



Rekrytointiopas uudelle rekrytoijalle

Tiia Lindqvist & Emma Lyhykäinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomitutkinto

Amk-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Tiia Lindqvist & Emma Lyhykäinen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Rekrytointiopas uudelle rekrytoijalle
Sivu- ja liitesivumäärä 29 + 21
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli laatia rekrytointiopas toimeksiantona Tuusulan kunnalle. Tavoitteena oli luoda rekrytointiopas, joka sopii erityisesti uudelle rekrytoijalle. Rekrytointioppaassa otettiin huomioon kunta-alan tuomat erityispiirteet samalla soveltaen rekrytointiprosessista löytyvää yleistä tietoa. Rekrytointioppaan käytöllä voidaan varmistaa soveltuvien menettelyjen ja rekrytointiin liittyvien lakien mukaan toimiminen. Toimeksiantajalla rekrytointia hoitavat pääsääntöisesti esihenkilöt. Rekrytointiopas suunnattiin erityisesti uudelle esihenkilölle, jolla ei ole käytännönkokemusta rekrytoinnista.</p> <p>Rekrytoinnin onnistuminen vaatii esihenkilöltä paljon aikaa ja osaamista. Rekrytointiopas on tiivistetty kokonaisuus, joka antaa ohjeita rekrytoinnin onnistumiseen ja Tuusulan kunnan työnantajamielikuvan kehittämiseen. Oppaaseen koottiin edellytyksiä ja yhteisiä säännöksiä, jotka tulee ottaa huomioon rekrytointiprosessissa.</p> <p>Uuden työntekijän palkkaaminen on organisaatiolle kallis sijoitus, minkä vuoksi myös virhe rekrytointi tulee kalliiksi. Organisaatiolle on kannattavampaa panostaa rekrytoinnin toteutukseen. Rekrytoinnin onnistuminen saattaa olla tärkeä menestystekijä, jonka avulla sitoutetaan työntekijöitä. Näin voidaan säästää henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvissä kustannuksissa ja kehittää samalla organisaation mainetta.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta sisältää kunta-alan erityispiirteitä, rekrytointiprosessin eri vaiheita sekä muita rekrytointia käsitteleviä aiheita. Rekrytointiopas rakennettiin tietoperustaa sekä toimeksiantajalta saatuja tietoja ja materiaaleja hyödyntäen. Työn laatimisessa pyrittiin ottamaan esihenkilön sekä uuden rekrytoijan näkökulma.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin parityönä vuoden 2022 aikana tiiviillä aikataululla. Tiiviistä aikataulusta huolimatta, työn lopputulos saavutti asetetut tavoitteet. Rekrytointiopas luotiin jatkokehitettäväksi, joten sen käytännöllisyys säilyy myös tulevaisuudessa rekrytoinnin kehityksen mukana.</p>
Asiasanat Rekrytointiopas, rekrytointioppaan laatiminen, rekrytointiprosessi

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja rajaukset	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Kunnan onnistunut rekrytointiprosessi	4
2.1	Kunta-alan erityispiirteet	4
2.2	Rekrytoinnin lähtökohdat, rekrytointipolitiikka ja eri työsuhdemuodot	6
2.3	Tarvemäärittely, suunnittelun edellytykset ja ilmoituksen laatiminen.....	11
2.4	Kutsu haastatteluun, valinnat ja rekrytointiprosessin päättäminen	15
3	Toiminnallisen osuuden toteuttaminen	19
3.1	Lähtötilanteen kuvaus	19
3.2	Tuottamisen kuvaus	19
4	Pohdinta	23
4.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	23
4.2	Kehittämissuhteet	25
4.3	Oman oppimisen arviointi	26
	Lähteet.....	28
	Liitteet	30
	Liite 1. Rekrytointiopas	30

1 Johdanto

Työterveyslaitoksen ja henkilöstöammattilaisten julkaisema tutkimus osoittaa joka kolmannentoista rekrytoinnin epäonnistuvan Suomessa. Suurimmat tähän johtavat syyt löytyvät rekrytoinnin heikosta suunnittelusta ja kiireellisestä toteuttamisesta. Tapauksissa ei tutkita tarpeeksi henkilön sopivuutta organisaatioon ennen palkkausta, jolloin vasta työsuhteen aikana huomataan hänen sopimattomuutensa kyseiseen tehtävään ja yrityskulttuuriin. Uuden työntekijän palkkaaminen on organisaatiolle kallis sijoitus, joten virherekrytointi tulee kalliiksi. Onnistunut rekrytointi taas on tärkeä menestystekijä, jonka avulla voidaan parantaa organisaation mainetta, tehdä parempaa tulosta ja säästää henkilöstönvaihtuvuuteen liittyvissä kustannuksissa. (Rekrytointi 2018.)

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Tuusulan kunnan henkilöstöpalveluiden tiimille. Opinnäytetyö on rekrytointiopas uudelle esihenkilölle, jolla ei ole vielä paljon käytännönkokemusta rekrytoinnin toteuttamisesta. Opas on selkeä tiivistetty kokonaisuus asioista, mitä ottaa huomioon rekrytoinnissa ja siinä onnistumisessa. Aihe on tärkeä sen ollessa ajankohtainen ja kehittyessä koko ajan. Rekrytointiopas on tärkeä toimeksiantajalle, koska opas toimii käytännönläheisenä tukena Tuusulan kunnan rekrytointiprosesseissa nyt ja tulevaisuudessa. Rekrytointiopas on konkreettinen osoitus siitä, että työnantaja toimii rekrytoinnissa asetettujen edellytysten mukaan. Huomioimalla esimerkiksi oma henkilöstö rekrytointiprosessissa sekä olemalla rekrytoinnin toteutuksessa yhdenvertainen. Rekrytointiopas on tärkeä tietolähde organisaation esihenkilöille yhteisistä säännöistä, joita kaikkien tulee noudattaa rekrytoinnin toteutuksessa. Organisaatiolle on kannattavampaa panostaa rekrytoinnin toteutukseen, jonka avulla saadaan pysyvämpää työvoimaa ja säästetään kustannuksissa.

Opinnäytetyö tehdään parityönä. Rekrytointi aiheena on kiinnostanut meitä jo opiskelujen alusta lähtien ja molemmilla on toiveena työllistyä aiheen parissa tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä pystymme tuomaan esiin uusia ja tärkeitä näkökulmia toimeksiantajalle sekä hyödyntämään osaamistamme tulevana rekrytoinnin ammattilaisina.

1.1 Tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa rekrytointiopas aloittelevan rekrytoijan tueksi. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Tuusulan kunnan henkilöstöpalveluille. Opinnäytetyössä perehdytään syvällisesti rekrytointiprosessiin esihenkilön näkökulmasta. Rekrytointiprosessin viimeinen käsiteltävä vaihe on rekrytoinnin jälkihoito. Opinnäytetyöstä rajataan pois perehdyttäminen, koska perehdytys on laaja aihe ja toimeksiantajalla ei ole tarvetta sen kehittämiseen.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Opas (yläotsikko)	Tietoperusta (luku)
1. Palvelussuhdelaji	2.1
2. Eri työsuhdemuodot	2.2
3. Suunnittelu	2.2, 2.3
4. Rekrytointilupa	2.1
5. Ilmoituksen laatiminen	2.3
6. Valinnat	2.4
7. Rekrytoinnin jälkihoito	2.4

Taulukossa 1 on peittomatriisi, jolla havainnollistetaan oppaan ja tietoperustan yhteyttä. Taulukoon on eritelty oppaan yläotsikot sekä ne tietoperustan luvut, joita on käytetty yläotsikon alla.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Tuusulan kunta on perustettu vuonna 1643 ja se on yksi pääkaupunkiseudun kehyskunnista. Tuusulan kunta on pinta-alaltaan 225 neliökilometriä. Tuusulan kunnan työttömyysaste oli vuonna 2021 7,7 prosenttia, ja vuoden 2019 työpaikkaomavaraisuusaste 80,6. Vuoden 2022 alussa Tuusulassa oli noin 3300 toimipaikkaa, joista yli 60 prosenttia oli palvelun toimipaikkoja. Tuusulan väkiluku on kasvanut 1990-luvulta noin 10 000 asukkaalla. (Tuusulan kunta s.a.)

Toimeksiantaja Tuusulan kunta työllistää noin 1600 ammattilaista eri aloilta. Ammattilaisten tehtävänä on mahdollistaa noin 40 000 tuusulalaisen arkea. (Tuusula 2022.) Suurin osa Tuusulan kunnan henkilöstöstä työskentelee sivistyksen toimialueella. Muita toimialueita ovat kuntatoimiala, yhteiset palvelut, kasvu ja ympäristö sekä vesihuoltoliikelaitos. Eläköitymisennusteen ja vaihtuvuustietojen perusteella on arvioitu, että vuosien 2022-2025 rekrytointitarve on 568 henkilöä eli 33,16 prosenttia Tuusulan kunnan henkilöstöstä. (Tuusulan kunta 2021.)

Tuusulan kunnan henkilöstöpalveluiden tiimissä työskentelee kahdeksan henkilöä eri rooleissa. Henkilöstöpalveluiden tehtävänä on tuottaa henkilöstöhallinnon palveluita kunnan johdolle, esihenkilöille sekä henkilöstölle. Palveluihin kuuluvat muun muassa johdon ja esihenkilöiden tukeminen sekä palvelussuhdeasioissa neuvominen. Lisäksi henkilöstöpalvelut vastaavat henkilöstön osaamisen kehittämisestä, työhyvinvoinnin ja turvallisuuden liittyvästä kehittämisestä sekä

asiantuntijatuesta. Henkilöstöpalvelujen palvelulupaus on tarjota reilua, asiantuntevaa ja ystävällistä HR-kumppanuutta turvallisen ja hyvinvoivan työelämän tueksi. (Tuusulan kunta 2022a.)

1.3 Keskeiset käsitteet

Rekrytointi on toimenpide, jonka seurauksena uusi työntekijä otetaan töihin (Hyppänen 2013, luku 7).

Rekrytointiprosessi on vaativa prosessi, joka koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista (Hyppänen 2013, luku 7).

Palvelussuhdelaji määrittää, onko työntekijä työsuhteessa vai virkasuhteessa (Lehtinen 2017).

Ansiovertailu on rekrytoinnin tueksi laadittu yhteenveto työnhakijoiden koulutuksista, työkokemuksista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista (Kuntaliitto 2022a, 5-6).

Rekrytointistrategia tukee tavoitteiden saavuttamista rekrytointiprosessissa (Salli & Takatalo 2014, 12).

Henkilöprofiili on profilointi siitä, millainen työntekijä olisi paras mahdollinen organisaatioon (Hyppänen 2013, luku 7).

Työnantajamielikuva on organisaatiosta luotu mielikuva työnantajana, johon organisaatio voi vaikuttaa toiminnallaan (Hyppänen 2013, luku 7).

Soveltuvuusarviointi on menetelmä selvittää miten työnhakijan persoonallisuus ja soveltuvuus sopisivat tiettyyn tehtävään. (Joki 2021, 79).

Suorahaku on rekrytoinnin menetelmä, jonka avulla henkilöstö valintoja tehdään strategisesti (Kaijala 2016, 129).

Suorahakukonsultti on liiketoiminnankonsultti, jolla on laaja kokemus eri asiantuntija- ja esihenkilötehtävistä (Kaijala 2016, 129).

2 Kunnan onnistunut rekrytointiprosessi

Jokainen rekrytointiprosessin vaihe tulee tehdä huolella, jotta prosessi ja sen lopputulos onnistuvat (Hyppänen 2013, luku 7). Tässä luvussa käsitellään rekrytointiprosessia kunta-alan näkökulmasta: Mitä erityispiirteitä kunta-alan rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon? Luvussa esitellään rekrytointiprosessin eri vaiheita, ja mitä jokaisessa vaiheessa tulee ottaa huomioon.

2.1 Kunta-alan erityispiirteet

Kunta-ala työllistää Suomessa yli 420 000 ihmistä, mikä on noin viidesosa kaikista palkansaajista Suomessa. Suuresta henkilöstömäärästä seuraa suuret henkilöstökulut, minkä vuoksi rekrytointia kunta-alalla on jouduttu tiukentamaan. Kunnat joutuvat pohtimaan työnantajamielikuvaansa yhä enemmän suomalaisten ikääntymisestä, kunta-alan työntekijöiden eläköitymisestä sekä koulutetun työvoiman puutteesta johtuen. (Arolainen 2020.)

Kunta-alan työntekijät tuottavat kunnallisia terveys-, sosiaali- ja opetuspalveluita kunnan asukkaille ja asiakkaille. Kunta-alan vahvuuksiin kuuluvat ”haasteelliset ja palkitsevat asiakaspalvelutehtävät, monipuoliset ja kohtuullisessa kunnossa olevat työolot, luottamus henkilöstön ja esimiesten kesken, työn mielekkyyden kokeminen ja vaikutusmahdollisuudet sekä hyvät kehittymismahdollisuudet työssä”. Kuntatyössä olevia vaara- ja haittatekijöitä ovat työntekijöiden kokemaa fyysinen ja psykososiaalinen kuormitus, kiireisyys, asiakasväkivallan uhka sekä tapaturmavaara työssä liikkumisen yhteydessä. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Kunta-alalle palkattava henkilö voidaan palkata joko virkasuhteeseen tai työsopimussuhteeseen. Virkasuhde tarkoittaa sitä, että työtehtävässä käytetään julkista valtaa. Mikäli työtehtävässä ei käytetä julkista valtaa, työntekijä palkataan työsuhhteeseen. Virkasuhteeseen sovelletaan osittain eri lainsäädäntöä kuin työsopimussuhteeseen. Perussäännökset koskien virkasuhdetta löytyvät viranhaltijasta annetusta laista (304/2003), ja työsuhdetta koskevat työsopimuslaista (55/2001). Palvelussuhdelaji määrittää sen, mitä menettelyä lainsäädäntö edellyttää työntekijän palkkauksessa. Hakuprosessissa käytetään lainsäädännön lisäksi työnantajan laatimia rekrytointiohjeita ja hallintosääntöä. (Lehtinen 2017.)

Kunnalliseen virkasuhteeseen rekrytointi edellyttää useimmissa tapauksissa julkista hakumenettelyä; virkasuhde tulee julistaa haettavaksi ennen paikan täyttämistä. Virka voidaan täyttää ilman julkista hakumenettelyä ainoastaan tietyissä erityistilanteissa, jotka on lueteltu kunnallisen viranhaltijanlain 4 §:n 3 momentissa. Näitä erityistilanteita ovat esimerkiksi sijaisen hakeminen, virkasuhteen määräaikaaisuus ja viranhaltijan siirtäminen toiseen virkasuhteeseen. Kun virka julistetaan, ilmoitus on julkaistava ainakin kuntalain (410/2015) tarkoittamassa yleisessä tietoverkossa. Ilmoitus

voidaan julkaista myös lisäksi kunnan päättämällä tavalla. Hakuaika tulee olla vähintään 14 kalenteripäivää ilmoituksen julkaisemisesta. Ilmoituksessa tulee mainita kunta, virkasuhde, kelpoisuusvaatimukset, hakuaika, kenelle hakemus tulee osoittaa, minne hakemus täytyy toimittaa sekä tieto viran mahdollisesta määräaikaaisuudesta. Virkasuhteeseen voidaan ottaa ainoastaan henkilö, joka on hakenut virkasuhdetta hakuaikana. Hakijan on toimitettava hakemus kirjallisesti ja hakemuksessa on oltava liitettynä selvitys hakijan kelpoisuudesta (Lehtinen 2017.)

Hakijan valinta virkasuhteeseen tulee pääsäännön mukaan perustella. Perusteluista tulee käydä ilmi, mitkä asiat ja selvitykset ovat vaikuttaneet ratkaisuun. Lisäksi perusteluissa tulee mainita sovelletut säännökset. Valinta virkasuhteeseen edellyttää perustuslain säännösten mukaan hakijoiden ansiovertailua. Hakijoiden ansiovertailu, joka on tehty huolellisesti ja tasapuolisesti, on keskeinen osa päätöksen perustelua. (Kuntaliitto 2022b.)

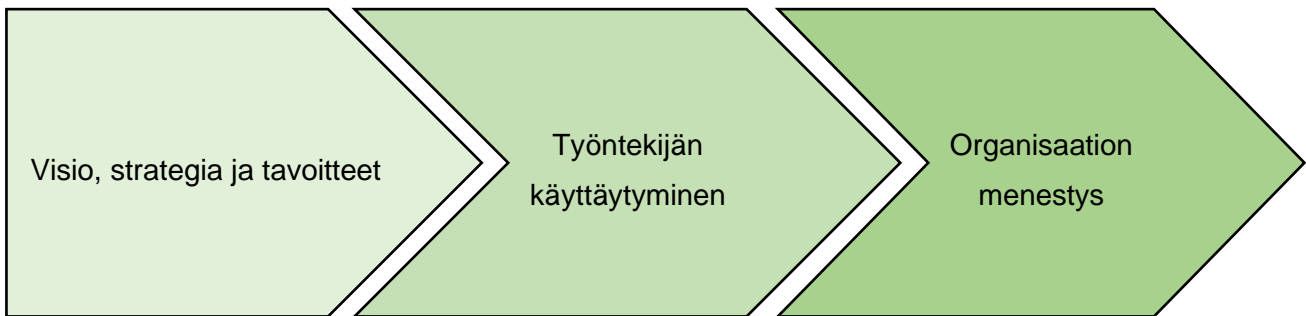
Virantäyttöpäätöstä valmisteltaessa hakijoista tulee laatia ansiovertailu, johon kerätään tiedot viran kannalta olennaisista koulutuksista ja työkokemuksista. Ansiovertailua laadittaessa kaikkia hakijoita täytyy kohdella tasapuolisesti. Mikäli valinnassa on poikettu tasapuolisuudesta tai ansiovertailussa on muita olennaisia poikkeavuuksia, voidaan virantäyttöpäätös kumota hallintotuomioistuinmessä. Haastateltavien hakijoiden määrä on vapaasti harkittavissa, ja haastateltavat valitaan ansiovertailun perusteella. Haastatteluissa kerätään tietoa hakijoiden henkilökohtaisista ominaisuuksista, joita käytetään virkavalintapäätöksen teossa. Valintaperusteluissa on tuotava esille ne ominaisuudet, joiden perusteella hakija soveltuu virkaan. Ominaisuuksien arvioinnissa tulee huomioida ainoastaan ne vaatimukset, jotka on tuotu esille myös hakuilmoituksessa. (Kuntaliitto 2022a, 5-6.)

Työsuhteiden haussa rekrytointiprosessi voidaan toteuttaa työantajan rekrytointiohjeiden ja hallintosäännön määräysten pohjalta. Työsuhteisen työntekijän rekrytointiprosessista ei ole määrätty työ sopimuslaissa. Näin ollen työnantaja voi käyttää esimerkiksi sisäistä hakua. (Lehtinen 2017.) Valintapäätös työsuhteeseen vaatii tasa-arvolaisissa ja yhdenvertaisuuslaissa säädettyjen syrjintäkieltojen noudattamista. Ansiovertailun tekemisellä ja kirjallisella päätöksen perustelulla voidaan osoittaa, että syrjintäkieltoa on noudatettu. (Kuntaliitto 2022a, 15.)

Kunta-alalla, ennen rekrytoinnin aloittamista, rekrytoivan henkilön tulee hakea rekrytointilupaa. Rekrytointiluvalla varmistetaan tehtävien riittävän laaja tarkastelu ennen tehtävien auki julkistamista. Rekrytointiluvan tarkoituksena on huolehtia siitä, että henkilöstömäärä ja rakenne ovat kuntastrategian mukaisia. Lisäksi rekrytointiluvalla turvataan riittävä osaaminen palveluverkkosuunnitelman mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ennen kuin rekrytointilupaa haetaan, toimialueiden tulee huomioida palvelualueille laaditut henkilöstösuunnitelmat sekä tehtäviin varattu budjetti. (Tuusulan kunta 2022b.)

2.2 Rekrytinnin lähtökohdat, rekrytointipolitiikka ja eri työsuhdemuodot

Rekrytointistrategia on osa kokonaisstrategiaa. Organisaation visio ja strategia ohjaavat rekrytointia. Visio ja strategia sekä tavoitteet ohjaavat kartoittamaan millaista henkilöstöä ja osaamista organisaatioon halutaan palkata, jotta työntekijöiden käytös tukee organisaation menestystä. (Salli & Takatalo 2014, 18.)



Kuvio 1. Organisaation strategia rekrytinnin tukena (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 18)

Rekrytinnin lähtökohtana organisaation tulee huomioida tulevaisuuden tavoitteet ja suhteuttaa ne oman henkilöstövoimavarojensa nykytilaan. Ensin tulee kartoittaa osaamisen tarvitsemisen laajuus. Tämän jälkeen, mikäli organisaation todetaan tarvitsevan lisää työvoimaa, edetään rekrytointiprosessin seuraavaan vaiheeseen. (Viitala 2014, 81.)

Tulevaisuudessa yritysten välinen kilpailu hyvistä työntekijöistä kovenee. Organisaatiolle yksi tärkeimmistä rekrytinnin lähtökohtiin liittyvistä osa-alueista on panostaa työnantajamielikuvan rakentamiseen. Positiivinen työnantajamielikuva houkuttelee potentiaalisia hakijoita ja sitouttaa työntekijöitä, mikä parantaa samalla organisaation kilpailukykyä. On kuitenkin otettava huomioon, että työnantajakuva on rakennettava realistiseksi, minkä vuoksi organisaation tulee olla toiminnassaan ja viestinnässään avoin ja rehellinen. Työnantajamielikuvan kehittämisen välineitä on panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja teettää kyselyjä myös irtisanoutuneille työntekijöille. Työntekijöiden positiivinen kokemus organisaatiosta työnantajana parantaa yrityksen mainetta ja samalla työnantajamielikuvaa. (Salli & Takatalo, 2014; Hyppänen 2013, luku 7.)

Työnantajamielikuvan kehittämisen keinona on tärkeää panostaa myös rekrytinnin hoitamiseen. Mahdolliset kontaktit ennen rekrytointia, sen aikana ja rekrytinnin jälkeen ovat organisaatiolle mahdollisuus vaikuttaa työnantajamielikuvan luomiseen. Haastattelun aikana mielikuvaa luodaan vuorovaikutuksella, haastattelijan käytöksellä sekä esitetyillä kysymyksillä. Lisäksi hyvällä tiedottamisella rekrytointiprosessin etenemisestä ja päätöksistä luodaan hakuun osallistuneille positiivista työnantajamielikuvaa. On tärkeää, että valinnasta tiedotetaan myös ei valituksi tulleita hakijoita. Tällä tavoin vältetään epäselvyyksistä johtuvia yhteydenottoja rekrytointiprosessiin liittyen ja voidaan parantaa hakijalle jäänyttä kokemusta, vaikka hän ei olisikaan tullut valituksi. Hakijoille

jäädessä positiivinen kokemus työnantajasta, pyrkivät he mahdollisesti hakemaan organisaatioon uudestaan töihin. (Salli & Takatalo 2014, & Hyppänen 2013, luku 7.)

Työntekijät ja hakijat jakavat kokemuksiaan helposti eteenpäin. Sosiaalisella medially on tässä nykypäivänä iso vaikutus, koska siellä jaetut kokemukset leviävät nopeasti ison yleisön tietoon. Työnantajasta kiinnostunut henkilö saattaa seurata organisaation sosiaalisen median postauksia ja liittyä työnantajaan liittyviin keskusteluihin. Sosiaalinen media on myös työnantajalle hyvä väline työnantajamielikuvan kehittämiseen. Eri sosiaalisen median kanavat mahdollistavat organisaation tuoda tietoutteen toimintaansa työnantajana laajalle osalle erilaisia kohderyhmiä. Organisaation ollessa aktiivinen sosiaalisessa mediassa, saattaa se saada liikkeelle uusia työnhakijoita. Moni saattaa oppia uutta organisaatiosta ja sen toiminnasta. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Yleinen syy rekryointitarpeen muodostumiselle on henkilöstönvaihtuvuus. Organisaatiosta lähtee tai irtisanoutuu henkilöitä, minkä vuoksi heidän tilalleen on monesti rekryoitava samalla uusia työntekijöitä. Yleisemmät syyt irtisanoutumiselle ovat eläkkeelle jääminen ja työntekijän omasta pyynnöstä irtisanoutuminen. Muita syitä ovat työnantajan painavista ja asiallisista syistä tehdyt irtisanomiset, jotka liittyvät työntekijän velvoitteiden laiminlyöntiin tai asiattomaan käytökseen sekä yksi syy ovat määräaikaisten työsuhteiden päättymiset. Määräaikaisen työsuhteen päättymisessä positiivisella työnantajamielikuvalla on tärkeä rooli, jonka avulla voidaan saada työntekijä hakemaan organisaatioon uudestaan töihin. Lisäksi yksi syy rekryointitarpeen muodostumiselle saattaa olla organisaation laajentuminen tai palveluiden ulkoistaminen, jolloin nykyiset työntekijät siirtyvät uusiin työtehtäviin tai uudelle työnantajalle. Työnantajalla on tärkeää olla suunnitelma valmiina tällaisia yllättäviä tilanteita varten, jolloin henkilöiden paikkaamista tarvitsee hoitaa nopealla aikataululla. (Hyppänen 2013, luku 8.)

Esihenkilön tulee rekryoinnin lähtökohdissa ottaa huomioon organisaation ja hakijan arvot. On tärkeää, että organisaatiolle on määritetty henkilökohtaiset juuri sitä palvelevat arvot. Arvojen tulee näkyä organisaation arjessa, niin esihenkilöiden kuin kaikkien työntekijöiden toiminnassa. Kaikkien organisaatiossa tulee tietää nämä arvot, niiden vastainen toiminta ja siihen liittyvät seuraukset sekä millaisia odotuksia nämä arvot luovat työntekijöille. Organisaation arvoja saattaa esimerkiksi olla monimuotoisuuden kehittämiseen viittaavat arvot, yksilön kehittämiseen tai kaikkien työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun liittyvät arvot. (Hyppänen 2013, luku 2.)

Haastattelussa on hyvä kysyä hakijan arvoista. Arvot kuvaavat henkilöstöjohtamisen perusteita ja toimintamalleja organisaatiossa (Hyppänen 2013, luku 4). On tärkeää, että hakijan ja organisaation arvoissa on yhteneväisyyksiä, vaikka näiden ei tarvitse olla keskenään täysin samanlaisia. Yhteneväiset arvot organisaation ja hakijan välillä kertovat kulttuurillisesta sopivuudesta. On todettu, että kulttuurillinen samankaltaisuus lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa suoriutumista työssä. Tämä

parantaa organisaation menestystä sekä lisää työntekijän viihtyvyyttä organisaatiossa, joka johtaa työntekijän parempaan sitoutuvuuteen. (Salli & Takatalo 2014, 20; Hyppänen 2013, luku 2.)

Esihenkilöllä on tärkeä rooli rekrytoinnin toteutuksessa. Onnistunut rekrytointi edellyttää esihenkilön olevan perillä organisaation visiosta ja tavoitteesta. Esihenkilön tulee pitää huolta, että hänen oma toimintansa tukee näiden tavoittamista. Toiminnan lisäksi esihenkilön ajattelumalli, puhuminen ja hänen osoittama arvostus muita kohtaan on yhtä tärkeää rekrytoinnin kannalta. Rekrytoinnin päävastuu on esihenkilöllä ja hän tekee aina lopullisen päätöksen rekrytoinnista. Esihenkilö voi kuitenkin jakaa vastuun rekrytoinnin toteutuksesta ja käyttää ulkoista apua rekrytoinnin toteutuksessa. Rekrytointiprosessin toteutus on mahdollista ostaa rekrytointiin perehtyneeltä asiantuntijalta/suorahakukonsultilta. Rekrytointi on mahdollista ulkoistaa kokonaan, jolloin alan asiantuntija hoitaa rekrytoinnin alusta loppuun. Toinen mahdollisuus on, että rekrytointiprosessista ulkoistetaan tietyt osuudet, jolloin vain esimerkiksi haastattelu tai soveltuvuusarvioinnin järjestäminen ostetaan palveluna. Rekrytoinnin ulkoistaminen on viisas päätös, mikäli esihenkilöltä puuttuu osaaminen rekrytoinnin toteutuksesta tai organisaatio haluaa keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja säästää aikaa rekrytoinnin toteuttamisessa. Ulkoistamalla rekrytoinnin asiantuntijalle voidaan luottaa, että minimoidaan riski virherekrytointiin ja rekrytointi toteutetaan laeissa määriteltujen edellytysten mukaan. (Kaijala 2016, 72; Vaahtio 2005, 122-123.)

Rekrytoinnin onnistuminen ja oikeiden henkilöiden palkkaaminen tuo organisaatiolle kilpailuetua, motivoi ja sitouttaa työntekijöitä, minkä vuoksi on tärkeää miettiä rekrytoinnin hakukanavat ja haetaanko osaamista organisaation sisältä vai ulkopuolelta (Rekrytointi 2018). Sisäisessä rekrytoinnissa voidaan keskittyä löytämään oman organisaation sisältä tehtävään sopiva työntekijä. Tämä on tehokas tapa paikata avoinna oleva työtehtävä. Työntekijän löytyessä organisaation sisältä, on hänellä jo kokemus organisaatiosta työnantajana ja tällöin perehdytys on yleensä myös nopeampi toteuttaa. Haastava puoli sisäisessä rekrytoinnissa saattaa kuitenkin olla, että uuden työntekijän löytyessä organisaation sisältä jää yleensä hänen työtehtävänsä paikattavaksi. Toteuttaessa sisäistä rekrytointia esihenkilö voi olla yhteydessä myös toisen yksikön esihenkilöön, jonka työntekijöistä saattaa löytyä sopivia ja kiinnostuneita hakijoita tehtävään. Sisäisessä rekrytoinnissa hakukanavana toimii hyvin organisaation sisäiset kanavat, kuten intranet. Tukena sisäisessä rekrytoinnissa työnantajan kannattaa myös käyttää henkilöstön kanssa käytyjä kehityskeskusteluita tai seurantasuunnitelmia. Sisäinen rekrytointi luo positiivisen mahdollisuuden työntekijälle kehittyä ja edetä organisaatiossa. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Ulkoisessa rekrytoinnissa työntekijää etsitään organisaation ulkopuolelta. Ulkoisella rekrytoinnilla organisaatio vaikuttaa työnantajamielikuvansa luomiseen. Ulkoisessa rekrytoinnissa työnantajan on suunniteltava hakukanavien käyttö, joiden avulla tavoitetaan potentiaalisimmat hakijat.

Rekrytointikanavia on tarjolla monipuolisesti ja työnantajalla on mahdollisuus hyödyntää näistä samaan aikaan useampaa tai vaihdella näiden välillä. Rekrytointikanavien käyttö on tärkeää miettiä kohderyhmän mukaan. Halutaanko ilmoitus suunnata esimerkiksi nuorelle sukupolvelle, jolle sosiaalinen media on näkyvin kanava. Tällöin rekrytoijan kannattaa miettiä, onko lehti-ilmoitusten hyödyntäminen tarpeellista. Organisaatiolla on vaihtoehtona käyttää maksullisia tai maksuttomia rekrytointikanavia. Kustannustehokas vaihtoehto on hyödyntää sähköisiä kanavia, jossa työpaikkailmoitukset leviävät laajalle alueelle erilaisia kohderyhmiä. Sähköisinä rekrytointikanavina organisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää omia verkkosivujaan sekä eri palveluntarjoajien vaihtoehtoja. Muita rekrytointikanavia ovat työvoimatoimistot, lehti-ilmoitukset, oppilaitosten ja korkeakoulujen tarjoamat kanavat, kilpailijat sekä organisaation henkilöstö. (Hyppänen 2013, luku 7; Joki 2021, 68.; Salli & Takatalo 2014, 13.)

Soveltuvuusarviointi on hyvä keino vähentää virherekrytointeja. Soveltuvuustestiä voidaan käyttää lisätukena arvioidessa kyseisen hakijan soveltuvuutta tiettyyn tehtävään. Soveltuvuusarviointista saattaa myös olla hyötyä kahden hakijan vertailussa. Hakijat saattavat olla tasavertaisia haastattelun ja kokemuksiensa perusteella. Soveltuvuustestiä hyödyntämällä saatetaan löytää toiselta enemmän tehtävään haluttuja ominaisuuksia. Rekrytoiva esihenkilö saa käyttää soveltuvuusarvioinnin tuloksia vain rekrytointipäätöksensä tekemiseen, josta hän kantaa myös vastuun. Testejä löytyy markkinoilta paljon erilaisia ja hintaisia, joten on tärkeää määrittellä millaisia tuloksia ja tietoja arvioinneilla halutaan saavuttaa. Testit sisältävät erilaisia menetelmiä esimerkiksi monivalintakysymyksiä, persoonallisuuskyselyitä, ryhmätöitä, haastatteluja sekä ongelmanratkaisutaitoja vaativia testejä. (Joki 2021, 79; Hyppänen 2013, luku 7.)

Hyvässä soveltuvuus- sekä henkilöarvioinnissa hakijaa arvioi alan sertifioidut asiantuntijat. Esihenkilö ja psykologi yhdessä määrittävät kriteerit, joita hakijalta halutaan arvioida. Arvioinnissa käytetään monipuolisia menetelmiä. Arvioinnissa voidaan esimerkiksi käsitellä henkilön psykologista arviointia, jonka avulla arvioidaan hänen persoonallisuutensa ja osaamisen soveltuvuutta kyseiseen työtehtävään. Toinen arviointimenetelmä on osaamisen arviointi, jolloin keskitytään hakijan tietoon ja osaamiseen. (Psykologiliitto 2022.)

Rekrytoinnissa voidaan hyödyntää suorahakua. Keskeinen hyvä sääntö, milloin suorahakua kannattaa hyödyntää on, kun tehtävän merkitys on sellainen, että siihen halutaan varmistaa alan parhaimmat osaajat. Tällaisia tehtäviä ovat yleensä asiantuntija- ja esihenkilötehtävät. Suorahaussa rekrytointiin saadaan tukea suorahakukonsultilta, joka kartoittaa henkilöstön nykytilanteen sekä millaiset tavoitteet ja toiveet organisaatiolla on rekrytoinnin suhteen. Suorahakukonsultille esihenkilön tulee kertoa realistisesti organisaation tilanteesta, jolloin hänellä on oikeanlainen lähtökohta rekrytoinnin toteutukseen ja mahdollisuus tukea rekrytoinnissa parhaalla mahdollisella tavalla.

Suorahakukonsultti toteuttaa rekrytointiprosessin organisaation toiveita ja tavoitteita kuunnellen. Suorahakukonsultti hoitaa rekrytinnin toteutuksen ja antaa suosituksensa potentiaalisista hakijoista. Suorahakukonsulttia hyödyntäessä esihenkilöllä säilyy kuitenkin lopullinen vastuu rekrytinnin toteutuksesta ja hänen tulee tehdä lopullinen päätös rekrytinnista. Suorahakukonsultin valinnassa kannattaa olla tarkkana ja perehtyä etukäteen heidän toimintaansa, sen laatuun ja eettisyyteen sekä taustoihin. (Kajjala 2016, 130.)

Työsuhde solmitaan yleisimmin vakituisella työsopimuksella, joka on toistaiseksi voimassa oleva sopimus. Työsuhde voidaan sopia myös määräaikaiseksi. Osa-aikatyöstä voidaan sopia työnantajan ja työntekijän tarpeiden mukaan. Osa-aikatyössä sovittu säännöllinen työaika on lyhyempi kuin toimialalla yleisesti sovittu säännöllinen työaika. Osa-aikainen työsopimus voi olla myös määräaikainen. (Salli 2012, 41-43.)

Työsopimus voidaan solmia määräaikaiseksi ainoastaan perustellusta syystä. Laissa ei ole määritetty, minkälaisin edellytyksin määräaikainen työsopimus voidaan solmia. Perustellun syyn tulee ottaa huomioon käytännön työelämän tarpeet. Mikäli työsopimus tehdään määräaikaiseksi työntekijän aloitteesta, perusteltua syytä ei kuitenkaan tarvita. Määräaikaisen työsopimuksen perustelun syiksi käy esimerkiksi työn projektiluontoisuus, kausiluonteisuus, sijaisuus tai työharjoittelu. (Salli 2012, 16-43.)

Työn projektiluontoisuudella tulee olla selvä ajallinen kesto. Organisaation normaalien töiden tekeminen projektiluontoisesti ei riitä määräaikaisuuden perusteeksi. Työvoiman tarvetta ei voida katsoa tilapäiseksi, jos työ ei lopu projektin päättymisen jälkeen. Projektiluontoisen työn tulee siis keskittyä tiettyyn työkokonaisuuteen esimerkiksi tietty korjaustyö tai uuden tuotteen kokeiluluontoinen markkinointi. Kausiluonteisella työllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään tiettyinä aikoina vuodesta tai jos työn määrä lisääntyy tiedossa olevina ajanjaksoina. Kausiluonteista työtä on esimerkiksi kesätyö, jolloin työvoimaa tarvitaan henkilöstön loma-aikojen vuoksi. Työntekijän sijaisuutta voidaan tarvita esimerkiksi perhevapaan, sairausloman tai opintovapaan vuoksi. Sijaisuudessa on kyse siitä, että sijaistettavan työntekijän työsuhde jatkuu poissaolon jälkeen. (Salli 2012, 18-22.)

Työharjoittelusuhde voidaan solmia joko työsopimuksella tai harjoittelusopimuksella. Mikäli työharjoittelusuhde solmitaan työsopimuksella, tulee työehtoihin soveltaa normaalisitovaa tai yleissitovaa työehtosopimusta. Oppisopimuskoulutuksessa opiskelija ja työnantaja solmivat määräaikaisen oppisopimuksen. Sopimuksessa tulee käydä ilmi sopimuksen voimassaoloaika, koeajan pituus, suoritettava tutkinto sekä palkkauksen perusteet. Lisäksi sopimuksessa tulee tuoda ilmi: työtehtävät, koulutukseen sisältyvä opetus ja koulutuksen järjestäjä, opintojen ajoittuminen koulutusajalle, työpaikkakouluttajat, työnantajalle maksettavan kulutuskorvauksen määrä sekä muut opintojen järjestämisen kannalta tarpeelliset seikat. (Salli 2012, 84-86.)

2.3 Tarvemäärittely, suunnittelun edellytykset ja ilmoituksen laatiminen

Rötkinin (2015, 46) mukaan rekrytointi alkaa tarpeen kirkastamisesta. Ensimmäiseksi määritetään, mihin rekrytoinnilla tähdätään ja mihin asioihin tarvitaan resursseja. Tarpeen määrittely on rekrytointiprosessissa vaikein ja tärkein vaihe, johon tulisi varata hyvin aikaa. (Rötkin 2015, 46; Kaijala 2016, 26.)

Tarvemäärityksessä tarkastellaan, tarvitseeko organisaatio ollenkaan uutta työntekijää vai voiko kyseisen tehtävän esimerkiksi ulkoistaa tai jättää kokonaan tekemättä. Ovatko työt mahdollista jakaa ilman kenenkään ylikuormittamista vai olisiko mahdollista kehittää työmenetelmiä, minkä seurauksena uutta työntekijää ei tarvita. Kuinka pitkäksi aikaa tarvitaan uusi työntekijä; etsitäänkö vakituista vai määräaikaista työntekijää? Lisäksi tulee määritellä, ovatko tehtävän tarpeet muuttuneet ja mitä koetaan, että on tärkeintä saada aikaiseksi tietyn ajan puitteissa. Mitä kriittistä osaamista organisaatio tarvitsee ja mitä taitoa sen saavuttamiseksi tarvitaan? Myös yhteistyön toimivuutta on hyvä pohtia eli kenen kanssa uusi työntekijä tulisi työskentelemään. (Kaijala 2016, 28; Joki 2021, 66.)

Tarvemäärityksen lisäksi tässä vaiheessa asetetaan tavoitteet eli se, mitä tulevalta työntekijältä odotetaan. Tavoitteet voidaan asettaa pohtimalla, mitä hakija on saanut aikaiseksi esimerkiksi kolmen kuukauden, vuoden tai kolmen vuoden aikana. Olennaista ei siis ole se, minkälaisessa organisaatiossa hakija on työskennellyt tai mikä on ollut hakijan toimenkuva, vaan mitä hakija on todellisuudessa saanut aikaan ja mitä osaamista siihen on hakijalta vaadittu. Tavoitteiden asettamisessa on lisäksi hyvä miettiä hakijan kehitystä; miten hakija on kehittynyt viime vuosina ja kuinka paljon hän haluaa kehittyä jatkossa. (Kaijala 2016, 27.)

Tavoitteiden asettamisen lisäksi on tärkeää määrittää kriteerit eli minkälainen työntekijä sopisi kyseiseen organisaatioon ja työtehtävään töihin. Tässä vaiheessa määritetään henkilöprofiili. Henkilöprofiili sisältää työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka auttavat kyseisessä työtehtävässä onnistumisessa. Kriteerien määrittämisessä tulee miettiä, miten hakijan osaaminen voisi täydentää tämänhetkistä osaamista. Lisäksi voidaan pohtia, miten hakijan persoona ja arvomaailma sopivat organisaatioon sekä minkälainen johdettava hakija on. (Kaijala 2016, 27-28; Hyppänen 2013, luku 7.)

Rekrytointiprosessin haaste saattaa olla heikosti tehty tarvemäärittely. Monesti saattaa olla, että ei ymmärretä tarvemäärittelyn tärkeyttä ja saatetaan keskittyä rakentamaan hieno rekrytointiprosessi sisältäen hienot työpaikkailmoitukset. Tämä kuitenkin on turhaa, mikäli tarvemäärittelyä ei ole tehty. Haaste myös on, jos rekrytointiprosessi yritetään toteuttaa kiireellä. Tällöin esimerkiksi yritetään paikata jotain äkillistä henkilövajetta nopeasti ja tarvemäärittely saattaa jäädä kokonaan

tekemättä tai se toteutetaan huolimattomasti. Tilanteessa ei ehditä keskittymään siihen millaista osaamista juuri tähän kyseiseen organisaatioon tarvittaisiin. Riskinä potentiaalisimmat hakijaehdokkaat saattavat jäädä pahimmassa tapauksessa huomaamatta. Pohjatyö on siis rekrytoinnin onnistumisessa erittäin tärkeää. Rekrytoijan tulisi erityisesti keskittyä konkretisoimaan, mitä ja miksi rekrytoidaan sekä mitä rekrytoivalta odotetaan nyt ja tulevaisuudessa. (Kaijala 2016, 21.)

Haasteena voi olla, että ei keskitytä, miten rekrytoitava sopii organisaation työympäristöön. Rekrytoijan on tärkeää olla perillä millaista johtamismallia ja kommunikointitapaa työtiimissä käytetään ja miten kyseinen hakijaehdokas sopisi organisaation dynamiikkaan. Haaste voidaan välttää tutustumalla ehdokkaaseen ja käyttämällä rekrytointiprosessissa testejä, joiden avulla arvioidaan hänen sopivuutensa työyhteisöön. (Kaijala 2016, 24.)

Rekrytointiprosessin pitäminen läpinäkyvänä viestimällä tarvittava määrä on tärkeää. Mikäli tämä toteutetaan heikosti, saattaa hakijalle jäädä käsitys, että hakijaa ei huomioida prosessissa. Liian vähäinen viestintä ei anna hakijalle positiivista kuvaa organisaatiosta työnantajana. Riittävällä, selkeällä ja ystävällisellä viestinnällä varmistetaan, että hakijat ja organisaation työntekijät ovat tietoisia prosessista ja sen etenemisestä. Tällöin voidaan varmistaa hyvä hakijakokemus, joka vaikuttaa samalla organisaation luomaan työnantajamielikuvaan. (Siren 2022.)

Rekrytointiprosessin onnistumisen edellytyksenä on, että se toteutetaan laissa säänneltyjen velvoitteiden mukaan. Työsopimuslaissa käydään läpi työnantajan velvollisuuksia rekrytointiin ja työsuhteeseen liittyen. Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 5 § sääntelee, että työnantajan tehdessä päätös rekrytoida lisää työvoimaa, tulee ensin tarjota töitä organisaatiossa työskenteleville osa-aikaisille työntekijöille. Työsopimuslain 2 luvun 6 §:n mukaan työnantajan tulee myös olla avoin vapautuvista työpaikoista ja antaa jokaiselle tasapuolinen mahdollisuus hakea avointa paikkaa, jolloin osa-aikaisten työntekijöiden lisäksi myös määräaikaisella sopimuksella työskentelevät henkilöt sekä vuokratyöntekijät saavat tasavertaisen mahdollisuuden muihin nähdén.

Lain yksityisyydensuojasta työelämässä (759/2004) 4 §:n mukaan työnantajan on pääasiassa kerättävä kaikki tarvittavat henkilötiedot työntekijältä itseltään, kun taas muualta tietoja saa kerätä ja käyttää vain työntekijän suostumuksella. Ainut poikkeus ovat viranomaiselta saadut tiedot. Lain yksityisyydensuojasta työelämässä 3 §:n mukaan tiedot, joita työntekijästä käsitellään ja kerätään, tulee olla vain työsuhteen oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamisen kannalta oleellisia.

Tietojen käsittelemistä varten työnantaja luo henkilökisterin. Rekrytointiprosessissa kerätyt henkilötiedot on heti tuhottava valinnan jälkeen kaikilta sellaisilta työnhakijoilta, joille ei tehdä työtarjousta. Hakijarekisterissä tietoja valituilta hakijoilta kuitenkin tulee säilyttää vuoden verran tai työntekijän luvalla pidemmän aika. Tasa-arvolain (609/1986) 12 §:n mukaan syyte syrjintäkiellon

rikkomisesta tulee tehdä vuoden sisällä tapahtuneesta. Hakijan on myös pyydettyäessä saatava takaisin itselleen kaikki hänen työnantajalle toimittamansa asiakirjat. Tiedot, jotka koskevat rekrytointiprosessissa käytettyjä soveltuvuustestejä ovat työnantajan omaisuutta, mutta työntekijällä on oikeus pyytää näidenkin tuloksista kirjallinen lausunto. Työnantajalla on myös velvollisuus poistaa vanhentuneet ja oikaista väärät henkilötiedot viipymättä oikeiksi, mikäli hän ei tähän suostu tulee hänen tehdä kirjallinen lausunto hylkäämisen perusteista. Työnantajalta vaaditaan huolellisuutta henkilötietojen keräämisessä ja niiden kerääminen on suunniteltava etukäteen. (Saarinen 2015, luku 2.1.7; Koskinen ym. 2008, 43.)

Lainsäädäntö tulee myös huomioida haastattelussa ja työpaikkailmoitusta tehdessä. Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 2 luvun 7 § velvoittaa työnantajaa kehittämään yhdenvertaisuuden toimimista työolojen ja toimintatapojen osalta, joilla on osuus myös henkilöstöä koskevissa päätöksissä sekä uusien hakijoiden palkatessa. Ilmoituksessa ja haastattelussa työntekijältä ei voida vaatia ominaisuuksia, jotka eivät ole oleellisia työssä suoriutumisen kannalta tai saattavat aiheuttaa syrjintää. Tällaisia syrjintään liittyviä ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi ikä, uskonto, alkuperä tai sukupuoli. Työnantajan tulee pystyä perustelemaan mitatut kriteerit valinnassa ja osoittaa, että valintaa ei ole tehty syrjivästi. Työnantajalla on kuitenkin mahdollisuus valita kuka tahansa ehdokas, joka sopii hänen mielestään parhaiten työtehtävään. (Jarmas 2017.)

Rekrytointiprosessissa tärkeää on tehdä selkeä ja houkutteleva ilmoitus sekä hakemus. Ilmoituksesta/hakemuksesta tulee saada vain välttämättömimmät tiedot päätökseen, jatketaanko rekrytointiprosessin etenemistä kyseisen hakijan kohdalla. Mikäli ilmoituksesta tehdään liian pitkä ja raskas, saattaa osa mahdollisista hakijoista jättää sen vuoksi hakemuksen laittamatta. (Siren 2022.)

Työntekijän haussa tulee ymmärtää, että huippuosaajien kysyntä on suurempaa, kun tarjonta. Ei kannata tarjota tarkkaan rajattua tehtävää vaan mielenkiintoista mahdollisuutta rakentaa itselleen urapolku. Rekrytoijalta vaaditaan hyvää ymmärrystä työntekijöiden motivoitumisesta ja mikä voisi mahdollisesta motivoida heitä vaihtamaan hyvästä työpaikasta toiseen. Useimmiten motivoiva tekijä ei ole palkka tai työsuhte-edut. Kokeneet ammattilaiset voivat haluta vaikutusvaltaa, etenemis- mahdollisuuksia, jatkuvaa kehittymistä, luottamustehtäviä sekä vaativia haasteita. (Kaijala 2016, 63-64.)

Toisaalta Hyppänen (2013) mukaan ilmoituksessa esitetyn tehtävän kuvauksen sekä organisaation tarjoamien mahdollisuuksien on pidettävä paikkansa. Ilmoituksessa ei tule luvata asioita, jotka eivät ole hakijalle mahdollisia. Mikäli ilmoituksessa luvataan myös paljon houkuttelevia etuja, voi käydä niin, että hakijat kiinnostuvat tehtävästä väärin perustein. Tällöin rekrytoinnilla ei voida saavuttaa tuloksia pitkällä tähtäimellä. (Hyppänen 2013, luku 7.)



Kuvio 2. Rekrytointi-ilmoituksen laatiminen (mukaillen Joki 2021, 70-71)

Kuviossa 2 on esitettyä asioita, joita tulee pohtia ennen rekrytointi-ilmoituksen tekemistä. Ilmoituksessa kannattaa keskittyä siihen, että se tavoittaa juuri ne henkilöt, jotka sopisivat koulutuksen, osaamisen, työkokemuksen ja persoonan kautta organisaatioon töihin. Myös hakukanava kannattaa valita edellä mainitun mukaan. Ilmoituksessa on hyvä tuoda esille ainoastaan ne vaatimukset, joita tehtävän hoitamisessa todellisuudessa tarvitaan. On turhaa laatia pitkä lista osaamis- ja persoonallisuusvaatimuksista. Tällöin käy helposti niin, että tehtävään saattaa hakeutua työntekijöitä vääränlaisin odotuksin, ja rekrytointi on vaarassa epäonnistua. (Joki 2021, 68-70.)

Ilmoituksessa tulisi tuoda ilmi, miksi kyseinen työtehtävä on organisaatiolle tärkeä ja mikä tarkoitus tehtävällä on. Usein työpaikkailmoituksissa keskitytään enimmäkseen työtehtävistä kertomiseen eikä siihen, miksi kyseinen tehtävä on olemassa. Työtehtävän merkityksellisyyden korostaminen voi innostaa mahdollisia työnhakijoita hakemaan tehtävää sekä saada työtehtävän näyttämään mielenkiintoiselta. (Rötkin 2015, 49.)

Ilmoituksessa tulee lisäksi kertoa organisaatiosta ja sen toimialasta. Esittelyssä kannattaa korostaa niitä asioita, jotka herättävät kiinnostusta organisaatiota kohtaan. Esittelyä laadittaessa kannattaa miettiä organisaation vahvuuksia ja houkutus tekijöitä. Ilmoituksessa tulee myös ottaa huomioon oikeakielisyys. Mikäli tekstissä on paljon kirjoitus- ja kielioppivirheitä, voi se vaikuttaa siihen, miten luotettavana organisaatio nähdään. (Joki 2021, 70.)

2.4 Kutsu haastatteluun, valinnat ja rekrytointiprosessin päättäminen

Ensimmäinen askel valintojen tekemiseen on hakemusten käsittely. Ennen hakemusten käsittelyä on tärkeää muistaa toimenkuva ja henkilöprofiili. Seulontakriteereistä voi tehdä esimerkiksi muistilistan, joka helpottaa hakemusten karsimista. Ilmoituksessa on määritelty, minkä kanavan kautta ja minkälaisina hakemukset halutaan. Hakemuksen lisäksi työnhakijoilta on hyvä pyytää ansioluettelo hakemuksen liitteeksi, josta näkee hakijan koulutuksen ja työhistorian. Suuresta hakemusmäärästä on helpompi lähteä karsimaan hakijoita kriteerien lisäksi myös koulutuksen ja työkokemuksen perusteella. (Hyppänen 2013, luku 7; Joki 2021, 71.)

Rekrytoijan tulisi lukea jokainen hakemus, jotta arvokasta informaatiota ei jää huomaamatta. Hakemuksen käsittely silmäilyllä on sekä epäeettisestä että epäviisasta. Hakemuksista tulee kerätä työtehtävän kannalta oleellisia seikkoja, joiden perusteella valitaan haastatteluun kutsuttavia. Seuraavat kolme kategoriaa helpottavat hakemusten käsittelyssä: haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat ja heti hylättävät. (Vaahtio 2007, 70; Joki 2021, 71.)

Ansioluettelossa kannattaa kiinnittää huomiota hakijan aikaisemman työkokemuksen keston ja laatuun, hakijan aikaansaannoksiin sekä kehittymiseen työelämässä. Hyvän hakemuksen tunnistaa siitä, että se vastaa suoraan laadittuun työpaikkailmoitukseen. Hakemuksessa tulee myös kiinnittää huomiota ulkoasuun ja siisteyteen. Hyvässä hakemuksessa tulee selkeästi ilmi ne pätevyys- ja soveltuvuusvaatimukset sekä saavutukset ja osaamiset, joita ilmoituksessa on esitetty. Lisäksi hakemuksessa tulisi olla esitettynä, miksi hakija hakee kyseistä tehtävää ja minkälainen hän on persoonaltaan. Hakemuksesta täytyy myös löytyä selkeästi yhteystiedot sekä ansioluettelo. (Hyppänen 2013, luku 7; Joki 2021, 71-72.)

Hakemusten läpikäynnin jälkeen potentiaaliset hakijat kutsutaan haastatteluun. Haastateltavien henkilöiden lukumäärä on hyvä määrittää etukäteen, ja jos päteviä hakijoita on vähän, voidaan haastateltavaksi kutsua myös tehtävään sopivat hakijat (Hyppänen 2013, luku 7). Haastattelu on tärkein menetelmä kerätä tietoa hakijoista (Joki 2021, 73). Tämän vuoksi haastatteluun tulee valmistautua huolellisesti, jotta se olisi mahdollisimman hyödyllinen (Vaahtio 2007, 77).

Haastattelun suunnitteluun tulee varata tarpeeksi aikaa. Suunnitteluun kuuluu sopia haastattelijat etukäteen, heidän roolinsa haastattelun järjestämisessä sekä varata heidän kalenteristaan haastatteluille sopivia aikoja. Haastattelukutsussa on tärkeää kertoa, missä haastattelu järjestetään sekä aloitusajankohta ja kesto. Ennen haastatteluja on tärkeää myös tutustua kutsun saaneiden hakemuksiin sekä palauttaa mieleen millaista työntekijää organisaatioon etsitään. Tärkeää on myös varata haastatteluille sopiva ja rauhallinen tila. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Rekrytointihaastattelun tavoitteena on löytää ja palkata osaaja, joka täyttää tehtävään haetut kriteerit ja hoitaa työtehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Haastattelun onnistuminen edellyttää, että rekrytoijalla on selvä suunnitelma haastattelun toteuttamisesta sekä määriteltynä, mikä on tarpeeksi osaamista tai mitä ominaisuuksia kaivataan tehtävään palkatulta työntekijältä. Haastattelijan tulee myös osata arvioida itseään, omia arvojaan sekä haasteitaan. Onnistumisen kannalta rekrytoijalta tarvitaan lisäksi psykologista taitoa ymmärtää ihmisen käyttäytymistä ja taitoa osata johdattaa haastattelun etenemistä oikealla tavalla. On tärkeää, että haastattelun sisältö pysyy keskitettynä haastateltavaan ihmiseen, hänen ammattiosaamiseensa sekä persoonaan. (Markkanen 2009, 21-24; Salli 2014, 68.)

On ymmärrettävää, että hakijaan on mahdotonta tutustua kokonaan pelkän haastattelun avulla. Tämän vuoksi haastattelijan on myös osattava tehdä tulkintoja haastattelusta syntyneiden oletustensa perusteella, jotta sanattoman viestinnän ja haastattelusta syntyneiden tunteiden tulkitseminen otetaan huomioon lopullisessa vallinnassa. Seuraamalla kuinka avoimesti hakija otti kontaktia haastattelun alussa sekä sen aikana, voidaan muodostaa käsitys millaista luottamuksen luominen häneen voi olla tulevaisuudessa. (Markkanen 2009, 21–24; Salli 2014, 68.) Onnistuneena haastatteluna pidetään avointa, syvällistä ja vuorovaikutteista keskustelua hakijan ja rekrytoijan välillä. Haastattelussa on tärkeää käsitellä organisaation arvoja/tavoitteita sekä hakijan tavoitteita/pätevyyttä samalla selvittäen kohtaavatko ne keskenään. (Kaijala 2016, 176.)

Avoimeen haastatteluun pyrkimisessä on tärkeää, että haastattelijat on täysin läsnä tilanteessa ja sulkee mielestään pois muut kiireelliset asiat. Haastattelutilanteessa kannattaa olla osallisena kaksi haastattelijaa, jolloin roolijako on selkeä. Roolien jakaminen haastattelutilanteessa on tärkeää, jotta haastattelijoiden kysymyksien esittämisestä ei tule kilpailullista asetelmaa. Yksi haastattelijat voi keskittyä kuunteluun ja syvälliseen keskusteluun, kun toinen haastattelijat taas voi keskittyä havainnoimaan ja kirjoittamaan merkintöjä ylös. Läsnä olemiseen voi käyttää apuna myös tietoisuusharjoittelua ennen haastattelua. Tärkeää myös on, että haastattelijat uskaltavat kysyä tarkentavia kysymyksiä hakijalta, mikäli jokin jäi epäselväksi. (Salli 2014, 64–65.)

Yksi hyödynnettävä haastattelutyökalu on kompetenssipohjainen haastattelumalli, jolla tarkoitetaan käyttäytymispohjaista haastattelua. Haastattelumalliin liittyy tekniikat SOARA ja STAR. SOARA tulee englannin kielen sanoista tarkoittamalla (tilanne, tavoite, toiminta, lopputulos ja reflektio). STAR tulee englannin kielen sanoista tarkoittamalla (tilanne, tehtävä, toiminta ja lopputulos). Näiden tekniikoiden avulla pystytään porrasmaisesti käymään läpi alkutilanne siirtyen toimintaan ja käyttäytymiseen sekä lopuksi vielä saatuihin lopputuloksiin. STAR ja SOARA ovat samanlaiset, mutta erona SOARA:ssa hakija tiivistää lopuksi vielä toimintaansa ja sen vaikutuksia. Haastattelutilanteessa pyydetään esimerkiksi hakijaa kertomaan kohtaamastaan haastavasta tilanteesta. Mihin siinä

pyrittiin, miten hän itse toimi, mikä oli lopputulos, ja lopulta hakijan oma reflektointi tilanteen onnistumisesta ja siitä oppimisesta. (Salli 2014, 60–61.)

Haastattelijan tulee välttää hypoteettisia, johdattelevia, tuomitsevia, epärelevantteja ja epäselviä kysymyksiä. Hypoteettiset kysymykset eivät perustu mihinkään todelliseen tilanteeseen, minkä vuoksi niiden perustelulle hakijalla ei ole olemassa todenperäistä vastausta. Johdattelevilla kysymyksillä saatetaan tarjota hakijalle jo haluttua vastausta, minkä vuoksi hakijan vastaus ei välttämättä ole aidosti hänen oma ajatuksensa. Tuomitsevilla kysymyksillä taas saatetaan tyrmätä haastattelevan mielipidettä. Epärelevantit kysymykset eivät liity mitenkään ehdokkaan mahdolliseen työssä suoriutumiseen, minkä vuoksi ne vievät haastattelusta vain turhaa aikaa. Epäselvät kysymykset tai monta kysymystä samanaikaisesti saattavat sekoittaa hakijan vastaamista. (Salli 2014, 66.)

Valinnan tekemisen tukena työnantaja voi käyttää henkilöarviointitestiä. Työntekijällä on oikeus kieltäytyä testiin osallistumisesta. Työnantaja saa kuitenkin tällaisessa tilanteessa olla valitsematta hakijaa ja hänellä on mahdollisuus päättää rekrytointiprosessi hakijan kohdalla. Henkilöstöarviointitestissä työnantajalla pätee samanlaiset edellytykset kuin soveltuvuusarviointitestiä tehdessä. Tämä tulee toteuttaa luotettavasti ja työnantajalla on velvollisuus antaa testin tekijälle lausunto hänen suorituksestaan, mikäli hän tällaista pyytää. Lausunnossa tulee mainita tieto päätöksestä, suorituksesta ja tuloksista. Luotettavuuden varmistamiseksi työnantaja voi ostaa soveltuvuusarviointi- tai henkilöstöarviointitestiä palveluna asiantuntija yritykseltä. Työnantajan kannattaa tarkistaa psykologiliiton sivuilta, onko asiantuntijalle myönnetty sertifikaatti testien tekemiseen sekä ottaa selvää monipuolisesti selvää arviointitesteistä ja näiden alkuperästä. (Salli & Takatalo 2014, 109.)

Ennen päätöksen tekemistä hakija voidaan pyytää käymään työterveystarkastuksessa, mikäli työstä voi olla vaaraa henkilön terveydentalle tai työnteossa vaaditaan terveydellisiä erityisvaatimuksia. Työterveystarkastuksessa käydään läpi hakijan terveydentila yleensä toteuttamalla perustarkastus ja haastattelu, jonka yhteydessä arvioidaan, onko hakija terveydentaltaan sopiva työhön. Hakijan suostumuksella häneltä voidaan vaatia myös huumausainetestissä käyminen, johon laki yksityisyyden suojasta asettaa omat erityisvaatimuksensa. (Hyppänen 2013, luku 7; Joki 2021, 81.)

Työntekijän valinnassa voidaan hyödyntää hakijan ilmoittamia suosittelijoita. Suosittelijoiden haastatteluun on kuitenkin oltava aina hakijan lupa. Suosittelijaa haastateltaessa tulee suhtautua kriittisesti ja arvioida, kuinka luotettavana lausuntoa voidaan pitää. Suosittelijalta voidaan kysyä esimerkiksi seuraavia asioita:

1. Mistä tunnette?
2. Mitä mieltä olet hänestä ihmisenä?

3. Osaatko kertoa hänen osaamisestaan?
4. Mikä oli hänen roolinsa?
5. Millainen kielitaito hänellä on ja oletko kuullut hänen hyödyntävän sitä?
6. Oletko ollut hänen kanssaan tekemisissä viime aikoina?
7. Mitä positiivista hänessä on työntekijänä?
8. Millaisia ongelmia tai huonoja puolia hänellä oli työsuhteen aikana?
9. Millainen paineensietokyky hänellä oli?
10. Miten kuvailisit häntä?
11. Miksi hänen työsuhteensa päättyi?
12. Ottaisitko häntä enää töihin? Jos et, miksi? (Joki 2021, 80.)

Valintapäätös kohdistuu hakemuksen ja haastattelujen perusteella sopivimpaan henkilöön. Kuten hakemusten käsittelyvaiheessa, myös valintapäätöstä tehdessä kannattaa muistella, mitä oltiin etsimässä. Näin vältetään siltä, että rekrytoinnin pääasia unohtuu. Jos kelläkään hakijoista ei ole oikeanlaista osaamista tai oikeanlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, pitää valita, mistä kriteereistä voidaan joustaa. Tällöin järkevämpää on joustaa osaamisesta, koska osaamista voidaan kehittää perehdytyksellä ja koulutuksella. Tärkeintä on hahmottaa työtehtävän olennaiset asiat. (Hyppänen 2013, luku 7; Vahtio 2007, 127.)

Kun valintapäätös on tehty, tulee valituksi tulleelle tehdä työtarjous. Työtarjouksessa käydään työtehtävät ja työsuhteen ehdot läpi sekä sovitaan työstä saatava palkka. Peruspalkan lisäksi tulee määrittää myös muut palkitsemisen elementit. Mikäli hakija hyväksyy työsuhteen ehdot ja aloitusajankohdan, tulee seuraavaksi sopia aika työsopimuksen tekemiseksi. Työsopimus voidaan kuitenkin tehdä myös työsuhteen aloituspäivänä. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Ratkaisusta tulee muistaa ilmoittaa myös valitsematta jääneille. Ilmoitus voidaan tehdä kirjallisena esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Kun hakijoita ei jätetä tiedottomaksi valinnasta, jää hakijoille myös todennäköisemmin hyvä työnantajamielikuva. Monet hakijat ovat saattaneet tehdä paljon hakemuksen eteen, joten on reilua pitää hakijat tietoisena rekrytoinnin tilanteesta. (Vahtio 2005, 191.)

Tämän jälkeen täytyy pohtia, miten uusi työntekijä pystyy parhaiten omaksumaan organisaation kulttuurin, arvot, toimintatavat ja tavoitteet. Ennen kuin työsuhde alkaa, organisaation tulee vahvistaa työntekijän sitoutumista sekä pitää huolta positiivisen työnantajakuvan muodostumisesta. Uuteen työntekijään tulee olla yhteydessä sekä huolehtia, että käytännön asiat ovat kunnossa ennen työn aloittamista. (Kaijala 2016, 66-67.)

3 Toiminnallisen osuuden toteuttaminen

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tuotoksen eli rekrytointioppaan (liite 1) lähtötilanne sekä tuottamisprosessi. Lähtötilanteen kuvauksessa tarkastellaan toimeksiantajan lähtötilannetta sekä tarvetta tuotokselle. Tuottamisen kuvauksessa esitellään tuottamisprosessin kulku alusta loppuun.

3.1 Lähtötilanteen kuvaus

Opinnäytetyön muodoksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö, koska opinnäytetyön aiheena oli laatia opas. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on ohjeistaa, opastaa, järjestää tai järjeistää käytännön toimintaa ammatillisessa kentässä. Toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla muun muassa ohje, opas tai jonkun tapahtuman tuottaminen. (Airaksinen & Vilka 2003, 9.)

Toimeksiantaja on luonut paljon materiaalia rekrytointiin tueksi. Toimeksiantajalla on rekrytointioppas, mutta toimeksiantaja toivoi uutta opasta vanhan rinnalle. Tuusulan kunnalla rekrytointia hoitavat pääsääntöisesti esihenkilöt, joilla ei välttämättä ole ollenkaan kokemusta rekrytoinnista. Näin ollen toimeksiantajalla oli tarve rekrytointioppaalle, joka on tehty uuden rekrytoijan näkökulmasta.

Toimeksiantajalla oli oppaalle seuraavat toiveet: rekrytointiprosessin havainnollistaminen kunta-alan näkökulmasta ja ansiovertailun käsittely. Lisäksi rekrytointia hoitavat esihenkilöt toivoivat oppaaseen kuvitusta eri rekrytointiprosessin vaiheista. Oppaasta toivottiin kevyttä ja helppolukuista.

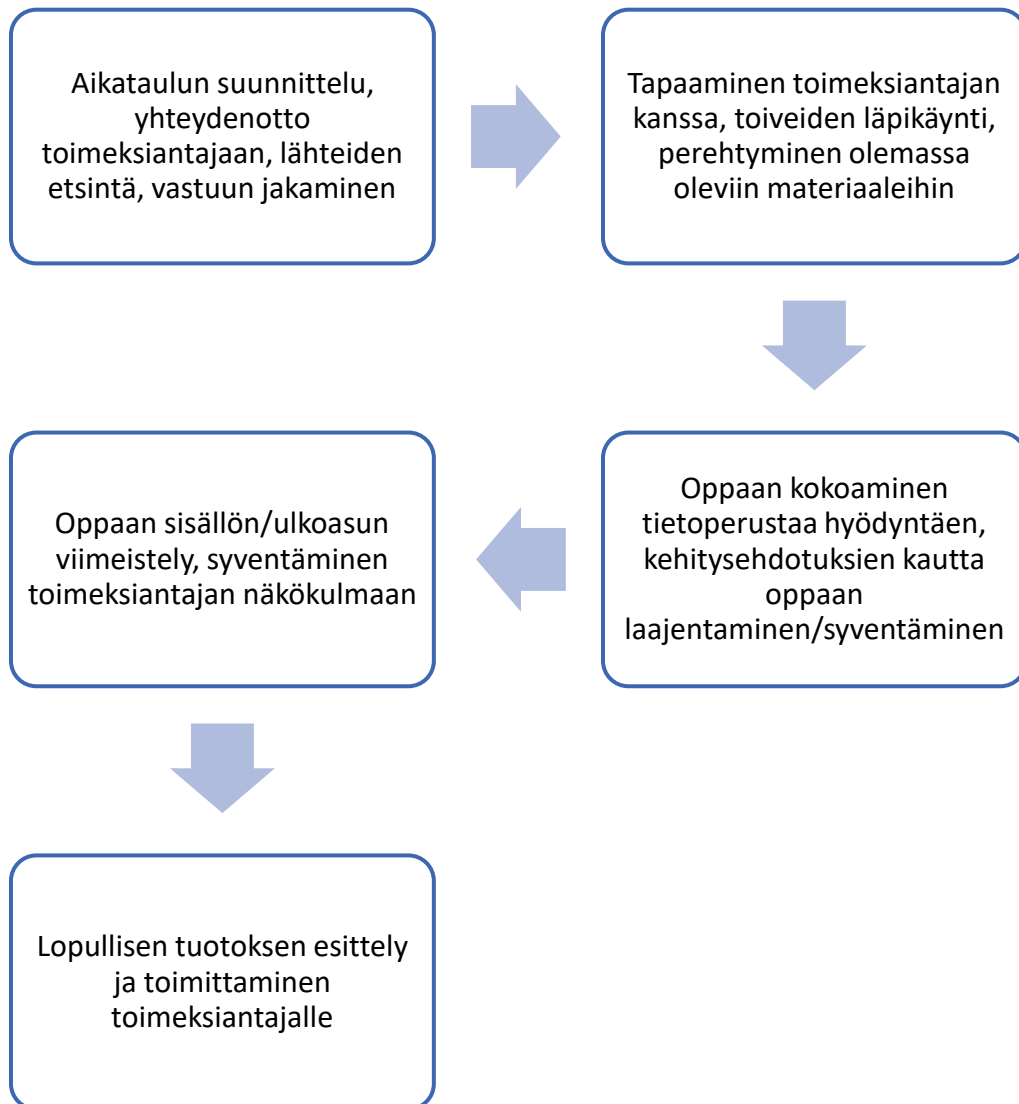
Oppaan aikataulutettiin olevan valmis marraskuussa 2022. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että tekijöiden kanssa pidetään tarpeen tullen Teams-kokouksia, joiden avulla toimeksiantaja pysyisi ajan tasalla työn etenemisestä ja tekijöillä olisi myös mahdollisuus kysyä tarkentavia tietoja toimeksiantajalta.

Toimeksiantaja jakoi olemassa olevan oppaan tekijöiden kesken. Vanhassa oppaassa käsitellään työnantajamainetta, henkilöstösuunnittelua, työmarkkinoita, rekrytointijärjestelmää, avoimia työpaikkahakemuksia, tietosuojaa, rekrytointin vaiheita sekä perehdyttämistä. Opas on 18 sivua pitkä Word-tiedosto. Lisäksi toimeksiantaja jakoi Tuusulan kunnan muuta sisäistä materiaalia: esittelydiat Tuusulan kunnasta, henkilöstökertomuksen, esittelyn henkilöstöpalveluista, rekrytointilupaohjeen, hakuilmoitusten mallipohjia sekä materiaalia henkilöarvioinnista ja suorahakuyhteistyöstä.

3.2 Tuottamisen kuvaus

Oppaan tuottamisprosessissa oli selkeät vaiheet. Tuottaminen alkoi suunnittelusta, johon sisältyi lähtötilanteen kartoittaminen. Tämän jälkeen oli tuottamisen vaihe, jolloin kerättiin tietoa ja kasattiin

ne yhteen. Lopuksi viimeisimmässä vaiheessa tuottamisprosessia oppaaseen pyydettiin kehitysehdotuksia ja opas viimeisteltiin näitä hyödyntäen.



Kuvio 3. Rekrytointioppaan tuottamisen prosessi

Oppaan tuottaminen alkoi päätöksellä toteuttaa rekrytointioppas rekrytointia aloittelevalle esihenkilölle. Valinta rekrytointioppaan toteutuksesta oli selkeä. Ajatus oppaan toteutuksesta syntyi omasta tarpeesta. Tällaisen oppaan koettiin olevan hyödyllinen tuki esimerkiksi opintojen jälkeen mahdollisesti työllistyessä ensi kertaa rekrytoinnin parissa. Päätöksen jälkeen pidettiin suunnittelupalaveri, jossa sovittiin aikataulu työn toteutukselle sekä rekrytointioppaan aiheiden rajaamisesta. Aikataulussa oli sisällytettyinä eri välitavoitteita. Tässä kohtaa oppaasta päätettiin jättää perehdyttäminen kokonaan pois ja keskittyä käsittelemään rekrytointiprosessin aloittamisesta työsuhteen solmimiseen asti.

Toimeksiantaja vaihtoehtoihin oltiin suunnitteluvaiheessa yhteydessä sähköposteilla. Sähköposteilla kartoitettiin mahdollisten toimeksiantajien tarvetta oppaalle. Rekrytointioppaan ajateltiin olevan toimeksiantajalle varmasti hyödyllinen tuki rekrytointiprosessin toteutuksessa ja samalla toimeksiantajan tuovan lisää motivaatiota oppaan tekemiseen. Rekrytointioppaan työstämisen merkitystä lisää, kun se toteutetaan oikeaan tarpeeseen. Tuusulan kunnalta vastattiin, että he olisivat kiinnostuneita olemaan toimeksiantajia ja keskustelemaan lisää oppaasta.

Tämän jälkeen sovittiin yhteinen tapaaminen, jossa kartoitettiin, kohtaavatko ajatukset oppaan toteutuksesta. Palaverissa käytiin läpi Tuusulan kunnan henkilöstötiimin sekä esihenkilöiden toiveet oppaaseen liittyen. Toiveena heillä oli ansiovertailun lisääminen oppaaseen sekä, että oppaassa olisi asiat käsiteltynä kuntarekrytinnin näkökulmasta. Toiveena oli myös, että opas sisältäisi kuvitusta rekrytointiprosessin toteutuksesta, joita voi hyödyntää myös oppaasta irrallisina kokonaisuuksina. Muutoin toimeksiantaja antoi meille vapauden rekrytointioppaan toteutukselle ja aikataululle. Tapaamisen jälkeen allekirjoitettiin toimeksiantosopimus ja Tuusulan kunnalle tutkimuslupalomake. Samalla toimeksiantaja jakoi olemassa olevat materiaalinsa rekrytointiin liittyen, joita pystyttiin hyödyntämään oppaan suunnittelussa.

Suunnitteluvaiheen jälkeen alkoi varsinainen toteutus. Tässä kohtaa lisättiin otsikot käsiteltävistä aihealueista ja jaettiin näiden osa-alueiden käsittely tasapuolisesti. Toteutus vaiheessa tietoa etsittiin monipuolisista lähteistä ja samalla kirjoitettiin ylös tietoperustaa oppaan toteutusta varten. Opasta työstettiin tietoperustan rinnalla. Noin puolessa välissä toteutusvaihetta, sen hetkinen aikaansaannos lähetettiin ohjaajalle kommentoitavaksi. Tämä oli toteutuksen kannalta erittäin hyödyllinen vaihe. Kommenttien avulla oppaan sisältöä saatiin laajennettua ja osa-alueita alettiin käsittelemään syvällisemmin. Rekrytointiopas oli tässä vaiheessa toteutettu myös melko yleisellä tasolla ja ohjaajan tuella näkökulmaa osattiin suunnata enemmän kuntarekrytointiin.

Tietoperustan ollessa kasassa täydennettiin loputkin tiedot oppaaseen, minkä jälkeen opas lähetettiin vielä ohjaajalle sekä toimeksiantajalle kommentoitavaksi. Kommenteista saatiin vielä huomioita oppaan viimeistelyä varten. Viimeistelyvaiheessa oppaaseen tarkennettiin vielä toimeksiantajan toimintatapojen erityispiirteitä. Toimeksiantaja toivoi oppaaseen ansiovertailun käsittelyä, mutta aiheesta ei löytynyt paljon tietoa. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että ansiovertailua käsitellään oppaassa pintapuolisesti, ja toimeksiantaja lisää itse ansiovertailumallin oppaaseen. Viimeistelyn jälkeen rekrytointiopas toimitettiin sähköpostilla toimeksiantajan hyödynnettäväksi. Toimeksiantaja antoi tyytyväistä palautetta oppaasta koko prosessin ajan.

Rekrytointiopas tuotettiin Word-dokumentin muodossa. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että opas toimii hyvin sähköisessä muodossa ja se on mahdollista tulostaa tarvittaessa. Rekrytointiprosessia tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti. Word-dokumentti mahdollistaa, että opasta on helppo muokata

sekä laajentaa tulevaisuudessa sitä mukaan, kun toimenpiteet organisaatiossa muuttuvat. Oppaan käyttöä ajatellen Word-dokumentissa myös arjessa helpottava ominaisuus on hakutoiminto käyttämällä näppäimiä Ctrl+F.

Opas koottiin loogiseen järjestykseen niin, että aihealueet käsitellään rekrytointiprosessin kannalta loogisesti etenevässä järjestyksessä. Aihealueet otsikoitiin lukemista helpottaen. Rekrytointioppaassa on seitsemän pääotsikkoa, joista neljä sisältää alaotsikoita. Opas alkaa johdannolla, jossa käydään läpi oppaan tarkoitus ja onnistuneen rekrytinnin hyötyjä. Lisäksi rekrytointioppaassa haluttiin pääotsikoida tietyt kuntarekrytinnin kannalta tärkeät erityispiirteet sekä yleiset laajemmat rekrytointiprosessiin liittyvät kokonaisuudet, joiden alle on helpompi koota alaotsikoita.

Rekrytointioppas sisältää sisällysluettelon ja sivunumerot, mikä helpottaa myös oppaan silmäilyssä tai aiheen etsimisessä. Ulkoasussa on hyödynnetty toimeksiantajan käyttämiä värejä ja kansilehdessä on heidän logonsa. Fontiksi valittiin Calibri leipäteksti ja pistekoko on 11. Rivivälinä oppaassa on 1, mutta selkeyttämisen vuoksi rivinvaihtoja lisättiin enemmän tiettyihin kohtiin, esimerkiksi otsikoiden alle. Teksti valinnassa pyrittiin huomioimaan, että se olisi mahdollisimman selkeää ja helppolukuista. Oppaassa on käytetty merkintätapana useassa kohtaa ranskalaisaviivoja sekä kuvioita, jotka tekisivät oppaasta kevyempää luettavaa. Kuvioissa koitettiin huomioida toimeksiantajan toive rekrytointiprosessin vaiheiden kuvituksesta. Kuvioita on mahdollista irrottaa oppaasta ja tehdä näistä omia rekrytointitauluja. Kuviot oppaassa kuitenkin otsikoitiin, jotta ne eivät näyttäisi irralliselta osalta oppaan sisällä. Tärkeät huomiot haluttiin nostaa esiin, minkä vuoksi ne on lisätty lyhyinä virkkeinä kuvioiden sisään. Tällöin ne tulevat paremmin näkyviin myös opasta silmäillessä.

4 Pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyöprosessia: mikä onnistui ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Arviointi on tehty peilaamalla prosessin alkuvaiheessa tehtyjä suunnitelmia lopputulokseen. Lisäksi tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön kehittämisehdotuksia sekä asioita, joita opinnäytetyöprosessin aikana on opittu.

4.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin opinnäytetyön suunnittelusta. Meillä oli aihe valmiina, mutta ei varmuutta siitä, tulemmeko tekemään opinnäytetyön toimeksiantona. Teimme opinnäytetyösuunnitelman valmiiksi varautuen molempiin vaihtoehtoihin: teemmekö opinnäytetyön toimeksiantona kunta-alalle vai yleisestä näkökulmasta. Suunnitteluvaiheessa aloitimme luvun 1 kirjoittamisesta, tietoperustan lukujen hahmottelusta ja lähteiden etsimisestä.

Jälkeenpäin ajateltuna lähteitä olisi voinut etsiä hieman monipuolisemmin jo alussa, mikä olisi tehnyt tietoperustan kirjoittamisesta tehokkaampaa. Alkuun olimme etsineet pari sivua lähteitä, mutta tietoperustan kirjoitusvaiheessa kuitenkin tuntui, että nämä eivät välttämättä suoraan olekaan parhaita lähteitä meidän tuotostamme ajatellen. Loppujen lopuksi näitä kaikkia ei päädytty hyödyntämään tietoperustan kirjoittamiseen ja etsimme koko opinnäytetyöprosessin ajan paljon uusia lähteitä. Tämä yllätti, kuinka paljon lähteiden etsiminen vie aikaa ja hidasti kirjoitusprosessia samalla huomattavasti. Lähteissä olisimme voineet hyödyntää myös kansainvälisiä lähteitä, jotka olisivat tuoneet monipuolisempaa tietoa tuotokseen. Opinnäytetyöprosessin aikana yritimmekin etsiä kansainvälisiä lähteitä, mutta näiden käsittely ja hyvien lähteiden löytäminen tuntui haastavalta. Lähteiden etsiminen vei jo muutenkin paljon aikaa opinnäytetyöprosessin loppu metreille asti, ja englanninkielisten lähteiden tutkimiseen huomattiin menevän aikaa entistäkin enemmän. Tämä on varmasti toinen syy siihen, että kansainväliset lähteet jäivät hyödyntämättä.

Opinnäytetyöprosessin edetessä huomattiin, että tietoperustan lukuja olisi voinut pohtia enemmän jo suunnitteluvaiheessa. Olemme muokanneet ja lisänneet lukuja paljon verrattuna siihen mitä olimme alussa ajatelleet. Tämä tietenkin kuuluu prosessiin ja on luonnollista, että opinnäytetyö muuttuu koko ajan sen edetessä. Meidän tilanteessamme kuitenkin, kun lukujen ja sisällön kehittäminen olisi tajuttu jo aiemmin, niin tietoperustan toteuttamiseen olisi ollut enemmän aikaa. Tällöin olisimme saaneet tehtyä toteutuksestamme paljon laajemman ja asioita olisi ehditty käsittelemään syvällisemmin. Aihealueiden syvällisempi käsittely olisi varmasti lisännyt työn käsittelyä kuntarekrytoinnin näkökulmasta.

Tietoperustamme jäi melko yleiselle tasolle ja lähteet, joita hyödynnettiin, kertoivat pääasiassa rekrytointiprosessista yleisellä tasolla. Näkökulmaksi olisi pitänyt ottaa aiemmin kunta-alan rekrytointi. Emme ymmärtäneet ennen opinnäytetyön tekemistä, kuinka paljon erityispiirteitä kunta-alan rekrytointiprosessissa on. Tähän, kun olisimme päässeet perehtymään paremmin, olisimme voineet käsitellä kunta-alan näkökulmaa enemmän jo tietoperustassa, mikä olisi tehnyt oppaan toteutuksetakin helpompaa. Opas olisi saatu tällöin alusta alkaen kohdennettua enemmän kunta-alan rekrytointiprosessiin. Lähetimme opinnäytetyömme kommentoitavaksi hieman yli kuukausi ennen opinnäytetyön palautusta ohjaajalle, jolta saimme paljon vinkkejä opinnäytetyön kehittämiseen. Ollisimme voineet lähettää opinnäytetyön aikaisemmin kommentoitavaksi, jotta korjauksille olisi ollut enemmän aikaa ja olisimme saaneet aihealueiden käsittelystä syvemmän sekä laajemman.

Suunnitteluvaiheessa määritimme aikataulun, arvosanatavoitteen ja prosessissa mahdollisesti esiintyviä riskejä. Määrittelemämme aikataulu oli hieman tiukka. Ajattelimme aloittaessa, että kaksi kuukautta riittää opinnäytetyöprosessiin hyvin. Opinnäytetyön ohella molemmat tekivät samalla töitä ja toisella tekijällä kokopäivätyö hidasti opinnäytetyön edistämistä. Tämä yllätti opinnäytetyöprosessin aikana ja toteuttamisessa tulikin kiire. Opinnäytetyön tekemiseen olisimme siis voineet varata hieman enemmän aikaa. Toisaalta kuitenkin tiedostimme jo suunnitteluvaiheessa, että jos varaamme prosessiin liikaa aikaa, niin riskinä saattaa olla, että lykkäämme kirjoittamisen aloittamista.

Tiesimme, että kumpikin toimii paremmin pienen kiireen ja paineen alla, joten kiire tässä tapauksessa toisaalta lisäsi opinnäytetyön edistämistä. Kiireen vuoksi opinnäytetyöprosessin aikana ei myöskään tullut liian pitkiä taukoja. Liian pitkät tauot olisivat saattaneet vaikuttaa laskemalla molempien motivaatiota, mikä olisi saattanut tuoda haasteita tarttua opinnäytetyön tekemiseen uudelleen. Yhteenvetona, olisimme voineet suunnitella aikataulun sellaiseksi, että olisimme aloittaneet tietoperustan kirjoittamisen kuukautta aiemmin, jolloin aikaa olisi ollut enemmän, mutta ei kuitenkaan liikaa.

Olimme nimenneet yhdeksi riskiksi tekijöiden erilaiset henkilökohtaiset aikataulut. Opinnäytetyön edetessä löysimme kuitenkin hyvin aikaa yhteiselle tekemiselle. Työnjako opinnäytetyöprosessissa sujui hyvin ja saimme tasaisesti jaettua opinnäytetyön toteuttamisen. Kummallakaan ei tullut tunnetta, että olisi tehnyt opinnäytetyön eteen paljon enemmän kuin toinen.

Toimeksiantajamme oli koko prosessin ajan nopeasti ja helposti tavoitettavissa. Saimme toimeksiantajalta kaikki tarvittavat materiaalit. Nämä helpottivat paljon siihen, että opinnäytetyöhön saatiin oikea näkökulma. Yksi riskeistämme olikin pelko siitä, että toimeksiantaja olisi hankala tavoittaa. Toimeksiantaja oli kuitenkin kiinnostunut työmme etenemisestä ja tarjosi meille, tasaisin väliajoin sparrausta työmme etenemiseen. Sovimme prosessin aikana yhteisiä tapaamisia, joissa

keskustelimme työme etenemisestä ja saimme kysytyä tarkentavia kysymyksiä. Opinnäytetyöprosessissa, vaikka saimmekin toimeksiantajalta paljon ulkoista apua, olisimme voineet hyödyntää myös muuta ulkoista apua kuten Haaga-Helian tarjoamaa raportointipajaa. Ohjaajaamme olisimme voineet myös ottaa yhteyttä aiemmin, koska huomasimme jälkikäteen ohjaajalta saatujen kommenttien olleen suuri tuki työn parantamisessa. Lähteisiin liittyen olisimme voineet hyödyntää enemmän Haaga-Helian kirjastopalveluita, mutta tyydyimme hyödyntämään pääosin E-kirjoja.

Määrittelimme alussa yhdeksi riskiksi sen, että saammeko tehtyä tekstistä yhteneväistä, koska opinnäytetyöllä oli kaksi tekijää. Monesti kirjoittajilla on eri tyylitavat kirjoittaa, mikä saattaa aiheuttaa sen, että tekstin rakenteessa on paljon eroja ja tekstiä lukiessa huomaa, kun kirjoittaja vaihtuu. Mielestämme kuitenkin onnistuimme tekemään tekstistä yhteneväistä eikä tällaisia eroja suuremmin ollut. Pohdimme myös, että saammeko tehtyä oppaasta käytännöllisen, kun kummallakaan ei ole kokemusta rekrytointialalta. Esittelimme oppaan kuitenkin lopuksi vielä toimeksiantajamme henkilöstötiimille. Heiltä saimme positiivista palautetta: saimme toteutettua oppaasta käytännölläheisen ja tulevaisuudessa jalostettavan, jota voi päivittää rekrytointin kehityksen mukana. Toimeksiantajamme oli rekrytointioppaaseen tyytyväinen ja aikoo ottaa tämän osaksi rekrytointiprosessiin. He aikovat kehittää opasta myös tulevaisuudessa lisäämällä oppaaseen enemmän aihealueita ja käsittelemällä oppaassa myös heidän rekrytointiprosessiinsa liittyviä erityispiirteitä.

4.2 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyötä olisi mahdollista kehittää siten, että opinnäytetyötä suunnattaisi yhä enemmän kunta-alalle. Oppaassa voisi ottaa huomioon kunta-alan eri toimialueita erittelemällä esimerkiksi varhaiskasvatuksen työntekijän ja terveysalan työntekijän rekrytointimalleja. Oppaassa voisi myös pohtia eri palvelussuhdelajien lisäksi enemmän eri tasoisia rekrytointeja kuten esihenkilön tai johdon rekrytointeja. Lisäksi oppaassa voisi käsitellä enemmän eri työsuhdemuotoja rekrytointin näkökulmasta esimerkiksi: mitä tulee ottaa huomioon, kun rekrytoidaan kesätyöntekijää tai työharjoittelijaa.

Toimeksiantaja toivoi oppaaseen ansiovertailun käsittelyä, joka toteutettiin tiedon puutteen vuoksi pintapuolisesti. Opasta voisi kehittää lisäämällä konkreettiset ohjeet, miten ansiovertailu tehdään. Lisäksi oppaaseen voisi liittää esimerkkimallin ansiovertailusta.

Tuotosta voisi laajentaa lisäämällä oppaaseen perehdyttämisen. Perehdytyksellä parannetaan organisaation mahdollisuuksia pyrkiä kohti asetettuja tavoitteita ja samalla vahvistetaan työnantajamielikuvaa. Perehdyttämällä työntekijää mahdollistetaan hänelle tukea toimimaan organisaation menestyksen saavuttamiseksi, jonka avulla vaikutetaan samalla positiivisesti organisaation liiketoimintaan. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Aihealueita voisi käsitellä laajemmin, koska rekrytoinnista löytyy paljon tietoa. Aihealueiden laajemmalla käsittelyllä saataisiin enemmän syvempää tietoa ja samalla tietoa voitaisiin käsitellä kriittisemmin. Kriittisellä käsittelyllä on tärkeä merkitys rekrytoinnin kehittämisessä ja arvioinnissa. Opin- näytetyössä voitaisiin lisäksi hyödyntää kansainvälisiä lähteitä. Näin opinnäytetyöhön saataisiin entistäkin monipuolisempaa tietoa sekä laajempaa näkökulmaa asioiden tarkasteluun. Toisaalta, mikäli aihealueita laajennettaisiin liikaa, voisi oppaasta tulla sekava ja tällöin oppaan käyttäjän voisi olla hankalampi hahmottaa olennaisimmat tiedot.

Oppaasta voisi saada selkeämmän tekemällä jokaisesta aihealueesta esimerkiksi yhteenveto taulukon. Taulukoista lukija voisi nopeasti tarkistaa olennaisimmat seikat eikä koko samaa aihetta käsittelevää lukua tarvitsisi välttämättä lukea läpi. Lisäksi oppaan loppuun voisi tehdä yhteenvedon koko oppaasta, johon olisi nostettu tärkeimmät asiat. Tiivistelmä oppaan lopussa helpottaisi lukijaa ja samalla tämä tekisi oppaasta viimeistellymmän.

Opinnäytetyöhön voisi hyödyntää myös enemmän toimeksiantajan tietoja esimerkiksi haastatteluja tekemällä. Opas on tehty esihenkilöille, joten esihenkilöiden haastattelulla opasta voisi kehittää esihenkilöiden toiveiden mukaan. Tällöin oppaasta tulisi yhä hyödyllisempi ja käytännöllisempi. Oppaaseen saisi lisättyä rekrytointiin liittyviä asioita, jotka usein mietityttävät esihenkilöitä. Oppaassa on muutama kohta, jossa lukijaa kehoitetaan tarkistamaan jotain jostain oppaan ulkopuolisesta ohjeesta tai laista. Opasta voisi kehittää avaamalla kyseisiä ohjeita ja lakeja suoraan oppaaseen, jotta lukijan ei tarvitse siirtyä materiaalista toiseen, vaan kaikki tarvittava tieto löytyisi oppaasta.

Opasta voisi kehittää tutkimalla ohjeita, miten opas rakennetaan. Meillä kummallakaan ei ollut mitään kokemusta oppaan tekemisestä, joten oppaasta olisi voinut saada selkeämmän ja paremman esimerkiksi katsomalla muiden tekemiä oppaita. Ohjeiden hyödyntäminen olisi varmasti auttanut saamaan oppaasta myös ammattimaisemman ja entistä käytännöllisemmän.

Lisäsimme oppaaseen kuvitusta, joka tekee oppaasta kevyempää luettavaa lukijalle. Opasta kuitenkin voisi kehittää tekemällä siitä vielä visuaalisemman. Visuaalisempi opas voisi olla helpommin lähestyttävä ja mukavampi käyttöinen lukijalle. Lisäksi visuaalisuuden parantaminen tekisi oppaasta entistäkin viimeistellymmän ja ammattimaisen näköisen.

4.3 Oman oppimisen arviointi

Opimme paljon uutta rekrytointiprosessin eri vaiheista ja sen laaja-alaisuudesta. Opimme, että rekrytointiprosessi koostuu isommista kokonaisuuksista, joihin sisältyy useita tärkeitä osa-alueita. Opinnäytetyön edetessä opimme myös erottamaan rekrytointiprosessiin liittyviä käsitteitä toisistaan, esimerkiksi mitä tarkoittaa palvelussuhde, rekrytointiprosessi tai rekrytointistrategia.

Opinnäytetyössä syvennyimme kunta-alan tuomiin erityispiirteisiin. Samalla saimme lisää tietoa mitä erikoispiirteitä kunta-alan rekrytoinnissa on. Opimme mitä eroa on virkasuhteella tai työsopimussuhteella sekä millaisia asioita tulee ottaa huomioon virkasuhteeseen rekrytoitaessa. Opimme tarkastelemaan aihetta esihenkilön näkökulmasta. Aiemmin olemme päässeet tarkastelemaan rekrytointia vain työntekijänä ja emme osanneet olla sen onnistumista kohtaan yhtä kriittisiä. Uskomme opinnäytetyön opettaneen meille kriittisyyttä rekrytointiprosessin tarkastelua kohtaan. Samalla opinnäytetyön tekeminen antoi meille paljon oppia rekrytoinnin toteuttamiseen tulevaisuudessa sekä opetti miten voimme kehittää tulevalla urallamme omaa osaamista rekrytoinnin ammattilaisina.

Opinnäytetyön aikana opimme rakentamaan oppaan tietoperustaa sekä toimeksiantajalta saatuja tietoja hyödyntäen. Syvensimme tietouttamme siitä, että rekrytointi on tärkeä osa esihenkilötyötä ja onnistuneella rekrytoinnilla voidaan tehostaa organisaation liiketoimintaa ja kehitystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Opimme kuinka tärkeä työkalu opas voi olla rekrytointiprosessissa menestymisessä. Opas on organisaation tosite, jonka avulla konkretisoituu, että rekrytointiprosessissa huomioidaan lakien ja hyvien tapojen määrittämät edellytykset esimerkiksi yhdenvertaisuudesta sekä työntekijöiden huomioimisesta uuden työntekijän rekrytoinnissa. Opas helpottaa esihenkilöitä toimimaan rekrytoinnissa tehokkaasti ja organisaation yhteisillä säännöillä.

Opinnäytetyöprosessin aikana opimme ajanhallintaa sekä suunnitelmallisuutta, ja tätä kautta itsensä johtamistaitoja. Opinnäytetyön eteneminen vaati paljon itseohjautuvuutta ajanhallinnassa, milloin työtä tehdään, jotta opinnäytetyö etenee sovitulla aikataululla. Opimme myös palautumisen tärkeyden prosessin aikana. Töiden ja opinnäytetyön tekeminen tiiviillä aikataululla vaati pitkiä päiviä eikä vapaapäiviä juuri ollut. Välillä piti pysähtyä ja ottaa pieni tauko, joka auttoi palautumisessa ja motivaation ylläpitämisessä.

Opinnäytetyön aikana opimme ottamaan kritiikkiä vastaan. Pyysimme ohjaajalta palautetta prosessin aikana. Tämä auttoi meitä kehittämään opinnäytetyötä palautteen pohjalta, ja samalla opimme tarkastelemaan kriittisemmin omaa kirjoitustamme. Opinnäytetyö kehitti meitä samalla kirjoittajina. Opimme kirjoittamaan paremmin asiatekstiä ja hyödyntämään erilaisia lähteitä. Kehitimme omaa lähdekriittisyyttämme lähteiden haussa.

Opimme enemmän tiimityöskentelystä. Opinnäytetyön toteutus vaati tiivistä yhteydenpitoa ja toisen ajatusten huomioimista. Opimme tiimityöskentelyn haasteista, joita toi esimerkiksi molempien erilaiset aikataulut. Kumpikaan ei myöskään ollut työskennellyt toimeksiantajan kanssa ennen opinnäytetyöprosessia, joten opimme työskentelemään yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajan kanssa yhteistyö ja tiimityöskentely antoi meille paljon lisää oppia tiimityöskentelystä tulevaisuuden työelämässä.

Lähteet

Airaksinen, T & Vilkkä, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Arolainen, T. 2020. Kunta-ala on suuri työllistäjä. KT-lehti. Luettavissa: <https://www.ktlehti.fi/2020/2/Kunta-ala-on-suuri-tyollistaja>. Luettu: 13.10.2022.

Duunitori, 2022. Rekrytointiprosessin ulkoistaminen. Luettavissa: Rekrytointiprosessin ulkoistaminen - Duunitori. Luettu: 30.10.2022.

Henkilörekisterilaki 30.4.1987/471.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen : Liiketoiminnan menestystekijänä. Edita. Helsinki. E-kirja.

Jarmas, T. 2017. Rekrytoinnin kriittiset pisteet. HR viesti, 01. Luettavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/9/rekrytoinnin-kriittiset-pisteet>. Luettu: 17.9.2022.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. 2008. Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Kuntaliitto. 2022a. Henkilöstövalinnan perustelevinen. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/2175-henkilovalinnan-perustelevinen>. Luettu: 19.10.2022.

Kuntaliitto. 2022b. Päätöksen perustelevinen. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-paatoksenteko/paatoksen-perustelevinen/henkilostovalinnan-perustelevinen>. Luettu: 19.10.2022.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Lehtinen, M. 2017. Palvelussuhteen laji määrää rekrytointitavan. KT-lehti. Luettavissa: <https://www.ktlehti.fi/2017/4/palvelussuhteen-laji-maaraa-rekrytointitavan>. Luettu: 13.10.2022.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Alma Talent. E-kirja.

Psykologiliitto 2022. Luettavissa: <https://www.psyli.fi/psykologin-tyo-ja-koulutus/patevyudet-ja-sertifikaatit/henkiloarvioinnin-sertifikaatti/>. Luettu: 23.10.2022.

Rekrytointi 2018. Onnistunut rekrytointi on haaste, mahdollisuus ja sijoitus. Luettavissa: <https://www.rekrytointi.info/>. Luettu: 09.10.2022.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Saarinen, M. 2015. Työsuhteen pelisäännöt. Talentum Pro. E-kirja.

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti : erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja.

Salli, M & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja.

Siren, M. 2022. Sujuvan rekrytoinnin viisi kulmakiveä. HR viesti, 08. Luettavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/3504/sujuvan-rekrytoinnin-viisi-kulmakivea>. Luettu: 16.09.2022.

Tuusula. 2022. Töihin Tuusulaan. Luettavissa: https://www.tuusula.fi/index.tpl?sivu_id=1874. Luettu: 11.5.2022.

Tuusulan kunta. 2021. Henkilöstökertomus. Luettu: 14.10.2022.

Tuusulan kunta. 2022a. Henkilöstöpalvelut. Luettu: 19.10.2022.

Tuusulan kunta. 2022b. Rekrytointilupaohje. Luettu: 27.10.2022.

Tuusulan kunta. s.a. Tuusula tutuksi. Luettu: 13.9.2022.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuskeskus. s.a. Kunta-ala. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaistietoa/kunta-ala/>. Luettu: 13.10.2022.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita. Helsinki.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras: rekrytoinnin opas esimiehelle. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki. E-kirja.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Liitteet

Liite 1. Rekrytointiopas



REKRYTOINTIOPAS

TEKIJÄT

Tiia Lindqvist
Emma Lyhykäinen

SISÄLLYSLUETTELO

Johdanto	1
1 Palvelusuhdelajit	2
1.1 Virkasuhde	2
1.2 Työsopimussuhde	3
2 Eri työsuhdemuodot	3
2.1 Määräaikaiset työsuhteet	3
2.2 Osa-aikatyö	4
3 Suunnittelu	4
3.1 Rekrytoinnin lähtökohdat	4
3.2 Sisäinen rekrytointi	6
3.3 Ulkoinen rekrytointi	7
3.4 Soveltuvuus- ja henkilöstöarviointi	7
3.5 Suorahaku	8
3.6 Työnantajamielikuva	8
3.7 Rekrytointiprosessin suunnittelun edellytykset	9
3.8 Tarvemäärittely	10
3.9 Tavoitteiden asettaminen	10
3.10 Kriteerien määrittäminen	10
4 Rekrytointilupa	11
5 Ilmoituksen laatiminen	12
6 Valinnat	15
6.1 Hakemusten käsittely	15
6.2 Haastattelut	17
6.3 Suosittelijoiden läpikäynti	18
6.4 Valintapäätös	18
7 Rekrytoinnin jälkihoito	19

JOHDANTO

Tervetuloa lukemaan rekrytointiopasta. Tämä opas on tuotettu osana Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opintoihin kuuluvaa opinnäytetyötä. Opas on suunnattu erityisesti uusille esihenkilöille, joilla ei ole vielä käytännönkokemusta rekrytoinnista. Rekrytoinnin onnistuminen vaatii esihenkilöltä paljon aikaa ja osaamista. Tämä rekrytointiopas on tiivistetty kokonaisuus, joka antaa ohjeita rekrytoinnin onnistumiseen ja Tuusulan kunnan työnantajamielikuvan kehittämiseen. Oppaaseen on koottu edellytyksiä ja yhteisiä säännöksiä, jotka tulee ottaa huomioon rekrytointiprosessissa.

Uuden työntekijän palkkaaminen on organisaatiolle kallis sijoitus, minkä vuoksi myös virhe rekrytointi tulee kalliiksi. Organisaatiolle on kannattavampaa panostaa rekrytoinnin toteutukseen. Rekrytoinnin onnistuminen saattaa olla tärkeä menestystekijä, jonka avulla sitoutetaan työntekijöitä. Näin voidaan säästää henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvissä kustannuksissa ja kehittää samalla organisaation mainetta.

1 PALVELUSUHDELAJIT

Kunta-alalle palkattava henkilö voidaan palkata joko virkasuhteeseen tai työsopimussuhteeseen. Virkasuhde tarkoittaa sitä, että työtehtävissä käytetään julkista valtaa. Virkasuhteeseen sovelletaan osittain eri lainsäädäntöä kuin työsopimussuhteeseen.

1.1 VIRKASUHDE

Virkasuhteeseen rekrytoidessasi, tutustu perussäännöksiin viranhaltijasta annetussa laissa (304/2003). Virkasuhteeseen rekrytointi edellyttää useimmissa tapauksissa julkista hakumenettelyä. Tämä tarkoittaa sitä, että virkasuhde tulee julistaa haettavaksi ennen paikan täyttämistä. Viranhaltijanlain 4 §:n 3 momentissa on lueteltu erityistilanteita, joissa julkista hakumenettelyä ei tarvitse käyttää. Näitä erityistilanteita ovat muun muassa sijaisuus, virkasuhteen määräaikaisuus tai viranhaltijan siirtäminen toiseen virkasuhteeseen.

Ilmoitus tulee julkaista ainakin kuntalain (410/2015) tarkoittamassa yleisessä tietoverkossa. Tuusulan kunnalla ilmoitus tulee julkaista aina kunnan julkisten kuulutusten ilmoitustaululla ja Tuusulan www-sivuilla. Avoimet työpaikat julkaistaan myös Työ- ja elinkeinopalvelujen verkkosivuilla www.mol.fi. Lisäksi voit julkaista ilmoituksen harkintaa käyttäen myös muissa kanavissa. Hakuajan tulee kestää ainakin 14 kalenteripäivää siitä, kun olet julkaissut ilmoituksen. Ilmoituksessa tulee mainita seuraavat tiedot:

- kunta
- virkasuhde
- kelpoisuusvaatimukset
- hakuaika
- kenelle hakemus osoitetaan
- minne hakemus tulee toimittaa
- tieto viran mahdollisesta määräaikaisuudesta

Huomioithan, että virkasuhteeseen voidaan ottaa poikkeuksia lukuun ottamatta ainoastaan sellainen henkilö, joka on hakenut virkasuhdetta hakuaikana. Lisäksi hakijan tulee toimittaa hakemus kirjallisesti ja hakemuksessa tulee olla liitteenä selvitys hakijan kelpoisuudesta.

Hakijan valinta virkasuhteeseen tulee pääsäännön mukaan perustella. Perusteluista tulee käydä ilmi, mitkä asiat ja selvitykset ovat vaikuttaneet ratkaisuun. Lisäksi perusteluissa tulee mainita sovelletut säännökset. Valinta virkasuhteeseen edellyttää perustuslain säännösten mukaan hakijoiden ansiovertailua. Hakijoiden ansiovertailu, joka on tehty huolellisesti ja tasapuolisesti, on keskeinen osa päätöksen perustelua.

Virantäyttöpäätöstä valmisteltaessa hakijoista tulee laatia ansiovertailu, johon kerätään tiedot viran kannalta olennaisista koulutuksista ja työkokemuksista. Ansiovertailua laadittaessa kaikkia hakijoita

täytyy kohdella tasapuolisesti. Mikäli valinnassa on poikettu tasapuolisuudesta tai ansiovertailussa on muita olennaisia poikkeavuuksia, voidaan virantäyttöpäätös kumota hallintotuomioistuimessa. Haastateltavien hakijoiden määrä on vapaasti harkittavissa, ja haastateltavat valitaan ansiovertailun perusteella. Haastatteluissa kerätään tietoa hakijoiden henkilökohtaisista ominaisuuksista, joita käytetään virkavalintapäätöksen teossa. Valintaperusteluissa on tuotava esille ne ominaisuudet, joiden perusteella hakija soveltuu virkaan. Ominaisuuksien arvioinnissa tulee huomioida ainoastaan ne vaatimukset, jotka on tuotu esille myös hakuilmoituksessa.

1.2 TYÖSOPIMUSSUHDE

Työsopimussuhdetta rekrytoidessasi voit toteuttaa rekrytoinnin tätä opasta ja muita työnantajan laatimia ohjeita hyödyntäen sekä hallintosäännön määräysten pohjalta. Tarkista ohjeet ja säädökset Tuusulan kunnan hallintosäännön säädöskokoelmasta.

2 ERI TYÖSUHDEMUODOT

Työsuhde solmitaan yleisimmin vakituisella työsopimuksella, joka on toistaiseksi voimassa oleva sopimus. Työsuhde voidaan sopia myös määräaikaiseksi ja/tai osa-aikaiseksi.

2.1 MÄÄRÄAIKAISET TYÖSUHTEET

Työsopimus voidaan solmia määräaikaiseksi ainoastaan perustellusta syystä. Laissa ei ole kuitenkaan määritelty, minkälaisin edellytyksin määräaikainen työsopimus voidaan solmia. Mikäli työsopimus tehdään määräaikaiseksi työntekijän aloitteesta, perusteltua syytä ei tarvita. Määräaikaisen työsopimuksen perustelun syiksi käy esimerkiksi työn projektiluontoisuus, kausiluonteisuus, sijaisuus tai työharjoittelu.

Työn **projektiluontoisuudella** tulee olla selvä ajallinen kesto. Organisaation normaalien töiden tekeminen projektiluontoisesti ei riitä määräaikaisuuden perusteeksi. Työvoiman tarvetta ei voida katsoa tilapäiseksi, jos työ ei lopu projektin päättymisen jälkeen. Projektiluontoisen työn tulee siis keskittyä tiettyyn työkokonaisuuteen.

Kausiluonteisella työllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään tiettyinä aikoina vuodesta tai jos työn määrä lisääntyy tiedossa olevina ajanjaksoina. Kausiluonteista työtä on esimerkiksi kesätyö, jolloin työvoimaa tarvitaan henkilöstön kesälomista johtuen.

Työntekijän **sijaisuutta** voidaan tarvita esimerkiksi perhevapaan, sairausloman tai opintovapaan vuoksi. Sijaisuudessa on kyse siitä, että sijaistettavan työntekijän työsuhde jatkuu poissaolon jälkeen.

Työharjoittelusuhde voidaan solmia joko työsopimuksella tai harjoittelusopimuksella. Mikäli työharjoittelusuhde solmitaan työsopimuksella, tulee työehtoihin soveltaa normaalitavallista tai yleissitovaa työehtosopimusta. Oppisopimuskoulutuksessa opiskelija ja työnantaja solmivat

määräaikaisen oppisopimuksen. Sopimuksessa tulee käydä ilmi sopimuksen voimassaoloaika, koeajan pituus, suoritettava tutkinto sekä palkkauksen perusteet. Lisäksi sopimuksessa tulee tuoda ilmi: työtehtävät, koulutukseen sisältyvä opetus ja koulutuksen järjestäjä, opintojen ajoittuminen koulutusajalle, työpaikkakouluttajat, työnantajalle maksettavan kulutuskorvauksen määrä sekä muut opintojen järjestämisen kannalta tarpeelliset seikat.

2.2 OSA-AIKATYÖ

Osa-aikatyöstä voidaan sopia työnantajan ja työntekijän tarpeiden mukaan. Osa-aikatyössä sovittu säännöllinen työaika on lyhyempi kuin toimialalla yleisesti sovittu säännöllinen työaika. Osa-aikaisen työntekijän työsopimus voi olla joko toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen.

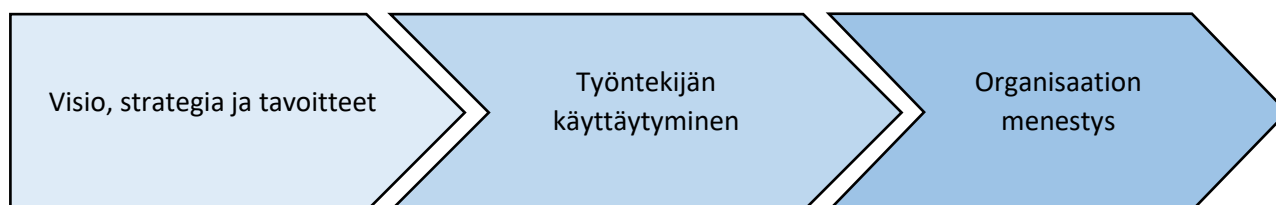
3 SUUNNITTELU

Rekrytointiprosessi lähtee käyntiin suunnittelusta. Suunnittele rekrytointiprosessi huolella ennen haun aloittamista. Hahmottele aikataulu, jonka perusteella rekrytointiprosessi etenee. Lisäksi tee huolellinen tarvemääritys, aseta tavoitteet ja määritä kriteerit. Esihenkilöllä on tärkeä rooli rekrytoinnissa. Esihenkilö kantaa vastuun rekrytoinnista ja tekee lopullisen päätöksen. Onnistunut rekrytointi edellyttää, että esihenkilö on perillä tavoitteista/visiosta ja tukee toiminnallaan näiden saavuttamista. Oikeanlaisen henkilön palkkaaminen tuo organisaatiolle kilpailuetua, motivoi ja sitouttaa työntekijöitä. Onnistumisen vuoksi on tärkeää miettiä rekrytoinnin hakukanavat ja haetaanko osaamista organisaation sisältä vai ulkopuolelta. Viran osalta tulee kuitenkin muistaa aina käyttää julkista hakumenettelyä.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessin suunnittelun eteneminen

3.1 REKRYTOINNIN LÄHTÖKOHDAT



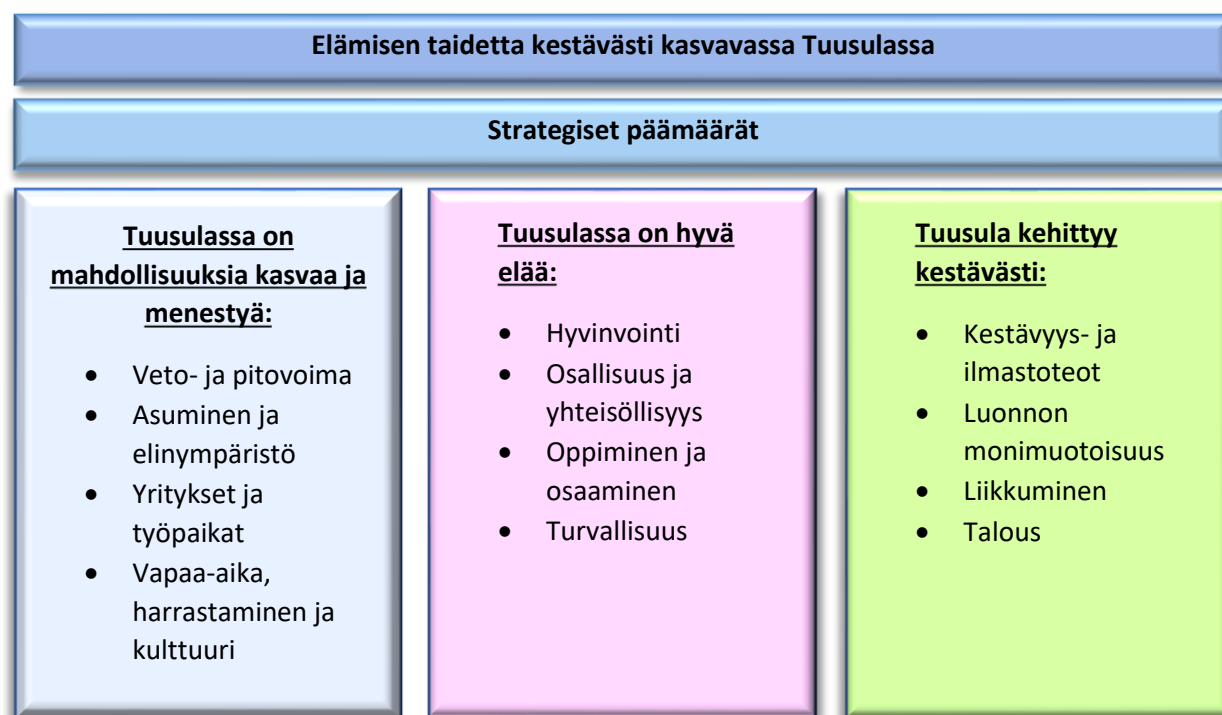
Kuvio 2. Strategia rekrytoinnin tukena

Rekrytointistrategia on osa kokonaisstrategiaa. Visio, strategia ja tavoitteet ohjaavat rekrytointia -> millaista osaamista ja henkilöstöä halutaan palkata, että tämä tukee organisaation menestymistä.

Ensin otetaan huomioon Tuusulan kunnan tavoitteet ja suhteutetaan ne omien henkilöstövarojen nykytilaan. Samalla kartoitetaan osaamisen tarvitsemisen laajuus. Tämän jälkeen, mikäli todetaan, että tarvitaan lisää työvoimaa, siirrytään rekrytointiprosessin seuraavaan vaiheeseen.

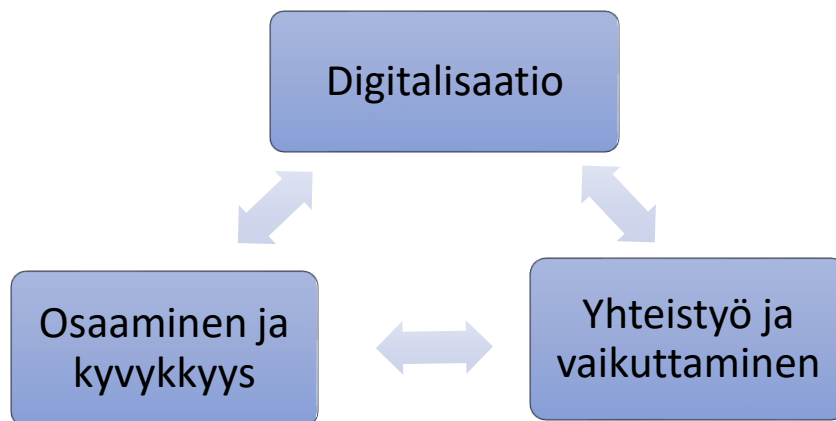
Tuusulan visio on ”Elämisen taidetta kestävästi kasvavassa Tuusulassa”

Visiolla tarkoitetaan, että Tuusulaan voidaan rakentaa omanlainen elämä. Tuusulassa halutaan tarjota turvallinen ympäristö, joka on lähellä luontoa ja samalla pääkaupunkiseudun vilksestä sopivan lyhyellä etäisyydellä. Tuusula on kulttuurikunta, johon vision sana ”taide” viittaa. Tällä myös korostetaan mahdollisuutta rakentaa omanlainen elämä Tuusulaan.



Kuvio 3. Tuusulan kunnan visio ja strategiset päämäärät

Keinot, joilla saavutetaan strategiset päämäärät:



Strategiset päämäärät saavutetaan yhdessä, osaamisella ja kyvykkyyksillä sekä hyödyntämällä digitalisaatiota.

3.2 SISÄINEN REKRYTOINTI

Sisäisessä rekrytoinnissa voidaan keskittyä löytämään tehtävään sopiva työntekijä Tuusulan kunnan palveluksessa olevasta henkilöstöstä. Sisäisessä rekrytoinnissa voit olla yhteydessä muihin esihenkilöihin, joiden palveluksessa saattaa olla tehtävään sopivia osaajia. Tukena voit hyödyntää myös henkilöstön kanssa käytyjä kehityskeskusteluita ja seurantasuunnitelmia.

Sisäisen rekrytoinnin edut:

- Tarjoaa mahdollisuuden oman työuran kehittämiseen
 - Lisää työntekijöiden työmotivaatiota
 - Yhden uraeteneminen antaa muille työntekijöille mahdollisuuden tehtävien vaihtumiselle
- Osaamisen säilyttäminen organisaatiossa
 - Estetään osaamisen vähenemistä, jota saattaa tapahtua kokeneiden työntekijöiden irtisanoutuessa
- Lyhyempi perehdyttäminen
 - Työntekijällä on jo kokemus työnantajasta, organisaation toiminnasta sekä kulttuurista
- Vahvistaa työnantajamielikuvaa

- Tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia viestitään samalla työntekijöille arvostusta heidän osaamisestaan
- Kustannustehokas ja nopea rekryointitapa

Hakukanavana ja tiedotusvälineinä toimii Kaiku-intranet, kulkunen, ilmoitustaulut sekä työpalaverit.

3.3 ULKOINEN REKRYTOINTI

Ulkoisessa rekrytoinnissa työntekijää etsitään Tuusulan kunnan henkilöstön ulkopuolelta. Ulkoisella rekrytoinnilla vaikutetaan työnantajamielikuvan luomiseen. Ulkoisessa rekrytoinnissa työnantajan on suunniteltava hakukanavien käyttö, joiden avulla tavoitetaan potentiaalisimmat hakijat.

Rekryointikanavia on tarjolla monipuolisesti ja työnantajalla on mahdollisuus hyödyntää näistä samaan aikaan useampaa tai vaihdella näiden välillä. Laatiessasi ilmoitusta hyödynnä Laura-järjestelmää.

Laura-järjestelmä on henkilötietorekisteri, johon oikeudet ovat vain henkilöstöhallinnolla ja esihenkilöillä. Muista huomioida henkilötietojen oikeanlainen käsittely.

Aina käytettävät hakukanavat:

- Kunnan omat sivut = www.tuusula.fi/tyopaikat (tämän kautta tulleet hakemukset/ansioluettelot siirtyvät ajantasaisesti Laura-järjestelmään).
- Julkisten kuulutusten ilmoitustaulu -> lähetä ilmoitus osoitteeseen kirjaamo@tuusula.fi
- Työ- ja elinkeinopalvelut = www.mol.fi

Muita hakukanavia:

- Helsingin Sanomat
- Keski-Uusimaa
- Muut lehdet (sanomalehdet, kuntalehti, ammattilehdet, rekryointilehdet)
- Muut sähköiset palveluntarjoajat esimerkiksi. oikotie.fi, uratie.fi tai monster.fi
- Oma henkilöstö

3.4 SOVELTUVUUS- JA HENKILÖSTÖARVIOINTI

Soveltuvuusarviointitestiä voidaan käyttää lisätukena arvioidessa kyseisen hakijan soveltuvuutta tiettyyn tehtävään. Soveltuvuusarvioinnista saattaa myös olla hyötyä kahden hakijan vertailussa heidän ollessa tasavertaisia. Arviointitesteissä hyödynnetään alan sertifioituja asiantuntijoita. Tällöin voidaan luottaa, että testit toteutetaan varmasti luotettavasti ja laissa määriteltyjen edellytysten mukaan. Laissa määritellään, että soveltuvuus- ja henkilöstöarviointitestit tulee suorittaa luotettavilla menetelmillä, asiantuntien toimesta ja niin, että näistä ei ole mahdollista tulla virhetuloksia. Hakija saa kuitenkin kieltäytyä testiin osallistumisesta. Tämä on kuitenkin rekrytoijalle peruste jättää hakija valitsematta.

Rekrytoiva esihenkilö saa käyttää soveltuvuusarvioinnin tuloksia vain rekrytointipäätöksensä tekemiseen. Työnantajalla on myös velvollisuus toimittaa hakijalle lausunto testissä suoriutumisesta, mikäli hakija niin pyytää. Testit sisältävät erilaisia menetelmiä esimerkiksi monivalintakysymyksiä, persoonallisuuskyselyitä, ryhmätöitä, haastatteluja sekä ongelmanratkaisutaitoja vaativia. Soveltuvuus- sekä henkilöarviointia on syytä toteuttaa esihenkilötehtävien ja johtoportaan tason tehtävien rekrytoinneissa.

Henkilöarvioinneissa tukenasi toimii Eezy, joka toimii Tuusulan kunnan yhteistyökumppanina arvioinnin toteuttamisessa.

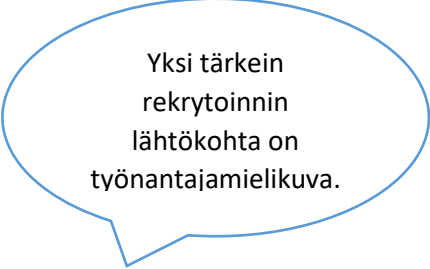
3.5 SUORAHAKU

Hyödynnä suorahakua, kun tehtävän merkitys on niin suuri, että siihen halutaan varmistaa alan parhaimmat osaajat. Tällaiset tehtävät ovat asiantuntijatehtävät, johto- sekä päällikkötasotehtävät. Suorahaussa rekrytointiin saadaan apua suorahakukonsultilta, joka hoitaa rekrytoinnin toteutuksen itsenäisesti.

Tuusulan kunnalla suorahaussa hyödynnetään suorahakukumppania. Tuusulan kunnalla on suorahakukumppanuuteen sopimus konsulttiyritys Mercuri Urvalin kanssa. Suorakonsultin kanssa pidetään aloituspalaveri, jossa hän selvittää organisaation nykytilanteen, tavoitteet ja toiveet rekrytointiin liittyen. Tämän jälkeen suorahakukonsultti hoitaa toteutuksen ja jakaa suosituksensa potentiaalisista hakijoista. Lopullisen päätöksen rekrytoinnista tekee silti rekrytoinnista vastaava esihenkilö. Hyödyntämällä Mercuri Urvalin palvelua voidaan kehittää työnantajamielikuvaa sekä saada enemmän potentiaalisia hakijoita osallistumaan mukaan hakuprosessiin

Suorahakua tarvittaessa hyödynnä Tuusulan suorahakukumppanin Mercuri Urvalin palveluita.

3.6 TYÖNANTAJAMIELIKUVA



Yksi tärkein rekrytoinnin lähtökohta on työnantajamielikuva.

Tuusulan kunnan työnantajavahvuuksia:

- Kasvukunta, joka tarjoaa pysyviä työpaikkoja.
- Työntekijöillä on mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoaan esimerkiksi koulutuksien keinoin sekä osallistamalla työyhteisöjen kehittämiseen.
- Uusille työntekijöille on tarjolla vuokra-asuntoja.
- Työympäristö on turvallinen sekä miellyttävä.
- Työntekijöille on tarjolla laajat työterveyshuollon palvelut.
- Kunnalla työskentely on ihmisläheistä.
- Taloudellinen tilanne kunnalla on vakaa.
- Tuusulan kunta on palkittu työhyvinvoinnista.
- Tuusula sijaitsee hyvällä paikalla ja hyvien kulkuyhteyksien varrella.

On tärkeää, että työnantajan vahvuuksia pidetään esillä sekä sisäisessä, että ulkoisessa viestinnässä, jonka avulla kehitetään työnantajamielikuvaa. Positiivinen työnantajamielikuva houkuttelee potentiaalisia hakijoita ja sitouttaa työntekijöitä. Työnantajamielikuva on rakennettava realistiseksi ja tämän vuoksi viestinnässä on oltava rehellinen ja avoin.

Keinoja kehittää työnantajamielikuvaa rekrytoinnissa:

- Suunnittele rekrytointi-ilmoitus huolellisesti -> tämä luo hakijalle ensivaikutelman työnantajasta.
- Valitse parhaat hakukanavat -> kiinnitä huomiota ilmoituksen sisältöön, ulkoasuun sekä tekstiin
 - Kunnan ilmoituksessa käytetään yhtenäistä graafista ulkoasua, joka tukee työnantajamielikuvan kehittämistä.
- Mahdolliset kontaktit ennen rekrytointiprosessia, sen aikana sekä sen jälkeen.
- Haastattelutilanne (vuorovaikutus ja esitetyt kysymykset) -> haastattelijalle on käytössä tukimateriaalia positiivisen työnantajamielikuvan edistämiseksi.
- Tiedottaminen myös ei valituksi tulleille hakijoille
- Panosta työntekijöiden/hakijoiden kokemukseen (hakijoille jäädessä positiivinen kokemus saattavat he pyrkiä hakemaan organisaatioon uudestaan töihin)

Huomioi sosiaalisen median vaikutus. Siellä jaetut kokemukset leviävät nopeasti ison yleisön tietoon. Työnantajasta kiinnostunut henkilö saattaa seurata organisaation sosiaalisen median postauksia ja liittyä työnantajaan liittyviin keskusteluihin.

3.7 REKRYTOINTIPROSESSIN SUUNNITTELUN EDELLYTYKSET

Onnistuminen rekrytointiprosessissa edellyttää, että se toteutetaan laissa säänneltyjen velvoitteiden mukaan.

- Työnantajan tulee olla avoin avoimista työpaikoista ja antaa jokaiselle tasapuolinen mahdollisuus hakea paikkaa.
- Kaikki henkilötiedot on kerättävä hakijalta itseltään ja niitä saa käyttää vain tämän suostumuksella (ainoa poikkeus on viranomaiselta saadut tiedot).
- Tiedot, joita hakijasta kerätään ja käsitellään, tulee olla vain työsuhteen oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamisen kannalta oleellisia.
- Hakijoiden hakemuksia säilytetään Laura-järjestelmässä kaksi vuotta rekrytointiprosessin jälkeen.
- Tuusulan kunnalle valitun hakijan tietoja säilytetään pysyvästi paperisena henkilöstöarkistossa.
- Työnantajalla on velvollisuus oikaista työntekijöistä olemassa olevat vanhentuneet ja väärät tiedot oikeiksi.
- Uusien henkilöiden palkkaus ja henkilöstön kohtelu tulee olla kaikkien osalta yhdenvertaista.

- Työnantajalla on velvollisuus pystyä perustelemaan mitatut kriteerit hakijavalinnassa ja näin todistaa, että päätöstä ei ole tehty syrjivästi.

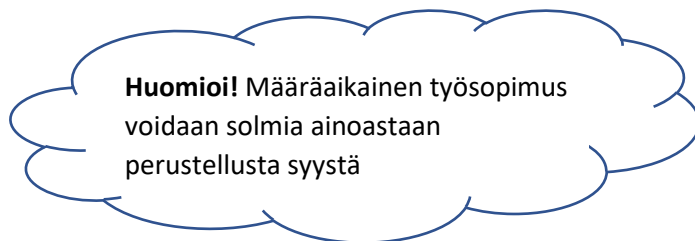
3.8 TARVEMÄÄRITTELY

Rekrytoinnin suunnittelu lähtee käyntiin tarvemäärittelystä. Varaa tähän vaiheeseen hyvin aikaa, koska tarvemäärittely on rekrytointiprosessin sekä vaikein että tärkein vaihe. Tässä vaiheessa pohditaan, tarvitseeko organisaatio todellisuudessa uutta työntekijää. Voit käyttää pohdinnan tukena seuraavia apukysymyksiä:

- Voiko kyseisen työtehtävän ulkoistaa?
- Voiko tehtävän jättää kokonaan tekemättä?
- Onko tehtävä mahdollista jakaa olemassa olevan henkilöstön kesken?
- Voidaanko työmenetelmiä kehittää siten, että uutta henkilöä ei tarvita?

Kun olet varmistunut siitä, että uusi työntekijä tarvitaan, voit määritellä seuraavat:

- Kuinka pitkäksi aikaa uusi työntekijä tarvitaan (vakituinen vai määräaikainen työsuhde)?
- Ovatko tehtävän tarpeet muuttuneet?
- Mitä tehtävässä on tärkeintä saada aikaiseksi tietyn ajan puitteissa?
- Mitä kriittistä osaamista organisaatio tarvitsee ja mitä taitoa sen saavuttamiseksi tarvitaan?
- Kenen kanssa uusi työntekijä tulisi työskentelemään (yhteistyötaidot)?



3.9 TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN

Tarvemäärittelyn lisäksi rekrytointiprosessin suunnittelussa asetetaan tavoitteet eli se, mitä tulevalta työntekijältä odotetaan. Aseta tavoitteet miettimällä:

- Mitä hakija on saanut aikaiseksi kolmen kuukauden, vuoden tai kolmen vuoden aikana?
- Mitä hakija on todellisuudessa saanut aikaan ja mitä osaamista siihen on vaadittu?
- Miten hakija on kehittynyt viime vuosina?
- Kuinka paljon hakija haluaa kehittyä jatkossa?

3.10 KRITTEERIEN MÄÄRITTÄMINEN

Määritä kriteerit tulevalle työntekijälle ennen haun aloittamista. Toisin sanoen mieti, minkälainen työntekijä sopisi organisaatioon ja työtehtävään töihin. Voit käyttää apuna seuraavia kysymyksiä:

- Miten hakijan osaaminen voisi täydentää tämänhetkistä osaamista?
- Minkälainen persoona ja arvomaailma sopisivat organisaatioon?
- Minkälaista johdettavaa kaivataan?

Vältä näitä virheitä: Älä aliarvioi tarvemäärittelyn ja suunnittelun tärkeyttä tai tee sitä liian kiireellä. Tällaisessa tilanteessa ei välttämättä saada konkretisoitua millaista osaamista ja työntekijää juuri teille tarvitaan.

4 REKRYTOINTILUPA

Ennen kuin aloitat rekrytinnin, hae rekrytointilupaa noudattaen Tuusulan kunnan rekrytointilupaohjetta:

REKRYTOINTILUPA

Rekrytointiluvalla varmistetaan se, että tehtäviä tarkastellaan riittävän laajasti ennen niiden auki julistamista. Rekrytointiluvan tarkoituksena on huolehtia kuntastrategian mukaisesta henkilöstömäärästä ja rakenteesta samalla turvaten riittävä osaaminen palveluverkkosuunnitelman mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus siirtyä uusiin tehtäviin. Ennen rekrytointiluvan hakemista toimialueiden tulee ottaa huomioon palvelualueille laaditut henkilöstösuunnitelmat sekä tehtäviin talousarviossa varattu budjetti.

Henkilöstösuunnitelmassa tarkastellaan minkä verran ja minkälaista osaamista palvelualueilla on, jonka vuoksi jokainen rekrytointi on ratkaistava tilannekohtaisesti. Tehtävien vapautuessa uudelleen täyttämistä varten toimialueiden tulee aina selvittää vaihtoehtoiset tavat tehtävien hoitamiseksi, kuten tehtävien yhdistäminen, osa-aikaisten työntekijöiden mahdollisuus ja/tai halukkuus kokoaikatyöhön tai uudelleensijoittaminen, joko toimialueen sisäisin tai muiden toimialueiden välisin järjestelyin. Tarvittaessa nykyinen henkilöstö tulee myös perehdyttää ja kouluttaa muuttuviin ja uusiin tehtäviin.

Virkojen ja työsopimussuhteisten tehtävien toistaiseksi voimassa oleva täyttäminen

Rekrytointilupa anotaan aina kun virka tai työsopimussuhteinen tehtävä vapautuu toistaiseksi voimassa olevaa täyttämistä varten, lukuun ottamatta valtuuston perustamat tai täyttämät virat tai tehtävät. Rekrytointiluvan myöntää kansliapäällikkö. Rekrytointilupa tarvitaan, vaikka tehtävä täytettäisiin sisäisin järjestelyin. Rekrytointilupa tulee sisällyttää riittävät perustelut sekä selvitys tehtävän vaihtoehtoisesta hoitamisesta, ja sitä haetaan ennen varsinaisen rekrytointiprosessin käynnistämistä.

Rekrytointilupaa ei kuitenkaan vaadita Sivistys-toimialueen varhaiskasvatuksen lakisääteisiin mitoituksiin perustuviin tehtäviin tai peruskoulun ja lukion opettajatehtäviin.

Ennen rekrytointiluvan hakemista on tehtävänimike ja tehtäväkohtainen palkka selvitettävä palvelussuhdevastaavan kanssa, mikäli ne poikkeavat Tuusulan kunnassa käytössä olevista nimikkeistä tai palkkataulukon mukaisesta palkasta. Muista tehtävään liittyvistä erillisistä päätetään hallintosäännön mukaisin valtuuksin. Tehtäväkuvauksen edellyttämä osaaminen ja tehtävän keskeiset vaatimukset tulee olla samat kuin rekrytointi-ilmoituksessa. Tehtäväkuvaus liitetään mukaan rekrytointilupa-anomukseen.

Virkasuhteisten osalta vakinaiseen virkasuhteeseen ottamisessa noudatetaan hallintosäännön ja kunnallisen viranhaltijalain (304/2003) säännöksiä (esimerkiksi julkinen hakumenettely, haku aika vähintään 14 kalenteripäivää ja ilmoitus on julkaistava kuntalain 64 §:ssä säädetyllä tavalla).

Virkojen ja työsopimussuhteisten tehtävien määräaikainen täyttäminen

Kun rekrytointilupaa haetaan määräajaksi, tulee siinä ilmetä määräaikaisuuden peruste, riittävät perustelut määräaikaisesta täyttämisestä sekä selvitys tehtävän vaihtoehtoisesta hoitamisesta. Määräaikaisen palvelussuhteen perusteltu ja hyväksyttävä syy voi olla esimerkiksi avoimen viran hoito, työn luonne, sijaisuus tai harjoittelu (ks. tarkemmin KVhL 3.2§, TsL 3.2§). Ennen määräaikaisen tehtävän täyttämistä tulee ensin selvittää työllisyyspalveluiden kanssa työttömänä olevien henkilöiden työllistymismahdollisuus. Palveluyksikön esihenkilö tekee esityksen kaikista yli kolme kuukautta kestävästä palvelussuhteista. Rekrytointiluvan määräaikaista täyttämistä varten myöntää henkilöstöjohtaja.

Rekrytointiluvan hakeminen

Palveluyksikön esihenkilö hakee rekrytointilupaa Laura-rekrytointijärjestelmässä sähköisellä lomakkeella, joka sisältää olennaiset rekrytointiin liittyvät tiedot kuten tehtävänimikkeen ja tehtäväkohtaisen palkan, perustelun tehtävän täyttämiseksi, palvelussuhteen tyyppin, määräaikaisuuden perusteen, jos kyseessä määräaikainen tehtävä, ja muut haettavan tehtävän perustiedot. Rekrytointilupa-anomukseen liitetään valmis hakuilmoitus haun käynnistämisen sujuvoittamiseksi.

Kirjaudu Laura-rekrytointijärjestelmään > Luo rekrytointilupa > valitse kyseessä olevaan tehtävään sopiva lomake

Rekrytointiluvan hyväksymisen jälkeen toimitaan hallintosäännön mukaisin rekrytointivaltuuksin.

Rekrytointien avaaminen ja rekrytointiluvan käsittely -ohjeessa on lisätietoja rekrytointilupaprosessista Laura-rekrytointijärjestelmässä.

5 ILMOITUKSEN LAATIMINEN

Kun olet saanut rekrytointiluvan ja suunnitellut rekrytointiprosessin huolella, voit siirtyä laatimaan työpaikkailmoitusta. Valitse ilmoituksesi pohjaksi sopiva hakuilmoitus pohja Tuusulan kunnan hakuilmoitus pohjista. Ilmoitus tulee julkaista aina kunnan julkisten kuulutusten ilmoitustaululla ja

Tuusulan www-sivuilla. Avoimet työpaikat julkaistaan myös Työ- ja elinkeinopalvelujen verkkosivuilla www.mol.fi. Lisäksi voit julkaista ilmoituksen harkintaa käyttäen myös muissa kanavissa.



Kuvio 4. Rekrytointi-ilmoituksen laatiminen

Kuviossa on esitetty seikat, jotka tulee ottaa huomioon rekrytointi-ilmoitusta tehdessä. Pohdi seuraavia asioita ennen ilmoituksen laatimista:

1. Minkälaisia hakijoita pyrimme tavoittamaan?
2. Mitä kautta hakijat voidaan tavoittaa?
3. Mitä tietoa haluamme tuoda organisaatiosta esille?
4. Minkälaiset hakemukset haluamme ja mitä kautta?
5. Miten saamme ilmoituksen houkuttelevaksi ja selkeäksi?
6. Kuka on ilmoituksessa esitetty yhteyshenkilö, joka antaa lisätietoja tehtävästä?

Keskity ilmoituksessa olennaisiin asioihin. Tuo selkeästi esille, mitä ominaisuuksia hakijalta vaaditaan työtehtävän kannalta. Tässä vaiheessa on hyvä palata alussa määritettyihin kriteereihin ja muistella, mitkä ovat ne keskeiset ominaisuudet, joita haluamme tulevalla työntekijällä olevan. Tuo esille myös koulutus-, osaamis- ja työkokemusvaatimukset.

Älä unohda tuoda ilmoituksessa ilmi, miksi työtehtävä on organisaatiossa tärkeä ja mikä sen perimmäinen tarkoitus on. Pyri korostamaan organisaatiosta niitä asioita, jotka herättävät kiinnostusta organisaatiota kohtaan. Mieti organisaation vahvuuksia ja houkutustekijöitä.

Tuusulan kunnan hakuilmoituksessa käytetään tiettyä tyyliä ja ulkoasua. Hakuilmoituksen laatiminen voidaan tarvittaessa ostaa palveluna graafikolta, joka hoitaa, että ilmoituksen sisältö ja ulkoasu

vastaavat haluttuja kriteerejä. Suunnittelusta ja julkaisusta syntyneet kustannukset ovat rekrytointia hoitavan tulosityksikön vastuulla.

Esimerkki hakuilmoituksesta:

Tuusula - tekemisen taidetta!

Tuusulan kunnan varhaiskasvatuspalvelut on aikaansa seuraava ja innovatiivinen palveluorganisaatio, joka rakentaa palvelunsa yhdessä lasten ja vanhempien kanssa.

Haemme varhaiskasvatuspalveluihin **päiväkodin johtajaa** vakituiseen virkaan Roinilan päiväkotiin 1.9.2022 alkaen tai sopimuksen mukaan.

Roinilan päiväkoti on 6-ryhmäinen varhaiskasvatusyksikkö Kellokoskella, joka tarjoaa yhdessä ryhmässä iltahoitoa alueen lapsille. Talossa toimii Kellokosken alueen avoimen varhaiskasvatuksen perhetupa-toiminta sekä lasten kerhot. Päiväkoti on valmistunut 2016.

Etsimme toimintakulttuurin kehittäjää, jolla on vahva pedagoginen osaaminen ja kyky viedä yhdessä kehittämistä eteenpäin rakenteiden kautta. Esihenkilönä johdat suunnitelmallisesti, olet ratkaisukeskeinen ja omaat hyvät vuorovaikutustaidot.

Työyhteisössä työskentelee 20 vakituista kasvattajaa ja lapsia on noin 120. Talossa toimii resurssilastenhoitaja hankerahoituksella ja oma varhaiskasvatuksen oma varahenkilö. Johtaja on jäsenenä johtamisen kehittämisryhmässä.

Viran menestyksellinen johtaminen edellyttää hyviä valmiuksia kehittää toimintaa ja johtaa ison yksikön toimintoja. Tehtävässä vaaditaan johtamiskokemusta. Eduksi luetaan mahdollinen kokemus uuden yksikön aloittamisesta.

Kelpoisuus: Varhaiskasvatuslaki 540/2018 31§ Kelpoisuusvaatimuksena päiväkodin toiminnasta vastaavan johtajan tehtävään on kelpoisuus 26 tai 27 §:ssä tarkoitettuun varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. Lisäksi varhaiskasvatuslain (540/2018) henkilöstöä koskevat siirtymäsäännökset.

Palkkaus ja muut virkasuhteen ehdot määräytyvät kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen sekä Tuusulan kunnan tehtävän vaativuuden arvioinnin mukaan. Tehtäväkohtainen palkka on xxxx,xx eur/kk. Lisäksi voidaan maksaa KVTES:n mukaista työkokemuksellista aiemman työkokemuksen perusteella. Viran täytössä noudatetaan kuuden kuukauden koeaikaa.

Lisätietoja antaa varhaiskasvatuspäällikkö Hannamari Halinen, p. 040 314 3328 tai hannamari.halinen@tuusula.fi.

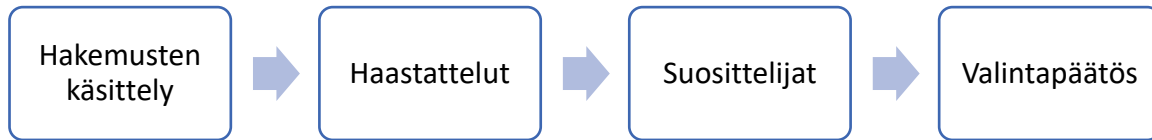
Lähetä hakemuksesi ansioluetteloineen viimeistään 21.8.2022 sähköisellä hakulomakkeella osoitteessa www.tuusula.fi/tyopaikat_klo 16.00 mennessä. Pyydetään huomioimaan, että haastattelujen ajankohta on keskiviikkona 24.8. klo 16-18 Tuusulan kunnantalolla, Kotorannankuja 10.

Virkaan valitun on toimitettava nähtäväksi lain nro 504/2002 (laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä) mukainen rikosrekisteriote sekä hyväksyttävä todistus terveydentilastaan viimeistään 30 päivän kuluessa valintapäätöksen tiedoksisaannista.

Kuvio 5. Hakuilmoituksen malli

Vältä näitä virheitä: Älä tee ilmoituksesta liian pitkää ja raskasta hakijalle. Pyydä hakemuksessa vain välttämättömimmät tiedot, joita tarvitaan päätöksen tekemiseen, että kenet hakijoista kutsutaan haastatteluun. Älä lupaa ilmoituksessa asioita, jotka eivät ole totta.

6 VALINNAT



Kuvio 6. Valintaprosessin eteneminen

Seuraavaksi siirrytään tekemään valintoja. Valintojen tekeminen alkaa hakemusten käsittelystä, joiden pohjalta potentiaalisimmat hakijat kutsutaan haastatteluun. Tämän jälkeen käydään läpi hakijoiden suosittelijat ja tehdään valintapäätös.

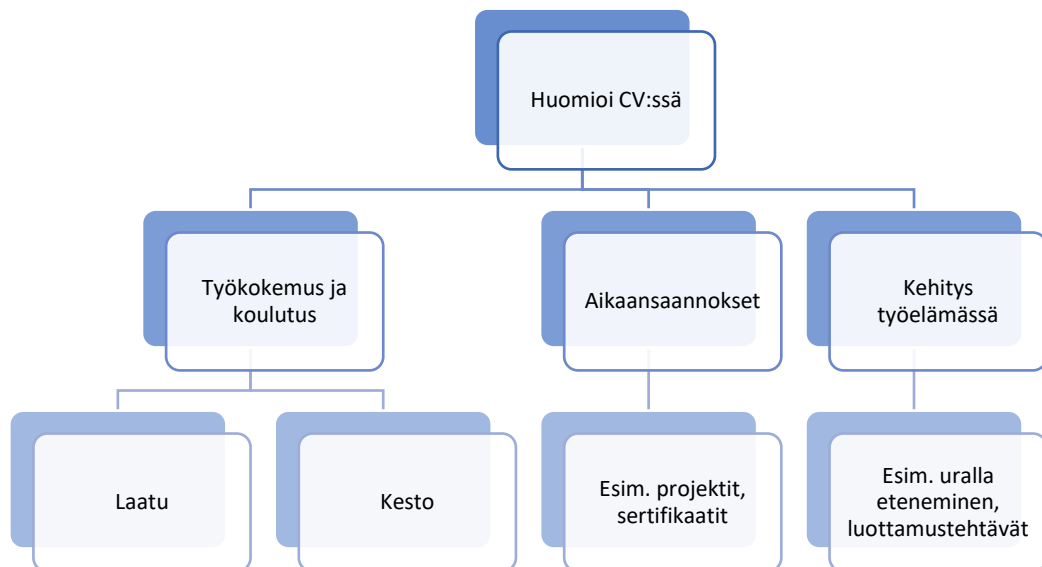
6.1 HAKEMUSTEN KÄSITTELY

Ennen kuin luet ensimmäistäkin hakemusta, palauta mieleen toimenkuva sekä kriteerit, jotka alussa määriteltiin. Voit tehdä seulontakriteereistä muistilistan, jonka avulla karsit hakemuksia. Mikäli työtehtävä vaatii tietyn koulutuksen ja/tai työkokemuksen, on hakemuksia helppo alkaa karsimaan CV:n avulla.

Voit jakaa hakemukset kolmeen kategoriaan:

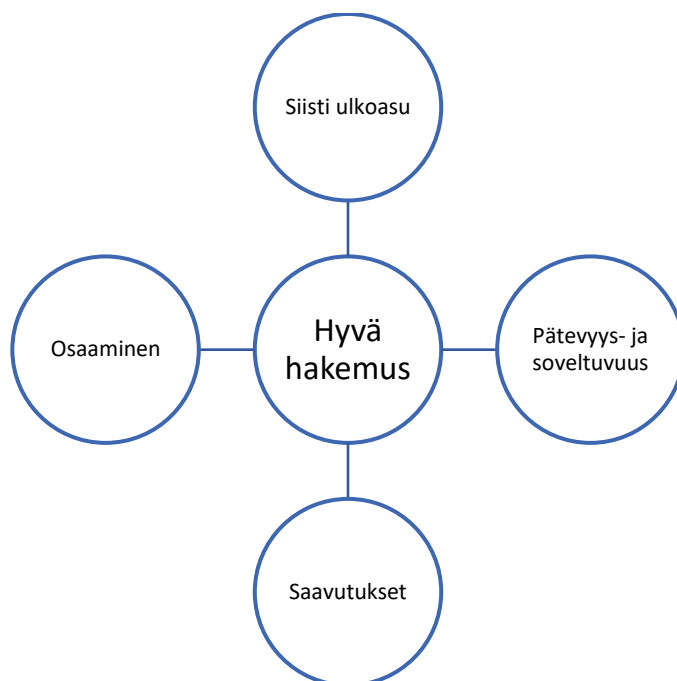
- Haastatteluun kutsuttavat
- Mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat
- Heti hylättävät

Tee ansiovertailu eli yhteenveto hakijoista, johon keräät tiedot työtehtävän kannalta olennaisista koulutuksista ja työkokemuksista. Muista kohdella hakijoita tasapuolisesti. Kiinnitä CV:ssä huomiota hakijan aikaisempaan työkokemukseen; missä hakija on ollut aiemmin töissä ja kuinka kauan? Tarkastele myös hakijan aikaansaannoksia ja miten hän on kehittynyt työelämässä.

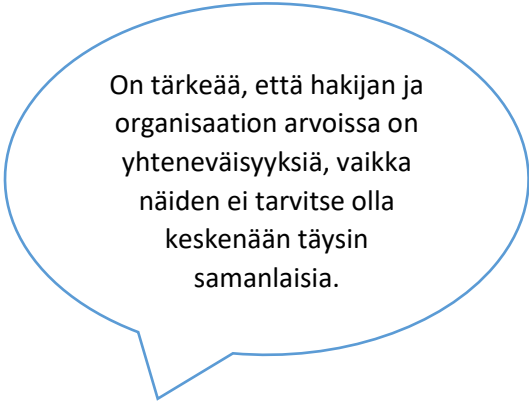


Kuvio 7. CV:ssä huomioitavat asiat

Muista lukea jokainen hakemus, jotta arvokasta informaatiota ei jää huomaamatta. Kerää hakemuksista työtehtävän kannalta oleellisia seikkoja, joiden perusteella valitset haastatteluun kutsuttavia. Kiinnitä hakemuksissa huomiota ulkoasuun ja siisteyteen, pätevyys- ja soveltuvuusvaatimuksiin sekä saavutuksiin ja osaamisiin. Hyvä hakemus on laadittu suoraan työpaikkailmoitukseen.



Kuvio 8. Huomiot hakemuksen käsittelyssä



On tärkeää, että hakijan ja organisaation arvoissa on yhteneväisyyksiä, vaikka näiden ei tarvitse olla keskenään täysin samanlaisia.

6.2 HAASTATTELUT

Tee suunnitelma haastattelun toteuttamisesta. Ennen haastattelua määrittele etukäteen konkreettisella tasolla mikä on tarpeeksi vaadittua osaamista ja millaisia ominaisuuksia tehtävään valitulta halutaan. Arvioi itseäsi sekä mieti myös omia arvoja ja haasteitasi haastattelijana.

Muistilista haastattelun järjestämiseen:

- Varaa haastatteluun sopiva tila ja riittävästi aikaa.
- Keskity olemaan läsnä ja sulje mielestäsi muut kiireiset asiat.
- Pyydä tarvittaessa avuksi toinen haastattelija ja sopikaa roolit etukäteen (toinen voi keskittyä syvälliseen keskusteluun ja kuunteluun, kun taas toinen voi keskittyä havainnoimaan ja kirjoittamaan merkintöjä ylös).
- Seuraa miten hakija ottaa kontaktia haastattelun alussa ja sen edetessä.
- Pidä haastattelun sisältö keskitettynä siihen millainen haastateltava on ihmisenä, hänen ammattiosaamiseensa, persoonaan ja saavutuksiin, jotka vaikuttavat hänen toimimiseensa mahdollisessa työtehtävässä.
- Tulkitse sanatonta viestintää ja sen herättämiä tunteita (on tärkeää arvioida kriittisesti mistä nämä tunteet johtuvat).
- Kysy tarkentavia kysymyksiä, mikäli jokin jäi epäselväksi.
- Kysy hakijan arvoista (yhteneväiset arvot hakijan ja organisaation välillä kertovat kulttuurillisesta yhteensopivuudesta)
- Haastattelun avulla on mahdotonta tutustua hakijaan kokonaan, joten tee tulkintoja haastattelusta syntyneiden oletusten perusteella.

Vältä näitä virheitä: Vältä kysymästä hypoteettisia kysymyksiä, jotka eivät perustu mihinkään todelliseen tilanteeseen. Vältä myös johdattelevia sekä tuomitsevia kysymyksiä, joilla voidaan vaikuttaa hakijan vastaukseen. Lisäksi jätä pois epärelevantit kysymykset, jotka eivät liity hakijan työssä suoriutumiseen. Pyri myös välttämään epäselviä kysymyksiä tai monen kysymyksen esittämistä samaan aikaan.

6.3 SUOSITTELIJOIDEN LÄPIKÄYNTI

Valintaprosessin loppusuoralla voit olla yhteydessä hakijoiden ilmoittamiin suosittelijoihin. Huomioithan, että suosittelijoiden haastatteluun tulee olla aina hakijan lupa. Mikäli suosittelija on mainittu hakemuksessa tai CV:ssä, voidaan olettaa, että hakija on antanut suostumuksen suosittelijan haastatteluun. Apukysymyksiä suosittelijan haastatteluun:

1. Mistä tunnette?
2. Mitä mieltä olet hänestä ihmisenä?
3. Osaatko kertoa hänen osaamisestaan?
4. Mikä oli hänen roolinsa?
5. Millainen kielitaito hänellä on ja oletko kuullut hänen hyödyntävän sitä?
6. Oletko ollut hänen kanssaan tekemisissä viime aikoina?
7. Mitä positiivista hänessä on työntekijänä?
8. Millaisia ongelmia tai huonoja puolia hänellä oli työsuhteen aikana?
9. Millainen paineensietokyky hänellä oli?
10. Miten kuvailisit häntä?
11. Miksi hänen työsuhteensa päättyi?
12. Ottaisitko häntä enää töihin? Jos et, miksi?

Muista kuitenkin suhtautua kriittisesti ja arvioi lausunnon luotettavuutta!

6.4 VALINTAPÄÄTÖS

Ennen päätöksen tekemistä hakijaa voidaan pyytää käymään työterveystarkastuksessa tai huumausainetestissä. Työterveystarkastus on edellytys, mikäli työnteossa vaaditaan terveydellisiä erityisvaatimuksia tai työnteosta voi koitua vaaraa työntekijän terveydelle. Huumausainetestitodistus voidaan pyytää toimittamaan, mikäli työ vaatii erityistä tarkkuutta, reagointikykyä tai luotettavuutta. Lasten ja nuorten kanssa työskennellessä hakijaa pyydetään jo hakuilmoituksessa esittämään rikosrekisteriote ennen valintapäätöksen tekemistä.

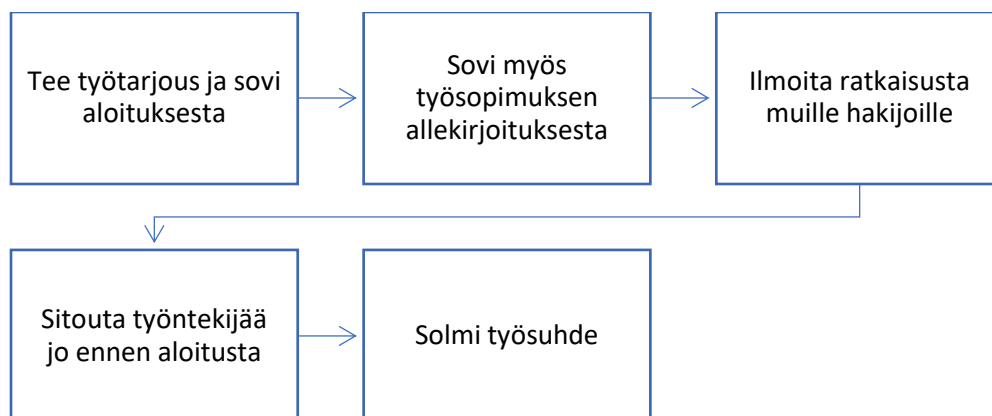
Kuten hakemusten käsittelyvaiheessa, palaa alkuun ja mieti, mitä oltiin etsimässä. Muutoin saattaa käydä niin, että rekrytoinnin pääasia unohtuu. Mikäli kukaan hakijoista ei vastaa täydellisesti määritellyjä kriteerejä, arvioi, mistä ominaisuudesta on järkevintä tinkiä. Useimmiten järkevintä on tinkiä osaamisesta, koska osaamista voidaan kehittää perehdytyksellä ja koulutuksella. Mieti kuitenkin, mikä on työtehtävän kannalta olennaisinta.

Kun olet valinnut sopivimman hakijan, tulee hänelle tehdä työtarjous. Mikäli hakija hyväksyy tarjouksen, sovi hänen kanssaan aloitusajankohta ja se, milloin työsopimus allekirjoitetaan. Työsopimus voidaan allekirjoittaa myös hakijan ensimmäisenä työpäivänä.

Vältä näitä virheitä: Älä jätä viestimättä hakijoille hakuprosessin etenemisestä. Muista viestiä ystävällisesti myös hakijoille, joille ei tehdä työtarjousta. Näin varmistat positiivisen hakijakokemuksen, jolla on suora vaikutus työnantajamielikuvan luomiseen.

7 REKRYTOINNIN JÄLKIHOITO

Ole uuteen työntekijään sopivalla tavalla yhteydessä jo ennen aloitusta. Näin voit sitouttaa uutta työntekijää ja luoda hänelle positiivista työnantajakuva.



Kuvio 9. Rekrytoinnin jälkihoito