



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elina Hakamäki

HILJAINEN TIETO REKRYTOINNISSA

Esimiesten kokemana

Ylempi AMK- tutkinto

Sosiaali- ja terveysala

2013

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveystieteen kehittäminen ja johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Elina Hakamäki
Opinnäytetyön nimi	Hiljainen tieto rekrytinnissa esimiesten kokemana
Vuosi	2013
Kieli	suomi
Sivumäärä	68 + 5 liitettä
Ohjaaja	Ulla Isosaari

Väestön vanheneminen, yhteiskunnallisena muutoksena tulee aiheuttamaan työvoiman saatavuusongelmia eri toimialoille, niin myös terveydenhuoltoalalle. Rekrytointi ja sen kehittäminen tulee merkityksellisempään osaan. Henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa organisaation henkilöstösuunnittelua. Rekrytointi on osa suunnitelmallista toimintaa. Rekrytinnin keinoin pyritään siihen, että organisaatiossa on sen toiminnan kannalta keskeistä osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Työnantaja käyttää hyväkseen työntekijävalinnoissa myös hiljaista, kokemusperäistä tietoa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää neljä vuotta sitten perustetun JIK ky:n rekrytointia. Tavoitteena oli kartoittaa kuuden terveydenhuoltoalan lähiesimiehen hiljaista, kokemusperäistä tietoa rekrytinnista ja tuoda esiin keinoja kehittää rekrytointimenetelmiä. Aineistoa tutkimukseen on kerätty kuuden teemahaastattelun avulla. Haastattelun avulla saatu aineisto on analysoitu sisällönanalysillä.

Tutkimuksessa tuli esiin, että esimiehet kokivat organisaatiomuutoksen selkeyttäneen rekrytointia. Rekrytointiin oli tullut avuksi uusia rekrytointimenetelmiä. Työntekijävalinnoissa esimiehet haluavat pääsääntöisesti itse tavata työnhakijan ennen työsuhteen alkua. Työsuhteiden solmimisen peruslähtökohtana oli luottamus työntekijään. Työvoimaa saadakseen esimiehet olivat valmiita tekemään kaikkensa työnsä valtuuksien rajoissa työntekijän hyväksi. Esimiesten välillä oli yhteistyötä rekrytointiasioissa ja toisen esimiehen tekemiä työntekijäratkaisuja kunnioitettiin. Esimiesten oma hiljainen, kokemusperäinen tieto vaikutti ratkaisuihin rekrytinnissa. He kokivat, että hiljainen tieto on henkilökohtaista ja siksi vaikeasti jaettavissa. Rekrytoimisen kehittämisessä nousi esiin tärkeimpänä varahenkilöiden määrän lisääminen eri kuntien alueelle.

Avainsanat terveydenhuolto, henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, hiljainen tieto

ABSTRACT

Author Elina Hakamäki
Title Tacit Knowledge in Recruitment
as Experienced by Superiors
Year 2013
Language Finnish
Pages 68 + 5 Appendices
Name of Supervisor Ulla Isosaari

Ageing of the population as a social change will cause availability problems of the labour to different fields but also to the field of health care. The recruitment and the developing of recruitment will have a more significant role. The human resources management is a central part of the human resources management. The recruitment is a part of the systematic work in the organization. The goal of recruitment is to ensure that the organization has enough know-how and skilled labour also in the future. The employer also utilizes tacit knowledge in the choice of employees.

The purpose of this study was to develop the recruitment of JIK jma. (joint municipal authority) which was established four years ago. The goal was to survey tacit knowledge of six immediate superiors within health care and also try to find means to develop the recruitment. The material of this study has been collected with the help of six theme interviews. The material that has been obtained with the help of the interviews, has been analyzed with content analysis.

In this study it was found out that the immediate superiors feel that the changes of organization have made recruitment more systematized. New methods of recruitment have been added to the original mode of recruitment. As a rule, the superiors want to meet the applicant before the beginning of the employment. The starting point of the employment was trust and confidence. In order to recruit labour, the superiors were ready to do everything in their power for the employees. The superiors co-operate with each other in the matters of recruitment and they also respect the decisions others made in the recruitment. The tacit knowledge, that superiors have, had an effect on their decisions in recruitment. They felt that tacit knowledge was personal and therefore the shearing of it was difficult. It was discovered that the need for more deputy-personnel in different municipal areas was also of importance.

Keywords Health care, human resources management, recruitment, tacit knowledge

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen tausta	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus	10
2	REKRYTOINTI OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA	13
2.1	Henkilöstöjohtaminen	13
2.1.1	Henkilöstöjohtaminen organisaatiossa	13
2.1.2	Henkilöstöjohtaminen työyksikössä	15
2.1.3	Henkilöstöjohtamisen onnistumisen edellytykset	16
2.2	Rekrytointi	17
2.2.1	Rekrytointimenetelmät	20
2.2.2	Työntekijän valinta	22
2.2.3	Työsuhteen solmiminen	25
2.3	Hiljainen, kokemusperäinen tieto	26
2.3.1	Hiljaisen, kokemusperäisen tiedon määrittäminen	26
2.3.2	Hiljainen, kokemusperäinen tieto työssä	27
2.3.3	Hiljaisen tiedon jakaminen ja säilyttäminen	30
2.4	Rekrytointi JIK KY:ssä	33
3	TUTKIMUKSEN MENETELMÄ JA AINEISTON KÄSITTELY	37
3.1	Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat	37
3.2	Tutkimusaineiston hankinta	38
3.3	Tutkimusaineiston analyysi	42
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	45
3.4	Haastateltavien taustatiedot	45
3.5	Esimiesten kokemukset rekrytoinnista	46
3.6	Esimiesten omat rekrytointikeinot	47
3.7	Työntekijä valinta	48
3.8	Hiljaisen tiedon hyödyntäminen rekrytoinnissa	50
3.9	Hiljaisen tiedon jakaminen rekrytoinnissa	51
3.10	Kokemukset rekrytoinnista ja sen kehittäminen	52
3.10.1	Onnistunut rekrytointi	52
3.10.2	Rekrytoinnin haasteet	54
3.10.3	Rekrytoinnin kehittäminen	55
4	POHDINTA	57
4.1	Keskeiset tulokset ja päätelmät	57
4.2	Suosituksat ja jatkotutkimusaiheet	62
4.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	63
4.4	Oma pohdinta	66
	LÄHTEET	68

LIITTEET

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1.	Rekrytointiprosessi	s. 19
Kuvio 2.	Hiljaisen tiedon käsitysten luokittelu	s. 27

LIITELUETTELO

LIITE 1. JIK ky:n rekryointiprosessi vakituisiin työsuhteisiin

LIITE 2. JIK ky: n rekryointiprosessi määräaikaisiin työsuhteisiin

LIITE 3. Teemahaastattelurunko

LIITE 4. Esimiehille sähköisesti lähetetty informaatio haastattelusta

LIITE 5. Sisällönanalyysimalli

1 JOHDANTO

Suomen väestön ikärakenteen muutos tulee asettamaan haasteita terveydenhuollon palveluiden tuottamiselle (Forma & Väänänen 2004, 27). Väestö ikääntyy, siirtyy eläkkeelle ja työmarkkinoille ei siirry vastaavaa määrää korvaavia työkäisiä (Markkanen 2005, 27). Organisaation henkilöstön hankinta, rekrytointi tulee merkittävämpään osaan. Ammatillinen erityisosaaminen, työkokemus ja henkilökohdalliset ominaisuudet työtehtävien suorittamisessa asettavat haasteita henkilöstöjohtamisen suunnittelemiselle. (Markkanen 2005, 13.)

Ammattitaitoinen, osaava henkilöstö on keskeinen osa organisaation toimintaa. Henkilöstön rekrytointi onkin yrityksen menestymisen kannalta merkityksellinen osa alue. Rekrytoinnin suunnitteluun ja toteutukseen tulisi käyttää riittävästi aikaa, koska se osaltaan vähentää epäonnistumisia henkilökunnan rekrytoinnissa. (Lämssä ym. 2005, 92.)

Organisaation henkilöstöllä on erilaista työn tekemiseen liittyvää osaamista. Yksittäisten työntekijöiden tiedot, taidot ja kokemukset ovat keskeisessä osassa organisaation toimintaa ja sen kehittymistä. Tämä työntekijän osaaminen on osin näkyvää tai näkymätöntä osaamista. Työntekijän työn näkyvä osaaminen liittyy työn tekniseen suorittamiseen. Näkymätön osaaminen on työntekijän yksilöllistä kokemukseen perustuvaa tietotaitoa, jota kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. (Kesti 2010, 67; Viitala 2009, 174.) Työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle, heidän mukanaan siirtyy pois myös hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon jakaminen muodostuu tärkeäksi erilaisissa työyhteisöissä. Paloniemi (2000) on tutkimuksessaan tuonut esiin sen, että hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä on avoimuus, hyvä sosiaalinen ilmapiiri ja vuorovaikutus työpaikalla.

1.1 Tutkimuksen tausta

Perusterveydenhuollon palvelujen tuottamiselle haasteen muodostavat väestölle tarjottavien palveluiden tarpeen kasvu, työvoiman siirtyminen eläkkeelle sekä kilpailu työvoimasta. Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan vuodesta 2010 vuoteen 2020 työkäisen väestön määrä laskee noin 150 000 henkilöllä. (Nivalai-

nen & Volk 2002, 13; Taimio 2010, 147-148.) Arvion mukaan vuonna 2030 useampi kuin joka neljäs Suomen väestöstä on täyttänyt 65 vuotta. Sitä seuraavina 10 vuotena eläkeiän saavuttaneiden määrä kasvaa väestöstä. (Nivalainen ym. 2002, 18.) Palvelujen tarvetta lisää myös väestön elin iän pidentyminen. Ikärakenteen ohella uudet hoitomenetelmät, laitteet ja lääkkeet lisäävät terveydenhuollon menojen. Väestön tulo- ja koulutustason lisääntymisen myötä arvioidaan palveluiden vaatimustason nousevan. Samoin arvioidaan kotihoidon tarpeen lisääntyvän yksinasumisen yleistymisen myötä. (Ilmakunnas 2008, 204-205.)

Etelä-Pohjanmaan työvoimatoimistojen tekemässä työnantajahaastattelussa vuonna 2005 todettiin, että terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluissa on tarvetta monenlaisen osaamiseen. Haastattelussa tuli esiin työnantajan näkökulmasta rekrytoinnin suurimpana ongelmana työntekijöiden saaminen sijaisuuksiin. Kukaan työnantajista ei suunnitellut vähentävänsä työntekijöitä. (Ahvenjärvi 2005, 14-15.) Terveydenhuoltoalan ongelmana on pidetty henkilökunnan suurta vaihtuvuutta, ammattitaitoisten sijaisten puutetta, kiirettä ja vähäistä henkilöstömäärää suhteessa tehtäviin sekä lyhyitä työsuhteita. (Näslind- Ylispangar 2005, 153; Surakka 2009, 24.) Työn tekemisen merkityksen on todettu muuttuneen nuorempien sukupolvien myötä. Työssä arvostetaan enemmän joustavuutta ja monipuolisuutta. Työn ja henkilökohtaisen elämän yhdistäminen koettiin myös tärkeänä. (Surakka 2009, 18.) Tämä asettaa haasteita työyksiköiden esimiehille huolehtia töiden sujumisesta potilaille ja asiakkaille turvallisella tavalla muun muassa työvuorosuunnittelun avulla.

Kuntien toimintaa ja talous ovat parhaillaan erilaisten uudistusten kohteena. Kunta- ja palvelurakennemuutoksella eli PARAS-hankeella pyritään yhdistämään kuntia, jonka seurauksena kuntien väestöpohja kasvaa. Tavoitteena on tehostaa kuntien palvelutuotantoa. Valtio onkin asettanut kunnille konkreettisia tavoitteita eräiden palvelujen väestöpohjan osalta. Sosiaali- ja terveystoimissa minimiväestöpohjaksi on asetettu kunnille 20 000 asukasta. Kunnille itselleen on annettu mahdollisuus päättää miten saavuttavat valtion asettamat tavoitteet. Osa kunnista on ratkaissut ongelman muun muassa yhdistymällä tai lisäämällä yhteistyötä kuntayhtymien kautta. (Ilmakunnas 2008, 17.) Yhteiskunnallisesti on vireillä palvelu-

rakenneuudistus, jossa on tavoitteena muodostaa sosiaali- ja terveydenhuollon alueita (sote-alueita). Näissä palveluiden tarjoajina olisivat erilaiset kuntien muodostamat alueet, kuten kuntayhtymät, tai vastuukuntamallin mukaisesti yksi kunta tuottaa palvelut ja toiset osalliset kunnat ostavat niitä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (2009, 14) on laatinut vuosille 2009-2013 suomalaisen potilasturvallisuusstrategian, jossa se asettaa tavoitteita potilastyön turvallisuuskulttuurille. Siinä organisaation johto ottaa vastuuta potilasturvallisuuteen liittyvistä asioista kaikessa sen toiminnassa ja luo edellytykset niiden toteuttamiseksi käytännön hoitotyössä. Keskeisinä potilasturvallisuuteen liittyvinä asioina ovat muun muassa riittävä henkilöstö sekä työntekijöiden ammattitaito ja osaaminen. Haasteen tavoitteen toteutumiseksi aiheuttaa muun muassa ongelmat ammattitaitoisen työvoiman saatavuudessa sekä lyhyet, määräaikaiset työsuhteet. Terveydenhuoltoalan työtä ei voi korvata konein eikä työtä voida siirtää maihin, jossa on vähäisemmät työntekijäkustannukset.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on perustettu 1.8.2008 tuottamaan terveyden- ja vanhustenhuollon palveluja Ilmajoen ja Jalasjärven kuntien sekä Kurikan kaupungin asukkaille. Virallisesti JIK-liikelaitoskuntayhtymä (lyhennettynä JIK KY) aloitti toimintansa 1.1.2009. Samanaikaisesti Jurvan kunta liittyi Kurikan kaupunkiin. Liikelaitoksen väestöpohja on noin 35 000 asukasta. Ylin päätösvalta liikelaitoskuntayhtymässä on johtokunnalla, johon valitaan jäsenet aina jokaiseksi kunnallisvaalikaudeksi. (JIK-yleistietoesitys 2009). Organisaatiomuutoksella on pyritty turvaamaan perusterveydenhuollon palvelut alueen väestölle. Organisaatiomuutoksen tavoitteena on palvelujen parempi saatavuus kuntayhtymän asukkaille sekä niiden tuottamisen laadukkuus ja taloudellisuus. Organisaation vahvuutena on koettu ison organisaation mahdollisuus joustoihin sekä toimiva ja matala organisaatorakenne. Positiivisena voimavarana on organisaation esimiestyön ja johtamisen kehittäminen ja tukeminen. (JIK KY 2010.)

Organisaatiossa on vakinaisessa palvelusuhteessa noin 700 työntekijää, joista 97 % on naisia. Vuonna 2011 sairauspoissaoloja oli määrällisesti enemmän edellisiin vuosiin verrattuna, mikä myös lisäsi työvoiman tarvetta. (JIK KY 2011). Organisaation henkilöstöstrategiassa vuosille 2009-2016 todetaan, että eläkkeelle siirtyy noin 14-17 henkilöä/vuosi, minkä on arvioitu olevan uhka organisaation toiminnalle. Vakituisen henkilöstön keski-ikä on noin 48 vuotta. Sijaiset mukaan lukien keski-ikä on noin 35 vuotta. Haasteina lähivuosille ovat muun muassa henkilöstön saatavuus sekä kilpailu ammattitaitoisesta hoitohenkilöstöstä muiden alueen työllistävien tahojen kanssa. Vakituisiin toimiin ja virkoihin on ollut aikaisempaa vähemmän hakijoita. Organisaation henkilöstöstrategiassa tuodaankin esiin hyvin samankaltaiset henkilöstöön liittyvät haasteet kuin mitkä koskettavat koko sosiaali- ja terveydenhuoltoa yhteiskunnallisesti. (JIK KY 2010; JIK KY 2011a.) Henkilöstö ikääntyy, siirtyy eläkkeelle ja ammattitaitoisesta työvoimasta voi olla ajoittain pulaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin esimiesten kokemuksia rekrytoinnista ennen organisaatiomuutosta sekä sen jälkeen. Osa esimiehistä on ollut työssä pitkään ja nähnyt monenlaisia muutoksia hoitotyössä. Tavoitteena on luoda arvokas merkitys kokemuseräiselle tiedolle kannustaen tuomaan sitä esiin koko organisaation hyödyksi. Työn toteutumisen yhtenä perusajatuksena on kartoittaa miten esimiehet käyttävät kokemuseräistä tietoa rekrytoinnissa. Esimiesten kokemuksia rekrytoinnista kerätään teemahaastattelun avulla, joka suoritetaan luottamuksellisena yksilöhaastatteluna.

Organisaatiossakin on kiinnitetty huomiota hiljaisen tiedon merkitykseen positii-visena voimavarana uuden työntekijän perehdyttämisessä. Sen katoaminen henkilöstöpulan kasvun ja kokeneiden eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden mukana on todettu haastavaksi asiaksi organisaatiossa. (JIK KY 2010.) JIK KY:n Rekrytointiohjelmassa vuosille 2012-2016 tuodaan esiin mentorointi keinona hiljaisen tiedon jakamisessa uusille työntekijöille (JIK KY 2011). Työn tavoitteena on löytää keinoja tuoda esiin kokemuseräistä hiljaista tietoa sekä olla vahvistamassa esimiesten välistä yhteistyöverkostoa organisaatiossa.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin;

1. Millaista hiljaista, kokemusperäistä tietoa esimiehillä on rekrytoinnista?
2. Miten rekrytointia voisi kehittää JIK KY:ssä?

2 REKRYTOINTI OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Organisaation kokonaisstrategiassa laaditaan päämäärät, tavoitteet toiminnalle. Henkilöstöön liittyvässä henkilöstöstrategiassa määritetään niitä keinoja joiden avulla henkilöstövoimavaroja käytetään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi esimerkiksi johtamistapa, työssä viihtyminen ja koulutus. Henkilöstöstrategiasuunnitellaan myös organisaation työvoiman tarpeet ja sen hankintamenetelmät. (Markkanen 2005, 19, 21.)

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkea henkilöstöön liittyvää toimintaa organisaatiossa työnantajan ja työntekijän välisessä suhteessa. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat; henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työssä viihtymisen edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen. Henkilöstöjohtamisen keinoin pyritään siihen, että organisaatiossa on riittävästi henkilöstöä. Heillä on tarvittava osaaminen ja motivaatiota tehdä työtä sekä he viihtyvät työssään. (Viitala 2009, 20-22.) Henkilöstöön liittyvissä suunnitelmissa voidaan käyttää avuksi SWOT-analyysia. Sen avulla voidaan kartoittaa organisaation vahvuudet, heikkoudet sekä uhat ja mahdollisuudet tulevaisuutta suunniteltaessa. (Bratton & Gold 1999, 167).

2.1.1 Henkilöstöjohtaminen organisaatiossa

Organisaation toiminnan kannalta henkilöstöjohtaminen on merkityksellisessä osassa muun muassa tukemassa organisaatiossa sovittujen strategioiden toteuttamista. Laadultaan ja määrältään riittävän henkilöstön varmistaminen organisaation toiminnan tarkoituksiin on osa henkilöstöjohtamista. Lisäksi on pyrittävä turvaamaan henkilöstön osaaminen sekä henkilöstön jatkuva kehittyminen suhteessa organisaation tulevaisuuden tarpeisiin. Henkilöstön työkyky, motivaatio tehdä työtä sekä sitoutua siihen ovat henkilöstöjohtamisen tavoitteiden kohteena. Tehtävälueeseen kuuluu myös muun muassa henkilöstöä koskeva lainsäädäntö, asetukset ja sopimukset. Koko organisaation päätöksenteossa henkilöstöjohtamiseen

liittyvät asiat ovat merkittävässä osassa. (Markkanen 2005, 20; Viitala. 2009, 8-10.) Hyvin suunnitellulla pitkäjänteisellä henkilöstöjohtamisella pystytään kehittämään työntekijöiden osaamista sekä työmenetelmiä. Toiminnan kehittämisen tuloksena pyritään siihen, että organisaation tuottavuus ja työntekijöiden työhyvinvointi paranevat. Onkin todettu, että työssään viihtyvät työntekijät ovat myös itse kiinnostuneita kehittämään työtään. (Kesti 2007, 33.)

Henkilöstöön liittyvä monimuotoisuus muodostaa haasteita organisaation päivitykselle toiminnalle. Haasteita muodostavat muun muassa henkilöstön ikääntyminen, työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen sekä organisaation suorituskyky toteuttaa perustehtävänsä. Joustavuus työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden huomioimisessa henkilöstöjohtamisen keinoin edistää työntekijän mahdollisuutta suoriutua työstään sekä sitouttaa hänet työhön. Keinoina voivat toimia esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työaikaan, työn jakamisen mahdollisuus, työntekijän elämänkaaren ja -tilanteen huomioiminen työjärjestelyissä. Työntekijöiden erilaisten taustojen, osaamisen, arvojen, normien ja työn tekemisen tapojen yhdistäminen organisaation yhteiseksi hyväksi on haaste. (Lämsä & Hautala 2005, 30-34.)

Riittävän, ammattitaitoisen henkilöstön hankinta eli rekrytointi on osa suunnitelmallista organisaation henkilöstöjohtamista. Puhutaan organisaation henkilöstösuunnittelusta. Organisaation tulevaisuuden visio sekä strategia vaikuttavat siihen, miten rekrytointia suunnitellaan. Henkilöstön määrän muutokset sekä sen liikuttaminen esimerkiksi organisaation sisällä liittyy henkilöstösuunnitteluun. Suunnittelussa keskeistä on tehdä arviointia työsuhteisiin liittyvistä asioista muun muassa tarvitaanko vakituista vai määräaikaista työvoimaa, tarvitaanko kokopäiväistä vai osa-aikaista työvoimaa, miten määritellään tarvittavan henkilöstön valintakriteerijä. Tarkastelun kohteena ovat myös työntekijöiden ammattiosaaminen organisaatiossa sekä koulutustarpeiden suunnittelu organisaation tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Tulevaisuuteen suuntautuva henkilöstösuunnittelu on merkittävässä osassa etenkin, jos tiedetään, että työvoiman tarjonta alalla tulee muuttumaan lähiaikoina. (Rainio 2010,5-6, 8-9; Viitala 2009, 100-101; Österberg 2005, 21-22.)

Organisaatiossa tapahtuvat niin sisäiset kuin ulkoisetkin muutokset ovat osa terveydenhuollon arkipäivää. Henkilöstöjohtamisen suunnittelulla on merkitystä siihen miten henkilöstö selviytyy muutoksista. Sisäisenä muutoksia aiheuttavana tekijänä voi olla organisaatiomuutos, joka muuttaa organisaation kulttuuria ja sen rakennetta. Hoitotyössä työskentelytavat ja -välineet kehittyvät myös koko ajan. Terveystieteissä erilaiset tietotekniset ohjelmat muun muassa potilastietojärjestelmä ovat myös merkittävässä osassa hoitotyötä. Henkilöstön ikääntyminen luo puolestaan haastetta työstä suoriutumiseen. Ulkoiset muutoksen tarpeet tulevat organisaation ulkopuolelta esim. väestön ikääntyminen, kansainvälistyminen ja muuttoliike. (Lämsä ym. 2005, 28.)

Työntekijät voivat kokea hyvinkin yksilöllisesti organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Ne voivat vaikuttaa jopa työntekijän identiteettiin organisaatiossa, jos esimerkiksi hänen tehtäväalue tai tehtäväkuva muuttuu. Muutostilanteessa avoin vuorovaikutus työntekijän ja johdon välillä lisää luottamusta organisaatioon. Aito viestintä vahvistaa työntekijän oman identiteetin kehittymistä muutostilanteessa ja helpottaa samaistumaan uuteen ryhmään. Vanhan toimintatavan kyseenalaistaminen sekä uuden luominen tulisi olla tasapainossa. Tämä luo pohjaa työntekijän positiiviselle samaistumiselle uuden organisaation tavoitteisiin. Muutos organisaatiossa luo mahdollisuuden kehittää uusia toimintatapoja, joista voi olla hyötyä organisaatiolle. (Nummelin 2007, 113-117; Ponteva 2010, 13-14.)

2.1.2 Henkilöstöjohtaminen työyksikössä

Henkilöstön päivittäisestä johtamisesta työyksiköissä huolehtivat yksiköiden esimiehet. Työyksikön päivittäiseen johtamiseen kuuluvat asiat, jotka turvaavat työn sujumisen niin työnantajan, työntekijän kuin palveluiden saajankin näkökulmasta. Päivittäiseen johtamiseen liittyy myös työsuhteisiin liittyvät asiat kuten esimerkiksi työvoiman riittävyys, sen rekrytointi ja työvuorojen uudelleen järjestely äkillisissä poissaoloissa. Henkilöstöjohtamiseen työyksikössä kuuluu myös henkilöstön sitoutuminen työhön, suoriutuminen työssä, heidän osaamisen kehittäminen sekä työkyky ja hyvinvointi. Nämä asiat ovat keskeisiä organisaation toiminnan laadun, kehittymiseen, uudistumiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen kannalta. (Viitala 2009, 89, 132, 170, 212.) Österberg (2005) kuvaileekin ihmisten arkijoh-

tamista yrityksen merkittävimäksi osa-alueeksi. Työyhteisön johtamisella on vaikutusta sen ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. (Österberg 2005, 100.)

Esimiehillä on näkemystä oman vastuualueensa kehittämistarpeista sekä työyksikön henkilöstön tilanteista ja suunnitelmista (Viitala 2009, 56). He toimivatkin yhteyshenkilöinä organisaation johdon ja työntekijöiden välillä (Nummelin 2007, 21). Koen, että esimiehet ovat merkittävässä osassa, kun suunnitellaan koko organisaation henkilöstöjohtamisen kehittämistä.

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio muodostuu erikokoisista hoito- ja hoivatyön työyksiköistä, joissa jokaisella on oma lähiesimies. Esimiesten alaisuudessa työskentelevien työntekijöiden määrät vaihtelevat. Työyksikköjä erottavana tekijänä on myös työyksiköissä tarvittava erilainen ammatillinen pätevyys. Työyksikön lähiesimies onkin mielestäni merkityksellisessä roolissa siinä miten hän huolehtii henkilöstöjohtamisesta omassa yksikössään. Hän luo mielikuvaa niin omasta työyksiköstään kuin koko organisaatiostakin. Näin sillä on vaikutusta myös työyksikön vetovoimaisuuteen työnantajana.

2.1.3 Henkilöstöjohtamisen onnistumisen edellytykset

Organisaation johtajat ovat ratkaisevassa asemassa lähiesimiesten tukemisessa, tavoitteiden saavuttamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Lähiesimiesten välityksellä organisaation johtajat vaikuttavat työyhteisöjen toimintakulttuuriin esimerkiksi arvojen kautta. Heidän osoittamat arvovalinnat ja etiikka vaikuttavat henkilöstössä vallitseviin arvoihin. (Kesti 2010, 131.) Organisaation johtamisen eri tasoilla tulisi korostaa asioita, joita organisaatio näyttää odottavan sekä arvostavan. Esimiesten toiminta työyksiköissä on keskeisessä osassa, kun mietitään organisaation tavoitteiden saavuttamista niin liiketoiminnassa kuin henkilöstöjohtamisessakin. (Viitala 2009, 270-271.) Esimies tarvitseekin organisaation johdolta riittävästi tukea, koska joutuu työssään ottamaan huomioon niin johdolta tulevat ohjeet kuin myös henkilöstön odotukset, toiveet ja tarpeet työstä. Johdon tuki auttaa esimiestä kokemaan, että hän tekee oikeita ja hyviä ratkaisuja. (Surakka 2009, 122.)

Organisaation työyksikkötasolla hyvältä esimieheltä toivotaan, että hänellä on kyky olla tilanteiden tasalla. Tämä edellyttää hyvää ihmistuntemusta sekä käsitystä työyhteisöihin liittyvistä ilmiöistä. Esimieheltä edellytetään kykyä sietää työn asettamia paineita. Hänen on kyettävä tiedostamaan oma valtansa ja hyväksyä se osana tehtävänsä kuvaa. Työyksiköiden esimiehet vaikuttavat organisaatiossa muodostuvaan kulttuuriin oman käyttäytymisen kautta esim. keskustelujen sisällön, käytetyn kielen sekä toimintatapojen myötä. (Surakka 2009, 118-120.) Työyksikön kulttuuri sisältää siellä työtä ohjaavat toimintatavat, säännöt ja työmoraaalin, käytössä olevat vuorovaikutustavat sekä määrittelee suhteen asiakkaisiin ja keskeisiin sidosryhmiin (Nummelin 2007, 72). Näillä voi olla vaikutusta myös työilmapiiriin syntymiseen työyksikössä suhteessa alaisiin. Esimiehen tehtävänä on olla toiminnan suuntaaja ja kehittäjä, olosuhteiden ja resurssien mahdollistaja, motivoija, työntekijän osaamisen sekä hyvinvoinnin kehittäjä. Esimiehet vastaavat myös siitä, että heidän johtamansa työyksiköt saavuttavat organisaation asettamat päämäärät ja tavoitteet. (Viitala 2009, 269-270.)

2.2 Rekrytointi

Rekrytointi on organisaation henkilöstön hankintaa. Siihen kuuluvat kaikki ne toimenpiteet ja menetelmät, jolla saadaan uusi henkilö palkattua organisaatioon. (Viitala 2009, 100.) Rekrytointiin kuuluu myös valitun työntekijän sitouttaminen organisaatioon. Työntekijän sitoutumista osaksi organisaatiota voidaan tukea perehdytyksellä, rekrytointivaiheessa annettujen lupauksen pitämällä, työyksikön hyvällä ilmapiirillä ja tasavertaisuuden tunteella muiden työntekijöiden kanssa. Uudelle työntekijälle on hyvä antaa aikaa oppia uusi työtehtävä. Organisaatioon sitoutumisen oletetaan vaikuttavan työntekijän käyttäytymiseen, työsuoritukseen, osallistumiseen työyhteisössä ja siellä pysymiseen. (Surakka 2009, 61, 71.) Surakka (2009, 48) on kiteyttänyt rekrytoinnin keskeiset asiat, jotka ovat organisaation maine, visio, teoria, arki sekä kokemus. Organisaatiossa on hyvä tarkastella sen mainetta ulkoapäin, miltä me näytämme. Organisaation visio pitää sisällään sen tavoitteet. Teorialla tarkastellaan organisaation tulevaisuuteen suuntaavia suunnitelmia. Tarkastelun kohteena on myös ongelmien ratkaisu keinot arkisessa työssä. Kokemuksen hyödyntäminen rekrytoinnin suunnittelussa on keskeisessä

osassa. Uusien työntekijöiden mukaan ottaminen ja sitouttaminen organisaatioon koetaan merkitykselliseksi rekrytoinnin onnistumiselle.

Rekrytoinnin onnistuminen nähdään vasta kuukausien kuluttua, kun uusi ihminen on aloittanut työnsä. Työhön sitoutunut työntekijä on sisäisesti innostunut työn tekemisestä sekä kehittamisestä. Se näkyy hänen työasenteessaan sekä käyttäytymisessään. Hän kykenee paremmin vastaamaan niihin tavoitteisiin, mitä organisaatiossa ja työyksikössä häneltä odotetaan. (Lämsä ym. 2005, 92; Surakka 2009, 63.) Epäonnistumiseen yleisemmin johtaa rekrytointitarpeen ja -tavoitteen huono suunnittelu. Tämä on todettu näkyvän siten, että työntekijän odotukset työsuhteesta eivät toteudu esimerkiksi perehdytyksen laiminlyönti uusiin työtehtäviin hidastaa työntekijän työtehtävästä suoriutumista sekä sitoutumista osaksi organisaatiota. (Österberg 2005, 85.)

Organisaation henkilöstösuunnittelussa olisi hyvä miettiä myös työyhteisön kokonaisuutta sekä sen toimivuutta, kun organisaatioon tulee tarve palkata henkilö uuteen työtehtävään. Tulisi kyetä ennakoimaan, miten työvaatimukset sekä mahdollisesti koko työyhteisön toiminta tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. On hyvä pohtia tarvitaanko organisaatiossa ehkä aivan uudenlaista osaamista, uusia tehtävänkuvia. Työtehtävään voidaan hakea työntekijää joko sisäisenä tai ulkoisena työntekijähakuna. Rekrytoinnissa ei ole kyse vain uuden työvoiman palkkaamisesta, vaan myös organisaatiossa jo olevan hyvin suoriutuvan työvoiman kiinni pitämisestä. (Markkanen 2005, 19.)

Rainio on Rekrytointiopas kunta-alalle teoksessaan määrittänyt nelivaiheisen kuvauksen työntekijän valinnasta vakituiseen työsuhteeseen (**Kuvio 1.**) Kuvauksessa tuodaan esiin rekrytointiprosessin keskeiset vaiheet napakasti. Alkaen työvoima tarpeen suunnittelulla ja arvioimisella, missä on keskeistä huomioida organisaation tarve myös tulevaisuudessa. Toisessa vaiheessa päätetään, millä hakumenetelillä ja -kanavalla saadaan potentiaalisia työntekijöitä. Kolmannessa vaiheessa hakuajan päätyttyä suoritetaan vertailua hakijoiden välillä, huomioiden muun muassa hakijan koulutus ja ammattitaito haettuun tehtävään. Haastatellaan tehtävään soveltuvat hakijat ja suoritetaan valinta. Neljänteen vaiheeseen kuuluu päätöksen teko sekä laillisuuden valvonta esimerkiksi päätöksestä ilmoittaminen hakijoille,

oikaisuvaatimukset ja päätöksen valitusmahdollisuus, tasa-arvolaki sekä työtehtävään määritetty koeaika. (Rainio 2010, 13, 26.)



Kuvio 1 Rekrytointiprosessi (Rainio 2010, 13).

Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan organisaation sisällä olevan ammatillisen osaamisen hyödyntämistä. Sisäisen rekrytoinnin etuna on, että työntekijä tuntee jo valmiiksi organisaation. Työntekijä on myös tuttu organisaatiolle, hänen tapansa tiedetään ja voidaan näin arvioida hänen sopeutumistaan uuteen työtehtävään. Sisäisin järjestelyin voidaan hyvin nopeastikin siirtää työntekijä uuteen työtehtävään. Mahdollisuus siirtyä organisaation sisällä eri tehtäviin voi motivoida työntekijää omatoimiseen opiskeluun työn ohessa. Haastavinta sisäisissä siirroissa on, että toimitaan tasapuolisesti niiden työntekijöiden kesken, joilla on sitä osaamista, mitä haetaan. Tämä edellyttää, että organisaatiossa ollaan tietoisia siitä mitä osaamista sen työntekijöillä on. Sisäisesti uuteen tehtävään siirtyneellä työntekijällä ei välttämättä ole uusia ideoita tehtävän kehittämiseksi, toisin kuin sellaisella, joka siirtyy tehtävään toisesta vastaavanlaisesta organisaatiosta. (Österberg 2005, 70-72.)

Ulkoisesta rekrytoinnista puhutaan silloin, kun organisaatioon haetaan uutta työvoimaa organisaation ulkopuolelta. Erilaisia rekrytointihakukanavia hyväksi käyt-

täen pyritään tavoittamaan työtehtävään sopivat henkilöt. Ulkoinen rekrytointi prosessina on hitaampi ja työläämpi kuin sisäinen rekrytointi. (Viitala 2009, 110.)

Työvoiman rekrytoinnissa puhutaan myös ennakoivasta, etupainotteisesta rekrytoinnista. Tällöin rekrytointi kohdistuu esimerkiksi työyksiköissä oleviin alan opiskelijoihin. Terveystieteiden opintoihin liittyvien, ohjattujen käytännön harjoittelujaksojen aikana alan opiskelijat saavat työkokemusta eri työyksiköistä sekä oppivat soveltamaan teoretietoja käytännössä. Opiskelijoita pyritään saamaan työyksikköön töihin jo opintojen aikana. (Surakka 2009, 56; Viitala 2009, 105.) Terveystieteiden alalla on yleistä, että alan opiskelijat tekevät alan töitä opiskelun ohessa.

2.2.1 Rekrytointimenetelmät

Rekrytointimenetelmillä tarkoitetaan kaikkia henkilöstön hankintakanavia, joilla pyritään tavoittamaan työtehtävään soveltuva työvoima. Aikaisemmin yleisempiä työntekijöiden rekrytointikanavia ovat olleet sanoma- ja ammattilehdet sekä työvoimatoimisto. Niiden rinnalle on tullut oppilaitostapahtumia ja -julkaisuja sekä rekrytointimessuja. Työyksikön oma henkilöstö voi omalla toiminnallaan markkinoida omaa työnantajaansa potentiaalisena työllistäjänä. Organisaation sähköisissä viestimissä olevat kotisivut ovat yksi yleinen hakukanava. Työvoiman hakukanavat suunnitellaan siten, että saataisiin sitä ammattitaitoa ja -kokemusta, mitä työtehtävän suorittaminen edellyttää. (Rainio 2010, 18; Surakka 2009, 45, 54; Viitala 2009, 112.)

Internetin käytön lisääntyminen on vaikuttanut sen merkitykseen rekrytointikanavana eri toimialoilla. Puhutaan sähköisestä henkilöstön hankinnasta. Sen etuina ovat nopeus, joustavuus sekä käytön edullisuus. Internetin käyttö on yleistynyt ja sen tarjoamat palvelut ovat käytössä ympärivuorokautisesti. Internetin avulla työnhakija voi tarvittaessa hakea lisää tietoa työnantajasta sekä tehdä vertailuja vastaavien toimijoiden kesken. (Markkanen 2005, 107; Surakka 2009, 53.)

Rekrytointi-ilmoituksessa on hyvä tuodaan esiin tehtävän suorittamisessa tarvittavat vaatimukset, joita organisaatiossa odotetaan. Ilmoituksen avulla organisaatio

myös tekee itseään tunnetuksi. (Österberg 2005, 72-74.) Organisaation sähköisten kotisivujen suunnittelu, rakentaminen sekä ylläpitäminen tulee olla suunniteltua. Kotisivut voivat toimia potentiaalisen työntekijän mielenkiinnon herättäjänä tai tuhoajana. (Markkanen 2005, 107.)

Rekrytointiviestinnässä on hyvä tuoda esiin positiivinen kuva organisaatiosta työnantajana. Myönteisinä asioina toimivat huomion kiinnittäminen esimerkiksi työilmapiiriin ja -ympäristöön, työsuhteeseen, koulutukseen sekä työntekijän hyvinvointiin liittyviin asioihin. Työilmapiirin kiinnostavuutta ja haastavuutta voi tuoda esiin kertomalla ammattitaitoisten työntekijöiden välisestä tuesta sekä ajanmukaisista työvälineistä. Työntekijöiden työympäristön esiin tuomista voi kuvailla sen viihtyisyydellä, turvallisuudella ja ergonomisuudella. Työsuhteeseen liittyvistä asioista voi korostaa palkkausta, työterveyshuollon toimivuutta ja joustavuutta työaika järjestelyissä. Koulutus mahdollisuuksien esiin tuominen niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella lisää kiinnostavuutta työpaikkaa kohtaan. (Surakka 2009, 51-52.)

Markkanen (2005) on omassa teoksessaan lainannut Capellin [2001] esittämää nelivaiheista mallia internetin hyödyntämisestä rekrytoinnissa. Mallin ensimmäisessä vaiheessa pyritään houkuttelemaan ehdokkaita organisaation kotisivuille. Kotisivujen tulisi tuoda selkeästi esiin mielikuvaa työnantajasta. Jos ensimmäinen vaihe onnistuu hyvin ja ehdokkaita työtehtävään on runsaasti, siirrytään toiseen vaiheeseen. Tässä Cappellin mukaan on hyvä tehdä karsintaa ehdokkaiden välillä lähettämällä näille suoria, asenteita kartoittavia kysymyksiä. Mallin kolmannessa vaiheessa on hyvä muistaa, että verkkorekrytointi on nopea väline. Tämä edellyttää, että rekrytoiva henkilö ottaa mahdollisimman nopeasti yhteyden potentiaaliseen ehdokkaaseen. Suositeltavampaa on ottaa yhteyttä ehdokkaaseen henkilökohtaisesti esimerkiksi puhelimitse. Neljännessä vaiheessa on hyvä muistaa, että internetin avulla luodaan vain kontakti mahdolliseen työntekijään. Internet jää ensimmäisen henkilökohtaisen tapaamisen jälkeen taka-alalle. Rekrytoijan ja työnhakijan tapaamisen sekä keskustelun myötä henkilöarvioinnin merkitys kasvaa päätöksenteossa. (Markkanen 2005, 109.)

Henkilöarvioinnissa kartoitetaan työnhakijan työhön liittyvä kokemus sekä ammattitaito. Arvioinnin kohteena ovat myös työnhakijan henkilökohtaiset valmiudet suoriutua työtehtävästä esimerkiksi joustavuus, vuorovaikutustaidot. Työnhakijan henkilökohtaisten valmiuksien merkitys on kasvanut päätettäessä työsuhteesta. (Niitamo 2000, 14-15.)

Sähköisten tietojärjestelmien käyttöönotto ja niiden hallinta ei ole aina kuitenkaan ongelmaton. Terveystieteiden alalla olemassa olevia tietojärjestelmiä kehitetään koko ajan sekä samanaikaisesti otetaan uusia ohjelmia käyttöön. Tämä vaatii koko henkilöstölle asiasta tiedottamista sekä kouluttamista koko ajan. Hannele Rahkonen (2007) on omassa pro gradu -tutkielmassaan teemahaastatellut kuutta hoitotyöntekijää ja lähiesimiestä tietojärjestelmien käyttöön ottoon liittyvistä kokemuksista. Tutkimuksessa muutos koettiin yksilöllisesti, mutta tärkeänä koettiin lähijohtajien tuki sekä asenne. Keskeisinä tuen muotoina koettiin kuuntelu, kannustus käyttöönotossa, mukanaolo sekä keskustelu. Tärkeänä tietojärjestelmämuutoksessa koettiin se, että sen käyttöönotto olisi hyvin suunniteltu etukäteen sekä se, että siitä viestitettäisiin riittävästi.

2.2.2 Työntekijän valinta

Perusterveydenhuollon palveluja tarjoavassa organisaatiossa tarvitaan monenlaista ammatillista osaamista, että kyetään tuottamaan sovitut palvelut alueen väestölle. Suurimmalla osalla henkilöstöä on lääketieteellinen tai terveydenhuollon ammattitutkinto. Työympäristöstä huolehtimiseen tarvitaan koulutettuja laitoshuoltajia. Organisaation hallinto ja taloudenhoito edellyttää omaa ammatillista osaamista. (JIK 2012)

Työntekijän palkkaaminen avoimena olevaan työtehtävään etenee edellä kuvatun (s. 18) Raution rekrytointiprosessin mukaisesti useamman vaiheen kautta. Työtehtävään tulleet hakemukset käydään läpi ja niistä karsitaan pois esimerkiksi ne jotka eivät täytä työnantajan työtehtävään asettamia vaatimuksia (Viitala 2009, 116).

Terveydenhuollon tehtävissä keskeisenä on ammatillinen tutkinto sekä pätevyys tehdä työtä (Nieto 2006, 120). Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994 määrittelee, kuka voi toimia ammattinimikesuojatusta terveydenhuoltoalan tehtävissä. Lain tarkoituksena on edistää potilasturvallisuutta sekä turvata laadukkaat terveydenhuollon palvelut. Hoitotyön muutokset ja kehittyminen esimerkiksi sairauksien diagnosointi, hoitomenetelmät ovat asettaneet vaatimuksia myös hoitajilta vaadittaviin taitoihin. Terveydenhuollon organisaation tehtävien suorittamisessa onkin keskeisessä osassa henkilöstön tiedot, taidot ja osaaminen. (Haavisto 2013, 316; Kelley-Thomas 1998, 5.) Sosiaali- ja terveystieteiden lupa- ja valvontavirasto (Valvira) ylläpitää julkisilla verkkosivuilla JulkiTerhikki-nimistä hakuohjelmaa. Ohjelman kautta voi tarkistaa henkilöiden oikeutta toimia terveydenhuollon ammattinimikesuojatusta työssä. (Valvira 2013.)

Sosiaali- ja terveystieteiden lupa- ja valvontaviraston (Valvira) yhdessä aluehallintovirastojen kanssa (2011) tekemässä kyselyssä terveyskeskuksen vuodeosastoille toi esiin sen, että vuodeosastoilla työskentelee myös epäpätevää hoitohenkilökuntaa. Nämä henkilöt ovat esimerkiksi työkokeilun tai harjoittelun kautta hankkineet ammatillista kokemusta ja taitoja. Valviran ohjeistuksissa työnantajalla on vastuu, kun hän palkkaa tilapäisesti epäpätevän työntekijän ammattinimikesuojattuun työhön. Työntekijän ammatilliset edellytykset toimia työtehtävissä, on työnantajan vastuulla. (Valvira 2013.)

Haastattelu on yleinen osa työntekijän valintaa. Luonteeltaan haastattelut voivat olla erilaisia esimerkiksi avoimia tai sisällöllisesti jäsennettyjä. Tavallista on, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset. (Viitala 2009, 116.) Haastattelun avulla pyritään saamaan laajempi käsitys työnhakijan soveltuvuudesta haettuun työtehtävään. Haastattelun onnistumiseen voi vaikuttaa muun muassa haastattelijan kokemus ja hänen motivaationsa tilanteessa sekä minkälaisen käsityksen työnhakija antaa omista kyvyistään. (Cook 2007, 42.)

Työnhakijasta tehdään henkilöarviointia, kun haastattelun avulla pyritään kartoittamaan tai arviomaan työnhakijan henkilökohtaiset valmiudet suoriutua työtehtävistä. Henkilöarvioinnin tavoitteena on saada selville työnhakijan ominaisuuksista sellaista tietoa, mistä voisi olettaa, että hän tulee onnistumaan työtehtävissä. (Nii-

tamo 2003, 14-15.) Työnhakijasta muodostunut arvio tulisi olla perusteltavissa. Henkilöarvio ei saisi perustua hakijan persoonallisuuteen tai muihin ominaisuuksiin, jotka eivät ole yhteydessä työssä suoriutumiseen. (Honkanen toim. 2005, 14.) Henkilöarvioinnissa tarvitaankin kokemusta haastattelijalta, jotta hän kykenee tekemään luotettavan arvioinnin työnhakijasta (Honkanen toim. 2005, 98). Henkilötietolaissa 1999/534 (2 luku 3§) on määritelty, mitä tietoja työntekijästä työnantaja saa käsitellä. Työnantajalla on oikeus käsitellä vain työsuhteeseen liittyviä tietoja, jotka liittyvät esimerkiksi osapuolten oikeuksiin ja työtehtävään kuuluvien velvollisuuksien hoitamiseen.

Työnantajan ja työnhakijan kohtaamisessa tehdään myös molemminpuolista henkilöarviointia. Työnantaja on tapaamisessa ensimmäinen kontakti organisaatioon ja hän luo mielikuvaa siitä työntantajana. Työnhakijan soveltuvuus työtehtäviin, työyksikköön esimerkiksi persoonallisuus, sosiaalisuus ja sen asettamiin ammatillisiin vaatimuksiin on arvioinnin kohteena opintotodistuksen sekä työkokemuksen lisäksi. (Cook 2007, 53-54.) Työntekijän valintaan vaikuttavia asioita on todettu olevan hänen asenteensa, tietonsa sekä taitonsa. Työnhakijan asenne haastattelutilanteessa sekä halukkuus haettuun tehtävään voivat vaikuttaa ratkaisun teossa. Tarkastelun kohteena ovat myös työnhakijan ammatilliset tiedot, pätevyys sekä työkokemus alalta. Työnhakijan valinnassa voivat vaikuttaa myös hänen ammatilliset taidot sekä halu kehittää omia taitojaan kokemusten kautta. (Nieto 2006, 125.)

Santanen (2007) onkin omassa tutkimuksessaan tarkastellut, miten hiljaista tietoa käytettiin apuna arvioitaessa työnhakijaa työhaastattelussa. Esiin nousi kolme haastattelutilanteessa vaikuttanutta osa-alueita; hakijan sanallinen viestintä, sanaton viestintä sekä vuorovaikutus haastattelutilanteessa. Haastattelijan hiljaisen tiedon käyttöä haastatteluissa lisäsivät haastattelijan aikaisemmat kokemukset työhaastatteluista, hakijan työnhakupaperit ja soveltuvuus työtehtävän asettamiin vaatimuksiin. Hiljaisen tiedon merkitsevyyttä vahvistavina asioina todettiin samanlaiset mielipiteet muiden haastattelijoiden kanssa ja haastattelussa käytettävät apuvälineet kuten haastattelurunko. Haastattelutilanteen olosuhteen katsottiin olevan myös hiljaista tietoa vahvistava asia.

2.2.3 Työsuhteen solmiminen

Työntekijän kanssa solmitaan yleensä kirjallinen työsopimus. Suullisesti ja sähköisestäikin sovittu sopimus on sitova. Työsopimuksessa sovitaan siitä, että työntekijä sitoutuu tekemään työtä korvausta vastaan työnantajalle. Työntekijä on työnantajan johdon ja valvonnan alaisena työtä tehdessään. Työsopimuksessa on määriteltävä kuka tekee, kenelle tekee, mitä tekee ja palkka. Työsopimuksessa tuodaan myös esiin, että työ tehdään työnantajan alaisena. (Meincke, Vanhala-Harmanen 2004, 12-13.) Työsuhteen luonne määritellään työsopimuksessa sekä se, onko työsuhteellinen vakituinen vai määräaikainen (Saarinen 2005, 127; Viitala 2009, 119). Työsuhteessa tulee noudattaa niitä lakeja ja määräyksiä, mitä siitä on sovittu esimerkiksi työsopimuslaki (55/2001), työaikalaki (605/1996), vuosilomalaki (162/2005) ja työturvallisuuslaki (738/2002) (Meincke ym. 2004, 11).

Vakituisessa työsuhteessa työntekijä on työssä, joka on voimassa toistaiseksi. Toistaiseksi määrässä oleva työsopimus on voimassa määräämättömän ajan. Työsopimuslaki määrittää, miten työnantaja voi päättää työsuhteen. (Meincke ym. 2004, 25.)

Terveystieteiden alalla osa työsuhteista on määräaikaisia, jotka voivat pituudeltaan olla päivästä kuukausiin. Työsopimuslain 55/2001 (2 luku 4§) mukaan määräaikaisen työsuhteen solmimiselle pitää olla perusteltu syy. Hyväksytyt syyt voivat olla esimerkiksi se, että työ on luonteeltaan määräaikainen projekti, kausiluonteinen tai vakinaisen työntekijän sijaisuus. (Saarinen 2005, 122.) Työn määräaikaisuuden keston määrittämisen perusteena on yleisemmin yhden tai useamman vakituisen työntekijän poissaolon aika. Määräajan sovitaan päättyvän, kun työn vakituinen tekijä palaa työhön. (Meincke ym. 2004, 25-26; Saarinen 2005, 133-134.) Määräaikainen työsopimus on voimassa sovitun määräajan. Sitä ei voi päättää ilman perusteita tai sopimatta. (Nieminen 2010, 34.)

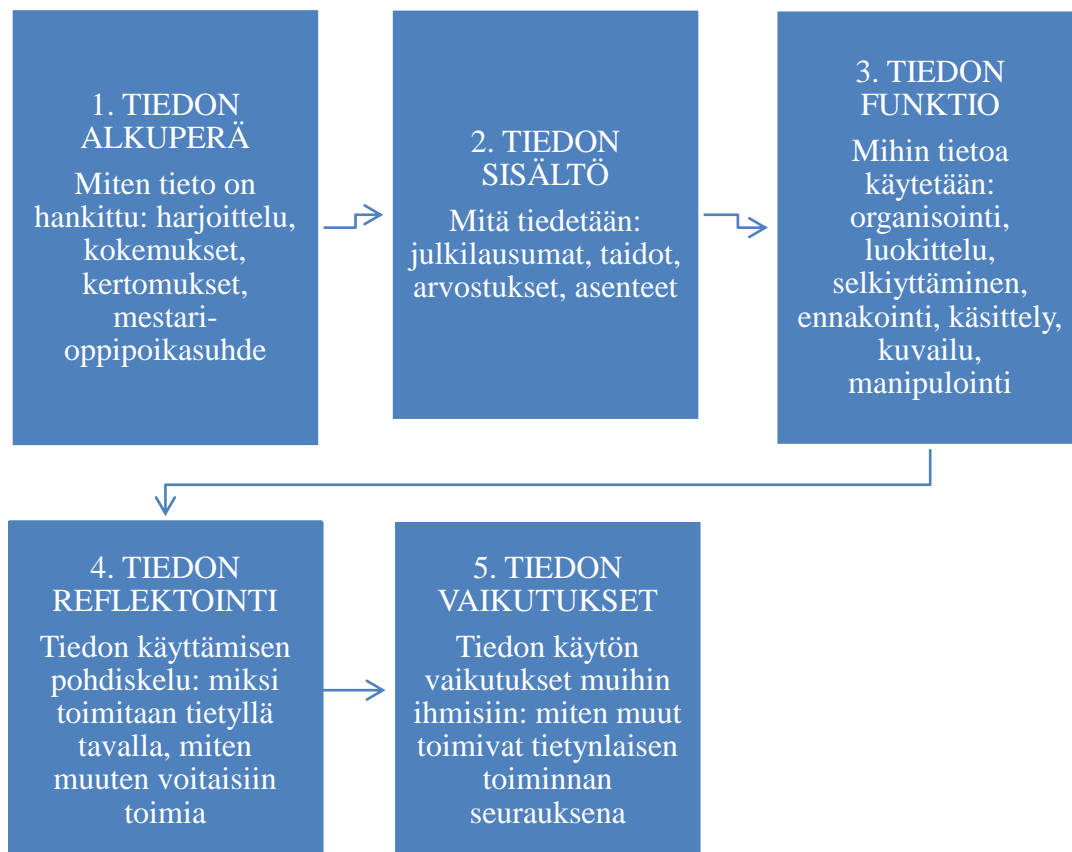
Yleensä niin vakituisiin kuin määräaikaisiinkin työsuhteisiin liittyy koeaika. Koeajan aikana niin työnantaja kuin työntekijäkin voivat purkaa työsopimuksen riippumatta työsopimuslain määräämistä perusteista. Koeaikana on mahdollisuus molemminpuolisesti tehdä arvioita siitä, vastaako työsopimus niitä odotuksia, mitä sille on asetettu. (Nieminen 2010, 34; Meincke ym. 2004, 30.)

2.3 Hiljainen, kokemusperäinen tieto

Hiljaisen tiedon käsitteen on tuonut esiin Michael Polonyi. Hän on kuvannut hiljaista tietoa sanoin ”*voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa*”. Hiljaisen tiedon syntymisen taustalla kuvaillaan olevan voimakas tunne, joka on muodostunut muun muassa aavistuksen tai arvauksen kautta. Tietoa syntyy elämää elämällä henkilökohtaisten kokemusten kautta. (Smith 2003.)

2.3.1 Hiljaisen, kokemusperäisen tiedon määrittäminen

Michael Polonyi on tuonut esiin vaikeutta määritellä, mitä hiljainen tieto on ja mistä se muodostuu. Rolf on Polonydin ajatusten pohjalta analysoinut hiljaisen tiedon käsittä. Hän on tulkinnut sen muodostuvan kolmesta tiedon osasta; alkupe-
räästä, sisällöstä ja funktiosta. Toom (2008) on täydentänyt luokitusta kahdella osiolla; tiedon reflektointi ja sen vaikutukset (katso **Kuvio 2.**). (Toom 2008, 34 - 37.)



Kuvio 2 Rolfin ja Toomin hiljaisen tiedon käsitysten luokitus.

2.3.2 Hiljaisen, kokemusperäinen tieto työssä

Henkilöstön ikääntyessä hiljaisen tiedon merkitys korostuu. Työvuosien myötä työntekijä saa runsaasti erilaista tietoa ja taitoa kokemusten kautta. Työtä uudistavat, kehittävät näkemykset perustuvat hiljaiseen ja täsmälliseen tietoon. (Lämsä ym. 2005, 194-195.) Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa auttaa tärkeiksi koettujen asioiden käsittelyssä sekä mielipiteiden yhdistämisessä. Parhaimmillaan tästä voi syntyä uutta tietoa ja oppimista, joka kehittää koko organisaation toimintaa paremmaksi. (Kesti 2010, 67-69.) Organisaation eri tehtävissä oleville työntekijöille on kertynyt paljon kokemusperäistä hiljaista tietoa työn tekemisestä. Heille on tullut näkemystä siitä, miten omaa työtä sekä työyhteisöä voisi kehittää. Tämä hiljainen tieto sisältää asioita, jotka auttavat ohjaamaan ja suunnittelemaan organisaation strategisia ratkaisuja. (Kesti 2007, 19.)

Tieto on muodostunut intuitiosta sisältäen henkilökohtaisia aavistuksia, uskomuksia, oletuksia, tunteita, ihanteita ja arvostuksia. Hiljaista tietoa on vaikea tuoda esiin täsmällisesti, koska se kehittyy osaksi ihmistä vuosien työskentelyn myötä. Konkreettisimmillaan työntekijän hiljainen tieto tulee esiin usein poikkeustilanteissa tuoden työntekijälle näkemystä, miten poikkeustilanteessa on tarkoituksenmukaista toimia. (Lämsä & Uusitalo 2002, 164). Työntekijän tapaa toimia poikkeustilanteessa voidaan kuvata tilannetajaksi tai tilanteiden hallinnaksi (Lämsä ym. 2005, 194).

Nurminen (2008) on omassa tutkimuksessaan todennut, että hiljainen tieto voidaan jakaa kolmeen tietoon; tekniseen, kognitiiviseen ja sosiaaliseen. *Tekninen hiljainen tieto* muodostuu kehittyneistä teknisistä taidoista sekä rutiineista. Tietoa voidaan tuoda näkyväksi hoitotyön tehtäviä suorittamalla ja niihin valmistautumalla. *Kognitiivinen hiljainen tieto* muodostuu mielensisäisistä malleista ja havainnoista, joiden välillä voidaan tehdä arviointia olennaisen ja epäolennaisen tiedon välillä. Tämä tieto auttaa hoitotyön tehtävien suorittamisessa, ongelmatilanteissa ja ratkaisun teossa. *Sosiaalinen hiljainen tieto* on sidoksissa työyhteisön hiljaiseen tietoon. Se muodostuu työyhteisön rutiineista, kulttuurista ja vuorovaihtuskäytännöistä. (Nurminen 2008, 188-189.) Nurminen on tulkinnut hiljaisen tiedon käsitteen olevan lähellä monitasoista viisauden käsitettä, jossa viisaus on hyvin henkilökohtaista. Se on omakohtaisesti sisäistettyä, koettua ja arvostettua tietoa. Nurminen mukaan hiljainen tieto ja intuitio ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan. Hiljaisen tiedon varassa tapahtuvien toimintojen pohjalla on intuitiivinen tieto asiasta. (Nurminen 2008, 189.)

Väitöksessään Nurminen (2000) tuo esiin intuition ja hiljaisen tiedon yhteyttä hoitotyössä. Tutkittavat toivat esiin intuitiota hoitotyössä välittömänä oivalluksena, joka on yhteydessä hiljaiseen tietoon. Intuitio toimi selkeyttävänä ja jäsentävänä tekijänä potilaan hoidon kokonaisarviointissa. Yksi oivallus liitti yhteen erillään olevia havaintoja potilaasta. Oivallus liitettynä aiempaan kokemukseen auttoi hoitajaa muodostamaan uutta ja merkityksellistä tietoa potilaan kokonaistilanteesta. Intuition koettiin olevan hetkellinen ja selkeä. Sen seurauksena hoitaja huolestui ja aloitti välittömän toiminnan hoitotyössä. Toiminnan tilanteessa ku-

vattiin olevan vaistonvaraista ja ennakoivaa. Myöhemmin hoitajat eivät kyenneet tuomaan esiin, mistä intuitio sai alkunsa.

Intuition aiheuttaman prosessin seurauksena hoitajat hakivat tietoa asiasta enemmän, saivat jäsenyneempää tietoa potilaasta sekä olivat tarkkailevampia hoidollisissa tilanteissa. Intuition avulla hoitajat kykenivät havaitsemaan potilaan hoidon etenemisessä merkityksellisiä asioita. Intuition luotettavuuteen vaikuttaa se, ettei sitä voida tarkasti, sanallisesti määrittää. Intuitio ja hiljaisen tiedon kokemukset koettiin yksilöllisiksi, Koska niissä tuodaan esiin henkilökohtaisia asioita esimerkiksi uskomukset, arvot, asenteet, itsetunto ja tunteet. Hoitajien toiminta perustuu kokemuksen kautta saatuun laaja-alaiseen prosessoituun tietoon. Työkokemuksen lisääntyessä hoitajan oma ammattitaito kasvaa ja tutkimuksen mukaan luottamus intuition kasvaa. Hoitajien oma elämäkokemus, empatiataito sekä kyky havaita erilaisia asioita toimivat voimavaroina. Hoitotyössä merkityksellisenä tulee esiin hoitajien kyky syvälliseenkin vuorovaikutussuhteeseen. Hiljaisen tiedon kehittyminen edellyttääkin mielestäni hoitajalta hoitotyön arviointia tilannekohtaisesti tai potilaskohtaisesti. Aiempi vastaava tapahtuma voi toimia asian herättäjänä, mutta tilanteita ei voi suorittaa samankaltaisesti, rutiininomaisesti. (Nurminen 2000).

Paloniemi (2004) on tarkastellut tutkimuksessaan eri alojen kuntoutujien käsityksiä hiljaisen tiedon luonteesta ja siitä miten se tulee esiin työssä. Tutkimuksessa kartoitetaan myös kokemuksen merkitystä työn tekemisessä sekä haasteita ja mahdollisuuksia jakaa hiljaista tietoa. Kuntoutujilla oli pitkä työhistoria taustalla noin puolet oli ollut työssä yli 30 vuotta. Haastateltavat kokivat ammatillisen osaamisensa syntyneen alakohtaisen koulutuksen, työkokemuksen tai henkilökohtaisten ominaisuuksien välityksellä. Tärkeimmäksi ammatillisen osaamisen lähteeksi tutkittavat arvioivat työkokemuksensa, kun taas koulutuksen merkitys oli vähäisin. Tutkittavat korostivat kokemuksen tuovan käytännön taitoja työn tekemiseen ja niiden kehittämiseen. Kokemuksen kuvattiin tuoneen myös varmuutta työn tekemiseen sekä itsenäisyyttä, sujuvuutta ja rohkeutta. Tutkittavat toivat esiin sen, että työkokemuksen kautta syntyy tunne oman työn hallinnasta sekä varmuus omasta osaamisesta. Oman osaamisen kehittämisessä tuotiin esiin kokemuksen ja kokemusten arviointi muiden alalla olevien kanssa tai omassa työyhteisössä. Tut-

kittavien käsitykset hiljaisesta tiedosta vaihtelivat.

Se koettiin kokemukseen perustuvana tietämisenä, perinnetietona, dokumentoimattomana tietona, salaisena tietona, henkilökohtaisena tietämisenä ja intuitionä. Hiljaisen tiedon jakamistapoina ja -tilanteina tutkittavat toivat esiin muun muassa keskustelut muiden työntekijöiden kanssa sekä tilanteet, joissa kokeneempi työntekijä ohjaa kokemattomampaa. Henkilökunnan palaverit ja koulutustilaisuudet toimivat myös tiedon jakamisen tilanteina. Hiljaisen tiedon jakamisen esteeksi tuotiin esiin kiire, vaikeus tuoda tieto esiin sanoina sekä koettu arvostuksen puute. Hiljainen tieto koettiin olevan myös vallan välineenä, jolloin työntekijällä ei ole halua jakaa sitä ja tiedolla voidaan haluta vahvistaa omaa asemaa työyhteisössä. (Paloniemi 2004.)

2.3.3 Hiljaisen tiedon jakaminen ja säilyttäminen

Kannustavan ilmapiirin työyksikössä on todettu edesauttavan hiljaisen tiedon tuomista esiin. Henkilökohtaisen tiedon esiintuominen voi tukea koko työyhteisön oppimista ja osaamista. Sen tuloksena työyhteisö kehittyy ja sillä on yhteisiä päämääriä sekä ajattelu- ja toimintamalleja. Muodostuu organisaatiokulttuuri, jossa hiljaisen tiedon jakaminen säilyy yksilöiden lähtiessä työpaikalta ja heistä riippumatta. Työyksiköillä on näin mahdollisuus kehittyä eteenpäin oppimalla omasta toiminnastaan. (Lämsä ym. 2005, 194.) Tiedon jakaminen koetaan osaksi arkista hoitotyötä.

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation henkilöstöstrategiassa on tavoitteena mainittu systemaattinen perehdytys ja mentorointi. Mentoroinnin avulla toivotaan siirrettävän tietoa kokeneemmalta työntekijältä nuoremmalle tekijälle. Tavoitteena on ammattitaidon säilyminen organisaatiossa sekä työvoiman sitouttaminen. (JIK KY: n Henkilöstöstrategia- Hyvinvoiva henkilöstö). Tämän vuoksi mentorointia on käsitelty laaja-alaisemmin tässä osiossa.

Hiljaisen tiedon siirtämisessä **mentorointi** on koettu hyväksi menetelmäksi. Mentoroinnilla tarkoitetaan kokeneemman ja nuoremman työntekijän välistä ammatillista vuorovaikutussuhdetta. Kokeneempi työntekijä ohjaa, tukee ja auttaa

nuorempaa ammatillisen kehittymisen etenemisessä. Vuorovaikutussuhteessa vaihdetaan ajatuksia ja muodostetaan uutta tietoa, josta molemmat osapuolet oppivat. (Kajanto 2008, 203-205.) Oppimisprosessi perustuu kokeneemman työntekijän eli mentorin ja ohjattavan eli aktorin väliseen avoimeen luottamukselliseen keskusteluun ja dialogiin (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 99; Mäkisalo 2003, 129). Mentorointi kasvattaa kokeneemman työntekijän omanarvontuntoa, motivaatiota sekä arvostusta organisaatiossa (Ruohotie 2002, 224).

Mentorointisuhde edellyttää, että mentori antaa aikaansa ja tietämystään lisätäkseen ohjattavan tietämystä, taitoja sekä ammatillista kasvua. Keskeisinä asioina ovat ohjattavan työelämän kannalta kehitettävät tarpeet, jotka parantavat hänen saavutuksiaan ja tuloksellista toimintaansa yksilönä tulevaisuudessa. (Mäkisalo 2003, 129.) Tavoitteena on, että ohjattava löytää itsestään kyvyt kasvaa ja kehittyä työssä sekä halun jatkaa näiden kehittämistä. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 15).

Hyvältä mentorilta edellytetään, että hän on valmis jakamaan osaamistaan sekä halukas toimimaan toisen oppimisen tukijana. Mentorilla tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot ja halu vastavuoroiseen kommunikointiin. Hänellä on taitoa kuunnella, kysyä ja halua myös itse oppia uusia asioita sekä rohkeutta tuoda esiin sen, ettei itsekään tiedä kaikkea. Mentoroinnin edetessä mentorin rooli prosessissa pienenee ja oppijan rooli suurenee. Mentori saa oppijan ottamaan aktiivisemmän roolin omasta kehittymisestään. (Mäkisalo 2003, 130.)

Mentorointi hiljaisen tiedon siirtämismenetelmänä edellyttää suunnittelua. Mentorointi voidaan kokea hitaana ja vaikeana menetelmänä, jonka merkitys ja hyöty voidaan nähdä vasta vuosien kuluttua. Suunnittelussa on hyvä miettiä, miksi mentorointi olisi hyvä sekä mikä on sen tarve mihin sillä pyritään. Suuntautuuko se koko henkilöstön pitkäkestoiseen kehittämiseen vai käytetäänkö sitä osana jonkin organisaation tiimin tai yksilön kehittämismenetelmää. Keskeistä on suunnittelussa myös miettiä, mitä mentoroinnilla pyritään saavuttamaan organisaatiossa. (Lankinen ym. 2004, 95-97.)

Mentorointityylejä on useita, niistä voidaan valita kyseiseen tilanteeseen sopiva. *Kysymykset ja analysoiva, pohdiskeleva-tyyli*, jossa kysymysten avulla yhdessä

aktiivisesti pohtien ja arvioiden pyritään kohti samaa tavoitetta ratkaista ongelma tai luoda joku toimintamalli. Molemmilla on jo tietoa ja kokemusta asiasta, jolloin on kykyä arvioida erilaisia vaihtoehtoja ja käsitellä vaikeitakin asiaan liittyviä tilanteita. Asia ratkaistaan yhdessä ja sitä voidaan analysoida myöhemminkin yhdessä. *Toimintakeskeisessä lähestymisessä* keskustelun, harjoittelun ja tekemisen avulla ohjattava kerää kokemuksia löytäen oman ratkaisun. Mentorin tehtävänä on olla tukemassa ratkaisun löytämisessä keskustellen ja yhdessä arvioiden. *Tarinoihin ja kertomuksiin* liittyy jokin henkilökohtainen opetus tai kokemus, jotka voivat tukea ongelman ratkaisua nykytilanteessa tai tulevaisuuden haasteessa. Kertomusten tulisi olla tosia ja todellisia tilanteita, joissa on jokin juoni sekä ratkaisu. Mentori voi tuoda esiin erilaisia ratkaisumalleja, joista ohjattava valitsee itselleen sopivimman. *Käytännön esimerkit ja kokemukset elävästä elämästä* ovat hyvä vaihtoehto, kun haetaan nopeasti käytännössä testattuja ratkaisumalleja. Keskeistä on, että ratkaisut ja toimintamallit ovat hyviksi todettuja ja yleisesti käytössä olevia. *Valmentava ja ohjaava tyyli* sopii tilanteisiin, joissa käydään läpi uusia asioita sekä valmistaudutaan tilaisuuksiin. Harjoittelun kohteena on esimerkiksi oma tyyli ja käyttäytyminen. (Lankinen ym. 2004, 113-114.)

Esimiehet toimivat erilaisissa työhön liittyvissä verkostoissa joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Esimiesten muodostamissa **verkostoissa** asioita käsitellään luottamuksellisesti ja toisiaan ammatillisesti tukien. (Kesti 2007, 31.) Verkostoitumisen edellytyksenä on, että organisaation toimintakulttuuri kannustaa siihen. Tämä edellyttää johdolta tukea tällaisten vuorovaikutussuhteiden luomiselle. (Mönkkönen & Roos 2009,107.) Tiedon siirtämistapana voi toimia myös esimerkiksi jokin **projekti** tai yhdessä laadittu laatu- tai toimintajärjestelmä, jonka rakentumiseen vaikuttaa jokaisen koettu tieto. (Mönkkönen ym. 2009, 218).

Kuronen ym. (2007) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet hiljaisen tiedon säilyttämistä sekä jakamista ydinvoimalassa. He toteavat tutkimuksessaan, että hiljaisen tiedon syntymisen edellytyksenä on henkilön oma kokemus asiasta ja sosiaalinen vuorovaikutussuhde toisten kanssa. Sen vuoksi hiljainen tieto koettiin myös hyvin henkilökohtaiseksi, sitä saattoi olla vaikea tallentaa tai siirtää toiselle. Hiljaisen tiedon kertyminen edellyttää, että organisaatiossa turvataan ja edistetään työn-

tekijän ammattitaidon muodostumista. Organisaatiossa vallitseva kulttuuri määrittää sen miten siellä jaetaan tietoa. Haasteeksi tiedon siirtämiselle nousi muun muassa käsitys siitä, mitä ja millaista on hiljainen tieto ja puute kokeneista opastajista. Yhteisen ajan löytäminen tiedon jakamiseen kokeneen ja kokemattoman välillä koettiin tiedon jakamisen haasteeksi. Useamman kokeneen työntekijän samanlainen eläkkeelle siirtyminen vaikutti myös hiljaisen tiedon siirtämiseen.

2.4 Rekrytointi JIK KY:ssä

Tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa on laadittu vuosille 2012-2016 rekrytointiohjelma, jolla on pyritty valmistautumaan sen tuleviin rekrytointitarpeisiin. Laadittu suunnitelma kuuluu selkeänä osana organisaation henkilöstöstrategiaan sekä koko kuntayhtymän linjauksia. Rekrytoinnin kehittämisen tavoitteet ovat niin organisaation sisäisiin kuin sen ulkopuolisiin suhteisiin liittyviä. Kehittämisen tavoitteena on;

- Organisaation vetomainen kehitys niin sisäisesti kuin ulkoisesti
- Ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö, oikeissa työyksiköissä
- Harjoittelijoiden ja sijaisten huomioiminen rekrytoinnissa
- Työnjaon ja tehtävienkuvien selkeyttäminen sekä kehittäminen
- Kilpailukykyinen palkka (JIK 2011.)

JIK KY: ssä on rekrytointiohjelmaan laadittu kuvaus organisaation rekrytointiprosessista, jossa on samankaltaisia kohtia kuin edempänä kuvatussa Raution rekrytointiprosessissa (s. 18). Organisaation omassa prosessikuvauksessa on huomioitu työntekijöiden haku niin organisaation olemassa olevia sisäisiä kuin ulkoisiakin kanavia hyödyntäen (katso Liite1). Jikkari on organisaation sisäiseen viestintään tarkoitettu sähköinen kanava. (JIK 2011)

Organisaation julkisilla verkkosivuilla on erillinen osio alan ammattilaisille sekä opiskelijoille ja alasta kiinnostuneille kesätyöntekijöille. Sieltä löytyy tietoa muun muassa organisaatiosta, avoinna olevista toimista ja viroista sekä yhteystietoja

rekrytoinnista vastaaville henkilöille. Organisaatiossa on käytössä Uranus Oy:n Laura sijaisrekrytointijärjestelmä. Rekrytointijärjestelmän kautta on mahdollisuus jättää sähköinen työpaikkahakemus myös avoimena oleviin toimiin ja virkoihin. Verkkosivuilta löytyy yhteystietoja rekrytoinnista vastaaville henkilöille. (JIK 2013)

Organisaatiossa on sen toiminnan alusta alkaen toiminut yksi rekrytoinnista vastaava henkilö. Rekrytointikoordinaattorin työn painopisteenä on hoitajarekrytointi. Hän tekee yhteistyötä eri työyksiköiden esimiesten kanssa pyrkien auttamaan heitä erilaisissa työvoiman saamiseen liittyvissä asioissa. Hoitajarekrytoinnissa hänellä on apuna nettipohjainen Laura-sijaisrekrytointijärjestelmä. Rekrytointikoordinaattorin tehtäväkuvaan kuuluu sijaisten rekrytointijärjestelmään jättämien hakemusten käsittely. Hän kouluttaa ja opastaa niin esimiehiä kuin sijaisiakin käyttämään ohjelmaa. Hänen tehtävänä on kehittää organisaation rekrytointia yhteistyössä moni ammatillisen rekrytointityöryhmän kanssa. Rekrytointikoordinaattori tekee yhteistyötä myös organisaation ulkopuolelle esim. työvoimatoimistot, alan oppilaitokset. (JIK 2011; JIK 2012.)

JIK KY: ssä on laadittu rekrytointiprosessi myös määräaikaisten työsuhteiden solmimisesta. Määräaikaisissa työsuhteissa korostuu rekrytointikoordinaattorin rooli työsuhteen solmimisessa. Prosessissa on tuotu esiin olemassa olevien kanalien hyödyntäminen rekrytoinnissa kuten Laura-järjestelmän. Rekrytointikoordinaattorin tehtävänä on kontaktin luominen sijaisen ja häntä tarvitsevan työyksikön välille. Tavoitteena prosessin eri vaiheissa on, että työtehtävään saadaan ammattitaitoinen työntekijä. Perehdytys on myös osa määräaikaisen työntekijän rekrytointiprosessia. (JIK 2011a; JIK 2011b, JIK 2012.)

Työnhakija jättää sähköisen työpaikka hakemuksen sijaisrekisterijärjestelmään. Rekrytointikoordinaattori käy hakemuksen läpi ja sopii tapaamisesta työnhakijan kanssa. Tapaamisessa tarkistetaan työnhakijan koulutodistukset, työtodistukset ja tarkistetaan työnhakijan ammatillinen pätevyys JulkiTerhikistä. Samalla työnhakijan kanssa yhdessä kartoitetaan paikkakunnat sekä työyksiköt, joissa hän voi työskennellä. Haastattelussa tehdyt valinnat vaikuttavat siihen, keitä esimiehiä informoidaan työnhakijasta. Esimiehet oman työvoimatarpeensa mukaan ottavat

yhteyttä rekrytointikoordinaattoriin ja työnhakijaan. (Luoma 2012.)

Työvoimatarpeissa työyksiköiden esimiehet hyödyntävät pääsääntöisesti omia, tuttuja sijaisiaan määräaikaisien työtehtävien suorittamisessa. Heidän omat sijaiset muodostuvat muun muassa niistä ammatillisen pätevyyden omaavista, jotka eivät ole sillä hetkellä työsuhteessa, alan opiskelijoista, työyksiköstä eläkkeelle jääneistä sekä työkokemusta omaavista epäpätevistä henkilöistä. Kaikkiin työtehtäviin ei ole aina saatavilla riittävästi omia, tuttuja sijaisia ja silloin syntyy tarve saada uusia työntekijöitä työsuhteisiin. Yhteistyössä rekrytointikoordinaattorin kanssa esimies voi paremmin saada tarvitsemansa työntekijän. (Ropponen 2013.)

Potentiaalisen työntekijän löydyttyä, esimies sopii tapaamisen tämän kanssa ja kartoittaa tämän pätevyyden työtehtävään sekä sopivuuden työyksikköön. Tapaamisessa käydään läpi työyksikön tehtäväkuvia ja niissä vaadittavia taitoja. Parhaimmillaan haastattelu etenee työsuhteesta sopimiseen. Esimies laatii työsuhteesta työsopimuksen sekä käydään läpi muut työhön liittyvät sitoumukset esimerkiksi vaitiolovelvollisuus. Työntekijän kanssa sovitaan muutaman päivän perehdytysjaksosta työsuhteen alussa jolloin työntekijällä on mahdollisuus rauhassa tutustua työyksikköön. (Ropponen 2013.)

Esimiehet tekevät päivittäisessä työssään rekrytointia monin erilaisin tavoin niin työyksikön sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Työnhakijoiden tapaamiset ja työyksikön toiminnan esittely ovat keskeisessä osassa. Työyksikössä jo työsuhteessa olevien sijaisten sitouttaminen työhön koetaan myös tärkeänä. Työntekijän sitouttamista voi tukea esimerkiksi perehdytys työsuhteen alussa, mahdollisuus osallistua alan koulutuksiin sekä oikeus työsuhteessa kertyneeseen lomaan. Työvuoro-suunnittelukin avulla voidaan suunnitella uuden työntekijän työvuorot niin, että hän ei ole esimerkiksi vastuu työvuoroissa heti yksin työyksikössä.

Alan oppilaitoksista ollaan suoraan yhteydessä työyksiköiden esimiehiin, kun he etsivät käytännön harjoittelupaikkoja opiskelijoille. Harjoittelujaksoja sovittaessa esimiehet kiinnittävät huomioivat, että harjoittelu sujuu hyvin niin opiskelijan kuin työyhteisön kannalta. Esimiehet pitävät huolta siitä, että samanaikaisesti on sopiva määrä opiskelijoita. Opiskelijalla on tällöin parempi mahdollisuus saada

riittävästi ohjausta ja kokemuksia harjoittelussa. Esimies kartoittaa ja arvioi myös työyhteisön jaksamista esimerkiksi kun on ollut paljon sairas poissaoloja tai suuria muutoksia työssä. Alan opiskelijat koetaan tärkeänä, koska he ovat potentiaalisia sijaisia määräaikaissä työsuhhteissa tai ovat joskus vakituisia työntekijöitä työyksikössä. Opiskelijoilta toivotaan palautetta harjoittelujakson jälkeen, että opiskelijaohjausta pystytään kehittämään. (Ropponen 2013.)

3 TUTKIMUKSEN MENETELMÄ JA AINEISTON KÄSITTELY

Tutkimus toteutettiin laadullisena, kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa on fenomenologinen lähestymistapa. Kvalitatiivisella tutkimuksella kuvataan todellista elämää ja yksilöllisiä kokemuksia tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi 2009, 164.) Aineistoa tutkimukseen kerättiin teemahaastattelun avulla. Haastattelussa saatu aineisto käsiteltiin sisällönanalyysillä.

3.1 Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat

Fenomenologisessa lähestymistavassa on tutkimuksen kohteena ihmisen omakohtainen kokemus, joka on muodostunut hänen ja hänen elämäntilanteensa välisestä suhteesta. Elämäntilanteen vaihe ja merkitys vaikuttaa siihen, miten ihminen muodostaa oman kokemuksen asioista. (Virtanen 2006, 165.) Koen, että henkilöstön rekrytoinnissa esimiehillä voi olla toisistaan poikkeavia kokemuksia, mutta myös hyvin samankaltaisia kokemuksia. Kokemukset ovat syntyneet ajan myötä sekä vuorovaikutussuhteiden kautta, jotka eivät ole aina yksilöllisiä vaan myös sidoksissa yhteisöön. (Ronkanen ym. 2011, 83.) Laadullisella tutkimusotteella pystytään tuomaan parhaiten esiin esimiesten hiljainen yksilöllinen kokemusperäinen tieto rekrytoinnista.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa yleisemmin kerätään esimerkiksi haastattelun, kyselyn, havainnoinnin tai erilaisten dokumentteihin pohjautuvaan tietoon perustuen. Määrällisessä, kvantitatiivisessa tutkimuksessakin käytetään samanlaisia aineistonkeruumenetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 73.) Laadullisen aineiston keruussa tutkijan rooli on osallistuvampi ja tavoitteena on tuoda esiin tutkittava yksilönä. Määrällisessä tutkimuksessa asioita tarkastellaan enemmän ulkopuolisesti tuoden tuloksia esiin määrällisessä muodossa. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 23-24.)

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä tuo esiin tutkimuksella tavoiteltavaa yksilöllistä hiljaista, kokemusperäistä tietoa. Tutkittavalla on aktiivinen rooli tuodes-

saan esiin kokemuksiaan ja käsityksiään asiasta. Tutkimuksen alussa on oletuksena, että haastattelun avulla tulee esiin toisistaan poikkeavia vastauksia. Tutkija voi tarvittaessa selventää ja syventää kysymyksiä sekä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2001, 35.) Tärkeintä ei ole aineiston määrä, vaan aineiston laatu. Keskeistä olisi saada tutkittavasta kokemuksesta esiin vaihtelevuutta. (Virtanen 2006, 170-171.)

3.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelussa kysymysalueet ovat ennalta määritellyjä. Vastaajien määrä on pieni, mutta vastausten sisältö laaja-alaista, yksilöllistä. (Metsämuuronen 2006, 115.) Tutkimuskysymysten tulisi olla avoimia kysymyksiä, jotka tuovat esiin tutkittavan laaja-alaisten kokemukset asiasta. Haastattelukysymyksiä suunniteltaessa on keskeistä muistaa tutkimusongelmat, joihin ollaan hakemassa vastauksia. (Aaltola 2007, 34; Tuomi ym. 2002, 77-78.) Suunniteltaessa tämän tutkimuksen haastattelukysymyksiä on pyritty huomioimaan, että kysymykset käsittelevät työn keskeisiä käsitteitä ja antavat vastauksen tutkimusongelmiin. Haastattelukysymysten tavoitteena on ollut teema-alueen laaja-alainen kuvaaminen.

Haastattelututkimuksen etuna on, että siinä tutkittavalla on mahdollisuus vapaasti tuoda esiin henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia asiasta. Tutkija pystyy haastattelutilanteessa tekemään mahdollisesti tarkentavia kysymyksiä esim. tutkittavan ilmeitä ja eleitä seuraamalla. Saatavia vastauksia voidaan selventää ja tarvittaessa syventää esimerkiksi lisäkysymyksin. (Hirsjärvi 2009, 204-205.) Haastattelussa kaikilta kysytään samat pääkysymykset, koska siten pyritään varmistamaan, että haastattelu etenee suunnitellun mukaisesti. Keskeistä tutkimuksessa on kuitenkin, että tutkittavat saavat vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla (Kuula 2006, 129). Haastatteluissa pyrittiin siihen, että tärkeämmässä osassa olisivat haastateltavien itse esiin tuomat asiat, ei tutkijan tekemät havainnot. Haastatteluisa kiinnitettiin huomiota haastattelijan rooliin. Hänen tulee pysyä neutraalina ja ei johdattelevana. Aineiston hankkimisessa on keskeistä, että tutkija vaikuttaa mahdollisimman vähän siihen, mitä tutkittavat tuovat esiin haastattelussa. (Metsämuuronen 2006, 170.)

Tutkimuksen edetessä tulee huomioida, että aineistoa saadaan riittävästi. Aineistoa voidaan tulkita olevan riittävästi, kun tutkimuksella ei saada esiin enää uutta tietoa. Tavoitteena on, että teemahaastattelun avulla saadaan esiin laaja-alaista tietoa tutkittavana olevasta asiasta. (Ronkainen ym. 2011,117.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on luoda teoreettinen merkitys tutkimuksen kohteena olevalle asialle. Keskeistä on, että tutkimukseen osallistuvilla on sellaista tietoa ja kokemusta asiasta, mihin tutkimuksella halutaan saada vastauksia. (Metsämuuronen 2006, 172; Tuomi ym. 2002, 87-88.)

Kriteerinä tutkimukseen valikoituneille esimiehille oli, että he olivat olleet esimiestehtävissä nykyistä organisaatiota edeltäneen organisaation työyksiköissä. Heillä on pitkälistä kokemusta vuosien ajalta rekrytoinnista ja he ovat olleet valitsemassa henkilöstöä niin vakituisiin kuin määräaikaisiin työtehtäviin. Oletuksena oli, että heille on muodostunut hiljaista, kokemusperäistä tietoa rekrytoinnista vuosien varrella niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin.

Tutkija päätti, että haastattelut suoritetaan kuudelle esimiehelle. Perusteluina oli tutkijan tekemä arvio siitä, että kuutta esimiestä haastatteleamalla saadaan muodostettua tutkittavasta aiheesta yleistettävä kuvaus. Tutkija teki haastattelujen aikana arviota siitä onko aineistoa riittävästi. Haastattelujen edetessä vastauksista tuli esiin samankaltaisia vastauksia. Tähän perustuen päätettiin, että kuutta esimiestä haastatteleamalla saatiin riittävästi aineistoa tutkimuksen tema-aiheisiin.

Esimiestehtävissä oli tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa kriteerit täyttäviä esimiehiä noin 13. Esimiehiä oli enemmän kuin kuusi tutkimukseen osallistunutta. Näin pyrittiin varmistamaan, että tutkimukseen osallistuvat esimiehet eivät ole tunnistettavissa.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna, koska tavoitteena oli saada parhaiten niin esiin kokemusperäistä tietoa. Ryhmähaastattelussa yksittäinen henkilökohtainen kokemus voi jäädä huomioimatta tai ei tule samalla tavoin esiin. Kokemattoman tutkijan näkökulmasta yksilöhaastattelussa tutkija pystyy paremmin ohjailemaan haastattelua tema-alueiden mukaisesti. (Vilka 2009, 102-104.)

Kriteerit täyttäviä esimiehiä lähestyttiin puhelimitse sattumanvaraisesti ja tutkimukseen valikoituvat ne esimiehet, jotka olivat kiinnostuneita osallistumaan siihen. Hiljaisena toiveena oli, että haastateltavaksi saataisiin esimiehiä erilaisista työyksiköistä koko liikelaitoksen jäsenkuntien alueelta. Etukäteen oli suunniteltu ne asiat mitä puhelimesta käydään läpi, miten haastattelija esittelee itsensä ja tutkittavan aiheen, tutkimuksen tarkoituksen, tutkimusmenetelmän ja -välineen. Keskusteltiin myös haastatteluajasta sekä -paikasta. Keskusteluissa korostettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta sekä luottamuksellisuutta. Henkilökohtaisesti soittamalla kyettiin helpommin tuomaan asia esiin sekä vastaus haastatteluun osallistumisesta saatiin heti. Tutkittavilta tuleekin saada vapaaehtoinen suostumus osallistumisesta tutkimukseen (Kuula 2006, 87). Tutkimuksen lähtökohtana oli, että tutkittavat haluavat osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen. Tämän koettiin voivan vaikuttaa haastateltavan suhtautumiseen haastatteluun ja siihen, miten he haluavat tuoda omia ajatuksiaan esiin sekä miten onnistun tutkimuksessani.

Esimiehille soitettiin 29.10.-7.11.2012 välisenä aikana. Puheluissa käytettiin apuna suunniteltua keskustelumallia, jolla varmistettiin, että kaikille kerrottiin samat asiat. Sähköisesti luvattiin vielä lähettää tietoa puhelimesta käydyistä asioista sekä haastattelukysymykset, jolloin esimiesten oli mahdollista valmistautua haastatteluun etukäteen. Tällä tavoin pyritään varmistamaan, että tutkimukseen saadaan mahdollisimman paljon tietoa (Tuomi ym. 2009, 73).

Haastattelututkimuksessa laatua tulee tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimusaineiston hankkimisessa hyvä haastattelurunko lisää työn luotettavuutta. Etukäteen tulee miettiä lisäkysymyksiä pääteemojen tueksi, että haastattelulla saadaan mahdollisimman laaja-alainen käsitys tutkittavasta asiasta. Haastattelurunko toimii myös pohjana sille, että kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset. Haastattelijan on hyvä kiinnittää huomiota myös haastattelutekniikkaan haastattelussa esimerkiksi miten ylläpidetään keskustelunomaista vuorovaikutustilannetta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tavoitteena on haastattelun onnistuminen. Haastattelutekniikan huomioiminen lisää haastattelun luotettavuutta sekä tuo haastattelijalle varmuutta suoriutua haastattelusta. (Hirsjärvi ym. 2001, 184-185.)

Haastattelurunko helpottaa pysymään myös haastattelulle arvioidussa aikataulus-

sa, koska esimiehillä on muitakin työhön liittyviä tehtäviä. Haastattelun tarkoituksena ei ollut kuormittaa liikaa tutkimukseen suostuneita esimiehiä. Haastatteluajkoja sopiessa pyrittiin siihen, että pystytään haastattelulle asettamassa aikataulusa, mutta kuitenkin niin, että tilanne pysyy kiireettömänä. Haastatteluajat sovittiin niin, että haastattelujen välillä oli mahdollisuus kirjata ylös havaintoja haastattelun tuomista ajatuksista. Kaikki haastattelut sovittiin mahdollisimman lähelle toisiaan, koska siten pystyttiin paremmin pitämään tutkimuksellinen ote työn etenemisessä.

Ennen varsinaista haastattelua suoritettiin esihaastattelun yhdelle henkilölle, joka ei kuulu haastateltavien joukkoon. Esihaastattelun tavoitteena oli testata muun muassa haastattelukysymysten ymmärrettävyyttä sekä niiden tulkitsemista, saada selville haastatteluun kuluva aika ja saada kokemusta nauhurin käytöstä haastattelussa. Esihaastattelun avulla saatiin enemmän kokemusta varsinaiseen haastatteluun. Kokemus haastattelun suorittamisesta koettiin lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Esihaastattelujen tarkoituksena onkin haastattelurungon testaaminen, kysymysten muotoilun sekä aihepiirin järjestysten tarkentaminen. (Hirsjärvi ym. 2001, 72.) Esihaastattelussa tuli esiin, että haastattelijan tulisi kiinnittää huomiota siihen, että haastattelutilanne olisi keskustelunomainen hetki. Teemahaastattelu onkin luonteeltaan tutkijan ja tutkittavan välinen keskustelunomainen vuorovaikutussuhde (Hirsjärvi ym. 2001, 41-42). Esihaastattelun jälkeen huomattiin, että tutkimukseen osallistuvilla esimiehille ei voitukaan lähettää etukäteen kaikkia haastattelukysymyksiä siinä laajuudessa mitä oli luvattu. Valmiit kysymykset voisivat rajoittaa kysymyksiin saatuja vastauksia. Esihaastattelun myötä haastattelukysymyksiä vielä muokattiin ja ryhmiteltiin eri teemojen alle (LIITE 3). Esimiehille suunniteltiin sähköpostiviestin, jossa tuotiin esiin haastattelussa käytävät teema-alueet. (LIITE 4)

Esihaastattelussa tuli myös kokemusta nauhurin käytöstä kuten nauhurin paikasta haastattelutilanteessa. Nauhurin paikka vaikuttaa siihen, miten puhe tallentuu nauhalle. Haastattelussa käytettäviin välineisiin kuten nauhurin toimintakuntoon tulee kiinnittää huomiota, koska se keskeisessä roolissa tallentamassa haastattelua (Hirsjärvi ym. 2001, 184-185). Nauhurin paikka haastattelu tilanteessa oli myös pohdinnan aiheena, koska sen ei haluttu vaikuttavan haastatteluun negatiivisesti

esimerkiksi tuovan jännitystä tilanteeseen.

Esimiehille lähetettiin sähköpostitse vielä tietoa puhelimesta läpikäydyistä asioista sekä haastattelun teema-alueet. Viestit lähetettiin yksitellen, henkilökohtaisesti noin viikkoa ennen sovittua haastattelu-aikaa. Sähköisessä viestittelyssä huomioitiin, että muiden haastatteluun osallistuvien henkilöllisyys ei tullut esiin. Tällä tavoin pyrittiin lisäämään luottamuksellisen suhteen syntymistä haastattelijan ja haastateltavien välille. Koska tavoitteena on tuoda esiin haastateltavien yksilöllistä, henkilökohtaista kokemukseen perustuvaa tietoa. Haastattelijan tulee itse osoittaa kiinnostusta tutkimaansa asiaan. Hänen tulee käsitellä luottamuksellisesti saamia tietoja tuomatta esiin henkilöitä. Haastattelijan tulee olla haastattelutilanteessa mahdollisimman neutraali. (Hirsjärvi ym. 2001, 98.)

Haastattelut tehtiin 22.-30.11.2012 välisenä aikana. Esimiehet olivat ennalta perehtyneet haastattelun teema-alueisiin. Haastatteluihin kului aikaa keskimäärin noin 40 minuuttia. Yhtään haastattelu-aikaa ei jouduttu siirtämään. Kaikki haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja etenivät ilman keskeytyksiä. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin opinnäytetyön valmistumisajankohdan olevan kevät 2013. Haastateltaville kerrottiin myös, että valmis työ on nähtävillä tutkimusluvan mukaisesti organisaation omilla työntekijöille tarkoitettulla sähköisellä palvelimella (Jikkari-sivuilla). Sieltä se on vapaasti kaikkien työntekijöiden luettavissa.

3.3 Tutkimusaineiston analyysi

Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneelle, josta ne muutettiin kirjalliseen muotoon sanasanaisesti vastausten analysointia varten. Aineiston käsittelyvaiheessa saatua aineistoa ei muokata, vaan ne kirjoitetaan auki sanasta sanaan. Fenomenologisessa tutkimuksessa haastateltavilta saatu aineisto onkin keskeisessä osassa, koska tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin haastateltavien oma näkemys käsitellystä asiasta (Virtanen 2006, 182-190). Litteroinnin avulla haastatteluissa saatu aineisto saadaan helpommin käsiteltävään muotoon (Ruusuvuori ym. 2010, 15). Yleisempää onkin aineiston litterointi kuin analysointi suoraan nauhoilta. Litterointi-

vaiheessa tutkijan olisi hyvä tietää, kuinka hän aikoo aineistoa analysoida. Haastatteluiden sisällön analysoiminen litteroinnin jälkeen on koettu lisäävän tulosten luotettavuutta. (Hirsjärvi, 2009, 222.)

Jokainen haastattelu litteroitiin haastattelupäivänä. Näin itse haastattelutilanne oli parhaiten mielessä ja pystyttiin kiinnittämään huomiota haastattelun teknisiin asioihin kuten muun muassa siihen että haastattelu oli onnistuneesti nauhalla. Onkin todettu, että tutkimuksen luotettavuutta lisää haastatteluiden litteroiminen mahdollisimman pian jokaisen haastattelun jälkeen (Hirsjärvi ym. 2001, 184-185). Haastattelija tarkkaili omaa rooliaan koko ajan haastattelutilanteissa, koska sen ei haluttu vaikuttavan negatiivisesti haastattelun etenemiseen ja sen onnistumiseen. Haastatteluiden jälkeen tehtiin muistiinpanoja lähinnä tutkimukseen liittyvistä teknisistä näkökohdista sekä haastattelun esiintuomista ajatuksista.

Haastattelun avulla saatua aineistoa tarkasteltiin sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksessa oli keskeisessä osassa haastateltavilta saadut vastaukset käsiteltyihin teema-alueisiin ja ne ohjasivat työn sisällönanalyysin etenemistä. Sisällönanalyysi etenee vaiheittain aineiston kuvaamisesta luokitteluun ja tulosten yhdistämiseen. Analyysin tuloksena saadaan selityksiä tutkittavana olevalle asialle. (Hirsjärvi 2009, 223.) Haastattelun avulla saatu aineisto ryhmiteltiin omiin sisältöalueisiin haastatteluteemoja avuksi käyttäen. Tämän jälkeen ryhmiteltiin teema-alueen alle alkuperäiset ilmaukset asiasta. Haastateltavien alkuperäiset ilmaukset aineistosta muutettiin tiivistettyyn, pelkistettyyn muotoon. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin vastauksia yhdistäviä alakäsitteitä. Alakäsitteistä pyrittiin muodostamaan vielä aineistoa määrittelevämpi yläluokka. Vastauksista tuli esiin samankaltaisia asioita esiin eri teema alueiden alla, esimerkiksi onnistunut rekrytointi ja miten hiljaista tietoa hyödynnetään rekrytoinnissa. Aineistoa käsittelemällä muodostettiin loogisesti etenevä kuvaus haastattelun tuloksista ja muodostettiin uudet aineistoa kuvaavammat otsikot. Haastatteluaineistosta tuotiin tulokset osioon suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Niiden tarkoituksena on rikastuttaa ja elävöittää asioiden esiintuomista. Liitteessä 5 on malli sisällönanalyysistä.

Teemahaastattelussa aineistoa usein analysoidaankin esimerkiksi käytettyjen teemojen pohjalta. Näin eri vastaajien alkuperäisiä vastauksia samaan teemaan voi-

daan analysoida helpommin. (Aaltola 2007, 42.) Tutkittavan esiin tuomat vastaukset muutetaan tiivistettynä yleiselle kielelle alkuperäistä aineistoa unohtamatta. Sisällönanalyysin tavoitteena on koota aineisto uudelleen muodostaen siitä loogisen jäsentyneen kokonaisuuden, joka muodostuu eri sisältöalueista. Sisältöalueille muodostetaan niitä kuvaava nimi. Tavoitteena on tuoda työssä esiin laaja-alaisesti ja yksityiskohtaisesti haastateltavan kokemus tutkimuksen kohteena olevista asioista. Päämääränä on saada vastaus tutkimuskysymyksiin. (Metsämuuronen 2006, 182-185; Virtanen 2006, 182-190.) Haastattelussa keskeisenä ajatuksena on, että saatua aineistoa tulee käyttää siinä yhteydessä, mihin se alkuperäisesti kuuluu. Tutkija ei saa tehdä analyysissä liikaa omia tulkintoja haastateltavien vastauksista. (Hirsjärvi ym. 2001, 194-195.)

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulokset osuudessa haastattelun avulla saatua aineistoa lähdetään kuvaamaan haastateltavien taustatietojen kartoituksella. Esimiesten kokemuksia rekrytoinnista ennen organisaatiomuutosta sekä sen jälkeen on tuotu esiin. Haastateltavien kokemukset työntekijän valinnasta sekä hiljaisen, kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen siinä on tulosten keskeisenä osuutena. Esimiesten rekrytoinnin kehittämisen näkemykset päättävät tutkimustulosten tarkastelun osuuden. Aineistoa selkeyttämässä ja elävöittämässä on käytetty suoria lainauksia haastateluista.

4.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastatteluun osallistuneilla esimiehillä oli työkokemusta esimiestehtävistä 9-25 vuotta. Esimiesten alaisuudessa olevat työyksiköt olivat niin hoito- kuin hoivatyön alaisuudesta. Osassa työyksiköitä hoidettiin muun muassa potilaita pitkäaikaisryhmissä ja osassa huolehdittiin väestön avohoidonpalveluista. Kaikki esimiehet olivat olleet työssä muissakin terveydenhuoltoalan työtehtävissä ennen nykyistä työsuhdetta. Vakituksessa työsuhteessa olevia alaisia esimiehillä oli noin 20-50 henkilöä. Kaikki esimiehet kertoivat rekrytoivansa viikoittain työvoimaa. Pääsääntöisesti rekrytoinnin tarve kohdistuu äkillisiin, määräaikaisiin työsuhteisiin. Vakituksiin työsuhteisiin esimiehet ovat tekemässä valintoja muutaman kerran vuodessa.

Esimiehet eivät osanneet ajallisesti arvioida rekrytointiin kuluvaan aikaan viikossa. Viikoittainen tarve rekrytoinnille oli vaihteleva. Ajallista arviointia vaikeutti se, mitä rekrytointiprosessiin arvioitiin kuuluvan. Osa esimiehistä koki, että sijaisen saamiseen kuluva aika ei ollut välttämättä suuri, mutta muut työsuhteeseen liittyvät asiat veivät aikaa. Työvoiman saaminen oli keskeisessä osassa. Esimiehet käyttivät omia verkostojaan tai tekivät yhteistyötä rekrytointihoitajan kanssa. Rekrytointiprosessiin kuvattiin myös kuuluvan esimerkiksi sijaisen sijoittuminen työyksikössä huomioiden tämän taidot ja kokemus sekä työsuhteeseen liittyvät paperityöt.

Suurimmassa osassa työyksiköissä rekryointitarpeet ilmoitettiin aina ensisijaisesti esimiehelle viikonpäivästä riippumatta. Esimiehet kokivat, että työn sujumisen kannalta on helpointa, että he huolehtivat aina rekryoinnista. Perusteluina tälle oli, että työntekijöiden aikaa ei kuluisi sijaisten soittamiseen. Usein esimiehellä voi olla viimeisin tieto sijaisten saatavuudesta. Joissain yksiköissä oli sisäisesti sovittu, kuinka toimitaan, kun esimies ei ole itse paikalla. Työntekijöillä oli lista, josta he tarvittaessa voivat soittaa sijaisia.

4.2 Esimiesten kokemukset rekryoinnista

Esimiesten rekryointikokemuksia teemaosassa käsiteltiin heidän kokemuksiaan rekryoinnista ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen. Kiinnostuksen kohteena oli tuoda esiin esimiesten roolin muutokset rekryoinnissa, kartoittaa heidän käyttämiään rekryointikeinojaan sekä tuoda esiin rekryoinnin haasteita päivittäisessä työssä.

Haastatteluhetkellä organisaatiomuutoksesta oli kulunut aikaa melkein neljä vuotta. Organisaatiossa tapahtunut muutos ei ollut vaikuttanut yhdenkään esimiehen rooliin rekryoinnissa. Esimiehet saivat olla samalla lailla mukana valitsemassa ja vaikuttamassa valittaessa henkilöitä vakituisiin työsuhteisiin. Vakituisiin työsuhteisiin työntekijät valitaan yhdessä hoito- tai hoivatyön johtajan kanssa. Aikaisemmissakin organisaatioissa valinnat on tehty yhdessä esimerkiksi johtavanhoitajan kanssa. Määräaikaisissa työsuhteissa esimies saa valita työntekijät itsenäisesti, kuten aikaisemminkin.

Osa esimiehistä kuvaili organisaatiomuutoksen selkeyttäneen rekryointia, kun oli tullut rekryoinnista vastaava henkilö koko organisaatioon ja Laura-sijaisrekryointiohjelma. Osa esimiehistä toi esiin muutoksen siinä, että aikaisemmin oli tullut enemmän suoria yhteydenottoja työnhakijoita työyksiköihin esimerkiksi kesätyöntekijöitä. Nykyään nämä ohjautuivat suoraan rekryointihoitajalle. Uudessa organisaatiossa on enemmän esimiestehtävissä olevia henkilöitä, joihin esimiehet ovat tutustuneet yhteisten koulutusten ja palaverien kautta. Myönteisenä asiana esimiehet toivat esiin, että heillä nyt on enemmän yhteistyötä samankaltaista lähiesimiestyötä tekevien kanssa.

Kukaan esimiehistä ei tuonut esiin mitään rekrytointikeinoja, mitä olisivat jääneet kaipaamaan edellisissä organisaatioissa tai mitä haluaisivat siirtää uuteen organisaatioon. He eivät kokeneet organisaatiotasolla tapahtuneen mitään suuria muutoksia. Rekrytointikeinot olivat samankaltaisia kuin ennenkin esimerkiksi opiskelijoiden sitouttaminen ja työvoiman hyvänä pitäminen. Osa esimiehistä toi esiin, ettei rekrytointiin niin paljoa kiinnitetty huomiota aikaisemmin, koska työvoimaa oli ollut silloin paremmin saatavilla.

4.3 Esimiesten omat rekrytointikeinot

Esimiehet kertoivat omina rekrytointikeinoinaan olevan työyksikön markkinointi sekä oman halunsa tehdä työsuhteessa kaikkensa, että työvoimaa olisi saatavilla tarvittaessa. Työyksikön markkinoinnissa korostettiin muun muassa työyksikön viihtyisää ilmapiiriä ja työntekijän kehitysmahdollisuuksia. Työnhakijalle kerrottiin myös, että perehdytystä pidetään tärkeänä, työvuoroissa joustetaan ja palkka on kilpailukykyinen. Suurin osa haastateltavista toi esiin työyksikön hyvän työilmapiirin. Positiivisena tekijänä tuotiin esiin myös työyksikössä olevien työntekijöiden oma työpaikan markkinointi. Perehdytyksessä korostettiin, että on mahdollisuus olla ylimääräisenä työntekijänä ja annetaan mahdollisuus tutustua työyksiköön rauhassa. Työvuorojärjestelyin pyrittiin myös huomioimaan, että työn vastuullisuutta lisätään vähitellen. Työyksiköstä puhuttaessa tuotiin esiin myös joustavuus työvuorosuunnittelussa työntekijän elämäntilanne huomioiden. Huumoria käytettiin apukeinona rekrytoinnissa. Huumorissa kuitenkin pitäydettiin hillityllä ja rajatulla linjalla.

”... mä yritän vähän niin ku huumorillakin, jotta sä et näin hyvää paikkaa mistää saakkaa.” (H 1)

Haastatteluissa tuli esiin, että esimiehet ovat valmiita omien tehtäviensä rajoissa tekemään kaikkensa, että saavat työvoimaa. Keskeisenä koettiin myös se, että työntekijät saadaan sitoutettua työyksikköön ja sen perustehtävät tulevat suoritetuksi organisaatiossa sovitulla tavalla. Vastauksissa esimiehet korostivat kuitenkin oikeudenmukaisuutta kaikkien työntekijöiden kesken.

”Kyllä mä yritän kaikkeni tehdä, että mä saan sitten pidettyä...” (H 3)

”... jos mä voin jotaki hyvää niille luvata siitä kun ne tulee meille.” (H 5)

Osa esimiehistä toi esiin sen, että työvoimatarpeiden suunnittelu ja työvoiman sitouttaminen on myös tärkeässä osassa heidän tekemäänsä rekrytointia. Tulevaisuuden tarpeiden kartoittaminen ajoissa esimerkiksi loma-aikaiset työvoima tarpeet, koettiin keskeisenä rekrytoinnissa. Työyksikössä olevia alan opiskelijoita pyritään sitouttamaan työyksikköön tarjoamalla työmahdollisuuksia jo opiskeluaikana.

4.4 Työntekijän valinta

Esimiesten tekemässä työssä tuli rekrytointiprosessin vaiheista selkeimmin esiin työntekijän valinta määräaikaisiin työsuhteisiin. Valintaan liittyy työntekijän tapaaminen, arvioinnin tekeminen työntekijästä sekä ratkaisun tekeminen työsuhteen tarjoamisesta. Työntekijän valintaan liittyvät asiat korostuvat, kun työsuhteeseen tullaan tarvitsemaan uusi, tuntematon työntekijä.

Pääosin esimiehet halusivat itse tavata työnhakijan ennen työsuhteen solmimista. Osa luotti rekrytointihoitajan tekemään arviointiin, mutta arvostivat, jos työntekijä otti vielä itse yhteyttä työyksikköön ennen työsuhteen alkamista. Lähtökohtana kaikilla esimiehillä oli haastattelussa arvioida työntekijän koulutusta sekä kokemusta työtehtävässä vaadittaviin ammatillisiin vaatimuksiin. Henkilökohtaista tapaamista perusteltiin sillä, että työntekijästä sai erilaisen käsityksen kuin yksin puhelimen välityksellä.

Haastattelutilanteessa työnhakijan luomalla ensivaikutelmalla, nonverbaalisella, viestinnällä oli vaikutusta, mutta sen merkitys ei kuitenkaan ollut ratkaiseva työsuhteesta sovittaessa. Nonverbaalisina asioina tuotiin esiin ulkoinen olemus, käyttäytyminen tilanteessa käden puristus, silmiin katsominen, istuma-asento, luonnollinen olemus. Tärkeänä koettiin myös, että työnhakijalla on tarvittavat asiakirjat mukana haastattelutilanteessa. Kaikki esimiehet halusivat nähdä työntekijän koulutodistukset sekä mahdolliset työtodistukset. Esimiehet halusivat siten varmistua työntekijän ammatillisesta pätevyydestä. Työsuhteen solmimiseen yksin todistukset eivät vaikuttaneet. Suurempi vaikutus kuvattiin olevan henkilökohtaisessa tapaamisessa syntyneellä vuorovaikutuksella esimiehen ja työnhakijan välille. Osa

esimiehistä toi esiin ensitapaamisessa syntyneen, jonkinlaisen tunteen, vaiston muodostumista haastattelutilanteessa.

”Tämä ulkoinen olemus. Eihän se nyt ole merkittävä, mutta siinä tilanteessa käyttäytyy että onko sellainen kiinnostunut ja kyselee.” (H 4)

”Kyllä se vamaan on niin ku se koko ihminen. Kyllä siitä aina teköö ne ennakko asetelmansa ja ajatteloo, että minkälainen tämä on ja sitten vähä niinku mieltii jotta. Mutta kyllä siinä kun sen kans toimitteloo niin kyllä siinä aika hyvin pääsöö ihmisestä sisälle.” (H 3)

Osa esimiehistä kertoi ensitapaamisessa kartoittavansa myös työnhakijan työhön liittyviä taitoja ja toiveita. Aikaisemmat työpaikat ja -kokemus kertovat ammatillisista taidoista esimerkiksi onko työskennellyt terveyskeskuksen akuuttiosastolla tai hallitseeko käytössä olevan potilastietojärjestelmän. Työnhakijan toiveet muun muassa työvuorojen suhteen pyritään ottamaan huomioon mahdollisuuksien mukaan.

Työntekijävalinnan haasteena esimiehet toivat esiin oman arvioinnin tekemisen ja luottamuksen syntymisen työntekijään sekä työntekijän sitoutumisen työpaikkaan. Arvioinnissa tuli esiin esimiehen näkökulmasta löytää työtehtävään, -paikkaan ja -yhteisöön sitoutunut, sopiva henkilö. Esimiesten tekemä arviointi työntekijästä ennen työsuhteen solmimista koettiin haastavana, koska uuden työntekijän sopivuus työtehtävään nähdään vasta, kun hän on aloittanut työnsä.

”Aina se uuden henkilön palkkaaminen jää vähän aina sellainen, että ...saas nähdä minkälainen henkilö mahtaa sitten olla” (H 4)

Luottamuksellisen suhteen syntymistä työntekijään esimiehet pitivät tärkeänä. Näin etenkin, jos työsuhteeseen palkattiin uusi ihminen, josta esimiehellä ei ollut omakohtaista aikaisempaa käsitystä. Luottamusta esimiehet kuvasivat siten, että työntekijällä on työkokemusta ja -taitoja selviytyä sovitusta työtehtävistä. Työntekijä selviytyy työpaikan asettamista haasteista ja hänellä on taitoja esimerkiksi työskennellä akuuttiosastolla

Työntekijän työhistorian koettiin vaikuttavan jonkin verran luottamuksen syntymisessä. Etenkin, jos työntekijä on useasti vaihtanut työpaikkaa ja työhistoriassa

oli ollut lyhyitä työsuhteita. Myönteiseksi katsottiin, jos työnhakija pystyi jotenkin selvittämään poissaolot työmarkkinoilta esimerkiksi äitiyslomalla. Esimiehet toivoivat myös, että työntekijä sitoutuu työpaikkaan, mihin hän on hakemassa töihin.

”...että minkä takia se nyt sitten taas vaihtaa paikkaa ja minkä takia se haakeutuu meille ja et se on vähä sellaista hakuammuntaa kumminkin sitten se, että voinko mä luottaa siihen ihmiseen.” (H 3)

Haastattelun peruslähtökohdaksi suurin osa esimiehistä toi esiin perusluottamuksen työtä hakevaa kohtaan ja näkemyksen siitä, että työnhakija haluaa aidosti töihin kyseiseen työyksikköön. Esimiehillä oli omasta näkökulmastaan odotuksia alkavan työsuhteen suhteen. Heidän odotukset liittyivät ensisijaisesti työntekijän kanssa solmitun työsuhteen onnistumiseen.

4.5 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen rekrytoinnissa

Esimiehet kokivat, että heillä on hiljaista kokemusperäistä tietoa rekrytoinnista. Haastatteluissa he kuvailivat rekrytointiin vaikuttanutta hiljaista tietoa intuition, tunteena, vaistona asioista. Hiljainen tieto oli syntynyt heidän mielestään omakohtaisten kokemusten kautta. Kokemuksiin olivat vaikuttaneet henkilökohtainen työhistoria ja työkokemus erilaisissa työyhteisöissä. Kokemusten syntymisen mahdollistajana tuotiin esiin luottamus omaan itseen ja rohkeus tehdä epävarmojakin ratkaisuja. Kokemuksiin olivat vaikuttaneet myös yhteistyö muiden esimiesten sekä erilaisten työntekijöiden kanssa.

”... en mä sitä osaa sanoa se on vain joku sellaanen intuitio. Se on joku, että voi ie ku tuo on..” (H 2)

”Kyllä mä aika pitkälle luotan omiin vaistoihin, et mä no kai siinä jonkinlainen silimäkin on tullut näiden vuosien myötä.” (H 3)

Esimiehet kokivat, että haastattelutilanteessa omilla tuntemuksilla oli jonkinlainen vaikutus työsuhteen solmimisessa työntekijän kanssa. Haastattelun herättämien tuntemusten merkitsevyyden osa mainitsi vähäiseksi, osa suureksi. Omien tuntemusten vaikuttavuutta ratkaisuihin perusteltiin muun muassa sillä, kuinka ne ovat

vaikuttaneet työsuhteiden solmimiseen sekä miten ne olivat osoittautuneet onnistuneiksi päätöksiksi. Ajoittaiset työvoiman saatavuusongelmat olivat vaikuttaneet ratkaisuisissa. Potentiaaliselle työntekijälle oli haluttu antaa mahdollisuus, vaikka työsuhteen solmimispäätös ei ollut helppo esimiehelle. Mahdollisuuden antamista perusteltiin muun muassa sillä, että tarjotaan alan opiskelijalle mahdollisuus saada alakohtaista työkokemusta sekä työntekijän mahdollisuutena tuoda esiin työaitonsa.

”Kyllä mä silti niinku aina ajattelen, että sille on mahdollisuus annettava ettei sitä tiedä jos se on vaikka jollakin tavoin ujo tai et se tuloo se oikea persoonallisuus sitten myöhemmin esille.” (H 3)

Rekrytoinnissa kaikki esimiehet luottivat omaan kokemuseräiseen tietoonsa haastattelutilanteessa ratkaisuja tehdessään. Ratkaisujen tekemisen kuvattiin olevan joskus ”riskin ottamista”. Vastuu määräaikaissa työsuhteissa koettiin olevan yksin esimiehellä, koska hän tekee lopullisen ratkaisun työsuhteen solmimisesta. Kaikki esimiehet tekivät yhteistyötä rekrytointiasioissa joko jonkun toisen esimiehen tai rekrytointikoordinaattorin kanssa. Toisen esimiehen kokemuksilla koettiin olevan suuri merkitys, jos työsuhteeseen liittyi työn tekemistä vaarantavia näkökulmia kuten potilasturvallisuuteen, ammattitaitoon liittyviä seikkoja. Muuten esimiehet luottivat omaan arviointiinsa työntekijästä ja tekivät ratkaisut sen pohjalta. Työsuhteessa määriteltyä koeaikaa pidettiin hyvänä turvana, jos työsuhteessa tulisi esiin jotain työhön liittyviä ongelmia.

4.6 Hiljaisen tiedon jakaminen rekrytoinnissa

Tiedon jakamisen teema-alueessa käsiteltiin esimiesten käsityksiä hiljaisen tiedon jakamisesta rekrytoinnissa, millä tavoin tietoa voisi jakaa ja miten esimiehet jakavat kokemuksiaan toisille. Tarkastelun kohteena oli esimiesten käsitys siitä, onko tiedon jakamiselle jotain edellytyksiä. Esimiehet kokivat kokemuseräisen tiedon olevan omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvaa, joka ei ole aina jaettavissa. Muutama esimies toi esiin keskustelelevansa rekrytointi liittyvistä asioista eniten itseään sijaistavan työntekijän kanssa. Tiedon jakamisen haasteeksi koettiin vaikeus tuoda tunne sanoina esiin. Arvion tekeminen työntekijästä toisen esimiehen kysyessä koettiin vaikeana, mutta arvioinnissa pyrittiin rehellisyyteen ja työnteki-

jää kunnioittavaan arviointiin. Esimiehet toivat esiin, että toiselta esimieheltä saadusta arviosta huolimatta pitää itse kokeilla ja muodostaa oma käsitys työntekijästä.

Kaikki esimiehet kertoivat jakavansa tietoa, jos toinen kysyi. Osa antoi työntekijästä palautetta ensisijaisesti rekrytointihoidajalle etenkin ongelmatilanteissa. Vastauksissa tuli esiin myös tiedon jakaminen ammattitaitoisesta työvoimasta, jos itsellä ei ollut tarjota työtä ja tiesi toisessa työyksikössä olevan tarvetta työvoimalle. Tiedon jakamisen edellytyksiksi esimiehet toivat vastauksissaan esiin sen, että he eivät odota toisiltaan vastapalveluksia. Keskinäiseltä tiedon jakamiselta toivottiin muun muassa ehdotonta luottamuksellisuutta esimiesten kesken ja toisen mielipiteen kunnioittamista.

4.7 Kokemukset rekrytoinnista ja sen kehittäminen

Tutkimuksessa tuli esiin, että rekrytoinnin onnistuminen nähtiin vasta kun työntekijä oli ennättänyt jo työskennellä työyksikössä. Rekrytoinnin onnistumisia ja haasteita arvioitiin työntekijän, työyhteisön ja esimiehen näkökulmista. Päivittäisten kokemusten kautta esimiehille oli kertynyt kokemusta rekrytoinnista sekä ajatuksia sen kehittämisestä.

4.7.1 Onnistunut rekrytointi

Työntekijän oma kiinnostuneisuus työssä vaikuttivat esimiesten kokemuksiin onnistuneesta rekrytoinnista. Positiivisena esimiehet kokivat, että työntekijä oli kehityskykyinen ja hänellä oli näkemystä tehdä työtä. Asiakaspalveluhaluisuus sekä muuntautumiskykyisyys koettiin myös eduksi. Esimiehet kokivat tärkeänä, että työntekijän viihtyy työyksikössä ja haluaa jatkaa työsuhdettaan siellä. Haastattelussa esimiehet toivat esiin myös näkemystä myös siitä, että työntekijä itse kokee olevansa oikeassa työyksikössä. Työntekijä itse kokee, että hän selviytyy työyksikön tehtävistä.

Esimiehet toivat esiin myös kuinka tärkeää on, että uusi työntekijä sopeutuu uuteen työyksikköön. Muiden työyksikön työntekijöiden kuuntelemisen ja haastattelun uudesta työntekijästä esimiehet kokivat myös keskeisenä, vaikka ajoittain on

vaikeuksia saada työvoimaa. Työntekijöiltä tulleen palautteen kaikki esimiehet kokivat tärkeänä. Palautteen merkitys koettiin erityisen tärkeänä työyksiköissä, joissa tehdään tiivistä tiimityötä. Arvioinnin kohteena oli työntekijän ammattitaito ja sen vastaavuus työyksikön tehtäviin.

”... nämä muut työkaverit sieltä tuloo sitä positiivista palautetta että tämähän olikin hyvä tyyppi ja sillä on palio kaikkia hyviä ideoota, pidetään kiinni ja sillä lailla työntekijöiltä tuloo paljon palautetta, että se on se paras.” (H 3)

Työntekijän sitoutuminen työtehtävään koettiin yhtenä haasteena. Sitoutumisessa tuotiin esiin se, että työntekijä oli itse motivoitunut itse tekemään työtä ja oppimaan uuden työyksikön käytänteet. Epämieluisana oli koettu, jos työntekijä perehdytyksen jälkeen oli kokenut, että sovittu työtehtävä ei olekaan hänelle sopiva.

Onnistuneessa rekrytoinnissa tuli esiin myös esimies näkökulma. Esimiehet kertoivat omasta henkilökohtaisesta onnistumisen tunteesta, kun heidän tekemä työntekijävalinta oli osoittautunut työyhteisöön erilaisin tavoin sopivaksi. Työntekijä oli kyennyt tietämättään vastaamaan niihin odotuksiin, mitä esimiehillä oli ollut työsuhdetta solmittaessa. Esimiehen tekemä arviointi työntekijästä oli onnistunut, häneen työntekijänä pystyi luottamaan ja hän oli sitoutunut tekemään työtä työyksikössä

” Että kyllä joskus on ollut niin, jotta on vähä sillai epämääräisesti tai on jääny sillai vähä halju tuntu, että tuliko tehtyä oikein, mutta sitten kun se ihminen puhkee niinku kukkaan niin jep. Se on hienoa.” (H 3)

”Löytää se oikea ihminen.” (H 2)

Onnistunut rekrytointi lisäsi esimiesten kokemuksia rekrytoida työntekijöitä. Kehitti esimiesten kykyä luottaa omiin kykyihin ja vaistoihin haastattelutilanteessa. Rekrytoinnin onnistuneisuutta kyetään arvioimaan vasta jonkin ajan kuluttua työsuhteen solmimisesta.

4.7.2 Rekrytoinnin haasteet

Haasteelliset tilanteet rekrytoinnissa liittyivät työntekijään, työyhteisöön tai esimiehen tekemään arvioon. Työntekijään liittyvissä syissä tulivat esiin työntekijän työskentelytavat, sitoutuminen työhön, motivaatio, käyttäytyminen sekä alustaidot. Työntekijän työskentelytavat eivät olleet vastanneet sitä, mitä työtehtävät edellyttävät. Työntekijän oma sitoutumattomuus sekä motivaation puute työhön ilmeni esimiesten mielestä muun muassa työntekijän useina lyhyinä poissaoloina ja haluaa vaihtaa usein jo sovittuja työvuoroja. Käyttäytyminen työssä ei täyttänyt niitä vaatimuksia mitä asiakastyössä edellytetään työyksikössä. Työntekijän alustaidot suhteessa esimieheen ovat joskus vaikuttaneet työsuhteen purkamiseen tai uusimatta jättämiseen. Negatiivisena alustaidoista tuotiin esiin muun muassa esimiehen tai edellisten esimiesten epäasiallinen arvostelu.

”Jollainlailla osoittaa sitten, että tämä työ ei olekaan sellaista mitä hän ajatteli, että olis tullut tekemään.” (H 4)

Esimiehet kokivat tärkeänä, että työyhteisön muut jäsenet antavat palautetta uuden työntekijän työkokemuksesta ja -osaamisesta, koska esimies ei itse voi olla joka hetki paikalla. Esimiehet pitivät tärkeänä, että työyksikössä on sellaista kokemusta ja ammattitaitoa työntekijöillä, mitä sen toiminnalta vaaditaan organisaatiossa. Osasta vastauksista tuotiin esiin työilmapiiriin vaikuttavana näkökulmana, että uusi työntekijä sopeutuu työyhteisöön. Työyhteisöstä tullutta palautetta esimiehet pyrkivät tarkastelemaan objektiivisesti ja arvioimaan onko kyse yksittäisestä vai koko työyhteisön mielipiteestä.

Haastateltavien mukaan työnhakijat antavat joskus myönteisemmän käsityksen omista taidoistaan, kuin mitä todellisuus oli ollut. Aina työntekijöillä ei ole todellista käsitystä siitä, mitä työn tekeminen työyksikössä edellyttää. Käsitys muodostuu vasta työtä tekemällä. Esimiehen oma arviointikaan työntekijästä ei ollut aina vastannut niitä odotuksia, mitä hän oli haastattelutilanteessa muodostanut.

”Mutta kyllä mä sitten oon joutunut sijaisten kohdalla sanomaan jotta nyt on vähän sellainen tilanne, että me ollaan varmaan vähän puolin ja toisin pettyneitä.” (H 1)

”... ei siinä auta muutaku kyseisen ihmisen kans istua ja keskustella jotta nyt on tullu tällästä palautetta ja nyt tämä homma ei oikeen toimi niin että. Sitten me ollaan joskus kokeeltu siirtää toiseen työyksikköön jos se meniski se työ paremmin...” (H 3)

Tilanteen tultua esiin esimiehet ovat käyneet työntekijän kanssa kahdenkeskisiä keskusteluja, joilla on pyritty selvittämään tilannetta työntekijän sekä esimiehen näkökulmasta. Keskustelujen tavoitteena on ollut löytää tilanteeseen molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Työntekijällä on voinut olla mahdollisuus siirtyä saman esimiehen alaisuudessa olevaan toiseen työyksikköön, jossa ammattitaito ja -kokemus ovat paremmin vastanneet siellä vaadittavia vaatimuksia. Joskus ollut myös työntekijän etu, että hänelle on tarjottu mahdollisuutta työskennellä toisessa työyksikössä, missä hän on paremmin päässyt tuomaan esiin omaa osaamistaan. Hyvin harvoin esimiehet kertovat joutuneensa turvautumaan koeajalla irtisanomisiin. Keskusteluissa on joskus tullut esiin myös, että työ työyksikössä ei vastaa työntekijän n toiveita siitä, mitä hän haluaisi tehdä.

4.7.3 Rekrytoinnin kehittäminen

Esimiehet arvioivat organisaatiossa olemassa olevien rekrytointimenetelmien rekrytointikoordinaattorin ja Laura-sijaisrekrytointijärjestelmän käytettävyyttä. Esimiehet kokivat organisaation yhteisen rekrytointikoordinaattorin hyväksi. Vastauksissa tuotiin esiin, että on hyvä kun on henkilö, joka nostaa ja kehittää organisaation imagoa rekrytoinnissa sekä pitää huolta Laura-ohjelmasta. Hyvänä asiana pidettiin myös sitä että, kun erilaisille kouluille oli menty puhumaan organisaatiosta ja alasta työnantajana. Kuitenkin suurin osa esimiehistä toi esiin sen, että on tarvinnut hyvin vähän omiin työntekijäasioihinsa rekrytointikoordinaattorin apua. Asiaa perusteltiin omilla, tutuilla sijaisilla kuten opiskelijoilla, eläkeläisillä sekä epäpätevällä henkilöstöllä, joita oli ollut käytettävissä sekä joihin oli luottamuksellinen suhde. Perusteluna tuotiin esiin myös se, että organisaation alaisuudessa on hyvin erilaisia työyksiköitä, eikä rekrytointikoordinaattori voi tietää minkälaista työnhakijaa minnekin tarvitaan. Osa käytti aktiivisesti rekrytointikoordinaattoria apua saadakseen työntekijöitä määräaikaisiin työsuhteisiin. Joissain työyksi-

köissä käytettiin rekrytoinnissa hyödyksi rekrytointikoordinaattorin laatimaa sijaislistaa viikonlopun tarpeita ajatellen.

Kaikki esimiehet olivat saaneet koulutuksen Laura-sijaisrekrytointijärjestelmään. Osa oli käyttänyt sitä vähän, osa taas enemmän kuin rekrytointikoordinaattoria työntekijä tarpeiden täyttämässä. Suurin osa kävi silloin tällöin ohjelmassa katsoomassa, ketä siellä on. Vastauksista ei tullut esiin, kuinka paljon Laurasta oli ollut apua työntekijätarpeiden täyttämässä. Ongelmaksi esimiehet mainitsivat sen, että kaikki sijaiset eivät päivitä aktiivisesti tietojaan järjestelmään. Työnhakija olikin saattanut olla jo työsuhteessa jonnekin, kun häneen oli saatu yhteys. Tämän todettiin vaikuttavan ohjelmassa olevien tietojen luotettavuuteen ja niiden käytettävyyteen. Kukaan haastateltavista ei tuonut esiin, ettei osaisi käyttää ohjelmaa.

Rekrytoinnin kehittämiseksi suurin osa esimiehistä toi esiin varahenkilöstöjärjestelmän kehittämisen. Varahenkilöstöstä oli positiivisia kokemuksia, mutta sen määrä suhteessa tarpeeseen koettiin pieneksi. Positiivisena asiana nousi esiin varahenkilöstön käytettävyys äkillisissä työntekijä tarpeissa, joihin on hankala saada työntekijää. Haasteena koettiin iso organisaatio, joka toimii erilaisissa työyksiköissä eri kuntien alueella. Vastauksissa tuotiin esiin myös ongelmana ammattitaitoisen sijaisen pitäminen organisaatiossa työsuhteen päättymisen jälkeen. Esimiehet toivoivat, että olisi esimerkiksi joku projekti, johon työntekijän voisi työllistää siihen asti kunnes hänet voi palkata työsuhteeseen.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön pohdinta osuudessa on tarkasteltu työn keskeisiä tuloksia ja päätelmiä niin, että tutkimuksessa saatuja tuloksia on verrattu aiheesta aiemmin todettuun. Tässä osuudessa tulee selkeämmin esiin, mitä ajatuksia tutkimuksen tulokset herättivät tutkijassa. Työn suositukset ja jatkotutkimusosuudessa on tuotu esiin, mitä asioita olisi tämän työn kokemuksen perusteella syytä kehittää tai kartoittaa.

Opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta on perusteltu omassa osiossa. Perusteltu tavoitteena on ollut, että työssä on käytetty luotettavia lähteitä ja tutkimuksen avulla saatua aineistoa voidaan käyttää asiasta tehtävien päätösten tukena organisaatiossa. Pohdinta osuus päättyy tutkijan omaan pohdintaan työstä.

5.1 Keskeiset tulokset ja päätelmät

Tarkoituksenani oli tässä tutkimuksessa kuvata esimiesten kokemuksia rekrytoinnista. Tavoitteena oli tuoda esiin kokemuksen kautta muodostunutta hiljaista tietoa rekrytoinnista ja käyttää sitä hyväksi organisaation rekrytoinnin kehittämiseen. Lisäksi kartoitin, miten esimiehet hyödyntävät kokemuksiin pohjautuvaa tietoa rekrytoinnista. Tavoitteena oli myös kerätä kokemuksia siitä, voiko hiljaista tietoa jakaa.

Työssä keskeisinä käsitteinä on henkilöstöjohtaminen, rekrytointi ja hiljainen, kokemusperäinen tieto. Työn keskeisistä käsitteistä löytyi hyvin kirjallisuutta sekä tehtyjä tutkimuksia. Tuli vaikutelma siitä, että aiheita pidettiin tärkeinä, koska keskeisistä käsitteistä oli julkaistu aika uusiakin teoksia ja tutkimuksia.

Tutkimuksen tuloksista tuli esiin, että kohdeorganisaation organisaatiomuutos ei ollut vaikuttanut mitenkään esimiesten rooliin rekrytoinnissa. He kokivat, että saavat samalla lailla olla vaikuttamassa työntekijävalinnoissa kuin aikaisemminkin. Vastauksista tuli esiin myös lisääntynyt yhteistyö muiden organisaation esimiesten kanssa yli kuntarajojen erilaisissa työhön liittyvissä asioissa. Julkisella sektorilla viime vuosina tapahtuneet muutokset ovat nostaneet johtamisen, toimintojen arvioinnin sekä tuloksellisuuden merkittävämpään asemaan. Organisaatioi-

den toiminnassa on yhä tärkeämpää huolehtia niin sisäiset kuin ulkoiset suhteet mahdollisimman hyvin. Tulevaisuudessa esimerkiksi verkostoissa toimiminen niin koko organisaation kuin yksittäisen työntekijänkin tasolla voi olla merkittävä kilpailutekijä. (Mönkkönen & Roos 2009,107.)

Tutkimuksen alkuoletuksena oli, että organisaatiossa tapahtunut muutos olisi merkitsevämmässä roolissa haastateltavien vastauksissa. Näin ei kuitenkaan ollut. Henkilöstöjohtaminen organisaatiomuutoksessa näyttäisi sujuneen hyvin, koska esimiesten välinen yhteistyö oli lisääntynyt. Yhdenkään esimiehen haastattelussa ei tullut esiin vanhan organisaation toimintatapojen ikävöintiä. Esimiesten välinen kollegiaalinen yhteistyö tuli esiin myös vastauksissa, jotka koskivat tiedon jakamista. Esimiehet jakoivat tietoa, mutta antoivat toisen esimiehen tehdä itse omat ratkaisut saadusta tiedosta. Tuli vaikutelma, että toisen esimiehen tekemiä ratkaisuja kunnioitettiin. Tämä mielestäni tuo myös esiin esimiesten välisiä suhteita positiivisessa näkökulmassa.

Työn tavoitteena oli tuoda esiin esimiesten kokemuksia rekrytoinnista ja koen, että tämä tavoite saavutettiin. Tutkimuksessa kartoitettiin esimiesten onnistuneita ja epäonnistuneita kokemuksia rekrytoinnista. Pääsääntöisesti kaikki esimiehet halusivat tavata työnhakijan ennen työsuhteen sopimista. Työntekijän ammatillisen pätevyyden sekä kokemuksen lisäksi työntekijän tapaamista pidettiin tärkeänä. Haastattelun avulla pyritäänkin saamaan laaja-alaisempi käsitys työnhakijan kyvyistä suoriutua työtehtävästä, johon hän on hakemassa. (Viitala 2009, 116).

Työnhakijan haastatteluja perusteluina tuli esiin luottamuksen muodostuminen työntekijään sekä soveltuminen työyhteisöön. Rekrytoinnin avulla tuli löytää työtehtävään, työyksikköön parhaiten soveltuva henkilö. Koen, että esimiehet suhtautuvat vakavasti siihen, ketä heidän yksiköissään on töissä. Onkin tuotu esiin, että esimiehen tulisi saada olla mukana tekemässä päätöksiä siitä, kuka hänen alaisuudessa työskentelee. (Viitala 2009, 271). Tämä on vähän ristiriidassa JIK KY:n määräaikaisten työsuhteiden rekrytointiprosessin kanssa (katso Liite 2). Prosessissa on kuvaus siitä, jos rekrytointikoordinaattori tekee työntekijävalinnan tarvittavaan työtehtävään.

Esimiehillä oli odotuksia alkavan työsuhteen suhteen. Työntekijältä toivottiin sitoutumista työpaikkaan. Sen voisi ajatella tarkoittavan sitoutumista esimerkiksi työyhteisön sääntöihin, arvoihin sekä työskentelemään työyksikön parhaaksi.

Työntekijä valinta osuudessa tuli vaikutelma, että esimiehet kokevat uuden henkilön palkkaamisen työsuhteeseen haastavana. Uuden ihmisen palkkaaminen voi olla haaste koko työyhteisölle, kunnes hän tulee kaikille tutuksi. Työntekijän työyhteisöön sopivuuttakin tulee varmaan aina pohtia, yhdistääkö vai erottaako hän työyhteisöä. Työntekijän valintaprosessi vaikuttaa siltä, että se vaatii kokemusta esimieheltä. Haasteen työntekijävalinnoille asettaa se, että työnhakijoita on vähän. Esimiehet on vastuussa myös oman työyksikkönsä työtehtävien suorittamisesta organisaation tavoitteiden mukaisesti

Nonverbaalinen viestintä nousi vastauksissa esiin, mutta kuitenkin sen merkitys esimiesten tekemissä valinnoissa ei vaikuttanut olevan ratkaisevassa osassa. Tätä näkemystä tuki se, että vastauksissa tuotiin usean eri esimiehen halu antaa työnhakijalle mahdollisuus ensivaikutelmasta välittämättä. Esimiehillä oli kuitenkin kokemusta myös siitä miten ensivaikutelma niin positiivisesti kuin negatiivisesti olikin yllättänyt. Työsuhteeseen liittyvää koeaikaa pidettiin hyvänä, jos oli epävarmuutta työnhakijan palkkaamisesta. Koeaikaan perustuen oli helpompi antaa työntekijälle mahdollisuus osoittaa ammattitaitonsa työyksikössä.

Täysin epäonnistuneita rekrytointikokemuksia ei ollut paljoa, koska usein niissäkin tuli esiin mahdollisuuden antaminen esimerkiksi yhteisen keskustelun kautta tai siirtymällä toiseen työyksikköön. Potentiaalisesta työvoimasta pyritään pitämään kiinni, jos ei omassa työyksikössä niin organisaation sisällä. Tämäkin tuo esiin miten työnhakijalle pyritään tarjoamaan mahdollisuuksia työllistyä.

Esimiesten rekrytointikeinoissa tuli esiin selkeästi se, että jotenkin omaa työyksikköä pitää mainostaa tai yrittää vaikuttaa työntekijöiden työssä viihtymiseen. Koska on työvoimasta pulaa, edellyttää se myös markkinointiosaamista rekrytoin

nissa. Työntekijän kohtelu, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, voivat vaikuttaa siihen minne keikkatyöntekijä haluaa työllistyä. (Surakka 2009, 50). Työnhakijoille on tarjolla aivan erilaisia mahdollisuuksia, kuin mitä on aikaisemmin ollut. Heillä on erilailla mahdollisuus päästä kokeilemaan työn tekemistä terveydenhuollon erilaisissa organisaatioissa. Opiskelijatkin pääsevät jo opiskeluaikanaan työhön yksiköihin minne aikaisemmin ei helposti päässyt edes ammattitutkinnon suorittanutkaan.

Kokemusperäisen tiedon hyödyntämistä aluksi vähän vähäteltiin, mutta haastatteluiden edetessä kävi ilmi, että kaikki esimiehet kuitenkin käyttivät sitä hyväksi sekä luottivat omiin vaistoihin. Vaikeuden tuntui muodostavan se miten intuition, tunteen pystyy perustelevaan. Tämän vuoksi kokemusperäinen tieto pidettiin henkilökohtaisena ja sen vuoksi vaikeasti jaettavissa. Nurminen (2007) on omassa väitöksessään tullut samanlaiseen päätelmään hiljaisen tiedon henkilökohtaisuudesta. Hiljaisen tiedon jakamisesta tutkimuksessa tuli esiin luottamus toiseen ihmiseen sekä että toinen on kiinnostunut. Hiljaisen tiedon jakaminen vaikuttaa edellyttävän avointa, hyväksyvää vuorovaikutussuhdetta. Paloniemen (2004) tutkimuksessa todettiin työkokemuksen tuovan varmuutta työntekijälle omasta osaamisesta, jolloin omia kokemuksia on helpompi arvioida muiden kanssa. Esimiesten vastauksista tuli esiin kokemusten jakaminen, mutta myös sen hyväksyminen, että toinen esimies tekee omat ratkaisunsa. Tämä tuo mielestäni esiin esimiesten työkokemuksen myötä syntyneestä varmuudesta tehdä työtään.

Esimiehille oli syntynyt muihin esimiehiin verkostoja, joissa vaihdettiin tietoa. Verkostot voivat toimia tukena myös muissa esimiesten tehtävissä. Mentoroinnin kaltaista vuorovaikutussuhdetta ei vaikuttanut syntyneen esimiesten välille. Mentorintimaisen suhteen voisi ajatella syntyvän esimiehen ja häntä sijaistavan työntekijän välille samassa työyksikössä. Heillä on mahdollisuus jatkuvalle, pitkäkestoiselle vuorovaikutussuhteelle. Samassa työyksikössä työskentelemällä voi molempien kokemuspohja olla samankaltainen ja näin toisen näkemyksen pystyy paremmin ymmärtämään. Mentorointi ei ehkä ole paras mahdollinen menetelmä kokemusperäisen tiedon siirtämiseen eri työyksiköissä työskentelevien esimiesten välillä.

Haastattelussa tuli esiin, että esimiehet jakoivat mielellään tietoa. Tiedon jakamisen edellytyksenä oli luottamuksellisuus ja toisen osapuolen kiinnostuneisuus. Vastauksista tuli selkeänä esiin, että esimiehillä ei ollut keskenään kilpailua työvoimasta. Tämä mielestäni tuo hyvin esiin esimiesten välistä suhdetta yli kuntarajojen. Tästä voisi päätellä, että organisaatiossa tapahtunut muutos on hyväksytty ja on muodostunut me-henkeä esimiesten välille.

Rekrytointikoordinaattorin palvelusten vähäinen käyttäminen voi kertoa, siitä että työvoima vaihtuvuus haastattelemissani työyksiköissä oli vähäistä. Tästä voidaan päätellä, että niissä on sitoutuneita työntekijöitä sekä sijaisia. Rekrytointikoordinaattorin apua käytettiin selkeästi enemmän niissä paikoissa, joissa oli koettu saaneen häneltä apua työntekijä tarpeiden täyttämiseen.

Rekrytoinnin kehittämisessä varahenkilöstöjärjestelmän lisääminen nousi vastauksissa esiin. Suurin työntekijä tarve esimiehillä tuntui olevan lyhyisiin, äkillisiin työsuhteisiin. Näissä tilanteissa varahenkilöstöstä voisi olla apua.

Haastattelun vastauksia analysoidessani nousi esiin ajatus siitä miten monenlaista osaamista työvoiman rekrytoiminen edellyttää lähiesimiehiltä. Esimiehen tulee hallita työntekijäasioissa keskeiset työvoimapolitiittiset lait ja asetukset, paikalliset sopimukset ammattijärjestöjen kanssa sekä organisaation määrittämät toimintatavat. Esimiehen pitää toimia työvoiman suhteen niin, että työ työyksikössä täyttää eri tahojen sille asettamat vaatimukset. Organisaatio edellyttää työyksikön toiminnalta sille asetetut palvelujen tuottamisen vaatimukset. Potilaiden hoito asettaa omia edellytyksiä työyksikön henkilöstölle. Työntekijöiltä vaaditaan ammatillista pätevyyttä ja työn sujuminen edellyttää riittävää henkilökuntamäärää eri työvuoroissa.

Esimieheltä vaaditaan henkilökohtaisia taitoja rekrytoinnissa, kuten esimerkiksi arviointikykyä työnhakijan taidoista ja soveltuvuudesta työyksikköön, vuorovaiikutustaitoja organisaation eri tasoihin kuin työnhakijaan, paineensietokykyä omissa ratkaisuisissa ja työvoimapulassa. Kykyä mennä epäonnistuneesta tilanteesta eteenpäin, kykyä antaa toiselle uusi mahdollisuus osoittaa taitonsa, kykyä luottaa omiin vaistoihin. Kykyä kehittää omia taitoja paremmiksi. Rekrytointitilanteessa

esimies on kuitenkin usein yksin tekemässä ratkaisua sekä kantamassa vastuuta siitä.

Tutkimuksen avulla saatiin hyvin esiin miten esimiehet käyttävät hyväkseen hiljaista, kokemukseen perustuvaa tietoa työntekijä valinnoissa. Esimiehet jakavat keskenään tietoa, mutta henkilökohtaisen omaan kokemukseen perustuvan tiedon jakaminen ei ole yksiselitteistä. Tiedon jakaminen edellytti luottamusta toiseen esimieheen.

5.2 Suositukset ja jatkotutkimusaiheet

Lähivuosina organisaatiosta siirtyy eläkkeelle työntekijöitä sekä eri ammattiryhmistä että esimiestehtävistä. Työntekijöiden mukana katoaa kokemuseräistä tietoa pois työyksiköistä. Tämä voi vaikuttaa muun muassa työyhteisöjen ilmapiiriin ja ammatillisiin taitoihin. Vakituisiin toimiin ja virkoihin valitaan pienien hakijamäärien vuoksi työntekijöitä, joille kaikille ei ole ennättänyt muodostua työkokemusta alalta. Kokemusten jakaminen työyksiköissä muodostuu merkitykselliseksi. Kiireisen työn lisäksi tulisi olla erilaisia ammatillisia verkostoja, joissa on mahdollisuus kokemusten vaihtoon. Uuden työntekijän perehdytys työtehtäviin muodostuu merkittäväksi. Perehdytysprosessia esimiestehtäviin tarvittaneen myös varmasti. Esimiestyö näyttää edellyttävän monenlaista osaamista eri osa-alueilla. Osin esimiehet joutuvat yksin tekemään ratkaisuja ja näin kantamaan myös suurta vastuuta oman työyksikkönsä toiminnasta osana isoa organisaatiota.

Hiljaisen, kokemuseräisen tiedon jakamisen tärkeyttä voisi lisätä sen merkityksen korostaminen vielä enemmän organisaatiossa. Työyksiköiden työvuorolistojen suunnittelussa voisi mahdollisuuksien mukaan huomioida, että työvuorovoimissa on tasapuolisesti kokeneempia ja kokemattomia työntekijöitä. Omakohtaisia työhön liittyviä kokemuksia voisi kokeilla jakaa ohjatuissa pienryhmissä, joihin etukäteen laadittu esimerkiksi tema-alueet, mitä käsitellään. Ryhmissä samankaltaista kokemusta omaavat voivat vaihtaa tietoa tai tietoa voidaan siellä jakaa muille.

Organisaation alueella toimii yksityisiä terveydenhuollon palvelujen tarjoajia ku-

ten pienkoteja. Tämä tulee lisäämään kilpailua työvoimasta alueella. Työvoiman saatavuusongelmat kannustavat pohtimaan erilaisia keinoja työvoiman saamiseksi kuten palkkaus tai työvuorojärjestelyt.

Esimiesten vastauksistakin tuli esiin oman työyksikön mainostaminen, kun kertovat työyksiköstään uudelle, potentiaaliselle työnhakijalle. Esimiehet ovat usein työnhakijan ensimmäisiä kontakteja koko organisaatioon ja ovat siten luomassa mielikuvaa siitä. On syytä jatkossa pohtia onko esimiehillä riittävästi osaamista markkinoida omia työyksikköjään, koska aikaisemmin on ollut työvoimaa paremmin saatavilla.

Esimiesten tekemää rekrytointiin kuluva aikaa ei varsinaisesti kartoitettu tässä tutkimuksessa, mutta tuli käsitys, että siihen voi kulua paljonkin aikaa. Rekrytointiin kuluva aika voi olla poissa esimerkiksi muusta työyksikön päivittäiseen johtamiseen liittyvästä asiasta. Jatkossa on hyvä kartoittaa onko esimiesten tekemässä rekrytointiprosessissa jotain työtehtäviä, mitä voisi siirtää jollekin toiselle tehtäväksi esimerkiksi työsopimukset.

Lähivuosien aikana tulee pohdittavaksi riittääkö yksi rekrytointikoordinaattori vastaamaan koko organisaation rekrytointitarpeista. Tämä näkemys tulee esiin esimiesten toiveesta, että rekrytointikoordinaattori tutustuisi enemmän eri työyksiköiden toimintaan. Tämä voisi lisätä jatkossa myös rekrytointikoordinaattorin käytettävyyttä, kun hän tulisi paremmin tutuksi kaikille esimiehille. Haasteen muodostaa se, että organisaatiossa on kuitenkin monta erilaista työyksikköä eri kuntien alueella. Organisaatio työllistää myös paljon työntekijöitä määräaikaisiin työsuhteisiin eri työyksikköihin. Rekrytointi edellyttääkin kokoaikaista kehittämistä työvoiman saamiseksi.

5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen kohteena olevalta organisaatiolta pyydettiin työn tekemiseen tutkimuslupa. Työn tekemisessä on noudatettu organisaation asettamia ehtoja työn toteutumisen eri vaiheissa. Tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys, työyksikkö tai työskentelyalueet eivät tule työssä esiin. Tutkimusaineisto on säilytetty niin,

että haastattelulla saatu aineisto ei ole ulkopuolisten saatavissa. Haastattelunauhut on tuhottu sen jälkeen kun haastattelut on litteroitu. Sisällönanalyysissä käytetyt litteroidut vastaukset tuhotaan työn valmistuttua.

Tutkimukseen osallistuminen on perustunut vapaaehtoisuuteen. Haastateltaville on tutkimuksen alussa kerrottu, että mihin haastattelussa saatuja nauhoitettuja tietoja käytetään. Haastattelun eri vaiheissa on kiinnitetty huomiota siihen, että tietoja käytetään luottamuksellisesti ja kenenkään henkilöllisyys ei tule esiin. Haastateltava itse voi tunnistaa omat vastauksensa suorista lainauksista työn tulokset osissa.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa on huomioitu työn erivaiheissa fenomenologiselle tutkimusotteelle määritetyt yhdeksän luotettavuudenkriteeriä. Ensimmäisenä työn tutkimusprosessissa on huomioitu, että tutkimus etenee johdonmukaisesti läpi tutkimuksen. Tutkimus alkaa aiheeseen perehtymisellä ja tutkimussuunnitelman laatimisella. Työ jatkuu käytännön toteutuksella päättyen tutkimuksessa saatujen tulosten raportointiin. Toisena on perusteltu tutkimukseen vaikuttaneita metodologisia valintoja tutkimusmenetelmää sekä aineiston käsittelyä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden huomioimisessa tulee kiinnittää tarkkuutta siihen, että tutkimuksen eri vaiheet selostetaan tarkasti. Tuodaan esiin esimerkiksi haastatteluihin vaikuttaneita olosuhteita, käytettyä aikaa, häiriötekijöitä sekä tutkijan omaa arviota tilanteesta. Aineiston analysoinnissa tulee tuoda esiin, miten valittuun luokitteluun päästiin. Tulosten tulkinnassa tulee perustella, mihin päätelmä perustuu. (Hirsjärvi 2009, 231-233). Haastatteluille oli varattu enemmän aikaa kuin mitä niihin kului. Haastateltavat olivat perehtyneet ennakkoon haastattelun teema-aiheisiin, joka nopeutti haastattelun etenemistä. Heillä oli selkeästi näkemystä sekä vuosien tuomaa kokemusta vastata kysymyksiin. Aineiston analyysi oli tutkimuksen haastavin osuus tutkijan mielestä. Siinä oli vaikeutta löytää aineistosta loogisesti etenevä kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta asiasta.

Työn luotettavuudessa tulee huomioida kolmantena työn tulokset. Teemahaastattelun avulla saatu aineisto haastateltavilta on keskeisessä osassa työssä ei haastat-

telijan tekemät havainnot. Tutkija on tuonut omia näkemyksiään esiin työn pohdinta osuudessa. Neljäntenä määreenä on, että tutkimustulokset ovat yhteydessä yksilöllisiin havainnointeihin koetusta maailmasta. Tutkimuksen sisällönanalyysissä on huomioitu haastateltavien yksilöllisyys suoria lainauksia käyttämällä. Kuitenkin niin, ettei kukaan yksilönä ole tunnistettavissa vastauksista tai analyysistä. Viidentenä on huomioitava, että tutkimuksella saatu tieto on laadukasta sekä yleistettävissä. Vaikka tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat yksilölliset kokemukset rekrytoinnista, voidaan niistä kuitenkin havaita samankaltaisuuksia, jotka muodostavat laaja-alaista näkemystä asialle. Fenomenologisen tutkimuksen kuudentena luotettavuuden määreenä on eri metodien yhdistäminen tutkimuksen luotettavuuden lisääjänä. Tässä tutkimuksessa on käytetty yhtä tutkimusmetodia, joka soveltui mielestäni parhaiten kokemuseräisen tiedon kartoittamiseen sekä haastateltavien määrään. Seitsemäntenä on tutkijayhteistyö, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Siihen ei ajallisesti ollut mahdollisuutta tässä tutkimuksessa. Kahdeksantena on huomion kiinnittäminen tutkijan omaan roolin havainnoijana, analysoijana ja raportoijana. Tutkimuksen kaikissa eri osa-alueissa on pyritty tarkastelemaan asioita objektiivisesti. Viimeisenä määreenä on, tutkijan vastuu tutkimuksensa toteuttajana koko tutkimusprosessin aikana. (Virtanen 2006, 202-204; Metsämuuronen 2006, 201-204.)

Tutkimuksessa pyritään tuomaan esiin kokemuseräistä yksilöllistä tietoa, joka on muodostunut pitkän ajan kuluessa, mutta joka myös muotoutuu koko ajan uusien kokemusten myötä. Jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen lyhyen ajan kuluessa, vastaukset kysymyksiin pysyvät pääsääntöisesti samankaltaisina. Haastattelussa saatu aineisto haastateltavilta on jo nyt muodostunut erilaisten kokemusten sekä ajan myötä. Esimiehillä oli hyvin samankaltaisia kokemuksia rekrytoinnista toisistaan tietämättä. Tutkimuksen reliabelisuuden huomioimisella pyritään siihen, että saadaan sama tulos samalta tutkittavalta myös toisella tutkimuskerralla tai kaksi tutkittavaa tuo esiin samanlaisia päätelmiä samasta asiasta. (Hirsjärvi & Halme 2001, 186).

Olen itse työskennellyt rekrytointikoordinaattorina vuoden verran tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Työsuhteeni tässä tehtävässä päättyi noin puo-

litoista vuotta ennen kuin tein ensimmäisen haastattelun tämän työn aineistonkeruuta varten. Itse koen, että kokemukseni rekrytointikoordinaattorina tuovat näkemyksiä kohdentaa tutkimusta keskeisiin teema-alueisiin muun muassa työnhakijoiden kohtaamiseen ja arvioinnin tekemiseen, lähiesimiesten työntekijätarpeiden auttamiseen sekä uuden organisaation yhteisen rekrytoinnin kehittämiseen. Nykyisessä tehtävässäni olen ajoittain tekemisissä rekrytoinnin kanssa ja olen kohdannut esimerkiksi työntekijöiden saatavuusongelmia. Tutkimusta tehdessä olen pyrkinyt tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia objektiivisesti, aineistolähtöisesti. Työn pohdintaosuudessa olen analysoinut tuloksia käyttäen hyväkseni omaa hiljaista, kokemusperäistä tietoaani rekrytoinnista. Tutkijan omat käsitykset tutkitavasta asiasta voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuuden arvioinnissa onkin hyvä tuoda esiin, jos tutkijalla ja tutkimuskohteella on olemassa yhteys, jonka voisi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Virtanen 2006, 199).

5.4 Oma pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli prosessina haastava, mutta myös antoisa sekä kokemuksia kasvattava. Keskeisen teorian löytäminen ja aineiston rajaaminen vaati aluksi kovasti aikaa ennen kuin aihe alkoi jäsentyä omassa mielessä. Tutkimusaineiston hankkiminen teemahaastattelun avulla oli omalla tavallaan haastavaa ja toi itselle uudenlaisia kokemuksia. Teemahaastattelun suorittaminen vaati jatkuvaa oman roolin tarkastelua siinä, että haastattelu tilanne olisi mahdollisimman lähellä keskustelunomaista vuorovaikutustilannetta. Haastavin vaihe kaikista oli analysoida saatuja vastauksia ja muodostaa niistä sisällönanalyysi. Tavoitteena sisällönanalyysissä oli, että saatu aineisto on keskeisessä osassa. Omat ajatukset ja kokemukset tuli pitää esillä.

Työn onnistumisessa ovat taustalla olleet tukena monet ihmiset niin kotona, työssä kuin koulussakin. Heille olen kovin kiitollinen avusta ja kannustuksesta. Erityinen kiitos isälleni, joka vielä viimeisinä selkeinä elinpäivinänsä jaksoi kantaa huolta minun jaksamisestani työssä ja opiskeluissani. Lupasin sinulle, että ”hoidan homman” loppuun ja nyt tämä työ on tässä valmiina. Löysin kiinalaisen filosofi Lao-tse teosofisen ajattelman, joka on sopinut niin tämän tutkimuksen tekemiseen

kuin sen aiheeseenkin;

Puu, joka on sylin vahvuinen,

kasvoi pienestä vesasta.

Yhdeksänkerroksinen linna kohosi

pienestä kivikasasta.

Tuhannen virstan matka

alkoi yhdestä askeleesta.

(Tao 64)

LÄHTEET

Aaltola, J. Valli, R (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä. PS-kustannus.

Ahvenjärvi, H. 2005. Etelä-Pohjanmaan työvoiman ja koulutuksen tarvetutkimus 2005. Etelä-Pohjanmaan TE-keskus. Työvoima- ja elinkeinokeskus.

Bratton, J, Gold, J. 1999. Human Resource Management. Theory and Practice. Second Edition. Macmillan Press Ltd. London.

Cappelli, P. 2001. Making the Most of On-Line recruiting. Harvard Business Review 79, no. 3. Teoksessa Markkanen, M. 2005. Henkilöstö hankinta sähköistyy. Helsinki. WSOY.

Cook, M. 2007. Personnel Selection. Adding Value Through People. Fourth Edition. John Wiley & Sons Ltd. Chichester.

Forma, P. Väänänen, J (toim.) 2004. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Helsinki. Kuntieneläkevakuutus.

Haavisto, E. 2013. Henkilöstö-turvallisen sairaalan perusta. Teoksessa Aaltonen, L-M & Rosenberg, P. 2013. Potilasturvallisuuden perusteet. Helsinki. Kustannus Oy Duodecim.

Henkilötietolaki 22.4.1999/534. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Helsinki. Oikeusministeriö. Viitattu 9.3.2013.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi, S, Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Honkanen, H. (toim.) 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki. Edita Prima Oy.

Ilmakunnas, S. (toim.) 2008. Hyvinvointipalveluja entistä tehokkaammin, Uudistusten mahdollisuuksia ja keinoja. Helsinki. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

JIK peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. 2013. Ammattilaiset ja opiskelijat. Viitattu 21.4.2013. <http://www.jikky.fi/työpaikat>

JIK peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. 2011a. Rekrytointi-ohjelma 2012 -2016. Julkaisematon lähde.

- JIK peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. 2010. Henkilöstöstrategia- Hyvinvoiva henkilöstö. Viitattu 21.4.2013. http://www.jikky.fi/files/235/Henkilostostrategia_kokonaisuus.pdf
- JIK peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. 2012. Henkilöstötilinpäätös 2011. Viitattu 21.4.2013. http://www.jikky.fi/files/67/Henkilostotilinpäätös_2011.pdf
- JIK peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. 2011b. Tervetuloa JIK KY:hyn! Pehdytysopas. Julkaisematon lähde.
- JIK-yleistietoesitys. 2009. Viitattu 22.2.2012. <http://www.jikky.fi/tietoa/JIK-yleistietoesitya150609.pdf>
- Juusela, T. Lillia, T. Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki. Yrityskirjat Oy.
- Kelley-Thomas, K. 1998. Clinical and Nursing Staff Development. Current Competence, Future Focus. Second Edition. New York. Lippincott.
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Kuronen, T. Säämänen, K. Järvenpää, E. Rintala, N. 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership Report 2007/1. Espoo.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Osuus-kunta Vastapaino. Tampere.
- KVTES 2012-2013. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. KT kuntatyönantajat. Helsinki.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559. Helsinki. Oikeusministeriö. Viitattu 6.3.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>
- Lankinen, P. Miettinen, A. Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista- hyödynnä kokemusta. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Lao-Tse. 7.vuosisata ekr. Huolenpito vähäistä, Tao 64. Teoksessa Ervast, P. (toim.) Maailman pyhät kirjat valikoima suomennoksia. Viitattu 24.5.2013. <http://teosofia.net/e-kirjat/Tao-te-king.pdf>
- Luoma, J. 2012. Rekrytointikoordinaattori. JIK peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. Haastattelu 8.11.2012.

- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Lämsä, A-M & Uusitalo O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstö hankinta sähköistyy. Helsinki. WSOY.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mönkkönen, K & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Kuopio. UNIpress.
- Nieminen, K. (toim.) 2010. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2010. Helsinki. Sano-
maPro Oy.
- Nieto, M. L. 2006. An Introduction to Human Recource Management. An Integrated Approach. New York. Palgrave Macmillan.
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki. Edita.
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviointimenetelmät työelämässä. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Nivalainen Satu & Volk Raija. 2002. sivu 13. Väestö ja hyvinvointipalvelut vuonna 2030: Alueellinen tarkastelu. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki Sisiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:15
- Noppiari, E. Koistinen, P. (toim.). 2005 Laatu vanhustyöhön. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö, opitaan kokemuksesta. Helsinki. WSOYpro.
- Nurminen, R. 2008. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Teoksessa Toom, A. Onnismaa, J. Kajanto, J. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Nurminen, R. 2000. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 80. Kuopio: Kuopion yliopisto. Viitattu 6.3.2012. <http://www.uku.fi/vaitokset/2000/isbn951-781-839-4.pdf>
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. International Methelp KY. Helsinki. Gummeruksen kirjapaino.
- Näslindh-Ylispangar, A. 2005. Vanhuksen olemassaolon kokemuksen vahvistaminen yhteisössä. Teoksessa Noppiari, E & Koistinen, P. (toim.) Laatu vanhustyöhön. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsitteitä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 253. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 6.3.2012. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2039-9>
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva. WSOYpro.
- Rahkonen, H. 2007. Muutosjohtaminen tietojärjestelmän käyttöönotossa. Hoitotyöntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksia. Pro gradu-tutkielma. Terveyshallintotiede. Terveyshallinnon ja - talouden laitos. Kuopion yliopisto.
- Rainio, P. 2010. Rekrytointiopas kunta-alalle. Kuntatyö 2010-projekti. Verkkojulkaisu. Kunnallinen työmarkkinalaitos, Suomen kuntaliitto.
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki. WSOY.
- Ronkanen, S, Pehkonen, L, Lindblom-Yläne, S, Paavilainen, E.2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Ropponen, P. 2013. Osastonhoitaja. JIK peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. Haastattelu 24.4.2013.
- Ruusuvuori, J, Nikander, P, Hyvärinen, M (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere. Osuuskunta vastapaino.
- Saarinen, M. 2005. Pätkätyöt. Työnantajan ja palkansaajan opas. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Santanen, K. 2007. Hiljainen tieto henkilöstön valinnassa: tutkimus työhaastatteluiden arvioinnissa hyödynnettävän tiedon hiljaisesta ulottuvuudesta. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden tiedekunta, Kasvatustieteen laitos. Pro gradu-tutkielma. Lainattu 8.1.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20071473>
- Smith, M. 2003. Michael Polanyi and tacit knowledge. Viitattu 26.2.2013. <http://www.infed.or/thinkers/polanyi.htm>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, sivu 14, Edistämme potilasturvallisuutta yhdessä. Suomalainen potilasturvallisuusstrategia 2009- 2013. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:3.
- Sähköisen viestinnän tietosuojalaki 16.6.2004/516. Helsinki. Oikeusministeriö. Viitattu 6.3.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040516>
- Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. 2011. Vanhusten hoidon laatu terveyskeskusten vuodeosastolla. Vuoden 2010 kyselyn tulokset. Selvityksiä 1:2011. www. Valvira.fi
- Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Viitattu 23.4.2013. [http://www.valvira.fi/tietopankki/rekisterit/terveydenhuollon_ammattihenki-](http://www.valvira.fi/tietopankki/rekisterit/terveydenhuollon_ammattihenki)

lot/julkitehikki

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Palvelurakenneuudistus osana kuntauudistusta. Helsinki. Viitattu 15.1.2013. <http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmatja/palvelurakenneuudistus>

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

Taimio, H. (toim). 2010. Hyvinvointivaltion suunta-nousu vai lasku? Työväen Sivistysliitto TSL ry. Vammala. Tammerprint Oy.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, A. Onnismaa, J. Kajanto, A (toim).2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura ja Kansanvalistusseura. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Tuomi, J, Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J, Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uudistettu laitos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valvira. 2013. Lääketieteen ja muiden terveydenhuollon alan opiskelijoiden oikeus toimia tilapäisesti laillistetun ammattihenkilön tehtävissä. Helsinki. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Viitattu 9.3.2013. <http://www.valvira.fi/luvat/ammattioikeudet/opiskelijat>.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita.

Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Österberg, M.2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki. Edita.

LIITE 1. Rekrytointiprosessi vakituudessa työsuhteessa JIK KY: ssä
(JIK 2011a, 9)



LIITE 2. Rekrytointiprosessi määräaikaisissa työsuhteissa JIK KY:ssä (JIK (JIK 2011a, 10);

1. Tarve/ suunnittelu

- Toimeksianto esimiehiltä: keskustellaan työntekijältä vaadittavista taidoista ja kartoitetaan tarveajankohta sekä sovitaan mahdolliset työvuorot

2. Haku

- Suoritetaan sijaisen haku Laura- rekrytointijärjestelmästä
a) luodaan sijaistarve b) suoritetaan haku c) kartoitetaan tulokset
- Sijaista voidaan hakea myös mol.fi- sivustojen kautta, jos Laura rekrytointijärjestelmästä ei löydy sopivaa hakijaa

3. Valinta

- Rekrytointijärjestelmän avulla saadut tulokset hausta
- Tarkistetaan pätevyys haettavaan tehtävään ja mahdollisuus vastaanottaa kyseinen työtehtävä
- Tilanteen mukaan haastattelun suunnittelu ja ohjaus esimiehille, jos rekrytointi on jo haastatellut

JOS REKRYTOINTIHOITAJA SUORITTAÄ VALINNAN:

- Työtarjoukset ehdokkaille joko tekstiviestijärjestelmällä tai puhelimitse
- Valitaan nopein ja sopivin ehdokas sekä sovitaan yhteydenottotapa työyksikköön

4. Tulokset esimiehille

- Välitetään esimiehille lista sopivista sijaisehdokkaista ja heidän yhteystietonsa. Esimies hoitaa loppuun sijaisen rekrytoinnin.

JOS REKRYTOINTIHOITAJA SUORITTAÄ VALINNAN:

- Välitetään esimiehille tiedot saapuvasta sijaisesta eli sijaisen yhteystiedot, työ- ja koulutustiedot, käytettävyys, haastattelutiedot yms. työhön liittyvä tieto
- Esimies ottaa yhteyttä sijaiseen tarpeen mukaan ennen sijaisuuden alkua

5. Seuranta

- Sijaisen perehdytys
- Esimiehen palaute työntekijästä
- Sijaisen palaute (Palautepalvelussuhteesta/ lähtöhaastattelu)

6. Raportointi

- Kirjataan sijaisvälitys rekrytointi tilastointiin

LIITE 3. Teemahaastattelurunko

1. Taustatiedot;

- Kauanko olet tehnyt esimiestyötä vuosissa?
- Vakituisten alaisten määrä?
- Paljonko rekrytointi vie aikaa viikossa?

2. Rekrytointikokemus

- Ennen organisaatio muutosta ja sen jälkeen
 - * rooli rekrytoinnissa sama, muutos
 - * keinot ennen/nyt (oliko aik. jotain mitä haluat tuoda tähän päivään)
 - * rekrytoinnin haasteet
 - * kuvaile onnistunut rekrytointi/epäonnistunut
 - * omat rekrytointikeinot (miten saat työntekijöitä?)

3. Kokemuseräisen tiedon hyödyntäminen

- Miten hyödynnät? Mikä on sinulle tärkeää? Mihin kiinnität huomiota?
- Vaikuttaako päätöksiin
- Tiedon luotettavuus, Voiko toinen esimies/ ihminen vaikuttaa luotettavuuteen
- Mistä kokemus on muodostunut (Itse/toiset esimiehet/muut)

4. Tiedon jakaminen

- Voiko jakaa? Miten voisi jakaa?
- Tiedon jakamisen edellytykset?, Jaatko tietoa muille?

5. Rekrytoinnin kehittäminen

- Ovatko nykyiset rekrytointimenetelmät riittävät? Rekrytointikoordinaattori/ Laura- sijaisrekrytointijärjestelmä
- Miten kehittäisit?

LIITE 4. Esimiehille sähköpostissa lähetetty informaatio haastattelusta

Hei!

Kiitoksia, että olet lupautunut haastateltavaksi.
Haastattelussa on tarkoitus keskustella seuraavista
teemoista;

1. Rekrytointikokemus
2. Rekrytoinnin haasteet
3. Kokemusperäisen, hiljaisen tiedon hyödyntäminen rekrytoinnissa
4. Kokemusperäisen tiedon jakaminen
5. Rekrytoinnin kehittäminen

Nauhoitan haastattelun ja käytän saamiani tietoja luottamukselli-
sesti.

Aikaa haastatteluun kuluu n. tunti.

Terv; - Elina

Elina Hakamäki

Apulaisosastonhoitaja

JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä

Kurikan terveystakeskus/vuodeosasto

Mäkitie 47

61300 Kurikka

Email: elina.hakamaki@jicky.fi

LIITE 5. Sisällönanalyysi Teema-alueesta Onnistunut rekrytointi

Alkuperäinen ilmaisu	Tiivistetty ilmaisu	Alakäsite	Yläkäsite
No kyllä mä voin siihen ulko- näköpuoleen ja asutukseen kiinnittää vähän huomiota (H2)	Ensivaikutelma	Nonverbaalinen viestintä	Onnistunut rekrytointi
...kyllä mä katton nonverbaa- lista viestintää aika pitkälle siinä (H5)	Ensivaikutelma		
...ensivaikutelma on sellainen tietynlaisen luottamuksen herättäminen. (H5)	Ensivaikutelma	Luottamus työn- tekijään	
...onnistuu saamaan siihen sellaasen kehityskykyksen, muuntautumiskykyksen ja asiakaspalveluhaluuden...(H1)	Työntekijän tai- dot	Työntekijä	
...että on pätevä ja äkkiä omaksuu osaston käytänteet ja sinne porukkaan muuten- kin sopivasti osoittautuu. (H4)	Työntekijän tai- dot Työntekijän si- toutuminen		
...viihtyy meillä ja haluaa jatkaa, muilta työkaverilta tuloo positiivista palautetta ja on paljo kaikkia hyviä ide-	Työntekijän si- toutuminen		

oota. (H 3)	Palaute työyhteisöltä	Työyhteisö	
... se ihminen kokee, että on tarpeellinen. (H6)	Työntekijän sitoutuminen		
... kyllä joskus on ollu niin, jotta on vähä sillai epä-määräisesti tai on jääny halju tuntu, että tuliko tehtyä oikein, mutta sitten kun se ihminen puhkee niinku kukkaan niin jep se on hieno(H1)	Esimiehen luottamus omiin vastoihin	Esimiehen oma arvio	
... että se istuu porukkaan, kyllä täytyy työporukaakin jollakin tavoin haastatella(H6)	Palaute työyhteisöltä		
Löytää se oikea ihminen. (H2)	Onnistunut ratkaisu		
...niin sitten on hyvä mieli, että onpas kiva kun löytyi näin hyvä työntekijä.(H4)			
... että löytää oikean ihmisen, sopivan henkilön jos ajatellaan jotain tiettyä työvuoroa... (H5)			