



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ASTA MIKKONEN

# **Vakinaiseen virka- ja työsuhteeseen rekrytointi**

Liedon kunnan tekniset palvelut

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2021

Tekijä Mikkonen, Asta	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Elokuu 2021
	Sivumäärä 47	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Vakinaiseen virka- ja työsuhteeseen rekrytointi – Liedon kunnan tekniset palvelut</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä  <p>Kunnallinen monivaiheinen rekrytointiprosessi vaatii kunnan henkilöstöltä lainsäädäntöön perustuvaa osaamista ja asiantuntemusta. Rekrytointimenettelyiden hallitseminen ja ymmärtäminen on erittäin tärkeää, jotta voidaan välttää mahdolliset hakumenettelyyn kohdistetut muutoksenhakukeinot. Nämä muutostenhakukeinot, kuten oikaisuvaatimukset, hidastavat jo ennestään pitkäksi koettua rekrytointiprosessia.</p> <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Liedon kunnan tekniset palvelut. Opinnäytetyön tavoitteena oli avata kohdeorganisaation henkilöstölle rekrytointiprosessin eri vaiheita sekä raportoida mahdolliset prosessin kehittämiskohteet. Tarkoitus oli tuottaa rekrytointien tueksi materiaalia, josta selviää prosessin eri vaiheiden kulku ja sisältö.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, joka luetaan kuuluvaksi kvalitatiiviseen tutkimukseen. Aineistoa kerättiin dokumenteista, haastatteluilla sekä havainnoimalla. Opinnäytetyöstä syntyi tuotos, joka sisältää graafiset ja sanalliset kuvaukset täyttölupaprosessista sekä itse rekrytointiprosessista. Tuotosta voidaan hyödyntää henkilöstön perehdyttämisessä sekä se toimii tukena rekrytoivalle henkilöstölle.</p> <p>Lisäksi työssä raportoitiin kolme merkittävintä haastatteluissa ja havainnoissa esille tullutta prosessin kehitysehdotusta. Kehitysehdotukset liittyivät hakijamäärien kasvattamiseen, henkilöstön sitouttamiseen sekä rekrytointiprosessin tehostamiseen. Kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää muun muassa rekrytointin suunnittelussa ja prosessin tehostamisessa.</p>		
<a href="#">Asiasanat</a> rekrytointi, hakumenettely, palvelussuhde, virkasuhde, työsuhde		

Author(s) Mikkonen, Asta	Type of Publication Bachelor's thesis	Date August 2021
	Number of pages 47	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Recruitment for a permanent official and employment relationship –          Technical services of the municipality of Lieto</b>		
Degree program Business Administration		
Abstract  <p>Municipal recruiting process requires personnel's knowledge and expertise on legislation. It is very important they understand and manage the recruitment procedures of the multi-step process to avoid possible appeals. Demands for rectification or other similar appeals would slow down the recruitment process still further.</p> <p>This thesis was commissioned by the technical services of the municipality of Lieto. The objective was to explain the various steps of the recruitment process of the target organization and to identify possible development needs of the process. The purpose was to produce support material that will clarify the course and content of the various steps in the recruitment process for personnel.</p> <p>The thesis was conducted as an action research, which is considered to belong to qualitative research. Research material was collected from documents, interviews and observations. The thesis produced an output that includes graphic and verbal descriptions of the filling permit process as well as the recruitment process itself. The results can be used in employee orientation and it serves as a support material for the recruiting personnel.</p> <p>Three most significant process development proposals that emerged from the interviews and observations are reported in the thesis. The development proposals are related to increasing the number of applicants, engaging staff and enhancing the recruitment process. Development proposals can be utilized in recruitment planning and enhancing of the process.</p>		
<u>Key words</u> recruitment, application procedure, employment relationship, service in public administration, employment		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖASETELMA .....	7
2.1 Opinnäytetyöongelma .....	7
2.2 Teoreettinen viitekehys .....	8
2.3 Tutkimusmenetelmät.....	9
3 PALVELUSSUHDELAJI MÄÄRITTÄÄ REKRYTOINTITAVAN .....	11
3.1 Palvelussuhdelajit.....	11
3.2 Kunnallista rekrytointia ohjaavat lait ja työehtosopimukset.....	11
4 LAINSÄÄDÄNTÖÖN PERUSTUVAT MENETTELYT VIRKASUHTEESEEN OTETTAESSA.....	12
4.1 Virka ja viranhaltija.....	12
4.2 Julkisen vallan käyttäminen .....	13
4.3 Julkinen hakumenettely.....	14
4.4 Virkasuhteeseen ottaminen .....	15
4.5 Yhteenveto hakijoista ja henkilötietojen hankkiminen .....	17
4.6 Viran kelpoisuusvaatimukset .....	18
4.7 Terveystilaa koskeva selvitys .....	19
4.8 Koeaika virkasuhteessa .....	19
4.9 Viranhoitomääräys .....	20
5 LAINSÄÄDÄNTÖÖN PERUSTUVAT MENETTELYT TYÖSUHTEESEEN OTETTAESSA.....	20
5.1 Työsuhteen tunnusmerkit .....	21
5.2 Tasapuolinen kohtelu työhönottotilanteessa .....	21
5.3 Muutoksenhaku koskien työsuhteeseen ottamista .....	22
5.4 Työsopimus .....	23
5.5 Koeaika työsuhteessa .....	24
5.6 Lääkärintodistuksen esittäminen.....	25
5.7 Palvelussuhteiden vertailutaulukko.....	25
6 ESIMERKKI EPÄONNISTUNEESTA REKRYTOINNISTA.....	26
7 VAKINAISEEN PALVELUSSUHTEESEEN REKRYTOINTI LIEDON KUNNAN TEKNISISSÄ PALVELUISSA .....	27
7.1 Liedon kunnan tekniset palvelut .....	27
7.2 Rekrytointia ohjaavat säännöt ja ohjeistukset Liedon kunnassa .....	28
7.3 Teemahaastattelut.....	28
7.4 Havainnointi .....	33
7.5 Prosessin kuvaaminen .....	34

7.6 Tuotoksen käyttökelpoisuuden varmistaminen.....	35
7.7 Prosessin kehittäminen.....	36
7.7.1 Hakijamäärien kasvattaminen.....	36
7.7.2 Vinkkejä hakumenetelmien valintaan.....	37
7.7.3 Henkilöstön sitouttaminen .....	41
7.7.4 Rekrytointiprosessin tehostaminen.....	42
8 YHTEENVETO .....	44
9 POHDINTA .....	46
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Julkisen sektorin rekrytoinnit poikkeavat yksityisten rekrytoinneista. Kunnissa työskentelee virka- sekä työsuhteisia ja nämä palvelussuhteiden lajit vaikuttavat myös rekrytointitapaan. Kunnallinen monivaiheinen rekrytointiprosessi vaatii kunnan rekrytoivalta henkilöstöltä lainsäädäntöön perustuvaa asiantuntemusta ja osaamista. Rekrytointiprosessin kulku ja menettelyiden sisäistäminen saattavat olla hankalia niin uusille, kuin vanhoillekin työntekijöille. On erittäin tärkeää, että henkilöstö hallitsee ja ymmärtää onnistuneen rekrytoinnin merkityksen, jotta esimerkiksi mahdollisilta valituksilta välttäisi. Kunnallinen rekrytointiprosessi koetaan ketteryyden sijasta usein hitaaksi, joten prosessia jarruttavia tekijöitä, kuten valintapäätökseen kohdistuneita oikaisuvaatimuksia, olisi syytä välttää.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään Liedon kunnan teknisten palveluiden rekrytointiprosessiin. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia kohdeorganisaation rekrytoinneista prosessikuvaus, joka toimisi tukimateriaalina teknisen toimen henkilöstölle ja työkaluna aiheeseen perehdyttämisessä. Tarkoitus on tuottaa materiaalia, joka auttaisi henkilöstöä ymmärtämään rekrytointimenettelyiden lainsäädännöllisen perustan ja hahmottamaan prosessin kulun. Lisäksi työssä on tarkoitus raportoida tutkimuksen aikana havaitut prosessin kehittämiskohteet, jotta rekrytoinneista voitaisiin saada ketterämpiä ja entistäkin onnistuneempia. Selvitystyötä tehdään harjoittelu- sekä työsuhteessa toimeksiantajaan.

## 2 OPINNÄYTETYÖASETELMA

### 2.1 Opinnäytetyöongelma

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Liedon kunnan tekniset palvelut. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Liedon kunnan rekrytointiprosessi toimii. Aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeesta saada selkeytetty kuvaus rekrytointiprosessista, joka selventäisi rekrytointiin liittyvät menettelyt sen henkilöstölle. Lisäksi tutkimuksen aikana havaitut prosessin kehittämiskohteet on tarkoitus raportoida. Tavoitteena on saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä vaiheet kunnan rekrytointiprosessiin kuuluvat?
- Mitkä lait, ohjeistukset ja säännöt ohjaavat kunnallista rekrytointiprosessia?
- Miten prosessia voitaisiin kehittää?

Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa tukimateriaalia rekrytoinnin tueksi Liedon kunnan teknisen toimen henkilöstölle. Työn tuloksena syntyy prosessikuvaus, jossa avataan rekrytoinnin eri vaiheet siten, että henkilöstö saisi mahdollisimman selkeän kuvan käytössä olevasta hakumenettelystä.

Liedon teknisellä toimialalla työskentelee sekä virka-, että työsuhteisia, joten on perusteltua käsitellä opinnäytetyössä kummatkin palvelussuhteet. Työ on rajattu koskemaan ainoastaan toistaiseksi voimassa olevia palvelussuhteita, sillä näihin rekrytoiminen on Liedon kunnassa monimutkaisempi prosessi kuin määräaikaisiin palvelussuhteisiin rekrytoiminen ja näin ollen vaatii enemmän selvitystä rekrytointiin liittyvien menettelyjen sisäistämiseksi. Opinnäytetyössä käsitellään myös palvelussuhteiden välisiä eroja ja oikeudellista luonnetta niiltä osin kuin ne liittyvät itse rekrytointiprosessiin.

## 2.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tarkoitus on avata kunnallisen rekrytoinnin menetelmät siten, että lukija ymmärtää mihin lakeihin, sääntöihin ja ohjeistuksiin nämä perustuvat. Kunnallisen rekrytointiprosessin keskeisimpiä käsitteitä ovat palvelussuhteen muoto, hakumenettely sekä palvelussuhteen alkaminen (kuvio 1).



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Tämä opinnäytetyö perustuu pitkälti lainsäädäntöön. Opinnäytetyössä käytetään lähteenä vahvasti velvoittavaa lainsäädäntöä, kuten työlainsäädäntöä, kuntalakeja ja viranhaltijalakeja. Liedon kunnan hallintosääntö sekä muut kunnan ohjeistukset toimivat lakeja syventävinä ohjeina. Aineistoa kerätään myös alan kirjallisuudesta ja artikkeleista. Haastattelemalla Liedon kunnan henkilökuntaa selvitetään rekrytoinnin prosessin eri vaiheita, niiden sisältöä, henkilökunnan käsityksiä rekrytoinnista sekä pyritään tunnistamaan prosessin kehittämiskohteita. Osallistumalla rekrytoinnin eri vaiheisiin, kuten hakijoiden työhaastatteluihin, pyritään havainnoimalla saamaan syvämpi kuva prosessin etenemisestä, prosessin vaiheiden sisällöstä sekä havainnoimaan mahdolliset prosessin kehittämistarpeet.



### 2.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöongelman ratkaisemiseksi on valittava siihen sopivin tutkimusote ja -menetelmät. Opinnäytetyöongelman luonne ohjaa tutkimusotteen valintaa. Tutkimusotteet voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, josta ei ole tietoa tai teorioita, kun taas kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään ja perustuu olemassa oleville teorioille. Eri tutkimusotteita voidaan myös yhdistellä tarvittaessa, jolloin kyse on monimenetelmällisestä tutkimusasetelmasta. (Kananen 2015, 63, 71 & 73; Kananen 2014, 20.)

Opinnäytetyöongelma ratkaistaan tutkimusmenetelmillä, jotka ovat tiedemaailman hyväksymiä ja oikeiksi toteamia. Tutkimusmenetelmät koostuvat erilaisista aineistonkeruu- ja analyysimenetelmistä, jotka vaihtelevat valitun tutkimusotteen mukaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, sähköpostihaastattelut sekä dokumentit, kuten tekstit, kuvat ja videot. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat tilastot ja kyselyt. Tutkimuksessa kerätyt aineistot käsitellään aineistosta riippuen sopivalla analyysimenetelmällä. (Kananen 2015, 63 & 81-83; Kananen 2014, 21.)

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus, joka luetaan kuuluvaksi kvalitatiiviseen tutkimukseen. Toimintatutkimus valikoitui menetelmäksi, sillä se soveltuu käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimiseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä, kuten yrityksissä ja julkisyhteisöissä. Toimintatutkimuksen elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus sekä tutkijan mukanaolo. (Coghlan & Brannick 2010, 4; Kananen 2014, 11-14 & 20.)

Toimintatutkimus on siis kvalitatiivisen tutkimuksen muoto, joten tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä (Kananen 2014, 27). Tämän tutkimuksen aineistoa kerätään haastatteluilla, havainnoimalla sekä hyödyntämällä erilaisia dokumentteja. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Teemahaastattelu sopii käytettäväksi, kun pyritään ymmärtämään

sekä saamaan käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jossa on mukana ihminen ja hänen toimintansa. Tässä tapauksessa tutkittavana ilmiönä on kunnallinen rekrytointiprosessi. (Kananen 2017, 90).

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa ennalta suunnitellut teemat käydään haastateltavan kanssa läpi siten, että ilmiö alkaa vähitellen hahmottua tutkijalle. Tutkittavalle ei siis esitetä tarkkoja ennalta määriteltyjä kysymyksiä, vaan keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla. Kuitenkin tarvittaessa tehdään tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä. (Kananen 2017, 95; Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV 2021.)

Haastatteluiden lisäksi selvitystä tehdään havainnoimalla rekrytointiprosessin eri vaiheita, kuten hakijoiden haastatteluita. Havainnointi on käyttökelpoinen työkalu etenkin, kun kyseessä on prosessit, jotka liittyvät ihmisiin. Havainnointia on perusteltua käyttää silloin, kun ilmiöstä ei ole tietoa tai se on vähäistä. Lisäksi niin sanottu hiljainen tieto, kuten tässä tapauksessa kehittämiskohteet, voidaan tavoittaa havainnoimalla. Havainnointi toteutetaan osallistuvana havainnointina, jossa tyypillisesti tutkija on mukana yhteisön toiminnassa toimijana. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pyrkii pääsemään yhteisön jäseneksi, jotta hän voisi elää ilmiön kanssa tehden havaintoja. (Kananen 2015, 135; Kananen 2017, 83-84.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään dokumentteja teoreettisessa sekä empiirisessä osuudessa. Dokumenttien käytössä on kyse tieteellisen ja tilastollisen tiedon hyödyntämisestä. Dokumentit tarkoittavat tekstejä, kuvia, videoita, äänitteitä tai muussa visuaalisessa muodossa tuotettuja aineistoja. Dokumenteilla pyritään avartamaan tutkijan näkemystä ja ilmiön ajallista kehitystä sekä ymmärtämään suurempia asiayhteyksiä. (Kananen 2015, 157-158.)

Analysoimalla aineistoa selvitetään, mitä ilmiöön liittyvää nousee esille tulkinnan kautta. Eri muodossa olevien aineistojen yhteismitallistaminen tapahtuu litteroinnin avulla, eli aineistot muutetaan yhtenäiseen tekstimuotoon. Yhteinen muoto mahdollistaa eri aineistojen yhdistämisen ja samanaikaisen analyysin. Tässä tutkimuksessa litterointi suoritetaan propositiotasolla eli äänitteistä ja havainnoista kirjataan ainoastaan niiden ydinsisältö. (Kananen 2015, 159-162; Kananen 2017, 134-135.)

### 3 PALVELUSSUHDELAJI MÄÄRITTÄÄ REKRYTOINTITAVAN

#### 3.1 Palvelussuhdelajit

Kuntalain (410/2015) 87 §:n mukaan kunnan palveluksessa oleva henkilöstö on virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa kuntaan. Virka- ja työsuhde eroavat toisistaan ja niihin sovelletaan osittain eri lainsäädäntöä. Tämän takia palvelussuhteen laji vaikuttaa muun muassa siihen, minkälaista menettelyä lainsäädäntö edellyttää rekrytointiprosessilta. Virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde, jota koskevat säännökset ovat laissa kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003), jäljempänä viranhaltijalaki. Kunnan työsuhteisen henkilöstön asema taas on yksityisoikeudellinen samoin kuin yksityisellä sektorilla, joten heihin sovellettavat säännökset löytyvät työsopimuslaista (55/2001). (Kuntalaki 410/2015, 87 ja 89 §; Hirvonen & Mäkinen 2006, 14; KT Kuntatyönantajat 2015, 8; Lehtinen 2017; Sarvilinna 2020, 2.)

Vuonna 2019 kuntien palvelussuhteista 74 % oli työsuhteita ja vain 26 % oli virkasuhteita. Virkasuhteisten vähäistä määrää selittää se, että nykylainsäädännön mukaan ainoastaan tehtäviä, jotka sisältävät julkisen vallan käyttöä, hoidetaan virkasuhteessa. Jos tehtävien hoito ei edellytä julkisen vallan käyttöä, henkilö palkataan työsuhteeseen. (Lehtinen 2017; KT Kuntatyönantajat 2015, 8; KT Kuntatyönantajien www-sivut 2021.)

sen

#### 3.2 Kunnallista rekrytointia ohjaavat lait ja työehtosopimukset

Kuntalaki on kunnan hallinnon, toiminnan, päätöksenteon ja talouden yleislaki ja se tulee sovellettavaksi, jollei muussa laissa toisin säädetä. Kuntalaki sisältää perussäännökset kunnan viranhaltijoiden oikeudellisesta asemasta. Laissa säädetään muun muassa viran perustamisesta ja lakkauttamisesta. Kuitenkin pääosin viranhaltijoiden palvelussuhdetta ja sen ehtoja määrittelee viranhaltijalaki sekä työmarkkinaosapuolten väliset virkaehtosopimukset. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) määrittää sekä viranhaltijoiden että työntekijöiden palvelussuhteen ehdot. Lisäksi kun-

tien tekniseen henkilöstöön sovelletaan kunnallista teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimusta (TS). (Harjula & Prättälä 2019, 556-558; Kuntaliiton www-sivut 2021; KVTES 2020-2021, 1 luku 1 §; TS 2020-2021, 1 luku 1 §.)

Viranhaltijalaki sisältää säännökset muun muassa virkasuhteen alkamisesta, työnantajan ja viranhaltijan velvollisuuksista, virkasuhteessa tapahtuvista muutoksista, virkasuhteen päättämisestä sekä muutoksenhausta. Lisäksi kunnan omaan valtuuston hyväksymään hallintosääntöön saattaa sisältyä määräyksiä esimerkiksi viranhaltijoiden tehtävistä ja toimivallanjaosta. (Hirvonen & Mäkinen 2006, 8; Harjula & Prättälä 2019, 559.)

Kunnan työsopimussuhteisen henkilöstön oikeudellinen asema määräytyy pääosin samoin kuin yksityisellä sektorilla, joten heihin sovellettavat keskeiset säännökset ovat työsopimuslaissa. Työsopimuslaki on työsuhteiden peruslaki, joka sisältää määräykset kaikista työsuhteen keskeistä ehdoista, kuten työsopimuksen muodosta ja kestosta sekä työnantajan ja työntekijän yleisistä velvollisuuksista. Kunnan työntekijällä on kuitenkin laajempi rikosoikeudellinen vastuu kuin yksityisellä sektorilla työskentelevällä. (Työsopimuslaki 55/2001, 1 luku 1 §; Harjula & Prättälä 2019, 556; KT Kuntatyönantajat 2015, 8; Parnila 2017, 36.)

## 4 LAINSÄÄDÄNTÖÖN PERUSTUVAT MENETTELYT VIRKASUHTEESEEN OTETTAESSA

### 4.1 Virka ja viranhaltija

Kunnallishallintoon virkasuhteessa olevaa kutsutaan viranhaltijaksi. Viranhaltijaa ei pidä sekoittaa valtionhallintoon virkasuhteessa olevaan virkamieheen, sillä heihin sovelletaan valtion virkamieslakia (750/1994). (Valtion virkamieslaki 750/1994, 1 §; Viranhaltijalaki 304/2003, 1 §; Husa & Pohjolainen 2014, 296.)

Kuntalain 87 §:n mukaan tehtäviä, joissa käytetään julkista valtaa, hoidetaan virkasuhteessa. Vaikka henkilön tehtäviin sisältyisi julkisen vallan käyttöä vain vähäisessä

määrin, hänen tulee olla kuntaan virkasuhteessa. Viranhaltija otetaan pääsääntöisesti toistaiseksi jatkuvaan virkasuhteeseen. Tätä varten on ensin perustettava virka, johon viranhaltija otetaan hoitamaan virkaan kuuluvia tehtäviä. Virka on siis pysyväluonteinen tehtäväkokonaisuus, joka ei muutu, vaikka viran hoitaja vaihtuisikin. Virkaan kuuluvat tehtävät ovat julkishallintoon liittyviä ja sisältävät julkisen vallan käyttöä tai vastaavalaisten julkishallinnollisten tehtävien hoitamista. (Kuntalaki 87 § 2 mom.; Husa & Pohjolainen 2014, 295; KT Kuntatyönantajat 2015, 9.)

Kuntalain 88 §:n mukaan viran perustamisesta ja lakkauttamisesta päättää valtuusto tai hallintosäännössä määrätty kunnan muu toimielin. Kuitenkin perustellusta syystä voidaan henkilö ottaa virkasuhteeseen ilman, että tehtävää varten perustaan virka. Perusteltua tämä on esimerkiksi silloin, kun kyse on tehtävästä, jota on välittömästi ryhdyttävä hoitamaan, mutta päätöksentekoon liittyvistä aikataulullisista syistä virkaa ei ole ehditty perustamaan. Avoimeksi tullut virka, jossa ei käytetä julkista valtaa, tulee lakkauttaa. Tarkoituksena on rajata virkasuhteen käyttö ainoastaan niihin tehtäviin, joissa käytetään julkista valtaa. (Kuntalaki 88 §; Koskinen & Kulla 2019, 52; KT Kuntatyönantajat 2015, 9.)

#### 4.2 Julkisen vallan käyttäminen

Ratkaisevaa virkasuhteen käyttämiselle on palvelussuhteen tehtävien sisältö. Jos tehtävä sisältää julkisen vallan käyttöä, on sille perustettava virka. Julkista valtaa käytetään:

- tehtävissä, joissa voi lakiin perustuvan toimivaltansa perusteella yksipuolisesti päättää toisen edusta, oikeudesta tai velvollisuudesta
- tehtävissä, joissa palveluksessa oleva henkilö voi lakiin perustuvan toimivaltansa perusteella yksipuolisesti antaa toista velvoittavan määräyksen tai muulla tavalla tosiasiallisesti puuttua toisen etuun tai oikeuteen
- tehtävässä, johon kuuluu hallintoasian esittely osana kunnallista päätöksentekoprosessia
- tehtävässä, jossa käytetään kunnan monijäsenisen toimielimen delegoimaa päätösvaltaa. (Hirvonen & Mäkinen 2006, 14; Koskinen & Kulla 2019, 14; KT Kuntatyönantajat 2015, 10.)

Julkisen vallan käyttö kuuluu esimerkiksi opettajan tehtäviin, kun hän päättää oppilaaksi ottamisesta, kurinpidosta, oppilasarvostelusta tai tutkintojen hyväksymisestä. Vastaavasti julkisen vallan käyttämistä ei ole tehtävät, joissa toteutetaan yksilön lakiin perustuvaa oikeutta ilman, että tehdään valituskelpoisia päätöksiä tai ilman, että annetaan lakiin perustuvia yksilön oikeusasemaan tai vapautteen puuttuvia määräyksiä. Tästä esimerkkinä lähihoitajan tehtävät, jotka sisältävät terveydenhuollon tavanomaisia potilaan hoitoon kuuluvia tehtäviä. Myöskään tavanomaista työjohto-oikeuteen kuuluvaa päätösvalan käyttöä ei voida pitää julkisen vallan käyttönä, eli pelkkä esimiesasema ei yksinään edellytä virkasuhdetta. Tyypillisesti julkisen vallan käyttöä ei sisälly esimerkiksi tavanomaisiin toimistotehtäviin, tietotekniseen alaan tai siivous- ja kiinteistöhoitohenkilöstön tehtäviin. (KT Kuntatyönantajat 2015, 10-11; Sarvilinna 2020, 4.)

#### 4.3 Julkinen hakumenettely

Avoimeksi tulleen viran täyttämiseen on ryhdyttävä yleensä viipymättä. Ennen viran täyttämistä se on pääsääntöisesti julistettava haettavaksi. Haettavaksi julistaminen tarkoittaa sitä, että virka on julkisesti avoinna haettavaksi kaikille siitä kiinnostuneille. Virka voidaan julistaa haettavaksi ennen sen avoimeksi tuloa, jos viran aikaisempi haltija on irtisanoutunut. Perusteena viran haettavaksi julistamisen lykkäämiselle voi olla esimerkiksi virkatehtävien uudelleenjärjestely, jolloin arvioidaan avoimeksi tuleen viran tarpeellisuutta. Viran täyttäminen ilman julkista hakumenettelyä on poikkeuksellista, mutta viranhaltijalain 4 §:n 3 momentissa mainituissa erityistilanteissa se on mahdollista. Näitä erityistilanteita ovat:

- sijaiseksi tai avoinna olevaan virkasuhteeseen ottaminen määräajaksi
- taloudellisista ja tuotannollista syistä irtisanotun viranhaltijan ottaminen toiseen virkasuhteeseen
- virkasuhteen tarjoaminen osa-aikaiselle viranhaltijalle
- viranhaltijan siirtäminen toiseen virkasuhteeseen
- muun työnantajan palveluksessa olevan henkilön ottaminen virkasuhteeseen lain tai sopimuksen nojalla tapahtuvan toiminnan siirtämisen yhteydessä

- muu edellä mainittuihin rinnastettava kunnan hallintosäännössä määrätty peruste. Esimerkiksi virkaan valitun irtisanoutuminen ennen viran vastaanottamista. (Viranhaltijalaki 4 § 3 mom.; Harjula & Prättälä 2019, 569–571; KT Kuntatyönantajat 2015, 18; Lehtinen 2017; Sarvilinna 2020, 11.)

Viran haettavaksi julistamista varten laaditaan viranhakuilmoitus. Haku aika on vähintään 14 kalenteripäivää siitä, kun ilmoitus on julkaistu yleisessä tietoverkossa, kuten kunnan verkkosivuilla. Viranhakuilmoituksen sisällöstä kunta voi päättää itse, mutta siinä tulisi mainita ainakin kunta, haettavana oleva virkasuhde, kelpoisuusvaatimukset, haku aika, kenelle hakemus on osoitettava, minne hakemus on toimitettava sekä virkasuhteen mahdollinen määräaikaisuus. (Kuntalaki 108 §; Viranhaltijalaki 4 § 1 mom.; Kuntaliiton www-sivut 2021; KT Kuntatyönantajat 2015, 18; Opetushallituksen Ken-Guru-materiaalin www-sivut 2021.)

Virkasuhteeseen ottamisesta päättävä viranomaislainen voi perustellusta syystä jatkaa haku aikaa, päättää uudesta hakumenettelystä tai jättää viran täyttämättä. Näin voidaan menetellä silloin, kun viran täyttäminen ei ole mahdollista tai kunnan edun mukaista haettavaksi julistamisesta huolimatta. Tällaisia tilanteita syntyy, jos kelpoisuusvaatimukset täyttäviä hakijoita ei ole, hakijoita on vain muutama tai, jos kunta muuten katsoo tarpeelliseksi saada uusia hakijoita. Mahdollisen uusintahaun yhteydessä tulee mainita, otetaanko aikaisemman haun perusteella tulleet hakemukset huomioon automaattisesti vai pitääkö kaikkien hakijoiden toimittaa uudet hakemukset. (Viranhaltijalaki 4 § 2 mom.; Harjula & Prättälä 2019, 571; KT Kuntatyönantajat 2015, 18; Lehtinen 2017.)

#### 4.4 Virkasuhteeseen ottaminen

Virkasuhteeseen voidaan ottaa henkilö, joka on hakenut virkaa ennen hakuajan päättymistä ja silloin täyttää virkaan asetetut kelpoisuusvaatimukset. Hakemuksen tulee olla kirjallinen ja siihen on liitettävä selvitys hakijan kelpoisuudesta, kuten tutkintotodistus. Kirjallinen hakemus voidaan toimittaa postitse tai viranomaisen salliessa sähköisesti, mutta ei kuitenkaan tekstiviestinä. Hakemuksen katsotaan saapuneen perille

sinä päivänä, jolloin se on annettu viranomaiselle, se on saapunut viranomaisen postilokeroon tai viranomaisen on saanut ilmoituksen lähetyksen saapumisesta postiyhteykseen. Sähköinen hakemus on saapunut viranomaiselle ajoissa, jos se on saapunut määräajan viimeisen päivän aikana. Viranomaisen on ilmoitettava viipymättä sähköisen hakemuksen vastaanottamisesta. Tähän käy automaattinen kuittausviesti. (Hallintolaki 4 luku 434/2003, 18 §; Viranhaltijalaki 5 §; Laki sähköisestä asioinnista viranomais-toiminnassa 13/2003, 9 §, 11 § ja 12 §; Harjula & Prättälä 2019, 571; KT Kuntatyönantajat 2015, 18-19.)

Virkasuhde alkaa virkasuhteeseen ottamista koskevan päätöksen tekemisestä. Kyseisen päätöksen tekee lain tai hallintosäännön mukaan toimivaltainen virnomainen, joka vaihtelee kunnittain. Yksittäisen viranhaltijan tekemässä valintapäätöksessä on kysymys hallintopäätöksestä. Sen sijaan, jos viranhaltijan valitseminen kuuluu monijäsenisen toimielimen, kuten lautakunnan toimivaltaan, nimitetään valintapäätöksen tekemistä virkavaaliksi. Virkavaalissa noudatetaan kuntalain 105 §:n vaalia koskevia säännöksiä. Virkavaali on enemmistö vaali, jossa on vain yksi valittava. Kun siis samaan aikaan täytetään useita virkoja, on vaali suoritettava kunkin viran osalta erikseen. Tämä koskee myös varalle valittuja. Virkaan valitun lisäksi voidaan siis valita varalle yksi tai useampi henkilö siltä varalta, ettei valittu ottaisi virkaa vastaan tai vaali muutoin raukeaisi. Tässä tilanteessa varalle valittu hakija tulee suoraan ilman uutta valintapäätöstä valituksi kyseiseen virkaan. Valintapäätökseen sovelletaan myös kuntalain 92 §:n säännöksiä asian ottamisesta hallituksen tai lautakunnan käsiteltäväksi, jolloin valinta voi vielä muuttua. (Kuntalaki 92 § ja 105 §; Viranhaltijalaki 10 §; Koskinen & Kulla 2019, 156; KT Kuntatyönantajat 2015, 19; Opetushallituksen KenGuru-materiaalin [www-sivut](http://www.sivut) 2021.)

Valintapäätöksestä voidaan tehdä kuntalain mukainen oikaisuvaatimus ja kunnallisvalitus, joten päätökseen on liitettävä asianmukainen oikaisuvaatimusohje tai valitusosoitus. Valituksen perusteena voi olla muotovirhe, joita ovat muun muassa esteellisyys päätöksenteossa, valitun hakemus ei ole saapunut määräajassa tai valinnan on suorittanut väärä virnomainen. Valitusperusteena voi olla myös muu laillisuusperuste, kuten se, ettei valittu täytä viralle asetettuja kelpoisuusvaatimuksia. (KT Kuntatyönantajat 2015, 20; Opetushallituksen KenGuru-materiaalin [www-sivut](http://www.sivut) 2021.)



Yksittäisen viranhaltijan tekemä valintapäätös tulee perustella. Perusteluvelvollisuus ei kuitenkaan koske kunnallisen monijäsenisen toimielimen toimittamaa vaalia. Tällöin päätöksen valmistelu on hoidettava huolellisesti sekä toimielimelle tehtävän päätösesityksen tulee olla perusteltu. Kuitenkin riitautettu toimielimen valintapäätös tulee perustella oikaisuvaatimusratkaisussa tai valitusviranomaiselle annettavassa lausunnossa. Perusteluissa selostetaan, mitkä seikat ja selvitykset ovat vaikuttaneet valintapäätökseen. Perusteluista on käytävä ilmi, miten virkaan valittu täyttää kelpoisuusvaatimukset sekä muut edellytykset paremmin kuin muut virkaa hakeneet. Virkaan valitseminen annetaan tiedoksi valituksi tulleelle sekä muille hakijoille. Tiedoksianto tapahtuu kirjeitse tai siinä tapauksessa sähköisesti, jos hakija on antanut tähän etukäteen suostumuksensa. (Hallintolaki, 45 §; KT Kuntatyönantajat 2015, 19; Koskinen & Kulla 2019, 162; Sarvilinna 2020, 12.)

#### 4.5 Yhteenveto hakijoista ja henkilötietojen hankkiminen

Virkaa hakeneista on syytä tehdä ansiovertailu eli yhteenveto, joka toimii valintapäätöksen perusteena. Yhteenvedossa esitetään tiedot hakijoiden koulutuksesta, työkokemuksesta ja kelpoisuusvaatimusten täyttämisestä. Yhteenveto hakijoista tulee julkiseksi valintapäätöksen jälkeen ja se voidaan pyydetäessä lähettää muille virkaa hakeneille, mutta sitä ei ole kuitenkaan tarkoitus julkaista kunnan kotisivuilla. (Harjula & Prättälä 2019, 576; KT Kuntatyönantajat 2015, 20.)

Valinnan kannalta ratkaisevaa saattaa olla myös hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten henkilön luonne. Henkilökohtaisista ominaisuuksista saadaan tietoa haastattelemalla, soveltuvuuskokeilla ja aikaisemmilta työnantajilta. Tällaiset tiedot hakijoista ovat usein salassa pidettäviä. Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) säädetään rajoituksista, jotka koskevat työnhakijan henkilötietojen hankkimista edellisiltä työnantajilta. Kyseisen lain mukaan työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat henkilötiedot ensisijaisesti työntekijältä itseltään. Kuitenkin virkaa hakeneen suostumuksella voidaan hänestä hakea tietoja myös muualta. Suostumusta ei tarvita, jos työnantaja hankkii työntekijästä henkilöluottotietoja tai rikosrekisteritietoja työntekijän luotettavuuden selvittämiseksi. Työnantajan on kuitenkin ilmoitettava

viranhakijalle etukäteen häntä koskevien luotettavuustietojen hankkimisesta. Jos muualta hankittuja tietoja käytetään hakijaa koskevassa päätöksenteossa, on tästä kerrottava oma-aloitteisesti hakijalle. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004, 4 §; Harjula & Prättälä 2019, 577; Koskinen & Kulla 2019, 89.)

#### 4.6 Viran kelpoisuusvaatimukset

Kunnalliseen virkaan voidaan yleensä ottaa vain kelpoisuusvaatimukset täyttävä hakija. Perustuslain (731/1999) 125 § määrittää virkasuhteeseen ottamisen yleisistä nimitysperusteista, joita ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. Taidolla viitataan koulutuksen tai työkokemuksen avulla hankittuihin tietoihin ja taitoihin. Kyky merkitsee tuloksellisen työskentelyn edellyttämiä henkilön ominaisuuksia, kuten luontaista lahjakkuutta, järjestelykykyä, aloitteellisuutta ja muita vastaavia tehtävien hoitamisen kannalta tarpeellisia kykyjä. Koeteltu kansalaiskunnolla tarkoitetaan nuhteetonta käytöstä sekä yleisessä kansalaistoiminnassa saatuja viran hoidon kannalta merkityksellisiä ansioita. (Viranhaltijalaki 6 §; Suomen perustuslaki 731/1999, 125 §; Harjula & Prättälä 2019, 572.)

Yleisten nimitysperusteiden lisäksi kunta voi itse päättää viran hoidon edellyttämistä erityisistä kelpoisuusvaatimuksista. Myös näitä kunnan itse päättämiä kelpoisuusvaatimuksia tulee noudattaa valintatilanteessa. Erityisistä kelpoisuusvaatimuksista voidaan päättää viran perustamisen yhteydessä tai erikseen kunnan hallintosäännössä. Hallintosäännössä määritetyt kelpoisuusvaatimuksia ei voida tiukentaa virkaa täytettäessä. Kunnan asettamia vaatimuksia voivat olla esimerkiksi tutkintoon ja koulutukseen liittyvät vaatimukset. Nykyään ei suositella kelpoisuusvaatimusten sitomista yhteen tutkintonimikkeeseen, sillä koulutusjärjestelmän laajentumisen takia voi samaan tehtävään soveltuvia tukintoja olla useita. Tällöin hakemuksessa voidaan kelpoisuusvaatimuksena mainita esimerkiksi ”virkaan soveltuva tutkinto”. Virkasuhteeseen voidaan ottaa vain 18 vuotta täyttänyt henkilö. (Viranhaltijalaki 6 §; Harjula & Prättälä 2019, 571; Hirvonen & Mäkinen 2006, 89.)

#### 4.7 Terveydentilaa koskeva selvitys

Virkaan saadaan ottaa henkilö, joka esittää hyväksyttävän selvityksen terveydentilastaan. Selvitykseksi käy lääkärintodistus tai muu työnantajan harkinnan mukainen luotettava selvitys. Jollei selvitys terveydentilasta ole käytettävissä virkaa täytettäessä, valinta suoritetaan ehdollisena. Tällöin valinnan vahvistaminen ratkaistaan vasta sitten, kun hyväksytty selvitys terveydentilasta on esitetty. Virkaan valittu voidaan tarvittaessa velvoittaa lisätutkimuksiin kunnan kustannuksella. Ehdollisesti otetun viranhaltijan on esitettävä selvitys terveydentilastaan ottamisesta päättävän viranomaisen asettaman kohtuullisen määräajan kuluessa ottamista koskevan päätöksen tiedoksi saannista lukien. Ottamisesta päättävä viranomaisella voi perustellusta syystä päättää, ettei selvitystä vaadita. Perusteluna käy esimerkiksi se, että virkaan valitaan henkilö, joka on jo kuntaan virka- tai työsuhteessa ja on jo aikaisemmin esittänyt selvityksen terveydentilastaan. (Viranhaltijalaki 7 §; Hirvonen & Mäkinen 2006, 102; KT Kuntatyönantajat 2015, 21.)

Ottamisesta päättävä viranomaisella toteaa päätöksellään valinnan rauenneeksi, jos selvitys osoittaa, ettei hakija sovellu terveystensä puolesta virkaan tai jos selvitystä ei ole määräaikaan mennessä esitetty. Viranhaltijan ehdollinen valinta ja sen vahvistaminen tai raukeaminen tulee antaa viranhaltijalle tiedoksi esimerkiksi pöytäkirjanotteella asianmukaisin muutoksenhakuosoituksin. Menettelyn tarkoitus on varmistaa, ettei virkaan valittavan henkilön terveydentila estä viran menestyksekkästä hoitamista. (Viranhaltijalaki 7 §; Hirvonen & Mäkinen 2006, 101; KT Kuntatyönantajat 2015, 21.)

#### 4.8 Koeaika virkasuhteessa

Virkaa täytettäessä on yleensä perusteltua käyttää koeaika sekä toistaiseksi voimassa olevissa, että määräaikaisissa virkasuhteissa. Koeajan käyttämisestä päättää yleensä viranhaltijan ottamisesta päättävä viranomaisella. Koeajan käytöstä määrätään viimeistään ottamispäätöstä tehtäessä, eikä siihen tarvita valitun viranhaltijan suostumusta. Koeajan pituus voi olla enintään kuusi kuukautta virantoimituksen alkamisesta. Koeajan kuluessa virkasuhde voidaan purkaa kummankin osapuolen toimesta päättymään välittömästi. Tällöin purkuperusteeksi riittää lähtökohtaisesti vetoaminen koeaikaan.

Sen sijaan purku ei saa tapahtua syrjivillä tai muuten epäasiallisilla perusteilla. (Viranhaltijalaki 8 §; KT Kuntatyönantajat 2015, 21; KT Kuntatyönantajien www-sivut 2021.)

#### 4.9 Viranhoitomääräys

Virkasuhde alkaa, kun sitä koskeva päätös on tehty. Itse virantoimituksen alkaminen eli hetki, kun viranhaltija ryhtyy tosiasiasa hoitamaan työtehtäviään, alkaa kunnan määräämän ajankohdan mukaan. Virkasuhteeseen valitulle on annettava viipymättä ja mahdollisuuksien mukaan ennen virantoimituksen alkua virkaan tai virkasuhteeseen ottamisesta pöytäkirjanote tai muu kirjallinen viranhoitomääräys. Virkasuhteeseen valintaa ei voida tehdä takautuvasti. Viranomaisen ei siis voi laillisesti päättää, että valitun viranhaltijan virkasuhde on alkanut ennen kuin asiasta on päätetty. Poikkeuksellisesti viranhoitomääräyksen voi antaa jälkikäteen silloin, kun kysymyksessä on aikaisemmin alkaneen viranhoidon jatkaminen uudella määräyksellä, eikä kirjallista viranhoitomääräystä ehditä antaa etukäteen. Viranhoitomääräyksessä on mainittava ainakin virkanimike, virkasuhteeseen valitun henkilötiedot, virkasuhteen kesto aika, määräämiskäytön peruste, mahdollinen koeaika, virantoimituksen alkamisajankohta, pääasialliset virkatehtävät tai niiden määräytymisperuste ja palkkausperusteet. (Viranhaltijalaki 9 & 10 §; Hirvonen & Mäkinen 2006, 114; KT Kuntatyönantajat 2015, 22; Opetushallituksen KenGuru-materiaalin www-sivut 2021.)

## 5 LAINSÄÄDÄNTÖÖN PERUSTUVAT MENETTELYT TYÖSUHTEESEEN OTETTAESSA

Työsopimuslakia sovelletaan jokaiseen työsuhteeseen tehtävään työhön. Työsopimuslakia ei siis sovelleta julkisoikeudellisiin palvelussuhteisiin, kuten virkasuhteisiin. Kuten edellä on jo mainittu, henkilö otetaan työsuhteeseen, mikäli tehtävä ei vaadi julkisen vallan käyttöä. Mahdollisesta hakumenettelystä työsuhteeseen otettaessa ei ole laissa vastaavanlaisia säännöksiä kuin virkasuhteeseen ottamisesta. Näin olen kunnat

voivat itsenäisesti päättää kunnassa noudatettavista menettelytavoista ottaen huomioon tasa-arvolain mukaiset velvoitteet, kuten syrjinnän kiellon. Lisäksi rekrytoijan on huolehdittava työnhakijoiden yksityisyyden suojasta ja henkilötietolain vaatimuksista samoin kuin viranhakijoiden. Lakia yksityisyyden suojasta työelämässä sovelletaan siis työsuhteisiin samoin kuin edellä on kerrottu henkilötietojen hankkimisesta viranhakijalta (ks. s. 17). (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2 §; Työsopimuslaki 1 luku 1 §; Huhta 2017, 36 & 84; KT Kuntatyöntantajat 2015, 9 & 24-25; TE-palveluiden www-sivut 2021; Tähtinen & Parnila 2017, 7.)

### 5.1 Työsuhteen tunnusmerkit

Työsuhteen tunnistaminen on tärkeää, sillä työsuhteissa tulee noudattaa koko työlainsäädäntöä. Työsuhde on työnantajan ja työntekijän välinen oikeussuhde, jonka ehdot määräytyvät työsopimuksen sekä muiden säännöstyskeinojen, kuten lain ja työehtosopimuksen mukaan. Työsopimuslain 1 luvun 1 §:n määritelmän mukaan työsopimuslakia sovelletaan sopimukseen, jolla työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Tähän määritelmään perustuen Äimälän & Kärkkäisen (2017, 24) mukaan työsuhteen tunnusmerkkejä ovat työn tekeminen, työn tekeminen työnantajan lukuun, työsuorituksen vastikkeellisuus, työn tekeminen työnantajan johdon ja valvonnan alaisena sekä työsuhteen perustuminen työsopimukseen. Kun nämä edellytykset täyttyvät, tulee työsopimuslaki sovellettavaksi. Työsopimuslakia sovelletaan myös niissä tilanteissa, jolloin osapuolet ovat keskenään sopineet toisin tai kutsuvat sopimusta muuksi kuin työsopimukseksi, kuten konsulttisopimukseksi. (Työsopimuslaki 1 luku 1 §; Hietala, Kairinen, Kaivanto & Schön 2020, 24-25; Huhta 2017, 83; Tähtinen & Parnila 2017, 1; Äimälä & Kärkkäinen 2017, 24.)

### 5.2 Tasapuolinen kohtelu työhönottotilanteessa

Työntekijöiden syrjintä on kiellettyä myös työhönottotilanteessa. Työsopimuslain 2 luvun 2 §:ssä säädetään työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta ja syrjintäkiellosta. Lain kohdassa viitataan yhdenvertaisuuslain (1325/2014) sisältämään syrjinnän kiel-

toon, jonka mukaan ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Lisäksi samassa työsopimuslain kohdassa viitataan tasa-arvolakiin (609/1986), jossa säädetään erikseen naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Tasa-arvolain 7 §:n mukaan välitön ja välillinen syrjintä sukupuolen perusteella on kielletty. Yhdenvertaisuuslakiin ja tasa-arvolakiin viitataan myös viranhaltijalaissa, joten näiden lakien säännöksiä sovelletaan myös virkasuhteisiin. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 7 §; Työsopimuslaki 2 luku 2 §; Viranhaltijalaki 12 §; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8 §; Nieminen 2020, 24 & 30.)

Valintapäätös tehdään työpaikkailmoituksessa ilmoitettujen valintakriteerien avulla. Työnantaja voi syyllistyä syrjintään jo valintakriteerien asettamisessa esimerkiksi silloin, kun hakijalta vaaditaan täydellistä suomen kielen taitoa, vaikka työstä suoriutuminen ei sitä edellytä. Työnhakijalla, jota ei ole valittu tehtävään, on oikeus saada tietää syyt, miksi häntä ei valittu. Syrjintää epäillessä työntekijällä oikeus saada tarvittavat tiedot, joiden perusteella hän voi tehdä ansioituneisuusvertailua. Työnantajalla on näyttötaakka siitä, ettei syrjintää ole tapahtunut tai syrjivän perusteen käyttämiseen on ollut hyväksyttävä syy. Hyväksyttävänä syynä voidaan pitää esimerkiksi sitä, kun tetteriin haetaan roolien edellyttämää miesnäyttelijää. (Huhta 2017, 85-86; Tasa-arvovaltuutetun www-sivut 2021; Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2021.)

### 5.3 Muutoksenhaku koskien työsuhteeseen ottamista

Virkasuhteeseen ottamisesta tehdään viranomaisen tekemä hallintopäätös, mutta työsuhteeseen otettaessa tämä ei ole pakollista. Käytännöt hallintopäätösten tekemisestä työhönotossa vaihtelevat kunnittain. Joissakin kunnissa viranomainen tekee aina ensin hallintopäätöksen työntekijän valitsemisesta tehtävään, jonka jälkeen osapuolet allekirjoittavat työsopimuksen. Jos työsuhteeseen ottamisesta tehdään hallintopäätös, on päätös valituskelpoinen ja siihen on liitettävä muutoksenhakuohjeet. Jos päätös ilmenee ainoastaan allekirjoitetusta työsopimuksesta, sulkee se mahdollisuudet otto-oikeuteen, oikaisuvaatimukseen tai muutoksenhakuun tuomioistuimessa, sillä silloin ei ole olemassa mitään sellaista, mihin näitä voisi kohdistaa. Allekirjoitettu työsopimus sitoo

kuntaa työsopimuslain mukaisesti huolimatta mahdollisesta valitusprosessista. (Hämäläinen 2018; Sarvilinna 2020, 14.)

Työsuhdeasioihin ei voida yleensä hakea muutosta hallinto-oikeudesta, sillä työsuhteeseen perustuvat riita-asiat käsitellään käräjäoikeudessa. On kuitenkin huomioitava, että kunnallisvalituksen perusteena voi olla esimerkiksi päätöksenteon menettelyvirhe, joka voidaan tutkia hallintotuomioistuimessa myös työsuhteeseen ottamisesta koskevassa asiassa. (Hämäläinen 2018; Sarvilinna 2020, 27.)

#### 5.4 Työsopimus

Työsopimussuhde alkaa työsopimuksen solmimisella. Työsopimus on sitova sopimus, joka velvoittaa sen kumpaakin osapuolta. Työsuhteeseen perustuvat oikeudet alkavat siitä päivästä lähtien, jolloin työntekijä tosiasiallisesti aloittaa työsopimuksen mukaisen työnteon. (KT Kuntatyönantajat 2015, 10; KVTES 2020-2021, 1 luku 6 § 1 mom.)

Työsopimus voidaan tehdä vapaamuotoisesti suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Kunnissa työsopimukset tulee tehdä pääsääntöisesti kirjallisesti ja mahdollisuuksien mukaan ennen työsuhteen alkua, sillä suulliset sopimukset aiheuttavat usein riitaisuuksia siitä, mitä todella on sovittu. (Työsopimuslaki 1 luku 3 § 1 mom.; KT Kuntatyönantajat 2015, 15; Tähtinen & Parnila 2017, 9.)

Työntekijälle, jonka työsuhde on voimassa toistaiseksi tai yli kuukauden pituisen määräjän, on annettava kirjallinen selvitys työsuhteen keskeisistä ehdoista viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä. Tämä selvitys on annettava, jos ehdot eivät käy ilmi kirjallisesta työsopimuksesta eli tilanteissa, jolloin työsuhteeseen on tehty suullisesti tai kaikista keskeisistä ehdoista ei olla sovittu kirjallisesti. Työsuhteen keskeiset ehdot onkin syytä kirjata tarpeettomien erimielisyyksien välttämiseksi työsopimukseen, jolloin myöskään työnantajan ei tarvitse antaa näistä erillistä kirjallista selvitystä. (Työsopimuslaki 2 luku 4 §; Kuntatyönantajat 2015, 15-16; Tähtinen & Parnila 2017, 35.)

### Selvityksestä tulee käydä ilmi ainakin seuraavat ehdot:

- työsopimuksen osapuolet ja kotipaikka
- työnteon alkamisajankohta
- mahdollinen määräaikaisuuden peruste sekä sopimuksen päättymisaika tai sen arvioitu päättymisaika
- koeaika
- työntekopaikka tai jos työntekijällä ei ole pääasiallista kiinteää työntekopaikkaa, selvitys niistä periaatteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri työkohteissa
- työntekijän pääasialliset työtehtävät
- työhön sovellettava työehtosopimus
- palkan ja muun vastikkeen määräytymisen perusteet sekä palkanmaksukausi
- säännöllinen työaika
- vuosiloman määräytyminen
- irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste
- vähintään kuukauden kestävässä ulkomaantyössä työn kesto, valuutta, jossa rahapalkka maksetaan, ulkomailla suoritettavat rahalliset korvaukset ja luontoisedut sekä työntekijän kotiuttamisen ehdot.

Kuvio 2. Kirjallisena selvitettävät työsuhteen keskeiset ehdot (Työsopimuslaki 2 luku 4 §; KT Kuntatyönantajat 2015, 15; Tähtinen & Parnila 2017, 35-36)

#### 5.5 Koeaika työsuhteessa

Kuten virkasuhteessakin, voidaan osa työsuhteen voimassaoloajasta sopia koeajaksi. Työsopimusta tehtäessä on sovittava myös koeajan pituudesta. Koeajan pituus on enintään kuusi kuukautta, jonka aikana työsopimus voidaan molemmin puolin purkaa päättymään välittömästi. Jos koeajan pituudesta ei ole sovittu, sen katsotaan olevan voimassa lainmukainen enimmäisaika eli kuusi kuukautta. Työnantajalla on kuitenkin mahdollisuus pidentää koeaikaa, jos työntekijä on koeaikana poissa työstä työkyvyttömyyden tai perhevapaan vuoksi vähintään 30 kalenteripäivää. Tällöin koeaika ei pitene automaattisesti, vaan työnantajan tulee ilmoittaa koeajan jatkamisesta työntekijälle ennen kuin koeaika muutoin päättyisi. (Työsopimuslaki 1 luku 4 §; Tähtinen & Parnila 2017, 18-20; Äimälä & Kärkkäinen 2017, 97.)

Koeajan tarkoituksena on varata työsuhteen alussa työnantajalle mahdollisuus arvioida työntekijän soveltuvuutta työhön sekä hänen ammattitaitonsa riittävyttä. Vastaavasti työntekijä saa tilaisuuden selvittää itselleen, vastaako työ ja työskentelyolosuhteet etukäteisodotuksia. Sovittu koeaikaehto tulee voimaan vasta silloin, kun työntekijä aloittaa työnteon, joten tätä ennen työsopimusta ei voida koeaikapurkaa. (KT Kuntatyönantajat 2015, 17; Tähtinen & Parnila 2017, 17; Äimälä & Kärkkäinen 2017, 97-98.)



## 5.6 Lääkärintodistuksen esittäminen

Työnantajan vaatimuksesta työntekijän on palvelukseen tullessaan esitettävä hyväksyttävä lääkärintodistus terveydentilastaan. Lääkärintodistuksen esittämisvelvollisuudesta on ilmoitettava työntekijälle sopimusta tehtäessä. Jos työntekijä ei toimita hyväksyttävää lääkärintodistusta tai todistus osoittaa, ettei työntekijä sovellu terveydentilansa puolesta työhön, voidaan työsuhde päättää, mikäli työsopimuslain koeaikapurkua, irtisanomista tai purkua koskevat edellytykset täyttyvät. Lääkärintodistusta ei tarvitse esittää tilanteissa, joissa työntekijä siirtyy työnantajan yksipuolisesta määräyksestä toisenlaiseen tehtävään. (KT Kuntatyönantajat 2015, 16; KVTES 1 luku 9 §.)

## 5.7 Palvelussuhteiden vertailutaulukko

Oheisessa taulukossa (taulukko 1) esitetään vielä yhteenvetona merkittävimpiä virkaja työsuhhteiden eroja.

Taulukko 1. Palvelussuhteiden vertailu (Kuntalaki 91 §; KVTES 1 luku 10 §; KT Kuntatyönantajat 2015, 69; Äimälä & Kärkkäinen 2017, 232)

Vertailuperusta	Virkasuhde	Työsuhde	Normit
<b>Palvelussuhteen syntyminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Noudatetaan hakumenettelyä</li> <li>Syntyy viranomaisen yksipuolisella päätöksellä</li> <li>Viranhoidon määräys kirjallisena</li> </ul>	Syntyy suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti tehdyllä työsopimuksella.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viranhaltijalaki 4, 5 &amp; 9 §</li> <li>Työsopimuslaki 1:1 §, 1:3 § &amp; 2:4 §</li> </ul>
<b>Oikeussuhteen luonne</b>	Julkisoikeudellinen	Yksityisoikeudellinen	
<b>Julkisen vallan käyttö</b>	Kyllä	Ei	•Kuntalaki 87 §
<b>Työnantajan käskyvalta</b>	Työnantajalla toimivaltansa rajoissa. Työnjohtajan käskyvaltaa rajoittaa asteellinen toimivalta.	Työnantajalla työjohto-oikeus työsopimuksen rajoissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viranhaltijalaki 17 §</li> <li>Työsopimuslaki 1:1 § &amp; 3:1 §</li> </ul>
<b>Velvollisuudet ja tehtävät</b>	Työnantajalla määräysvalta	Sovitaan työsopimuksella	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viranhaltijalaki 17 §</li> <li>Työsopimuslaki 1:1 § ja 3:1 §</li> </ul>
<b>Tehtävien muuttaminen</b>	Työnantaja määrää	Sovittava, ellei työnantajalla ole irtisanomisperustetta. Tilapäiset muutokset enintään 8 viikkoa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viranhaltijalaki 23 §</li> <li>Työsopimuslaki 1:1 §</li> <li>KVTES 1 luku 10 §</li> </ul>
<b>Hallintosäännön alaisuus</b>	Kyllä	Ei	•Kuntalaki 91 §

## 6 ESIMERKKI EPÄONNISTUNEESTA REKRYTOINNISTA

Kunnallinen monivaiheinen rekrytointi on jo ennestään hidas prosessi, joten huolellisesti hoidetulla rekrytoinnilla pyritään siihen, ettei mahdollisia muutoksenhakueinoja, kuten oikaisuvaatimuksia kohdistettaisi kyseiseen hakumenettelyyn tai valintapäätökseen. Onnistunut rekrytointi edellyttää henkilöstöltä rekrytointia ohjaavan lainsäädännön tuntemista sekä hakumenettelyn eri vaiheiden käytännön sisäistämistä.

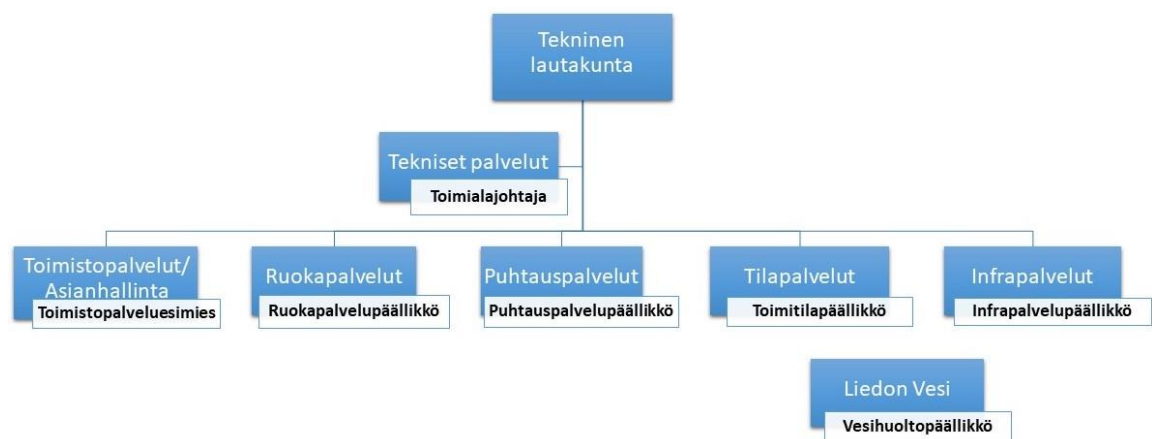
Esimerkkinä epäonnistuneesta rekrytoinnista voidaan mainita Turun hallinto-oikeudessa käsitelty tapaus, jossa Liedon naapurikunta Kaarina oli menetellyt virheellisesti kunnan infrapalveluiden toimistoinsinöörin virantäytön valmistelussa. Tapauksesta valittanut oli jätetty kutsumatta haastatteluun sen vuoksi, että kaupunki oli tulkinnut virheellisesti viran koulutusvaatimuksia. Valittaja oli koulutukseltaan teknikko ja vasta tarkemmassa tarkastelussa kaupungille oli käynyt selväksi teknikon tutkinnon vastaavan viran kelpoisuusvaatimuksia. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen tuomat muutokset ja tutkintojen vastaavuudet muutosta edeltäneeseen aikaan ovat kuitenkin olleet alalla varsin hyvin tiedossa. Valittaja myös työskenteli hakuaihana erään kaupungin katuinsinöörinä. Kertyneen työkokemuksensa puolesta valittaja oli ollut ansioitunein hakija. (Turun HAO 15.1.2021.D 02067/19/2206; Surakka 2021.)

Lisäksi viranhakuilmoituksen perusteella haettavan viran tehtäviin liittyvä työkokemus arvostettiin korkeammalle kuin muu työkokemus. Kuitenkin ansiovertailutaulukoon oli yhteenlaskettuun työkokemukseen laskettu joidenkin hakijoiden osalta myös muu kuin kyseisen toimialan työkokemus. Valintapäätöksen perusteena ollut ansiovertailu sisälsi monia epäjohtonmukaisuuksia, eikä näin ollen ollut vertailukelpoinen. Valittajan katuinsinöörin virka sisälsi kaikki hakuilmoituksessa esitetyt toimistoinsinöörin tehtävät. Hallinto-oikeus katsoi, että virantäytön valmistelu oli ollut virheellistä, jonka vuoksi teknisen johtajan ja teknisen lautakunnan päätökset oli kumottava. (Turun HAO 15.1.2021.D 02067/19/2206; Surakka 2021.)

## 7 VAKINAISEEN PALVELUSSUHTEESEEN REKRYTOINTI LIEDON KUNNAN TEKNISISSÄ PALVELUISSA

### 7.1 Liedon kunnan tekniset palvelut

Lieto on noin 20 000 asukkaan kunta Varsinais-Suomessa. Liedon kunnan teknisten palveluiden toimiala on teknisen lautakunnan alainen organisaatio. Liedon tekniset palvelut koostuvat infrapalveluista, tilapalveluista, kunnan kiinteistöjen puhtauspalveluista sekä se tuottaa kunnan ruokapalvelut (kuvio 3). Lisäksi erillisenä taseyksikkönään toimiva Liedon Vesi on osa teknistä toimialaa vastaten kunnan vesi- ja viemärihuollosta. Liedon kunnan palveluksessa työskenteli vuonna 2020 noin 1300 henkilöä, joista tekninen toimiala työllisti 168 henkilöä. (Liedon kunnan henkilöstöraportti 2020; Liedon kunnan talousarvio 2020, 79; Liedon kunnan www-sivut 2021.)



Kuvio 3. Liedon kunnan tekninen toimiala (Liedon kunnan henkilöstöorganisaatio 2020)

Opinnäytetyön tarkoitus oli laatia selkeytetty kuvaus Liedon kunnan teknisten palveluiden rekrytointiprosessista siten, että sen henkilöstö ymmärtää kunnan rekrytointimenettelyt ja tietää, mihin lakeihin, sääntöihin ja ohjeistuksiin nämä menettelyt perustuvat. Tähän perustuen opinnäytetyön tuloksena syntyi prosessikuvaukset teknisen toimen täyttölupa- ja rekrytointiprosessista. Myös prosessin kehittämiskohteita oli tarkoitus kartoittaa. Kehitysehdotuksia käsitellään kappaleessa 7.7, ”Prosessin kehittäminen”.

## 7.2 Rekrytointia ohjaavat säännöt ja ohjeistukset Liedon kunnassa

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi lainsäädäntöä, joka ohjaa kunnallista rekrytointia. Lainsäädännön lisäksi rekrytoinnin kulkua ohjaa työehtosopimukset sekä Liedon kunnan sisäiset ohjeistukset ja hallintosääntö.

Prosessikuvauksia varten oli selvitettävä teknisen toimialan rekrytointimenettelyt. Selvitystyö aloitettiin tutustumalla kunnan hallintosääntöön, josta selviää toimielinten ja viranhaltijoiden toimivalta henkilöstöasioissa. Tämän jälkeen haettiin kunnan intranetistä, Sinetistä, rekrytointiin liittyviä ohjeistuksia. Intranetissä saatavilla olevasta kunnan virka- ja työsuhteiden täyttämismenettelyn ohjeistuksesta selvisi muun muassa rekrytoinnin vaiheet yleisesti sekä täyttölupahakemuksen, hakuilmoituksen ja valintapäätöksen sisältö. Lisäksi intranetistä löytyi erillinen esitys TVA-järjestelmästä (tehtävän vaativuuden arviointi) ja sen periaatteista. TVA-järjestelmä perustuu kunnallisiin virka- ja työehtosopimuksiin ja tulee kysymykseen uutta tai oleellisesti muuttunutta vakanssia perustettaessa. Liedossa järjestelmästä käytetään usein nimitystä työn vaativuuden arviointi.

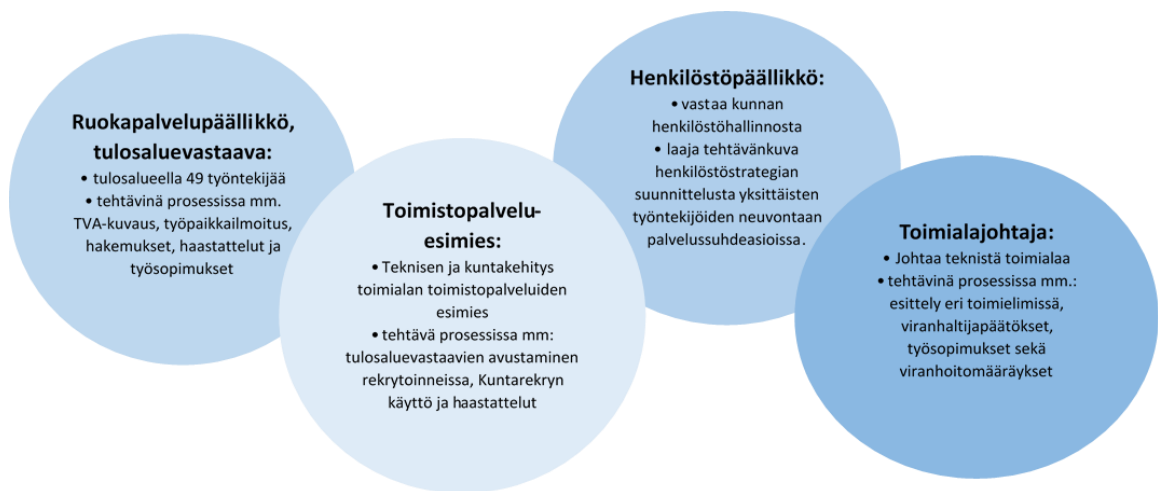
Koska kunnalla oli jo olemassa hyvät ohjeistukset rekrytointiin, päätettiin prosessikuvaukset laatia siten, että ne täydentäisivät olemassa olevia ohjeistuksia. Prosessikuvaukset haluttiin laatia myös siten, että ne linkittäisivät eri ohjeistukset ja säännöt paremmin yhteen osaksi käytäntöä. Rekrytointimenettelyt saattavat kunnassa poiketa toimialoittain, joten prosessikuvaukset laadittiin nimenomaan teknisen toimen rekrytoinneista. Tavoitteena oli, että lukija ymmärtää rekrytoinnin kulun käytännössä ja osaa hakea prosessin eri vaiheissa tarvitsemansa tiedon kunnan ohjeistuksista ja säännöistä. Ajatuksena oli, että etenkin uuden henkilöstön perehdyttäminen rekrytointeihin olisi helpompaa.

## 7.3 Teemahaastattelut

Merkittävin osa selvitystyöstä tehtiin haastattelemalla rekrytoinnin parissa työskentelevää henkilöstöä. Haastatteluilla pyrittiin saamaan syvällisempi käsitys rekrytoinnin

eri vaiheista ja prosessin kulusta. Tarkoituksena oli selvittää rekrytoinneissa mukana olevilta työntekijöiltä, eli toimijoilta, heidän tehtäviään prosessin eri vaiheissa. Lisäksi haastatteluissa esiin tulleet prosessin kehittämistarpeet kirjattiin.

Henkilöstön haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastateltaviksi valittiin teknisten palveluiden henkilöstöä, joiden työtehtävät liittyvät olennaisesti rekrytointeihin. Haastateltaviksi valikoitui ruokapalvelupäällikkö, toimistopalveluesimies, toimialajohtaja sekä kunnan henkilöstöpäällikkö (kuviot 4).



Kuvio 4. Haastateltavien taustatiedot

Teemahaastattelut toteutettiin keskustelunomaisesti ennalta määriteltyjen teemojen pohjalta. Koska kokemus kunnan rekrytoinneista oli vähäistä, teemat määriteltiin melko yleiselle tasolle, jotta tärkeää tietoa rekrytoinneista ei tulisi vahingossa rajattua haastattelun ulkopuolelle. Teemoja olivat Liedon teknisen toimialan rekrytointitarve, rekrytointi prosessin kulku sekä prosessin onnistuminen.

Haastattelupyynnöt lähetettiin haastateltaville sähköpostilla, jossa kerrottiin haastattelun tarkoitus ja toteutustapa. Jokainen heistä suostui haastattelupyyntöön. Haastattelut käytiin haastateltavien työhuoneissa ja tilaisuus äänitettiin puhelimitse. Ennen haastattelun alkua haastateltaville kerrottiin keskustelun olevan luottamuksellista ja varmistettiin lupa äänittämiseen.

Haastattelut pidettiin sitä mukaan, kun edellinen haastattelu oli saatu litteroitua. Ajatuksena oli, että heränneisiin tai avoimeksi jääneisiin kysymyksiin saataisiin mahdollisesti vastaukset seuraavista haastatteluista. Haastatteluihin valmistauduttiinkin laatimalla teemahaastattelurunko, jotta jokaisesta teemasta muistettaisiin keskustella. Haastattelurunkoon oli teemojen lisäksi kirjattu apukysymyksiä aiheista, joista ei vielä ollut riittävää käsitystä. Apukysymykset olivat myös siltä varalta, jos keskustelu ei etenisi muutoin. Kysymykset saattoivat vaihdella puuttuvan tiedon ja haastateltavan roolin mukaan. Taulukossa 2 on ruokapalvelupäällikön haastattelurunko, joka oli haastatteluvuorossa ensimmäinen. Tämän jälkeen haastateltiin toimistopalveluesimies, sitten henkilöstöpäällikkö ja lopuksi toimialajohtaja.

Taulukko 2. Ensimmäisen teemahaastattelun runko.

<b>Teemahaastattelun runko, Ruokapalvelupäällikkö</b>	
<b>TEEMA</b>	<b>APUKYSYMYKSIÄ</b>
<b>Aloituis:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Haastateltavan tausta?</li> <li>•Suhde kunnan rekryointeihin?</li> </ul>
<b>Teema 1: Rekryointitarve</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tämänhetkinen rekryointitarve?</li> <li>•Miksi juuri nyt rekryointiprosessi on noussut puheenaiheeksi?</li> <li>•Rekryointien määrä lähivuosina?</li> </ul>
<b>Teema 2: Rekryointiprosessin kulku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Missä rekryoinnin vaiheissa olet mukana?</li> <li>•TVA-ryhmä?</li> </ul>
<b>Teema 3: Prosessin onnistuminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mitä mieltä olet nykyisestä prosessista?</li> <li>•Miten koet nykyisen prosessin onnistumisen?</li> <li>•Tarvitseeko nykyistä prosessia mielestäsi kehittää?</li> <li>•Miten haluaisit kehittää prosessia?</li> <li>•Onko rekryointiprosessin onnistuminen mielestäsi tärkeää? Jos on, miksi?</li> </ul>
<b>Lopetus:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tuleeko mieleesi jotain muuta, mikä minun tulisi huomioida tutkimuksessa?</li> <li>•Haluatko kertoa vielä jotain olennaista aiheeseen liittyvää?</li> </ul>

Haastattelut etenivät teemoittain haastateltavien ehdoilla siten, että heillä oli mahdollisuus kertoa mielestään olennaisin tieto rekryointiin liittyvistä menettelyistä, toi-

mialan rekryointitarpeesta, heidän työtehtävistään rekrytoinnin parissa sekä kokemuksistaan prosessin onnistumisesta. Tarvittaessa haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Kun kaikista teemoista oli keskusteltu, haastateltavilta varmistettiin, oliko vielä jotain aiheeseen liittyvää, jonka he haluisivat tuoda esille. Neljän henkilön haastattelut koettiin riittäväksi, sillä läpi käytyt asiat alkoivat toistua, eikä neljäs haastattelu jättänyt enää avoimia kysymyksiä.

Äänitetyt haastattelut litteroitiin yhtenäiseen tekstimuotoon, jotta aineistojen vertailu olisi mahdollisimman selkeää. Litteroinnissa äänitteistä kirjattiin tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat, esimerkiksi rekryointia sivuavat keskustelut rajattiin tekstistä pois aineiston analysoinnin helpottamiseksi. Aineiston luotettavuuden varmistamiseksi litteroinnit lähetettiin sähköpostilla haastateltaville luettavaksi. Sähköpostiviestissä pyydettiin haastateltavaa korjaamaan mahdolliset väärinkäsitykset, muutoin tulkittaisiin haastattelun olevan oikein ymmärretty. Kolme haastateltavaa vastasi pyyntöön korjatulla versiolla haastattelusta. Ainoastaan henkilöstöpäällikkö ei vastannut viestiin, joten kyseinen haastattelu todettiin oikein ymmärretyksi.

Haastatteluiden avulla saatiin hyvä käsitys hakumenettelyn eri vaiheista, näiden vaiheiden järjestyksestä, eri henkilöiden tehtävistä prosessissa sekä TVA-ryhmän toiminnasta ja tarkoituksesta. Haastatteluiden avulla saatiin myös hyvin kartoitettua prosessin kehittämistarpeita, sillä henkilöstö kertoi mielellään kokemuksiaan rekrytoinnin onnistumisesta ja siitä, miten sitä pitäisi heidän mielestään kehittää. Taulukossa 3 on esitetty poimintoja haastatteluiden litteroinneista.

Taulukko 3. Poimintoja haastatteluiden litteroinneista. (Ahtiainen henkilökohtainen tiedonanto 11.6.2021; Laalo henkilökohtainen tiedonanto 18.5.2021; Rantalaiho henkilökohtainen tiedonanto 23.3.2021; Yli-Alho-Virtanen henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2021)

Poimintoja kerätystä aineistosta	
Rekryointitarve?	Prosessin onnistuminen/kehittäminen?
Vaihtuvuus teknisellä kasvanut. Ihmiset jääneet eläkkeelle ja on ollut vaikeuksia saada hyviä hakemuksia.	Prosessi on turhan pitkä itsestään selville rekrytoinneille.
Koko ajan uusia rekrytoiteja. Johtuu mm. vaihtuvuudesta.	Oli vaikeaa saada rekrytoitua talonrakennusmestari, kun yksityinen vetää enemmän palkan takia.
Tästä pitkästä prosessista johtuen lähiesimiehet pohtivat sijaisia. Joskus on mennyt 4kk, että on saatu työntekijä.	Onnistuminen tärkeää, että saadaan oikea ihminen tehtävään. Prosessina iso ja jos esimerkiksi 6 kk koeajan aikana joudutaan työsopimus purkamaan, niin on todella sääli, koska prosessi on vaativa ja energiaa vievä.
Vaikea ennakoida. Muutaman vuoden sisällä on jäämässä ammatti-ihmisiä eläkkeelle esim. toimistopalveluista.	Juridisesta näkökulmasta rekryointiprosessin täytyy onnistua siten, ettei tule oikaisuvaatimuksia tai ole ainakaan perusteita niille
On tiedossa, että 2025 lähtien eläköitymisvauhti kasvaa hurjasti. Muun muassa ruoka- ja puhtauspalveluiden henkilökunnasta on nyt jo selkeästi pulaa. Rekryointi tulee painopisteenä olemaan lähivuosina iso asia.	Hakemukset kunnalle laskeneet vuosivuodelta. On pohdittava, millä keinoilla henkilökuntaa saataisiin houkuteltua.
Tutkimukset ovat osoittaneet, että nuoret sukupolvet, jotka nyt tulevat töihin, eivät välttämättä ole niitä, jotka ovat kunnalla töissä 40 vuotta.	Pitää pohtia, millä keinoin teknisen avoimille vakansseille saadaan hakijoita. Pohdittava, mitkä ovat ne foorumit, jolla markkinoidaan paikkoja ja mitä kautta tavoitetaan ne henkilöt, jotka eivät juuri nyt hae työpaikkaa
Rekryointiprosessin kulku?	
Täyttölupaprosessi: Uusi vakanssi: Tarveharkinta > Johtoryhmä > TVA-ryhmä > Lautakunta > Kunnanhallitus Avoin vakanssi: Tarveharkinta > Johtoryhmä > Lautakunta > Kunnanhallitus	
Täyttölupa tarvitaan aina kun pitää aloittaa uusi rekryointiprosessi.	
Kun täyttölupa on saatu kunnanhallitukselta, voidaan tehdä ja julkaista hakuilmoitus.	
Pitää ymmärtää prosessi ja olla ketterä. Esim. täyttölupa pitäisi hakea ennen kuin joku jää pois. Paras tapa olisi, että uusi tulee ennen kuin on vanha vielä töissä.	
Yleensä toimialat eivät esitä asioita kunnanhallitukselle suoraan, vaan asiat menevät lautakunnan kautta kunnanhallitukselle.	
Joustavuutta voitaisiin saada mahdollisesti siten, ettei aina käytäisi lautakuntakäsittelyä, koska tämä ei ole myöskään hallintosäännön mukaan välttämätöntä.	
Kun kyse on esimerkiksi siivoojasta, jolla on olemassa vakanssi ja paikka, jossa hän tekee työtä, on silloin ehkä hieman turhaa ja aikaa vievää käsitellä asia kahdessa päättävässä elimessä.	
Lautakunnalla on mahdollisuus vaikuttaa asiaan ja se päättää esitetäänkö asiaa eteenpäin.	

Haastatteluiden edetessä huomattiin myös, että henkilöstö hallitsee hyvin oman osa-alueensa rekryointiprosessissa, mutta kokonais käsitys prosessin kaikista vaiheista ja kulusta saattoi olla hieman epäselvä. Lisäksi haastatteluiden aikana ilmeni muutamia ristiriitaisuuksia ja väärinkäsityksiä prosessin etenemisestä. Tästä voitiin päätellä, että rekryointiprosessia selventävälle materiaalille olisi todellista käyttöä organisaatiossa.



## 7.4 Havainnointi

Aineistoa kerättiin myös havainnoimalla. Havainnointia suoritettiin osallistumalla infrapalvelupäällikön ja talonrakennusmestarin paikkaa hakeneiden haastatteluihin sekä kirjaamalla prosessin toimijoiden tehtäviä aina työpaikkailmoituksen julkaisemisesta henkilön valintaan. Havainnoinnin tavoitteena oli saada käsitys rekrytointiprosessista käytännössä. Lisäksi havainnoinnilla pyrittiin selvittämään prosessin kehittämistarpeita.

Havainnoimalla saatiin hyvä käsitys siitä, kuka valitsee ja kutsuu haastateltavat, miten hakijat kutsutaan haastatteluun, ketkä toimivat haastattelijoina, miten hakijat arvioidaan ja kuka valinnoista päättää. Toisaalta aineistonkeruumenetelmänä havainnointi osoittautui haastavaksi, sillä havainnointia tehdessä ei tarkalleen voitu tietää, mikä olisi oleellista tietoa opinnäytetyön kannalta. Kuitenkin havainnot ja haastattelut tukivat toisiaan, sillä havaintojen perusteella osattiin haastatelluissa esittää rekrytointiin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Seuraavassa esitetään aineistonkeruun eteneminen viikoittain (kuvio 5).

### Aineistonkeruumenetelmät viikoittain 2021

vk 9-10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutustuminen työlainsäädäntöön ja työehtosopimuksiin</li> </ul>
vk 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutustuminen kunnan ohjeistuksiin ja sääntöihin</li> </ul>
vk 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teemahaastattelu, ruokapalvelupäällikkö</li> <li>Litterointi ja aineiston luotettavuuden varmistaminen</li> </ul>
vk 12-13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Havainnointi, infrapalvelupäällikön paikkaa hakeneiden haastattelut x 4</li> </ul>
vk 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Havainnointi, talonrakennusmestarin paikkaa hakeneiden haastattelut x 3</li> </ul>
vk 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teemahaastattelu, toimistopalveluesimies ja henkilöstöpäällikkö</li> <li>Litteroinnit ja aineistojen luotettavuuden varmistaminen</li> </ul>
vk 23	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teemahaastattelu, toimialajohtaja</li> <li>Litterointi ja aineiston luotettavuuden varmistaminen</li> </ul>

Kuvio 5. Aineistonkeruumenetelmät viikoittain

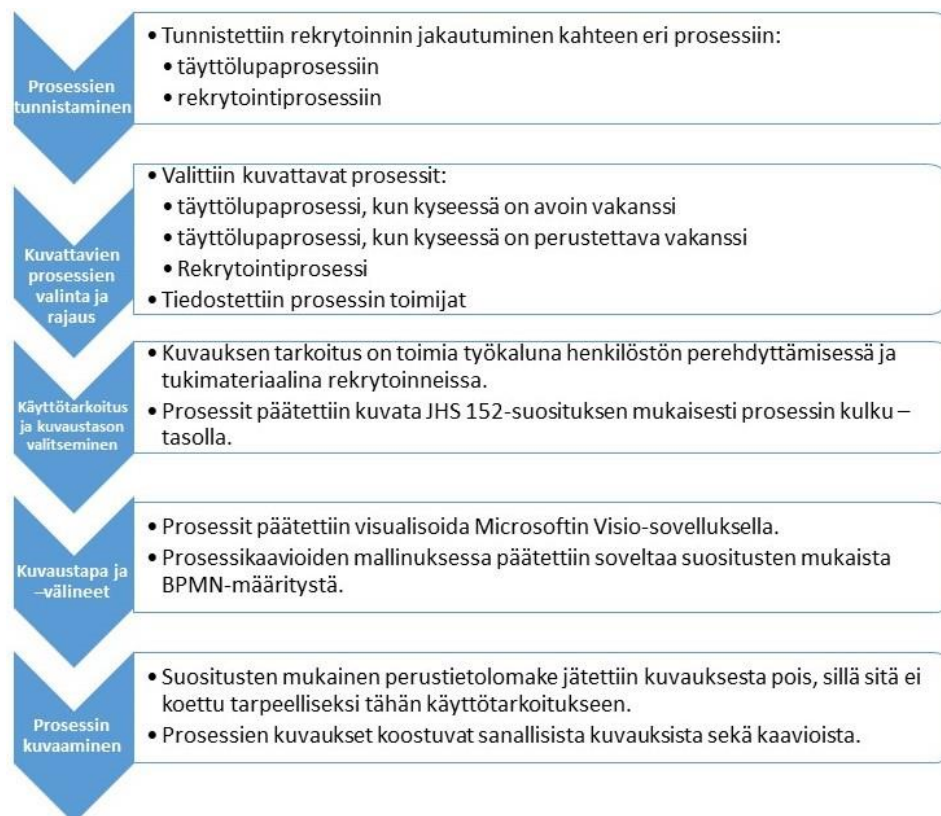
## 7.5 Prosessin kuvaaminen

Rekrytointiprosessi päätettiin kuvata JHS 152 suositusten mukaisina prosessikaavioina, jotta rekrytoinnin kulku saataisiin esitettyä mahdollisimman selkeästi. JHS 152 suosituksen tarkoitus on yhdenmukaistaa ja selkeyttää julkisen hallinnon prosessien kuvaamista. Suosituksen mukaan prosessikuvaukset auttavat hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentämään prosesseja ja toimijoiden vastuita sekä löytämään toiminnan tehostamistarpeita. Lisäksi prosessikuvauksia voidaan käyttää perehdyttämiseen ja koulutukseen. (JHS 152 -suositus 2021, 1.)

Työn vaiheet etenivät myös JHS 152 suosituksen mukaisesti: tunnistettiin prosessit, valittiin ja rajattiin kuvattava prosessi, päätettiin prosessin kuvaustaso, valittiin kuvaustapa ja –välineet ja lopuksi kuvattiin prosessi (kuvio 6).

Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen aloitettiin selvittämällä rekrytointiprosessin eri vaiheita edellä mainituilla aineiston keruumenetelmillä. Prosessikaavioita mallinnettiin selvitystyön edetessä sitä mukaa, kun uutta aineistoa oli saatu kerättyä (ks. kuvio 5). Prosessikuvaus sisältää myös kaavioita täydentävän sanallisen kuvauksen, jonka tarkoitus on selvittää yksityiskohtaisemmin prosessin vaiheet, toiminnot, tehtävät, lähtötila ja tulostila. Myös sanallista kuvausta täydennettiin aina työn edetessä.

Prosessien mallintamisessa käytettiin työkaluna Microsoftin Visio-sovellusta. Visio-sovellus on tarkoitettu ammattimaiseen kaavioiden luomiseen. Prosessikaavioiden luomisessa sovellettiin JHS 152 suositusten mukaista OMG:n (Object Management Group) BPMN-määritystä (Business Process Modeling Notation), joka määrittelee prosessikuvauksessa käytettävät symbolit.



Kuvio 6. Prosessin kuvaamisen vaiheet

## 7.6 Tuotoksen käyttökelpoisuuden varmistaminen

Valmis tuotos annettiin teknisen osaston insinööriharjoittelijalle kommentoitavaksi, jotta saataisiin käsitys materiaalin käyttökelpoisuudesta sekä sen mahdollista puutteista. Tarkoituksena oli selvittää, toimiiko materiaali käytännössä ja onko siitä todellista hyötyä henkilöstölle. Harjoittelija soveltui erinomaisesti kommentoimaan valmista tuotosta, sillä hänen kokemuksensa kunnallisesta rekrytoinnista olivat vähäiset. Lisäksi insinööriharjoittelija oli kiinnostunut työllistymään kunta-alalle.

Tutustuttuaan materiaaliin, harjoittelija antoi henkilökohtaisen palautteen tuotoksen toimivuudesta. Saadusta palautteesta kävi ilmi, ettei tuotos jättänyt hänelle avoimia kysymyksiä ja prosessien kuvaukset olivat hänen mielestään selkeitä. Harjoittelija kertoi, että tuotos avasi hyvin hänelle kunnallisen rekrytointiprosessin kulkua. Lukemansa perusteella harjoittelija myös pohti, miksi rekrytointiprosessi on niin pitkä ja voisiko

sitä nopeuttaa jotenkin. (Ylitalo henkilökohtainen tiedonanto 14.7.2021.) Saadun palautteen perusteella tuotos todettiin käyttökelpoiseksi. Tämän jälkeen tuotokseen tehtiin vain vähäisiä muutoksia. Valmis tuotos on opinnäytetyön liitteenä.

## 7.7 Prosessin kehittäminen

Haastatteluiden ja havainnointien perusteella voitiin todeta, että yleisimmin esille tulleet kehittämistarpeet liittyivät seuraaviin:

- vähäiset hakijamäärät tai pätevien hakijoiden puute,
- henkilöstön kasvanut vaihtuvuus on lisännyt rekryointitarvetta sekä
- pitkä rekryointiprosessi täyttölupineen vie henkilöstöltä paljon työaika ja on hidasta.

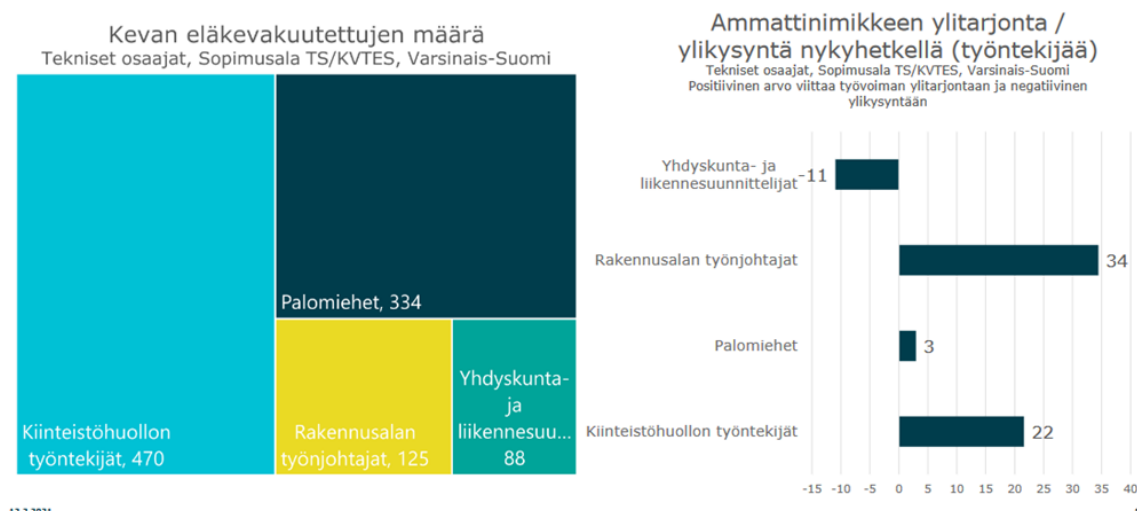
### 7.7.1 Hakijamäärien kasvattaminen

Selvitystyön tuloksena voitiin todeta, että viimeaikaisissa rekrytoinneissa ongelmana on ollut vähäiset hakijamäärät tai kelpoisuusvaatimukset täyttävien hakijoiden puute. Esimerkiksi keväällä 2021 avoimen infrapalvelupäällikön viran haku-aikaa oli jatkettava, koska riittävän päteviä ja kokeneita hakijoita ei ollut. Pidentetty haku-aika onneksi tuotti tulosta, sillä silloin virkaan löydettiin sopiva henkilö. Samoihin aikoihin haettiin uutta talonrakennusmestaria, johon saatiin yhteensä neljä hakemusta. Näistä neljästä hakijasta yksi vetäytyi hausta pois, toinen ei täyttänyt vaadittuja kelpoisuusvaatimuksia, tehtävään valittu kieltäytyi lopulta ottamasta paikkaa vastaan ja varasijalta valittu lopetti tehtävässä kolmen viikon jälkeen. Talonrakennusmestarin paikka pistetään auki taas syksyllä 2021.

Kevan laatiman työvoimaennusteen 2030 mukaan yhdyskunta- ja liikennesuunnittelijoista on tällä hetkellä ylikysyntää, mikä saattaa selittää vaikeudet löytää pätevää infrapalvelupäällikköä. Kuitenkin teknisistä osaajista, kuten kiinteistöhuollon työntekijöistä sekä rakennusalan työnjohtajista, on tällä hetkellä ylitarjontaa Varsinais-Suomen alueella (kuviot 7). (Keva 2021.) Kevan analyysin perusteella pitäisikin pohtia, miksi pätevät rakennusalan asiantuntijat, kuten talonrakennusmestarit, eivät hae kunnalle töihin. Lisäksi pitäisi pohtia, mitä menetelmiä henkilöstön haussa kannattaisi käyttää,

jotta tieto avoimesta tehtävästä tavoittaisi mahdollisimman monet alan työntekijät, myös ne, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa.

## Kuntasektorin työvoimatarpeet 2020: Tekniset osaajat, Varsinais-Suomi



Kuvio 7. Kuntasektorin työvoimatarpeet 2020, tekniset osaajat (Keva 2021)

### 7.7.2 Vinkkejä hakumenetelmien valintaan

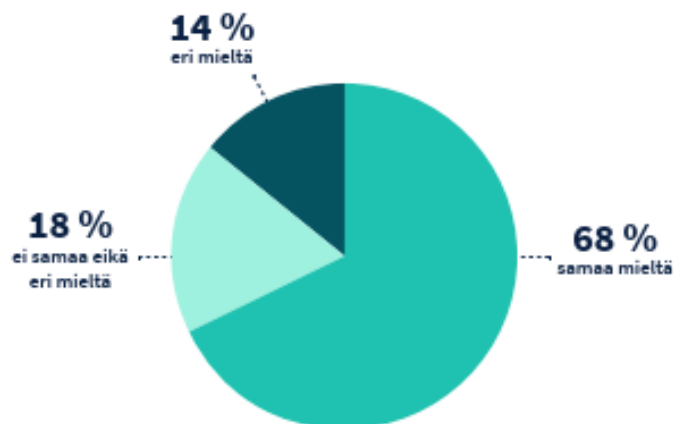
Riippuen avoimesta tehtävästä, menetelmänä perinteisen ilmoittelupohjaisen rekrytoinnin lisäksi voitaisiin kunnassa kokeilla suorahakua. Suorahaussa työnantaja tai konsultti on aloitteen tekijä, joka on suoraan yhteydessä potentiaaliseen osaajaan, joka ei itse etsi aktiivisesti töitä. Rekrytoinnissa taas pyritään tavoittamaan aktiiviset työnhakijat, jotka seuraavat työpaikkailmoituksia ja sopivan tehtävän löytäessään hakevat sitä. (Kaijala 2016, 142.)

Rekrytoinnin asiantuntija Markku Kaijala (2016, 142.) on tiivistänyt erot ja tilanteet, joissa rekrytointi tai suorahaku on sopiva menetelmä:

1. Perinteinen ilmoituspohjainen rekrytointi soveltuu operatiivisten tehtävien haakuun, kun on paljon sopivia osaajia tarjolla. Ilmoittelulla saadaan hyvä määrä hakijoita, joista voidaan valita.

2. Suorahakua tarvitaan silloin, kun ilmoittelu ei toimi. Suorahakua voidaan käyttää silloin, kun hakemuksia ei tule tehtävän vaativuuden, firman heikon immun tai sopivien osaajien rajallisen määrän takia.
3. Suorahaussa käytetään researcheriä tutkimaan markkinaa, kartoittamaan yrityksiä, joista tarvittavia osaajia voisi löytyä ja sitten rakentamaan listausta potentiaalisista osaajista.
4. Ilmoituspohjainen rekrytointi menetelmänä saattaa olla nopeampi tapa päästä maaliin, varsinkin tehtävissä, joissa on paljon tarjontaa osaajista. Esimerkiksi some tarjoaa laajan ja nopean pinnan ilmoittelulle. Oikein tehtynä someilmoittelun kustannukset ovat matalat ja viikossa voidaan saada riittävästi hakijoita.
5. Rekrytointi sopii hyvin myös tilanteisiin, joissa ei tarvitse miettiä yrityksen tulevaisuutta, strategiaa tai johtamisjärjestelmiä eli riittää, kun löydetään hyvä henkilö tiettyyn tehtävään, esimerkiksi poislähteneen tilalle.
6. Haastatteluprosessi, tavoitteiden kuvaus, henkilön talentin määrittely ja persoonan sopivuus tehtävään tulee kummassakin menetelmässä tehdä pääosin samalla tavalla. Hakumenetelmä ratkaisee vain sen, minkälaisia ehdokkaita meillä on vai onko niitä ollenkaan. (Kajjala 2016, 143.)

Duunitori Oy:n toteuttama Kansallinen rekrytointitutkimus selvittää rekrytoinnin tilaa ja trendejä Suomessa vuosittain. Vuoden 2021 tutkimukseen vastanneista 49 % toimi organisaation sisäisenä rekrytoinnin asiantuntijana ja 20 % rekrytoivana esihenkilönä. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että 68 % vastanneista oli sitä mieltä, että suorahaku lisääntyy rekrytoinneissa merkittävästi seuraavan viiden vuoden aikana (kuva 8). (Duunitori Oy 2021.) Liedon kunnassa suorahakua voitaisiin harkita esimerkiksi silloin, kun asiantuntija tehtäviin ei saada riittävästi päteviä hakijoita.



**Suorahaku lisääntyy rekrytoinneissa merkittävästi seuraavan 5 vuoden aikana**

Kuvio 8. Suorahaun lisääntyminen, Kansallinen rekrytointitutkimus 2021 (Duunitori Oy 2021)

Haastatteluista ja havainnoista kävi myös ilmi, ettei teknisen toimen rekrytoinneissa hyödynnetä sosiaalista mediaa. Kuitenkin somen merkitys rekrytoinneissa on kasvanut viime vuosina ja moni työnantaja hyödyntääkin somekanavia sopivien työntekijöiden löytämiseksi. Kansallisen rekrytointitutkimuksen 2021 tuloksista käykin ilmi, että rekrytoinnin ammattilaisista 88 % oli sitä mieltä, että some on erittäin tehokas rekrytoinnin kanava (kuva 9). (Duunitori Oy 2021.)



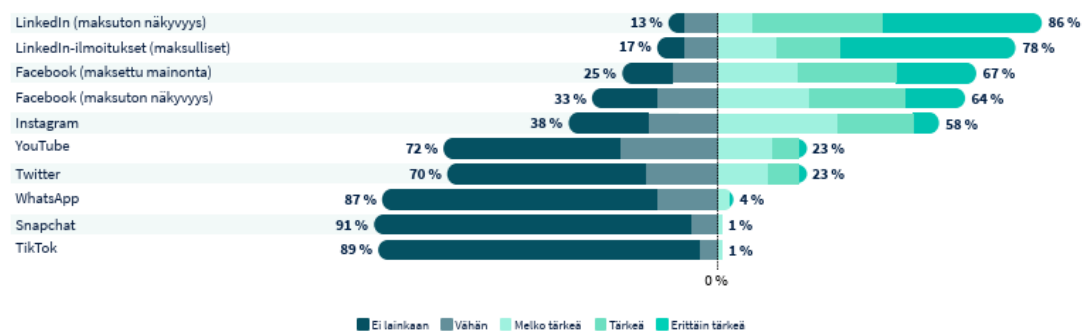
Kuvio 9. Sosiaalinen media rekrytoinnissa, Kansallinen rekrytointitutkimus 2021 (Duunitori Oy 2021)

Rekrytointitutkimuksen mukaan tärkeimmiksi koetut rekrytoinnin kanavat somessa olivat LinkedIn, Facebook ja Instagram (Kuvio 10). Tätä käytäntöä kannattaisi harjottaa myös teknisessä toimessa aluksi ainakin silloin, kun huomataan, ettei hakemuksia ala tulemaan. Työpaikkailmoitukset voitaisiin julkaista Kuntarekryn lisäksi kunnan omilla LinkedIn, Facebook ja Instagram tileillä. Esimerkiksi naapurikunta Kaarina on julkaissut teknisen toimialan työpaikkailmoituksia LinkedIn:ssä noin vuoden verran. (Kaarinan kaupungin LinkedIn-sivut 2021.)

#### REKRYTOINTIKANAVAT

### Kuinka tärkeitä seuraavat somekanavat ovat rekrytoinneissanne?

LinkedIn ja Facebook ovat selvästi tärkeimmiksi koettuja rekrytoinnin kanavia sosiaalisessa mediassa. Instagram on ottanut nopeasti oman paikkansa, mutta muiden kanavien käyttö on marginaalista.



Vastausvaihtoehdot "En osaa sanoa" ei ole mukana tulosgraafikossa.

Kuvio 10. Tärkeimmät somekanavat rekrytoinneissa, Kansallinen rekrytointitutkimus 2021 (Duunitori Oy 2021)

Olisi hyvä huomioida myös se, että milleniaalien (s. n. 1980-2000) rekrytoinnin ymmärtäminen lähtee uuden sukupolven arvomuutosten tiedostamisesta, sillä välttämättä samat työnantajalupaukset eivät päde heihin. Esimerkiksi palkan suuruus ei ole tärkeysjärjestyksessä ensimmäinen, vaan tärkeämmäksi koetaan muun muassa työn ja vapaa-ajan tasapaino. (Kaijala 2016, 152.)



Vinkit milleniaalien rekrytointiin:

- Milleniaaleja kiinnostaa johtavat asiantuntijapaikat sekä nopeasti työuralla eteneminen.
- He ovat valmiita kovaan työhön saavuttaakseen tavoitteensa. Haastava työ ei kuitenkaan merkitse pitkiä työpäiviä.
- Palkan ja statuksen sijasta milleniaalit arvostavat työssä enemmän työn ja vapaa-ajan tasapainoa. (Kaijala 2016, 153.)

### 7.7.3 Henkilöstön sitouttaminen

Tässä opinnäytetyössä ei ollut tarkoitus selvittää henkilöstön vaihtuvuuden syitä, sillä ne eivät suoranaisesti liity itse rekrytointiprosessiin. Kuitenkin vaihtuvuudella on suora vaikutus siihen, kuinka paljon rekrytointeja tullaan suorittamaan. Haastatteluista selvisi, että vaihtuvuus teknisessä toimessa on tällä hetkellä kasvanut merkittävästi. Henkilöstöä on lähtenyt eläköitymisen lisäksi myös eri työnantajille lyhyenkin palvelusajan jälkeen. Tämä ilmiö koskee erityisesti infrapalveluiden tulosityksikköä.

Edellä mainittu Kevan analyysi tämänhetkisestä työvoimatarpeesta selittää mahdollisesti myös vaihtuvuutta infrapalveluissa, sillä alan henkilöstöstä on ylikysyntää. Pitäisikin pohtia, millä keinoilla henkilöstö saataisiin sitoutettua kuntaan ja miksi henkilöstö vaihtaa työnantajaa. Kaijala (2016, 98) onkin todennut, että ei riitä, että saa ihmiset sisään, heidät täytyy saada myös pidettyä.

Syitä vaihtuvuudelle voi olla useita. Kaijala & Tolvanen (2020, 186) ovat listanneet henkilöstön irtisanoutumiseen liittyviä tekijöitä, joita ovat:

- Työ ei vastaa odotuksia.
- Työpaikalla on huono ilmapiiri.
- Organisaation ja työntekijän arvomaailma eivät kohtaa.
- Tavoitteet ovat epäselviä.
- Heikot vaikuttamismahdollisuudet.
- Työntekijällä ei ole mahdollisuutta oppia riittävästi uutta.
- Heikot kasvu- ja etenemismahdollisuudet.
- Liian suuri työkuormitus.

- Palkkaus ja palkitseminen eivät vastaa odotuksia.
- Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on vaikeaa.

Kaijalan & Tolvasen mukaan (2020,187) lähtöhaastattelujen pohjalta saadaan tietoa irtisanoutumisen syistä, mutta tärkeämpää on saada jo ennakkoon tietoa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat henkilöstön halukkuuteen vaihtaa työnantajaa. Henkilöstöä kannattaakin kuunnella herkällä korvalla ja välillä on hyvä kysellä kuulumisia. Myös kehityskeskusteluissa on mahdollisuus kuulostella työntekijöiden tunteja. (Kaijala & Tolvanen 2020, 187.)

#### 7.7.4 Rekrytointiprosessin tehostaminen

Haastatteluista ja havainnoista kävi myös ilmi, että henkilöstö kokee nykyisen rekrytointiprosessin täyttölupineen turhan pitkäksi etenkin silloin, kun kyseessä on itsestään selvät rekrytoinnit. Itsestään selvillä rekrytoinneilla tarkoitetaan tässä tilanteita, kun jo olemassa oleva vakanssi tulee avoimeksi. Esimerkkinä vaihtuvuuden myötä avoimeksi tullut siivoojan vakanssi, joka on jo huomioitu henkilöstökuluissa ja jolla on selkeästi paikka, jossa työtä tehdään. Pitkä rekrytointiprosessi aiheuttaa muun muassa tarpeen sijaisten hankkimiselle. Joskus on jopa mennyt neljä kuukautta, että työntekijä on saatu tehtävään, sillä pitkän rekrytointiprosessin jälkeen valitulla on usein kuukauden irtisanomisaika sen hetkisestä työstään. (Ahtiainen henkilökohtainen tiedonanto 11.6.2021; Rantalaiho henkilökohtainen tiedonanto 23.3.2021.)

Tarvittaessa täyttölupaprosessissa olisi vielä tehostamisen varaa, sillä selvitystyön edetessä kävi ilmi, että täyttölupa-asian vieminen lautakuntaan perustuu vakiintuneeseen käytäntöön, ei hallintosääntöön. Voitaisiinkin pohtia, onko lautakuntakäsittelylle aina todellista tarvetta silloin, kun kyseessä on avoin vakanssi. Olisiko esimerkiksi mahdollista, että työsuhteisten, kuten siivoojien, täyttöluvat käsiteltäisiin ainoastaan johtoryhmässä ja kunnanhallituksessa. Virkojen osalta, joita harvemmin täytetään, voitaisiin jatkaa nykyistä käytäntöä.

Edelliseen pohdintaan perustuen tehtiin vertailu kuntakohtaisista täyttölupakäytännöistä. Tarkoitus oli selvittää, mitä täyttölupakäytäntöjä lähikunnilla on käytössä ja

ollaanko niihin tyytyväisiä. Kuntavertailu toteutettiin kyselyllä, joka lähetettiin lähikuntien teknisen toimen johtajille. Kysymykset lähetettiin Kaarinan, Naantalın, Raision, Auran, Maskun, Ruskon, Paraisten ja Paimion kunnan teknisen toimen johtajille sähköpostilla. Turku jätettiin kyselystä pois, sillä kaupunki koettiin suuren väkilukunsa (n. 194 000 as.) vuoksi vertailukelvottomaksi muihin lähikuntiin verrattuna. Viestissä esitettiin seuraavat kysymykset:

1. Tarvitaanko kunnassanne vakanssin täyttölupa ennen rekrytointia?
2. Kuka tai mikä toimitelin myöntää vakituisesti täytettävien vakanssien täyttöluvat teknisellä toimialalla?
3. Käsitelläänkö täyttölupa-asiaa muissa toimitelmissä ennen tätä? Missä kaikissa?
4. Koetteko tämän järjestelmän toimivan hyvin? Jos ette, mitkä seikat kaipaivat kehittämistä?

Kahdeksasta kunnasta kyselyyn vastasi ainoastaan kolme: Naantali, Kaarina ja Aura. Vastausten vähäiseen määrään saattoi vaikuttaa meneillään oleva kesälomakausi. Vastausten perusteella jokaisessa kolmessa kunnassa tarvitaan vakanssin täyttölupa. Vastauksista nähdään, että Naantalissa ja Kaarinassa täyttölupa-asiat käsitellään vain yhdessä toimitelmissä, kun taas Liedossa täyttöluvat käsitellään johtoryhmässä, lautakunnassa sekä kunnanhallituksessa. Naantalissa täyttöluvat myöntää suoraan kaupunginjohtaja tai vakanssista riippuen kaupunginhallitus. Kaarinassa täyttöluvat myöntää suoraan tekninen johtaja tai vakanssista riippuen lautakunta. Kaarinassa kuitenkin keskustellaan tarvittaessa laajemmin rekrytoinnin vaikutuspiiriin kuuluvien tahojen kanssa. Auran kunnassa taas on käytössä melko samanlainen täyttölupaprosessi kuin Liedossa; täyttölupa käsitellään kunnanhallituksen lisäksi lautakunnassa, vaikka ei olisi pakko (taulukko 4).

Kyselyn vastaukset antavat tukea ajatukselle, että täyttölupaprosessin ei välttämättä tarvitsisi olla niin pitkä. Varsinkin, kun vastanneet kunnat vaikuttavat olevansa tyytyväisiä nykyiseen täyttölupakäytäntöönsä. Mallia voitaisiin ottaa esimerkiksi Naantalista, jossa asukaita on lähes saman verran kuin Liedossa.

Taulukko 4. Täyttölupien käsittely lähikunnissa (Tuohi henkilökohtainen tiedonanto 2.8.2021; Ojala henkilökohtainen tiedonanto 2.8.2021; Tuohi henkilökohtainen tiedonanto 2.8.2021; Tilastokeskuksen www-sivut 2021)

	Naantali (n. 19 400 asukasta)	Kaarina (n. 35 600 asukasta)	Aura (n. 4000 asukasta)
Vakanssin täyttölupa	Tarvitaan.	Tarvitaan.	Tarvitaan.
Täyttöluvan myöntää	Kaupunginjohtaja tai kaupunginhallitus (johtavat viranhaltijat ja erityisasiantuntijat)	Tekninen johtaja tai tekninen lautakunta, kun kyse on teknisen lautakunnan päättävaltaan kuuluvasta henkilövalinnasta.	Kunnanhallitus
Täyttöluvan käsittely muissa toimielimissä	Ei käsitellä.	Ei virallisissa toimielimissä. Keskustellaan tarvittaessa laajemmin rekrytoinnin vaikutuspiiriin tavalla tai toisella kuuluvien tahojen kanssa.	Käsitellään lautakunnassa. Ei välttämättä ole pakko, mutta hyvän hallinnon mukaista olisi käsitellä.
Kommentti järjestelmän toimivuudesta	Toimii hyvin.	On toimiva. On hyvä, että myös olemassa olevien vakanssien täyttöä tarkastellaan hieman kyseistä yksikköä laajemmin.	Järjestelmä on ok.

## 8 YHTEENVETO

Kunnallista rekrytointia ohjaa kunta- ja viranhaltijalain lisäksi työlainsäädäntö, työehtosopimukset, kunnan hallintosääntö sekä kunnan sisäiset ohjeistukset. Liedon kunnassa menettelyt ovat lähes samat sekä virka- että työsuhteeseen rekrytoidessa. Liedossa vakinaisten työntekijöiden rekrytointiprosessi sisältää oikeastaan kaksi prosessia, täyttölupaprosessin sekä itse rekrytointiprosessin. Täyttölupaprosessissa haetaan kunnanhallitukselta lupa täyttää vakanssi. Täyttölupaprosessin sisältö taas riippuu siitä, onko tarkoitus täyttää olemassa oleva avoin vakanssi vai perustaa kokonaan uusi. Kun perustetaan uusi vakanssi tai silloin, kun vakanssi on olennaisesti muuttunut, tulee

kyseeseen asian käsittely myös TVA-ryhmässä. TVA-järjestelmä on osa kunnan palkkajärjestelmää ja perustuu työehtosopimukseen. Uudella vakansilla ei voi olla palkkaa tai työnvaativuutta, ellei se ole käynyt tehtävän vaativuuden arvioinnissa (TVA) (Laalo henkilökohtainen tiedonanto 18.5.2021).

Ennen täyttölupa-asian viemistä kunnanhallitukseen, se arvioidaan myös johtoryhmässä sekä teknisessä lautakunnassa. Nämä eivät ole pakollisia vaiheita, vaan perustuvat vakiintuneeseen käytäntöön ja ehkä enemmänkin hyvään hallintoon, kuten Auran kunnassakin. Kun kunnanhallitus on myöntänyt vakanssille täyttöluvan, voidaan aloittaa rekrytointiprosessi. Jos täyttölupaa ei myönnetä, ei voida myöskään rekrytoida.

Työpaikkailmoitus julkaistaan Kuntarekry-järjestelmässä. Myös hakemukset otetaan vastaan Kuntarekryn kautta. Esimiehet valitsevat sopivat henkilöt, jotka kutsutaan haastatteluun. Haastatteluissa on usein mukana esimiehen lisäksi 1-3 muuta haastattelijaa. Henkilövalinnat tulee dokumentoida perusteluineen, jotta tarvittaessa voidaan näyttää mihin valintapäätös perustuu. Tätä varten kunnalla on käytössä vertailutaulukko hakijoiden pisteyttämisestä varten. Toimialajohtajan päätöksellä eniten pisteitä saanut hakija valitaan tehtävään ja toiseksi tullut valitaan varasijalle. Palvelusuhde solmitaan joko virkamääräyksellä tai työ sopimuksella, riippuen palvelusuhteen lajista.

Rekrytoinnit ovat puhuttaneet kohdeorganisaatioissa viime aikoina etenkin kasvaneen vaihtuvuuden vuoksi. Samalla myös rekrytointitarve on kasvanut. Uusien henkilöiden rekrytoiminen on hidasta, joten ongelmaksi saattaa koitua muun muassa se, että uuden työntekijän perehdyttäminen jää heikoksi, kun edeltäjä on ehtinyt lähteä ennen kuin uusi aloittaa. Jos työtehtävät ja tavoitteet jäävät uudelle työntekijälle epäselväksi, sillä saattaa olla heikentävä vaikutus henkilön sitoutumiseen uuteen työhönsä. Lisäksi ongelmana on ollut pätevien hakijoiden löytäminen. Jatkossa pitäisikin pohtia, miksi hakemuksia tulee niin vähän ja miten tavoittaa nekin henkilöt, jotka eivät hae aktiivisesti töitä, mutta olisivat sopivan tilaisuuden tullessa valmiita vaihtamaan työpaikkaa.

Teknisellä toimialalla merkittävästi kasvanut vaihtuvuus on melko tuore ilmiö, joten tilanne ei välttämättä jatku samanlaisena. Kuitenkin toimialalta eläköityy lähivuosina

paljon henkilöstöä, joten opinnäytetyössä esitettyjä kehittämisehdotuksia olisi syytä pohtia syvemmin.

## 9 POHDINTA

Työssä onnistuttiin valitsemaan aineistonkeruumenetelmät, joilla saatiin kaikkiin opinnäytetyöongelmaan kohdistuneisiin kysymyksiin vastaukset. Lainsäädännöstä, alan kirjallisuudesta ja artikkeleista sekä kunnan omista dokumenteista haettiin vastaukset siihen, mitkä lait, ohjeistukset ja säännöt ohjaavat kunnallista rekrytointiprosessia. Haastatteleamalla ja havainnoimalla selvitettiin, mitkä vaiheet kunnan rekrytointiprosessiin kuuluvat ja miten prosessia voitaisiin kehittää.

Haastattelut ja havainnot tukivat toisiaan siten, että rekrytointiprosessin käytännön toteutumisesta saatiin selkeä käsitys. Haastatteluiden luettavuus varmistettiin saturaatiolla, eli uusia haastatteluita sovittiin, kunnes samat asiat alkoivat toistua, eikä merkittäviä uusia asioita tullut enää esille. Lisäksi haastatteluiden litteroinnit lähetettiin haastateltaville sanomisensa ja tulkinnan vahvistamiseksi. Kolme neljästä haastateltavasta vastasi korjatulla versiolla haastattelusta. Neljäs haastateltava ei kommentoinut ollenkaan, mikä heikentää aineiston luotettavuutta. Kuitenkin luotettavuutta paransi kolmen eri aineistonkeruumenetelmän samanaikainen käyttö, joilla rekrytointiprosessista saatiin melko kattava kuva. Aineistojen välisiin ristiriitoihin haettiin vastauksia kirjallisuudesta sekä muusta kerätystä aineistosta.

Jotta rekrytoinneissa onnistuttaisiin mahdollisimman hyvin, on tärkeää, että henkilöstö hallitsee kunnallisen rekrytointimenettelyn ja ymmärtää sen lainsäädännöllisen taustan. Myös kunnan omat ohjeistukset ja hallintosääntö pitää huomioida, jotta täyttöluvan hakeminen sekä rekrytointi sujuu organisaation ohjeiden mukaan. Prosessi on jo ennestään pitkä, joten sitä hidastavia tekijöitä, kuten oikaisuvaatimuksia, voidaan välttää parhaiten menettelemällä oikein.

Tämä opinnäytetyö toimii tukimateriaalina Liedon kunnan teknisen toimen rekrytoinneissa sekä se auttaa uuden henkilöstön perehdyttämisessä. Syntynyt tuotos, eli prosessikuvaus, sisältää prosessikaaviot sekä sanalliset selitykset täyttöluvan hakemisesta sekä itse rekrytoinnista. Kunnalla oli ennestään valmiina hyvät ohjeistukset virka- ja työsuhteiden täyttämismenettelystä, joten samanlaisia ohjeistuksia ei lähdetty teemmään uudestaan, vaan tuotos laadittiin täydentämään valmiita ohjeistuksia. Lopuksi lähes valmis prosessikuvaus annettiin teknisen toimen insinööriharjoittelijalle kommentoitavaksi, jotta varmistuttiin tuotoksen käyttökelpoisuudesta ja saatiin selvyys sen mahdollisista puutteista. Tuotosta voidaan hyödyntää henkilöstön perehdyttämisessä sekä se toimii tukena rekrytoivalle henkilöstölle.

Prosessikuvauksen lisäksi työssä esiteltiin kolme selvitystyön aikana eniten esillä ollut kehittämisen kohdetta. Kehitysehdotukset liittyivät hakijamäärien kasvattamiseen, henkilöstön sitouttamiseen sekä rekrytointiprosessin tehostamiseen. Näitä kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää muun muassa rekrytoinnin suunnittelussa sekä prosessin tehostamisessa. Kehitysehdotuksista saisi myös hyviä jatkotutkimusaiheita. Jatkotutkimusaiheita voisi olla henkilöstön sitouttaminen tai perehdyttäminen, jotta voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa teknisen toimen kasvaneeseen vaihtuvuuteen. Lisäksi voitaisiin selvittää tarkemmin, miten pätevät osaajat saataisiin hakemaan juuri Liedon kunnalle töihin.

## LÄHTEET

Ahtiainen, A. 2021 Teknisten palveluiden toimialajohtaja, Liedon kunta. Lieto. Henkilökohtainen tiedonanto 11.6.2021.

Coghlan & Brannick. 2010. Doing action reasearch in your own organization. 3. uud. p. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Duunitori Oy. 2021. Kansallinen rekrytointitutkimus 2021. Helsinki: Duunitori Oy.

Haapasaaari, J. 2021. Tekninen johtaja, Kaarinan kaupunki. Henkilökohtainen tiedonanto 2.8. 2021.

Hallintolaki 6.6.2003/434 muutoksineen.

Harjula, H & Prättälä, K. 2019. Kuntalaki – Tausta ja tulkinnat. 10. uud. p. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hietala, H., Kairinen, M., Kaivanto, K. & Schön, E. 2020. Työsopimuslaki käytännössä. 7. uud. p. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hirvonen, K. & Mäkinen, E. 2006. Kunnallinen viranhaltija – oikeudellisen aseman sääntely. Helsinki: Edita.

Huhta, H. 2017. Suomen työlainsäädäntö 60 minuutissa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Husa, J & Pohjolainen, T. 2014. Julkisenvallan oikeudelliset perusteet – Johdatus julkisoikeuteen. 4. uud. p. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hämäläinen, M. 2018. Voiko kunnan työsuhteeseen ottamisesta valittaa? 1.3.2018. Viitattu 4.5.2021. <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/lakimies-vastaa-voiko-kunnan-tyosuhteeseen-ottamisesta-valittaa/>

JHS 152 -suositus. 2021. Prosessien kuvaaminen. 5.10.2012. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>

Kaarinan kaupungin LinkedIn-sivut. 2021. Viitattu 5.8.2021. <https://fi.linkedin.com/company/kaarinan-kaupunki---city-of-kaarina>

Kaijala, M. 2016, Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön?. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi?. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 28.7.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991354206305968>

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.



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

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keva. 2021. Kuntien työvoimaennuste 2030: Varsinais-Suomi. Viitattu 29.7.2021. [https://www.keva.fi/globalassets/uutishuone/uutisten-tiedostoliitteet/kuntien-tyovoimatarpeet-pdf/kuntien-tyovoimatarpeet\\_varsinais-suomi.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/uutishuone/uutisten-tiedostoliitteet/kuntien-tyovoimatarpeet-pdf/kuntien-tyovoimatarpeet_varsinais-suomi.pdf)

Koskinen, S. & Kulla, H. 2019. Virkamiesoikeuden perusteet. 8. uud. p. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 10.3.2019. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991249876605968>

Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus (TS) 2020-2021. Viitattu 23.4.2021. <https://www.kt.fi/sopimukset/tekniset/2020-2021>

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) 2020-2021. Viitattu 15.4.2021. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2020-2021>

Kuntalaki 10.4.2015/410 muutoksineen.

Kuntaliiton www-sivut. 2021. Viitattu 11.3.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/>

KT kuntatyönantajat. 2015. Kunnallisen esimiehen työsuhdeopas. Helsinki: KT kuntatyönantajat. Viitattu 10.3.2021. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2015/kunnallisen-esimiehen-tyosuhdeopas>

KT kuntatyönantajat. 2015. Kunnallisen esimiehen virkasuhdeopas. Helsinki: KT kuntatyönantajat. Viitattu 9.3.2021. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2015/kunnallisen-esimiehen-virkasuhdeopas>

KT Kuntatyönantajien www-sivut. 2021. Koeaikaa kannattaa käyttää. Viitattu 13.4.2021. <https://www.kt.fi/palvelussuhde/alkaminen/koeaika>

KT Kuntatyönantajien www-sivut. 2021. Palvelussuhteet. Viitattu 9.3.2021. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/palvelussuhteet>

Laalo, K. 2021. Henkilöstöpäällikkö, Liedon kunta. Lieto. Henkilökohtainen tiedonanto 18.5.2021.

Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304 muutoksineen.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 muutoksineen.

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13 muutoksineen.

Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 13.8.2004/759 muutoksineen.

Lehtinen, M. 2017. Palvelussuhteen laji määrää rekrytointitavan. Kuntatyönantaja lehti 4. Viitattu 9.3.2021. <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2017/4/palvelussuhteen-laji-maaraa-rekrytointitavan>

Liedon kunnan henkilöstöorganisaatio 2020.

Liedon kunnan henkilöstöraportti 2020.

Liedon kunnan talousarvio 2020. Viitattu 29.4.2021. <https://lieto.fi/wp-content/uploads/2020/12/Talousarvio-2020-2.pdf>

Liedon kunnan www-sivut. 2021. Tekniset palvelut. Viitattu 13.4.2021. <https://lieto.fi/hallinto-ja-osallistuminen/organisaatio/tekniset-palvelut/>

Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. 2021. Teemahaastattelu. Viitattu 6.5.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Nieminen, K. 2020. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2021. 19. uud. p. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 22.4.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991378799605968>

Ojala, R. 2021. Tekninen johtaja, Naantalın kaupunki. Henkilökohtainen tiedonanto 2.8.2021.

Opetushallituksen KenGuru-materiaalin www-sivut. 2021. Onnistunut rekrytointi. Viitattu 11.3.2021. [http://www10.edu.fi/kenguru/?sivu=onnistunut\\_rekrytointi](http://www10.edu.fi/kenguru/?sivu=onnistunut_rekrytointi)

Parnila, K. 2017. Työsuhde tutuksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sarvilinna, S. 2020. Kunnan päätös palvelussuhdeasiassa. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 9.3.2021. <https://www-edilex-fi.lillukka.samk.fi/artikkelit/20553.pdf>

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731 muutoksineen.

Surakka, J. 2021. Hallinto-oikeus: Virantäytön valmistelu oli ollut virheellistä, minkä vuoksi teknisen johtajan ja teknisen lautakunnan päätökset oli kumottava. Edilex-toimitus 28.1.2021. Viitattu 13.8.2021. <https://www.edilex.fi/>

Rantalaiho, A. 2021. Ruokapalvelupäällikkö, Liedon kunta. Lieto. Henkilökohtainen tiedonanto 23.3.2021.

Tasa-arvovaltuutetun www-sivut. 2021. Syrjintä työntekijöiden valinnassa. Viitattu 22.4.2021. <https://tasa-arvo.fi/syrjinta-tyontekijoiden-valinnassa>

TE-palveluiden www-sivut. 2021. Työsuhteessa. Viitattu 19.4.2021. <https://www.te-palvelut.fi/tyonhakijalle/loyda-toita/tyosuhteasiat/tyosuhteessa>

Tilastokeskuksen www-sivut. 2021. Viitattu 12.8.2021. <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?active1=202&year=2021>

Tuohi, K. 2021. Tekninen johtaja, Auran kunta. Henkilökohtainen tiedonanto 2.8.2021.

Turun HAO 15.1.2021.D 02067/19/2206

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. 2021. Työsyryntään voi syyllistyä työnantaja. Viitattu 22.4.2021. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus\\_yhdenvertaisuus\\_ja\\_tasa-arvo/tyosyrjinta](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo/tyosyrjinta)

Tähtinen, O. & Parnila, K. 2017. Työsopimuslaki käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750 muutoksineen.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325 muutoksineen.

Yli-Alho-Virtanen, M. 2021. Toimistopalveluesimies, Liedon kunta. Lieto. Henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2021.

Ylitalo, T. 2021. Insinööriharjoittelija, Liedon kunta. Lieto. Henkilökohtainen tiedonanto 14.7.2021.

Äimälä, M. & Kärkkäinen, M. 2017. Työsopimuslaki. Helsinki: Talentum Media Oy.



Tekniset palvelut

# Rekrytointiprosessin vaiheet

Vakituiset palvelussuhteet

Asta Mikkonen  
13.7.2021

## Sisällysluettelo

<b>Kuvauksissa käytetyt symbolit .....</b>	<b>2</b>
<b>Avoimen vakanssin täyttölupaprosessi .....</b>	<b>3</b>
<b>Perustettavan vakanssin täyttölupaprosessi.....</b>	<b>5</b>
<b>Rekrytointiprosessi .....</b>	<b>7</b>

### Ohjeistukset ja toimivallan jako rekrytoineissa

- Prosessikuvaukset täydentävät kunnan ohjeistusta virkojen- ja työsuhteiden täyttämismenettelystä. Oheistus löytyy:  
<http://sinetti/henkilostoasiat/palvelussuhteenalkaessa/Sivut/Hakumenettely.aspx>
- Toimivalta henkilöstöasioissa määritellään kunnan hallintosäännössä (luku 8).  
Hallintosääntö löytyy: <http://sinetti/ohjeet/saannot/Sivut/default.aspx>
- Esitys TVA-järjestelmästä löytyy:  
<http://sinetti/henkilostoasiat/palkka/Sivut/TVA.aspx>

## Symbolien merkitykset



Eri toimijat erotetaan vaakasuuntaisilla uimaradoilla toisistaan. Toimijat kuvastavat vastuualueita.



Aloitustapahtuma, joka ilmaisee kohdan, josta prosessi alkaa.



Lopetustapahtuma, joka ilmaisee kohdan, jolloin prosessi päättyy.



Toiminto, joka sisältyy prosessiin.



Valintatilanteita, joissa virta haarautuu tai yhdistyy. Käytetään, kun prosessissa tehdään päätös jostakin asiasta.



Toiminnolla on alatoimintoja, joiden yksityiskohdat eivät näy kaaviossa.



Virtasymboli näyttää prosessin toimien järjestyksen.



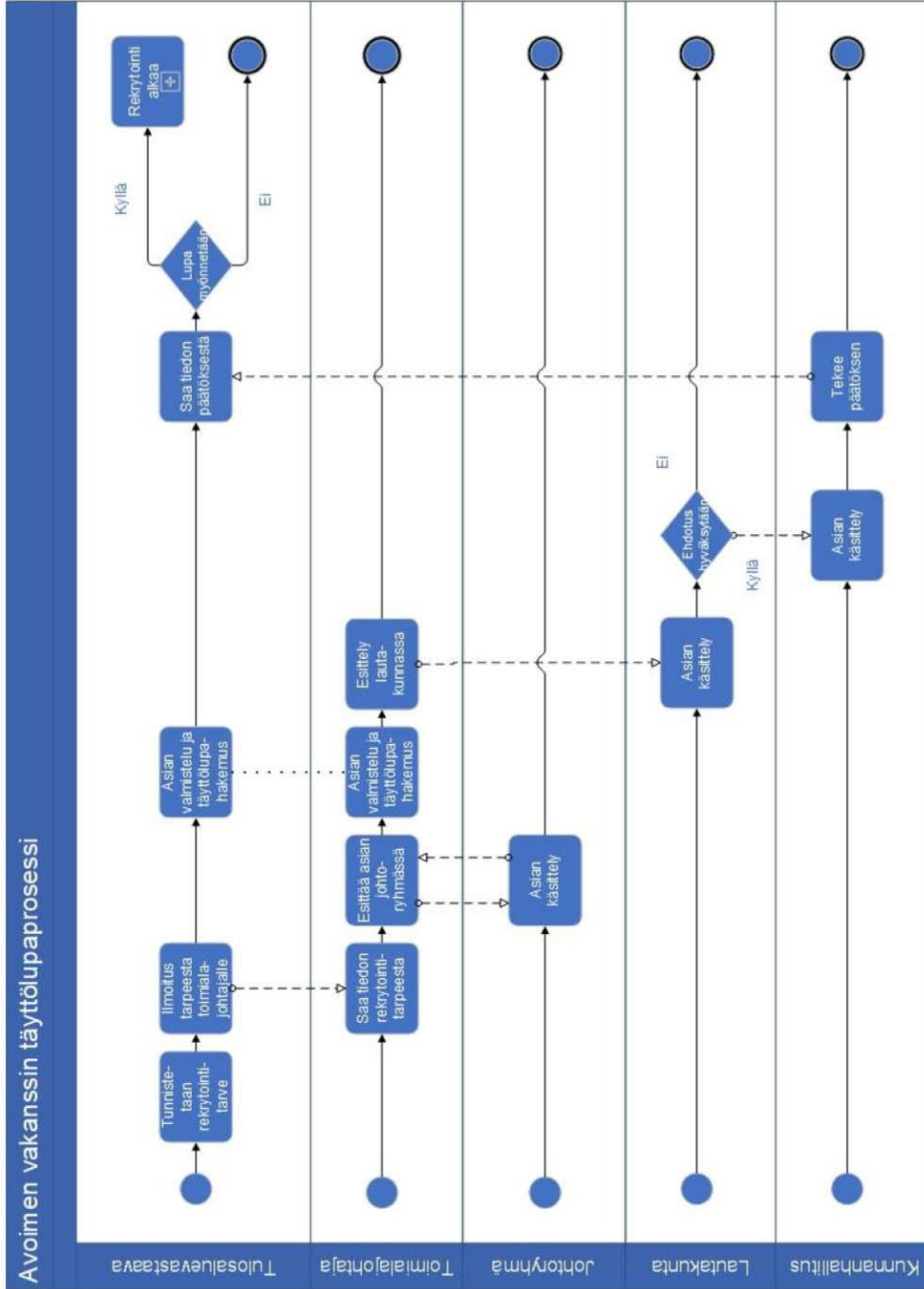
Tietovirtaa käytetään, kun esitetään jonkun tiedon tai dokumentin siirtämistä toimijalta toiselle.



Liitos ilmentää toimijoiden välistä suhdetta, esimerkiksi yhteistyötä.

**AVOIMEN VAKANSSIN TÄYTTÖLUPAPROSESSI**

<b>VAIHE</b>	<b>TEHTÄVÄT</b>
<b>1. REKRYTOINTITARPEEN HAVAITSEMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ensiksi tulosaluevastaava ja/tai toimialajohtaja tunnistaa rekryointitarpeen.</li><li>• Kunnanhallitus päättää vakanssien täyttöluvista ja niiden perustamisesta, joten aina ennen rekryointia on käynnistettävä täyttölupaprosessi rekryointiluvan saamiseksi.</li></ul>
<b>2. ESITTELY JOHTORYHMÄSSÄ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vakanssin täytön tarpeellisuutta arvioidaan johtoryhmässä ennen täyttöluvan hakemista. Lisäksi johtoryhmässä voidaan pohtia mm. vakanssin päivittämisen tarpeellisuutta.</li></ul>
<b>3. TÄYTTÖLUVAN HAKEMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Täyttölupaa varten tehdään täyttölupahakemus Kuntarekry.fi -järjestelmässä. Kuntarekryssä olevat täyttölupahakemuksen perustelut tulee aina täyttää. Nämä perustelut tulevat aina myös täyttölupaa koskevaan pykälään.</li></ul>
<b>4. KÄSITTELY LAUTAKUNNASSA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Täyttölupa-asia käsitellään lautakunnassa ennen kunnanhallitukseen viemistä. Lautakunnalla on mm. oikeus palauttaa asia uudelleen valmisteluun tai muokata toimenkuvaa.</li><li>• Päällikkötason valinnoista päättää lautakunta, ei kunnanhallitus.</li><li>• Toimialajohtajan valitsee valtuusto.</li></ul>
<b>5. TÄYTTÖLUVAN MYÖNTÄMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kunnanhallitus käsittelee täyttölupahakemuksen ja päättää täyttöluvan myöntämisestä.</li><li>• Kunnanhallitus kokoontuu joka maanantai, mutta asian käsittelyn aikataulun päättää erikseen hallintopalveluiden toimialajohtaja.</li><li>• Tulosaluevastaava voi aloittaa rekrytoinnin heti, kun täyttölupa on myönnetty.</li><li>• Jos kunnanhallitus ei myönnä täyttölupaa, rekryointia ei voida aloittaa.</li></ul>

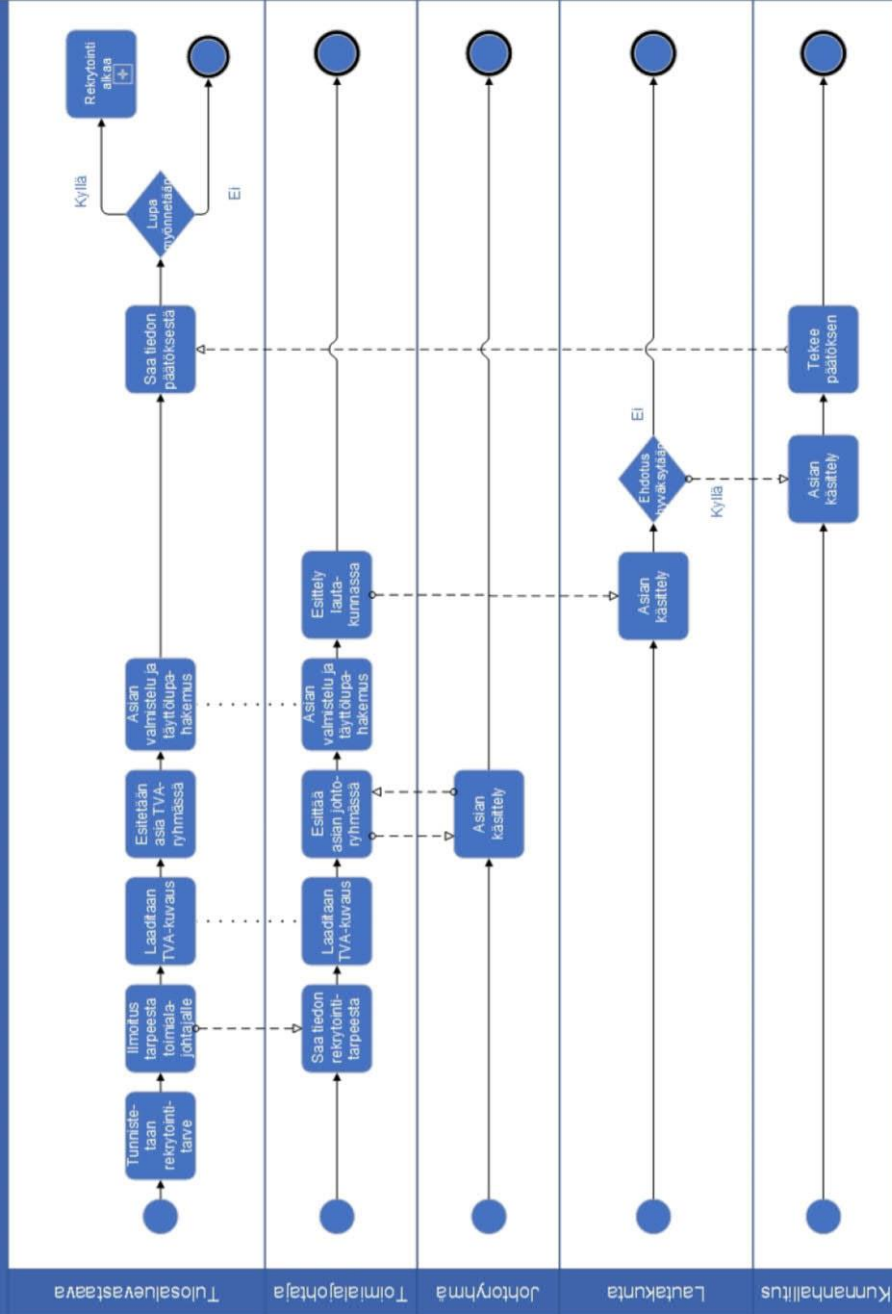




**PERUSTETTAVAN VAKANSSIN TÄYTTÖLUPAPROSESSI**

<b>VAIHE</b>	<b>TEHTÄVÄT</b>
1. <b>TUNNISTETAAN REKRYTOINTITARVE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ensiksi tulosaluevastaava ja/tai toimialajohtajan kanssa tunnistaa rekryointitarpeen.</li><li>• Kunnanhallitus päättää täyttöluvista ja vakanssien perustamisesta, joten aina ennen rekryointia on käynnistettävä täyttölupaprosessi.</li></ul>
2. <b>KÄSITTELY TVA-RYHMÄSSÄ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ennen täyttöluvan hakemista uudesta tai olennaisesti muuttuneesta vakanssista tehdään arvio TVA-tyhmässä (Työn vaativuuden arviointi). TVA-ryhmässä arvioidaan tehtäväkohtaista vaativuutta sekä palkkausta.</li><li>• Tulosaluevastaavaa tai/ja toimialajohtaja laativat tehtävästä TVA-kuvauksen, joka esitetään TVA-ryhmässä.</li><li>• Tehtävän lopullisesta palkasta päättää toimialajohtaja.</li><li>• TVA perustuu työehtosopimukseen ja on osa kunnan palkkajärjestelmää (ks. KVTES 9 §).</li><li>• Lisää TVA:sta löytyy Sinetistä: <a href="http://sinetti/henkilostoasiat/palkka/Sivut/TVA.aspx">http://sinetti/henkilostoasiat/palkka/Sivut/TVA.aspx</a></li></ul>
3. <b>ESITTELY JOHTORYHMÄSSÄ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uuden vakanssin tarpeellisuutta arvioidaan johtoryhmässä ennen kuin asia viedään lautakunnan käsiteltäväksi.</li></ul>
4. <b>TÄYTTÖLUVAN HAKEMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Täyttölupaa varten tehdään täyttölupahakemus Kuntarekry.fi -järjestelmässä. Kuntarekryssä olevat täyttölupahakemuksen perustelut tulee aina täyttää. Tämä hakemus tulee aina myös täyttölupaa koskevaan pykälään.</li></ul>
5. <b>KÄSITTELY LAUTAKUNNASSA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vakanssin perustaminen ja täyttölupa käsitellään lautakunnassa ennen kunnanhallitukseen viemistä. Lautakunnalla on mm. oikeus palauttaa asia uudelleen valmisteluun tai muokata toimenkuvaa.</li><li>• Päällikkötason valinnoista päättää lautakunta, ei kunnanhallitus.</li></ul>
6. <b>TÄYTTÖLUVAN MYÖNTÄMINEN KUNNANHALLITUKSESSA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kunnanhallitus käsittelee ehdotuksen vakanssin perustamisesta ja tätä koskevan täyttölupahakemuksen.</li><li>• Kunnanhallitus kokoontuu joka maanantai, mutta asian käsittelyn aikataulun päättää erikseen hallintopalveluiden toimialajohtaja.</li><li>• Tulosaluevastaava voi aloittaa rekrytoinnin heti, kun uuden vakanssin perustaminen on hyväksytty ja täyttölupa on myönnetty.</li><li>• Jos kunnanhallitus hylkää ehdotuksen, rekryointia ei voida aloittaa.</li></ul>

## Perustettavan vakanssin täyttölupaprosessi



**REKRYTOINTIPROSESSI**

VAIHE	TEHTÄVÄT
1. LAADITAAN TYÖPAIKKAILMOITUS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kun täyttölupa on myönnetty, voidaan tehdä ja julkaista työpaikkailmoitus. Ilmoitus tehdään Kuntarekry.fi-palvelussa, joka on ensisijainen ilmoituskanava. Kuntarekryn kautta ilmoitus voidaan laittaa myös kunnan kotisivuille sekä TE-toimiston nettisivuille.</li><li>• Lisäksi avoimen paikan markkinoinnissa voidaan hyödyntää mm. somea ja alan lehtiä.</li></ul>
2. HAKEMUSTEN KÄSITTELY	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hakijat hakevat avointa paikkaa Kuntarekryn kautta.</li><li>• Haku aika on usein 14 päivää. Tarvittaessa haku aikaa voidaan pidentää.</li><li>• Ensisijaisesti esimiehet valitsevat haastatteluun kutsuttavat hakijat.</li></ul>
3. PIDETÄÄN HAASTATTELUT	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haastattelut voidaan aloittaa jo hakuajalla edellyttäen, että kaikki hakijat on huomioitu tasapuolisesti. Täytyy siis voida näyttää, että kaikki hakemukset on tasapuolisesti arvioitu, eikä ketään ole valittu ennen kuin kaikki hakemukset ovat tulleet.</li><li>• Esimies haastattelee hakijat yleensä 1-3 muun haastattelijan kanssa.</li><li>• Kun kyse on uuden tulosaluevastaavan valinnasta, on lautakunnan jäsenillä oltava mahdollisuus osallistua haastatteluihin.</li></ul>
4. HAKIJOIDEN ARVIOINTI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Henkilövalinnat tulee dokumentoida perusteluineen. Tätä varten kunnalla on käytössä lomake, mikä helpottaa hakijoiden pisteyttämistä. Lomakkeella pisteytetään mm. hakijan työkokemus, koulutustausta ja soveltuvuus tehtävään.</li></ul>
5. VALINTAPÄÄTÖS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eniten pisteitä saanut hakija valitaan tehtävään.</li><li>• Lisäksi on järkevää valita henkilö varasijalle, jotta rekrytointia ei tarvitse aloittaa alusta esimerkiksi tilanteissa, jolloin tehtävään valittu kieltäytyy ottamasta paikkaa vastaan. Varasijalle valitaan toiseksi eniten pisteitä saanut hakija.</li><li>• Toimialajohtaja tekee viranhaltijapäätöksen henkilövalinnoista.</li><li>• Päätökseen on liitettävä muutoksenhakuohjeet. Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista.</li><li>• Viranhaltijapäätöksen jälkeen lähetetään Kuntarekryn kautta hakijoille tieto siitä, kuka on valittu tehtävään ja kuka on varalla.</li></ul>
6. PALVELUSSUHTeen SOLMIMINEN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toimialajohtaja allekirjoittaa viranhoitomääräyksen tai työsopimuksen muiden tulosalueiden osalta kuin ruoka- ja puhtauspalveluiden.</li><li>• <u>Virkaan</u> valitun tulee toimittaa työnantajalle T-todistus valinnan vahvistamiseksi 30 päivän kuluessa saatuaan tiedon valituksi tulemisesta. Valinta raukeaa, mikäli selvitystä ei määräaikaan mennessä esitetä tai selvitys osoittaa, ettei hakija ole terveystensä puolesta sopiva virkaan.</li></ul>

