä, jolle tulee määrittää tavoitteet ja konkreettinen prosessikuvaus. Rekrytointistrategian luominen on yrityksen johdon, viestintä-, markkinointi- ja henkilöstöfunktion yhteinen tehtävä. (Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja 2002, 12; Markkanen 2005, 19-20.)

Henkilöstöstrategia laaditaan tukemaan koko yrityksen strategiaa. Siihen kirjataan mihin päämääriin henkilöstön avulla halutaan päästä, mitkä arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja mitkä ovat lähivuosien henkilöstötarpeet sekä kehittämistarpeet. (Vahtio 2005, 20.)

Henkilöstöstrategiaan kuuluu Markkasen (2005, 21) mielestä oleellisesti analyysi siitä, millaista työvoimaa organisaatio tulevaisuudessa tarvitsee ja miten se aikoo tarvittavan työvoiman hankkia ja mistä. Henkilöstösuunnittelun rooli on ensiarvoisen tärkeä. Henkilöstösuunnitelmilla varmistetaan, että kaikkeen toimintaan on käytettävissä riittävästi työvoimaa ja osaamista (Viitala 2007, 70).

Henkilöstöpolitiikka määrittää rekrytoinnin käytännön tavat sekä yhteistyötahot, joita käytetään prosessin tukena. Henkilöstöpolitiikalla vaikutetaan siihen, miten organisaation houkuttelevuutta lisätään. Rekrytointibrändin luominen julkisessa

ilmoittelussa on tärkeää, koska hyvin hoidettu rekrytointiviestintä vaikuttaa henkilöstön hankintaan ja yrityksen maineeseen. (Markkanen 2005, 21-22.)

3.1.1 Rekrytointi

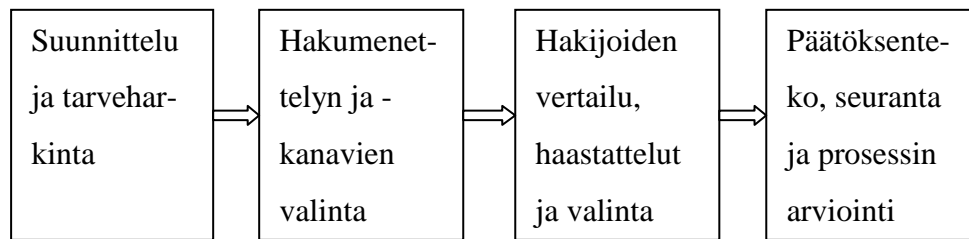
Uuden työntekijän työhönotto eli rekrytointi on vaativa toimenpide. Tulevaisuudessa rekrytoinnin merkitys kasvaa, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja ihmisiä rekrytoidaan enemmän kuin aiemmin. Hyvä työnantajakuva ja hyvät rekrytointitaidot korostuvat, kun työvoiman tarjonta vähenee ja osaavia hakijoita on vähemmän. Rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla tarvittava työvoima saadaan hankituksi organisaatioon. Henkilöstö on organisaation keskeisin laatutekijä. Hyvin onnistunut rekrytointi voi tuoda organisaatioon parempaa toiminnan laatua ja asiakaspalvelua. (Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja 2002, 22; Hyppänen 2007, 176.) Työnhakijoiden positiiviset kokemukset rekrytoinnista, joita he voivat viestittää eteenpäin, vaikuttavat työnantajakuvaan myönteisesti (Weddle 2008, 28).

Tarve rekrytoida uutta tai sijaistyövoimaa erityisesti vaikeasti täytettäviin tehtäviin ei katoa huolimatta laskusuhdanteen aikana tapahtuvista budjettien leikkauksista. Monille terveydenhuollon organisaatioille on haaste, jos osastolla on leikattu budjettia ja äkillinen työvoiman tarve pakottaa kuitenkin rekrytoimaan. Laskusuhdanteen etuna voidaan pitää sitä, että lahjakasta ja kokenutta työvoimaa on enemmän tarjolla kaikilla aloilla. (Mitchell 2009, 192-193.)

3.1.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Sen tarkoituksena on löytää tehtävään oikea henkilö, joka viihtyy työssään ja kehittyy siinä. Rekrytointioppaassa kunta-alalle Rainio on todennut rekrytointiprosessin olevan yksinkertaisimmillaan henkilöstötarpeen arviointia, hakumenettelyn ja -kanavan valintaa, hakijoiden vertailua ja työntekijöiden valintaa, päätöksentekoa ja laillisuusvalvontaa (ks. kuvio 2). Organisaation rekrytointiprosessiin vaikutta-

vat mm. alue, jolla rekrytoidaan ja työvoiman saatavuus. Myös rekrytoinnin kohde vaikuttaa rekrytointimenetelmän valintaan. Rekrytointimenetelmään kiinnitetään enemmän huomiota, mitä merkittävämpi tehtävä tai korkeampi asema rekrytoitavalla on. Organisaation koko vaikuttaa myös rekrytointimenetelmän valintaan. (Rainio 2005, 13-14; Hyppänen 2007, 176.)

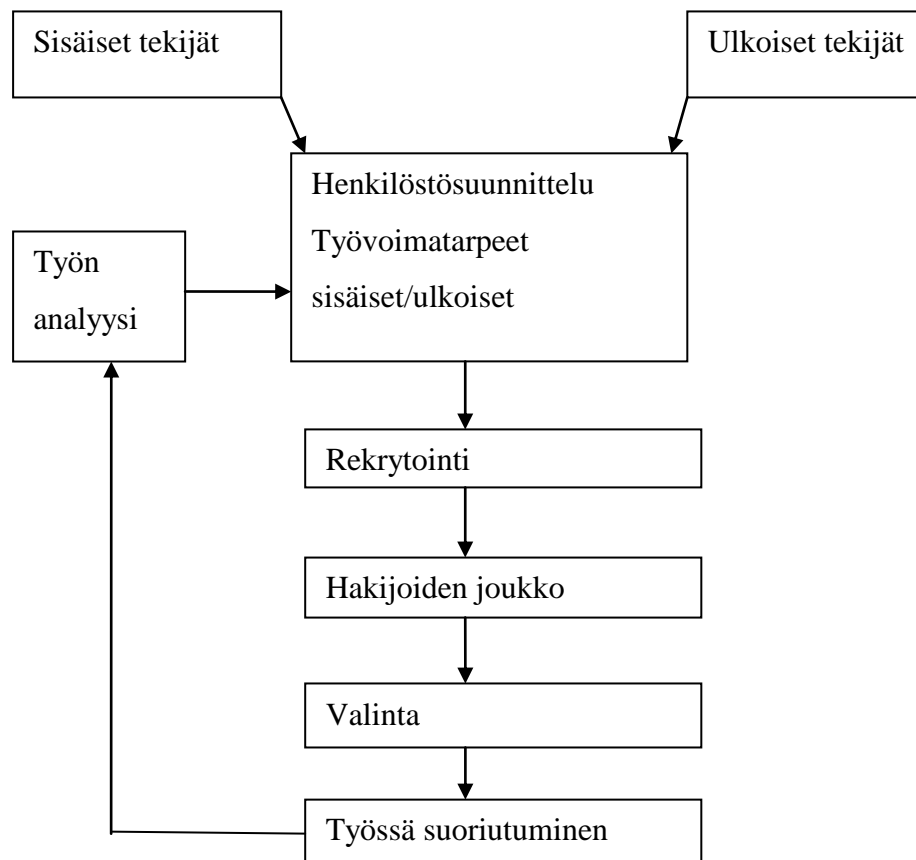


KUVIO 2. Rekrytointiprosessi yksinkertaisimmillaan (Rainio 2005, 13)

Hyppäsen (2007, 176-177) mukaan rekrytointitarve määrittää rekrytoinnin aikataulun ja keinot. Rekrytointitarve voi syntyä organisaation kasvun myötä tai tarpeesta uudelta osaamiselta. Tällöin rekrytointiprosessi tulisi suunnitella ja määritellä huolellisesti, koska uudelta työntekijältä odotetaan paljon. Rekrytointitarve syntyy myös silloin, kun joku työntekijästä irtisanoutuu ja lähtee pois organisaatiosta. Työntekijän irtisanomisajasta riippuu kuinka nopeasti rekrytointiprosessi on käynnistettävä. Rekrytointitarve syntyy myös, kun työntekijä siirtyy organisaation sisällä toisiin tehtäviin. Sisäisissä siirroissa on jonkin verran enemmän joustovaraa uuden työn aloittamisessa kuin uuden henkilön rekrytoinnissa.

Vahtion (2005, 31) mukaan rekrytointiprosessi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen. Nämä ovat työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja työntekijän valinta. Aluksi määritellään mihin tehtävään uutta henkilöä tarvitaan ja millaisin kriteerein hänet valitaan. Sitten päätetään kuinka laajasti avoimesta paikasta tiedotetaan ja lopuksi valitaan parhaaksi ja sopivimmaksi katsottu henkilö tehtävään.

Kuvio 3 näyttää yleiskuvan rekrytoinnista ja valinnasta sekä niiden yhteyden henkilöstösuunnitteluun. Sisäisillä tekijöillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaation kasvua, jolloin joudutaan rekrytoimaan uutta henkilöstöä. Ulkoiset tekijät tarkoittavat esimerkiksi työntekijöiden ammattitaitoa. (Bratton & Gold 2003, 222-223).



KUVIO 3. Rekrytoinnin ja valinnan vaiheet (Bratton & Gold 2003, 222.)

Henkilöstösuunnittelussa määritellään tulevat henkilöstötarpeet organisaation tehtävän, tavoitteiden, sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien kannalta sisältäen organisaation rakenteen, kulttuurin ja johtamisen. (Bratton & Gold 2003, 15). Organisaatioiden olisi hyvä tarkistaa johtotason työvoimatarpeensa kahden tai kolmen vuoden välein ja laatia suunnitelma, jossa määritellään montako henkilöä tarvitaan

muutaman vuoden sisällä, ja minkälaisia ominaisuuksia henkilöiltä vaaditaan (Fernández-Aráoz, Groysberg, Nohria 2009, 77).

Tässä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan kohdeorganisaation Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän rekrytointiprosessin rekrytointi-ilmoittelua, haastatteluvaihetta ja päätöksestä ilmoittamista eli kuvion 2 keskimmäistä kahta osaa ja kuvion 3 rekrytointia ja valintaa.

3.1.3 Sisäinen rekrytointi

Sisäinen rekrytointi tarkoittaa yksilön urasuunnittelua ja kehittämistä, se on perusteltua silloin, kun halutaan tarjota urakehitysmahdollisuuksia ja omasta organisaatiosta löytyy tarpeen mukaista henkilöpotentiaalia (Rainio 2005, 14). Potentiaalın arvioinnissa johdon ja esimiesten tekemät arvioinnit ovat keskeisessä asemassa. Sisäinen rekrytointi motivoi organisaatiossa työskenteleviä ja lisää sisäisen osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä. (Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja 2002, 23.) Sisäiseen rekrytointiin liittyy varmuustekijöitä: henkilö tunnetaan ja hän tuntee organisaation ja on lyhyen perehdytyksen jälkeen valmis tulokselliseen toimintaan. Sisäinen urakierto motivoi ja sitouttaa työyhteisöön. Epävarmuus ja virhemahdollisuudet vähenevät, koska ehdokkaan työkäyttäytyminen ja asenteet tunnetaan ulkopuolisia paremmin. Samalla voidaan tukea urakiertoa yrityksen sisällä ja osoittaa arvostusta omalle henkilöstölle. Henkilöstö voi luottaa, että osaaminen palkitaan. On muistettava kuitenkin, että sisäinen rekrytointi aiheuttaa organisaation sisällä ketjureaktion, jossa siirtyvän henkilön entinen paikka on laitettava hakuun. (Rainio 2005, 14-17; Hyppänen 2007, 17; Vaahtio 2005, 37.)

Perinteisen käsityksen mukaan ura on kiipeämistä organisaation hierarkiassa ylöspäin, mutta se voi olla myös siirtymistä organisaatiossa vaakasuuntaan, mikä on tyypillistä asiantuntijatehtävissä. Paras asiantuntija ei ole välttämättä paras esimies. Sisäisissä rekrytoinneissa on arvioitava soveltuvuus kuten ulkoisissakin. Esimiestehtävissä kannattaa testata kyky johtaa ihmisiä. (Rainio 2005, 17.)

Sisäisessä rekrytoinnissa työnhakija tietää hyvin minkälainen on organisaation työnantajakuva ja maine. Sisäisesti rekrytoitu henkilö voi kertoa eteenpäin hyvästä työnantajasta ja hyvistä mahdollisuuksista päästä eteenpäin uralla. Tämä voi kertoa sisäisesti rekrytoidun henkilön positiivisesta työnantajakuvasta.

3.1.4 Ulkoinen rekrytointi

Ulkoisessa rekrytoinnissa uusi työntekijä valitaan organisaation ulkopuolelta. Ulkoinen rekrytointi on yleensä kallista ja hidasta ja se vie monen henkilön aikaa. Ulkoiseen rekrytointiin joudutaan turvautumaan silloin, kun omasta organisaatiosta ei löydy henkilöä avautuvaan paikkaan. Joskus myös yrityskulttuurin muutosta halutaan vahvistaa palkkaamalla uusia ihmisiä organisaatioon. Hyvänä puolena on se, että on mahdollisuus saada tuoreita näkemyksiä ja uutta kokemusta. Ulkoinen rekrytointi soveltuu erityisen hyvin käytettäväksi silloin, kun toimintoja suunnataan uudelleen ja yrityksen resurssitarve kasvaa tai muuttuu. Ulkoa voidaan saada sellaista osaamista, jota yrityksellä ei ennestään ole. Uuden henkilön perehdyttäminen vie kuitenkin aikaa ja ulkoinen rekrytointi on aina riski, jos valittavaa työntekijää ei entuudestaan tunneta. Ongelmaksi voi muodostua se, että uusi henkilö alkaa aiempien kokemustensa pohjalta soveltaa toimintamalleja, jotka eivät sovelu organisaatioon. Hyvästä rekrytointimenettelystä ja koeajasta huolimatta voi myöhemmin paljastua, ettei henkilö suoriudu työtehtävistään, ei sitoudu tavoitteisiin eikä sopeudu organisaatioon. (Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja 2002, 23-24; Viitala 2007, 110-111; Vaahtio 2005, 36-37.)

Ulkoinen rekrytointi on hyvin kallista. Yksi lehti-ilmoitus voi maksaa useita tuhansia euroja, riippuen siitä missä lehdessä ilmoitus julkaistaan. Jos avoinna oleva tehtävä on vaikeasti täytettävä, kuten jotkut terveydenhuollon tehtävät ovat, joudutaan ilmoitus laittamaan lehteen useita kertoja.

Ulkoisissa rekrytoinneissa työnantajakuvan luojina toimivat erityisesti työpaikkailmoitukset. Ilmoitukseen kannattaa laittaa työnhakijoita houkuttelevia vetovoimatekijöitä, vaikka julkisia organisaatioita pidetäänkin varmoina ja luotettavina

työnantajina. Työnantajakuvaan vaikuttaa myös ulospäin näkyvä rekrytoinnin määrä ja tiheys.

3.2 Henkilöstön hankintakanavat

Henkilöstön hankintakanavia ovat

- lehti-ilmoittelu (sanoma- ja aikakauslehdet), radio, TV, Internet
- asiakkaat, alihankkija- ja toimittajayritykset, kilpailijat sekä muut sidosryhmät
- organisaation jäsenten omat sosiaaliset verkostot
- työvoimatoimistot
- työvoimanhankinta- ja välityspalveluja tarjoavat yritykset
- rekrytointimessut
- korkeakoulut ja oppilaitokset sekä niiden rekrytointipalvelut
- ammattiliittojen henkilöpörssit
- omissa tiloissa julkisilla paikoilla olevat ilmoitukset (www-sivut, ilmoitustaulut ym.) (Viitala 2007, 112).

Suosituimpia henkilöstön hankintakanavia ovat edelleenkin suorat kontaktit, lehti-ilmoittelu ja työvoimatoimisto. Työvoimatoimiston palvelut ovat Suomessa erittäin kattavia ja monipuolisia. Internet tarjoaa myös useita kanavia. Internet on nopea ja kustannustehokas. Konsulttitoimistot ja henkilöstönvuokrausyritykset ovat lisääntyneet, omaa rekrytointitoimintaa ovat myös kehittäneet ammattijärjestöt, opiskelijajärjestöt ja korkeakoulut. Yritys voi myös ostaa palveluntarjoajilta koko rekrytointipalvelun. Yhteistyö muotoutuu yrityksen tarpeiden mukaan. Rekrytointimessuilla yritys tavoittaa suuren kohderyhmän ja voi näin rakentaa yrityskuvansa tulevien potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Ylempiä toimihenkilöitä ja johtajia saatetaan hakea suoraan toisista organisaatioista. Tätä nimitetään head hunting -toiminnaksi. Toiminnan eettisyydestä on keskusteltu, kun avainhenkilöitä on houkuteltu kilpailevaan yritykseen. Yritysten omat www-sivut ovat myös käytökelpoisia niille hakijoille, jotka seuraavat tietyn yrityksen työpaikkatarjontaa.

Verkkorekryointi tuo ilmoitteluun joustoa ja jatkuvuutta. (Vaahtio 2005, 39; Viitala 2007, 112-114; Markkanen 2002, 23-24; Koivisto 2004, 96.)

Salmisen (2006, 84, 90) mukaan julkisissa organisaatioissa on päädytty käyttämään sisäistä ja ulkoista rekryointia. Ulkoisen rekryoinnin yleisin väline on lehti-ilmoittelu. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportissa sanomalehdissä kertoo, että terveydenhuollon organisaatiot käyttävät paljon sisäistä hakua. Tämän vahvisti myös Salmisen tekemä terveydenhuollon esimiesten haastattelu. Rekryoinnin painottuessa sisäiseen rekryointiin menetetään ulkoisen rekryoinnin tuoma julkisuusarvo sekä mahdollisuus laajentaa osaamispääomaa. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportissa haastateltavat kertoivat käyttävän yleisesti ulkoista hakumenettelyä. Perusteluna menettelylle on tehtävän luonne ja se, että johtotason tehtäviin hakeutuvien määrä on suhteellisen vähäistä koko maassa.

Vuoden 2008 lopulla käynnistyi Kuntarekry-verkkopalvelu hanke, jonka tavoitteena on saada avoimet kuntatyöpaikat ja työnhakijat kohtaamaan aikaisempaa tehokkaammin ja nopeammin. Tämä yhteistyöhanke toteutetaan yhdessä kuntien, kuntayhtymien, Kuntaliiton, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja valtiovarainministeriön KuntaIT-yksikön kanssa. Hankkeesta toteutetaan valtakunnallinen kunta-alan rekryointiportaali vuosien 2009 - 2010 aikana. Kuntaliitto ylläpitää ja kehittää portaalia. Kuntarekry-verkkopalvelun päätavoitteena on varmistaa osaavan henkilökunnan saatavuutta kunta-alalle ja vaikuttaa positiivisesti kuntien työnantajamaineeseen. Työnantajat voivat julkaista palvelussa työpaikkailmoituksiaan ja ottaa vastaan niihin kohdistuneet hakemukset. Palvelu tuo ratkaisuja myös sijaisien hankintaan. Työnhakijoille rekryportaali tarjoaa sähköisiä palveluja. Työnhakija saa yhdestä osoitteesta tiedon kuntasektorilla avoinna olevista tehtävistä ja voi jättää palveluun oman avoimen hakemuksensa. Kuntarekry-portaalia pilotoi yhdeksän kuntaorganisaatiota. (Nurminen 2009, 32.)

Työnantajakuvan kannalta ehkä tärkeimpiä rekryointikanavia ovat lehti-ilmoitukset, rekryointimessut sekä yhteydenpito korkeakouluihin ja oppilaitoksiin. Tämän vuoksi organisaation kannattaa panostaa erityisesti näihin kanaviin ja luoda positiivista työnantajakuvaa näiden avulla. Oppilaitosten järjestämissä rek-

rytointitapahtumissa on hyvä olla aktiivisesti mukana ja osallistua erilaisille messuille.

3.3 Työpaikkailmoitukset

Halutun kohdejoukon tavoittamiseksi työtehtävä ja sen vaatimukset on muotoiltava työpaikkailmoitukseksi (Vaahtio 2005, 129). Toimivalla työpaikkailmoituksella on muutamia tunnusomaisia piirteitä. Sen tulee olla selkeä ja helppolukuinen. (Markkanen 1999, 53.) Ilmoituksen tulee sisältää kaikki potentiaalisten hakijoiden tarvitsema tieto. Työpaikkailmoituksella markkinoidaan avointa työpaikkaa henkilöille, joiden toivotaan hakevan paikkaa. Ilmoituksen tulee herättää kohderyhmän huomio, sen tulee kiinnostaa ja johtaa toivottuun toimintaan. Ilmoituksen kielen ja tyylin tulee olla sopusoinnussa toimialan ja yrityksen imagon kanssa. Ilmoituksen tekstin tulee olla sujuvaa ja virheetöntä. Ilmoituksen otsikko-osassa kannattaa esitellä yritys lyhyesti. Yritystiedoissa mainitaan usein mm. toimiala, yrityksen ikä ja henkilömäärä. Yleensä pitäydytään lyhyissä organisaatiokuvauksissa ja houkutteellaan hakijat organisaation www-sivuille, joilta saa tarpeellista lisätietoa. Organisaation logon ja nimen tulee olla esillä ilmoituksessa. Ilmoituksen laadinnassa on huomioitava myös yrityksen viestinnällinen ilme. (Vaahtio 2005, 129; Hyppänen 2007, 181.)

Hyppäsen (2007, 181) mukaan työpaikkailmoituksen rakenne noudattaa usein tiettyä kaavaa. Ensin kuvataan tehtävä, sen sisältö ja vastuut. Sitten luetellaan edellytykset ja osaamisalueet, joita hakijoissa arvostetaan. Kun ilmoituksessa on lisätietojen antajan yhteystiedot, kovin yksityiskohtainen tehtävänkuvauus ei ole tarpeen (Vaahtio 2005, 133).

Markkasen (2005, 135) mielestä henkilöstöpolitiikkaan, henkilöstön kehittämiseen, toimitiloihin, harrastusmahdollisuuksiin, palkitsemisjärjestelmään yms. liittyvät vetovoimatekijät on syytä tuoda esiin ilmoituksissa, jos sellaisia on yrityksellä tarjota. Ammattitaidon kehittämiseen liittyviä teemoja kannattaa miettiä kunkin

rekrytointi-ilmoituksen kohdalla erikseen. Tällä tavalla erotutaan muista yrityksistä, jotka kilpailevat samoista työntekijöistä.

Rekrytointi-ilmoituksissa voidaan käyttää tehokeinona kuvaa. Se toimii parhaiten silloin, kun se vaikuttaa pysäyttävästi ja positiivisen mielikuvan herättävällä tavalla lukijaan. Kuvan tulisi suuntautua mielikuvan rakentamiseen kyseistä yritystä kohtaan. (Markkanen 2005, 142.)

Nykyisin myös kunnan työpaikkailmoitukset ovat muuttuneet vetovoimaisimmiksi ja viestinnälliseen ilmeeseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota kuin aikaisemmin. Ilmoituksen logolla ja väreillä saadaan aikaan mielenkiintoa herättäviä tekijöitä. Myös harrastusmahdollisuuksista voitaisiin mainita kunnan työpaikkailmoituksissa, koska monella organisaatiolla on nykyisin niitä tarjolla.

3.4 Työhaastattelu

Työhaastattelussa haastattelijat viestittävät kuvaa työnantajasta. Siksi on tärkeää suunnitella haastatteluvaihe hyvin. Kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta tulee kiristymään lähivuosina. Organisaation työnantajakuva saa entistäkin tärkeämmän roolin, kun ammattitaitoisimmat työntekijät valitsevat, minkä työnantajan palvelukseen hakeutuvat. Haastattelutilanteessa työnhakija voi hyvin arvioida mahdollista tulevaa työnantajaansa ja organisaation työnantajakuva.

3.4.1 Haastattelun tavoitteet

Vaahtion (2007, 78) mukaan rekrytoinnin kaikkein tärkein vaihe on haastattelu. Markkanen (1999, 119) määrittelee työhaastattelun keskusteluksi, jolla on etukäteen määritelty tarkoitus. Tarkoituksena on löytää hakijoista paras ja sopivin avoinna olevaan tehtävään. Tavoitteena on saada selville miten hakija menestyisi tulevassa tehtävässä. Haastattelijan tulee siis suunnata katseensa tulevaisuuteen. (Vaahtio 2007, 77-78.)

Työhaastattelun tärkein tavoite on tehdä asianmukainen ja mahdollisimman ammattimainen henkilön arviointi (Niitamo 2001, 23). Rekrytointihaastattelussa haastattelijä kysyy, kuuntelee, tekee huomioita, arvioi työnhakijan käyttäytymistä, olemusta, hänen koko persoonaansa ja tekee oman johtopäätöksensä soveltuvuudesta (Vaahtio 2005, 143). Työnantajan tavoitteena on luoda kokonaiskuva hakijasta, miten hän soveltuu tiettyyn tehtävään (Markkanen 2002, 53).

Työhaastattelu on tärkeä, koska siinä luodaan ensimmäiset ja ehkä voimakkaimmat käsitykset molemmiin puolin. Työnhakija saa kuvan työnantajasta ja tehtävistä, haastattelijä selvittää hakijan kyvyt ja sopivuuden tehtävään ja organisaatioon. (Rainio 2005, 24.) Haastattelun aikana hakija tekee huomioita ja arvio haastattelijaa ja yritystä. Usein asiantuntijat ja erityisosaajat valitsevat itse työnantajansa. Haastattelijalla on mahdollisuus luoda hyvää mainetta yrityksestä. Hyvä käytös, kiinnostunut ja kohtelias asenne ovat tärkeitä. (Vaahtio 2007, 78.)

Työhaastattelussa keskitytään kahteen asiaan: ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ammatillisen taustan selvittelyssä runkona käytetään hakijan ansioluetteloita tai hakemusta, josta nähdään hänen koulutuksensa ja työkokemus. Henkilökohtaisissa ominaisuuksissa vertaillaan miten ns. henkilökemiat ehdokkaan ja häntä rekrytoivan esimiehen välillä sopivat yhteen. Arvot ja asenteet ovat myös tärkeässä roolissa ehdokkaan ja mahdollisen esimiehen välillä, mutta näitä on vaikea selvittää lyhyen haastattelun aikana. (Markkanen 2002, 55-56.) Yrityksen rekrytointiprosessin tulisi mukautua yrityksen arvoihin ja kulttuuriin. Jos yrityksen ydinarvo on esimerkiksi tiimityöskentely, voidaan ehdokkaan tiimityöskentelykokemusta käsitellä haastattelutilanteessa. Tällä tavalla saadaan tietää miten ehdokas sopisi yrityksen työntekijäksi. Samalla ehdokas saa tietää, mitä häneltä odotetaan, jos hänet palkataan yritykseen. (Weddle 2008, 28.)

Haastattelussa työnantaja pyrkii pääsemään selville haastateltavasta. Haastateltava pyrkii esittäytymään edullisessa valossa ja pääsemään perille mahdollisesta tulevasta työnantajastaan ja tarjolla olevasta tehtävästä. (Vaahtio 2005, 141.) Työhaastattelu on tasa-arvoinen neuvottelutilanne: toinen osapuoli on kiinnostunut

avoimena olevasta tehtävästä, toinen tämän henkilön soveltuvuudesta (Vaahtio 2005, 145).

Työhaastattelussa arvioija saa kysyä kaikkea työhön liittyvää. Tällaisia asioita ovat työhistoria, osaamiseen liittyvät asiat, työkokemukset, viihtyminen aikaisemmissa työpaikoissa, koulutukset, miten hakija haluaisi kehittää ammattitaitoaan, mitä vahvuuksia ja kehittämiskohteita hän näkee osaamisessaan, miten kokee kiireen ja paineen työssä, työskenteleekö mieluummin yksin vai tiimin jäsenenä, mitä hän kaikkein mieluiten tekisi, mitä hän tietää yrityksestä ja tarjolla olevasta työstä. Kysymysten tulee olla sellaisia, että ne voi esittää sekä miehille että naisille. Sallittua on kysyä myös terveydentilasta. Julkisiin virkoihin saatetaan pyytää liittämään hakemukseen todistus terveydentilasta. Työnantaja voi kirjata työntekijästä vain sellaisia työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät osapuolten oikeuksiin ja velvollisuuksien hoitamiseen. Kysyminen tupakoinnista ja alkoholin käytöstä eivät ole tällaisia. Nämäkin kysymykset ovat kuitenkin sallittuja, mikäli tehtävän erityisluonne sitä vaatii. Työhaastattelussa ei saa kysyä perheestä ja yksityiselämästä. Yleensä kuitenkin hakijat kertovat jo hakemuksessa perheestään ja harrastuksistaan. (Vaahtio 2005, 155-156.)

3.4.2 Haastattelun suunnittelu

Haastattelua varten suunnitellaan etukäteen

- ketkä osallistuvat haastatteluun ja heidän roolinsa
- aika, paikka ja kesto
- peruskysymykset, joita haastattelussa pyritään selvittämään, tätä tukevien kysymysten kirjaaminen ja vastausten muistiinpanot (Rainio 2005, 24).

Vaahtion (2005, 140-141) mielestä on suositeltavaa, että haastateltavien valintaan osallistuu useampia henkilöitä, näin saadaan monipuolista näkemystä ja omaa henkilöstöä voidaan kuulla jo tässä vaiheessa. On tärkeää, että samat henkilöt osallistuvat prosessin kaikkiin vaiheisiin, tutustuvat hakemuksiin ja ovat mukana haastatteluissa. Kun valitaan haastateltavat, katsotaan osaamista, koulutusta, työ-

kokemusta ja työhistoriaa. Työkokemusta pidetään tärkeänä ja valmiutta uuden oppimiseen (Fernández-Aráoz ym. 2009, 76).

Haastatteluun kannattaa valita mukaan henkilöitä, jotka tuntevat hyvin kyseisen työn ja joilla on kokonaiskäsitys yrityksestä, sen arvoista ja tavoitteista sekä haastattelu- ja arviointiosaamista. Suositeltavaa olisi ottaa mukaan myös henkilöstön edustaja tai edustajia. (Vaahtio 2005, 143; Fernández-Aráoz ym. 2009, 77.) Haastattelijoiden kesken kannattaa sopia mistä aihepiiristä kukin kyselee. Hyvän käytöksen mukaista on, että jokainen läsnäolija esitellään ja kerrotaan, mikä hänen asemansa tai tehtävänsä on ja miksi hän on mukana haastattelussa. (Vaahtio 2007, 81.) Tällä tavalla haastateltava voi paremmin valmistautua haastattelutilanteeseen, kun tietää kuinka monta ihmistä tapaa (Työnhakuopas 2009, 16).

Haastattelut kannattaa sopia ajoissa, koska haastateltavat saattavat joutua tekemään monia järjestelyjä paikalle päästäkseen. Työnantajalla on oikeus esittää sopivaa ajankohtaa, mutta kannattaa olla joustava. (Vaahtio 2005, 142.) Haastatteluille kannattaa varata riittävästi aikaa. Haastattelun kulkuun vaikuttaa myös hakija: jotkut miettivät vastauksia pitempään ja joillakin voi olla paljon kysymyksiä esitettävänä. (Vaahtio 2007, 78-79.) Niitamon (2001, 55) mukaan työhönottohaastattelun pituus vaihtelee. Haastattelun pituuteen vaikuttavia tekijöitä ovat kohde tehtävän taso ja sisältö, ehdokastuntemus, ehdokasetelma ja haastattelijan henkilökohtainen tyyli. Karkeat rajat haastattelun pituudelle ovat minimissään puoli tuntia ja maksimissaan puolitoista tuntia. Vaahtion (2007, 79) mielestä aikataulussa pysyminen on tärkeää. Aikataulusta myöhästyminen antaa huonon ensivaikutelman yrityksestä.

Haastattelupaikka on myös hyvä varata ajoissa. Tilan tulisi olla neutraali ja rauhallinen, puitteiden mahdollisimman tasa-arvoiset. Se voi olla haastattelijan työhuone tai rauhallinen neuvottelutila. Pääasia on, että haastateltava tuntee olevansa tärkeä ihminen ja haastattelu on yritykselle merkityksellinen. Haastattelupaikka on hyvä rauhoittaa läpikululta ja muilta häiriötekijöiltä. Haastateltavan kannalta rauhoittamistarve tarkoittaa sitä, että haastattelutilassa on riittävä ääni- ja näköeristys.

Avokonttoritila ei ole hyvä haastattelun tekemiseen. (Vaahtio 2005, 142; Vaahtio 2007, 80; Niitamo 2001, 56-57.)

3.4.3 Haastattelun ilmapiiri

Haastattelijan ensimmäisenä tehtävänä haastattelutilanteessa on luoda otollinen ilmapiiri tiedonkeruulle. On tärkeää luoda ilmapiiri, missä on luottamuksellista keskustella, ja haastateltava pystyy toimimaan omana itsenään. Ilmapiirin rakentamisen tarkoituksena on jännityksen poistaminen ja mahdollisimman hyvien puitteiden luominen haastattelulle. (Markkanen 1999, 134-135.)

Haastattelun hyvä ilmapiiri koostuu

1. tavasta jolla hakijaa tervehditään
2. haastattelutilan ilmapiiristä
3. haastattelun sävystä ensimmäisten minuuttien aikana (Koivisto 2004, 70).

Ensivaikutelma syntyy niinä hetkinä, kun haastattelijja ja haastateltava kohtaavat ensimmäisen kerran. Ensivaikutelma syntyy muutaman ensimmäisen sekunnin aikana, mutta voi sen jälkeen muuttua, tosin ei kovin helposti. Ensivaikutelmasta haastattelijja voi tehdä ensimmäisen merkityksellisen arvion, joka luo haastatteluun perustunnelman. Muodostunutta ensivaikutelmaan ei pidä kuitenkaan korostaa. Myös haastateltava tekee huomionsa ja saa ensivaikutelman haastattelijasta. (Niitamo 2001, 80; Vaahtio 2007, 80.)

Hyvän henkilöstöarvioinnin periaatteisiin kuuluu kohtelias ja arvostava suhtautuminen. Tasavertaisen, avoimen vuorovaikutuksen syntyminen edellyttää, että haastateltava kokee tilanteen luottamuksenarvoisena, itselleen uhattomana ja tasa-arvoisena. Haastateltava on aivan eri tilanteessa kuin haastattelijja. Työhaastattelu on haastateltavalle aina ainutkertainen. (Niitamo 2001, 73.)

3.4.4 Haastatteluvaiheet

Markkasen (1999, 121) mukaan haastatteluvaiheet voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen:

1. Ensimmäinen haastattelukierros

Mukana hakemusten perusteella mielenkiintoiset hakijat, hakijajoukko laajuudesta ja tasosta riippuen 3-10 ehdokasta.

Tarkoituksena on karsia hakijajoukkoa ja saada kokonaiskuva ehdokkaiden osaamisesta.

2. Syventävä haastattelu

Mukana ovat ehdokkaat ensimmäiseltä kierrokselta, jotka täyttävät määrätetyt kriteerit ja ovat sopivan tuntuisia. Ehdokasmäärä 2-5 ehdokasta.

3. Lopulliseen päätökseen tähtäävä haastattelu

Kysymys on yhden tai kahden tasavertaisen ehdokkaan haastattelusta. (Markkanen 1999, 121.)

Jos käytetään soveltuvuustestejä, ne voivat olla joko ensimmäisen ja toisen tai toisen ja kolmannen vaiheen välissä (Markkanen 1999, 122).

Yleensä haastatteluvaiheita ja soveltuvuustestejä käytetään johtotason tehtävissä. Haastatteluvaiheet ja soveltuvuustestit viestittävät vaativasta tehtävästä ja työnantajasta. Yritykselle on tärkeää löytää hakijoista paras ja sopivin avoinna olevaan tehtävään, ja se haluaa panostaa oikean henkilön löytämiseen. Julkisissa organisaatioissa käytetään haastattelukierroksia ilmeisesti vain kaikkein ylimpiin virkoihin. Yleensä avoinna olevaan esimiesvirkaan haastatellaan vain kerran ennen valintapäätöstä.

3.4.5 Haastattelutekniikat

Vahtio (2005, 146) jakaa haastattelun strukturoituun, puolistrukturoituun ja strukturoimattomaan haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on etukäteen tarkoin muotoilu lomakkeelle. Kysymysjärjestyksestä ei poiketa. Etuna

on se, että tärkeät asiat eivät pääse unohtumaan, ja kaikki saavat vastattavakseen samat kysymykset ja vertailu on tällöin helpompaa. Puolistrukturoitu eli teema-haastattelu sisältää valmiita kysymyksiä, mutta esittämisjärjestyksestä voidaan poiketa. Kysymyksiä voidaan muotoilla tilanteen edetessä. Haastateltava voi vaikuttaa haastattelun kulkuun ja sisältöön. Strukturoimaton haastattelu on kuitenkin Vaahtion mielestä käytännössä lähes mahdottomuus.

Niitamo (2001, 27-31) jakaa haastattelutekniikat kahteen päätekniikkaan: strukturoimattomaan eli vapaamuotoiseen ja strukturoituun eli jäsenettyyn. Näiden yhdistelmää kutsutaan yhdistelmätekniikaksi. Vapaamuotoinen haastattelu on perinteinen. Se etenee ilman ennalta suunniteltua tai sovittua kaavaa. Vapaamuotoiset haastattelut ovat luonteeltaan keskustelevia, jossa haastattelijä ja haastateltava voivat esittää toisilleen kysymyksiä ja tehdä aloitteita. Vapaamuotoinen haastattelu rakentuu luonnolliselle vuorovaikutukselle, johon haastattelijä ja haastateltava osallistuvat tasaveroisina keskustelukumppaneina. Vapaamuotoisen haastattelun avulla on hyvä valita esim. työparia tai läheistä alaista, haastattelun aikana saadaan selville henkilökemiat. Nykyisin käytetään kuitenkin enemmän jäsenettyä haastattelua. Entisaikaan sopivuus oli pätevyyttä tärkeämpi kriteeri. Silloin haastattelussa korostettiin eri asioita.

Markkasen (1999, 122) mielestä avoin eli vapaamuotoinen haastattelu antaa syvällisempää tietoa ehdokkaasta ja etenee joustavasti. Riskinä on se, että haastateltava voi manipuloida tilannetta, jos haastattelijä on kokematon eikä osaa ohjata tapahtumaa.

Jäsenetyssä haastattelussa käytetään haastattelurunkoa. Samat kysymykset esitetään haastateltaville. Haastattelurunko luo rutiinia, ja haastattelijä saa aikaa havainnointiin ja kuunteluun. Jäsenetyn haastattelun tärkein etu on myös Niitamon mukaan vertailupohjan syntyminen haastateltavien välillä. Jäsentäminen takaa, että kaikki asiat tulevat käsitellyksi haastattelussa. Myös jäsenettyyn haastatteluun liittyy ongelmia. Haastattelu voi olla kaavamaisista, vastausten mekaanista kirjaamista. (Niitamo 2001, 32-33.)

Myös yhdistelmätekniikkaa, joka hyödyntää elementtejä molemmista perinteisistä tekniikoista voidaan käyttää. Haastateltavalle esitetään etukäteen jäsennettyjä, mutta muodoltaan avoimia kysymyksiä. (Niitamo 2001, 37.)

Jäsennetyt haastattelut ovat tehokkaampia kuin avoimet haastattelut tai haastattelu, jossa kysytään yleisiä kysymyksiä, ehdokkaiden heikkouksia ja vahvuuksia. Haastattelija voi pyytää ehdokasta kuvailemaan erityiskokemuksiaan, joita ehdokkaalla on, joita tarvitaan uudessakin työtehtävässä. Hakijalta voi kysyä työhön liittyviä kysymyksiä, miten hän on aikaisemmin toiminut samankaltaisessa tilanteessa. Luotettava arviointi voidaan saavuttaa jäsennetyllä haastattelulla ja suositusten tarkastuksella. Organisaatiot kiinnittävät kuitenkin enemmän huomiota haastatteluun kuin suositusten tarkastamiseen ja tekevät haastattelun pohjalta yleensä palkkauspäätöksensä. (Fernández-Aráoz ym. 2009, 76, 81; Bratton & Gold 2003, 238.)

3.4.6 Haastattelun lopettaminen

Haastattelun loppuvaiheessa annetaan haastateltavalle mahdollisuus esittää kysymyksiä. Monta kertaa haastateltava pystyy osoittamaan pätevyytensä ja osaamisensa harkituilla ja asiaan osuvilla kysymyksillä. Haastattelua lopetettaessa on hyvä kertoa haastattelun jatkovaiheet ja tarkka aikataulu. (Markkanen 1999, 144-145.)

Yritysesittely voi olla haastattelun lopuksi, ja siihen voisi liittää opastetun kierroksen. Usein kuitenkin yritysten edustajat haluavat aloittaa haastattelun esittelemällä yrityksensä ja tarjolla olevan työn. Molemmista pyritään antamaan ehdokkaalle houkutteleva kuva. (Vaahtio 2005, 150-151.) Tehtävän tai organisaation mainostaminen kuuluu Niitamon (2001, 78) mielestä lehti-ilmoitukseen, eikä sitä enää haastatteluvaiheessa tarvita. Haastatteluvaiheeseen päästyään haastateltava on jo osoittanut kiinnostuksensa tehtävään.

3.5 Valintapäätöksestä ilmoittaminen

Valintapäätöksestä ilmoitetaan valitulle tulos mahdollisimman nopeasti (Kauhanen 2006, 84). Ilmoitus valintapäätöksestä annetaan kaikille hakijoille. Toimiva tapa on puhelu valitulle ja kohtelias kirje valitsematta jääneille. (Rainio 2005, 27.) Jos hakemukset pyydettiin kirjallisesti, myös valinnasta lähetetään kirjallinen tieto (Vaahtio 2007, 130). Valintapäätöksestä tulee tiedottaa myös organisaation sisällä, organisaation tiedotustoiminnan periaatteiden mukaisesti (Kauhanen 2006, 84).

Myös valitsematta jääneille ilmoitetaan tuloksesta mahdollisimman pian. On parempi, että hakija saa tiedon työnantajalta kuin joltakin ulkopuoliselta taholta. Näillä pienillä asioilla yritys hankkii joko hyvää tai huonoa imagoa. (Vaahtio 2007, 130.)

Valitsematta jääneille lähetettävään kirjeeseen olisi hyvä kertoa kuka tehtävään valittiin. Nimen, ammatin tai oppiarvon ilmoittaminen antaa hakijalle mahdollisuuden tehdä vertailua itseensä. Jos kyseessä on julkinen virka hän voi vaatia nähtäväkseen valitun henkilön hakemukset (salassa pidettäviä tietoja ei anneta) ja ansiot. Myös yksityisessä yrityksessä on hyvä varautua esittämään valinnan perustelut. Kirjeessä on suositeltavaa kertoa hakijoiden lukumäärä ja se millaisten menettelyjen kautta valintaan päädyttiin. (Vaahtio 2007, 130.) Kirjeessä voi myös lähettää yleistä tiedotusaineistoa organisaatiosta ja kiittää organisaatiota kohtaan osoitetusta mielenkiinnosta. Tämä menettely vahvistaa organisaation työnantajakuvaa. (Kauhanen 2006, 84.)

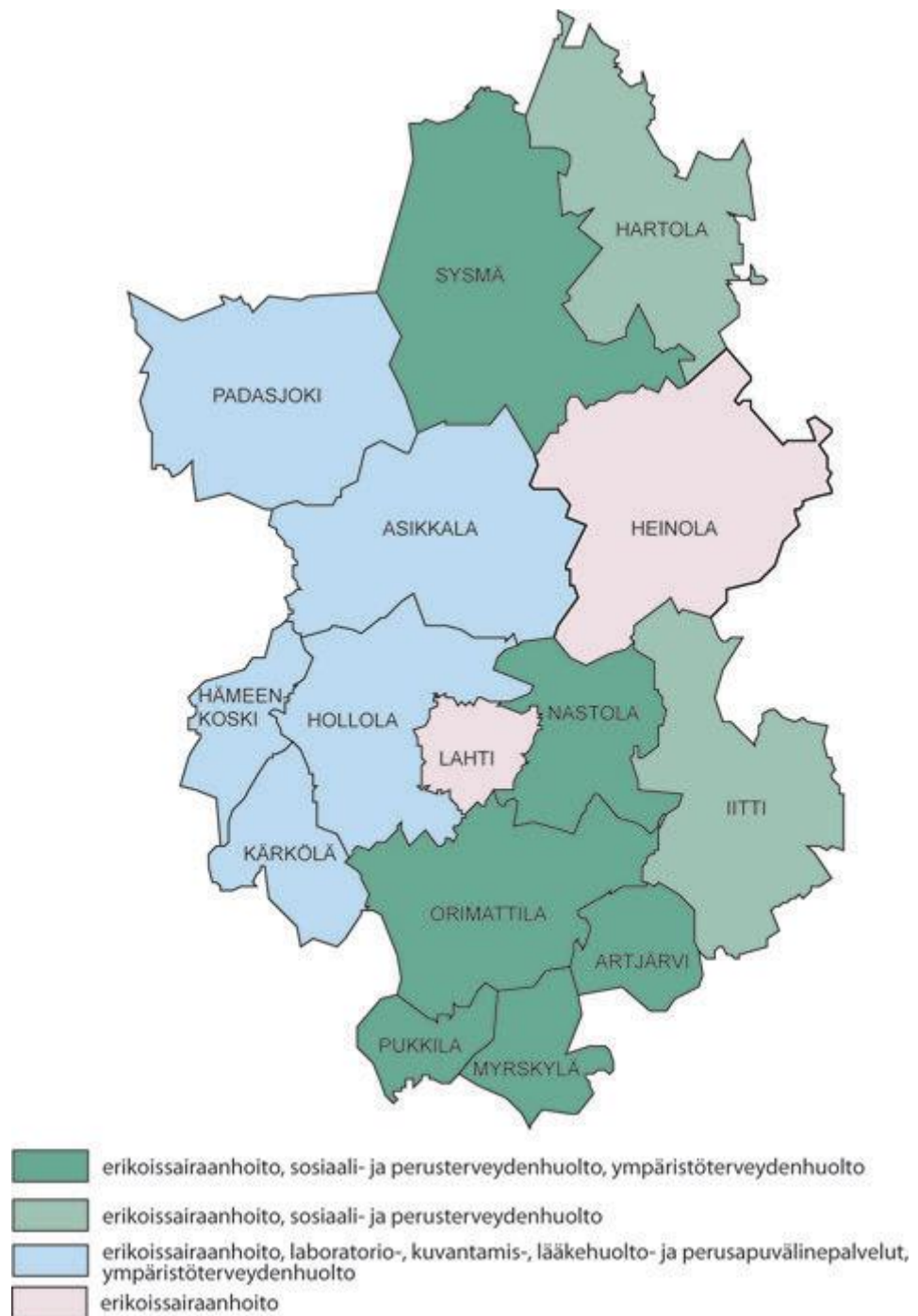
4 TUTKIMUSKONTEKSTI JA -MENETELMÄT

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, käyttönimeltään Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymä aloitti toimintansa 1.1.2007. Yhtymän toimialat ovat erikoissairaanhoidon, sosiaali- ja perusterveydenhuolto sekä ympäristöterveydenhuolto. Yhtymä tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja 15 jäsenkunnalle, jotka ovat Artjärvi, Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Nastola, Pukkila, Orimattila ja Sysmä. Jäsenkuntien asukasluku vuoden 2009 alussa oli 211 975. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2009.)

Tulosryhmiä on seitsemän ja ne ovat peruspalvelukeskus, ensihoito- ja päivystyskeskus, keskussairaala, kuntoutuskeskus, lääketieteellisten palveluiden keskus, ympäristöterveyskeskus ja tukipalvelukeskus. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2009.)

Kuntayhtymän vakinaisesta henkilöstöstä runsas kolmannes työskenteli keskussairaalan tulosryhmässä. Alle kolmasosa oli peruspalvelukeskuksen palveluksessa ja runsas viidennes työskenteli tukipalveluissa. (Henkilöstökertomus 2008, 4.)



KUVIO 4. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän alue (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2009)

Yhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää valtuusto, johon jäsenkuntien kunnanvaltuustot valitsevat jäsenet. Valtuuston alaisena yhtymää johtaa hallitus. Hallinnon ja talouden tarkastuksesta vastaa tarkastuslautakunta. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2009.)

Kuntayhtymän henkilöstömäärä oli vuoden 2008 lopussa 3801, mihin sisältyy vakinainen, määräaikainen ja työllistetty henkilöstö. Vakinaisessa palvelussuhteessa henkilökunnasta oli 74 prosenttia vuonna 2008. Hakumenettelyn kautta haettaviin avoimiin virkoihin ja toimiin (yhteensä 203 virkaa/tointa vuonna 2008) oli hakijoita keskimäärin 5,7 virkaa tai tointa kohden. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2009; Henkilöstökertomus 2008, 7.)

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän työn empiirisessä osuudessa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa. Empiirisessä osuudessa on päädytty puolistrukturoituun teemahaastatteluun, koska on haluttu, että kaikilla haastateltavilla on samat aihepiirit. Teemahaastattelussa on oleellista, että se etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Haastatteluilla on teemat, mutta myös tarkkoja kysymyksiä, jotka kaikki on esitetty haastateltaville. Puolistrukturoituun menetelmään on päädytty, koska on haluttu tietoja tietyistä asioista. Haastattelu on käytettyimpiä tiedonkeruumuotoja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Tutkimus on toteutettu yksilöhaastatteluina, jolloin keskustelut ovat luontevia. Haastattelujen tavoitteena on ollut saada kuva haastateltavien kokemuksista ja mielipiteistä. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, joka soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin ja sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla ja saada syvällistä tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11). Haastateltavat ovat esiintyneet tutkimuksessa ammattinsa edustajina, eivät omalla nimellään. Tällä on taattu tutkimuksen luotettavuus.

Saadun haastattelumateriaalin perusteella on analysoitu tuloksia. Tutkimusaineiston analysointimenetelmänä on käytetty teemoittelua, joka on tehty ennalta laadi-

tun teemarungon mukaisesti. Näin on saatu tutkimustehtäviin vastaukset. Teemarunko on rakennettu haastatteluteemoista, joita ovat rekrytointi-ilmoitukset, työhaastattelu ja valinnasta ilmoittaminen. Työnantajakuvaa koskevat kysymykset on sisällytetty näihin kolmeen teemaan. Teemarunko on liitteenä (liite 1).

Kohderyhmänä olevien kolmen osastonhoitajan nimet saatiin kuntayhtymän kehittämispäälliköltä. Kaksi osastonhoitajaa oli rekrytoitu ulkoisesti ja yksi sisäisesti. Haastattelut sovittiin puhelimitse 25.9.2009 ja osastonhoitajille kerrottiin mitä teemoja haastattelussa käsitellään. Haastateltavat suhtautuivat hyvin myönteisesti tutkimukseen ja olivat halukkaita osallistumaan. Haastattelut sovittiin viikolle 41, mutta kahden haastateltavan sairastumisen vuoksi niitä jouduttiin siirtämään. Ensimmäinen haastattelu toteutui alkuperäissuunnitelman mukaisesti 8.10.2009. Kaksi siirrettyä haastattelua toteutuivat 15.10.2009 ja 16.10.2009.

Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikalla. Haastateltavia pyydettiin allekirjoittamaan suostumus haastatteluun. Haastatteluilmapiiri oli myönteinen kaikissa haastatteluissa. Haastattelut nauhoitettiin ja ne kestivät jokainen noin 30 - 40 minuuttia. Haastattelut toteutettiin teemarunkoa seuraten ja esitettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Ne litteroitiin ja saatiin 19 sivua tekstiä rivivälillä yksi. Aineiston analyysi aloitettiin heti litteroinnin jälkeen. Haastattelujen vastaukset purettiin teemoittain ja haastateltavien vastaukset yhdistettiin. Sanatarkasti kirjoitettuja haastatteluja luettiin läpi useaan kertaan kokonaiskuvan saamiseksi aineistosta.

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS OSASTONHOITAJIEN KOKEMUKSISTA REKRYTOINNIN ALKUVAIHEESTA

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen tulokset tutkimustehtäväjärjestyksessä. Tutkimuksen johtopäätökset ja omaa pohdintaa on luvussa kuusi. Tämän työn liitteenä ovat haastatelluille näytetyt kuntayhtymän käyttämät lehti-ilmoitukset (liitteet 2, 3 ja 4). Lehti-ilmoituksista on poistettu tietoja, jotta yksittäistä haastateltua henkilöä ei voitaisi tunnistaa ilmoitusten perusteella. Liitteessä 2 ovat myös kahden apulaisosastonhoitajan toimet, jotka eivät ole olleet mukana tutkimuksessa. Liitteenä olevat lehti-ilmoitukset ovat suunnilleen alkuperäisten julkaistujen ilmoitusten kokoisia. Myös temahaastattelurunko on liitteenä (liite 1).

5.1 Rekrytointi-ilmoitukset

Ensiksi haastateltavilta kysyttiin, mistä he olivat saaneet tiedon avoimesta virastaan. Tiedon avoimesta työpaikasta oli saanut yksi osastonhoitaja sisäisesti eli suoralla kontaktilla esimieheltään. Toinen oli kysellyt aiemmin mahdollisista paikkakunnalle auki tulevista esimiespaikoista ja kun sellainen tuli, hänelle ilmoitettiin avoimesta virasta. Yksi haastatelluista oli saanut tiedon työpaikasta työvoimahallinnon sivuilta. Yksi haastatelluista oli rekrytoitu sisäisesti ja kaksi ulkopuolelta. Kaikkien kolmen haastatellun osastonhoitajan virat olivat olleet myös yleisessä haussa. Virkojen ilmoitukset olivat olleet kahdessa paikallislehdessä, työvoimahallinnon sivuilla ja alan ammattilehdessä Tehyssä. Myös kuntayhtymän ilmoitustaululla, infokanavalla ja kotisivuilla oli ilmoitettu auki olevasta työtehtävästä.

Seuraavaksi kysyttiin parasta rekrytointikanavaa. Kaikkien kolmen haastateltavan mielestä paras rekrytointikanava oli Internet ja työvoimahallinnon sivut (www.mol.fi). Myös alan ammattilehtiä pidettiin hyvinä kanavina. Laajalevikkisissä päivälehdissä ei ilmoittelua pidetty kovin tarpeellisena.

”... ammattialan lehti on hyvä niinku tässä tapauksessa se oli Tehyssä, se on musta hyvä kanava, se tavoittaa tämän alan ammattilaisia ympäri maata. Sitten tota nää mollin sivut niitä mä pidän hyvinä ...”

” ... kyllä se on Internet ja mollin sivut ... kun aattelee, että mullakin on virka, ne on pakko ilmottaa sinne työvoimahallintoon niin musta se on kaikkein niinku paras ...”

Kaksi haastatelluista ei ollut nähnyt oman virkansa lehti-ilmoitusta aiemmin, joten se näytettiin heille haastattelutilanteessa ja kysyttiin mielipidettä siitä sekä pyydettiin vertaamaan toiseen kuntayhtymän käyttämään lehti-ilmoitukseen. Tämän työn liitteenä ovat kaikki näytetyt lehti-ilmoitukset (liitteet 2, 3 ja 4). Yksi haastateltavista oli ollut myös itse mukana laatimassa ilmoitusta. Ilmoitusten näyttämällä haluttiin saada selville, kumpi (liite 2 ja 3) kuntayhtymän käyttämistä ilmoituksista oli haastateltavien mielestä parempi.

Ilman kuvaa olevaa vihreää ilmoitusta (liite 2) pidettiin parempana. Se oli haastateltavien mielestä selkeämpi ja sopii paremmin perinteiseen organisaatioon. Asiatieto kummassakin ilmoituksessa oli suunnilleen sama, mutta yksikön kuvauksissa oli eroja. Työyksikön kuvausta ilmoituksessa pidettiin tärkeänä tietona, kuten myös kelpoisuusehtoja ja minkälaista työntekijää haetaan. Kummastakin ilmoituksesta löytyivät tarvittavat tiedot.

Kuvallisesta ilmoituksesta (liite 3) nousi esiin useampia mielipiteitä. Asiatiedot oli hyvin tuotu esiin ilmoituksessa. Kuvaa pidettiin modernimman näköisenä, mutta se viittaa jompaan kumpaan sukupuoleen. Kuvasta ei oikein tiedetty, mitä sillä halutaan viestittää.

” ... tää on ensinnäkin semmonen, joka viittaa jompaan kumpaan sukupuoleen tää kuva tässä ... kuva on modernimman näköinen, mutta se sopii liiketalouspuolelle paremmin kuin tällaseen perinteiseen organisaatioon”

” ... kyllä tää silmiin pistää sillä lailla, että onhan se vähän erilainen kun siinä nuo silmät näkyy ... voi se tietenkin kiinnittää enemmän huomiota ... tää on hyvin asiallinen ja tuotu kuitenkin ihan hyvin nuo vaatimukset mitkä tähän virkaan sitten on olemassa ... ”

” ... kuva ei oo hyvin valittu, mua ainakin häiritsee noi tuijottavat silmät, mutta mä en oikein tiedä, että mitä siinä on oikein mihin se viittaa tai mitä siinä halutaan viestittää ... ”

Haastateltaville näytettiin myös ilmoitusta (liite 4), jossa ei ollut kelpoisuusehtoja mainittu. Ilmoituksessa oli tiedusteluihin vastaavien henkilöiden nimet ja osoite yhtymän www-sivuille, josta sai lisätietoja sekä hakuohjeet.

Tästä ilmoituksesta oltiin sitä mieltä, että potentiaaliset hakijat pystyvät menemään www-sivuille, mutta toisaalta kaivattiin kelpoisuusehtoja näkyviin ilmoitukseen. Aktiivisesti työtä etsivä saattaa käydä katsomassa www-sivuilta kelpoisuusehdot. Myös hyvän ja haastavan työpaikan maine saattaa houkutella organisaation kotisivuille.

Osastonhoitajilta kysyttiin, minkälainen olisi heidän mielestään hyvä ja vetovoimainen työpaikkailmoitus. Hyvänä ja vetovoimaisena rekrytointi-ilmoituksena pidettiin ilmoitusta, joka markkinoi työtehtävää. Työnantaja voisi ilmoituksessa tarjota rahapalkan lisäksi myös muita erityisasetuksia. Ilmoituksessa pitäisi olla tiedot minkälaiseen tehtävään haetaan ja minkä tyyppistä henkilöä. Asiatietoja ja työyksikön kuvauksia pidettiin tärkeinä. Liiallista työyksikön kehumista tulisi kuitenkin välttää. Kuvallista ilmoitusta ei välttämättä tarvita, mutta se tuo ilmoitusta enemmän esille, ja sitä pidettiin erilaisena kuin pelkästään ilmoitusta, jossa on tekstiä.

” ... mä en henkilökohtaisesti vaikka siinä olis kuinka paljon superlatiiveja ja jotain tällasia adjektiiveja, että kehuttas sitä työyksikköä, niin se menee sitten vähän kliseen puolelle, että semmonen asiatieto ... ”

” ... ottaen huomioon, että työvoimapula uhkaa täällä jo nyt, niin olis hyvä markkinoida sitä, että mitä työnantaja voi tarjota ... sellanen markkinoiva asenne siihen, että myydään sitä työtä ... ”

Osastonhoitajilta kysyttiin, seuraavatko he muiden organisaatioiden työpaikkailmoituksia lehdistä. Yksi haastateltavista seurasi työpaikkailmoituksia lehdistä vähän enemmän. Kaksi muuta katsoivat satunnaisesti ammattilehtien ilmoituksia ja Helsingin Sanomien sunnuntainumeron työpaikkailmoituksia. Yksi haastateltavista kertoi katsovansa viikoittain työvoimahallinnon sivut.

Kuntayhtymän ilmoituksia lehdissä pidettiin vaatimattomamman näköisinä. Ilmoitus on pienempi ja kirjasinkoko pienempi verrattuna muihin. Sanamuotoa pidettiin kuitenkin virallisempänä ja ilmoituksia selkeämpinä.

” ... sitten on hyvin toisen tyyppisiä liike-elämän ja yksityisten yritysten hakemukset, toisaalta ne on myöskin hämääviä siinä, että ei välttämättä tiedä mihin haetaan ja että oletko sinä etsimämme henkilö, kyllä ne kiinnittää huomiota, ehkä ne on vähän epäselvempiä kuin nää joko mä olen tottunut näitä lukemaan tai sitten nää on selkeämpiä ihan oikeesti ... ”

Osastonhoitajilta kysyttiin myös, miten rekrytointi-ilmoittelua voisi kehittää kuntayhtymässä. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että ilmoittelun tulisi olla enemmän markkinointipainotteista eli ilmoituksissa tulisi kuvata, mitä etuja työnantaja voi tarjota työntekijälle. Ilmoitteluun toivottiin myös työyksikön kuvauksia laajemmin. Yhden haastateltavan mielestä nykyiset ilmoitukset olivat hyviä, eikä niissä ollut mitään vikaa.

” ... enemmän, että tarjotaan eikä vaan oleteta, että tänne tulee työntekijöitä, että jatkossakin niitä riittää ... ”

Nykyisistä kuntayhtymän rekrytointi-ilmoituksista haastateltavat antoivat arvostuksen, jonka keskiarvoksi laskettiin 8.16.

” ... tää on ihan hyvä ilmoitus, ei tää mikään huippu ole, täytyis varmaan kehittää, mutta en nyt tiedä miten, että kasi ... ”

” ... varmaan ysin luokkaa ... tää kuva on semmonen hyvä olemassa kuitenkin ... ”

” ... mun silmin ne on niinku keskivertotasoa oisko seitsemän tai kahdeksan ... ”

Kuntayhtymän rekrytointi-ilmoituksissa ilmeni haastattelujen perusteella jonkin verran kehittämisen tarvetta. Kuvallinen ilmoitus oli kuitenkin haastateltavien mielestä modernin näköinen ja huomiota herättävä.

5.2 Työhaastattelu

Haastattelun toisena teema-alueena oli työhaastattelu. Osastonhoitajilta kysyttiin kuka oli kutsunut heidät haastatteluun ja minkälainen kuva oli muodostunut yhteydenotosta. Lisäksi kysyttiin, kuinka joustavasti haastatteluajasta oli sovittu ja oliko ollut useampia haastattelukierroksia.

Kaikki haastateltavat oli kutsuttu työhaastatteluun puhelimitse. Esimies tai sihteeri olivat soittaneet ja tarjonneet muutamia haastatteluajoja. Yhteydenotosta muodostui positiivinen ja asiallinen kuva kaikille haastateltaville. Eräs haastateltavista totesi, että yhteydenotto oli virallinen, mutta samalla se oli lämmin ja tuttavallinen, vaikka haastateltava ei ollut aikaisemmin ollut tekemisissä esimiehensä kanssa. Haastateltavat olivat käyneet vain yhden kerran työhaastattelussa, haastattelukierroksia tai soveltuvuustestejä ei ollut.

Seuraavaksi kysyttiin, kuinka monta haastattelijaa haastattelutilanteessa oli ollut ja oliko tuleva esimies ollut siinä mukana. Kahdella osastonhoitajalla oli neljä haastattelijaa ja yhdellä kaksi. Haastattelun sopimisvaiheessa oli ilmoitettu, ketkä ovat haastattelemassa lukuun ottamatta yhtä haastateltavaa, joka ei tiennyt, että viransijaisena oleva osastonhoitaja olisi mukana haastattelussa valitsemassa seuraajaansa. Kaikissa haastatteluissa oli esimies mukana ja yhdessä hän johti haastattelua, kahdessa oli hallintoylihoitaja johtamassa haastattelua. Haastatteliijoilla oli omat aihepiirit tai he tekivät täydentäviä kysymyksiä. Kaikissa haastatteluissa oli mukana myös työyksikön edustaja, joka tiesi työtehtävästä hyvin.

” ... kaikki edusti jollain lailla niinku eri intressipiirejä, tavallaan siinä oli selkeästi mun esimiehiä ja sitten mun kollega ja sitten oli taas niinku tämmönen työpari, että niillä oli kaikilla ihan oma merkityksensä siinä haastattelussa ... ”

Työhaastattelua pidettiin haastavampana silloin, kun siinä oli useampi henkilö mukana. Haastateltavien mielestä kahdesta viiteen haastattelijaa voi olla mukana. Yhdellä osastonhoitajalla oli kokemusta useammasta työhaastattelusta, ja hän kertoi tottuneensa useampaan haastattelijaan. Useiden haastattelujen myötä hän oli myös oppinut tietämään, miten vastapuoli haastattelun on suunnitellut eikä kokenut sitä mitenkään häiritsevänä.

Haastattelijoista muodostui positiivinen ja asiallinen kuva. Haastattelijat kävivät läpi, mitä ehdokailta odotetaan ja kyselivät, mitä ehdokas ajatteli työstä. Kysymykset olivat asiallisia ja perusteltuja. Ainoastaan sitä ihmetteli yksi osastonhoitaja, kun haastattelussa oli mukana avoimen tehtävän viransijainen.

” ... ainut mitä ihmettelin ja pidin outona, että siinä oli se henkilö, joka oli siinä virassa, niin valitsee itselleen jatkajaa, niin se on outoa, siinä tuli epämääräinen kummallinen olo ... ”

Kaksi osastonhoitajaa ei ollut suuremmin valmistautunut etukäteen haastatteluun. Yksi osastonhoitaja oli ennen haastattelua kertaillut omaa CV:tään, työhistoriaan-

sa ja miettinyt perusteluja tietyille valinnoilleen. Hän oli myös käynyt katsomassa kuntayhtymän www-sivut, ja hänellä oli kokemusta useammasta haastattelusta, joten hän tiesi suurin piirtein, mitä tullaan kysymään. Yhden osastonhoitajan mielestä haastattelu oli enemmän käytännön läheinen, hän oli odottanut, että haastattelussa olisi kysytty enemmän strategisia asioita.

Haastateltavilta kysyttiin haastattelutilanteen ensivaikutelmaa, ilmapiiriä ja oliko haastattelu ollut avoin ja tasavertainen. Haastattelutilannetta ja ensivaikutelmaa pitivät kaikki osastonhoitajat positiivisena. Ilmapiiri oli myös hyvä. Heidän mielestään haastattelu oli leppoisa ja miellyttävä tilanne ja lopussa tarjoutui mahdollisuus kysyä ja tehdä itsekkin arviointia työpaikasta. Yksi osastonhoitaja tunsu muut haastattelijat entuudestaan (paitsi hallintoylihoitajan) ja piti haastattelua siksi helpompana. Kaikkien osastonhoitajien mielestä haastattelu oli avoin ja tasavertainen. Se oli keskustelevalta.

Kysyttäessä oliko haastattelu vapaamuotoinen vai jäsennetty saatiin selville, että kahden osastonhoitajan mielestä heidän haastattelunsa olivat jäsennettyjä, ja niissä oli selvä haastattelurunko. Yhden osastonhoitajan haastattelu oli ehkä välimuotoinen. Jäsennetty haastattelu oli kahden osastonhoitajan mielestä parempi, yhden mielestä vapaamuotoinen on helpompi.

Seuraavaksi osastonhoitajilta kysyttiin haastattelupaikasta ja kuinka kauan haastattelu oli kestänyt. Haastattelupaikka oli kaikilla rauhallinen ja neutraali. Kaksi osastonhoitajaa haastateltiin neuvotteluhuoneessa ja yksi hallintoylihoitajan työhuoneessa. Haastattelut olivat sopivan mittaisia, ne kestivät noin tunnin, paitsi yhdellä kesti puolitoistatuntia, kun haastattelu venyi juttelun myötä.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää mihin asioihin haastattelussa kiinnitettiin huomiota. Kaikkien kolmen osastonhoitajan haastatteluissa kiinnitettiin eniten huomiota ammatilliseen osaamiseen. Tulevan työtehtävän sisältöä käytiin myös läpi: mikä siinä on tärkeää, ja mitkä olivat omat valmiudet työtehtävään.

Kysyttäessä haastattelutilanteen kehittämistä yksi osastonhoitaja ehdotti ryhmähaastattelua esimerkiksi tehtävään, jossa vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä. Toinen osastonhoitaja ehdotti, että annettaisiin etukäteen teemat haastateltaville valmiiksi, ja he voisivat niitä rauhassa miettiä. Hän toivoi myös, että haastattelu voisi olla vielä keskustelempampi ja tasavertaisempi. Yhden mielestä haastattelu etenee asioiden pohjalta, ja sitä voidaan siitä sitten tarvittaessa laajentaa.

” ... semmonen ryhmämuotoinen vois niinku toimia varsinkin jos haetaan johonkin missä esim. vuorovaikutustaidot on niinku tärkeitä ... ”

Osastohoitajilta kysyttiin, miten he olivat kokeneet kuntayhtymän työhaastattelun verrattuna aiempiin haastatteluihin. Kuntayhtymän haastattelu oli ollut yhden mielestä perusteellisempi ja laajempi, mutta aikaisempi työtehtäväkin oli ollut toinen. Toisen mielestä haastattelu oli positiivisempi kokemus kuin aiemmat, koska henkilökemiat olivat osuneet hyvin yhteen. Yksi osastonhoitaja piti haastattelua helpompana, mutta hän toi myös sen esille, että hän on käynyt useammassa haastattelussa ja ehkä kehittynyt sen myötä ja saanut varmuutta tilanteeseen.

” ... positiivisempi kokemus mitä aikaisemmat, että siitä puuttu ne hiljaset hetket ja sellaset niinku mietintätauot, että ehkä jotenkin henkilökemiat osu yhteen siinä tilanteessa ... ”

Haastattelutilanteesta osastonhoitajat antoivat kuntayhtymälle arvosanat 8, 10 ja 9, joten keskiarvoksi tuli 9.

” ...se oli ihan täydet 10, ei siinä ollut mitään mikä olis tuntunu semmoselta että mikskähän tää nyt näin oli, että se oli ihan hyvä ... ”

Haastateltavien vastauksien perusteella voidaan sanoa, että työhaastattelutilanne on hoidettu hyvin kuntayhtymässä.

5.3 Valintapäätöksestä ilmoittaminen

Kolmantena teemana oli valintapäätöksestä ilmoittaminen. Osastonhoitajilta kysyttiin, kuinka nopeasti päätös heille ilmoitettiin ja millä tavalla sekä kuka päätöksestä ilmoitti. Lisäksi kysyttiin mikä on paras tapa ilmoittaa päätös.

Valintapäätös ilmoitettiin kaikille puhelimitse noin parin viikon sisällä. Yksi osastonhoitaja oli tosin saanut tiedon jo seuraavana päivänä. Kaksi osastonhoitajaa sai tiedon hallintoylihoitajalta ja yksi omalta esimieheltään. Sitä pidettiin luonnollisena, että joka on työhönottajana, hän myös ilmoittaa päätöksestä. Puhelin katsottiin parhaaksi tavaksi ilmoittaa päätöksestä.

” ... puhelin mun mielestä tota se olis vähän keinotekoista, että sovittas tapaaminen ... ”

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että puhelin on paras ja nopein tapa ilmoittaa päätöksestä valitulle.

5.4 Rekrytoinnin alkuvaiheesta muodostunut työnantajakuva

Tutkimuksessa kysyttiin osastonhoitajilta rekrytointi-ilmoitusten perusteella muodostunutta työnantajakuva. Organisaatiota kuvaavaa sanallista esittelytekstiä oli kuvallisessa ilmoituksessa (liite 3) ja ilman kelpoisuusehtoja olevassa ilmoituksessa (liite 4) enemmän. Kaikissa kuntayhtymän ilmoituksissa oli henkilökuntamäärä ilmoitettu.

Ilmoitusten perusteella muodostui asiallisen ja perinteisen organisaation kuva. Ilmoituksissa oli myös jonkin verran markkinointia mukana.

” ... pikkasen myydään niinku sillä tavalla, että tarjotaan haasteellista ja monipuolista ja tässä on, että liity joukkoomme sellasta vetoomusta ... ”

Yksi osastonhoitaja totesi, että ilmoituksen alussa on hyvin esitelty kuntayhtymää. Hänen mielestään ilmoituksesta sai aktiivisen ja aikaansaavan kuvan.

” ... tää ilmoitus on semmonen dynaamisen oloinen ja semmonen aikaansaava ja että se ei ole niinku mikään pliisu ... ”

Yksi osastonhoitajista oli rekrytoitu sisäisesti, ja hän oli ollut laatimassa ilmoitusta, joten hän ei ottanut kantaa tähän kysymykseen.

Yhdellä osastonhoitajalla ei ollut tietoa kuntayhtymästä työnantajana entuudestaan, eikä kukaan ollut kertonut hänelle. Toinen ei ollut koskaan ollut kuntayhtymän palveluksessa, mutta hän oli sivusta seurannut ja ollut hankintojen kautta kuntayhtymän kanssa tekemisissä edellisessä työpaikassaan. Kolmas osastonhoitaja oli rekrytoitu sisäisesti.

Työhaastattelutilanteesta muodostunut työnantajakuva oli kahdelle osastonhoitajalle positiivinen ja yhdelle neutraali. Haastattelusta muodostui sellainen kuva, että työpaikassa otetaan uusi työntekijä lämpimästi vastaan ja häntä opastetaan.

” ... tuli semmonen mielikuva, että niinku työnantaja ottaa hyvin lämpimästi uuden ihmisen vastaan ... verkostoja mistä sitten kysellä ja neuvotaan ja ohjataan ja on lupa niinku tosissaan paneutua siihen työhön, kyllä siitä semmonen positiivinen kuva tuli, että ei ollu semmonen olis vaan asetettu odotuksia, että oli niinku tämmönen että tulla niinku oppimaan siihen työhön ... ”

Haastateltaville muodostui kuva asiallisesta ja perinteisestä organisaatiosta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että haastateltujen osastonhoitajien kokemukset rekrytoinnista olivat kokonaisuudessaan positiivisia. Erityisesti haastatteluvaihe oli sujunut hyvin. Valintapäätöksestä oli myös ilmoitettu nopeasti parin viikon sisällä.

Empiirisestä tutkimuksesta selvisi, että Internet, työvoimahallinnon sivut ja ammattilehdet ovat hyviä rekrytointikanavia. Vaikka haastatellut osastonhoitajat eivät olleet nähneet rekrytointivaiheessa oman avoinna olevan virkansa lehti-ilmoitusta, voidaan sanoa, kuten teoriaosuudessa on esitetty, että lehti-ilmoittelulla on nimenomaan merkitystä työnantaja- ja yrityskuvan luojana työnhakijoille ja asiakkaille. Erityisesti lehti-ilmoituksiin kannattaisi laittaa enemmän esittelytekstiä organisaatiosta ja vetovoimatekijöistä, joita kuntayhtymällä on tarjota työntekijöilleen. Tämä tuli ilmi myös haastatteluista. Kuntayhtymän kuvallisessa lehti-ilmoituksessa oli enemmän esittelyä organisaatiosta kuin vihreässä pelkkää tekstiä sisältävässä ilmoituksessa. Kaikkiin ilmoituksiin oli laitettu henkilökuntamäärä ja yhtymän kotisivut lisätietojen saamista varten.

Kuten teoriaosuudessa on kerrottu, erityisesti sanomalehti-ilmoittelulla on kaksi tehtävää: saada sopivat henkilöt kiinnostumaan avoimesta tehtävästä ja vahvistaa yritysmielikuvaa. Lisäksi teoriaosuudessa on todettu, että ilmoituksia seurataan silkasta mielenkiinnosta. Myös tässä tutkimuksessa tuli esille, että ilmoituksia seurataan sekä sanomalehdistä että työvoimahallinnon sivuilta jonkin verran. Toisin Internetissä ja työvoimahallinnon sivuilla ilmoitukset ovat samanarvoisia ja siksi linkki työvoimaa etsivän yrityksen kotisivuille rakentaa työnantajakuva positiiviseen suuntaan myös teoriaosuuden mukaan. Tämä toteutuu hyvin kuntayhtymän rekrytointi-ilmoituksissa, koska yhtymän kotisivut on mainittu. Tutkimuksesta voidaan todeta, että henkilöstön hankintakanavina käytetään kuntayhtymässä myös suoria kontakteja. Kaksi haastatelluista oli saanut tiedon avoimesta virasta tällä tavalla, joka on yksi suosituimpia henkilöstön hankintakanavia myös teo-

riaosuuden mukaan. Myös Salminen (2006) on todennut tutkielmassaan, että julkiset organisaatiot käyttävät paljon sisäistä hakua.

Haastattelututkimuksen mukaan asiatietoja pidettiin tärkeinä työpaikkailmoituksissa. Työyksikön kuvaukset voisivat myös olla laajempia. Ilmoituksen ei tarvitse välttämättä olla kuvallinen, mutta kuva tuo ilmoitusta enemmän esille, on erilainen ja modernimman näköinen. Nykyisiä kuntayhtymän rekrytointi-ilmoituksia voidaan pitää keskivertotasoisina. Ilmoituksissa on jonkin verran kehittämisen tarvetta, kuten Salminen (2006) on todennut terveydenhuollon organisaatioiden ilmoituksissa olevan. Kuntayhtymän lehti-ilmoituksissa on käytetty värejä, mikä on hyvä asia. Kuntayhtymän lehti-ilmoituksessa oleva kuva on sinällään hyvä: se herättää huomiota ja jakaa mielipiteitä eri suuntiin. Punainen väri on myös huomiota herättävä. Kuvallinen ilmoitus erottuu muista ilmoituksista hyvin. Juuri erottuminen muista ilmoituksista ja positiivisen huomion herättäminen on tärkeää, mikä teoriaosuudessakin on mainittu. Tosin tämä kuva herätti jonkin verran myös negatiivista huomiota. Vaikka haastateltavien mielestä ilmoittelu laajalevikkisissä päivälehdissä ei ole kovin tarpeellista, on tärkeä muistaa, että työnantajakuvan kannalta organisaation näkyvyydellä on merkitystä. Siksi lehti-ilmoittelulla on tärkeä tehtävä työnantajakuvan luojana.

Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työhaastattelutilanne on hyvin hoidettu kuntayhtymässä. Haastattelutilannetta ja ensivaikutelmaa pidettiin hyvänä sekä ilmapiiriä. Haastattelijoina muodostui positiivinen ja asiallinen kuva. Kysymykset olivat asiallisia ja perusteltuja. Teoriaosuudessa esitettyjä haastattelu-kierroksia tai soveltuvuustestejä ei osastonhoitajille ole järjestetty kuntayhtymässä. Kehittämisehdotuksista ilmeni, että ryhmähaastattelua voitaisiin käyttää hyväksi sekä antaa ennen työhaastattelua teemoja valmiiksi haastateltaville. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että haastatteluvaihe kuntayhtymässä oli hoidettu teoriaosuudessa esitettyjen tietojen mukaisesti: se oli suunniteltu etukäteen ja haastateltaville oli ilmoitettu tarvittavat tiedot. Työnantaja oli toiminut joustavasti antaessaan vaihtoehtoja haastatteluajoille. Haastattelujen pituudet olivat toteutuneet teoriaosuudessa esitettyjen aikataulujen mukaisesti.

Tutkimuksesta selvisi, että valintapäätöksestä ilmoitetaan kuntayhtymässä nopeasti parin viikon sisällä. Puhelin on paras ja nopein tapa ilmoittaa päätös valitulle henkilölle.

Edellä esitetty tutkimus osoitti, että rekrytointi-ilmoituksista muodostunut työnantajakuva oli haastateltaville asiallisen ja perinteisen organisaation kuva. Lehti-ilmoituksen alussa oleva kuntayhtymän esittely antaa jotakin kuvaa kuntayhtymästä työnantajana, mutta ei tarpeeksi. Lisätietoja on kuitenkin saatavissa yhtymän kotisivuilta. Työnantajakuvan luomiseksi esittelytekstiä saisi olla enemmän kuntayhtymän rekrytointi-ilmoituksissa.

6.1 Kehitysehdotuksia

Seuraavaksi muutamia kehitysehdotuksia, joita voitaisiin käyttää rekrytoitaessa esimiehiä kuntayhtymään.

Kehittämisehdotuksena voidaan esittää, että lehti-ilmoituksiin laitettaisiin enemmän esittelytekstiä organisaatiosta. Siinä voitaisiin esittää enemmän asioita, joita työnantaja voi tarjota työntekijöilleen (vetovoimatekijöitä). Työnantajakuvan luojana tämä esittelyteksti on tärkeä osa ilmoitusta. Kuten tutkimuksessakin todettiin, rekrytointimarkkinoinnilla on tärkeä osa osaavien työntekijöiden saamiseksi kuntayhtymään. Tutkimuksesta ilmeni myös, että työyksikön kuvauksia voisi olla laajemmin ilmoituksissa.

Tutkimuksesta ilmeni, että rekrytointiprosessia olisi mahdollista kehittää hyödyntämällä ryhmähaastattelua sellaisten tehtävien rekrytoinneissa, missä vuorovaikutustaidoilla on merkittävä rooli tehtävässä onnistumisen kannalta. Tämä voisi olla myös hyvä keino testattaessa esimerkiksi tiimityöskentelytaitoja. Toinen ehdotus, joka tuli esiin tutkimuksessa, oli teemojen antaminen haastateltaville etukäteen mietittäväksi ennen haastattelua.

Ammattimaista rekryointia eli rekrytoinnin ulkoistamista voitaisiin harkita käytettäväksi ainakin osittain. Kuten Mitchell (2009, 193) on todennut, rekrytoinnin ulkoistamisella voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä sekä joustavuutta muuttuvissa olosuhteissa. Tällöin voitaisiin käyttää enemmän myös soveltuvuustestejä ja välttyttäisiin virherekrytoinneilta.

Mitchellin (2009, 193) mukaan monet terveydenhuollon rekrytoijat eivät hyödynnä aiemmista hakijoista muodostunutta tietokantaa rekrytoidessaan uusia työntekijöitä. Tehostamalla näiden tietokantojen käyttöä voitaisiin tehokkaasti löytää soveltuvia hakijoita haettavaan virkoihin. Työnantajien kannattaisi harkita myös sosiaalisten medioiden hyödyntämistä rekryointiprosessin alkuvaiheessa¹.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Sen perusteella voitiin analysoida rekryointiprosessin alkuvaihetta: rekryointi-ilmoituksia, työhaastattelua ja valinnasta ilmoittamista sekä muodostunutta työnantajakuvaa. Myös kehittämissuhteita nousi esiin haastatteluista.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan kuvaamalla tutkimusraportissa tutkimusaineiston hankinta yksityiskohtaisesti. Tutkimustulosten luotettavuutta on korostettu käyttämällä suoria lainauksia ja että tutkijan tulkinnoilla on yhteys aineistoon. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu ehkä parantaa, sillä että haastattelutavat osastonhoitajat olisivat saaneet teemahaastattelun kysymykset etukäteen ja olisivat voineet miettiä vastauksia rauhassa. Luotettavuutta saattoi myös heikentää se, että kaikkiin haastattelukysymyksiin ei saatu suoria vastauksia. Myös sosiaalisesti suotavia vastauksia saattoi olla haastattelussa. Tutkimuksen olisi voinut tehdä myös kyselylomakkeella, jolloin tutkimukseen olisi saatu mukaan enemmän vastaajia. Kohdeorganisaation toivomuksesta käytettiin kuitenkin haastattelua. Tutkimusaineiston luotettavuuden kannalta useamman kuin kolmen osastonhoita-

¹ Facebook, Twitter, YouTube jne.

jan haastattelut eivät välttämättä olisi tuottaneet merkittävää lisäarvoa tutkimukselle.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia miten alkuperehdytysvaihe on hoidettu kuntayhtymässä: mitä mieltä rekrytoidut ovat sen sujumisesta, miten se on suunniteltu ja toteutettu, mitä kehittämissuhteita voitaisiin saada.

Olisi myös mielenkiintoista tutkia työnantajakuvaan liittyviä asioita uudelleen muutaman vuoden kuluttua ja selvittää, onko muutosta tapahtunut esimerkiksi rekrytointi-ilmoittelussa ja -markkinoinnissa.

7 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö tehtiin Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän kehittämissyksikön toimeksiannosta. Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida ja tuottaa tietoa kohdeorganisaation rekrytointiprosessin alkuvaiheen kehittämisen tueksi.

Aineiston hankinnassa käytettiin laadullisia metodeja. Tutkimusmenetelmänä oli haastattelu. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja kohderyhmänä olivat vuoden sisällä kuntayhtymään rekrytoidut virkasuhteiset osastonhoitajat.

Teoriaosuudessa käsiteltiin työnantajakuvaa ja rekrytoinnin alkuvaihetta eli rekrytointi-ilmoituksia, työhaastattelua ja valinnasta ilmoittamista. Teoriaosuuden mukaan organisaation työnantajakuvalla ja kunnan maineella on merkitystä osaavan henkilökunnan rekrytoinnissa. Uusi haaste on työvoiman saatavuuden turvaaminen. Julkisen sektorin työnantajamaineeseen vaikuttaa markkinointiviestintä ja työnantajaa koskeva uutisointi sekä oman henkilöstön ja asiakkaiden kokemukset. Rekrytointi-ilmoittelulla on tärkeä rooli työnantajakuvan luomisessa ja vetovoimatekijänä parhaiden hakijoiden houkuttelemiseksi. Uuden työntekijän rekrytointi on vaativa toimenpide. Rekrytointiprosessi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Tärkeitä vaiheita rekrytointiprosessissa ovat oikean rekrytointikanavan valitseminen ja haastatteluvaihe, jotka kannattaa suunnitella hyvin etukäteen. Haastatteluvaihe on tärkeä, koska siinä luodaan ensimmäiset ja voimakkaimmat käsitykset molemmin puolin. Haastattelutilanteella ja valinnasta ilmoittamisella on myös vaikutusta, voidaan puhua rekrytointi-imagosta, jota työnhakijat viestittävät muille henkilöille rekrytointiprosessista jälkeinpäin.

Empiirinen tutkimus osoitti, että haastateltujen osastonhoitajien kokemukset rekrytoinnin alkuvaiheesta olivat kokonaisuudessaan positiivisia. Kuntayhtymän rekrytointi-ilmoituksissa on kuitenkin jonkin verran kehittämisen tarvetta. Hyvän työnantajakuvan luomiseksi rekrytointi-ilmoituksissa voisi olla enemmän esittelytekstiä organisaatiosta ja vetovoimatekijöistä, joita kuntayhtymällä on tarjota työn-

tekijöilleen. Rekrytointi-ilmoitukset luovat työnantajakuvaa ja houkuttelevat osavaa henkilökuntaa. Rekrytoinnin alkuvaiheesta haastateltaville muodostui työnantajakuvaksi asiallisen ja perinteisen organisaation kuva. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työhaastattelutilanne ja valinnasta ilmoittaminen oli myös hyvin ja nopeasti hoidettu kohdeorganisaatiossa.

Kehittämissuhteena voidaan esittää, että lehti-ilmoituksiin laitettaisiin enemmän esittelytekstiä organisaatiosta. Työnantajakuvan luojana tämä esittelyteksti on tärkeä osa ilmoitusta. Myös työyksikön kuvauksia voisi olla laajemmin ilmoituksissa. Työhaastattelussa voitaisiin käyttää ryhmähaastattelua vuorovaikutustaitoja tarvitseviin tehtäviin. Ammattimaista rekrytointia eli rekrytoinnin ulkoistamista voitaisiin harkita käytettäväksi ainakin osittain. Sillä voitaisiin saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä sekä joustavuutta muuttuvissa olosuhteissa. Aiemmistä hakijoista muodostunutta tietokantaa voitaisiin hyödyntää rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. Tehostamalla näiden tietokantojen käyttöä voitaisiin löytää soveltuvia hakijoita haettaviin virkoihin. Työnantajien kannattaisi harkita myös sosiaalisten medioiden hyödyntämistä rekrytointiprosessin alkuvaiheessa.

LÄHTEET

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine Menestystekijä. Porvoo: WSOY.

Bratton, J. & Gold, J. 2003. Human Resource Management - Theory and Practice. Palgrave Macmillan.

Fiilin, P. 2009a. Erotu ja lunasta lupauksesi. Fakta 2/2009, sivut 28-29.

Fiilin, P. 2009b. Mainetta ja mielikuvia. Fakta 2/2009, sivu 3.

Fernández-Aráoz, C. Groysberg, B. & Nohria, N. 2009. The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad. Harvard Business Review, May 2009, sivut 76-77, 81.

Etelä-Suomen Sanomat 7.10.2009. Joka kolmas kuntien työntekijä eläkkeelle ensi vuosikymmenellä.

Heilmann, P. 2007. Työnantajakuvan merkitys sairaalaorganisaation rekrytoinnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [Viitattu 25.9.2009]. Saatavissa: http://pro.tsv.fi/hts/htpaivat07/pdf/Heilmann_paperi.pdf.

Henkilöstökertomus 2008. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hoitotyön vuosikirja 2008. Vetovoimainen terveydenhuolto. Sairaanhoidtajaliitto.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

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

Kunnan työnantajakuva - päättäjän opas maineenhallintaan 2008. Helsinki: Suomen kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Kuntien eläkevakuutus (Star-Offset).

Kuntaliitto 2009a. Henkilöstöpolitiikka [Viitattu 8.10.2009]. Saatavissa: http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;348;84961;85388;106083;106084.

Kuntaliitto 2009b. Uudistuva kuntatyö [Viitattu 20.9.2009]. Saatavissa: <http://www.uudistuvakuntatyo.fi/index.php?id=112>.

Leivo, P. 2008. Työnantajakuvalla on väliä. Kuntatyönantaja 1/2008, sivu 12.

Lemmink, J. Schuijf A. Streukens S. 2003. The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions. Journal of Economic Psychology, 24/2003, sivu 4.

Markkanen, M. 1999. Etsi arvio valitse - onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.

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

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WSOY.

Mitchell. S. 2009. Supplemental Recruiting Services: A Viable Solution in Challenging Times. Nursing Economics, May/June 2009/Vol 27 No 3, sivut 192 -193.

Niitamo, P. 2001. Työhaastattelu - Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oyj.

Nurminen, T. 2009. Kuntarekry kokoaa kuntatyöpaikat. Kuntatyöntantaja 1/2009, sivu 32.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2009. [Viitattu 6.9.2009]. Saatavissa: <http://www.phsotey.fi/sivut/?vy=9987&ryhma=253>.

Rainio, P. 2005. Rekrytointiopas kunta-alalle. Kuntatyö 2010 -projekti.

Salminen, A. 2006. Rekrytointi osana terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamista. Kuopion yliopisto. Yhteiskunnallinen tiedekunta. Terveystalouden ja -talouden laitos, sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinto. Pro gradu -tutkielma.

Suomen Kuntaliitto 2002. Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. Helsinki: Kuntatalon paino.

Työnhakuopas 2009. Suomalaiset suunnannäyttäjät - Käsikirja työnhakuun yliopistossa opiskeleville. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vaahtio, E.-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vaahtio, E.-L. 2007. Pestaa paras - Rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita Prima Oy.

Weddle, P. 2008. Developing a Positive Recruiting Experience. Journal of Financial Planning, Nov/Dec 2008, sivu 28.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELUKESKUSTELUT

1. REKRYTOINTI-ILMOITUKSET

Mistä saitte tiedon avoimesta työpaikasta?

Oliko rekrytointinne ulkoinen vai sisäinen?

Mikä rekrytointikanava olisi mielestänne paras?

Mikä kiinnitti huomionne rekrytointi-ilmoituksessa?

Minkälainen oli ilmoitus avoimesta työpaikasta mielestänne sisällöltään ja ulkoasultaan?

Mitä hyvää/huonoa oli ilmoituksessa?

Minkälainen rekrytointi-ilmoitus olisi mielestänne hyvä ja vetovoimainen, joka houkuttelisi osaavia työntekijöitä kuntayhtymään?

Minkälainen kuntayhtymän rekrytointi-ilmoitus on mielestänne verrattuna muiden organisaatioiden rekrytointi-ilmoituksiin?

Oliko teillä entuudestaan tietoa kuntayhtymästä työnantajana?

Minkälainen työnantajakuva muodostui ilmoituksen perusteella?

Miten kehittäisitte rekrytointi-ilmoittelua kuntayhtymässä?

Minkä arvosanan antaisitte kuntayhtymälle nykyisistä rekrytointi-ilmoituksista asteikolla 4-10?

2. TYÖHAASTATTELU

Kuka kutsui teidät haastatteluun ja millä tavalla? esim. puhelimitse, kirje yms.

- minkälainen kuva muodostui tästä yhteydenotosta
- miten joustavasti haastatteluaika sovittiin (annettiinko vaihtoehtoja)

Kävittekö useamman kerran haastattelussa, oliko ns. haastattelukierroksia tai soveltuvuustestejä?

Kuka haastatteli?

- tuleva esimies

Oliko useampia haastatteliijoita?

- jos oli, niin mitä mieltä olitte tilanteesta
- montako haastattelijaa olisi hyvä olla
- oliko haastattelijoilla omat aihepiirit, joista he kyselivät

Mitä mieltä olitte haastattelijasta/haastatteliijoista?

Minkälaisen ensivaikutelman saitte haastattelutilanteesta?

Minkälainen oli kokemuksenne haastattelutilanteesta kokonaisuudessaan?

Oliko haastattelutilanne mielestänne avoin ja tasavertainen?

Oliko haastattelu vapaamuotoinen vain jäsenetty?

- kumpi tapa on mielestänne parempi

Minkälainen oli haastattelun ilmapiiri?

Minkälainen oli haastattelupaikka?

Mihin asioihin kiinnitettiin eniten huomiota haastattelussa (ammattilliseen osaamiseen vai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin)?

Minkälainen haastattelu oli mielestänne sisällöltään?

Muistatteko kuinka kauan haastattelu kesti?

- oliko aika sopivan mittainen

Minkälaisen työnantajakuvan saitte haastattelutilanteesta?

Miten haastattelutilannetta voisi kehittää?

Mitä olisi voinut tehdä toisin?

Miten koitte tämän työhaastattelun verrattuna aikaisempiin haastatteluihin?

Minkä arvosanan antaisitte haastattelutilanteesta asteikolla 4-10?

3. VALINTAPÄÄTÖKSESTÄ ILMOITTAMINEN

Kuinka nopeasti teille ilmoitettiin päätös?

Millä tavalla puhelin, kirje?

Kuka ilmoitti?

Mikä on mielestänne paras tapa ilmoittaa päätöksestä? Miksi?

LIITE 3 REKRYTOINTI-ILMOITUS 2



PÄIJÄT-HÄMEEN SOSIAALI- JA TERVEYSTYÖRYHMÄ

Toimialamme ovat erikoissairaanhoidon, sosiaal- ja perusterveydenhuolto sekä ympäristöterveydenhuolto. Kehitämme toimintaa rohkeasti ja etsimme uusia tuttimuksen, hoidon ja asiakaspalvelun toimintamalleja. Kuntayhtymän palveluksessa on 3 100 eri ammattialan osaajaa. PHSOTEY on savuton yhtiö.

Liity joukkoon



Osastonhoitaja

Haemme vakituiseen virkasuhteeseen
XX

Yleisten kelpoisuusehtojen lisäksi hakijalta edellytetään terveydenhuollon tai terveystieteiden ylempi korkeakoulututkinto sekä terveydenhuollon laillistettu tutkinto (559/94) tai terveydenhuollon laillistettu tutkinto (559/94) ja sen lisäksi riittävä työnjohdon ja hallinnon lisäkoulutus sekä niiden lisäksi kokemusta työnjohdollisista tehtävistä.

Hakijalle on eduksi hyvät yhteistyötaidot, näkemys ja kokemus akuuttihoitoon ja kuntouttavan vanhuustyön kehittämisestä sekä esimiestehtävistä.

Noudatamme soveltuvaa kunta-alan virka- ja työehtosopimusta. Käytämme kuuden kuukauden koesikaa.

Tiedusteluihin vasta.

XX
Sähköpostiosoite on muotoa etunimi.sukunimi@phsotey.fi

Hakemus, johon on merkitty hakunumero xxx, osoitetaan xxxx
XX

Hakemus lähetetään osoitteeseen Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä/Kirjasto, Keskussairaalankatu 7, 15850 Lahti

Hakuaika päättyy 17.4.2009 klo 15.

www.phsotey.fi

LIITE 4 REKRYTOINTI-ILMOITUS 3



PÄIJÄT-HÄMEEN SOSIAALI- JA TERVEYSYHTYMÄ

Toimialamme ovat erikoissairaanhoidon, sosiaali- ja perusterveydenhuolto sekä ympäristöterveydenhuolto. Kehitämme toimintaa rohkeasti ja etsimme uusia potilaiden tieteellisen ja hoidon toimintamalleja. Kenttätyön palveluksessa on 3100 eri ammattialan osaajaa.

Haemme vakituiseen työsuhteeseen

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Tiedusteluihin vastaa

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX tai

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Sähköpostiosoite on muotoa etunimi.sukunimi@phtoy.fi

Hakuaika päättyy 30.1.2009 klo 15.

Lisätietoja ja hakulohjeet www.phtoy.fi