

## **Rekrytoinnin kehittäminen Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalveluissa**

Laura Liukkonen

Opinnäytetyö  
Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma  
2014



<b>Tekijä tai tekijät</b> Laura Liukkonen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2011
<b>Raportin nimi</b> Rekrytoinnin kehittäminen Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalveluissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 44+2
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Taru-Lotta Gumse	
<p>Tässä laadullisessa opinnäytetyössä tutkitaan Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalveluiden rekrytoinnin ja perehdyttämisen kehittämistä. Tavoitteena oli tutkia rekrytoinnin ja perehdyttämisen nykyisiä muotoja sekä menetelmiä ja tarjota ehdotuksia molempien prosessien parantamiseksi ja tehostamiseksi.</p> <p>Tiedonkeruumuotona opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalveluiden henkilökuntaa sekä omia havaintoja hyödyntämällä. Haastateltavat oli jaoteltu kolmeen ryhmään niin, että haastateltavina oli hallinnolliselta puolelta kolme henkilöä, kolme esimestä eri yksiköistä sekä neljä rekrytoitua työntekijää. Kaikkien haastateltavien kanssa käytettiin samaa haastattelupohjaa, jotta kysymyksiin saatiin vastauksia erilaisista näkökulmista.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella organisaatiossa ollaan melko tyytyväisiä nykyiseen rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Rekrytoinnissa suurimpina ongelmina nähtiin parhaiden ehdokkaiden löytäminen ja houkuttelu sekä rekrytointiprosessin hitaus. Perehdytyksen toimivuutta arvioitaessa asteikolla 1-5:een keskimääräiseksi luvuksi tuli 3,5. Perehdytyksessä muutettavaa oli erityisesti käytännön asioissa ja perehdytyksissä saadun informaation liiallisessa määrässä.</p>	
<b>Asiasanat</b> rekrytointi, perehdyttäminen, haastattelu	

Degree programme

<p><b>Authors</b> Laura Liukkonen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2011</p>
<p><b>The title of thesis</b> <b>DEVELOPING RECRUITMENT AT THE NATIONAL LIBRARY NETWORK SERVICES</b></p>	<p><b>Number of report pages and attachment pages</b> 44+2</p>
<p><b>Advisor(s)</b> Taru-Lotta Gumse</p>	
<p>This qualitative thesis studies the developing of the recruiting and orientation of the National Library Network Services. The objective was to study the present forms and methods of recruiting and orientation and to offer suggestions for improving and enhancing both processes.</p> <p>A theme interview was used to gather information for the thesis. The study was carried out by interviewing personnel of the National Library Network Services and utilizing my own observations. The interviewees were divided into three groups. There were three people from the administrative side, three superiors from separate units and four recruited employees. The same basis was used for all of the interviewees, so answers were obtained to the same questions from different points of view.</p> <p>On the basis of the research results it can be said that people generally have been fairly satisfied with the present recruiting and orientation in the organization. The finding and persuading of the best candidates and the slowness of the overall recruiting process were seen as the biggest problems in recruiting. Functionality of the orientation, on a scale of 1-5, was on average 3.5. Specific aspects of the orientation process in need of development involved practical matters and the excessive amount of new employees receive during their orientation.</p>	
<p><b>Key words</b> recruiting, orientation, interview</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusongelma.....	1
1.2	Tutkimuksen rajaus .....	1
1.3	Tutkimusraportin rakenne.....	2
2	Rekrytointiprosessi.....	3
2.1	Rekrytointiprosessin määritelmä .....	3
2.2	Rekrytointitarpeen määrittely.....	3
2.3	Rekrytointikanavien valinta .....	7
2.4	Ilmoituksen laatiminen .....	9
2.5	Hakemusten käsittely .....	10
2.6	Haastattelu.....	11
2.6.1	Arviointi.....	13
2.6.2	Valinta .....	14
3	Perehdyttäminen.....	15
3.1	Perehdyttämisen määritelmä .....	15
3.2	Perehdyttämisohjelman suunnittelu ja laatiminen.....	20
4	Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalvelut.....	23
4.1	Henkilöstösuunnittelu kirjastoverkkopalveluissa .....	23
5	Tutkimusprosessi .....	25
5.1	Taustaa .....	25
5.2	Laadullinen tutkimus.....	25
5.3	Tutkimusprosessin valinta ja vaiheet .....	26
5.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	27
5.5	Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalvelut.....	28
6	Tutkimuksen tulokset .....	30
6.1	Rekrytointi.....	30
6.2	Perehdytys .....	33
7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	35
7.1	Nykyinen perehdyttämisohjelma.....	35
7.2	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	35

7.3	Muutettavien käytäntöjen kartoittaminen .....	38
8	Pohdinta .....	40
8.1	Oman oppimisen arviointi .....	40
	Lähteet .....	42
	Liitteet.....	45

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rekrytointiprosessin käytäntöjen kartoittaminen ja kehittäminen parempaan sekä yhdenmukaisempaan suuntaan Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalveluissa. Työ rajoittuu ainoastaan Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalvelujen yksikköön eikä liity muihin organisaation alaisiin yksiköihin. Työssä arvioidaan myös uusien työntekijöiden perehdyttämisen ohjeistusta.

## 1.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön käsiteltävänä ongelmana oli rekrytointin tehokkuuden ja yhdenmukaisten käytäntöjen puuttuminen. Perehdyttämisen saralla ongelmana oli perehdyttämisen vaihteleva ja epätarkka vaiheistus sekä epäselvyys vastuissa. Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalveluissa uuden työntekijän perehdyttämistä eri yksiköiden osa-alueisiin ei kaikilla osa-alueilla huomioitu samalla tavalla. Ongelmana oli myös oikeanlaisten rekrytointikanavien löytäminen ja rekrytointi-ilmoitusten jakaminen tarpeeksi useaan paikkaan, jotta tavoitettaisiin sopivimmat ja potentiaalisimmat työnhakijat.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tiedonkeruumuotona opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Aineistoa hankittiin haastattelemalla Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalveluiden henkilöstöasioita hallinnoivia ihmisiä, esimiehiä sekä rekrytoituja työntekijöitä. Työtä varten haastateltiin yhteensä kymmenen henkilöä. Haastateltavat oli jaoteltu kolmeen ryhmään: kolme henkilöä hallinnolliselta puolelta, kolme esimiestä eri yksiköistä sekä neljä rekrytoitua työntekijää. Kaikille haastateltaville oli käytössä sama haastattelupohja, jotta kysymyksiin saatiin vastauksia erilaisista näkökulmista. Tutkimus rajattiin ainoastaan Kansalliskirjaston alaiseen kirjastoverkkopalvelut – yksikköön ja sen henkilökuntaan.

Opinnäytetyöhön kerättiin tietoa rekryointimenetelmästä sekä perehdyttämisestä myös havainnoimalla suoraan omien kokemusten kautta kevään 2013 työharjoittelun aikana.

### **1.3 Tutkimusraportin rakenne**

Tämä opinnäytetyö koostuu ensimmäiseksi johdannosta, jossa kerrotaan opinnäytetyön aihe ja tavoite sekä käsitellään tutkimusongelmaa ja tutkimuksen rajausta.

Opinnäytetyön toisessa ja kolmannessa osiossa ovat opinnäytetyön pääteoriat rekryointiprosessista sekä perehdyttämisestä. Toisessa luvussa avataan rekryointiprosessin alle kuuluvia osioita, kuten rekryointitarpeen määrittelyä, haastattelukanavien valintaa, ilmoituksen laatimista, hakemusten käsittelyä sekä rekryointihaastattelua. Kolmannessa osiossa käsitellään perehdyttämistä, perehdyttämisen määritelmää ja sen suunnittelua.

Neljännessä luvussa käsitellään Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalveluita organisaationa, sen henkilöstösuunnittelua sekä nykyistä perehdyttämisohjelmaa ja perehdytysohjelman suunnittelua. Viidennessä luvussa avataan opinnäytetyön tutkimusprosessin taustaa sekä laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia.

Kuudennessa luvussa avataan laadullisen tutkimuksen tuloksia haastatteluista saadun informaation ja omien havaintojen kautta. Kuudenteen lukuun sisältyvät myös johtopäätökset sekä muutettavien käytäntöjen kartoittaminen. Seitsemännestä luvusta löytyvät yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen tuloksista. Kahdeksas luku sisältää omaa pohdintaa opinnäytetyöprosessista ja sen vaiheista sekä ilmenneistä ongelmista.

## 2 Rekrytointiprosessi

Tässä luvussa käsitellään rekrytointiprosessin vaiheita, kuten rekrytointitarpeen määrittelyä, kanavien valintaa, työpaikkailmoituksen kirjoittamista, hakemusten käsittelyä sekä työhaastattelua ja hakijan arviointia sekä valintaa.

### 2.1 Rekrytointiprosessin määritelmä

Rekrytointiprosessilla tarkoitetaan kaikkia tapahtumia, joiden seurauksena yritys toteuttaa onnistuneen henkilövalinnan. (Koivisto 2004, 23.) Tavallisesti prosessi alkaa yrityksen rekrytointitarpeesta. Työnhakija voi myös olla itse aktiivinen osapuoli ja lähestyä yritystä, jonka jälkeen alkaa tapahtumien ketju. Parhaimmillaan ketju päättyy uuden henkilön perehdyttämiseen.

Rekrytointi alkaa tarpeesta, joka voi nousta esiin erilaisten syiden takia. Tavallisimpia syitä ovat eläkkeelle siirtyminen tai työntekijän vaihto toiseen työpaikkaan. Aina kun lähdetään rekrytoimaan uutta työntekijää jo olemassaolevien työtoimien täyttämiseksi, on hyvä päivittää ja tarkastaa tehtävälista, sillä mikään toimi ei säily vuosia täysin samanlaisena. Rekrytointi tulee suunnitella mahdollisimman tarkasti.

Suunnitteluvaiheen jälkeen tulee toteutusvaihe, jonka jälkeen tulee päätöksentekovaihe ja lopulta seurantavaihe. (Markkanen 2002, 9-13.)

### 2.2 Rekrytointitarpeen määrittely

Erinomainen hetki pohtia työyhteisön kokonaisuutta ja sen toimivuutta on, kun uuden henkilön palkkaamista aletaan miettiä. Tilanteen tarkasteluun tulee käyttää aikaa ja punnita, mitä ja minkälaista osaamista yhteisöön tarvitaan. On mahdollista, että tarvittava osaaminen löytyy olemassaolevista resursseista, mutta kun kyseessä on uudenlainen toimenkuva ja osaamisen tarve, uusi henkilö voi tuoda työyhteisöön lisäarvoa. (Österberg 2009, 80.)

Yksi yrityksten ja organisaatioiden tärkeimmistä tehtävistä on ennakoida henkilöstötarpeet ajoissa. Usein käy niin, ettei työtä kyselevien henkilöiden yhteystietoja



oteta talteen ja haastattelut käydään kiireen keskellä, äärimmäisissä tapauksissa työpaikan saa sitä ensiksi tiedustellut. Monissa yrityksissä rekrytointi on pelkästään johtajan tehtävä, koska hänellä on selkeä visio uudesta työntekijästä. Uskomus työvoiman saatavuudesta tarvittavalla hetkellä tulee unohtaa kokonaan, sillä jos yritys hakee spesifiä osaamista, tarvitaan aikaa ja vaivannäköä. (Vaahtio 2007, 15–16.)

Rekrytoinnin selkeät roolit tukevat hyvää lopputulosta

Johto

- linjaa rekrytointistrategian ja työnantajamielikuvan
- tukee esimiestä
- lujittaa uuden henkilön ymmärrystä yrityksen identiteetistä

Esimies

- käynnistää rekrytointihankkeen ja vastaa siitä
- sitouttaa uuden työntekijän
- päättää, kenet valitaan

Henkilöstöyksikkö

- omistaa rekrytointi- ja perehdytysprosessin
- on rekrytoinnin asiantuntija
- tukee esimiestä

(Valvisto 2005, 53.)

Suuremmissa yrityksissä on usein henkilöstöstrategia, jonka osana on rekrytointistrategia, joka pohjautuu senhetkiseen toimintaan ja työtehtävien tai ympäristön muutoksiin. Rekrytointistrategiassa käsitellään seuraavien vuosien henkilöstötarpeita, keskeisimpinä työhyvinvointi, henkilöstön kehittäminen ja osaamisvaatimukset. Hyvin ja jatkuvasti päivitetty henkilöstöstrategia tarjoaa rekrytoinnille suunnan ja tavoitteet. (Vaahtio 2007, 16.)

Futuricen vuoden 2013 Culture Audit – dokumentissa (2013, 8) kirjoitetaan, että rekrytointi perustuu tiimikohtaisiin strategisiin henkilöstösuunnitelmiin. Uusien ja nykyisten työntekijöiden kehitystarpeet ja toiveet otetaan huomioon. Hakijan arvioiminen on vaikeaa, jos ihmisiä rekrytoidaan pelkästään projektiikohtaisiin

tarpeisiin. On hankala tietää, sopivatko henkilön arvot työpaikan kulttuuriin ja onko sitä kautta hänen uralleen mitään tarjottavaa.

Yrityksen tulee määritellä millaisia ihmisiä tahtoo palkata, sillä kyseessä on pitkän tähtäimen strategisista valinnoista. Yrityksen tulee tietää, minkälaista osaamista ja koulutusta uusilta työntekijöiltä toivoo. Työnantajamielikuva auttaa yritystä löytämään töihin oikeanlaiset ihmiset, kun pyritään hankkimaan henkilöstöä talon ulkopuolelta, tulee yrityksen puhutella tiettyä ihmisjoukkoa. Oikean henkilön löytäminen varmistetaan huolellisesti analysoidulla rekryointitarpeella ja sen pohjalta valituilla rekryointikanavilla. (Valvisto 2005, 25, 27.)

Työnantajamielikuva muodostuu yrityksen viestimästä ja yritykselle sopivasta mielikuvasta. Jos yritys viestii tietynlaista mielikuvaa totuuden ollessa toinen, on vaikea asettaa odotuksia työntekijöiden mielipiteille yrityksestä. Työntekijät joko mieltävät oikeaksi virallisen viestityn kuvan tai saavat tietonsa esimerkiksi tutulta yrityksessä. Optimaalisen työnantajamielikuvan tielle voi myös tulla yrityksen johdon erilaiset näkemykset. Mielikuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäisellä mielikuvalla käsitetään, millä tavalla yrityksen työntekijät kokevat työnantajan. Ulkoisen mielikuvan tahoja voivat olla yhteistyökumppanit, työnhakijat ja henkilöstön perheenjäsenet. Sisäisen mielikuvan avulla rakennetaan yrityksen ulospäin lähettämää mielikuvaa, jos siis yrityksen sisällä on ongelmia, kuva heijastuu myös ulkopuolisille tahoille. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66–68.)

Usein henkilöstötarve liitetään pelkästään yrityksen kasvun yhteyteen ja rekryointitarvetta tarkastellaan ainoastaan nettolisäyksenä. Yritysten rekryointikysymykset korostuvat työvoimapulan uhatessa Suomea muutaman vuoden sisällä. Erilainen tapa tarkastella yrityksen henkilöstöä on vertailla työpaikkailmoituksia aikaisemmilta vuosikymmeniltä. Ennen ilmoituksissa kerrottiin työn vaatimukset ja hakuehdot. Nykyään työpaikkailmoituksissa avataan enemmän itse yritystä ja sen edustamia arvoja. Työnhakija on paljon tasavertaisemmassa asemassa aikaisempaan verrattuna ja on kiinnostunut työnantajan arvoista, joustavuudesta ja visioista palkkauksen lisäksi. (Pitkänen 2001, 75–77.)

Yritys tai organisaatio voi tehdä itsensä tunnetuksi erilaisilla keinoilla. Julkinen kuva ja yrityksen näkyminen julkisuudessa on tärkeää. Työnhakijoiden kannalta kotisivut ovat yksi näkyvimmistä kanavista yritykseen. Yrityskuvasta huolehtiminen tekee yrityksestä houkuttelevan työnantajana. Ihmisten kertomat kokemukset yrityksestä vaikuttavat suuresti kuvaan. (Pitkänen 2001, 78.)

- rekrytointiviestintä
- markkinointiviestintä
- sijoittajaviestintä
- uutisointi
- pörssikurssit
- tuotteet
- brändi
- toimiala
- asiakaspalvelu
- tuttavat työntekijöinä, asiakkaina, yhteistyökumppaneina
- johto
- omistajat
- rakennukset
- tutkimustulokset
- kirjallisuus
- opiskeluympäristö

(Valvisto 2005, 15.)

Työnantajakuvaa määrittäneessä Australialaisessa tutkimuksessa vuodelta 2005 mallina käytettiin viiteen osaan jaettua kaavaa. Urakehitysmahdollisuudet ovat tärkeässä osassa, kun halutaan parhaat hakijat kiinnostumaan työpaikasta. Työn kiinnostavuutta määrittävät yrityksen palvelut ja tuotteet. Sekä nykyiset että kehitteillä olevat palvelut ja tieto kehityksen tapahtumisesta vaikuttavat vahvasti työnantajamielikuvan kehittymiseen. Työilmapiiri ja tunnelma ovat suurimmalle osalle työntekijöistä erittäin

tärkeitä aspekteja. Kun työpaikan sisällä on hyvä tunnelma, se näkyy myös ulkoisille tahoille. Oman työn kehittäminen koulutuksella tai uusien toimintatapojen tuottaminen tuovat hyötyä sekä työntekijälle että yritykselle. Palkkauksella, vaikka se tärkeäksi osaksi mielletäänkin, ei ole erityisen pitkäkestoista vaikutusta henkilöstön tyytyväisyyteen. Tärkeämpää on, että työntekijä voi luottaa palkanmaksun säännöllisyyteen ja työn jatkuvuuteen. (Korpi ym. 2012, 69–72.)

Työntekijän valintapäätös on henkilökohtaisten tavoitteiden, aikaisempien kokemusten ja tilannetekijöiden yhdistelmä. Laajan suomalaisen työnantajatutkimuksen mukaan työtehtävien mielenkiintoisuus, hyvä työilmapiiri ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat tärkeimpiä tietopainotteisen työn tekijöille. Työnantajan yleinen arvostus ei työntekijöiden mukaan korostu niin paljon. Tutkimuksen perusteella siis myös tylsemmiksi mielletyt alat ovat kilpailukelpoisia, kun vain työtehtäviin, henkilöstön osallistumiseen ja ilmapiiriin panostetaan. Tulevaisuudessa työnhakijat arvostavat yrityksissä sitä, että työntekijöiden hyvinvointiin ja kehittämiseen panostetaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 24–25.)

### **2.3 Rekrytointikanavien valinta**

Rekrytoinnin kannalta ratkaisevaa ei ole median muoto: pöytästä näkyvä kuva ja rapiseva sanomalehti ovat samanarvoisia. Olennaista on se, että työnhakijat ja työn tarjoajat kohtaavat. Perinteinen rekrytointiprosessi on muokkautunut tietynlaiseen kaavaan. Mainostamisen ja työpaikkailmoitusten levittämisen lisäksi internetin verkostoja voi käyttää erilaisilla tavoilla oikean henkilön löytämiseen (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 23).

Rekrytointikanavat ovat välineitä, joilla yritys kokoaa sopivan joukon hakijoita. Yrityksen omat internet-sivut ovat kustannustehokkain tapa ilmoittaa hakijoille uudesta avoinna olevasta paikasta. Parhaimmat rekrytointisivut löytyvät helposti ja mutkattomasti. Hyviä sivuja päivitetään ja korjataan jatkuvasti, jolloin informaatio pysyy ajan tasalla eikä sivulla vierailijan tarvitse turhautua ylimääräisistä teknisistä ongelmista. Sähköiset rekrytointivälineet, jonne työnhakija voi lisätä ansioluettelonsa ja tietoja itsestään, ovat myös yksi tavallisimmista käytännöistä. Kanava toimii molemmin

puolin sekä yrityksen että työnhakijan hyväksi, sillä yritykset voivat etsiä tarvitsemaansa osaamista ja työntekijät voivat löytää linkkikokoelmia, joiden kautta yritykset ilmoittavat avoimista paikoistaan. (Valvisto 2005, 31–32.)

Internetistä on muotoutumassa ihmisten välinen vuorovaikutuskanava, joka vaikuttaa jokaisen työelämään. Sosiaalisen median kokeilu on kannattavaa, sillä se pitää sisällään merkittävän mahdollisuuden työpaikkailmoituksen julkaisemisen välineenä. Jos yritys haluaa säilyttää asemansa tai kehittää sitä, sosiaalinen media on arvokas kanava rekrytoinnille. Alan uutisoinnissa ja koulutuksissa näkyvät suosituimmat palvelut. Internetistä löytyy myös palveluja, jotka ovat erikoistuneet tietyille toimialalle, mutta eivät ole yhtä yleisessä tiedossa kuin suosituimmat palvelut. Yrityksen tulee tutustua toimialojen tarjontaan ja kysyä neuvoja jo sosiaalisen median kautta rekrytoineilta henkilöiltä. (Korpi ym. 2012, 59–62.)

Ulkoisessa rekrytoinnissa on tärkeää, että yritys käyttää mahdollisimman suuren hakijajoukon tavoitettavia kanavia. Sopivin kanava on se, josta yritys löytää tarvittavan määrän sopivaa henkilöstöä. Avoin työpaikka saadaan valtakunnalliseen levitykseen työvoimatoimiston kautta, sillä palvelupisteiden verkosto kattaa koko maan. Yritys voi myös tehdä sopimuksen verkkoasioinnista työvoimatoimiston kanssa. Tällä tavalla yritys pystyy ilmoittamaan avoimen paikan suoraan tietojärjestelmään ja päivittää sitä. (Vaahtio 2007, 29–32.)

Lehti-ilmoitus mielletään perinteiseksi kanavaksi työnhaussa, vaikka se onkin yritykselle melko kallis kokonaiskustannuksiltaan. Lehti-ilmoitus voi myös viestiä kilpailijoille ja asiakkaille, että yritys on menestyvä. Lehti-ilmoituksen hyödyllinen puoli on se, ettei henkilön tarvitse olla varsinaisesti työnhaussa nähdäkseen ilmoituksen. Yrityksen nykyistä henkilöstöä ei tule unohtaa ja on monia erilaisia tapoja ilmoittaa omalle henkilöstölleen avoimesta työpaikasta. Foorumina voi toimia intranet, ilmoitustaulu tai muu yhteinen kanava. (Valvisto 2005, 32; Vaahtio 2007, 26.)

Yksi tärkeimmistä kanavista on sisäinen rekrytointiverkosto. Suositusten kautta perehdyttämisen onnistumisen todennäköisyys on suurempi kuin muiden kanavien

kautta. Sisäisen suosituksen kautta uudella tulokkaalla on selkeä mielikuva organisaatiosta työyhteisönä ja hän ymmärtää paremmin osaamisensa odotukset. Rekrytointikanavien toimivuutta mitataan säännöllisesti perehdyttämisen haasteita tilastoimalla. Rekrytointisuunnitelmat ovat julkisia, joten niitä voi lukea ja löytää tietoa, minkälaisia ihmisiä tehtäviin haetaan. Suositusten kautta tulleista rekrytoinneista myönnetään myös rekrytointibonus suositelleelle henkilölle, kun uusi työntekijä aloittaa. (Futurice 2013, 9.)

Sisäinen rekrytointi säästää aikaa ja rahaa verrattuna ulkoiseen rekrytointiin. Yritys osoittaa sisäisellä rekrytoinnilla, että arvostaa omaa henkilöstöään ja hyvästä työstä palkitaan. Haittapuolena sisäisessä rekrytoinnissa on, että hakijajoukko on usein melko pieni, sillä potentiaaliset ehdokkaat työpaikan ulkopuolella eivät saa tietoa avoimesta paikasta. Korpi ym. (2012, 22) toteavat, että verkostosta sopivan henkilön etsiminen ja kyseleminen on nopea tapa edetä rekrytoinnissa, mutta mahdollisimman hyvän tuloksen takia verkostoa tulee tarkastella rekrytoinnin päämäärän kannalta. Tasapuolisin menetelmä on käyttää sisäistä ja ulkoista rekrytointia samanaikaisesti tai peräkkäin. On tavallista, että sisältä rekrytoidun henkilön tilalle tarvitaan uutta työvoimaa yrityksen ulkopuolelta. (Vaahtio 2007, 28–29;)

Työnantajan on ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan yleisesti yrityksessä tai työpaikalla omaksutun käytännön mukaisesti varmistaakseen, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua näihin työpaikkoihin kuin vakituisilla tai kokoaikaisilla työntekijöillä. Käyttäjäyrityksen on vastaavia menettelyjä noudattaen ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan myös vuokraamilleen työntekijöille. (Finlex 2 luku Työnantajan velvollisuudet 6 § (13.1.2012/10)

## **2.4 Ilmoituksen laatiminen**

Työpaikkailmoitusta voi ajatella yrityksen markkinointina, jonka tavoite on innostaa sopivat hakijat avoimesta työpaikasta. On tärkeää kiinnittää huomiota ilmoituksen sisältöön ja tyyliin, sillä ne edustavat yritystä. Turvallisin vaihtoehto on pitäytyä perinteisessä ilmoitustekstissä, koska työnhakijat ovat tottuneet etsimään tiettyjä asioita tietyistä kohdista. (Vaahtio 2007, 34.)

Tehtävän vaatimuksia kirjatessa tulee ilmoituksessa olla selkeästi työn sisältöä kuvaava tehtävänimike, toimenkuva ja työtehtävän henkilökohtaiset edellytykset. Ilmoituksen tulee sisältää kaikki oleellinen tieto ja erityisvaatimukset, kuten matkustusvalmius tai kielitaito. Vaatimusten lisäksi ilmoituksessa on hyvä kertoa, minkälaisia asioita työpaikka tarjoaa työnhakijalle. Julkispuolella tulee muistaa laissa asetetut kelpoisuusvaatimukset. Ilmoituksessa ei voida edellyttää korkeakoulututkintoa, jos laki tai asetukset eivät määritä koulutusvaatimuksia. (Vaahtio 2007, 35–36.)

Työpaikkailmoituksessa on hyvä ilmaista palkka selkeästi, tai mainita vähintään ala- ja ylärajat, joiden välille palkka sijoittuu. Toinen vaihtoehto on pyytää työntekijän palkkatoivomus hakemukseen. Menettelytapa on toimiva kun toimenkuva muotoutuu henkilön osaamisen ja potentiaalin mukaan. Työnantajien kannattaa harkita, haluavatko hakijoilta jäljennökset työ- ja opintotodistuksista, sillä niillä ei usein ole suurta merkitystä työn kannalta. Ilmoituksessa tulee olla hakuajanpäättymisaika, lisätietoa antavien henkilöiden yhteystiedot sekä osoite, jonne hakemukset lähetetään. (Vaahtio 2007, 37–40.)

## **2.5 Hakemusten käsittely**

Oleellisinta työhakemusten käsittelyssä on, että hakijajoukko on prosessin alkuvaiheessa onnistuttu rajaamaan mahdollisimman tarkasti. Alussa asetettuja valintakriteerejä on usein löysennettävä, että haastateltavia löytyy. Ei kannata luottaa siihen, että hakijoista löytyisi se täydellisesti kuvaukseen sopiva henkilö. Kokeneempi rekrytoija osaa helpommin valita joukosta sopivimmat kandidaatit, sillä hän hyväksyy, ettei ehdotonta totuutta ole. Valvisto toteaa, että parhaan lopputuloksen kannalta paras ratkaisu on tehdä valinta muutaman henkilön ryhmässä, rekrytointitiimissä, johon kuuluu sekä asiantuntija että palkattavan henkilön lähin esimies. (Valvisto 2005, 39.)

Futuricen vuonna 2013 julkaisemassa Culture Audit – dokumentissa (2013, 7) kirjoitetaan, että yleinen mielikuva työhakemusten käsittelystä on, että hakemuksia ei varsinaisesti toimiteta mihinkään, eikä käsittelystä tai hylkäämisestä anneta tarkempaa informaatiota. Kyseisessä yrityksessä valitsematta jääneet henkilöt saavat palautteen, jossa kerrotaan kriteerit. Työnhakijat, jotka pääsevät haastatteluihin saavat

henkilökohtaisen palautteen ja ehdotuksia kehittymisen suhteen jatkossa. Jatkokehityksen ehdotusten tavoitteena on, että hakijalle jää positiivinen ja ammattitaitoinen kuva, ja hakija oppii itsestään prosessin aikana. Ehdotukset myös kannustavat itsensä kehittämiseen.

Hakijoille lähtevä viesti muokkaa ihmisten työnantajamielikuvaa. Sähköpostiin tai kirjeeseen on hyvä olla olemassa valmis, hyvinmuotoiltu standardi. Näin yritys varmistaa, että jos hakijat ovat tulevaisuudessa tekemisissä yrityksen kanssa esimerkiksi asiakkaana, heillä on hyvä kuva yrityksestä. Valintaprosessiin on hyvä kuvata myös yrityksen menettelytapa avointen hakemusten kanssa. (Valvisto 2005, 41.)

## **2.6 Haastattelu**

Parhain käytäntö haastatteluun kutumisessa on, että uusi esimies soittaa hakijalle henkilökohtaisesti ja kutsuu hänet työhaastatteluun. Tällä tavoin hakija tuntee heti alusta alkaen itsensä arvostetuksi ja huomioituksi, ja samalla esimies sitouttaa uutta henkilöä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Valvisto 2005, 41.)

Rekrytointihaastattelu on käsitteenä kaikille työelämässä oleville tuttu. Haastattelu voi olla hyvin lyhyt ja muodollinen tapaaminen tai pisimmillään monivaiheinen prosessi, joka käsittää lukuisia haastatteluja. Haastattelu on vuorovaikutukseen perustuva viestintätilanne, jossa on vähintään kaksi osapuolta. Tilanteen tavoite on molempien tiedossa ja haastattelulla on olemassa kehys, jonka rajojen mukaan toimitaan. (Markkanen 2009, 26.)

Haastattelun tulee olla tehokas, tiivis ja keskustelunomainen. Sekä työnantaja että työnhakija omaksuu haastattelun aikana tietoa päätöksensä tekemiseksi. Ammattitaidoton haastattelu viestittää yrityksestä huonoa ja voi tuoda negatiivista valoa maineelle. Valintapäätöstä tehdessä rekrytointitiimi kokoaa ehdokkaista riittävästi informaatiota, sillä haastattelu on yksi tärkeimmistä tiedonlähteistä. (Valvisto 2005, 42.)

Rekrytointihaastatteluun voi soveltaa useita erilaisia haastatteluteknisiä lähestymistapoja, jotka terävästi käytettyinä tuovat tiedon keräämiseen näkökulmaa ja



syvyyttä. Tapojen käyttö edellyttää useimmiten suunnittelua etukäteen tai erityistä keskittymistä havaitsemistapahtumaan ja tulkintaan haastattelun kuluessa, kuten reflektio tai johdattelevat kysymykset. (Markkanen 2009, 111.)

Haastattelussa palaute tulee tulkita, sillä sitä ei useimmiten anneta suoraan. Molempien osapuolien täytyy osata lukea varovaisiakin signaaleja ja edistää omia tavoitteitaan. Haastattelua tekevä esimies arvioi ehdokasta vuorovaikutusta tulkitsemalla. Esimies punnitsee ehdokasta osana johtamaansa tiimiä, sopiiko henkilö joukkoon ja minkälainen henkilö olisi pitkällä aikajänteellä. (Markkanen 2009, 26–27.)

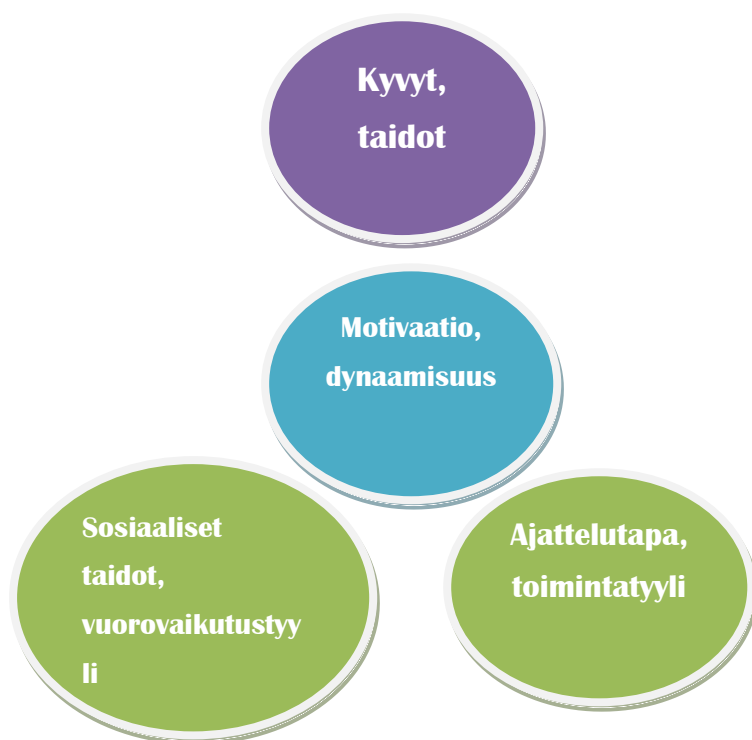
Futuricen Culture Audit – dokumentissa (2013, 11-12) käy ilmi, että haastattelu on tärkein vaihe rekrytointiprosessissa. Sopiva kandidaatti on henkilö, jonka oma arvomaailma on samassa linjassa organisaation arvojen kanssa ja henkilö, joka käyttäytyy työpaikan kulttuurin mukaisesti. Rekrytointihaastattelu koostuu kahdesta osasta, vapaamuotoisesta keskustelusta, jossa hakija voi itse valita käsiteltävän aiheen sekä tehtävästä, kuten ohjelmointitehtävästä tai esimerkiksi teknisestä suunnittelutehtävästä. Haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutus on olennaisessa osassa, joten haastattelijalla saa hyvän kuvan hakijan osaamisesta sekä asenteista.

Esimiehen asennoituminen, arvostukset ja tavoitteet määrittävät mihin aspekteihin hän kiinnittää huomiota haastatellessaan hakijoita. Karkeasti jaoteltuna toisella puolella on ammatillinen osaaminen ja toisella taas muut ominaisuudet, motivaatio, persoonallisuus ja henkilökemia, jotka ovat ne ammattitaitoa taustoittavat tekijät, joiden avulla ammattitaito jalostuu suorituskyvyksi. Haastatteluista saatu tieto ja CV:n informaatio tulkitaan henkilön yksilöllisen viitekehyksen avulla. (Markkanen 2009, 45.)

Rekrytointihaastatteluun lukeutuvia toimintatapoja on mahdollista verrata toiseen vuorovaikutukselliseen ja tavoitehakuiseen tilanteeseen, kuten myyntitapahtumaan. Optimaalisimmillaan tilanne päättyy molempien osapuolien tavoitteiden toteutumiseen. (Markkanen 2009, 22.)

## 2.6.1 Arviointi

Henkilöarvioinnissa käytettävillä menetelmillä kartoitetaan ammattitaidon sijaan ensisijaisesti persoonallisuutta ja niitä ominaisuuksia sekä kykyjä, jotka edellyttävät kyseenomaisessa tehtävässä suoriutumista. Jos hakija on arvioitavana järjestelmäasiantuntijan tehtävään ja työhön sisältyy pääosin ohjelman kirjoittamista tietynlaisella ohjelmointikielellä, oletettavasti työssä suoriutumiseen liittyvät looginen päättely, analyyttisyys, tarkkuus yksityiskohdissa sekä dokumentointivalmiudet. (Markkasen 2009, 156.)



Kuva 1. Tuleva henkilöstö – soveltuvuusarviot. (HR-ratkaisut 2014.)

Arvioija voi ennustaa, miten hyvin hakijaehdokas menestyisi yrityksessä ja uudessa tehtävässään syventymällä ehdokkaan elämänkaareen ja ymmärtämällä hänen valintojaan sekä nykyistä tilannettaan. Hyvän haastattelun lisäksi arvioijan elämäkokemus auttaa arvioinnissa, sillä hänelle on kertynyt paljon havaintoaineistoa. Jos haastattelussa on ollut useita arvioijia, moninkertaistuu elämäkokemus ja saadun informaation määrä. Lisätarkennusta ehdokkaan kuvaan voi saada ottamalla yhteyttä aikaisempiin esimiehiin tai asiakkaisiin. (Valvisto 2005, 43.)

## 2.6.2 Valinta

Meincke & Vanhala-Harmasen (2011, 22) mukaan työnantajalla on lähtökohtaisesti oikeus valita työtehtävään kuka tahansa haluamansa henkilö, mutta huomioon on kuitenkin otettava työsopimuslain ja yhdenvertaisuuslain syrjintäkiellot sekä säännökset tasa-arvolaisissa. Valintapäätös on usein kompromissi, mutta on hyvä pohtia, miten ehdokas sopii kahden vuoden tähtämellä yrityksen tavoitteisiin. Rekrytoinnissa on kuitenkin kyse pitkän tähtäimen investoinnista. Rekrytointipäätös pitää sisällään riskejä, joihin kannattaa toisinaan intuition varassa tarttua. (Valvisto 2005, 45.)

Rekrytoitujen henkilöiden valinnasta on hyvä tiedottaa pian päätöksenteon jälkeen, mutta muistettava samalla kunnioittaa valittua henkilöä ja hänen henkilökohtaista tilannettaan. Jos valittu henkilö ei ole vielä irtisanoutunut edellisestä työpaikastaan, eteneminen tapahtuu hänen ehdoillaan. Valinnasta kerrotaan organisaation sisäisesti, mutta merkittävässä johto- tai asiantuntijatasen henkilön nimityksissä tiedottaa voi myös mediassa tai pörssissä.

Rekrytoinnin viimeinen vaihe on muiden hakijoiden huomioiminen. He odottavat informaatiota valinnasta ja arviota omasta suoriutumisestaan. Jokainen työnhakija toivoo saavansa työnantajalta henkilökohtaisen arvion ja näkemyksen siitä, miksei häntä valittu tehtävään. On hyvä miettiä, millä tavalla organisaatiossa kommunikoidaan valitsematta jääneiden hakijoiden kanssa. (Juholin 2009, 238.)

### 3 Perehdyttäminen

Tässä luvussa avataan perehdyttämisen määritelmää, merkitystä ja erilaisia käytäntöjä. Luvussa avataan myös perehdyttämisohjelman suunnittelua ja laatimista.

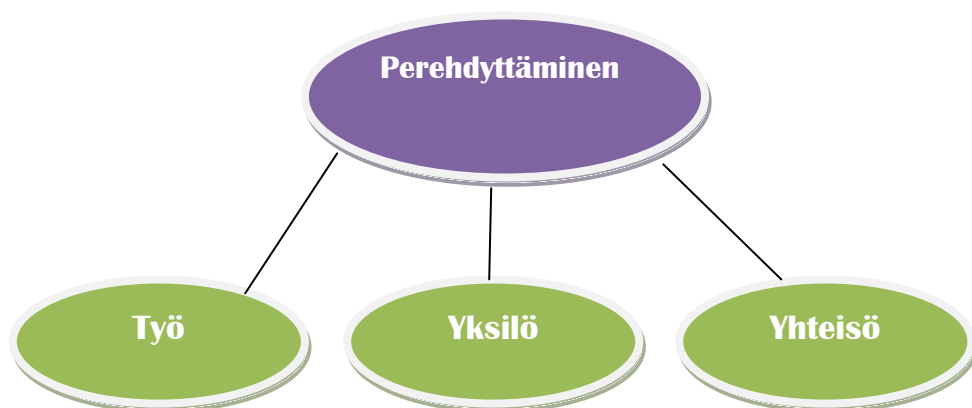
#### 3.1 Perehdyttämisen määritelmä

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden työntekijän osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Rekrytointi- ja perehdyttämisprosessia kannattaa käsitellä yhtenäisenä ja limittäisenä tapahtumasarjana. Perehdyttämisessä tulee ymmärtää, minkälainen osaaminen kuuluu työn edellytyksiin, organisaatiossa tulee ymmärtää työn laatu työntekijän ja koko organisaation näkökulmasta. Perehdyttämisen onnistuminen edellyttää työn sisällön määrittelyä ja rekrytoinnin kunnollista toteuttamista, sillä rekrytointia ja perehdytystä ei voida erotella. Rekrytointi ja perehdyttäminen muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden organisaatiossa, jossa panostetaan osaajien pitämiseen ja menestymiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 62–73.)

Organisaation henkilöstötoimi vastaa usein perehdyttämisprosessin kehittämisestä ja toimivuudesta. Henkilöstötoimi pitää huolen, että perehdytyksen koko toimintamalli, kuten ohjelmat, materiaalit ja työnjako, ovat ajantasaisia ja organisaation hyväksymiä. Henkilöstötoimen tehtäviin kuuluu perehdyttäjien valmennuksen järjestäminen ja tukimateriaalien tuottaminen. Tulee myös järjestää valmennusta yrityksen perehdyttämisen määritelmästä ja kriittisistä asioista perehdyttäjinä toimiville henkilöille. Esimiehet ovat aina perehdyttäjiä, joten heidän omaan perehdytykseensä tulisi myös kuulua perehdyttämiseen valmentamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194–195.)

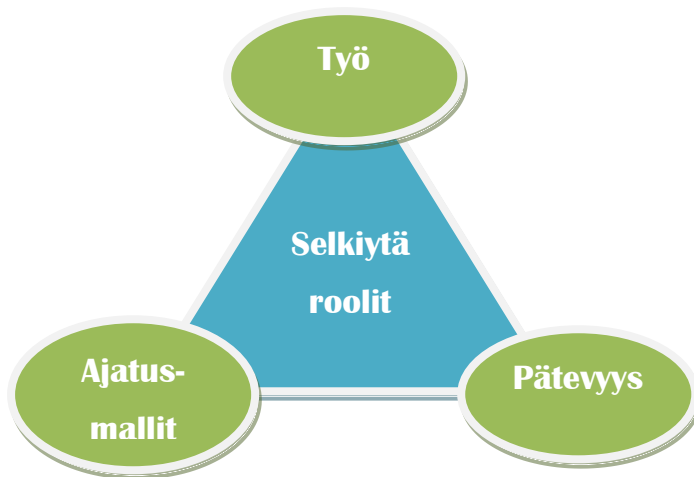
Perehdytyksen avulla uusi työntekijä osaa tarvittaessa muuttaa omia toimintatapojaan sekä kehittää uusia menetelmiä. Viime vuosien aikana muutokset työelämässä ovat edellyttäneet taitoja sekä itsenäisessä vastuunotossa ja aktiivisuudessa että yhteistyössä muiden tahojen kanssa. Työpaikan erilaisia toimintatapoja tulee muokata niin, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön kohentuvat. Ammattitaitoinen työntekijä on tavoitteellinen, haluaa kehittää itseään ja kantaa vastuuta omasta osaamisestaan. (Työturvallisuuskeskus 2009, 3.)



Kuva 2. Perehdyttämisen kenttä (Kjelin & Kuusisto 2003, 37).

Juholinin (2009, 237) mukaan perehdytys alkaa jo rekrytoinnista, jossa tarvitaan yhteisesti sovittuja käytäntöjä työnantajamaineesta, kommunikoinnista hakijoiden ja valitun tai valittujen kanssa sekä varsinaisesta työhön ja organisaatioon perehdyttämisestä. Uuden työntekijän aloittaessa esimiehen on oltava vastassa, joko läsnä tai vähintään puhelimitse. Hyvin hoidetut työkalut, työpiste sekä valmis perehdytysohjelma saavat työntekijän tuntemaan olonsa tärkeäksi. (Valvisto 2005, 48.)

Rekryointivaiheessa tulee olla riittävän selkeänä uuden työntekijän työn sisältö ja tavoitteet, jotta tarvittava kompetenssi hahmotetaan oikein. Tavoitteena on, että uuden työntekijän työpanos suuntautuu oikeisiin tehtäviin. Esimiehellä ja uudella henkilöllä tulee siis olla yhtenäinen käsitys työstä, sisällöstä ja sen tavoitteista. On tärkeää, että työntekijän pätevyys ja odotukset vastaavat työn vaatimuksia. Toiminnalle pohjan luo roolien selkiytyminen, jonka pohjalta sovitaan työn tavoitteista ja täsmennetään roolikuvasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53–55.)



Kuva 3. Selkiytä roolit (Kjelin & Kuusisto 2003, 55).

Yrityksen identiteetin kannalta tärkeät asiat, kuten visio, arvot ja strategia, on kerrattava, sillä uuden oppiminen ei luonnistu heti ensimmäisellä kerralla. Uudelle työntekijälle hyödyllisintä on kuulla asioista perehdytystilanteessa kasvotusten esimieheltä. Kaikki uudet työntekijät arvostavat, että saavat kuulla yrityksestä ja tutustua sen johtoon, joko kaksinkeskeisessä tai suuressa perehdytystilaisuudessa. Laadukkaassa perehdytyksessä varmistetaan myös, että uusi henkilö selviytyy uusien työkalujen ja menetelmien kanssa. Tulee ottaa huomioon, että yrityksen kannalta oleellista, piilossa olevaa tietoa siirretään heti uudelle työntekijälle. (Valvisto 2005, 49.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen kestää pitkän aikaa. On kuitenkin selvää, että mitä nopeammin perehdytettävä työntekijä pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin kaikki hyötyvät ja perehdyttämiseen käytetty aika tulee moninkertaisesti takaisin. Laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi, koska organisaatiot ja työtehtävät monimutkaistuvat. Pelkästään työhön opastaminen ei enää riitä yksinään. Työntekijän tulee ymmärtää entistä paremmin, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13; Österberg 2009, 101.)

Hyvä perehdytys edellyttää jatkuvuutta ja suunnitelmallisuutta sekä dokumentointia. Suunnitelmaan kuuluvat seuranta ja arviointi ja perehdytyksen suunnittelu voi sisältää myös tarvittavaa aineistoa itse perehdyttäjille. Perehdyttämisen apukeinoina voi käyttää erilaista aineistoa, kuten esitteitä tai oppaita. Perehdytysuunnitelma laaditaan

parhaimmillaan yhteistyöllä esimiesten, henkilöstöhallinnon ja työsuojelun asiantuntijoiden kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2009, 2.)

Tulevat työtehtävät ja työsuhteen pituus määrittelevät perehdytyksen laajuuden. Lyhyisiin sijaisuuksiin, kuten harjoittelijoiksi tai kesätyöntekijäksi tulevien perehdyttämiseen on käytettävissä vähän aikaa, joten sen tulee sisältää työn kannalta kaikkein oleellisin tieto. Perehdytys tulee järjestää myös pitkiltä perhevapailta, ulkomailta työskentelyjakson tai pitkän opiskelujakson jälkeen palaavalle. Jo vuoden jälkeen työtehtävissä, käytettävässä tekniikassa ja työympäristössä on todennäköisesti tapahtunut useita muutoksia, joista poissaolija ei ole selvillä. (Österberg 2009, 102.)

Perehdyttämisen kohderyhmiä

- uudet työntekijät
  - nuoret työntekijät
  - kokeeneet työntekijät
  - organisaatioon palanneet entiset työntekijät
- organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat
- pitkään poissaolleet, töihin palaavat työntekijät
- kesätyöntekijät
- vuokratyöntekijät
- yhteistyökumppanit

(Kjelin & Kuusisto 2003, 166.)

Perehdyttämisessä molempien osapuolien aktiivisuudella on merkitystä, se on tärkeää työntekijän lisäksi työnantajalle. Perehdytys tulee suunnitella niin, että se suuntaa uutta työntekijää itsenäiseen oppimiseen ja oman roolinsa työstämiseen. Uuden työntekijän käsitystä omasta roolistaan ja tavoitteistaan peilataan organisaation strategiaan, visioon ja tavoitteisiin. Keskustelu työntekijän omista tavoitteista on yksi perehdytyksen tärkeimpiä asioita. Perehdyttämisen arvioinnin yhteydessä on kannattavaa laatia yhteenvedon lisäksi henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka on hyvä kytkeä uuden työntekijän omiin sekä organisaation tavoitteisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 173–174.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä jonkun henkilön tai tahon on toimittava perehdyttämisen keskusyksikkönä eli tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoijana. Koordinoijalla tulee olla näkemys perehdyttämisen eri osa-alueista ja taitoa yhdistellä niitä uuden työntekijän tarpeiden mukaisesti sekä kytkeä perehdyttämisverkoston eri toimijoita prosessiin. Esimies tai joku muu perehdyttämisen kentän tunteva henkilö voi toimia perehdyttämisen koordinoijana ja eri moduulien yhdistelijänä. Hänen tulee tuntea yrityksen perehdyttämiseen liittyvät palvelut ja osata rakentaa vuoropuhelun avulla uuden työntekijän kanssa henkilölle sopiva perehdytysohjelma. Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdyttäminen edellyttää uuden työntekijän tarpeiden ja nykyisen osaamisen huomioimista. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Esimiehen lisäksi organisaatiosta nimitetään uudelle työntekijälle perehdyttäjä, jota nimitetään kummiksi tai tutoriksi. Tämä henkilö auttaa arkipäiväisissä asioissa ja hänen tehtävänä on vähentää tilanteita, joissa uusi työntekijä tuntee olonsa epävarmaksi ja avuttomaksi. Työpaikalla uudet asiat eivät liity pelkästään työtehtävään ja tavoitteisiin, vaan organisaation pieniin toimintatapoihin. Koneet, laitteet ja järjestelmät ovat usein myös erilaisia kuin aikaisemmissa työpaikoissa. Yksi työpaikan tärkeimmistä henkilöistä on usein sihteeri tai assistentti. Assistentilla tulisi olla selkeä rooli uusien työntekijöiden vastaanotossa, sillä hän on hyvin perehtynyt käytäntöihin, työvälineisiin ja tuntee työyhteisön ihmiset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193.)

Mentoroinnin idea on kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde. Se voi sisältää opettamista, ohjausta ja toimimista esimerkkinä. Jokaiselle uudelle työntekijälle voidaan nimetä oma mentori, joka tukee henkilöä kehityksessä ja antaa neuvoja tarvittaessa. On organisaatioita, joissa mentorointi on jatkuvaa. Yleisempi tapa mentoroinnissa on kertaluontoinen kokemusten jakaminen, keskustelu ja pohdinta. Mentorointi kohdistuu ammattiosaamisen ja työn pitkäkestoiseen kehittämiseen, mutta myös ajankohtaisiin haasteisiin. (Juholin 2009, 240.)



Kjelinin & Kuusiston (2003, 39) mukaan perehdytettävän työntekijän omat ajatusmallit vaikuttavat hänen rooliinsa perehdyttämistilanteessa: jos uusi henkilö on sitä mieltä, että oppii parhaiten tekemällä työtä käytännössä, on paljon haastavampaa motivoida häntä kirjallisen materiaalin käyttöön.

Perehdytysvaiheen loppukeskustelu luo luottamusta yritykseen, kun uusi työntekijä saa tuntea tulevansa kuulluksi vielä myöhemmässäkin vaiheessa. Rekrytointivaiheen ja arkisen työn välillä on monissa yrityksessä paljon eroa. Uutta työntekijää kannattaa kuunnella koeajan päätteeksi, jotta saadaan hyödyllistä tietoa prosessin vaiheista. Molemmat prosessit ovat palautteen avulla hiottavissa paremmiksi. (Valvisto 2005, 50.)

Perehdyttäminen ja opastus ovat onnistuneet kun

- työntekijä on omaksunut opittavan asian kokonaisuutena ja tuntee asioiden väliset yhteydet
- työntekijällä on valmiudet soveltaa tietoa myös muuttuvissa tilanteissa
- työntekijä on oppinut työhön ja työyhteisön toimintaan liittyvät yleisperiaatteet
- työntekijä on aktiivinen ja ottaa asioista itsenäisesti selvää

(Työturvallisuuskeskus 2009, 3.)

Perehdyttämisen laiminlyöminen hajaannuttaa tehtävät ja roolit sekä vaikeuttaa uuden työntekijän mahdollisuuksia tehdä töitään suunnitelmallisesti ja päämäärätietoisesti. Organisaation johdon tulee olla tietoinen organisaatiokulttuurista ja vallitsevasta tilanteesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 63.)

### **3.2 Perehdyttämisohjelman suunnittelu ja laatiminen**

Perehdyttämisohjelmat ovat joko yksilöllisiä tai ryhmille suunnattuja ohjelmia ja niiden laajuus vaihtelee. Perehdyttämisohjelman sisällölle suuntaa antavat tavoitteet, joista erityisesti tulisi määritellä uuden työntekijän oppimistavoitteet. Tämän jälkeen hahmotellaan perehdyttämisohjelman sisältöä, kuten aiheet, asiat, aikataulut, apuvälineet ja oheisaineistot sekä vastuuhenkilöt. Perehdyttämisohjelma on toimiva muistilista koko yhteisölle työpaikalla ja sitä voi soveltaa erilaisiin tilanteisiin.

Perehdytysohjelman toteutumista ja onnistumista voi selvittää käyttämällä tarkistusmerkintöjä. (Työturvallisuuskeskus 2008, 6.)

Perehdyttämisen suunnittelussa yksi tärkeimmistä asioista on tehokas ajankäyttö, jota tulee suunnitella tarkasti. Vaikka aikaa perehdyttämiseen ei tarvita paljoa, tuloksiin vaikuttaa, miten aika käytetään. Työpaikalla on hyvä pohtia, millainen tausta uudella työntekijällä on, onko hän alalla aloitteleva vai kokenut henkilö. Perehdyttämisen oheismateriaalin tekeminen on aikaavievää, mutta sähköinen aineisto säästää kuitenkin varsinaiseen perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Oheisaineistoa tulee tarkastaa ja päivittää tasaisesti ajan tasalle ja olisi hyvä olla jo ennalta määrätty henkilö tätä tekemään. (Työturvallisuuskeskus 2008, 6-7.)

Perehdyttämisen suunnitteluun kannattaa sisältää myös varasuunnitelmien tekeminen. Organisaatiossa tulee varautua yllättäviin tilanteisiin, kuten jos esimies ei pääse ottamaan uutta työntekijää vastaan tai varsinainen perehdyttäjä sairastuu, tulee organisaatiossa olla ennalta päätetty varahenkilö. Muutoksia aikataulussa esiintyy myös usein, joten organisaatiossa tulee olla valmiuksia pitämään perehdytys aikaisempaa nopeammalla aikataululla. (Työturvallisuuskeskus 2008, 7.)

Henkilöstöasiantuntija laatii yritykseen perehdyttämisohjelman, joka toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Perehdyttämisohjelmassa ei kuitenkaan voi tyytyä siihen, että kerran tehtynä se on aina samanlaisena käyttökelpoinen. Hyvin suunniteltua ja käyttöönotettua perehdyttämisohjelmaa on kuitenkin helppo päivittää ja ajantasaistaa aina tarvittaessa. (Österberg 2009, 104.)

Perehdytettävälle voi koota tietopaketin, josta löytyy erilaista yritystä koskevaa aineistoa, kuten toiminta-, ja vuosikertomus, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, työohjeet, toimenkuvat ja henkilöstön yhteystiedot. Myös perehdyttämisohjelma on hyvä antaa perehdytettävälle heti, jolloin hän kokee, että häntä on odotettu ja hänelle annetaan aikaa omaksua työtehtäviinsä liittyvät asiat. Perehdyttämisohjelman kustakin osa-alueesta tulee etukäteen miettiä, kuka on vastuussa sen toteutumisesta. (Österberg 2009, 109.)

Futuricen Culture Audit – dokumentissa kerrotaan, että uudelle työntekijälle suunnitellaan sopiva tiimi, mentori, projekti sekä ensimmäiset työtehtävät jo ennen työn aloittamista. Uuden työntekijän puhelin- sekä tietokonetoiveet selvitetään sekä hankitaan käyntikortit ja mahdollinen opiskelumateriaali, jotta työpiste on valmiina henkilön aloittaessa. Henkilöstöhallinnon puoli lähettää uudelle henkilölle tervetuloitovotuksen ja perehdyttämisaikataulut, joihin voi tutustua ennen töiden aloittamista. (Futurice 2013, 15.)

Perehdyttämisohjelmaan tulee suunnitella oppimisen seuranta. Perehdyttämisohjelmiin tulisi merkitä seurantakeskustelu ja ajankohta. Myös lyhyempiaikaiset työntekijät tulee ottaa huomioon esimerkiksi tekemällä lyhyemmän ja tiiviimmän version tarkistuslistasta. (Työturvallisuuskeskus 2008, 7.)

## 4 Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalvelut

Tässä luvussa avataan Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalveluiden tarkoitusta ja käsitellään kirjastoverkkopalveluiden henkilöstöstrategiaa ja henkilöstösuunnittelua.

### 4.1 Henkilöstösuunnittelu kirjastoverkkopalveluissa

Kansalliskirjasto on johtava muistiorganisaatio, joka tuottaa palveluja kansakunnalle ja tekee aloitteita toimialtaan Opetusministeriölle, mikä edellyttää suunnitelmakaudella resurssien kohdentamista vastuiden mukaisesti. Tämä on henkilöstösuunnitelman, henkilöstön johtamisen ja johdon keskeinen tavoite. (Kansalliskirjasto 2008, 2.)

Kansalliskirjaston Henkilöstösuunnitelma vuosille 2008–2015 –dokumentin (2008, 2) mukaan henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on turvata henkilöstörakenne sekä ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Suunnittelun tehtävänä on huolehtia henkilöstöstä, sen kehittämisestä, kouluttamisesta ja jaksamisesta.

Henkilöstösuunnittelu on osa kansalliskirjaston strategista kokonaissuunnittelua, joka kytkeytyy rakenteelliseen kehittämiseen sekä käytännön vuosittaiseen budjettisuunnitteluun. Lyhyen aikavälin henkilöstösuunnittelussa henkilöstön määrän muutoksia tarkastellaan toimikohtaisesti, kun taas pitkän aikavälin suunnittelussa ennusteet laaditaan yleisemmällä tasolla. Pitkällä tähtäimellä henkilöstösuunnittelulla varmistetaan kirjaston palkkauksellinen kilpailukyky osaavasta henkilöstöstä.

Kansalliskirjaston Henkilöstösuunnitelma vuosille 2008–2015 –dokumentin (2008, 3) mukaan strategian toteuttaminen edellyttää toiminnan sekä organisaation joustavaa uudistamista ja kehittämistä. Tähän sisältyy henkilöstösuunnitelmaan sisältyvien henkilöstön määrää ja osaamista koskevien linjausten ja toimenpiteiden toteuttaminen. Rakenteellinen kehittäminen ja henkilöstösuunnittelu kulkevat käsi kädessä.

Kansalliskirjaston henkilöstösuunnittelun yleiset tavoitteet liittyvät strategian toteuttamiseen. Kansalliskirjaston visio toteutuu päämääriin liittyvissä vastuissa ja tavoitteissa.

Kansalliskirjaston henkilöstösuunnitelman yleisiin tavoitteisiin sisältyvät:

- Kansakunnan muistin turvaaminen ja turvaaminen kansalaisten oikeus tietoon kansallisaineiston saatavuudella ja säilyvyydellä
- Yhteiskunnalle tehokas ja taloudellisesti kannattava tiedon infrastruktuurin tuottaminen
- Tiedeyhteisölle ja kansalaisille nopea ja helppo tiedonsaannin tarjoaminen
- Saada kirjastoverkolle, tiedeyhteisölle ja julkishallinnolle strategista ja taloudellista etua kansalliskirjaston kansainvälisestä yhteistyöstä

Kansalliskirjaston strategiset painopisteet kohdistuvat seuraavina vuosina kirjastoverkon yhteisten palvelujen ja tehokkaan kansallisen infrastruktuurin kehittämiseen, kansallisten digitaalisten lähdeaineistojen ja tutkimusympäristöjen luomiseen ja siinä kansallisen digitointikeskuksen vahvistamiseen ja muistiorganisaatioiden yhteisen Digitalia -konsortion perustamiseen. (Kansalliskirjasto 2008, 2-3.)

## 5 Tutkimusprosessi

Tässä luvussa avataan tutkimusprosessin taustaa ja selitetään, millainen on laadullinen tutkimusmenetelmä. Luvussa avataan myös opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valintaa ja vaiheita sekä haastattelun ja tarkemmin teemahaastattelun ominaisuuksia ja soveltuvuutta. Lopuksi avataan kohdeorganisaation, Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalvelujen, tehtäviä ja tarkoitusta.

### 5.1 Taustaa

Kokeellisessa psykologiassa on käytetty havainnointia, joka tunnetaan muun muassa piilohavainnointina, jossa tutkijan osallisuus ei ole merkittävää. Tavallisempaa on havainnointi, jossa tutkija tekee havaintoja oman roolinsa avulla tutkimastaan ongelmasta tai ilmiöstä. Tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutus on kaksisuuntainen dialogi, joka heijastuu tutkimuksen prosessissa. Prosessin avulla tutkija oppii tuntemaan tutkittavan yksilönä ja yhteisön osana. Havainnoinnin kohteena voi olla myös yhteisö kokonaisuutena sosiaalisine ja kulttuurisine piirteineen. (Aaltola ym. 2010, 154.)

Tutkimusprosessi on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja hänen ehdoillaan. Tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat asiat, jotka sisältyvät tutkimuksen aihepiiriin. Viime vuosien aikana on siirrytty perinteisemmästä kysymys-vastaus-haastattelutilanteesta keskustelunomaisempiin haastattelutilanteisiin. (Aaltola ym. 2010, 26.)

### 5.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Apuna täydentävän tiedon hankinnassa monet tutkijat käyttävät myös lomakkeita ja testejä.

Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija. Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Koska tiedonkeruumenetelmien valinnan tulee olla perusteltua, ei haastatteluakaan tule valita pohtimatta sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmänä. Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä. Haastattelun etuna on, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Haastateltavat on myös mahdollista tavoittaa helposti myöhemminkin, jos on tarpeen täydentää aineistoa tai jos halutaan tehdä vaikkapa seurantatutkimuksia. (Hirsjärvi ym. 2010, 205–206.)

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole yksinomaan laadullisen tutkimuksen menetelmä, vaan se on yhtä hyvin käyttökelpoinen myös kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa. Aineistosta voidaan laskea frekvenssejä, sitä voidaan saattaa tilastollisen analyysin edellyttämään muotoon ja tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin tavoin. (Hirsjärvi ym. 2010, 208.)

### **5.3 Tutkimusprosessin valinta ja vaiheet**

Valitsin opinnäytetyön tutkimukseksi laadullisen tutkimuksen, koska se tuntui sopivimmalta välineeltä saada mahdollisimman hyödyllistä tietoa.

Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu sen perusteella, että keskustelemalla

suoraan ihmisten kanssa kahden kesken tietoa on helppo saada ja vastaukset ovat rehellisiä ja avoimia. Haastattelujen avulla työnantaja sai todellista, hyödynnettävää informaatiota suoraan alaisiltaan ja kollegoiltaan. Ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista tehtiin testihaastattelu kollegan kanssa, jotta saataisiin tietoa siitä, miten pitkä aika yksittäiseen haastatteluun kuluu.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kymmentä Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalvelujen henkilöä. Haastateltavat jaoteltiin kolmeen eri ryhmään, hallinnolliseen, esimies- ja työntekijäpuoleen. Neljä haastateltavista oli työntekijöitä, kolme esimiehiä ja kolme hallinnollisen puolen henkilöitä. Haastateltavat olivat työskennelleet kirjastoverkkopalveluissa muutamasta kuukaudesta yli kymmeneen vuoteen. Ryhmään sisältyi sekä naisia että miehiä. Kaikkien haastateltavien kanssa käytettiin samaa haastattelupohjaa, jotta saataisiin vastauksia samoihin kysymyksiin eri näkökulmista.

Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin työharjoittelun loppuvaiheessa kesän 2013 alussa, jolloin sovittiin ensin ajankohdan jokaisen haastateltavan kanssa erikseen ja palattiin kirjastoverkkopalveluihin työharjoittelun jälkeen haastattelemaan heitä yksitellen joko haastateltavan omassa työhuoneessa tai vapaassa kokoushuoneessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin mp3-soittimella. Toisiin haastatteluihin kului huomattavasti enemmän aikaa kuin toisiin, riippuen siitä kuinka kauan haastateltava oli ollut töissä kirjastoverkkopalveluissa. Haastattelut kestivät noin kaksi viikkoa. Haastattelujen litterointi aloitettiin kesän 2013 loppupuolella kuuntelemalla nauhat läpi ja purkamalla niiden sisältö tietokoneelle tekstinkäsittelyohjelmalla. Aikaa haastattelujen purkamiseen kului noin kuukausi.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan, miten hyvin mittaus- tai tutkimustuloksia voidaan toistaa. Hyvän reliabiliteetin omaava tutkimus voidaan toistaa vastaavilla tuloksilla. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioidessa yksi tapa on toistaa tutkimus toisen tutkijan toimesta. Jos eri kerroilla tutkitaan samaa henkilöä ja tutkimuksen tulokset ovat samat, ne ovat reliaabeleita. (Hirsjärvi ym. 2009, 226.)



Tutkimusaineisto tulee muokata sellaiseen muotoon, että sitä voi kommentoida ja tarkastella. Tämä on reliabiliteetin arvioinnin ja tarkistamisen kannalta tärkeää. Tutkimusmenetelmä voi olla reliaabeli vaikka ei olisikaan validi eli pätevä. Tällaisessa tapauksessa tutkimuksen tulokset eivät vastaa tähdättyyn vaikka ovatkin kiinnostavia. (Hiltunen 2009, 11.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä oli tarkoitus. Useita menetelmiä käyttämällä voidaan validiteettia tutkimuksessa tarkentaa. (Hirsjärvi, ym. 2009, 231.) Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteettiä arvioidessa voidaan kysyä: Kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä? (Hiltunen 2009, 3.)

Opinnäytetyöstäni saatuja tuloksia on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa rekrytointia suunniteltaessa. Tavoitteena oli selvittää miten nykyisiä käytäntöjä voisi parantaa ja vastauksia juuri tähän kysymykseen saatiin. Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa tutkimustilanne on myös helppo toistaa, sillä rekrytointi jatkuu koko organisaation olemassaolon ajan. Tutkimuksen tulokset voivat vaihdella riippuen siitä, ollaanko työpaikalla tyytyväisiä tai muuttuvatko käytännöt tulevaisuudessa. Tutkimusmenetelmät valittiin sen perusteella, että ne tuottavat aineistoa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelun valinta haastattelumenetelmäksi on perusteltu, kun tarkoituksena on saada tietoa yksilön kokemuksista teemojen kannalta.

## **5.5 Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalvelut**

Kansalliskirjaston toiminta on jakautunut kolmeen tulosalueeseen sekä hallinto- ja kehittämisspalveluihin. Tulosalueisiin kuuluvat tutkimuskirjasto, digitointi- ja konservointikeskus sekä kirjastoverkkopalvelut.

Kirjastoverkkopalvelut on kirjastoille kohdistettu palvelukokonaisuus, jonka tavoitteena on edistää yhteiskunnan tiedonsaantia, kehittää digitaalisen kirjaston palvelu- ja työympäristöä sekä kirjastotoiminnan vaikuttavuuden arviointia. Kansalliskirjaston

kirjastoverkkopalvelut -tulosalueen organisaatio muodostuu viidestä toimintayksiköstä sekä johdon tukipalveluista. Organisaation toimintayksiköt ovat tietojärjestelmät, asiakkuuden hallinta, tietovarannot, lisensointi ja pitkäaikaissäilytys.

Kirjastoverkkopalveluissa työskentelee 82 henkilöä. (Kansalliskirjasto 2013.)

Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalvelujen tarjoamat palvelut kirjastoille ovat korkeatasoisten tietoaineistojen saanti Arto, Melinda, Viola ja Fennica – tietokannoista, verkkoaineiston hankinta ja saatavuus FinELib ja Nelli-portaalista, digitaalisen kirjaston palvelu- ja työympäristö, digitaalisen kirjaston ohjelmistot, kuten Voyager, Aleph, MetaLib/SFX ja Dspace, standardien ja formaattien kehittäminen, kirjastotoiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus, tieteellisten kirjastojen yhteistilasto KITT sekä palvelu- ja käyttäjäkyselyt. (Kansalliskirjasto 2013.)

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa arvioidaan ja analysoidaan tutkimuksen sekä haastattelujen tuloksia. Tutkimuksen tulokset on koostettu haastattelunauhoista saadun aineiston ja tiedon perusteella sekä omien havaintojen kautta. Johtopäätöksiä pohditaan kirjallisuutta ja haastattelujen informaatiota vertailemalla. Lopuksi kartoitetaan muutettavia käytäntöjä ja tehdään ehdotus muutosten toteuttamiseksi.

### 6.1 Rekrytointi

Rekrytointiin haastateltavat olivat osallistuneet sekä haastattelevina että haastateltuina osapuolina. Pyydettyä arvioimaan rekrytointitarvetta, kaikki haastateltavat mielsivät tarpeen suureksi. Osa haastateltavista totesi, että pysyvää liikkuvuutta henkilöstössä on kuitenkin vähän, sillä ihmisiä palkataan enemmän projekteihin ja lyhytkestoisiin virkoihin, mikä voi vaikuttaa siihen, etteivät kaikista ammattitaitoisimmat henkilöt hae virkoihin. Yksi haastateltavista kuvasi viimeaikaista rekrytointia ”lumipalloefektinä”.

Nyt on sitten tämä meidän kannalta harmillinen rekrytointikielto, joka hidastuttaa rekrytointia valtavasti. Se keinotekoisesti aiheuttaa lisärekrytointitarpeita, koska me emme saa heti ihmisiä kun rahoituskaudemme alkaa, vaan saattaa mennä kolme tai neljä kuukautta ja väli täytyy paikata taas uudella henkilöstöllä. Se on sellainen oikea lumipalloefekti. (H9)

Uusien palveluiden takia henkilöstön tarve kasvaa, mutta rekrytointikiellon voimassaolo hidastuttaa prosessia ja aiheuttaa lisärekrytointeja, koska prosessin hitauden takia tyhjä paikka tulee paikata uudella rekrytoinnilla.

Rekrytointiprosessista kysyttäessä prosessia kuvailtiin melko pitkäksi. Helsingin Yliopiston alaisena laitoksena yliopiston hallinto määrää kirjastoverkkopalvelujen rekrytoinnista suurelta osin. Ensimmäiseksi kirjastoverkkopalveluissa tehdään päätös, voidaanko uutta henkilöstöä rekrytoida, jonka jälkeen kirjoitetaan lupa-anomus. Anomus toimitetaan keskustaan Kansalliskirjastoon ja sieltä yliopiston hallintoon, jonka jälkeen yliopiston johtaja antaa rekrytointiluvan. Luvan saamisen jälkeen laaditaan tarjolla olevan työpaikan ilmoitus, joka on aina esimiehen vastuulla. Ilmoitusta pyritään

levittämään mahdollisimman laajasti kirjaston ja yliopiston sivuille, työvoimatoimistoon, Oikotiehen, Monsteriin ja Facebookiin.

Nykyisestä rekrytointiprosessista keskusteltaessa yksi haastateltavista kertoi, että muutama vuosi sitten kirjastoverkkopalveluissa testattiin Uranus.fi – sivujen käyttöä, mutta lopulta todettiin, että vaatimukset olivat niin spesifejä, ettei hyötyä juurikaan ollut. Toinen haastateltavista kritisoi, ettei sähköpostiin tule kuittausta kun hakemus on vastaanotettu eikä myöskään tietoa prosessin etenemisestä. Esiin tuli myös, että olisi hyvä muodostaa lista kaikkien kirjastoverkkopalveluihin hakeneiden sähköpostiosoitteista. Hakijoista valitaan haastatteluihin soveltuvimmat henkilöt. Osa haastateltavista piti itse työhaastattelua ehdottomasti tärkeimpänä osana prosessia.

Kysyttäessä haastavinta puolta rekrytointiprosessissa koettiin työtehtävän määrittely, vaatimusten asettaminen ja hakemuksen muotoilu hankalimmiksi ja aikaavieviksi osioiksi. Yksi haastateltavista toivoi rekrytointiprosessista tarkkaa kuvausta esimerkiksi intranettiin. Esiin nousi myös mahdollinen riski maineelle ja toiminnalle, jos työnhakijoita ei huomioida tarpeen vaatimalla tavalla. Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että jossain määrin on ollut vaikeuksia löytää sopivia kandidaatteja vapaisiin paikkoihin.

Rekrytointijärjestelmän tehokkuutta arvioidessa haastateltavat pitivät nykyistä järjestelmää melko tehokkaana. Kaksi haastateltavista kuitenkin totesi, että vastuiden jaotuksessa on epäselvyyksiä eikä yhtenäistä linjaa tehtävien jaossa aina ole. Osa haastateltavista piti rekrytointimenetelmää kuitenkin tehottomana, koska siihen liittyy niin monta tahoa, kuten yliopiston hallinto ja keskushallinto. Kirjastoverkkopalveluiden henkilökunta ei siis voi julkaista rekrytointi-ilmoitusta suoraan vain oman yksikkönsä kautta. Myös Helsingin yliopiston rekrytointikielto vaikutti mielipiteisiin negatiivisesti.

Parhaina rekrytointikanavina pidettiin korkeakoulujen rekrytointikanavia sekä lukuisia internetsivuja, kuten Aarresaari, LinkedIn tai kirjastot.fi. Yhtenä ehdottomasti vahvimmista kanavista nähtiin tuttavaverkosto. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että

Helsingin yliopiston intranet on rekrytointikanavana melko huono, koska se on vaikeasti löydettävissä. Pysyvien tehtävien ilmoitukset laitetaan Helsingin Sanomiin.

Kysyttäessä nykyisen rekrytointiprosessin hyviä puolia hyvinä asioina nähtiin selkeät ja yhteiset pelisäännöt sekä se, että esimies on tiiviisti mukana uuden työntekijän aloittaessa työtään. Osa haastateltavista totesi, että kirjastoverkkopalveluissa on paljon pitkään rekrytointihaastatteluja tehneitä henkilöitä, jotka tietävät, miten asiat hoidetaan. Yksi haastateltavista totesi yksinkertaisesti, että organisaatioon on saatu hyvää henkilökuntaa ja se kertoo rekrytointiprosessin toimivuudesta konkreettisesti.

”Voisin sanoa muutaman esimerkin, joista oikein kehun ja kiitän itseäni. Muistan aina, että tuo ihminen ei olisi meillä jos en olisi pitänyt pintaani ja sanonut, että palkataan hänet.” (H10)

Huonoja puolia kysyttäessä yhden hallintopuolen haastateltavan mukaan yksi ongelmista on muistamattomuus yhteisten käytäntöjen noudattamisessa. Helsingin yliopistolla on myös parhaillaan rekrytointikielto, joka hidastuttaa ja hankaloittaa prosessia. Kaksi haastateltavista koki huonona puolena sen, ettei ilmoituksia voi kirjoittaa tarpeeksi vapaasti, koska hakemustekstissä käytetään pohjaa, joka on jäykkä, turhan virallinen eikä kovin houkutteleva, etenkin nuoremmalle hakijakunnalle. Esiin nousi myös rekrytointiviestinnän kehittäminen avoimempaan suuntaan.

Viiimeaikaisessa rekrytointin kehittämässä nähtiin tärkeimpänä vastuiden kehittäminen ja selkeyttäminen. Helsingin yliopistolta tulevat raamit perehdytykseen, mutta erilaisia kanavia mietitään jatkuvasti, esimerkiksi kirjastoverkkopalvelujen johtoryhmän kokouksissa. Kirjastoverkkopalvelujen intranetin perehdytys -osioon oli keväällä 2013 lisätty valmistelevat toimenpiteet, mitkä on määritelty auttamaan ja muistuttamaan kaikista erilaisista tehtävistä ennen uuden työntekijän aloittamista. Yhden haastateltavan mukaan epävirallisia kanavia tiedon levittämisessä on alettu käyttämään enemmän.

## 6.2 Perehdytys

Perehdytyksen toimivuutta arvioitaessa asteikolla 1-5:een keskimääräiseksi luvuksi tuli 3,5. Työntekijöiden puolelta osaa miellytti, että perehdytyksiä oli järjestetty pidemmälle aikavälille niin, ettei kaikki informaatio tullut heti ensimmäisellä työviikolla. Yksi haastateltavista totesi, että työntekijöiltä saadun palautteen perusteella ollaan pyritty parantamaan ohjelmaa. Toinen haastateltava totesi, että perehdytysohjelmassa on todella monta kohtaa ja perehdytys olisi paras järjestää niin, että tärkeimmät asiat käytäisiin läpi alussa, jolloin tieto- ja tehtäväkentän laajentaminen tulisi vasta myöhemmin. Kolmas haastateltava mainitsi, että on hienoa, että perehdytystä järjestetään myös tilapäisille työntekijöille. Hän oli sitä mieltä, että perehdytyksien pitämisen tulisi olla määritelty, esimerkiksi neljä kertaa vuodessa.

Uusien työntekijöiden perehdyttämisen ongelmia mietittäessä tuli ilmi hyvin erilaisia näkökulmia. Kaikki haastateltavat totesivat käytännön järjestelyissä olleen ongelmia, mikä johtui suurilta osin vuoden 2013 kevään poikkeustilanteesta, koska lyhyen ajan sisään rekrytoitiin erilaisiin projekteihin paljon ihmisiä, jolloin järjestelyt paikoitellen unohtuivat tai sekoittuivat. Yksi haastateltavista kertoi, että muutama työntekijä oli jouduttu lähettämään kotiin ensimmäisinä päivinä tekemisen puutteen ja tunnusten puuttumisen johdosta. Kaksi haastateltavista olisi kaivannut enemmän henkilökohtaista ohjausta asioissa ja omien työkalujen käytössä.

Kysyttäessä sisältääkö perehdytys jotain turhaa suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että perehdytysohjelmassa on liikaa sisältöä ja turhaa tietoa, etenkin työntekijöille, jotka tulevat lyhyempiaikaisiin projekteihin, harjoittelijoiksi tai osapäiväisiin virkoihin.

Mielestäni perehdytysohjelma on kauhean hyvä. Listassa, jonka itse sain, oli kuitenkin todella monta erilaista kohtaa eikä monia niistä koskaan käyty läpi. Se oli vähän liian kunnianhimoinen. Perehdytyslistaa pitää supistaa aika reippaasti ja on kai jo vähän supistettukin. Idea oli todella hyvä, mutta ihmisillä on niin kiire töissä, ettei sitä vain noudatettu. (H5)

Yksi haastateltava totesi, että esimiesten tulisi miettiä jokaiselle uudelle työntekijälle henkilökohtaisesti perehdytysohjelmassa tarvittavat kohdat. Perehdytyksen puutteista

keskusteltaessa muutaman haastateltavan kanssa nousi esiin, ettei Helsingin yliopiston uusien työntekijöiden infoa markkinoida tarpeeksi.

Perehdyttämisen onnistumisen seuraamisesta keskusteltaessa haastateltavien mielipiteet jakautuivat. Yhden haastateltavan mukaan esimiehet eivät noudata välikeskusteluja. Osa haastateltavista piti hyvänä ajatuksena seurata perehdytyksen onnistumista ja kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että kyselyn voisi jakaa yleiseen tietoisuuteen. Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että onnistumisen seuraaminen ei ole tarpeellista, koska on esimiesten ja työtovereiden tehtävä arvioida, miten hyvin uusi työntekijä asiat omaksuu.

Organisaatioimagon parantaminen ja imagonhallinta nousivat esiin neljän haastateltavan kanssa. Yksi näistä neljästä haastateltavasta kertoi, että ajoittain tiettyihin tehtäviin on hyvin vähän hakijoita ja usein hakijat puuttuvat kokonaan juuri tehtävään tarvittavalta sektorilta. Tulevaisuudessa kirjastoverkkopalvelujen tulisi pyrkiä olemaan houkuttelevampi työnantaja.

Yksi haastateltavista totesi, että koska palkalla ei alalla voi kilpailla, ihmisten tulee tuntee työnsä mielekkääksi ja on tärkeää, minkälaista viestiä henkilöt organisaation sisältä vievät ulkopuolisille. Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että hakemuksen yleisasua tulee kohdentaa paremmin ryhmälle, jota paikkaan ollaan hakemassa. Esille nousi myös lyhyiden työsopimusten keston ongelmallisuus, ja yksi haastateltavista ehdottikin, että työsopimuksia muokattaisiin järkevämmiksi, vähintään kolmen vuoden sopimuksiksi. Uutena ideana yksi haastateltava esitti, että haastattelussa käytettäisiin lisänä testejä tai tehtäviä, koska kirjastoverkkopalveluissa kaivataan hakijoilta niin spesifejä tarpeita.

## **7 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tässä osiossa käsitellään Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalveluiden henkilöstön haastatteluista koottua yhteenvetoa ja johtopäätöksiä sekä muutettavien käytäntöjen kartoittamista.

### **7.1 Nykyinen perehdyttämisohjelma**

Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalvelujen nykyinen perehdyttämisohjelma muodostui suurilta osin Kiwi-intranetistä löytyvästä perehdytystaulukosta, johon on kirjattu valmis pohja erilaisista perehdytyksistä uudelle työntekijälle. Jokaisen perehdytettävän henkilön kohdalle tulisi merkata pääperehdyttäjä, joka huolehtii yleisellä tasolla, että kaikki sujuu mallin mukaan. Eri yksiköiden perehdyttäjien tulisi itse huolehtia siitä, että uusi työntekijä saa tarvittavan perehdytyksen kyseiselle osastolle. Kevään 2013 aikana sivuille on merkattu myös valmistelevat toimenpiteet, eli tehtävät, jotka tulee hoitaa ennen uuden työntekijän aloittamista.

Kirjastoverkkopalvelujen perehdyttämisohjelmaan sisältyi paljon osia ja ylimääräistä informaatiota organisaation eri yksiköistä sekä tehtävistä. Erityisesti uusille työntekijöille informaatiota tuli todella paljon heti työn alkaessa, vaikka eri yksiköihin ei vielä oltu ehditty tutustua. Aikataulumuutoksien ja ongelmien takia perehdytysohjelmaa ei noudatettu kaikissa tapauksissa erityisen täsmällisesti ja osa perehdytyksistä saattoi jäädä kokonaan välistä, ellei uusi työntekijä itse muistuttanut asiasta.

### **7.2 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tutkimuksen tulosten perusteella nykyiset menetelmät Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalveluiden rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä ovat melko tyydyttäviä. Suurin osa henkilöistä koki kuitenkin, että kehittämisen varaa eri tahoilla on. Rekryointitarve on suuri lyhytkestoisiin projekteihin, joten on ollut haastavaa löytää kaikista ammattitaitoisinta henkilökuntaa. Helsingin yliopiston rekryointikielto on vaikuttanut hidastuttavasti rekryointeihin ja aiheuttanut sitä kautta



lisärekryointitarpeen. Kirjastoverkkopalvelut on suuren organisaation alainen osa, minkä takia rekryointiprosessi on pitkäkestoinen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että haastateltavat henkilöt kokivat rekryointiprosessin haastavimmiksi tehtäviksi työhakemusten kirjoittamisen sekä työtehtävien määrittämisen, vaatimusten asettamisen ja asioiden muotoilun. Myös työpaikan vastuiden jaotuksessa nousi esiin epäselvyyksiä. Työyhteisön kannalta vastuut olisi hyvä selvittää kaikille, jotta käytäntötavat ovat yhdenmukaisia ja tasapuolisia jokaiselle.

Tehtävän vaatimuksia kirjatessa tulee ilmoituksessa olla selkeästi työn sisältöä kuvaava tehtävänimike, toimenkuva ja työtehtävän henkilökohtaiset edellytykset. Ilmoituksen tulee sisältää kaikki oleellinen tieto ja erityisvaatimukset, kuten matkustusvalmius tai kielitaito. Vaatimusten lisäksi ilmoituksessa on hyvä kertoa, minkälaisia asioita työpaikka tarjoaa työnhakijalle. (Vahtio 2007, 35–36.)

Tutkimuksen haastatteluissa nousivat esiin myös työnantajamaine ja viihtyvyys, sillä hakijoiden houkuttelussa on ollut puutteita nykyisiä menetelmiä käyttäen. Organisaatiossa tulisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden houkutteluun tulevaisuutta varten, että parhaimmat hakijat innostuisivat ja motivoituisivat työtehtävistä ja ympäristöstä. Korpi ym. (2012, 66–68) toteavat, että työnantajamielikuva muodostuu yrityksen viestimästä, yritykselle sopivasta mielikuvasta ja jos yritys viestii tietynlaista mielikuvaa totuuden ollessa toinen, on vaikea asettaa odotuksia työntekijöiden mielipiteille yrityksestä.

Tutkimuksen tulosten perusteella oikeiden rekryointikanavien valitsemisessa ja löytämisessä on ollut haasteita. Erilaisten rekryointikanavien käyttö vaihteli ihmisestä riippuen, osa haastateltavista mielsi parhaimmiksi kanaviksi verkkosivut ja toiset taas ehdottomasti tuttavaverkoston. Kaikista toimivin tapa hyödyntää rekryointikanavia olisi erilaisten kanavien käyttäminen samaan aikaan. Korpi ym. (2012, 22) toteavat, että verkostosta sopivan henkilön etsiminen ja kyseleminen on nopea tapa edetä rekryoinnissa, mutta mahdollisimman hyvän tuloksen takia verkostoa tulee tarkastella

rekrytoinnin päämäärän kannalta. Vaahtio (2007, 28) on taas sitä mieltä, että ehdokkaan etsiminen sisäisestä verkostosta säästää aikaa ja rahaa.

Tutkimuksessa korostui esimiehen tärkeys monien haastateltavien, erityisesti rekrytoitujen näkökulmasta. Esimiehen läsnäolo, apu ja tuki koettiin tärkeäksi ja oleelliseksi työhönoppimisen kannalta. Esiin nousi myös, että perehdytystä olisi paras pitää osissa niin, ettei kaikki informaatio tule heti kerralla omaksuttavaksi. Käytännön perehdytyksessä oli ongelmia, perehdytysohjelmassa koettiin olevan turhaa tietoa, vanhentuneita linkkejä ja liikaa sisältöä.

Yrityksissä on saatu hyviä kokemuksia, kun yrityksen uudelle työntekijälle on nimetty kummi, joka tukee ja auttaa alkuvaiheessa. Kummiksi nimitetty henkilö kertoo samalla myös itselleen työpaikan sääntöjä ja menetelmiä, kun kertoo niitä uudelle henkilölle. (Valvisto 2005, 49.)

Mentoroinnin idea on kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde. Se voi sisältää opettamista, ohjausta ja toimimista esimerkkinä. Jokaiselle uudelle työntekijälle voidaan nimetä oma mentori, joka tukee henkilöä kehittämisessä ja antaa neuvoja tarvittaessa. On organisaatioita, joissa mentorointi on jatkuvaa. Yleisempi tapa mentoroinnissa on kertaluontoinen kokemusten jakaminen, keskustelu ja pohdinta. Mentorointi kohdistuu ammattiosaamisen ja työn pitkäkestoiseen kehittämiseen, mutta myös ajankohtaisiin haasteisiin. (Juholin 2009, 240.)

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista on ensisijaisesti hyötyä Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalveluille, sillä teemahaastattelu toteutettiin heidän organisaationsa sisällä ja kysymyksissä keskityttiin ainoastaan kirjastoverkkopalveluihin, vaikka rekrytoinnin byrokratiapuolella Kansalliskirjasto tulikin esille. Tulokset voivat olla apuna myös muulle Kansalliskirjastolle ja eri yksiköille, sillä heillä on samankaltainen organisaatorakenne. Muutkin yritykset ja organisaatiot sekä yksityisyrittäjät voivat hyödyntää opinnäytetyön sisältöä.

### 7.3 Muutettavien käytäntöjen kartoittaminen

Muutettavista käytännöistä sai selkeän kuvan haastattelujen ja muun informaation perusteella. Yksi suurimmista muutoksista olisi rekrytointiprosessin siirtäminen enemmän kirjastoverkkopalveluiden omalle hallinnolliselle puolelle, ettei prosessiin menisi niin paljon turhaa aikaa ja odottelua.

Yhtenä muutosehdotuksena on myös työvirkojen pidentäminen, haastatteluissa yksi haastateltava ilmoitti kannattavansa vähintään kolmivuotisia sopimuksia, joka voisi jos sinällään kohottaa ammattitaitoisten hakijoiden kiinnostusta kirjastoverkkopalveluja kohtaan. Jos ei virkoja ole mahdollista pidentää, kannattaa kehittää muunlainen porkkana, että oikeaa väkeä saisi houkuteltua töihin.

Kannatan myös uudenlaisten rekrytointikanavien valintaa tai ainakin vanhojen kanavien lisäksi voi harkita ja etsiä uusia, raikkaita ja näkyviä kanavia. Verkkosivuille voisi tehdä listan kanavista ja ehkä tarkentaa listan alueittain, jotta uusia rekrytointi-ilmoituksia laitettaessa ei kanavia tarvitse erikseen etsiä. Tietoa työpaikoista tulee levittää oikealle yleisölle ja huomion kiinnittämistä oikeanlaiseen kohdentamiseen tulisi korostaa.

Yhtenäiseksi käytännöksi tulee ottaa rekrytointiprosessin kulun kertominen kaikille työnhakijoille tasapuolisesti. Kirjastoverkkopalveluissa kannattaa muodostaa selkeä lista kaikkien haastateltavien sähköpostiosoitteista, jotta niitä tarvittaessa tai niihin palatessa osoitteet löytyisivät helposti samasta paikasta.

Kirjastoverkkopalvelujen rekrytointihaastattelumenetelmää voisi nykyaikaistaa, käyttää enemmän Powerpointia ja kuvia tai kaavioita organisaatiosta sekä keksiä innovatiivisia ja yllättäviä haastattelukysymyksiä perinteisen ohjeen kysymysten lisäksi.

Opinnäytetyöni haastatteluissa ehdotettiin myös pienimuotoisia testejä ja tehtäviä, jotta spesifit taidot saataisiin helpommin ja varmemmin esille.

Rekrytointihakemusten nykyaikaistaminen nousi opinnäytetyöni haastatteluissa vahvasti esille, joten jäykän ja virallisen ilmoituksen osan uudelleenmuotoilu tai poistaminen olisi muutos parempaan ja houkuttelevampi nuoria hakijoita kohtaan. Pitkä virallinen

osuus heti ilmoituksen alussa voi monesti olla puuduttava ja antaa turhan vanhanaikaisen kuvan organisaatiosta.

Perehdytysohjelman aikataulutusta voisi muuttaa niin, että vain osa perehdytyksistä, tärkeimmät ja oleellisimmat aloittavan henkilön työn kannalta, tulisivat alkuun ja laajalaisempi tietotausta perehdytettäisiin vasta myöhempänä ajankohtana.

Perehdytysohjelmassa voisi korostaa entistä enemmän jokaisen henkilökohtaisia tarpeita ja rajoituksia, osa-aikaisuudet otetaan myös huomioon ja mahdollisesti muokataan perehdytyksiä osa-aikaisille työntekijöille niin, että vain tarpeellisimmat perehdytykset pidettäisiin, ettei turhaa työaikaa kulu epäolennaisen tiedon omaksumiseen. Perehdytykset voisi myös määritellä tarkemmin, esimerkiksi neljään kertaan vuodessa.

Uuden työntekijän aloittaessa kirjastoverkkopalveluissa olisi hyvä korostaa enemmän Helsingin yliopiston uusien työntekijöiden infoa, sillä haastatteluisa kävi ilmi, ettei kovin moni henkilö ole tietoinen oikeastaan koko infosta ja mielsi sen kuitenkin todella hyödylliseksi mahdollisuudeksi heti työsuhteen alussa.

## 8 Pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan omaa oppimista, opinnäytetyön onnistumista ja kokemuksia Kansalliskirjaston kirjastoverkkopalveluissa.

### 8.1 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon ajankäytöstä, tiedon jäsentelystä ja erilaisista kirjoitustekniikoista. Haastattelujen nauhoituksen sain toteutettua erittäin hyvällä aikataululla ja yhteistyö kirjastoverkkopalvelujen henkilökunnan kanssa oli moitteetonta. Haastattelujen alkuvaiheessa hermostutti ajatus siitä, ettei haastatteluista tulisi samaan irti tarpeeksi materiaalia opinnäytetyötä varten. Purkuvaiheessa kuitenkin huomasin, ettei huoleen ollut aihetta.

En kokenut tehneeni suuria virheitä opinnäytetyöprosessissani. Suurimpana ongelmana oli ajankäyttö ja toimeen tarttuminen tasaisin väliajoin. Pidin melko pitkän välin haastattelujen ja niiden purkamisen sekä analysoinnin välillä, mikä oli ehkä suurin virheeni. Siitä ei kuitenkaan koitunut huomattavaa haittaa opinnäytetyölleni, koska koin mielekkääksi ja kiinnostavaksi lukea haastattelujen tuloksia pienen tauon jälkeenkin.

Toinen haastava asia prosessissa oli löytää työhön tarpeeksi kirjallisuuslähteitä ja muuta informaatiota, kuten artikkeleita. Kirjastosta etsiessä turhautti, koska tuntui, ettei suurimmassa osassa ole hyödyllistä materiaalia omaan opinnäytetyöhön käytettäväksi. Kun tuntuu, että on kirjoittanut jo kaikista oleellisimman tiedon ja työ on vasta puolessa välissä, turhautuu väkisinkin. Toivon, että olisin onnistunut paremmin ajankäytössä ja tehnyt työtäni järjestelmällisemmin pieniä osia joka viikko. Kaiken muun koulutyön sekä osa-aikatyön ohella kirjoittaminen kävi välillä melko raskaaksi.

Oman työharjoitteluni perusteella rekrytointiprosessi kirjastoverkkopalveluissa oli melko hidas byrokraattisen puolen takia. Perehdytysohjelmassa oli melko paljon informaatiota, ehkä hieman liikaakin. Hyvänä puolena kuitenkin näin, että organisaatiossa oli kunnollinen ja yksityiskohtainen perehdytysohjelma ja että se oli myös kaikkien uusien työntekijöiden nähtävissä kirjastoverkkopalvelujen intranet-

sivuilla. Mielestäni hyvä ajatus tulevaisuudessa olisi, että jokaisella uudella työntekijällä kirjastoverkkopalveluissa olisi tutor-tyyppinen henkilö omalla osastollaan ohjastamassa, joku joka auttaa käytännön asioissa ja pienissä kysymyksissä, joita ei esimieheltä kiireiseen aikaan viitsi käydä kysymässä.

## Lähteet

Aaltola, J., Aarnos, E., toim. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. uudistettu ja täydennetty painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Futuricen 2013 Culture Audit –dokumentti. Tehty syksyllä 2012. Hanno Nevanlinna, kulttuurijohtaja, Futurice Oy.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä. Jyväskylän yliopisto.

Luettavissa:

[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf).

Luettu: 8.10.2014

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

HR-ratkaisut.com 2014. Organisaatioille. Henkilöstön lisääminen. Luettavissa:

<http://www.hr-ratkaisut.com/lisaaminen.php>. Luettu 20.7.2014

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.

Kansalliskirjasto. Henkilöstösuunnitelma vuosille 2008-2015. Pdf.

Kansalliskirjasto. 2013. Kirjastoala. Tietoa kirjastoverkkopalveluista. Luettavissa:

<http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/koordinointi.html>. Luettu 30.10.2013.

Kansalliskirjasto. 2013. Kirjastoala. Tietoa kirjastoverkkopalveluista.

Kirjastoverkkopalveluiden organisaatio ja henkilökunta. Luettavissa:

<http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/koordinointi/organisaatio.html>. Luettu 11.8.2013.

Kansalliskirjasto. 2013. Yleistiedot. Organisaatiot ja johtaminen. Luettavissa:  
<http://www.kansalliskirjasto.fi/yleistieto/organisaatio.html>. Luettu 30.10.2013.

Kjelin, E., Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Korpi, T., Laine, T., Soljasalo, J. & Management Institute of Finland MIF Oy. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Kopijyvä Oy. Helsinki.

Kupias, P., Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus Helsinki University Press. Palmenia. Oy Yliopistokustannus. HYY Yhtymä. Tampere.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WS Bookwell Oy. Juva.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WS Bookwell Oy. Juva.

Meincke, N., Vanhala-Harmanen, M. 2011. Esimiehen työsuhdeopas. 4. uudistettu painos. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Tuominen, K 2012. EFQM – arviointialue 3 Henkilöstö. ChangeManager Pro. Oy Benchmarking Ltd. Turku.

Työturvallisuuskeskus. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Nykypaino Oy. Vantaa.

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa:

[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf).

Luettu 15.3.2014



Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras – rekrytoinnin opas esimiehelle. Edita Prima Oy. Helsinki.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Gummerus Kirjapaino. Helsinki.

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelun runko

### 1. Aloitus

Tutkimuksen esittely

- Lyhyesti tarkoituksena on selvittää, millä keinoin Kansalliskirjaston rekrytointia kokonaisuudessaan voidaan parantaa ja mitkä ovat nykyiset lähtökohdat

- Haastateltavia sekä esimiesten puolelta että työntekijöiden puolelta – runko on sama kaikille

Nauhoitus, nimettömyys

- Haastattelu nauhoitetaan, mutta vain muistin tueksi, eli nimeä ei julkaista tai käytetä muuhun tarkoitukseen kuin tähän tutkimukseen

### 2. Taustaa

Kuinka kauan/mistä lähtien olet työskennellyt Kirjastoverkkopalveluissa?

Mikä on nimikkeesi ja tehtäväsi työpaikalla?

### 3. Rekrytointi

Millä tavoin olet osallistunut rekrytointiin?

Minkälainen on Kirjastoverkkopalvelujen rekrytointitarve (työnantajan tai työntekijän kannalta)?

Minkälainen prosessi nykyinen rekrytointi on (työnantajan tai työntekijän kannalta)?

Minkä koet haastavimmaksi rekrytointiprosessissa?

Luokitteletko nykyisen rekrytointimenetelmän tehokkaaksi?

Mitkä ovat mielestäsi parhaat rekrytointikanavat?

Minkälaisia hyviä puolia nykyisessä rekrytointiprosessissa on?

Entä huonoja puolia?

Minkälaisin tavoin rekrytointia kehitetään Kirjastoverkkopalveluissa?

#### 4. Perehdytys

Miten toimivana pidät nykyistä perehdyttämisohjelmaa?

Oletko havainnut ongelmia uusien työntekijöiden perehdyttämisessä?

Onko tämänhetkisessä perehdyttämisohjelmassa jotain ylimääräistä/turhaa?

Puuttuuko perehdytysohjelmasta jotakin?

#### 5. Tulevaisuus

Olisiko mielestäsi hyvä käytäntö seurata perehdyttämisen onnistumista (esim. kyselyllä vuoden työssäolon jälkeen)?

Mitkä muut keinot takaavat tulevaisuudessa tehokkaan ja onnistuneen rekrytoinnin?