

Esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehittä- minen hakijakokemuksen parantamiseksi

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK, asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä

2024

Sini Miettinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Miettinen, Sini	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 55	
Työn nimi Esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehittäminen hakijakokemuksen parantamiseksi		
Tutkinto Sosionomi (YAMK), asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala, henkilöstön saatavuuden tuen yksikkö		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli parantaa henkilöstöhallinnon tarjoamaa rekrytoinnin tukea uusille esihenkilöille sekä edistää organisaation kulttuurillista toimijuutta ja tietoutta onnistuneen rekrytoinnin tärkeydestä hyvän hakijakokemuksen saavuttamiseksi. Kehittämistyön tarkoitus oli selvittää ja kuvata Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan uusien esihenkilöiden rekrytointiosaaminen ja henkilöstöhallinnon rekrytoinnin tuen kehittämisen tarpeet. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa henkilöstön saatavuuden tuen -yksikölle uusia rekrytoinnin tuen toimintatapoja uusien esihenkilöiden rekrytointiosaamisen ja hakijakokemuksen parantamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jossa kehittämisoitteena oli konstrukttiivinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluissa ja työpajassa. Aineistoanalyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Merkittävimmät tutkimuksen tulokset liittyivät rekrytoinnin tuen palveluiden saavutettavuuteen sekä uusien esihenkilöiden tavoittamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena syntyi toimintasuunnitelma esihenkilöille tarjottavan rekrytointituen kehittämiseksi. Suunnitelman toteuttamisen voidaan nähdä parantavan sekä henkilöstöhallinnon, että esihenkilöiden työn sujuvuutta sekä parantavan esihenkilöiden rekrytointiosaamista. Rekrytointiosaamisen parantuminen voidaan nähdä hakijakokemuksen parantumiseen vaikuttavana tekijänä.</p>		
Asiasanat osaamisen kehittäminen, henkilöstöhallinto, esihenkilö, rekrytointi, hakijakokemus,		

Abstract

Author(s) Miettinen, Sini	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2024
	Number of Pages 55	
Title of Publication Developing supervisors' recruitment skills to improve the candidate experience		
Name of Degree Master's Degree Programme in Social and Health Care, developer of Customer-oriented Services (UAS)		
Name, title and organization of the client City of Helsinki, Social Services, Health Care and Rescue Services Division, personnel availability support services		
<p data-bbox="236 1137 347 1167">Abstract</p> <p data-bbox="236 1189 1401 1451">The aim of this research-based development work was to improve the recruitment support provided by HR to new supervisors and to promote organizational cultural competence and awareness of the importance of successful recruitment in achieving a good candidate experience. The purpose of the development work was to identify and describe the recruitment skills and needs for developing recruitment support of new supervisors in the Social Services, Health Care and Rescue Services Division of the City of Helsinki. The aim of the development work was to provide HR with new recruitment support practices to improve the recruitment skills of supervisors and the candidate experience.</p> <p data-bbox="236 1473 1401 1637">The thesis was carried out as a research-based development work, with constructive research as the development approach. The research data was collected through focus group interviews and a workshop. The data analysis was carried out using content analysis. The main findings of the thesis were related to the accessibility of HR services and reaching out to new supervisors.</p> <p data-bbox="236 1659 1401 1787">The thesis resulted in an action plan for the development of recruitment support for supervisors. The actions in the plan help streamline the work of HR and supervisors and improve the recruitment skills of supervisors. Developing recruitment skills can be seen as a factor in improving the candidate experience.</p>		
Keywords skills development, human resources, supervisor, recruitment, candidate experience		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistyön lähtökohdat.....	3
2.1	Nykytilan ja kehittämistarpeen kuvaus	3
2.2	Henkilöstön saatavuuden tuki	4
2.3	Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät	5
3	Henkilöstöhallinto osaamisen kehittäjänä.....	6
3.1	Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen	6
3.2	Henkilöstöhallinnon rooli osaamisen kehittäjänä	7
3.3	Muuttuva HR-kenttä.....	8
3.4	Rekrytointiosaamisen kehittäminen	9
4	Hakijakokemus	13
4.1	Hakijakokemus asiakaskokemuksena.....	13
4.2	Hakijakokemus rekrytointiprosessin aikana	15
5	Menetelmälliset lähtökohdat.....	18
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	18
5.2	Konstrukttiivinen tutkimus	19
5.3	Menetelmät ja aineiston keruu	19
6	Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus	22
6.1	Kehittämistyön aikataulu ja kulku	22
6.2	Kehittämistyön aineiston keruu	22
6.2.1	Fokusryhmähaastattelut	23
6.2.2	Työpajatyöskentely toimintasuunnitelman luomiseksi	25
6.3	Sisällönanalyysi	26
7	Tulokset.....	30
7.1	Rekrytoinnin tuen toimivat käytännöt	30
7.2	Rekrytoinnin tuen toimimattomat käytännöt ja kipupisteet.....	32
7.3	Rekrytoinnin tuen ja osaamisen kehittämisen tarpeet	35
7.4	Rekrytointikonsulttien työpajan tulokset	39
8	Toimintasuunnitelma rekrytointiosaamisen parantamiseksi.....	42
9	Pohdinta	46
9.1	Tulosten tarkastelu	46
9.2	Eettisyys ja luotettavuus	50
9.3	Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisisideat.....	53
	Lähteet	55

Liitteet

Liite 1. Henkilöstön saatavuuden tuen -yksikön kehittämissuositukset ja toimenpiteet hakijakokemuksen parantamiseksi.

Liite 2. Whiteboard-kysely esihenkilöiden rekrytointiosaamisesta

Liite 3. Fokusryhmähaastatteluiden teemat

Liite 4. Fasilitointisuunnitelma

Liite 5. Kutsukirje esihenkilöille

Liite 6. Kutsukirje rekrytointikonsulteille

Liite 7. Suostumuslomake

Liite 8. Tietosuojailmoitus

1 Johdanto

Työvoiman entistä suurempi liikkuvuus ja henkilöstön saatavuuden heikentyminen näkyy organisaatioiden kilpailuetujen tarkastelemisessa. Hakijoilla on varaa valita työpaikkansa ja mielikuva työnantajasta ohjaa vahvasti valintaa. Onnistuneella rekrytoinnilla on olennainen rooli rakennettaessa positiivista hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa sopiville kandidaateille. (Sundstedt 2018.) Myös sosiaali- ja terveysalan henkilöstön saatavuus on heikentynyt viime vuosien aikana voimakkaasti. Riittävä henkilöstön määrän turvaaminen on kriittinen sotepalveluiden tuottamisessa, joten erilaisia toimenpiteitä ja ratkaisuja osaavan työvoiman saatavuuteen on kehitettävä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.)

Kilpailu ammattilaisista kasvaa entisestään kun eläköitymisen myötä uusia osaajia tarvitaan lisää (Engbers 2019). Usealla toimialalla suorittavien työtehtävien paikkoja on auki enemmän kuin on hakijoita ja asiantuntijatehtävissä työnhakuprosessi menee eri tavalla kuin ennen. (Kaijala 2016, 15.) Työnantajamielikuvalla on suuri vaikutus organisaatioiden kilpailukykyyn ja julkisen sektorin on erityisesti huolehdittava niistä tekijöistä, joilla erottautua muista organisaatioista tai pienyrityksistä, jotka kaikki havittelevat samoja osaajia (Huhta & Myllyntaus 2021).

Osaavan henkilöstön saatavuus ja rekrytointikäytäntöjen uudistaminen on yksi Helsingin kaupungin strategisista painopisteistä vuosille 2021-2025 (Helsingin kaupungin strategia 2021-2025). Työvoiman saatavuuden turvaamiseksi on tärkeää edistää hyvää hakijakokemusta. Panostamalla hyvään hakijakokemukseen edistetään positiivista työnantajamielikuvaa ja erotutaan kilpailijoista. Henkilöstöhallinnon (HR) tehtävänä on edistää esihenkilöiden kokonaisvaltaista rekrytointiosaamista kouluttamalla ja viestimällä heille rekrytointiprosessiin liittyvistä teemoista (Henkilöstö hankinnan periaatteet 2020).

HR:n rooli on muuttunut perinteisestä hallinnollisesta ja toimintalähtöisestä roolista kohti strategisempaa kumppanuusroolia. HR:n on tehtävä tiivistä yhteistyötä organisaation johdon kanssa, jotta tunnistetaan kriittiset kompetenssit, joita organisaation menestyminen edellyttää. HR:llä on merkittävä rooli jatkuvan oppimisen ja kehittymisen kulttuurin edistäjänä ja myös HR:n itsessään täytyy kehittää omia taitojaan pysyäkseen muutoksissa mukana. (HRM handbook.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä näkökulmana esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehittämisessä oli hakijakokemuksen parantaminen. Esihenkilöiden rekrytointiosaamisen parantuminen näkyy suoraan hakijoille ja vaikuttaa heidän kokemukseensa rekrytointiprosessista. Hakijakokemusta mitataan kaupungilla systemaattisesti, ja esihenkilöiden rekrytointiosaamisen parantuminen voi vaikuttaa hakijakokemuskyselyn tuloksiin nopeastikin.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli parantaa henkilöstöhallinnon tarjoamaa rekrytoinnin tukea uusille esihenkilöille sekä edistää organisaation kulttuurillista toimijuutta ja tietoutta onnistuneen rekrytoinnin tärkeydestä hyvän hakijakokemuksen saavuttamiseksi.

Kehittämistyön tarkoitus oli selvittää ja kuvata Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan uusien esihenkilöiden rekrytointiosaaminen ja henkilöstöhallinnon rekrytoinnin tuen kehittämisen tarpeet. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa henkilöstöhallinnolle uusia rekrytoinnin tuen toimintatapoja uusien esihenkilöiden rekrytointiosaamisen ja hakijakokemuksen parantamiseksi.

2 Kehittämistyön lähtökohdat

2.1 Nykytilan ja kehittämistarpeen kuvaus

Kehittäminen lähtee nykytilan ja organisaation strategiasta nousevan tarpeen tunnistamisella. Strategia kertoo organisaation tämän hetken tilanteen sekä ennakoii mitä tulevaisuudessa on odotettavissa. (Tuomi & Sumkin 2012, 57-58.) Tämän opinnäytetyön työelämän kehittämisen tarve liittyy henkilöstön saatavuuteen ja vetovoimaisen työnantajakuvaan kehittämiseen rekrytoinnin näkökulmasta. Esihenkilöiden laajempaan ja merkityksellisempään rekrytointiosaamiseen ja sitä kautta hakijakokemusosaamiseen panostaminen on yksi tavoitteellinen kehittämisen tarve henkilöstön saatavuuden turvaamisessa.

Helsingin kaupungin Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimissa työskentelee noin 15 000 henkilöä, joista noin 1000 on esihenkilötehtävissä lähi-, päällikkö- tai johtotason tehtävissä. Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialalla (Sotepe) on neljä palvelukokonaisuutta, joista suurin on sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut. Muut palvelukokonaisuudet ovat terveys- ja päihdepalvelut, perhe- ja sosiaalipalvelut, pelastustoimi ja yhteiset palvelut (entinen hallinto). (Helsingin kaupungin intra 2023.)

Helsinki haluaa olla houkutteleva ja vetovoimainen Helsinkiin töihin tuleville niin kansainvälisille osaajille ja heidän perheilleen kuin muualta Suomesta muuttaville. Kaupunginstrategisena tavoitteena on osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen uudistamalla rekrytointikäytäntöjä, lisäämällä kielikoulutusta ja laajentamalla oppisopimuskoulutusta. (Helsingin kaupunkistrategia 2021-2025.) Henkilöstön riittävyyden turvaaminen on strategiakauden tärkein yhteinen onnistumisen edellytys. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen näkyy työhyvinvoinnissa sekä tarvittavien resurssien oikein kohdentamisessa. Näihin panostamisen uskotaan näkyvän myös henkilöstön saatavuudessa. (Palvelustrategia 2023-2025.)

Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen vuoden 2024 talousarvion yhdeksi sitovaksi toiminnan tavoitteeksi on määritelty toimialan vetovoimaisuuden lisääntyminen sekä henkilöstön pysyvyyden ja saatavuuden parantuminen. Tavoitetta mitataan hakijakokemuskyselyn NPS:n (Net Promotor Score) suositteluindeksin arvolla sekä vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuuden määrällä. Tavoitteen toteutumista varten on määritelty työnantajamielikuvan ja henkilöstön saatavuuden parantuminen lisäämällä vetovoimaa lisääviä toimia. Rekrytointiprossin kautta syntyvää työnantajamielikuvaa parannetaan turvaamalla hyvä ja vaikuttava hakijakokemus. Esihenkilöiden hakijakokemusosaamista kehitetään koulutuksin sekä luomalla

arjen työkaluja ja toimintamalleja työpaikkailmoitusten kirjoittamisen, vaikuttavan hakijaviestinnän ja laadukkaiden työhaastatteluiden tueksi. (Sosiaali-, terveys- ja pelastuslautakunta 2023.)

Hakijakokemusta seurataan hakijakokemuskyselyllä. Kysely lähetetään puolivuosittain kaikille Helsingin kaupungille töihin hakeneille. Kyselyllä selvitetään, millaisen kokemuksen hakija on saanut rekrytointiprosessin aikana. Toimialojen henkilöstöhallinnon asiantuntijat tekevät tulosten pohjalta kehitys- ja toimenpide-ehdotukset ja esittelevät ne henkilöstötoimikunnalle. Hakijakokemuskyselyssä kysytään kokemuksia haastatteluista, haun aikaisesta viestinnästä sekä hakuilmoituksesta. Hakijakokemuksen kokonaismielikuvaa mitataan NPS-arvolla. (Miettinen & Toiviainen 2023.) NPS eli Net Promotor Score on suositteluindeksi, jolla mitataan, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yritystä. NPS arvo muodostuu kun suosittelijoiden määrästä vähennetään arvostelijoiden määrä. (Kokemusmittari.)

2.2 Henkilöstön saatavuuden tuki

Kehittämistyössä kehitetään sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan yhteisten palveluiden (entinen hallinto) henkilöstön saatavuuden tuki -yksikön toimintatapoja sotepe:n uusien esihenkilöiden rekrytointiosaamisen parantamiseksi. Henkilöstön saatavuuden tuki on yksi neljästä yhteisten palvelujen alayksikön henkilöstö- ja kehittämispalveluiden yksiköstä. Muut kolme yksikköä ovat kehittämisen tuki, osaamisen kehittäminen ja työnantaja- ja työhyvinvointipalvelut. (Helsingin kaupungin intra 2024.)

Henkilöstön saatavuuden tuki vastaa henkilöstösuunnittelun ja rekrytointiprosessien kehittämisestä sekä vahvistaa henkilöstön saatavuutta yhdessä muiden HR toimijoiden sekä esihenkilöiden kanssa. Yksikkö tuottaa hakija- ja henkilöstötilastoja henkilöstösuunnittelun ja tiedolla johtamisen tueksi, koordinoi vieraskielisen hoitohenkilöstön rekrytointeja, vastaa toimialan rekrytointi- ja oppisopimuskoulutuksista, nuorten kesätyöntekijöiden kesätöistä ja muista keskitetyistä rekrytoinneista. Yksikkö edistää omalta osaltaan henkilöstön monimuotoisuutta huolehtimalla anonyymien rekrytointien lisäämisestä sekä muista tasa-arvo ja yhdenvertaisuus näkökulmista rekrytoinneissa. Yksikössä toimii myös uudelleen sijoituksen tuki. Uudelleen sijoituksen tuki auttaa tilanteissa, jossa henkilöstölle etsitään kaupungin sisältä uusia työtehtäviä organisaatiomuutosten tai terveydellisten syiden vuoksi. Kaikki toimialan työpaikkailmoitukset tarkistetaan työntarjoamismenettelyn kautta, jotta voidaan tarjota avoinna olevaan työtehtävään jo kaupungilla työsuhteessa, uudelleen sijoituksessa, olevaa henkilöstöä. (Helsingin kaupungin intra 2024.)

Henkilöstön saatavuuden tuen yksikön rekrytoinnin tuki-tiimi auttaa esihenkilöitä rekrytointiprosessin eri vaiheissa ja julkaisee toimialan työpaikkailmoitukset. Tiimi kouluttaa esihenkilöitä, kehittää erilaisia rekrytointimalleja ja koordinoi ja kehittää rekrytointia ja työnantajakuvaa edistäviä markkinointikampanjoita ja työnantajabrändiä. (Helsingin kaupungin intra 2024.)

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö kohdistuu henkilöstön saatavuuden tuen -yksikön tarpeeseen löytää esihenkilöitä parhaiten palvelevat toimintatavat, joilla parantaa esihenkilöiden rekrytointiin liittyvää osaamista. Tutkimukseen osallistui henkilöstön saatavuuden tuen rekrytointikonsultit sekä vuoden 2023 aikana esihenkilötehtävissä sosiaali-, terveys- ja pelastustoimissa aloittaneita esihenkilöitä.

2.3 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tavoitteena oli parantaa henkilöstöhallinnon tarjoamaa rekrytoinnin tukea uusille esihenkilöille sekä edistää organisaation kulttuurillista toimijuutta ja tietoutta onnistuneen rekrytoinnin tärkeydestä hyvän hakijakokemuksen saavuttamiseksi.

Kehittämistyön tarkoitus oli selvittää ja kuvata Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan uusien esihenkilöiden rekrytointiosaaminen ja henkilöstöhallinnon rekrytoinnin tuen kehittämisen tarpeet. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa henkilöstöhallinnolle uusia rekrytoinnin tuen toimintatapoja uusien esihenkilöiden rekrytointiosaamisen ja hakijakokemuksen parantamiseksi.

Kehittämistehtävät ovat:

- Kehittämissuunnitelman laatiminen
- Kuvata henkilöstöhallinnon rooli osaamisen kehittämisessä sekä esihenkilöiden rekrytointiosaamisen ja hakijakokemuksen tietoperusta
- Selvittää esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehittämistarpeet
- Analysoida esihenkilöiltä ja rekrytointikonsulteilta kerätty aineisto rekrytoinnin tuen kehittämisen tarpeista
- Selvittää henkilöstöhallinnon rekrytointituen mahdollisuudet uusille esihenkilöille osaamisen kehittämisen tarpeiden pohjalta
- Toimintasuunnitelman luominen ja arviointi

3 Henkilöstöhallinto osaamisen kehittäjänä

3.1 Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen

Osaamisen käsitettä voi tarkastella liiketoiminnan, organisaation ja henkilöiden kehittämisen kautta. Kamensky mukaan (2015) osaaminen on tietotaitoa (know-how), näkemystä, halua ja rohkeutta. Osaaminen vaatii tietojen ja taitojen jatkuvaa kehittymistä ja uudistumista. (Kamensky 2015, 250.) Osaamisen johtaminen (knowledge management) on kokonaisvaltainen näkemys organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista, sen vuoksi se täytyy nähdä strategisena johtamisosaamisena. Tämä edellyttää strategisen johtamisen kehittämistä. Osaamisen johtaminen pitää sisällään organisaation strategisten osaamisten hallinnan sekä yksilön ammatillisen osaamisen kehittämisen. (Ahokallio-Leppälä 2016, 45, 58.)

Työosaamisesta voidaan puhua kompetensseina. Erilaiset työtehtävät vaativat erilaista osaamista, erilaisia kompetensseja. Kompetenssit voidaan jaotella yleisiin, ammattikohtaisiin tai tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Yleisiin kompetensseihin kuuluvat taidot, joita vaaditaan työssä kuin työssä esimerkiksi yhteistyötaidot, ongelmaratkaisutaidot ja paineensietokyky. Ammattikohtaiset taidot, joista voidaan käyttää myös nimitystä substanssiosaaminen, liittyvät tiettyyn ammattialaan ja siinä vaadittaviin taitoihin. Ammattialan sisällä on vielä erilaisia tehtäväkohtaisia taitoja, jotka liittyvät tiettyyn tehtävänkuvaan. Työssä suoriutumiseen ja sitä kautta työssä viihtymiseen vaikuttavat kuinka hyvin työn vaativuus ja työntekijän kompetenssit vastaavat toisiaan. (Viitala 2021.)

Organisaation tulee selvittää ja tehdä näkyväksi oma osaamisen kulttuuri ja osa-alueet missä kehittymistä tarvitaan. Työyhteisön osaamista voidaan kehittää tavoitteellisella ja pitkäjänteisellä työllä, jopa vuosia kestäväällä työllä. (Toivonen ym. 2012, 3; Hagman 2015, 2,178; Kamensky 2015, 177.) Organisaation jatkuvalla uudistumisella pystytään sopeutumaan parhaiten muutoksiin. Johdon ja työntekijöiden välisellä yhteistyöllä on suuri vaikutus osaamisen kehittämiseen. Osaavan organisaation kulttuurin ja toimintatapojen muuttamisessa tarvitaan luottamusta ja arvostavaa ilmapiiriä sekä johdon innostavaa otetta. (Hagman 2015, 175.)

Työntekijöiden ja esihenkilöiden roolit ja osaamistarpeet muuttuvat, kun työntekijöistä tulee esihenkilöitä (Ahokallio-Leppälä 2016). Lähiesihenkilöt sosiaali- ja terveyssektorilla ovat usein työskennelleet asiakastyössä ennen esihenkilöksi siirtymistä. Esihenkilöiden työ on muuttunut enemmän kehittämis- ja verkostotyöskentely painotteiseksi. Yksittäisen työntekijän ja esihenkilön on kehitettävä omaa osaamistaan pärjätäkseen muuttavissa työympäristöissä. Tämä edellyttää uutta johtamisosaamista, kun esihenkilöiden täytyy osata

toimia organisaation kehittäjinä muuttuvassa organisaatiossa. (Viitala & Uotila 2014, 9; Zitting ym. 2019, 390.) Niin HR:ssä kuin esihenkilöidenkin keskuudessa on kasvava joukko Internet-aikakaudella syntyneitä. Digitaalisuus ja kyky erilaisiin digitaalisiin käyttötapoihin kasvaa ja niiden oppiminen on kaikille mahdollista. Henkilöstöjohtamisen haasteena on kuitenkin erilaisten sukupolvien ja digiosaajien yhdistäminen ja tiedon saavutettavuuden varmistaminen kaiken tasoille osaajille. (Salojärvi 2018, 9.)

Henkilöstöhallinnon tiedon jakaminen ja esihenkilöiden osaamisen kehittäminen sekoittuu informaalin ja formaalin oppimisen välimaastoon. Formaali oppiminen on ohjattua opetustyylistä opiskelua, jonka päätteeksi usein saadaan pätevyys tai todistus. Informaali oppiminen taas on epämuodollista ilman varsinaista opetusta tarjoavaa oppimista. Erautin mukaan arkioppimisen voidaan ajatella sijoittuvan tarkoituksellisen (implisiittisen) ja tiedostamattoman (reaktiivisen) oppimisen välimaastoon. Tutkittuaan oppimista Eraut on kuitenkin havainnut arkioppimisen olevan suurelta osin näkymätöntä, koska sitä pidetään itsestään selvyytenä tai ei olla tietoisia omasta oppimisesta. (Eraut 2004, 249-250.) Esihenkilöt harvoin ovat saaneet muodollista koulutusta rekrytointiin, vaan sitä tehdään työssä saadun oppimisen sekä täydennyskoulutuksessa saatujen oppien mukaan. Asiantuntijuus muodostuu työssä opitun uuden tiedon perusteella. (Klinge 2022 ym. 289.)

3.2 Henkilöstöhallinnon rooli osaamisen kehittäjänä

Henkilöstöjohtamisen yksi tehtäväalue on huolehtia, että organisaatiolla on riittävästi tarvittavaa osaamista tavoitteiden ja tehtävien suorittamiseksi. Vankka osaamis pohja luo organisaatiolle kyvykkyyttä, valtaa ja turvallisuutta. Osaaminen on usein hiljaista, tiedostamatonta, yksilön ja organisaation osaamista. (Viitala & Uotila 2014, 98.) Tämän hetken kuntatyöntekijöiden korkea keski-ikä johtaa tulevana vuosina valtavan määrän hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtymiseen eläkkeelle. (Viitala & Lehto 2014, 135.)

Esihenkilöiden osaaminen on inhimillistä pääomaa, aineettomia resursseja mikä tukee työn tuottavuutta ja uudistumisen kykyä (STM 2015). HR:llä on oma osuutensa inhimillisen, strategiasta nousevan pääoman tuottamisessa organisaatioissa kehittämällä yksilöiden osaamista. HR tukee liiketoiminnallista kasvua kehittyvän henkilöstön kautta ja ylläpitää koulutuskulttuuria organisaatiossa. Kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen on yksi tärkeä organisaation henkilöstön inhimillinen pääoma, joka luo menestymiseen tarvittavaa arvokasta ja erityistä osaamista. (Polo 2020, 38-40.)

Henkilöstöhallinto on usein organisaation sisäisen viestin viejä. Vaikka viestintää hoitaisikin erillinen viestinnän työryhmä, tulisi se tehdä henkilöstöasiantuntijan kanssa yhdessä. Sisäinen viestintä on vuorovaikutusta, jonka avulla jaetaan tietoa henkilöstölle. Viestinnän

tarkoitus voi olla tavoitteista ja strategioista, työn muutoksista tai muista uutisista kerronnasta. Sen tarkoitus on myös parantaa työn sujuvuutta. (Joki 2021, 164.)

HR:llä on vahva rooli organisaatiokulttuurin muodostamisessa ja ylläpitämisessä. HR täytyy varmistaa, että yhdessä ylemmän johdon kanssa määritellyt visiot ja missiot viestitään tehokkaasti ja sisällytetään työntekijöiden arkityöhön. (HRM handbook.) HR-ammattilainen ymmärtää organisaation toiminnan ja pystyy yhdistämään sen asiakasnäkökulmaan. HR tukee omalla toiminnallaan hyvän johtamisen tavoitteiden täyttymistä, jotta henkilöstö on tyytyväinen ja asiakkaat saavat parhaan mahdollisen palvelun. (Joki 2021, 19.) Henkilöstöhallinto auttaa organisaatiota toteuttamaan menestyksellistä strategiaa ja usein se nähdään kollegiaalisena liiketoimintakumppanina, jossa HR työskentelee esihenkilöiden ja johdon kanssa yhdessä (Viitala ym. 2014, 4; HRM handbook).

HR:n tuloksellisuus voidaan nähdä sidosryhmien ja asiakkaiden näkökulmasta eli usein esihenkilöiden näkökulmasta. Järnlström & Kallion (2015) tutkimuksessa he arvioivat HR:n suorituskkyä yhteistyön ja vaikuttavuuden kautta. HR:n tuottamat valmennukset ja johdon sparraukset koettiin hankalaksi mitata. Esimerkiksi tuen määrä voi olla hyvinkin subjektiivinen kokemus. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä useissa todettiin, että kehittyneitä HR-mittareita ei kunnolla ole käytössä. On haastavaa määritellä sellaisia mittareita, jotka luotettavasti mittaisivat juuri HR:n suoritumista. Rekrytointia voidaan esimerkiksi mitata rekrytoinnin kestolla ja sen kehittämisessä voidaan huomioida tehokkuus ja tuloksellisuus. Onnistunutta rekrytointia ei voi kuitenkaan ainoastaan mitata siitä, kuinka nopeasti rekrytointi tehtiin. (Järnlström & Kallio 2015, 54, 56.)

3.3 Muuttuva HR-kenttä

Henkilöstöjohtamisen kenttä on monimuotoinen ja se vaatii myös henkilöstöammattilaisilta uudenlaisten osaamisten ja toimintatapojen kehittämistä (Viitala ym. 2014, 7). Henkilöstöasiantuntija toimii linkkinä johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Jos toimintasuunnitelmaan on esimerkiksi kirjattu tavoitteeksi hyvä hakijakokemus, on henkilöstöasiantuntijan tehtävänä varmistaa, että kaikki ottavat tämän tavoitteen toiminnassaan huomioon. (Joki 2021, 18.)

Muuttuvassa henkilöstöjohtamisen työssä sopeudutaan uusiin trendeihin ja ennakoidaan tulevaa. Tämä voi parhaimmillaan näkyä myös henkilöstöalan ammattilaisten roolin muuttamisessa henkilöstötyön kentällä ja vaikutusmahdollisuuksien parantumisena. HR:n tulevaisuuden tutkimus sekä HR:n tekemän työn vaikuttavuus on ollut kuitenkin vielä kansallisesti, että kansainvälisesti niukkaa, mutta hyvän henkilöstöhallinnon vaikutus organisaation suorituskkyyn on selvää. Terveystieteiden sektorilla vaikuttavuuden osoittaminen

liiketoimintaan on vaikeampaa, kun kaupallisella puolella. (Viitala ym. 2014, 1; Huoang 2017, 357.)

HR:n rooli markkinointiosaajana on kasvanut kovasti. Etenkin rekrytointia tekevät HR ammattilaiset pääsevät tekemään työssään myös rekrymarkkinointia. Se ei välttämättä ole kuitenkaan kuulunut perinteisen hallinnollisen HR osaajan osaamisalueeseen tai mielenkiinnon kohteisiin. Sosiaalisen median tulon myötä HR:n markkinointiosaaminen on kuitenkin välttämätöntä kun kehitetään rekrytointeja ja panostetaan työnantajamielikuvaan. (Emine 2019.)

Koska HR mielletään usein perinteisen, hallinnollisen roolin kautta, sitä ei niinkään ole nähty strategisena toimeenpanijana. HR:n voi olla haasteellista toimia strategisena asioiden eteenpäin viejänä tai muutoksen tekijänä, jos sillä ei ole strategista arvostusta. HR:n itsessään täytyy miettiä omaa rooliaan perinteisenä toimeenpanijoina vai strategisena kehittäjänä. (Järström & Kallio 2015, 57-58; Huoang 2017, 363.)

Henkilöstöhallinnon työntekijät mieltävät vahvimmin oman osaamisensa henkilöstösuunnitteluun, rekrytointiin, työntekijöiden sitouttamiseen ja työnantajakuvaan liittyviin tehtäviin. Myös kovempaan HR:n liittyvät tehtävät työsopimuksista, lainsäädännöstä ja henkilötietojärjestelmistä koetaan vahvaksi henkilöstöhallinnon osaamiseksi. Muutosjohtamiseen ja liiketoimintaosaamiseen liittyvät asioita pidetään tärkeinä, mutta osaaminen niissä koetaan heikommaksi kuin mitä työnantaja edellyttäisi. (Larkka 2016, 53.)

Dave Ulrichin HR-mallin on koettu vaikuttaneen ja muokanneen HR-ammattilaisten toimintatapoja. Ulrichin mukaan HR kehittyy toimintolähtöisestä lähestymistavasta kumppanuuslähtöiseksi. Malli rohkaisee HR-alaa tekemään läheisempää yhteistyötä muiden liiketoiminnan kumppaneiden kanssa ja omaksumaan itselleen strategisemmän ajattelutavan. Tämä edistää organisaation menestystä enemmän, kuin että tehtäisiin pelkästään hallinnollisia tehtäviä. Tämä edellyttää HR:ltä kykyä kehittää omia taitojaan. Ulrichin mallin mukaan HR:llä on neljä avain roolia, jotka ovat strateginen kumppani, muutosagentti, hallinnollinen osaaja sekä työntekijöiden puolesta puhuja. (HRM handbook.)

3.4 Rekrytointiosaamisen kehittäminen

Rekrytointi

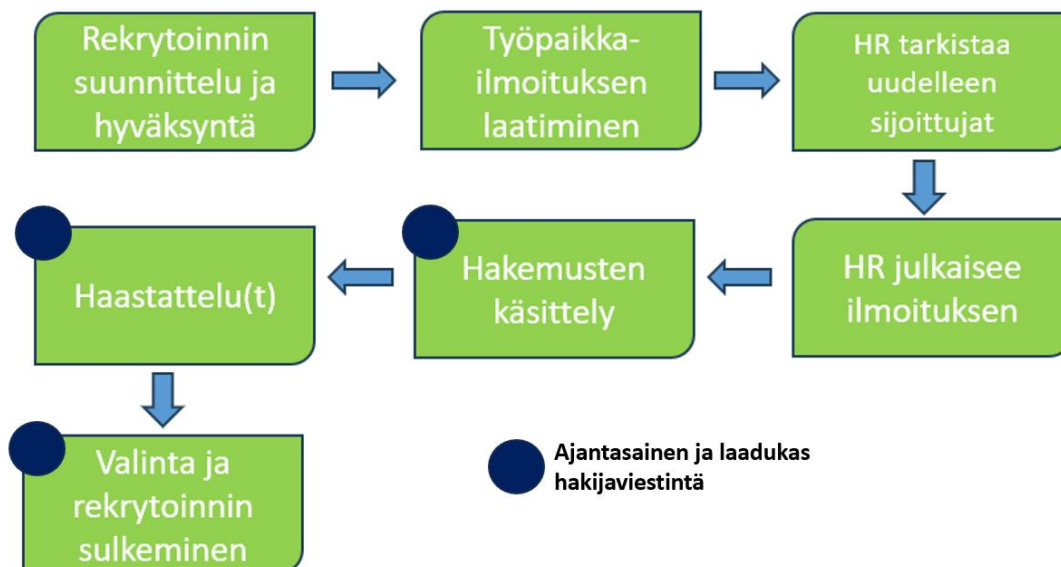
Rekrytoinnilla eli henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan toimia, joilla organisaatioon hankitaan tarvittavaa ja osaavaa työvoimaa (Henkilöstö hankinnan periaatteet 2020). Rekrytointi on erilaisista toimista ja vaiheista koostuva valinta- ja neuvotteluprosessi hakijan ja työnantajan

välillä. Prosessin aikana etsitään osaamista ja sopivuutta työtehtävään ja se on yksi keskeisempiä työelämän tapahtumia. Rekrytoinneissa ei ainoastaan etsitä sopivuutta tai arvioida pätevyyttä vaan siinä voidaan myös tuottaa tarvittavaa osaamista. (Huilaja 2019, 81-82; Viitala 2021; Koivunen ym. 2024, 4.)

Rekrytointi on osa henkilöstösuunnittelua, joka pohjautuu organisaation määrittelemiін tavoitteisiin, budjettiin, osaamisvaatimuksiin ja kehittämistavoitteisiin (Viitala 2021). Rekrytointien onnistumisella vaikutetaan henkilöstökustannuksiin sekä turvataan laadukas palvelutoiminta myös tulevaisuudessa (Henkilöstöhankinnan periaatteet 2020). Onnistuminen rekrytoinneissa ei ole ainoastaan prosessissa onnistumista vaan myös organisaation tarpeisiin mahdollisimman hyvin sopivien, sitoutuvien ja tuottavien kandidaattien löytämistä (Emine 2019). Uuden työntekijän palkkaaminen on aina pitkäaikainen investointi ja rekrytointien onnistuminen on organisaatiolle tärkeää (Henkilöstöhankinnan periaatteet 2020).

Onnistuneeseen rekrytointiin kuuluu koko rekrytointiprosessin hallinta tarpeen määrittämisestä valintatilanteeseen ja henkilön palkkauksen jälkeiseen perehdytysaikaan asti (Kaijala 2016). Rekrytointivaiheisiin voidaan määritellä eri organisaatioissa tai eri tutkimuksissa erilaisia vaiheita. Prosessiin kuuluu tarpeen määrittely (suunnittelu), hakijoiden houkuttelu (työpaikkailmoitus ja markkinointi), hakemusten saapuminen, hakemusten käsittely, valinnat ja työllistäminen. (Parpala 2019, 49; Koivunen ym. 2024, 4-5). Esimerkki sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan rekrytointiprosessin pääkohdista on esitelty kuviossa 1.

Rekrytointiprosessi on valintatilanne, jossa on kyse vallan käytöstä ja neuvottelusta kahden osapuolen välillä. (Huilaja 2019, 54). Rekrytointiprosessin aikana molemmat osapuolet tutkivat ja tutustuvat vaihtoehtoihin, työnantaja saatavilla oleviin hakijoihin ja hakijat työmahdollisuuksiin. Tämän jälkeen molemmat arvioivat olemassa olevan tiedon perusteella toisiansa mahdollisena kumppanina. Mitä harvinaisempaa tai halutumpaa osaamista hakijalla on, sitä enemmän hänellä on valtaa työnhakutilanteessa. (Laukkarinen 2022, 162; Koivunen ym. 2024, 5.) Vallantasapainoon vaikuttaa yleensä työvoimatarpeen syklittäiset vaihtelut, kysynnän ja tarjonnanlaki (Huilaja 2019, 54).



Kuvio 1. Rekrytointiprosessin vaiheet (Henkilöstön saatavuuden tuki 2024).

Rekrytointiosaaminen

Rekrytointiosaamiseen kuuluu rekrytointiprosessiin kuuluvien elementtien hallinta. Organisaation rekrytointiosaamista kehitetään rekrytoivien henkilöiden osaamista kehittämällä esimerkiksi kouluttamalla. Osaamista voidaan kehittää myös kehittämällä työyhteisön tai organisaation prosesseja ja toimintamalleja, jotta vähemmälläkin osaamisella saadaan hyvää aikaiseksi ja helpotetaan esihenkilöiden työtä. (Psycon 2024.)

Klinge ym. rekrytoijille suunnatussa osaamisen tutkimuksessa selvisi, että muodollisen rekrytointikoulutuksen saatuaan rekrytointiprosessin ajateltiin olevan hallinnassa, kun taas koulutuksen puuttuminen lisäsi epävarmuutta. Tutkimuksessa hakijaviestintä, työlainsäädäntö, sosiaalisen median hyödyntäminen, toimialan tunteminen liitettiin omaan ammattitaidon kokemukseen ja näin ollen muodollisen rekrytointikoulutuksen ja teoreettisen tiedon saaminen tuo lisäarvoa esihenkilöille. (Klinge 2022 ym. 303.)

Uudistamalla rekrytointikäytäntöjä voidaan vaikuttaa työnantajakuvaan hakijaa arvostavalla tavalla. Uudet käytännöt edellyttävät strategista johtamista ja esihenkilöiltä uutta osaamista. (Engbers 2019, 85.) Rekrytointiprosessien hoitaminen on siirtynyt lähes yksinomaan digitaaliseksi. Digitalisaatio vaatii esihenkilöiltä uudenlaista rekrytointiosaamista. Työpaikan ilmoittaminen, hakemusten tekeminen ja markkinointi toteutetaan verkossa. Myös haastatteluja voidaan tehdä Teamsin välityksellä tai videohaastatteluina. Työntekijöitä etsitään sosiaalisen median ja LinkedIn kautta. Myös henkilöarviointit ovat siirtyneet etänä tehtäväksi.

Tekoälyn mahdollisuudet lisääntyvät rekrytoinneissa esimerkiksi hakijoiden karsimisessa. (Salojärvi 2018, 13.)

Esihenkilöiden rekrytointiosaamista pitäisi kehittää tasa-arvo ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta (Koivunen ym. 2024, 1). Esihenkilön tulee osata huomioida seikat, jotka eivät saa vaikuttaa rekrytointipäätökseen ja toimia rekrytoinneissa yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä edellyttämällä tavalla. Rekrytointipäätöksiin ei saa vaikuttaa esimerkiksi henkilön ikä, sukupuoli, kansalaisuus, uskonto, poliittinen vakaumus, perhesuhteet, terveydentila ja niin edelleen. (Henkilöstöhankinnan periaatteet 2020.) Yhdenvertaisuuslakia uudistettiin vuonna 2022 ja uudistuksen myötä työnantajalla on aikaisempaa tarkemmat velvoitteet huolehtia yhdenvertaisuuden toteuttamisesta, myös rekrytoinneissa. (Koivunen ym. 2024, 4).

Esihenkilön rekrytointiosaamiseen kuuluu kyky kohdata hakija oikein (Engbers 2019, 85). Rekrytoinneissa on usein kyse vain yhden ihmisen osaamisesta ja hänen inhimillisistä tunteistaan, ennakkoluuloistaan ja vinoumistaan. Lopputuloksen kannalta on merkitystä kuka tai ketkä ovat valintapäätöstä tekemässä. (Huilaja 2019, 54-55.) Rekrytoidessa arvioidaan hakijan osaamista, motivaatiota, toimintatyyliä ja vuorovaikutustapoja. Arviointiin voi vaikuttaa tiedostamattomat vinoumat, saatetaan helposti luottaa omaan fiilikseen. Esihenkilön pitäisi tiedostaa omat ennakkoluulot tai vinoumat, jotta ne eivät johda häntä harhaan. (Ikigai assessments 2020.)

Kognitiiviset vinoumat (eng. cognitive bias, unconscious bias) ovat ajattelumalleja, jotka ohjaavat arjessa tapahtuvaa nopeaa päätöksentekoa. Päätöksiä tehdään ennakkoluulojen, asenteiden tai uskomusten perusteella. Vinoumiin vaikuttaa kulttuuri, henkilökohtaiset kokemukset ja henkilön omat luonteenpiirteet. Ihminen suosii esimerkiksi helpommin sitä mikä on hänelle itselleen tuttua tai jos esihenkilö on jo päättänyt mielessään tietyn henkilön valintaan, ei hän halua huomata mahdollisia ristiriitaisia asioita. Rekrytoidessa esihenkilö saattaa tehdä huomaamattaan päätöksiä epäolennaisten asioiden perusteella, kuten esimerkiksi henkilön ulkonäön perusteella. Ulkonäkö voi jo yksittäisenä tekijänä johtaa henkilön suosimiseen. Niin sanottu ”hyvä ihmistuntemus” on vinouma myös. Ei kannata luottaa liikaa siihen, että ajattelee tuntevansa esimerkiksi jonkin ihmistyyppin. Vinoumia voi välttää tiedostamalla ne. Selkeät valintakriteerit, osuvat markkinointikanavat, strukturoidut haastattelut sekä erilaiset työskentelytyylikartoitukset auttavat esihenkilöitä oikeudenmukaisessa päätöksenteossa. (Ikigai assessments 2020; Nyyssölä 2023.)

4 Hakijakokemus

4.1 Hakijakokemus asiakaskokemuksena

Asiakaskokemus on ajassa rakentuva, eri kosketuspisteistä muodostuva subjektiivinen ja moniulotteinen kokemus palvelusta tai organisaatiosta (Saarijärvi 2023). McColl-kennedy ym. (2015) mukaan asiakaskokemus syntyy monen toimijan ja toiminnan yhdessä luomasta kokemuksesta koko asiakkaan palvelupolun ajan. Asiakkaiden kokemus palvelusta on laaja eikä perustu ainoastaan perinteiseen asiakas-yritys kohtaamiseen. Organisaatioiden kehittäessä omaa osaamistaan asiakaskokemuksen johtamisessa, tulee ymmärtää asiakaskokemuksen kokonaisuus ja sen rakentuminen asiakkaan palvelun edetessä. (McColl-Kennedy ym. 2015, 9-10.)

Saarijärvi & Puustinen (2020) määrittävät asiakaskokemuksen olevan

Asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuva, subjektiivisesti määrittyvä kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen kokemus.

Asiakaskokemus muodostuu *asiakaspolun* aikana. Asiakaspolku on asiakkaan matka ennen palvelua, palvelun aikana ja sen jälkeen. Asiakaspolku sisältää *kosketuspisteitä*, jotka ovat suoria tai epäsuoria vuorovaikutustilanteita organisaation tai palvelun tarjoajan kanssa. *Subjektiivinen kokemus*, eli asiakkaan oma käsitys, muodostuu *kognitiivisten, emotionaalisten, sensoristen ja sosiaalisten* kokemusten kautta. Kokemukseen vaikuttavat asiakkaan tunne siitä mitä hän *kokee* saavansa palvelua käyttäessään, millaisia positiivisia tai negatiivisia tunteita hän kokee, miten hän kokee vuorovaikutuksen muiden kanssa ja miten hän kokee muut aistit, tuoksut, äänet jne. (Saarijärvi 2023.) Kehollisiin tuntemuksiin ei juuri olla asiakaskokemuksen tutkimuksissa kiinnitetty huomiota, vaikka asiakaskokemus muodostuu vahvasti kehollisessa kokemuksessa. (Kuura 2022, 34,).

Asiakkaalle kokemuksen merkitys muodostuu erilaisten arvojen, kuten taloudellisen, toiminnallisen, symbolisen sekä emotionaalisen arvojen kautta. Emotionaalisen arvon merkityksiä ei vielä osata hyödyntää tarpeeksi. Tämä mahdollistaisi kuitenkin helpomman tavan kilpailla arvon luonnin markkinoilla. (Löytänä & Korkiakoski 2014.) Asiakkaat käyttävät palveluita tai ovat yhteydessä organisaatioon eri tavoitteilla ja erilaisilla emotionaalisilla aspekteilla. Jotta voidaan saada kokonaisvaltainen käsitys asiakkaan saamasta merkityksestä, on ymmärrettävä asiakkaan käsitykset ja arvot heidän kokemuksistaan. (McColl-Kennedy, ym. 2015, 9.)

Sosiaali- ja terveysalan asiakaskokemuksen tutkimuksessa asiakkaan yksilöllisyys nostetaan merkitykselliseksi lähtökohdaksi. Asiakas mielletään myös organisaation tulevaisuuden toiminnan mahdollistajana. Suorissa asiakaskohtauksissa henkilöstön toiminta on merkityksellisin asiakaskokemuksen synnyn kannalta, mutta myös epäsuorat asiakaspulun vaiheet, kuten prosessien sujuvuus, tavoitettavuus, riittävät resurssit ja niin edelleen, on merkitystä asiakaskokemukselle ja laadukkaan palvelun tarjoamiselle. (Turunen 2020, 43-44.)

Strategisen asiakaskokemuksen johtaminen on tavoitteellinen toimintatapa, jolla päästään asiakaskokemuksen kehittämiseksi mahdollisimman tarkoituksenmukaiseen lopputulokseen. Strategiaan kuuluu sellainen johtaminen, jolla tavoitellaan mahdollisimman suurta hyötyä (Löytänä & Korkiakoski 2014; Saarijärvi 2023). Mahdollisimman suurta hyötyä tavoitellaan niillä toimilla, joilla mahdollistetaan asiakkaalle mahdollisimman suuri hyöty tai arvo. Asiakaskokemukseen ja arvon luontiin vaikuttaa asiakkaan oma toiminta, yritys luo sille vain edellytykset. (Löytänä & Korkiakoski 2014) Strategisessa suunnittelussa tulee määritellä, millainen on merkityksellinen ja tavoiteltava asiakaskokemus ja miten näihin tavoitteisiin operationaalisesti päästään (Saarijärvi 2023).

Engbers selvitti tutkimuksessaan (2019) strategisen johtamisen merkitystä vetovoimaisen työnantajakuvan rakentamisessa. Tutkimuksessa haastateltiin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä HUS:ssa neljän eri tulosyksikön ylintä- ja keskijohtoa. Tutkimuksessa selvisi tarve vetovoimaisen työnantajakuvan markkinointiin heille, jotka eivät työskentele kyseisillä toimijoilla ja opiskelijoille. Tutkimuksessa selvisi myös tarve sanoittaa organisaation omat strategiset tavoitteensa ja vahvistaa strategista johtamisosaamista. (Engbers 2019, 86-87.)

Työnantajabrändäys vaatii aikaa, suunnitelmallisuutta ja resursseja ihan niin kuin mikä tahansa strateginen kehitystyö. Sen kehittämiseen tarvitaan vahvasti johdon tuki ja budjetti. Kun johto ymmärtää työnantajabrändäyksen merkityksen henkilöstön saatavuudessa, ja rekrymarkkinoilla erottautumisessa, ei varmasti ole vaikeaa saada tähän kehitystukea. Myös työntekijät ovat sitä mieltä, että työnantajakuvatyön pitäisi olla aihe, jonka pitäisi kiinnostaa ylintä johtoa. (Duunitori 2022.)

Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimessa on luotu johtamis- ja toimintakulttuurimalli, mikä on yhteinen viitekehitys kuvaamaan millaisten asioiden ja arvojen tulee näkyä johtamisessa ja tavassa tehdä yhteistyötä. Malli kuvaa niitä asioita mitä toimialan tulee huomioida, kun se kehittää toimintaa. Johtamis- ja toimintakulttuurin mallin tavoitteena

on erinomainen asiakaskokemus, erinomainen henkilöstökokemus ja erinomainen työnantajakuva. (Yhdessä asiakkaan parhaaksi.)

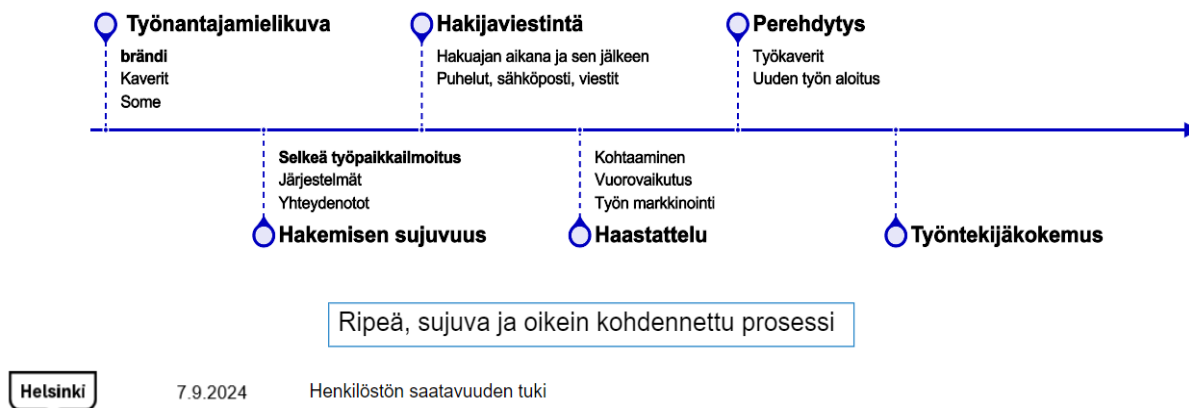
Panostamalla asiakaskokemukseen myös julkisella sektorilla pystytään saavuttamaan ja kasvattamaan henkilöstön sitoutumista sekä luomaan luotettavaa työnantajamielikuvaa. Asiakaskokemuksen muutos voi vaatia taitoa julkiselta organisaatiolta, jos ei ole totuttu kartoittamaan asiakaspolkuja ja mittaamaan tyytyväisyyttä. Muutokseen tarvitaan asiantuntevista, innovaatioita ja resursseja. Asiakaskokemukseen panostaminen on kuitenkin ehdottomasta, jos halutaan parantaa tyytyväisyyttä ja vähentää kustannuksia. Muutos vaatii esihenkilöitä muuttamaan ajattelua ja johtamaan käytäntöjä uudelleen. Hyvä asiakaskokemus voi auttaa työntekijöiden sitouttamiseen ja hyvä työntekijöiden kokemus vahvistaa asiakaskokemusta. (Mckinsey & Company 2018, 1-8.)

Asiakkaiden kokemus muuttuu ajan myötä, joten organisaatioiden on hyvä tehdä asiakas-tyytyväisyyden mittausta pitkällä aikavälillä. Näin nähdään ne kosketuspisteet, joilla on asiakkaille oikeasti merkitystä. Parasta olisi, jos organisaatio voisi kerätä asiakaskokemusta eri kanavia ja mittareita käyttäen. Asiakastiedon kerääminen tulisi olla systemaattista, monimenetelmällistä ja huomioida myös emotionaaliset tekijät. (McColl-Kennedy ym. 2015, 8.)

4.2 Hakijakokemus rekrytointiprosessin aikana

Rekrytointiprosessin tärkein työnantajamielikuvaan vaikuttava asia on hakijakokemus. Hakijakokemus on kokemus, joka hakijalle muodostuu työnantajasta rekrytointiprosessin aikana. Mukailleen Saarijärven & Puustisen (2020) asiakaskokemuksen määritelmää, hakijakokemus on rekrytointiprosessin eri kosketuspisteissä rakentuva, kokonaisvaltainen ja subjektiivinen kokemus rekrytointiprosessista ja työnantajasta ennen rekrytointia, sen aikana ja sen jälkeen (Saarijärvi & Puustinen 2020).

Hyvään hakijakokemukseen vaikuttavat selkeä työpaikkailmoitus, käyttäjäystävällinen työnhakuportaali, prosessin helppous ja sujuvuus, avoin ja nopea viestintä rekrytointiprosessin vaiheista sekä haastattelun aikainen vuorovaikutus ja palautteen anto. (Virtanen ym. 2017, 262; Salonen 2017, 55, 57, 77). Hakijakokemus muodostuu paremmaksi, jos hakijalla on jo ennestään positiivinen kuva työnantajasta. (Salonen 2017, 77.) Esimerkit hakijakokemuksen kosketuspisteistä on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 1. Esimerkit hakijakokemuksen kosketuspisteistä (Miettinen 2023).

Työhakuportaalin sujuva käyttö ja hakemusten mahdollisimman helppo jättäminen luo tyytyväisyyttä hakijoissa. Myös rekrytointiprosessin kesto vaikuttaa hyvään kokemukseen. Hidas prosessi kasvattaa tyytymättömyyttä, joten turhaan prosesseja ei kannata pitkittää. Kannattaa miettiä aina tapauskohtaisesti montako haastattelukierrosta kannattaa järjestää tai ovatko henkilöarvioinnit tai muut tehtävät tarpeellisia. (Polusk 2024, 39.)

Hakijaviestintä on tärkein yksittäinen hakijakokemukseen vaikuttava asia (Polusk 2024, 37). Parpala (2019) on tutkinut pro gradu tutkimuksessaan ”Niinkin yksinkertainen asia, kun viestitään vaan” rekrytointiviestinnän yhteyttä hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan. Tutkimuksessa todettiin yrityksillä olevan jopa 16 eri yhteydenottohetken mahdollisuutta hakijoiden kanssa hakemuksen saapumisen ja rekrytoinnin päätöksen välillä. (Parpala 2019, 85.) Hakuprosessin aikana rekrytointiviestintää on automaattiset viestit, jotka lähtevät hakijalle hakemuksen jättämisen jälkeen, muut sähköpostiviestit, tekstiviestit, sosiaalinen media ja soittaminen. (Parpala 2019, 85.) Hakijat tavoitetaan yhtä useammin digitaalisesti, hakijamarkkinointi tapahtuu verkossa ja sosiaalisessa mediassa ja myös haastattelut voidaan käydä Teamsissa. Hakijan kannalta HR:n tärkeä tehtävä on edistää erinomaista asiakaskokemusta digitaalisissa kanavissa (Salojärvi 2018, 10).

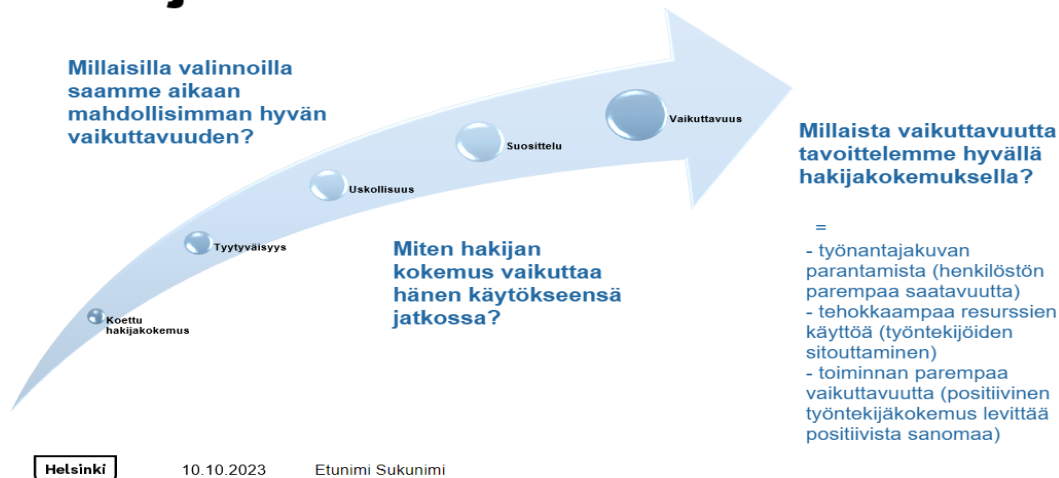
Viestinnän monimuotoisuuden takia rekrytointiviestinnän tulisikin olla suunnitelmallista. Mieluummin liian runsasta kuin liian vähäistä. Tutkimuksessa pohdittiin, tulisiko viestintä toteuttaa samalla lailla kaikissa rekrytoinneissa vai olla rekrytointikohtaista. Samalla lailla toistuvaan viestinnän ajatellaan olevan tasalaatuista, kaikille hakijoille sama kokemus, helppous ja turvallisuus. Rekrytointikohtainen viestintä taas voi olla henkilökohtaisempaa ja inhimillisempää. (Parpala 2019, 82, 86.) Hakijaviestinnässä rekrytointipäätöksen ajoitus nousee kriittiseksi tekijäksi hakijakokemuksen muodostumisessa. Viivytykset tai myöhään tulevat massaviestit rekrytoinnin päättymisestä vaikuttavat negatiivisesti hakijakokemukseen ja

ne vaikuttavat myös hakijan käsitykseen koko yrityksestä. Ajoitukseen liittyvä negatiivinen kokemus on niin vahva, että se syrjäyttää kaiken muun kokemuksen. (Virtanen ym. 2017, 257, 260; Parpala 2019, 86.)

Hakijakokemuksen vaikuttavuus

Rekrytointin laatu vaikuttaa hyvän hakijakokemuksen syntymiseen ja kertoo hakijoille myös organisaation muusta toiminnasta. Suositteleeko hän palvelua tai työnantajaa muille ja pysykö hän uskollisena. Asiakaskokemus on noussut strategiseksi painopisteeksi myös julkisissa organisaatioissa, koska ymmärretään sen vaikutukset yksilön käyttäytymiseen. Hyvällä asiakaskokemuksella vaikutetaan toiminnan parempaan vaikuttavuuteen sekä asiakkaiden luottamuksen saamiseen. (Salonen 2017, 70, 72-73; Saarijärvi 2023.) Hakijakokemuksen kehittämisessä on tärkeä tunnistaa organisaation rekrytointivaltit mitkä erottavat oman organisaation muista rekrytoivista organisaatioista. Nämä valtit löytyvät ulkoisesta imagosta, hakijoiden mieltymyksistä sekä organisaation sisäisistä asioista. Näistä valteista poimitaan ne mitkä oikeasti erottavat työnantajan muista. (Huhta 2016, 12.) Kuvassa 1. on kuvattu hakijakokemuksen vaikuttavuutta rekrytointiprosessin aikana.

Hakijakokemuksen vaikuttavuus



Kuva 2. Hakijakokemuksen vaikuttavuus (Miettinen 2023)

Hyvään hakijakokemukseen panostaminen on organisaatioissa lisääntynyt, mutta se ei välttämättä näy aina käytännössä. Hakijat edelleen toivovat oikeudenmukaisempaa ja avoimempaa rekrytointiprosessia. (Salonen 2017, 79.) Tiedottamisella prosessin eri vaiheista, hakukriteerien avoimuudella ja hyvällä haastattelukokemuksella voidaan vaikuttaa oikeudenmukaisuuden tunteeseen (Koivunen ym. 2024, 6).

5 Menetelmälliset lähtökohdat

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tarkoitus on työelämästä nousevien tarpeiden kehittäminen. Tutkimuksellinen kehittämistyö sopii hyvin opinnäytetyöhön, jossa tavoitteena on kehittää opiskelijan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaamista. (LAB-ammattikorkeakoulu 2023, 2.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tarkoitus selvittää valitun kohderyhmän ajatuksia ja kokemuksia valitusta aiheesta. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohta on usein työelämän kehittämisen tarve ja kehittämistyöhön kuuluu jonkin olemassa olevan ongelman ratkaisua tai uusien ideoiden, palvelujen tai toimintatapojen tuottamista. Kehittämistyö pohjautuu tieteelliseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen sekä käytännöstä kerättyyn tietoon. (Ojasalo 2014, 18-19.) Laadulliseen tutkimukseen kuuluu tutkijan yrittävän löytää uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen aiempien tutkimuksien rinnalle. Esimerkiksi uusia näkökulmia tai vähemmän tutkitun kohderyhmän näkökulmia. (Juuti, P. & Puusa, 2020).

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta asettuu kehittämistoiminnan näkökulmasta toimijoiden osallistumisen, kehittämisprosessin ja tiedontuotannon välimaastoon. Kehittämistoiminnassa osallistetaan muita toimijoita ja tehdään yhdessä. Myös kehittäjä osallistuu mukaan toimintaan. Kehittäminen etenee eri vaiheiden kautta, mutta kehittämisprosessin näkökulmasta otetaan huomioon kehittämistoiminnan monimuotoisuus ja vaiheiden epäjärjestys kun prosessin aikana muutetaan suunnitelmia tai palataan taaksepäin. (Toikko & Rantanen 2009, 10-11.) Yleensä tutkimuksellinen kehittämistyö etenee suunnittelu – toteutus – arviointivaiheiden kautta (Ojasalo ym. 2018, 22).

Tiedontuottamisessa tutkiva ote tuo lisäarvoa kehittämiselle. Tutkittu tieto auttaa kehittämistoimintaan liittyvien käsitteiden aukaisussa ja tuo lisäarvoa tutkimukselle ja parempaa jatkohyödynnettävyyttä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tietoa tuotetaan käytännön kehittämistoiminnan kautta ja tutkimukselliset menetelmät ovat apuna kehittämisprosesseissa. Pääpaino on kehittämisessä, jossa tutkimuskysymykset nousevat käytännön toiminnasta. (Toikko & Rantanen 2009, 11, 21-22.)

Tässä kehittämistyössä määritettiin kehittämistehtäviksi esihenkilöiden rekrytointiosaaminen, ja rekrytoinnin tuen kehittämistarpeiden selvittäminen. Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusote soveltuu kehittämistyöhön, jossa halutaan selvittää yhteistyössä esihenkilöiden ja HR:n työntekijöiden kanssa esihenkilöitä parhaiten palvelevat toimintatavat, jolla henkilöstöhallinto pystyy kehittämään esihenkilöiden osaamista. Tutkimuksellista tietoa tuotetaan kehittämistyön tueksi osaamisen kehittämisen ja hakijakokemuksen määrittelemisellä.

5.2 Konstruktiivinen tutkimus

Kehittämistehtävän työtteenä, jossa on tavoitteena luoda tuotos, sopii konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiivinen tutkimus selvittää käytännönläheisesti mahdolliset uudet toimintatavat olemassa olevan teoreettisen tiedon sekä käytännöstä kerättävän tiedon perusteella. (Ojasalo ym. 2014, 65.) Konstruktiivisella tutkimusotteella pyritään ratkaisemaan tosielämän ongelmia, joita tarvitaan ratkaista. Konstruktio on käsite, jolla on loputon määrä mahdollisia toteutumia. Konstruktioita voi olla esimerkiksi erilaiset mallit, diagrammit, suunnitelmat tai tuotteet. Lopputulos on kuitenkin kehitetty tai keksitty tutkimuksen aikana, ei löydetty. (Lukka 2014.)

Konstruktiivinen tutkimus sopii kehittämistyöhön, jossa on tarkoituksena saada uusi merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä toimintatapa. Näin ratkaistaan olemassa oleva ongelma tiedon saannin ja osaamisen kehittämisen tueksi yhdessä käytännön toimijoiden kanssa. (Ojasalo ym. 2014, 66.)

Kehittämisprosessiin liittyy viisi tehtävää, jotka ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen. Kehittämisprosessia voidaan tarkastella eri mallien, kuten lineaarinen-, spiraali-, taso- ja spagettimallin avulla. Tämä kehittämistyö toteutetaan lineaarisen mallin mukaan. Lineaarinen malli on yksinkertainen tehtäväkokonaisuuksien välisiä suhteita kuvaava malli. Lineaarisen mallin mukaan kehittämistyö etenee vaiheittain. Vaiheita ovat tavoitteen määrittely, suunnittelu, toteutus ja päättäminen sekä arviointi. (Toikko & Rantanen 2009, 64.) Tämän kehittämistyön ratkaisun toimivuuden arviointi tapahtuu kehittämistyön valmistumisen jälkeen. Arviointi voidaan tehdä, kun toimintamalli on ollut käytössä.

5.3 Menetelmät ja aineiston keruu

Fokusryhmähaastattelu

Fokusryhmähaastattelu on ryhmähaastattelu, jota voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämisessä. Tarkoitus on selvittää vastauksia kysymyksiin miksi, kuinka, mitä tai miten. (Mäntyranta & Kaila 2008.) Fokusryhmähaastattelulla kerätään käyttäjämarrystieto tutkimuksellisen kehittämishankkeen pohjaksi. Sen avulla voidaan kerätä kokemustietoa ryhmämuotoisesti ja saada aikaan erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä. (Mäntyranta & Kaila 2008; Ojasalo 2014, 111-112.)

Fokusryhmähaastattelussa osallistujia on samaan aikaan useita, noin 6-12 henkilöä. (Ojasalo 2014, 111-112.) Ryhmää vetää haastattelija tai fasilitaattori, joka esittää kysymyksiä

haastateltaville. Tarkoitus on enemmänkin vastailta kysymyksiin, kuin keskustella keskenään. Tutkimuksen ja haastattelun tavoitteet määrittävät ketä haastatteluun pyydetään mukaan. (Juuti, P. & Puusa, 2020.) Haastattelumuoto on avoin, keskusteleva teemahaastattelu, jossa kysymykset on teemoitettu valmiiksi, mutta niiden esitysmuoto on vapaa. Fokuserhmämenetelmän valinnassa aluksi määritetään tavoite siitä mitä tietoa halutaan keskusteluista saada. (Ojasalo 2014, 111-112.)

Ryhmähaastattelua voidaan käyttää tiedon keräämisessä itsenäisenä menetelmänä tai sen voi yhdistää muihin menetelmiin. Haastattelut tallennetaan ja tallenne litteroidaan. Tulokset analysoidaan samalla tavalla kuin muutkin laadullisen tutkimuksen tulokset voidaan analysoida. (Mäntyranta & Kaila 2008.)

Työpaja

Työpajalla (workshop) tarkoitetaan useamman osallistujan tapaamista, joissa hyödynnetään asiantuntijaosaamista erilaisia osallistavia menetelmiä käyttäen. Työpajoissa jaetaan mielipiteitä, ideoita ja näkemyksiä yhdessä toimien. (Haukijärvi 2014, 34-35.)

Fasilitaattori on työpajan ohjaaja, mahdollistaja ja osallistaja. Hän ohjaa ryhmäprosessia tavoitteellisesti yhteistä päämäärää kohti. Fasilitaattorin tarkoitus on luoda puitteet työpajan ja tavoitteen saavuttamisen onnistumiselle. Hän pyrkii osallistamaan ja motivoimaan osallistujia. Fasilitaattori ei ota kantaa sisältöön, ei aja omia intressejä eikä muuttele osallistujien ehdotuksia. Työpajan haasteeksi voi nousta se, ettei osallistujilta saada vastauksia tai etteivät osallistajat ole läsnä tai sitoutuneita työskentelyyn. Ongelmana voi myös olla, että äänekkäämmät osallistajat saavat eniten vastausaikaa. Fasilitaattorin tehtävänä on sekä suunnitteluvaiheessa, että työpajan aikana huomioitava nämä haasteet. (Grapepeople 2024.)

”Kuinka me voisimme”

”Kuinka me voisimme?” (how might we?) on tarkoitettu asiakasymmärryksen keräämisen jälkeiseen ratkaisujen ideointiin. Aikaisemmin kerättyjä tietoja tai tutkimuksen tuloksia käytetään kysymysten asettelun pohjana. Kysymysten asettelussa huomataan kysymyksen näkökulma ja kenelle ratkaisu on suunnattu. Menetelmä auttaa ongelman ratkaisussa, kun halutaan tuottaa erilaisia vaihtoehtoja yhdessä. Menetelmää voi käyttää, kun on jo tutkimusta tai kokemusta kerättyä. (Stickdorn ym. 2018, 178.)

Me-we-us

Varmistamalla tavoitteeseen pääsemisen ja onnistuneen työpajan on tärkeää valita siihen oikeanlaiset menetelmät. Työpajassa on tarkoitus saada kaikkien osallistujien äänet kuuluviin ja joskus se voi olla vaikeaa, koska ryhmässä toimiminen on erilaista eri ihmisille. Joillekin on luontaisempaa kuunnella ensin ja jäsenille rauhassa omia ajatuksiaan kun taas joku toinen on äänekkäämpi ja tuo ajatuksensa hetkessä ilmoille. Me-we-us -menetelmä sopii työpajaan varmistamaan kaikkien mahdollisuuden päästä osalliseksi yhteistä keskustelua. Aiheen esittelyn jälkeen, ennen yhteistä keskustelua annetaan jokaiselle ensin mahdollisuus miettiä asiaa rauhassa yksin (me), sen jälkeen osallistujat ohjataan pienryhmiin keskustelemaan aiheesta (we) ja näiden keskustelujen anti tuodaan yhteiseen keskusteluun (us). (Grapepeople 2024.) Me-we-us -menetelmällä voidaan keskustella mistä tahansa aiheesta ja se sopii hyvin aivoriihityöskentelyyn tai ongelmanratkaisuun. Menetelmällä voidaan esimerkiksi keskustella ”Kuinka me voisimme ”-kysymyksiin ratkaisuehdotuksia.

6 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus

6.1 Kehittämistyön aikataulu ja kulku

Kehittämistyö on prosessi, joka etenee eri vaiheiden kautta. Prosessin aikatauluttaminen on tärkeää kokonaisprosessin hahmottamiseksi. Kehittämistyö eteni tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin mukaisesti. (Ojasalo 2014, 22-23.) Kehittämistyön aihe lähti työelämän tarpeista ja ideointi alkoi syksyllä 2023. Teoreettiseen tietoon tutustumalla ja työelämän tarpeisiin vastaamalla aihe määriteltiin ja rajattiin tarkemmin uusien esihenkilöiden osaamisen kehittämiseksi hakijakokemuksen parantamisen näkökulmalla. Opinnäytetyösuunnitelma valmistui alkuvuodesta 2024 ja tutkimuslupa saatiin maaliskuussa 2024, jonka jälkeen aineisto kerättiin kevään 2024 aikana. Kehittämistyön raportti julkaistaan syksyllä 2024. Kehittämistyön prosessi on kuvattu taulukossa 1.

Elo-syyskuu 2023	Tavoitteen määrittely <ul style="list-style-type: none"> - Opinnäytetyöaiheen valinta ja tarkennus - Teoriatiedon kerääminen
Loka- joulukuu 2023	Suunnittelu <ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyösopimuksen tekeminen kohdeorganisaation kanssa - Suunnitelman kirjoittaminen - Suunnitelman esittäminen ja hyväksyminen - Tutkimusluvun hakeminen Helsingin kaupungilta
Helmi-huhtikuu 2024	Toteutus <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön rekrytointi kehittämistyöhön - Aineiston hankinta - Tietoperustan tarkentuminen - Haastattelujen aineiston analysointi
Touko-kesäkuu 2024	Päätäminen ja arviointi <ul style="list-style-type: none"> - toimintasuunnitelman arviointi

Kuvio 2. Kehittämistyön prosessikuvaus

6.2 Kehittämistyön aineiston keruu

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineisto kerättiin esihenkilöille ja rekrytointikonsulteille pidettävillä fokusryhmähaastatteluilla. Haastattelu sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen, jossa halutaan antaa tutkittaville vapaus kertoa omista kokemuksistaan (Juuti, P. & Puusa,

2020). Tutkittavien kohderyhmäksi valikoitui rekrytoinnin tuki tiimin rekrytointikonsultit, koska kehittämistyössä tavoitteena on kehittää heidän työtapojansa. Esihenkilöiden rekrytointiosaamisen selvittämiseksi tutkimukseen haluttiin haastatella edellisen vuoden sisällä aloittaneita esihenkilöitä, jotta voidaan parantaa uusien esihenkilöiden rekrytoinnin tukea.

Haastatteluita järjestettiin yhteensä kolme; kaksi esihenkilöille ja yksi rekrytointikonsulteille. Uusia esihenkilöitä oli tarkoitus saada fokusryhmähaastatteluun 10-12 henkilöä ja rekrytointikonsulteista kutsutaan kaikki yksikön rekrytointikonsultit. Uusien esihenkilöiden tiedot saadaan kuukausittain uusien Helbit-rekrytointijärjestelmän tunnusten hakijoiden joukosta. Uusia Helbit- rekrytointijärjestelmän esihenkilökäyttäjiä on vuoden 2023 tullut 170 (Uusien Helbit käyttäjien lista). Esihenkilöille laitettiin uusien rekrytointijärjestelmän käyttäjien nimilistan perusteella henkilökohtainen kutsukirje (liite 5) sähköpostiviestinä ja pyydettiin osallistumaan kehittämiseen. Kutsukirje oli samalla tiedote opinnäytetyöstä ja aineiston käsittelystä. Sähköpostissa annettiin kaksi päivämäärää fokusryhmähaastatteluille ja esihenkilö valitsi näistä itselleen sopivimman päivän.

Tutkimukseen osallistuneille lähetettiin tietosuojailmoitus (liite 8) sekä sähköinen suostumuslomake (liite 7) jonka hyväksymällä hyväksyi osallistumisensa tutkimukseen. Heille lähetettiin myös viimeisin saatavilla oleva esitys hakijakokemuskyselyn tuloksista ja toimenpide-ehdotuksista (liite 1). Rekrytointikonsulteille nämä tiedot lähetettiin sähköpostilla ja ajanvaraus Teams-haastatteluun laitetaan Outlookin kalenterivarauksella. Hyväksymällä kalenterivarauksen ilmoitautui mukaan haastatteluun.

6.2.1 Fokusryhmähaastattelut

Tässä kehittämistyössä aineiston keruu toteutettiin fokusryhmähaastatteluilla ja henkilöstön saatavuuden tuen työntekijöille pidetyllä työpajalla. Fokusryhmähaastattelut pidettiin henkilöstön saatavuuden tuen rekrytointikonsulteille ja sosiaali-, terveys- ja pelastusalan uusille esihenkilöille. Haastatteluita pidettiin yksi rekrytointikonsulteille ja kaksi erillistä haastattelua esihenkilöille. Kaikissa haastatteluissa edettiin samojen teemojen mukaan. Rekrytointikonsultteja osallistui haastatteluun kahdeksan ja esihenkilöitä kuusi. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2024 ja ne pidettiin etäyhteydellä Teamsissa.

Tutkimuksen tekijän on tärkeää haastattelutilanteissa pystyä muodostamaan avoin ilmiö, jotta haastateltavat pystyvät tuottamaan aineistoa omista merkityksellisistä kokemuksistaan. Tutkijan täytyy itse olla mukana yhteistyössä luotettavana, mutta neutraalina kumppanina. (Juuti, P. & Puusa, 2020.) Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin kehit-

tämistyön tavoitteista ja tarkoituksesta, kehittämistyön luotettavuudesta ja haastattelun aikataulusta. Haastattelun aluksi on tärkeää kertoa haastattelusta tarkemmin, jotta varmistetaan vielä osanottajien tietävän mihin ovat osallistumassa (Juuti, P. & Puusa, 2020).

Haastattelutilanteesta haluttiin rento keskustelun omainen ilmapiiri ja haastateltavia ohjattiin ottamaan puheenvuoro omalla puheellaan, eikä puheenvuoroa annettu eikä sitä täytynyt pyytää virtuaalista kättä nostamalla. Haastattelijat kuitenkin ajoittain kysyi osallistujilta olisiko vielä teemaan lisättävää, jotta varmasti kaikki tulisi kuulluksi. Kaikki haastatteluryhmät keskustelivat rauhallisesti annetusta teemasta, toistensa puheenvuoroja kunnioittaen. Pääosin edettiin niin, että jokainen sanoi vuorotellen oman näkemyksensä teemaan ja sen jälkeen annettiin vuoro toiselle.

Haastatteluiden alussa käytettiin alkulämmittelyä verkkotyökalu Whiteboardia. Whiteboardin post-it-lapuille oli valmiiksi kuvattu rekrytointiprosessin vaiheet. Whiteboardin post-it-laput on esitelty liitteessä 2. Esihenkilöitä pyydettiin merkitsemään lapuille symboleina, kokivatko he vaiheet helpoiksi, tarvitseeko niihin tukea tai ovatko vaiheet erityisen tärkeitä hakijakokemuksen kannalta. Symbolit olivat kysymysmerkki, oikein merkki ja tähti. Rekrytointikonsultit merkitsivät vaiheet, miten he ajattelivat esihenkilöiden kokevan rekrytointiprosessin vaiheet eli millaisia tarpeita tai osaamista esihenkilöillä on. Haastateltaville kerrottiin, että rekrytointikonsulttien ja esihenkilöiden merkkauksia verrataan analyysivaiheessa toisiinsa. Keskustelua tästä tehtävästä ei juuri syntynyt eikä merkkejä tutkittu yhdessä ennen varsinaista haastattelua.

Esihenkilöiden haastattelu alkoi esihenkilöiden esittelynä. Esihenkilöt kertoivat nimensä, missä työskentelevät, kuinka kauan ovat olleet nykyisessä esihenkilötehtävässä sekä kuinka paljon ovat rekrytoineet tai arvelevat rekrytoivansa lähiaikoina. Rekrytointikonsulttien haastattelussa erillistä esittelyä ei pidetty.

Haastattelujen tavoitteena oli lisätä tietoa esihenkilöiden rekrytointiosaamisesta, henkilöstöhallinnon rekrytointituen nykytilasta, toimivista käytänteistä ja haasteista sekä kehittämistoiveista. Haastattelun avulla selvitettiin esihenkilöiden rekrytointiosaaminen, rekrytointituen tarpeet sekä miten henkilöstöhallinto voi parantaa esihenkilöiden rekrytointituen tukea. Näkökulmana osaamisen kehittämisen tarpeesta oli hakijakokemuksen parantamisen näkökulma. Haastatteluiden teemat on esitelty liitteessä 3.

Haastatteluihin oli varattu aikaa 1 tunti 15 minuuttia. Haastattelut pidettiin etäyhteydellä Teamsissa. Haastattelut tallennettiin Teamsin tallennuksella sekä matkapuhelimen sane-

lin sovelluksella äänityksen onnistumisen varmistamiseksi. Tallennetut haastattelut litteroitiin. Litteroinnissa käytettiin apuna Word:n sanele toimintoa, joka pikakirjoittaa kuullun puheen tekstiksi. Kehittämistyössä oleellista oli puheen sisältö eikä tarkka litterointi ollut tarpeellista. Saneltu teksti tarkastettiin puhelimen äänitallenteiden avulla ja teksti korjattiin oikein kirjoitettuun muotoon. Litteroitua tekstiä syntyi esihenkilöiden haastattelusta 21 ja rekrytointikonsulteilta 14 word-sivua. (Calibri 11, riviväli 1)

6.2.2 Työpajatyöskentely toimintasuunnitelman luomiseksi

Fokusryhmähaastatteluiden sisällönanalyysin jälkeen rekrytointikonsulteille pidettiin kehittämistyöpaja haastatteluissa nousseiden analyysien tarkastelua ja jatkokehittämistarpeita varten. Kehittämistyöpajaan osallistui 11 henkilöstön saatavuuden tuen -yksikön työntekijää. Heistä seitsemän osallistui myös fokusryhmähaastatteluun. Työpaja pidettiin Teams:ssa etätyöpajana. Työpajan tarkoitus oli yhdessä selvittää henkilöstön saatavuuden tuen -yksikön toimenpiteet rekrytointituen kehittämiseksi ja löytää ratkaisuehdotuksia, joiden pohjalta sopia toimintasuunnitelma uusien esihenkilöiden rekrytointi osaamisen kehittämiseksi.

Työpajan aluksi kehittämistyön tekijä esitteli haastattelujen sisällönanalyysin toteuttamisen ja esille nousseet asiat teemoittain. Kehittämistyöntekijä muodosti aineiston analysoinnista nousseiden merkityksellisten aiheiden perusteella kolme ”Kuinka me voisimme” -kysymystä. Kaksi ensimmäistä kysymystä muodostui haastatteluissa vahvasti esiin nousseista rekrytointituen saatavuuteen ja esihenkilöiden tavoittamiseen liittyvistä teemoista ja kolmas hakijaviestintään liittyvä kysymys syntyi, jotta saatiin mukaan hakijakokemukseen liittyvä pohdinnan aihe. Kaikki työpajaan osallistuneet työntekijät olivat samasta tiimistä ja toisilleen läheisiä työkavereita. Kehittämistyön tekijä toimi työpajassa fasilitoijana. Työpajaa varten oli tehty Canva -visuaalisen suunnittelun verkkotyökalulla esitys kehittämistyön prosessista, haastattelujen analysointimenetelmästä ja tutkimuksen tuloksista. Fasilitointisuunnitelma on esitelty liitteessä 4. Työpaja kesti 1 tunti 30 minuuttia.

Ratkaisuehdotusten miettimiseksi käytettiin ”Kuinka me voisimme” -kysymyksiä me-we-us -menetelmällä. Työpajan menetelmät on kuvattu tarkemmin luvussa 6.3. Me-we-us -menetelmän mukaisesti rekrytointikonsultit miettivät kolmeen, ”Kuinka me voisimme” – kysymykseen vastauksia ensin itse viisi minuuttia, sen jälkeen kolmessa pienryhmässä 25 minuuttia ja lopuksi kokoonnuttiin yhteen puoleksi tunniksi kokoamaan ryhmien tuotokset.

Ryhmiä pyydettiin kirjaamaan keskustelussa nousseet kehittämisideat ja muut huomiot sekä miettimään valmiiksi kuka esittelee ryhmän tuotokset. Tuotokset esiteltiin suullisesti ja kehittämistyöntekijä kirjoitti ne itselleen ylös digitaalisille post-it-lapuille ja ryhmitteli

vastaukset kolmeen kysymys -teeman mukaan. Keskustelujen koonnit on esitetty luvussa 7.5.

Kuinka me voisimme

- tavoittaa uudet esihenkilöt paremmin?
- parantaa rekrytoinnin tuen ja tiedon saavutettavuutta?
- innostaa esihenkilöitä paremman hakijaviestinnän toteuttamiseen?

6.3 Sisällönanalyysi

Laadullisen tutkimuksen aineiston perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Tutkittu aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä ja analyysi luo sanallisen, selkeän ja tiiviin kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Sisällön analyysissa edetään empiirisestä tutkimusaineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä. Tutkimusaineisto voi olla alun perin kuultua, nähtyä tai kirjoitettua mikä on saatettu sanalliseen muotoon. Sisällön analyysin voi toteuttaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämän kehittämistyön aineisto analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineiston kuvauksessa käytetään tutkimusjoukon käyttämiä ilmaisuja ja lauseita. (Juuti, P. & Puusa, 2020).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Ennen pelkistämistä aineisto pitää aluksi saada kirjalliseen muotoon. Pelkistettäessä aineistoa, siitä otetaan kaikki ylimääräinen pois ja tieto tiivistetään ja siitä etsitään tutkimustehtävän kannalta oleelliset asiat. Nämä asiat voidaan esimerkiksi koodata eri väreillä, niin että samalla värillä koodataan samaa asiaa koskevat ilmaukset. Pelkistyksen jälkeen aineisto ryhmitellään, siitä etsitään samankaltaisuudet ja eroavaisuudet ja samaa kuvaavat ilmiöt ryhmitellään alaluokiksi. Alaluokista muodostuu yläluokkia ja näistä pääluokkia. Viimeiseksi aineisto käsitteellistetään eli edetään niin, että alkuperäiset ilmaisut saadaan muotoon ja pääluokkiin johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Sisällönanalyysi sopii kehittämistyön fokusryhmähaastatteluiden analysointiin, koska analysoinnissa keskitytään kehittämistyön kannalta oleellisiin aiheisiin, joita haastateltavat ovat tuoneet esille. Sisällönanalyysin tavoite on saada aineiston informaatio sanalliseen muotoon, jotta siitä voidaan muodostaa johtopäätöksiä ja saada kehittämistyön kannalta tarkoituksenmukaisia vastauksia toimintasuunnitelmaa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä

kehittämistyössä sisällön analyysissa hyödynnettiin teemoittelua. Teemoittelussa tutkimusaineisto järjestetään teemojen mukaan ryhmiin. Teemoittelussa etsitään aineistosta teemaa kuvaavia ilmaisuja (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Fokusryhmähaastattelusta syntynyt aineisto litteroitiin, jonka jälkeen aineistoon tutustuttiin lukemalla sitä useita kertoja läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Aineisto ryhmiteltiin neljän fokusryhmähaastattelun mukaiseen neljään teemaan esihenkilöiden rekrytointiosaamiseen, rekrytoinnin tuen hyviin ja toimiviin käytäntöihin, rekrytoinnin tuen ongelmiin ja toimimattomiin käytäntöihin sekä rekrytoinnin tuen osaamisen kehittämiseen. Teemoittelussa hyödynnettiin tekstin värikoodaamista teemojen mukaan. Tekstistä poimittiin rekrytoinnin tukeen, rekrytointiosaamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä ilmaisuja ja ilmaisut nostettiin taulukkoon lauseina tai ajatuskokonaisuuksina. Sama ilmaisu saattoi kuulua kahden eri teemaan. Esimerkki ilmaisujen koodaamisesta on alla.

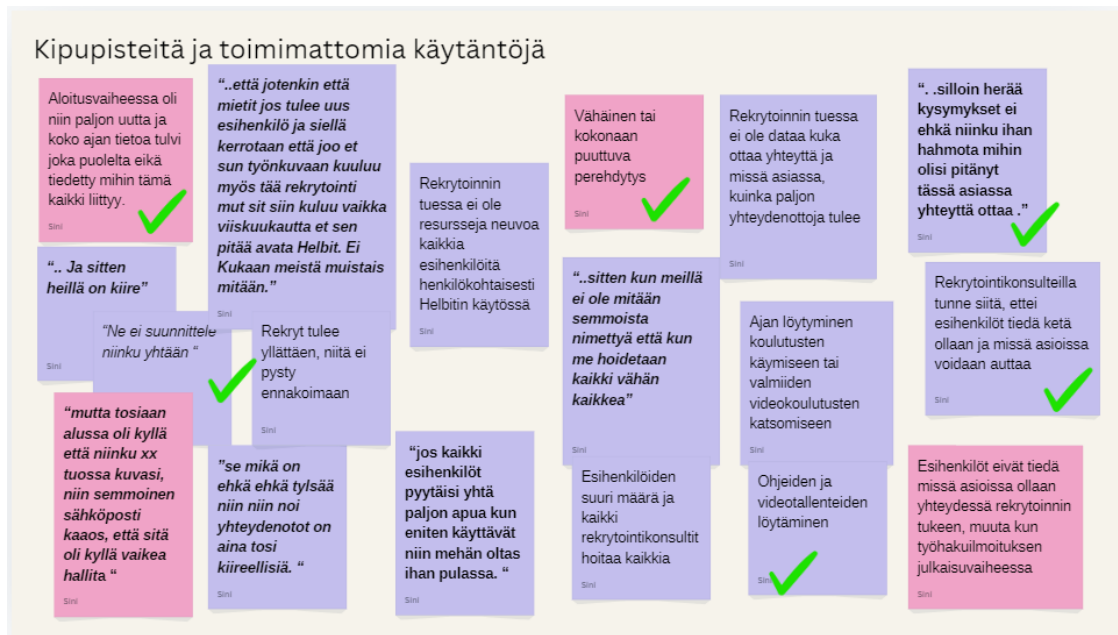
Työ puskee päälle ja se arki niin sitten ei kerkeäkään niihin tavallaan syventyä, että sitten menee näin, että kantapään kautta on tullut tässä opittua muutamakin asia. Se on aika tehokasta sitten kyllä muistaa ne virheet. Niin ja sitten tota sote rekrystä sain vinkit siihen että voin kysellä sitä kautta ja sain kyllä hyvää ohjausta (E.)

Ryhmittelyn jälkeen, redusoinnin vaiheessa, ilmaukset pelkistettiin samaan taulukkoon ilmauksien kanssa. Pelkistykset ovat selkeämpi muoto puhekielisestä ilmaisusta. Klusterointivaiheessa pelkistyksistä muodostettiin alaluokkia. Alaluokat nimettiin pelkistetyn aineiston sisältöä kuvaavilla käsitteillä ja sen jälkeen niistä muodostettiin yläluokkia. Ryhmittelyn muodostumisesta rekrytointituen toimivat käytännöt rekrytointikonsulttien haastattelusta on kuvattu taulukossa 1.

Rekrytointikonsultti	Ilmaisun pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<p><i>helposti vaikka ottaa muhun yhteyttä, jos mä oon heille jotenkin tuttu.</i></p> <p><i>esihenkilö soittaa suoraan ja kysyy neuvoja sanoo että hei kun sä oot jo tuttu niin mä soitan sulle.</i></p> <p><i>Mä olin mukana siinä rekrytoinnissa, hänet niinku rekrytointiin meille, ja sitten hänen tiimiinsä alettiin rekrytoimaan ihmisiä ja sitten siinä hän soitti.</i></p> <p><i>itselläni se on monesti voi olla vaikka 5 minuutin juttu vaan että otetaan niin ja sitten se on vaan klik klik klik ja sitten ne on erittäin tyytyväisiä sen jälkeen, koska olisi itse pähkäilty sitä niinku puoli tuntia tai tunnin niinku siinä. Joskus se on niinku tosi nopea juttu.</i></p> <p><i>sitten jos mä huomaan, että se on uus se esihenkilö niin sitten mä laitan itse niinku että hei että mä hoidan xxx, että tavallaan esittelen itseni ja että voi olla yhteydessä.</i></p> <p><i>mutta suurin tuki meillä kyllä liittyy siihen, kun ne julkaisupyynnöt on tullut ja mikäli siinä siinä kohdassa huomataan että siellä työpaikkailmoituksessa on jotain korjattavaa niin se on ehkä se selkein prosessi kohta.</i></p> <p><i>niin silloin me ollaan (kun ilmoituksessa on korjattavaa) yhteydessä siihen esihenkilöön ja viimeistään sitä kautta hän saa tietää meidän olemassaolosta.</i></p> <p>Esihenkilö Soterekrystä sain vinkit siihen että voin kysellä sitä kautta ja sain kyllä hyvää ohjausta. Just toi Teams on siinä se niinku näppärä, kun siinä voi sitten jatkaa ja katsoa yhdessä sieltä sitä ilmoitusta minkä oon tehnyt.</p>	<p>Esihenkilö on yhteydessä tuttuun henkilöön</p> <p>Esihenkilö soittaa ja kysyy tutulta ihmiseltä neuvoa</p> <p>Esihenkilö soitti ja kysyi neuvoa rekrytointikonsultilta, jonka oli tavannut aiemmin</p> <p>Rekrytointikonsultille on nopeaa tehdä rekrytointiin liittyvä asia rekrytointijärjestelmässä, missä esihenkilö olisi yksin pähkäillyt pidempään.</p> <p>Uudelle esihenkilölle laitetaan viesti, jossa esitellään itsensä ja kerrotaan, että voi olla yhteydessä.</p> <p>Yleisin tuki on silloin kun työpaikkailmoitus julkaistaan. Se on selkein prosessin kohta.</p> <p>Esihenkilö saa tietää rekrytoinnin tuesta viimeistään siinä vaiheessa, kun ilmoitus julkaistaan ja siinä on korjattavaa.</p> <p>Esihenkilö on saanut rekrytoinnin tuesta hyvää ohjausta. Teams on näppärä kun voi jakaa näyttöä ja katsoa yhdessä hakuilmoitusta.</p>	<p>Esihenkilön yhteydenotto rekrytoinnin tukeen tutulle työntekijälle.</p> <p>Rekrytoinnin tuen yhteydenotto esihenkilöön.</p>	<p>Rekrytoinnin tuen henkilökohtainen tuki rekrytointiosaamisen kehittämisessä.</p>

Taulukko 1. Esimerkki rekrytointikonsulttien ilmaisujen yhdistelemisestä ja ryhmittelystä teemasta rekrytoinnin tuen toimivat käytännöt.

Esihenkilöiden ja rekrytointikonsulttien ilmaiset tuotit yhteen, jotta voitiin löytää eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Esimerkki saman teeman ilmaisujen ryhmittelystä kuviossa 4. Tumman violetit post-it laput ovat rekrytointikonsulttien ilmaisuja tai ilmaisujen pelkistyksiä ja vaaleanpunaiset esihenkilöiden ilmaisuja tai pelkistyksiä. Post-it lappuihin laitettu ”oikein” -merkki merkiksi, että aihe on tullut esille sekä rekrytointikonsultin, että esihenkilön haastatteluissa. Ryhmittelystä tehtiin visuaalinen esitys työpajaa varten. Ensin esiteltiin teemojen ilmaisujen muodostuminen alakategorioiksi ja sen jälkeen alakategorioista muodostuneet yläluokat.



Kuvio 3. Esimerkki rekryointikonsulttien ja esihenkilöiden saman teeman ilmaisujen yhdistämisestä teemasta rekrytoinnin tuen toimimattomat käytännöt ja kipupisteet.

Kehittämistyön tulokset on raportoitu kehittämistehtävän kolmen teeman mukaan, niin että pääotsikot ovat nimetty teemojen mukaan ja numeroimattomat alaotsikot on muodostettu yläluokkien perusteella. Eri teemojen alle on kerätty aineistoa samoista yläluokista. Tuloksiin on nostettu esimerkeiksi haastateltavien Ilmaisuja. Ilmaisut on merkattu sen mukaan, onko ilmaisu esihenkilöltä (E.) vai rekryointikonsultilta (R.)

7 Tulokset

7.1 Rekrytoinnin tuen toimivat käytännöt

Rekrytoinnin tuen henkilökohtainen tuki

Rekrytoinnin tuen henkilökohtaiset yhteydenotot koettiin molemmissa ryhmissä toimivaksi tavaksi esihenkilöiden perehdyttämisessä. Esihenkilöt kertoivat olevansa helpommin yhteydessä rekrytointikonsulttiin, joka on jo jollain tapaa ennestään tuttu. Myös rekrytointikonsultit kertoivat esihenkilöiden olevan yhteydessä heihin suoraan, silloin kun he ovat tavanneet aiemmin. Sekä rekrytointikonsultit, että esihenkilöt toivat esille, miten lyhyissäkin yhteydenotoissa sai paljon aikaiseksi ja pystyi sujuvoittamaan esihenkilön työtä. Erilaisiin rekrytointijärjestelmän toimintoihin on nopea ja helppo perehdyttää Teamsissa tai puhelimesta, mutta esihenkilöltä saman tiedon etsimiseen tai yksin tekemiseen menisi paljon enemmän aikaa.

Yhteydenottojen aikana voi selvittää monta muutakin asiaa, kun mitä alun perin esihenkilö kysyi. Sekä rekrytointikonsulttien, että esihenkilöiden mielestä Teams-videopuhelut olivat hyvä tapa käydä asiaa läpi, koska tietokoneen näytöltä voi katsoa yhdessä mitä esimerkiksi rekrytointijärjestelmässä pitää tehdä. Esihenkilöiden kynnys olla yhteydessä madaltuu, jos rekrytoinnin tuki on ollut ensin yhteydessä esihenkilöön. Esihenkilöt kertoivat myös, etteivät he osaa olla yhteydessä rekrytoinnin tukeen, jos he eivät tiedä minkälaista tukea rekrytoinnin tuesta on saatavilla. Rekrytointikonsultit kertoivat, ettei esihenkilöt aina tiedä missä asioissa heihin voi olla yhteydessä.

Keskustelu on helpompi, siinä tulee tuli sitten muutakin juttua samalla kertaa. Se vei varmaan semmosen 20 minuuttia, mutta totesimme lopussa, että tää oli hyvä keskustelu. (R.)

Soterekrystä sain vinkit siihen, että voin kysellä sitä kautta ja sain kyllä hyvää ohjausta. Just toi Teams on siinä niinku näppärä, kun siinä voi sitten jakaa ja katsoa yhdessä. (E.)

Kynnys myös ottaa sinne sote rekryyn yhteyttä varmasti pienenis, kun heti alussa jo saisi yhteyden sinne. (E.)

Rekrytointikonsultit kertoivat, että työn merkityksellisyys nousee asiakaspalvelutilanteiden kautta syntyneistä auttamistilanteista. He kertoivat, että esihenkilöt ovat kiitollisia saamaansa nopeasta avusta. Rekrytointikonsultit kertoivat ymmärtävänsä, miten pienikin rekrytointitilannetta helpottava apu on esihenkilölle iso asia. Myös haastatellut esihenkilöt ker-

toivat saaneensa hyvää palvelua rekrytoinnin tuesta. He ovat saaneet nopeasti apua silloin, kun ovat sitä tarvinneet. Myös rekrytointikonsultit uskovat esihenkilöille olevan iso tuki jo pelkästään se, kun he tietävät, konsulttien olevan tavoitettavissa monikanavaisesti.

Joo ja se heidän kiitollisuus sieltä tulee kyllä heti semmoinen huokaus ja helpotus että ihanaa kiitos saatiin tää nyt. Kovasti kiitoksia. Se on niinku semmoinen onnistumisen hetki heille. Sitä meillekin. Ihan kiva kuulla sitten ollaan voitu niin kun olla näin heti avuksi. (R.)

Rekrytoinnin tuki ilmoitusten julkaisussa

Henkilöstöhallinnon rekrytoinnin tuki näyttäytyy esihenkilöille pääsääntöisesti ilmoitusten julkaisuapuna ja henkilöstön saatavuuden tuki yksikkönä, joka julkaisee esihenkilöiden tekemät hakuilmoitukset ja operoivat rekrytointijärjestelmä Helbitissä. Kysyttäessä esihenkilöiltä henkilöstöhallinnosta saatavasta tuesta he toivat esille ilmoitusten julkaisuvaiheen ja ilmoitusten oikolukemisen tarpeen. Rekrytoinnin tuen apu ilmoitusten julkaisussa on erittäin tarpeellista. Rekrytoinnin tuessa ollaan yhteydessä esihenkilöön, jos hakuilmoituksessa on jotain epäselvää tai korjattavaa. Se on usein ensimmäinen kerta, kun rekrytoinnin tuki on yhteydessä esihenkilöön silloin kun rekrytoinnin tuki kysyy esihenkilöltä tarkennuksia työpaikkailmoitukseen. Esihenkilöt kertoivat olleensa yllättyneitä siitä, että siellä on oikea ihminen tarkistamassa ilmoituksia ennen julkaisua.

Ilmoitusten tarkistaminen tuo varmuutta siihen, että uskaltaa laittaa ilmoituksen julkaisuun. Esihenkilöt kertoivat miettivänsä kaupungin työsuhde-etuja, kirjoitusvirheitä tai onko heillä mainittu kaikki vaadittava kelpoisuusehtoihin.

Joo eikö se ole semmoinen julkaisutiimi mikä katsoo, niin tavallaan ne hakemuspaperit. Oon kyllä kaivannut just sellaista vahvistusta, että joku lukee sen sellaiset lasit silmillä, että ei pidä niinku itsestään selvinä niitä asioita. (E.)

Mullekin tuli kyllä siis yllätyksenä, mutta positiivisena sellaisena, että tää Helbit ei ollutkaan mikään pelkkä sellainen niinku kasvoton semmoinen niinku geneerinen järjestelmä..., että täällä oli todellakin henkilöitä takana, jotka lukee ne lappuset ja katsoo perään. (E.)

Suurin tuki meillä kyllä liittyy siihen, kun ne julkaisupyynnöt on tullut ja mikäli siinä kohdassa huomataan, että siellä työpaikkailmoituksessa on jotain korjattavaa niin se on ehkä se selkein prosessi kohta. (R.)

Oikea ja ajankohtainen esihenkilöviestintä

Haastatteluissa nousi vahvasti esille kaupungin sisäisessä Intra-verkossa olevat ohjeet rekrytointiin ja rekrytointijärjestelmän käyttöön. Esihenkilöt olivat pääsääntöisesti löytäneet ohjeet ja hyödyntäneet niitä. Esihenkilöt kertoivat ohjeiden olevan hyviä ja ne ovat auttaneet itsenäisessä opiskelussa.

Itse sitten just ton Helbitin opettelin kanssa sitten käyttämään ja tota, että hyvät oli tosiaan ne ohjeet että kyllähän niillä nyt on jotenkuten päästy. Niin tota joo, että ihan omatoimisesti kyllä olen sitten joutunut opettelemaan. (E.)

Ohjeita on laadittu sekä teksti- että video-ohjeita. Ohjeet koettiin toimiviksi ja niitä oli hyödynnetty, mutta aikaa niiden lukemiselle tai katsomille ei juuri ole. Kaupungin sisäinen Intra sai kritiikkiä siitä, ettei tieto löydy sieltä helposti eikä aikaa etsimille ole. Esimerkiksi koulutusten tallenteita haluttaisiin hyödyntää enemmän, mutta aina ei tiedetä mistä tallenteet löytyvät. Yksi vastaajista kertoi opetelleensa itsenäisesti ohjeista, kun teki ensimmäistä rekrytointi-ilmoitusta.

Ne tosi hyviä mun mielestä kyllä ne helbitin ohjeet, ei siinä mitään, mutta tota olisin ehkä kaivannut jonkun moista perehdytystä, vaikka justiin siihen hakijaviestintään liityen tai tai jotain. (E.)

7.2 Rekrytoinnin tuen toimimattomat käytännöt ja kipupisteet

Uusien esihenkilöiden tavoittaminen

Rekrytointikonsulteilla ei ole tietoa sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen uusista esihenkilöistä. Esihenkilöiden määrä on niin suuri, ettei rekrytointikonsultit tunnista esihenkilöitä nimeltä eivätkä pysty päättämään rekrytointijärjestelmässä kuka on uusi esihenkilö. Sotepe:n lääkäreiden ilmoituksia julkaisee vain yksi nimetty rekrytointikonsultti, ja hän kertoo yleensä tunnistavansa uudet esihenkilötyötä tekevät lääkärit nimeltä. Tällöin hän pystyy kontaktoimaan uudet esihenkilöt henkilökohtaisesti ja esittelemään itsensä. Tämä koettiin hyväksi tavaksi toimia. Esihenkilötehtävien haut julkaisee myös nimetty rekrytointikonsultti. Muuten rekrytointikonsultit julkaisevat kaikki kaikkien palvelukokonaisuuksien ja ammattiryhmien ilmoituksia eikä nimettyjä konsultteja erikseen ole.

Joo mä oon täysin samaa mieltä, että jotkut nimet toistuu, mutta suurimmasta osasta ei ole mitään käsitystä, että milloin he on aloittanut tai että kuinka uusia helbitin käyttäjiä he ovat, niin sitten suhtautuu heihin samalla tavalla kuin kaikkiin muihinkin esihenkilöihin.” (R.)

... ja sitten on varmaan se hankaluus, kun niin suuri, laaja tää esihenkilö väki, että jos meillä olisi 20–30 niin se niinku onnistuisi. Tämöinen näin suuri väkijoukko niin se on vaikea ajatella, että mikä olisi se tapa millä uusia lähdetäisiin niinku kouluttaa tai opastaa ja sitten kun meillä ei ole mitään semmoista nimettyä, että kun me hoidetaan kaikki vähän kaikkea. (R.)

Rekrytointikonsulttien mielestä kaikille uusille esihenkilöille ei ole selvää mikä henkilöstön saatavuuden tuen yksikkö ja yksikön rekrytoinnin tuki -tiimi on ja mitä palveluita heiltä voi saada. Rekrytoinnin tuessa ei ole tietoa siitä mistä asiasta, mitä ja kuka kysyy neuvoa. Tutkitiimiin tulee silloin tällöin muista HR:n yksiköistä sähköpostia jatkolähettyksinä mikä kertoo siitä, ettei ole osattu ottaa yhteyttä oikeaan paikkaan.

Rekrytointikonsultit eivät tunnista muita olemassa olevia tapoja uusien esihenkilöiden tavoittamiseen, kun Tervetuloa-kirjeen lähetys rekrytointijärjestelmän tunnuksia hakeneille esihenkilöille. Rekrytoinnin tuki on yhteydessä esihenkilöihin yleensä vasta, kun heiltä on jo tullut julkaisupyynnö työpaikkailmoitukselle. Esihenkilöt eivät muistaneet saaneensa tällaista Tervetuloa -kirjettä.

...silloin herää kysymys ei ehkä niinku ihan hahmota mihin olisi pitänyt tässä asiassa yhteyttä ottaa. (R.)

... sitten voi olla, että siinä keskustelussa huomaa, että se esihenkilö ei kyllä tiedä, että on olemassa tämä meidän, että mitä täältä voi saada ja näin, että sitten jotenkin tommoisessa tilanteessa tulee semmoinen fiilis, että ei ne kaikki kyllä tiedä että niinku täältä voi saada apua. (R.)

Toi on hyvä toi mututuntuma, koska se on täysin mututuntuma, mutta kyllä tuntuu, että yhteydenottojen määrä on tosi suuri, että kyllä sieltä niinku paljon tulee sähköpostia, jonkun verran puheluita, mutta sitten että tuleeko ne samoilta ihmisiltä vai onko siinä vaihtelevuutta ja kuinka usein ne yhteydet otot alkaa esihenkilön suunnasta, niin siitä meillä ei ole mitään dataa. (R.)

Esihenkilöiden henkilökohtainen rekrytointituki

Rekrytointikonsultit painottivat sitä, ettei heillä ole mahdollista resurssien puitteissa neuvoa henkilökohtaisesti jokaista uutta esihenkilöä rekrytointijärjestelmän käytössä. He toteivat, että yleensä apua saa ne ketkä osaavat pyytää.

Myös keskusteltaessa hakijakokemuksesta, rekrytointikonsultit sanoivat ettei rekrytoinnin tuki pysty tekemään esihenkilöiden puolesta esimerkiksi hakijaviestintää tai muokkaamaan jokaista työpaikkailmoitusta vetovoimaiseksi, koska tähän ei ole aikaa.

Jos kaikki esihenkilöt pyytäisi yhtä paljon apua kun eniten käyttävät niin mehän oltas ihan pulassa. Että sehän on meidän tuuria että kaikki ei käytä niin paljon. (R.)

Ei ehkä ole resursseja kuitenkaan meilläkään täällä niinku kädestä pitäen, vaikka Helbitia alkaa jokaiselle uudelle henkilölle. Että se vaatii myös mun mielestä semmoista itseohjautuvuutta ja sitä että menee sinne intraan ja ilmoittautuu niille kurseille ja käy ne kurssit ja että jotenkin mä en tiedä onko sekään sitten resurssien hyötykäyttöä, että me opetetaan käyttämään helbitia. (R.)

Kaikki hakijoiden sitouttaminen ja muu matkan varrella on kyllä sitten esihenkilöstä kiinni ja siinä on ristiriitoja et mitä xxx sanoit et kun meillä ei ne resurssit riitä että meillä olisi jotenkin enemmän valtaa niihin ilmoituksiin ja pystyttäisiin niitä kehittää. Täytyy valvoa sitä laatua vielä enemmän. Mut ei meillä resurssit riitä. (R.)

Rekrytointien suunnittelu

Esihenkilöt kokivat rekrytoinnit pääasiassa miellyttävänä työtehtävänä, mutta henkilöstön saatavuuden haasteet ja rekrytointien nopeat aikataulut toivat rekrytointeihin painetta. Uusi rekrytointi tarkoittaa yleensä, että samaan aikaan työyhteisössä on vajaa miehitys. Rekrytoinnit eivät välttämättä tuota tulosta, jolloin saattaa olla pitkä aika ennen kuin tehtävä saadaan täytettyä. Rekrytoinnin tarve tulee nopealla aikataululla eikä suunnittelulle jää aikaa. Kaikki haastatellut esihenkilöt, ovat käynnistäneet useampia rekrytointeja aloittamisensa jälkeen. Yksi haastatelluista on aloittanut ensimmäisen rekrytointinsa kolmen työpäivän jälkeen ja muut esihenkilöt muutamien kuukausien kuluessa aloituksesta.

Harvoin on sitä aikatauluttanut sille rekrytoinnille siihen kalenteriin aikaa. Se tulee yllättäen, niin sillä on kaksi viikkoa irtisanomisaikaa, no kuukausi, jos on pidempään oltu, niin tota se sitten on aika nopea prosessi. (E.)

Rekrytointikonsultit toivat esille useammassa kohdassa esihenkilöiden kiireen saada rekrytoinnit käynnistettyä ja rekrytointien suunnitelman puutetta. Suunnitelman puutteellisuus näyttäytyy rekrytoinnin tuelle nopeana aikatauluna ja puutteellisena osaamisena. Rekrytointikonsultit toivovat esihenkilöiltä enemmän suunnitelmallisuutta, jolloin esihenkilöt pystyisivät myös parempaan rekrytointiin ja luomaan parempaa hakijakokemusta rekrytoinnin aikana.

Se mikä on ehkä tylsää niin noi yhteydenotot on aina tosi kiireellisiä. Et otetaan yhteyttä sitten kun tilanne on käsillä ja pitäisi saada julkaistua mielellään jo eilen. (R.)

Ne ei suunnittele, että sieltä olisi tulossa ja jos heidän ajatukset saisi siihen, että vähän enemmän mieltäisi että koska ne rekryt tulee, niin se voisi auttaa siihen että osaisikin noita vähän paremmin. (R.)

Oikea ja ajankohtainen esihenkilöviestintä

Helsingin kaupungin sisäisille internetsivuille Intraan, on viety rekrytointiin ja rekrytointijärjestelmiin liittyviä ohjeita kirjallisena sekä videoina. Rekrytointikonsultit ajattelivat, että ohjeet auttavat esihenkilöitä rekrytointiprosessissa ja perehdytyksessä. Esihenkilöille on tarjolla kaupungin sisäisessä verkossa myös Oppiva-kurssialustalla kursseja, joita he pystyvät hyödyntämään perehtyessään rekrytointeihin liittyviin teemoihin. Yksi esihenkilö kertoi, että Oppiva-alusta kuului heidän perehdytyspolkuunsa, mutta todellisuudessa hän ei ollut ennättänyt videoita katsoa.

Yksi haastateltavista katsoi haastattelun aikana kaupungin sisäisille Intra sivuille ja totesi, sieltä löytyvän paljon materiaalia rekrytointin perehdytykseen. Hän sanoi ettei ollut tietoinen, että on sivut, joihin on koottu kaikki materiaali. Hän sanoi, että pitäisi olla myös joku, joka perehdyttäisi Intran käyttöön.

Yksikössä on käytettävissä semmoinen niin sanottu perehdytysuunnitelma ja sehän on vähän sen tyyppinen että sieltä itsenäisesti sitten katsellaan niitä asioita ja samoin kuin Oppivassa sitten pitäisi käydä sitä esihenkilön perehdytystä minkä kyllä tyylikkäästi aloitin mutta keskenhän se oli jäänyt. Että sitten kun siinä tavallaan se työ puskee päälle ja se arki niin sitten ei kerkeäkään niihin tavallaan niinku syventyä. (E.)

7.3 Rekrytointin tuen ja osaamisen kehittämisen tarpeet

Uusien esihenkilöiden perehdytys

Esihenkilöt olivat työskennelleet esihenkilötehtävissä Helsingin kaupungilla, sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialalla reilusta puolesta vuodesta vajaan vuoteen. Jokainen heistä oli rekrytoinut uusia työntekijöitä sen jälkeen, kun olivat aloittaneet esihenkilötehtävässä. Esihenkilöt arvioivat rekrytoivansa jatkuvasti uusia työntekijöitä ja useita vuoden aikana. Kahdella heistä oli aikaisempaa kokemusta esihenkilötehtävistä.

Esihenkilöiden rekrytointiosaaminen pohjautui itseoppimiseen ja kollegoilta saatuun tukeen tai perehdytykseen työn ohessa. Kysyttäessä rekrytointin perehdytyksestä, osa haastatelluista kertoi, ettei ollut saanut perehdytystä ollenkaan ja osa oli saanut työn ohessa kollegalta. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastatellut kuvasivat perehdytyksen olleen kuitenkin vähäistä. Yksi haastatelluista kertoi saaneensa hyvän perehdytyksen ja mahdollisuuden mallioppimisen rekrytointeja paljon tehneeltä kollegalta. Yksi vastaajista

kertoi tehneensä rekrytointia edellisessä työpaikassa ja ajatteli prosessin olevan tuttu, vaikka ohjelmat ja järjestelmät ei olisikaan. Häntä myös auttoi nimetyt mentorit, joilta kysyä neuvoa. Yksi vastaajista kertoi saaneensa perehdytystä rekrytointijärjestelmän käyttöön ja että yksiköstä löytyy perehdytysuunnitelma itsenäiseen opiskeluun. Myös Oppiva verkkoympäristössä tulisi käydä katsomassa kursseja. Esihenkilö oli aloittanut kurssin käymisen, mutta se oli jäänyt kesken kiireiden vuoksi.

Rekrytointikonsultit ajattelevat esihenkilöiden saavan perehdytystä vaihtelevasti, mutta pääsääntöisesti esihenkilöt ovat itseoppineita tai saavat perehdytystä lähikollegalta. Suoraa pyyntöä perehdytykseen ei rekrytointikonsultit tunnista saaneensa, mutta perehdytystä saa, kun on yhteydessä asiakaspalveluun.

...kun esihenkilön kanssa soiteltiin, niin hän sanoi, että onko mahdollisuus saada jonkinlaista, tämmöistä vaikka niiden yksikölle, tämmöistä pienimuotoista koulutusta, opastusta. Koska sitten siinä, kun puhuttiin, niin hänelle selvisi puhelun aikana, että mä tavallaan perehdytin häntä. Siinä selvisi niinku monta tämmöistä pientä asia, että aika pieniä juttuja ne loppupeleissä. (R.)

Esihenkilöiden rekrytointiosaamiseen vaikutti, onko rekrytoinut aikaisemmin tai onko esihenkilötyön kokemusta. Jokainen rekrytointi on myös opettanut ja työhön on tullut rutiini. Rekrytoinneissa on voinut hyödyntää aiemmin oppimaansa ja tekemäänsä, esimerkiksi edellisen rekrytoinnin valmiita pohjia. Esihenkilöt ovat kehittäneet omaa rekrytointiosaamistaan perehtymällä itsenäisesti olemassa oleviin ohjeisiin tai kysymällä kollegalta.

Kun sitä (rekrytointia) on jonkun verran tehnyt, niin kyllähän siihen se semmoinen rutiini tulee, että tavallaan se hakemuspohja on ehkä olemassa mitä sitten muokkaa ja samoin kun sitten se haastattelu. (E.)

Itse sitten just ton helbitin opettelin kanssa sitten käyttämään ja tota, hyvät oli tosiaan ne ohjeet että kyllähän niillä nyt on jotenkuten päästy. Että ihan omatoimisesti kyllä olen sitten joutunut opettelemaan. (E.)

Mä huomaan että mulla toimii tosi hyvin sen että jos joku tämmöinen uusi järjestelmä niinku vaikka helbit niin mä etsin tavallaan ohjevideot. (E.)

Rekrytointikonsultit ajattelivat, että esihenkilöt tarvitsevat perehdytystä rekrytointien suunnitteluun ja rekrytointiprosessien aikatauluttamiseen. Esihenkilöt toivat haastatteluissa esille, että suunnitelmallisuus on vaikeaa, mutta he eivät sanoneet, että kaipaisivat tähän tukea. He eivät myöskään laittaneet haastatteluiden alussa Whiteboardin ”rekrytoinnin suunnittelu” post-it-lapulle merkkiä tuen tarpeesta. Sekä rekrytointikonsultit että esihenki-

löt laittoivat post it-lapuille hakijaviestintä-kohtaan kysymysmerkkejä sen merkiksi, että siihen kaivattaisiin lisää perehdytystä. Haastattelutilanteisiin ja erilaisiin haastattelumenetelmiin sekä rekrytointijärjestelmän käyttöön kaipasivat esihenkilöt myös perehdytystä. Rekrytointikonsultit ajattelivat, että hakijoiden sitouttamiseen esihenkilöt kaipasivat tukea, mutta esihenkilöt eivät post it-lapuille merkinneet, että he tarvitsisivat siihen tukea.

Kysyttäessä esihenkilöiltä, minkälaista rekrytoinnin tukea he kaipaavat rekrytoinnin tuki - tiimiltä ilmoitusten julkaisun lisäksi kaksi esihenkilöä sanoi toivovansa lisää työpaikkojen markkinointia ja lisänäkyvyyttä saatavuuden edistämiseksi. Yksi sanoi, että haluaisi tietää lisää ajankohtaisista trendeistä ja yksi toivoi perehdytystä hakijaviestintään ja haastatteluihin. Yksi pohti vetovoimaisen työpaikkailmoituksen kirjoittamista sekä virkarekrytointien osaamistaan.

Mä oon silleen että ai niin pitääkö niille laittaa viestiä ja sit mä aina välillä mietin että missä vaiheessa on hyvä viestiä hakijaa. (E.)

Rekrytoinnin tuen kehittämiseksi yksi esihenkilö ehdotti ajanvaraus mahdollisuutta johonkin tiettyyn ongelma-alueeseen. Perehdytykselle voisi varata henkilökohtaisen ajan rekrytoinnin tuesta ja silloin asia voidaan käydä yhdessä rauhassa läpi.

Siis joku semmoinen kun sarastiassa lomake neuvonta että sä saat varata ajan tiettyyn ongelma alueeseen liittyen ja sitten se käydään sun kanssa teamsin välityksellä läpi. (E.)

Oikean ja ajankohtaisen viestin tavoittaminen ja esihenkilöviestinnän kehittäminen.

Keskusteluissa nousi vahvasti esille sekä esihenkilöiltä että rekrytointikonsulteilta tiedon saannin ajankohtaisuus. Rekrytointikonsultit kommentoivat, miten esihenkilöt oppivat parhaiten itse tekemällä. Tieto ei myöskään tartu, jos se ei ole sillä hetkellä ajankohtaista. Useat esihenkilöt sanoivat samaa. He kertoivat uuden työn aloituksessa tulevan niin paljon uutta tietoa, ettei kaikkea pysty sisäistämään. Myös sähköpostilla tulevat viestit saattavat mennä tällöin ohi. Esihenkilöt joutuvat työn alussa priorisoimaan uutta tietoa. He eivät koe tarpeelliseksi saada ohjausta rekrytointiin, jos se ei ole heille ajankohtaista. Yksi vastaajista kuvaili miten, paljon eri järjestelmiä tulee alussa hallita ja rekrytointijärjestelmä on yksi osa sitä kokonaisuutta. Uutena työntekijänä kestää hetki ennen kuin edes tietää mihin kaikki liittyy.

Mieti, jos tulee uus esihenkilö ja siellä kerrotaan, että joo et sun työnkuvaan kuuluu myös tää rekrytointi mut sit siin kuluu vaikka viiskuukautta et sen pitää avata Helbit. Ei kukaan meistä muistais mitään. (R.)

Sekin että että siinä voi mennä hetki aikaa ennen, kun ensimmäinen rekrytointi niinku käynnistyy niin sitten tavallaan se, että mikä on silloin olennaista. (E.)

Jos joku olisi silloin mulle soittanut ja näin ja se ei olekaan mulla yhtään ajankohtaisena se rekry - sit mä olisin ollut vähän silleen että no tota että joo voidaan käydä, mutta en mä välttämättä muista sitten kun sen aika on. (E.)

Koulutus muodoista livenä tapahtuvat koulutukset todettiin parhaimmiksi, koska niihin orientoidutaan ja varataan aikaa. Esihenkilöt toivoivat, että videokoulutuksista tallennettaisiin tallenteet, jotta niitä voi tarvittaessa katsoa myöhemmin. Videotallenteet koettiin hyvänä osaamisen kehittämisen välineenä, vaikka todettiin ettei aikaa aina niiden katsomiseksi ole. Esimerkiksi voisi olla video -perehdytyspaketti, jossa rekrytoinnit olisivat mukana yhtenä osana. Yksi esihenkilö myös pohti sitä, mihin tallenteet menevät. Tallenteiden etsimiselle ei ole aikaa ja ne jäävät katsomatta, jos ne eivät ole helposti löydettävissä. Rekrytointikonsultit toivovat, että esihenkilöt hyödyntäisivät valmiiksi tehtyjä ohjeita. Yksi esihenkilöistä toi esille, että hän haluaa soittaa silloin kun hän tarvitsee tietoa, koska yleensä tilanteet ovat sellaisia, että tietoa tarvitsee heti, jotta pääsee eteenpäin asiassa.

Yksi esihenkilö toi esille toiveen Intra-sivuille saatavasta ”yleiset kysymykset” -osiosta, koska samat asiathan esihenkilöillä yleensä mietityttää. Hän mietti, että niistä olisi helppo katsoa eikä tarvitse erikseen soittaa tai odotella sähköpostiin vastausta. Hän totesi myös, että usein rekrytoinnin tilanteet ovat niin yksilöllisiä, että yleisistä ohjeista niihin ei välttämättä saa vastausta.

Mä oon siis aika paljon katellut semmoisia niinku nykyään on muotia nauhoittaa koulutukset ja niitähän pystyy sitten katselemaan silloin kun itselle sopii. Olisi hyvä just niitä niinku nauhoitettaisiin. (E.)

...että missään kohti ei ole ollut semmoista että ”näin kouluttaudut hyväksi rekrytoijaksi tai hyväksi haastattelijaksi” tai muuta.”(E.)

Haastattelija kysyi esihenkilöiltä muistavatko he saaneensa sähköpostiin rekrytoinnin tuesta ”Uusien Helbit-käyttäjien tervehdys-kirjeen”, kun hakivat rekrytointijärjestelmään tunnuksia. Tähän kirjeeseen on laitettu muun muassa linkit Intrassa oleviin ohjeisiin ja tietysti rekrytoinnin tuen yhteystiedot. Yksi kuudesta sanoi muistelewansa saaneensa kirjeen, mutta viisi vastaajaa ei muistanut sitä eikä osa vastaushetkellä löytänyt sitä sähköpostistaan.

Ja mä en myöskään muista saaneeni tuommoista Helbit sähköpostia, että se on kyllä sen kaiken uuden keskellä varmaan jäänyt sitten huomioimatta, mutta koska se ei nyt ollut ihan ensisijainen siinä heti. (E.)

Useimmat esihenkilöt kuvasivat uuden työn aloituksen sähköpostitulvaa ja olivat epävarmoja, onko sähköpostin kautta viesti aina saavutettavaa. Esihenkilöiden mielestä kuulosti hyvältä, että olisi jokin koontikirje, missä olisi linkit Intraan. Ja yksi esihenkilö mietti rekrytoinnin perehdytykseen avuksi esimerkiksi Powerpoint pohjaista esitysmateriaalia koko prosessista, jossa olisi sitten laitettu linkit ohjeisiin. Toinenkin esihenkilö toi esille ohjeiden pistemäisyyttä ja toivoi prosessista selkeämpää kokonaiskuvaa yhteen paikkaan.

Mutta tosiaan alussa oli kyllä, että niinku xxx tuossa kuvasti, niin semmoinen sähköposti kaaos, että sitä oli kyllä vaikea hallita. (E.)

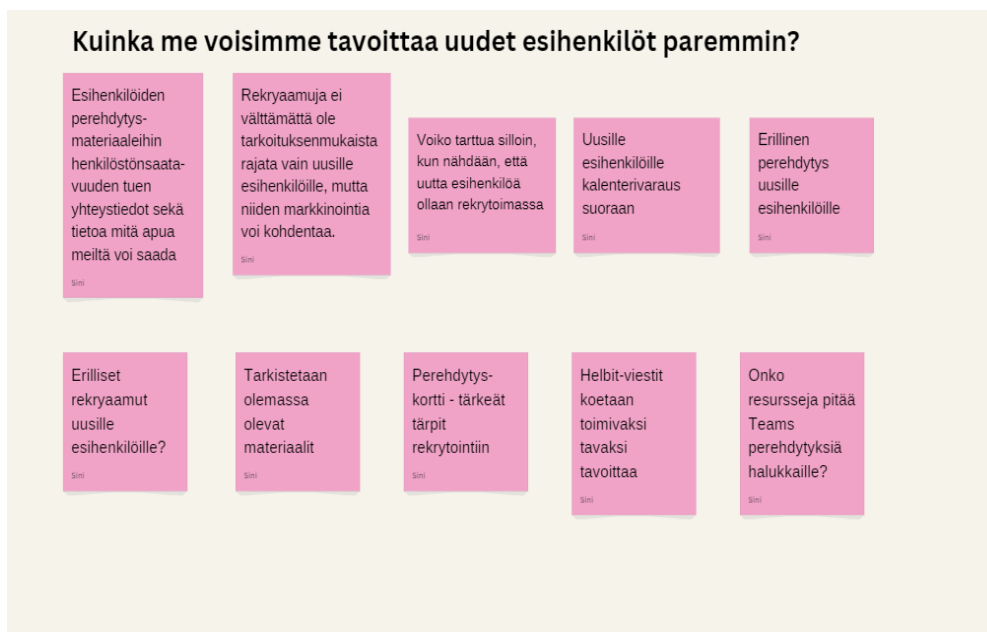
Hyvältä kuulostaa että tällöinen niinku tulee just joku koontitieto että mistä sitten näitisi jotenkin näkee kaikki linkit. Ehkä mä itse käyttäisin tota intraan sitten kyllä tosi paljon. (E.)

7.4 Rekrytointikonsulttien työpajan tulokset

Kuinka me voisimme tavoittaa uudet esihenkilöt paremmin?

Ensimmäinen kysymys koski uusien esihenkilöiden tavoittamista. Rekrytointikonsultit sopivat tarkistavansa millaisia perehdytyspaketteja ja materiaaleja esihenkilöille on tällä hetkellä olemassa ja onko henkilöstön saatavuuden tuen yhteystietoja ja palvelukuvausta näissä materiaaleissa.

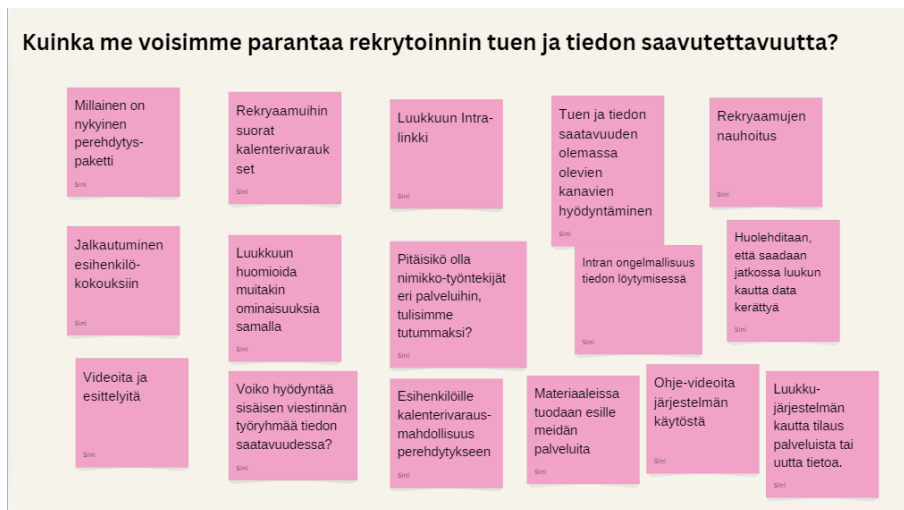
Uusien esihenkilöiden tavoittaminen ja perehdytys pohditutti osallistujia esihenkilöiden tarpeiden ja rekrytoinnin tuen resurssien näkökulmasta. Esiin tuotiin voisiko uusille yksittäisille esihenkilöille tehdä suorat kalenterivaraukset, jossa esiteltäisiin yksikön palveluita tai järjestää ryhmäperehdytyksiä uusille esihenkilöille. Uusien esihenkilöiden tavoittaminen on hankalaa, kun ei tiedetä, ketkä ovat uusia. Resurssien näkökulmasta mietitytti, onko aikaa pitää Teams-perehdytyksiä halukkaille. Ryhmissä pohdittiin myös, ettei ole tarkoituksenmukaista, jo olemassa olevien rekryaamujen kohdentaminen vain uusille esihenkilöille. Rekrytointikonsulttien työpajan tuotokset ensimmäisestä kysymyksestä on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 4. Työpajan materiaali ”Kuinka me voisimme tavoittaa uudet esihenkilöt paremmin” -kysymykseen

Kuinka me voisimme parantaa rekrytoinnin tuen ja tiedon saavutettavuutta?

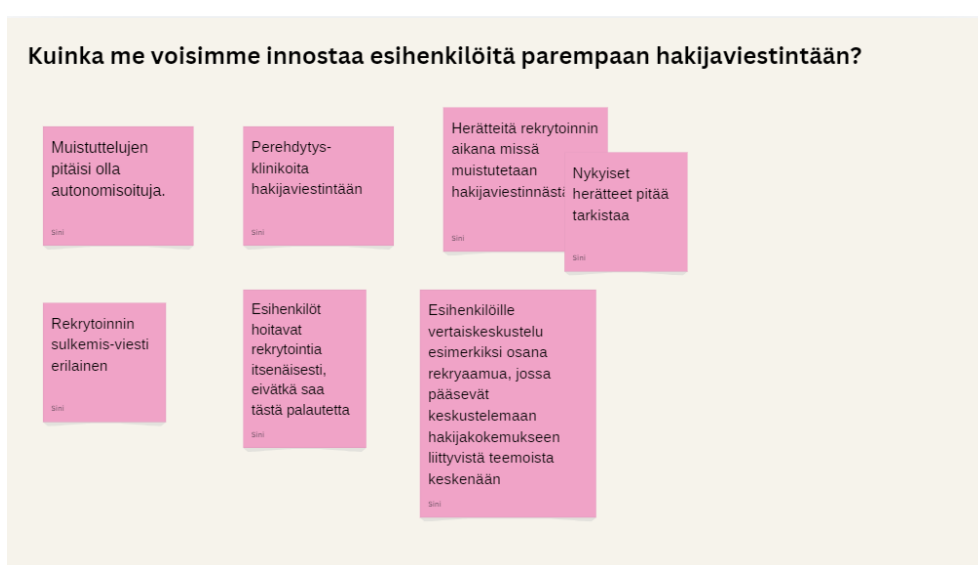
Toinen kysymys koski tiedon ja tuen saavutettavuutta oikea-aikaisesti. Myös tätä kysymystä pohtiessa rekrytointikonsultit toivat esille jo olemassa oleviin perehdytyspaketteihin tutustumisen ja niistä tiedottamisen. Rekrytointikonsulttien kannattaa myös kertoa yksikön palveluista aina kun ovat tekemisissä verkostojen tai esihenkilöiden kanssa. Rekrytointikonsultit ehdottivat rekryaamujen nauhoittamista sekä suoria kalenterivaroituksia aamuihin. He lisäisivät myös videotallenteita, koulutuksia sekä jalkautumista yksikkökokouksiin. Keskusteluissa tuotiin esille myös perehdytysten tarjoaminen kaikille esihenkilöille, ei vain uusille esihenkilöille. Uuden Luukku-järjestelmän käyttöönotto syksyllä 2024 tuo mahdollisuuden kerätä dataa ja muokata tulevaisuudessa palvelutarpeita tuotetun tiedon perusteella. Luukkuun on myös mahdollista tuoda palveluita esille ja esihenkilöille tukipyynnö-mahdollisuuksia eri rekrytoinnin osa-alueisiin. Tiedon jakamista helpottamaan voisi myös kokeilla nimikkotyöskentelyä, jolloin rekrytointikonsultit tulisivat tutummaksi esihenkilöille. Rekrytointikonsulttien työpajan tuotokset toisesta kysymyksestä on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 5. Työpajan materiaali ”Kuinka me voisimme parantaa rekrytoinnin tuen ja tiedon saavutettavuutta” -kysymykseen.

Kuinka me voisimme innostaa esihenkilöitä paremman hakijaviestinnän toteuttamiseen?

Kolmas Kuinka me voisimme -kysymys koski hakijaviestintää. Kaikilla ryhmillä loppui aika kesken tämän aiheen käsittelemiseksi. Tärkeimmäksi nostettiin esihenkilöiden kouluttaminen sekä automatisoidut muistutusviestit viestinnästä ja sen tärkeydestä. Rekrytointikonsultit tarkistavat olemassa olevien herätteiden yhteydessä olevat viestit ja päivittää ne tarvittaessa. Mahdollisesti voisi myös kokeilla uusia herätteitä, jotka esihenkilö saa rekrytointiprosessin aikana muistuttamaan viestinnästä ja hakijakokemukseen panostamisesta. Uudet, valmiit viestipohjat on juuri päivitetty esihenkilöiden viestintää sujuvoittamaan. Rekrytointikonsulttien työpajan tuotokset kolmannesta kysymyksestä on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 5. Työpajan materiaali ”Kuinka me voisimme innostaa esihenkilöitä parempaan hakijaviestintään” -kysymykseen.

8 Toimintasuunnitelma rekrytointiosaamisen parantamiseksi

Toimintasuunnitelma sisältää esihenkilöiden ja rekrytointikonsulttien haastattelujen analysoinnissa nousseiden tuotosten perusteella muodostuneet kehittämistarpeet ja rekrytointikonsulttien kanssa työpajassa suunnitellut kehittämiskokeilut tai toimintamallit. Toimintasuunnitelma on esitetty kuvioissa 6-9. Toimintasuunnitelmassa esiteltävät kokeilut ja toimintamallit ovat realistisesti toteutettavia toimenpiteitä. Toimintasuunnitelma aikatauluttaa toimintasuunnitelmassa sovittujen asioiden toteuttamista. Toimintasuunnitelma on jaoteltu kolmeen eri aihealueeseen; uusien esihenkilöiden tavoittaminen, tiedon ja tuen saavutettavuus oikea-aikaisesti ja hakijakokemuksen kehittäminen.

Toimintasuunnitelma esiteltiin tutkimukseen osallistuneille rekrytoinnin tuen -tiimin työntekijöille sekä henkilöstön saatavuuden tuen esihenkilöille toimintasuunnitelman arviointikeskusteluna. Osallistujien oli mahdollista vielä vaikuttaa toimintasuunnitelman sisältöön. Arviointikeskustelussa arvioitiin yhteisesti toimintasuunnitelman kehittämistoimenpiteiden realistista toteuttamista sekä aikataulua.

Uusien esihenkilöiden tavoittaminen

Rekrytointikonsulttien haastattelussa nousi esille uusien esihenkilöiden tunnistamattomuus, koska esihenkilöitä on paljon ja vaihtuvuus on runsasta. Rekrytointikonsultteja ei ole nimetty hoitamaan esimerkiksi vain tietyn palvelukokonaisuuden rekrytointeja tai ilmoitusten julkaisua vaan kaikki rekrytointikonsultit hoitavat kaikkia rekrytointeja. Yksikössä on ajoittain keskusteltu nimikkotyöntekijöistä palvelukokonaisuuksittain, ja nyt sovittiin, että nimikkotyöskentelyä kokeillaan ilmoitusten julkaisussa. Rekrytointikonsultit nimikoidaan palvelukokonaisuuksittain. Toimenpidesuunnitelmassa sovittiin, että kokeilua arvioidaan syksyllä 2025 ja kerättyjen kokemusten perusteella keskustellaan, voidaanko nimikkotyöskentelyä laajentaa muuhunkin kuin ilmoitusten julkaisuun. Nimikkotyöskentely voi auttaa tunnistamaan esihenkilöt ja avun tarpeet paremmin.

Asiakaspalvelun kehittämisprosessi on iso kokonaisuus, joka vaikuttaa toimintasuunnitelmassa sovittuihin toimenpiteisiin, joten toimintasuunnitelmassa esitettyjä asioita ei voida vielä täysin asettaa tavoitteeksi toteuttaa. Arviointikeskustelussa sovittiin, että asiakaspalvelua tekevät rekrytointikonsultit kokoontuvat säännöllisesti asiakaspalvelun kehittämiseksi sekä tiedon jakamisen parantamiseksi kerran kuukaudessa.

Esihenkilöiden haastatteluissa perehdytyksen puute nousi vahvasti esille. Esihenkilöt eivät olleet saaneet juurikaan henkilökohtaista perehdytystä rekrytointiin. He olivat kehittäneet rekrytointiosaamistaan lukemalla ohjeita kaupungin sisäisestä Intrasta tai kokeilemalla rekrytointia kylmiltään ja oppimalla sitä kautta. Toimintasuunnitelmassa sovittiin, että ollaan

yhteydessä toimialan osaamisen kehittämisen yksikköön ja tarkistetaan yhdessä olemassa olevat rekrytoinnin perehdytyksen materiaalit, lisätään niihin tarvittaessa henkilöstön saatavuuden tuen yhteystiedot ja palvelukuvaus sekä tarkastellaan rekrytoinnin perehdytyksen vastuualueita yksiköiden kesken.

Kevään 2024 aikana pilotoitu rekryaamu-konsepti vakinaistetaan. Käytäntöä muutetaan niin, että rekryaamuihin lähetetään suorat kalenterivaraukset esihenkilöille. Toimintoa arvioidaan myöhemmin ja kerätyn palautteen perusteella päätetään jatkosta. Lisäksi uusien esihenkilöiden tavoittamiseksi sovittiin, että kokeillaan uusille Helbit-käyttäjille suunnattua erillistä rekryaamua. Rekryaamussa kerrotaan henkilöstön saatavuuden tuen palveluista tarkemmin. Rekryaamuihin kutsutaan puolivuositain uudet esihenkilöstatuksella Helbit-käyttäjätunnuksen hakeneet työntekijät.



Kuvio 6. Toimintasuunnitelma ”Uusien esihenkilöiden tavoittaminen”

Tiedon ja tuen saavutettavuus oikea-aikaisesti

Haastattelussa nousi esille tiedon saannin ajankohtaisuus. Rekrytointiosaamisen kehittäminen menee hukkaan ajankohtana, jolloin esihenkilöllä ei ole rekrytointitarvetta. Kun tarve tulee, tieto pitäisi saada silloin. Tämän takia ei ole järkevää systemaattisesti perehdyttää uusia esihenkilöitä rekrytointiin heti heidän aloitettuaan esihenkilötehtävissä. Toimintasuunnitelmassa sovittiin, että Helbit-rekrytointijärjestelmän kautta lähetetään viesti kaikille esihenkilöille puoli vuosittain ja tarjotaan henkilökohtaista mahdollisuutta Teams-neuvontaan

rekrytointiin liittyvissä asioissa. Jo olemassa olevat automaattisesti rekrytointijärjestelmästä lähtevät viestit, tarkistetaan. Myös Luukku-palveluun viedään yhdeksi palveluksi mahdollisuus varata aika neuvontaan. Lisäksi asiakaspalvelussa mietitään, voidaanko ottaa suorat Teams kalenterivaraukset asiakaspalveluvuoroihin.

Tiedon saannin ajankohtaisuuden lisäksi esihenkilöiden haastatteluissa esille nousi tiedon saavutettavuus. Esihenkilöt eivät löydä Intrassa olevaa tietoa tai eivät tiedä mitä etsiä. Toimintasuunnitelmassa sovittiin, että tarkastamme Intrassa olevat materiaalit. Linkki materiaaleihin tulisi löytyä niistä järjestelmistä mitä esihenkilöt käyttävät, kuten Helbit-rekrytointi- tai luukkujärjestelmistä. Henkilöstön saatavuuden tuessa on edustus uuden HR-kokonaisuudistuksen kehittämisessä ja näitä esille tulleita asioita viedään kaupunkitasoiseen kehittämisyöryhmään. Myös sotepe:n yhteisten palveluiden henkilöstö- ja kehittämispalveluissa mietitään esihenkilöviestinnän uudistamista ja henkilöstön saatavuuden tuesta on edustus myös siinä.



Kuvio 7. Toimintasuunnitelma ”Tiedon ja tuen saavutettavuus oikea-aikaisesti”



Kuvio 8. Toimintasuunnitelma ”Tiedon ja tuen saavutettavuus oikea-aikaisesti”

Hakijakokemuksen kehittäminen

Esihenkilöiden hakijakokemusosaamisen parantamiseksi sovittiin, että mainostamme yksiköiden päälliköille mahdollisuutta pyytää rekrytoinnin tuesta yksittäistä koulutusta esihenkilöille valitusta rekrytointiprosessin aiheesta esimerkiksi hakijakokemuksesta. Sovittiin, että toimintaa arvioidaan myöhemmin, onko koulutuspyyntöjä tullut ja miten koulutusten järjestäminen on resurssoitu ja toiminnan vakinaistamisesta päätetään myöhemmin. Hakijakokemuskyselyn tulosten esittely otetaan osaksi rekryaamuja puolivuositain tulosten tultua.



Kuvio 9. Toimintasuunnitelma ”Hakijakokemuksen kehittäminen”

9 Pohdinta

9.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli selvittää esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehittämistarpeet, analysoida esihenkilöiltä ja rekrytointikonsulteilta kerätty aineisto sekä kuvata henkilöstöhallinnon rekrytoinnin tuki uusille esihenkilöille. Näkökulmana kehittämistyössä oli hakijakokemuksen parantaminen, jolla oli tarkoitus osoittaa rekrytointiosaamisen tarkoituksenmukaisuus ja hyödyllisyys. Kehittämistyössä syntyneiden tulosten pohjalta tuotettiin esihenkilöiden rekrytointiosaamista parantava toimintasuunnitelma henkilöstön saatavuuden tuen -yksikön rekrytoinnin tuen tiimille. Toimintasuunnitelma oli tarkoitettu rekrytoinnin tuen -tiimille aikatauluttamaan kehittämistyössä nousseita uusia toimenpiteitä varten. Toimintasuunnitelma esiteltiin työpajaan osallistuneille rekrytointikonsulteille sekä henkilöstön saatavuuden tuen esihenkilölle. Heillä oli vielä mahdollisuus vaikuttaa lopulliseen suunnitelmaan.

Tutkimus eteni tutkimuksellisen kehittämisen mukaisesti (Ojasalo 2014, 22). Kehittämistyön suunnittelu vaiheessa valittiin aihe, joka kaipasi kehittämistä. Esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehittäminen oli tarkoituksenmukainen kehittämiskohde ajankohtaisuuden ja tarpeellisuuden vuoksi. Henkilöstöhallinnon sekä esihenkilöiden kokemusten tarkastelu oli erityisen antoisaa. Näin päästiin yhdistämään molempien osapuolten näkemykset toisiinsa ja löytämään eroavaisuuksia, jotka auttavat ymmärtämään toisen osapuolen näkemyksiä ja työtä. Molempien ryhmien yhtäaikainen osallistaminen loi monipuolisemman ja vakuuttavamman kehittämisen lopputuotoksen. Teoria osuudessa käsiteltiin esihenkilöiden osaamisen kehittämistä ja henkilöstöhallinnon rooli osaamisen kehittämisessä sekä hakijakokemusta asiakaskokemuksen kautta. Hakijakokemuksen näkökulman valitsin ajankohtaisuuden ja konkreettisuuden vuoksi. Hakijakokemusta aloitettiin mittaamaan Helsingin kaupungilla systemaattisesti vähän ennen kehittämistyön prosessin aloittamista.

Kehittämistyössä syntyneessä toimintasuunnitelmassa on kehittämistyötä vaativiksi osa-alueiksi nostettu haastatteluissa ja työpajoissa syntyneet merkittävimmät tulokset. Kehittämistyön osa-alueiksi nousi uusien esihenkilöiden tavoittaminen, tiedon saavutettavuus oikea-aikaisesti sekä hakijakokemuksen parantaminen. Merkittävimmät kehittämisen osa-alueet nousivat monimenetelmällisesti tuotetun aineiston pohjalta mikä luo luotettavuutta tutkimukselle. Toimintasuunnitelmaan nostetut kehittämis ehdotukset ovat realistisesti toteutettavissa suunnitelmassa hahmoteltujen aikataulujen puitteissa. Aikataulu ei ole sitova eikä sillä ole merkitystä kehittämis toimenpiteiden toteuttamisen onnistumisen kannalta.

Osa suunnitelmassa olevista asioista on toteutettavissa nopeasti ja toiset pidemmällä aikavälillä. Tämänhetkisten perehdytysmateriaalien ja esihenkilöiden saamien sähköposti-hetkisten tarkistaminen tehdään nopeasti, mutta niihin mahdollisten muutosten tekeminen toteutetaan sovitusti myöhemmin. Osa kehittämistoimenpiteistä vaatii kokeilua, jonka jälkeen uusi toiminta voi joko jäädä käytäntöön tai kokeilun jälkeen todetaan, ettei toimintavasta ollut hyötyä. Esimerkiksi uusien esihenkilöiden perehdytysajanvaraukset tai hakijakokemus -koulutusten markkinointi.

Esihenkilöiden rekrytointiosaaminen

Kehittämistyössä vahvistui näkemys siitä, että esihenkilöt harvoin ovat saaneet muodollista koulutusta rekrytointiin, vaan sitä tehdään työssä saadun oppimisen sekä täydennyskoulutuksessa saatujen oppien mukaan. Asiantuntijuus muodostuu työssä opitun uuden tiedon perusteella (Klinge 2022 ym. 289). Esihenkilöt toivat esille epävarmuutta operoida rekrytointijärjestelmässä. Yksi haastatteluista kertoi ettei ollut tehnyt hakijaviestintää, kun ei ole ollut varma mitä uskaltaa rekrytointijärjestelmässä tehdä. Myös toinen kertoi toivovansa lisää opastusta hakijaviestintään lähinnä rekrytointijärjestelmän käyttämisen osalta. Tämä vahvistaa sen, miten koulutuksen puuttuminen lisää epävarmuutta omaan tekemiseen. Tämä sopii yhteen Klingen (2022) rekrytoijille suunnatun osaamisen tutkimuksen kanssa siitä, miten muodollisen koulutuksen saatuaan esihenkilöt ajattelivat hallitsevansa rekrytointiprosessin paremmin (Klinge 2022 ym. 303).

Esihenkilön perehdytysvastuu kuuluu hänen omalle esihenkilölleen. Perehdyttäjänä voi olla esihenkilön lisäksi olla muita nimettyjä henkilöitä. Työyksiköissä on omia perehdytystapoja ja erilaisia perehdytysoppaita ja suunnitelmia. Haastattelut esihenkilöt eivät olleet juurikaan saaneet henkilökohtaista perehdytystä rekrytointiin.

Esihenkilöiden osaamisen kehittämisen tarpeet vaihtelivat sen mukaan, mitä he kokivat itselleen vieraammaksi tai tärkeiksi rekrytoinneissa. Perehdytystä tarvitaan esimerkiksi haakuilmoitusten laadintaan, haastattelutilanteisiin ja hakijaviestintään. Ymmärrystä hakijakokemuksen tärkeydestä ja siitä, että se on yhtäläinen prosessi niin työnantajan kuin hakijan kannalta, täytyy vahvasti lisätä esihenkilöiden keskuudessa.

Esihenkilöt pitivät rekrytoinneista ja halusivat hoitaa ne itsenäisesti, mutta henkilöstön saatavuuden ongelmat ja rekrytoinnin tuoma negatiivinen vaikutus työyhteisöön ja muuhun työhön heikensi rekrytoinnin mielekkyyttä. Rekrytointiosaamisen ollessa hyvää voidaan vähentää aikataulupaineita ja resurssipaineita. Rekrytointien tullessa lyhyellä varoitusajalla ja henkilöstömitoituspaineessa halutaan nopeasti saada tilalle uusi työntekijä. Silloin kun rekrytointiin on hyvät valmiudet ja osaaminen, ei aikaa kulu turhaan. Henkilöstön saatavuuden

tuen -yksikköön kuuluvat erilaiset henkilöstön saatavuuden toimenpiteisiin liittyvät työtehtävät auttavat esihenkilöitä henkilöstön saatavuudessa vaikkei se erikseen näy jokaisessa rekrytoinnissa.

Esihenkilöt kiittelivät saamaansa tukea hakuilmoitusten laatimisessa ja julkaisussa. Tämä nousi myös vahvimmin heidän tarpeissaan, kun he mieltivät henkilöstöhallinnon rekrytoinnin tukea. Tämä rekrytointiprosessin vaihe onkin tärkeä hakijakokemuksen muodostumisessa. Helsingin kaupungin kevään 2024 hakijakokemuskyselyn tulosten mukaan 68 % sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialalle hakeneista vastaajista oli sitä mieltä, että hakuilmoitus oli houkutteleva (Miettinen & Toiviainen 2024).

Henkilöstösuunnittelun ongelmat nousivat haastatteluissa esille. Nopeasti eteen tulevat rekrytoinnit näkyivät kiireenä ja hallitsemattomana prosessina. Esihenkilöt kuvasivat rekrytoinnin usein käynnistyvän silloin kun työntekijää irtisanoutuu. Rekrytointeja on myös työntekijöiden eläköityessä ja uusien vakanssien myötä. Eräs esihenkilö kuvasi rekrytointiprosesseja mielekkäiksi silloin kun voidaan uusien vakanssien myötä rekrytoida lisää uusia työntekijöitä. Toinen taas kertoi huonosta rekrytointikokemuksesta silloin kun paine oli suuri. Sosiaalityöntekijöiden kelpoisuusehdot muuttuivat ja osa työntekijöistä ei voinut enää jatkaa tehtävissään.

Henkilöstösuunnittelu kuuluu esihenkilöiden työtehtäviin. Suunnittelu pohjautuu oman riittävän henkilökunnan määrälliseen ja laadulliseen ennakointiin. Näissä suunnitteluissa huomioidaan henkilötyövuosien lisäksi myös organisaatiosta tai muista muutoksista tulevat toimenpiteet. (Viitala 2021, luku 3.2.). Etenkin silloin kun muutokset ovat yhtäkkiä ulkoapäin tulevia määräyksiä tai muutoksia, mihin yksittäinen lähiesihenkilö ei ole voinut vaikuttaa, pitäisi HR:n olla esihenkilöiden tukena ennakoinnissa ja rekrytoinneissa.

Tiedon saavutettavuus oikea-aikaisesti

Saavutettavuudella yleensä tarkoitetaan tuotteiden, palvelujen tai viestinnän helppoa lähestyttävyyttä kaikille. Hyvän tiedon saavutettavuus kertoo palvelujen käyttäjien tarpeiden huomioimisesta ja se edistää yhdenvertaisuutta ja osallisuutta. Usein kun puhutaan ympäristössä olevien asioiden tai paikkojen saavutettavuudesta, puhutaan esteettömyydestä. (Kuntaliitto 2024.) Tässä kehittämistyössä saavutettavuudella tarkoitettiin tiedon eli viestinnän ja ohjeiden saavutettavuutta. Viestinnän ja ohjeiden tulisi tavoittaa esihenkilöt heille saavutettavilla tavoilla ja viestinnässä huomioidaan erilaisten ihmisten ja oppijoiden tarpeet. Kehittämistyössä saavutettavuus ajateltiin myös palvelun eli rekrytoinnin tuen saavutettavuutena. Rekrytoinnin tuen palvelut tulisi olla helposti lähestyttävissä ja palveluiden saatavuus tiedossa.

Viestintä työpaikoilla on yleensä sähköpostien tai muiden pikaviestipalveluiden kautta tapahtuvaa informointia. Toimivia tapoja nämä ovat silloin, kun ne ovat tarkoituksenmukaisia ja kohderyhmä on valittu oikein. Viestinnässä kiinnitetään huomiota selkeään, napakkaan ja informatiiviseen viestintään. Esimerkiksi sähköpostin otsikon tulee jo kertoa mistä on kyse. Viestinnän kehittämisessä yksi tärkeä asia on miettiä, millainen viesti kulkee pikana ja milloin käytetään muita kanavia. (Joki 2021, 171.)

Esihenkilöille halutaan tarjota paras mahdollinen tiedon saavutettavuus, jotta he voivat arjessa löytää tarvittavan tiedon nopeasti ja vaivattomasti. Näin he pystyvät kehittämään itsenäisesti omaa osaamistaan. Tässä kehittämistyössä esihenkilöt toivat esille, että he hyödyntävät olemassa olevia rekrytointiprosessista tehtyjä ohjeita, mutta ohjeet ovat joskus vaikeasti löydettävissä tai ei tiedetä mitä etsiä. Hyvä viestinnän saavutettavuus mahdollistaa kaikkien esihenkilöiden mahdollisuutta toimia itsenäisesti ja tasavertaisesti digitalisoituvassa työympäristössä (Kuntaliitto 2024).

Rekrytinnin perehdytysmateriaalit löytyvät pääsääntöisesti ainoastaan digitaalisessa muodossa kaupungin Intrasivuilla. Digitaalinen viestintä ja saavutettavat verkkopalvelut mukautuvat erilaisiin käyttötarpeisiin ja toimivat erilaisten laitteiden kanssa. Viestinnän suunnittelussa huomioidaan käyttäjätarpeet, esimerkiksi otetaan huomioon erilaiset tavat esitellä tietoa, kuten tekstinä, äänenä, videona ja kuvina (Kuntaliitto 2024). Ei voida olettaa, että yhdessä paikassa kerrottu tai kerran kuultu tieto, menisi perille. Esimerkiksi organisaation sisäiseen Intranettiin esille nostettu toimintatavan muutos ei varmastikaan tavoita kaikkia. Henkilöstöhallinto ja johto yhdessä määrittelevät millä tavoin asioista viestitään. Intranetissä oleva tieto on kaikille saatavilla samanaikaisesti ajasta ja paikasta riippumatta. Intrasta löytyvän tiedon tulisi olla selkeää, ajantasaista ja helposti löydettävissä. Intrassa olevat henkilöstöön liittyvät asiat ovat henkilöstöasiantuntijoiden vastuulla. (Joki 2021, 169-171.)

Rekrytinnin tuen saavutettavuus ja uusien esihenkilöiden tavoittaminen

Kehittämistyössä ilmeni rekrytinnin itsenäisen opiskelun lisäksi myös rekrytinnin tuen henkilökohtainen apu. Sen lisäksi, että on toimivat, helposti löytyvät ohjeistukset, tarvitaan myös ihminen ihmiselle -kanssa käymistä. Toimintasuunnitelmassa pyrittiin kehittämisside-
oilla varmistamaan sekä tiedon saavutettavuus että henkilökohtaisen tuen saaminen. Olemassa olevien ohjeiden tai yleisen viestinnän lisäksi on tärkeää esihenkilöiden tietää mistä, ja keneltä he voivat tarvittaessa kysyä lisää. Henkilökohtainen yhteydenpito luo läheisyyttä ja yhteenkuuluvuutta eri työntekijäryhmien kesken. Henkilökohtaisuus ja läsnäolon väheneminen kasvattaa vastuuta jokaisen omasta työstä (Salojärvi 2018, 9).

Erilaisissa fyysisen ja virtuaalisen vuorovaikutuksen tutkimuksissa on huomattu virtuaalisuuden vähentävän luottamusta ja empatiaa. Tiedon ja osaamisen jakamista on pystytty

edistämään digitaalisten jakoalustojen avulla. Digitaalisen työn pitäisi mahdollistaa myös fyysisen läsnäolon vuorovaikutuksen. (Salojärvi 2018, 10.) Esihenkilöt ovat helpommin yhteydessä rekrytoinnin tuen työntekijään, joka on jo ennestään tuttu. Henkilökohtaisella tapaamisella saadaan hoidettua asiat nopeasti. Uusia esihenkilöitä kokeillaan jatkossa tavoittaa enemmän henkilökohtaisesti. Heidät kutsutaan omaan rekryaamuun ja heille ehdotetaan henkilökohtaisia perehdytysaikoja.

Henkilöstön saatavuuden tuen rekrytoinnin tuki -tiimi siirtyy tikettipohjaiseen asiakaspalveluun eli esihenkilö tekee Luukku-palvelun kautta tikettipyynnön asioidessaan rekrytoinnin tuen kanssa. Tiketöinnillä pyritään selkeyttämään viestintää ja saatavuutta tarjoamalla yhden tavan olla yhteydessä ja saada palvelua. Tavoitteena on parantaa asiakaspalvelua vastaamalla esihenkilöiden tarpeisiin nopeasti ja vaivattomasti. Tiketöinti parantaa tehokkuutta, koska rekrytoinnin tuki pystyy hallinnoimaan tehtäviä tehokkaammin. Tämä myös parantaa tietojen tallentumista ja tilanteiden asianmukaista käsittelyä. Tietojen tallentuminen mahdollistaa datan keräämisen. Jatkossa rekrytoinnin tuki tietää missä asioissa esihenkilöt ovat heihin olleet yhteydessä ja näin pystyvät paremmin tarjoamaan tarpeenmukaista palvelua. (Henkilöstön saatavuuden tuki 2024.)

9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä ovat eettisyys, luotettavuus ja uskottavuus. Uskottavuuteen liittyy aineiston huolellinen kerääminen ja analysointi. Eettisyys tarkoittaa tutkimuksen tekijän noudattamia eettisiä periaatteita koko prosessin ajan. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen tekijän ammattimaista otetta ja oikeanlaisten menetelmien valintaa ja tarkoituksen mukaisuutta.

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan arvioida luotettavuuden, rehellisyyden, vastuunkannon ja arvostuksen kautta. Tutkimuksen menetelmiä ja analyysia voitaisiin käyttää missä tahansa tutkimuksessa. Eettisyyteen liittyy myös se, että tutkimuksella pyritään saamaan hyvää aikaan siihen liittyville ihmisille ja tutkimuskohteille. (Puusa & Juuti 2020.)

Tässä kehittämistyössä huomioitiin tieteellisen toiminnan laatu suunnittelussa ja menetelmien valinnassa. Opinnäytetyötä suunniteltiin, toteutettiin ja arvioitiin sekä raportoitin puolueettomasti ja yksityiskohtia salaamatta. Tutkimuksen tekijä osoitti arvostuksen tutkimukseen osallistujia ja kollegoita kohtaan esimerkiksi tiedottamalla tutkimuksesta selkeästi, pitämällä aikatauluista kiinni ja kokoamalla selkeän ja visuaalisen esityksen työpajaa varten. Tutkimuksella ei ole ollut huonoa vaikutusta muuhun ympäristön tai lähiyhteisön toimintaan, mutta tutkimuksessa esiin nousseita huomioita tai tarpeita on tekijä ottanut omassa työssään käyttöön jo ennen tutkimuksen valmistumista. Tutkimuksen toteutuksesta kannettiin

vastuu viemällä prosessi alun suunnittelusta ideoinnin ja toteutuksen kautta loppuun saakka. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11-12.) Kehittämistyöntekijä on tutustunut ja ottanut toimissaan huomioon ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset (Arena 2020).

Kehittämistyö tulee suunnitella, tehdä ja dokumentoida huolellisesti ja rehellisesti. Opinnäytetyöstä viestittiin osallistujille avoimesti. Osallistujien tulee tietää mitä tutkija on tekemässä ja mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet (Ojasalo ym. 2015, 48–49; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13.) Rekrytoinnin tuen työntekijöille pidetyn työpajan aluksi tekijä esitteli osallistujille tutkimuksen tulosten analysointivaiheen ja tutkimuksen tulokset visuaalisella ja selkeällä esityksellä.

Hyvään tieteellisen käytäntöön kuuluu muiden töiden kunnioittaminen sekä viittaaminen muiden julkaisuihin asianmukaisella tavalla. Kehittämistyön tekijä arvostaa kollegoita, tutkimukseen osallistuvia henkilöitä, ympäristöä ja yhteiskuntaa. Yhteistyökumppaneita tulee informoida aina kun tutkimuksesta julkaistaan materiaalia ja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 14) Osallistujille ilmoitetaan, kun tutkimus on valmis ja viety Theseus -tietokantaan.

Luotettavuuden tarkastelu edellyttää monipuolista ja laajaa dokumentaatiota ja työssä käytettyjen tutkimusmenetelmien perustelemista. Luotettavuutta tarkasteltaessa voidaan pohdita esimerkiksi voiko tutkimuksen uusia samoja menetelmiä käyttäen.

Kehittämistyön tekijä työskentelee haastatteluun osallistuvien ja työpajaan osallistuvien rekrytoinnin tuen työntekijöiden kanssa samassa yksikössä. Haastattelut olivat keskustelunomaisia, mutta tekijä ei ottanut kantaa tai tuonut uusia näkökulmia asioihin kesken keskustelujen. Työpajoissa kehittämistyötä tekevän rooli pysyi puolueettomana. Tekijä toimi työpajoissa fasilitoijana eikä osallistunut pienryhmäkeskusteluihin. Laadullisissa kehittämistöissä tutkija osallistuu usein itse myös tutkimukselliseen toimintaan ja luotettavuuden vuoksi tutkimusprosessi kuvataan tarkasti ja tulkinnat perustellaan hyvin (Ojasalo ym. 2015, 105).

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osion esihenkilöiden haastatteluista ei pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Tutkimuksen suostumuslomakkeessa kysyttiin osallistujan nimi. Tutkimuksessa kysyttiin yksilöitäviä tietoja missä yksikössä työskentelee, esihenkilökokemus ja ammattinimike. Aineisto tallennettiin Wordille. Aineiston käsittelyoikeus on vain tutkijalla. Sähköistä aineistoa säilytettiin ja käsiteltiin työnantajan tietokoneella, jossa tietoturva on kunnossa. Manuaalisia muistiinpanoja ei ollut. Valmis opinnäytetyö tallennetaan Theseukseen.

Tutkimukseen osallistujilta pyydettiin suostumuslomake ennen osallistumista opinnäytetyöhön. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja osallistujat tiesivät voivansa keskeyttää osallistumisensa missä vaiheessa tutkimusta tahansa. Jo kerättyä tutkimusmateriaalia voidaan silti käyttää edelleen tutkimuksessa. Pyritään myös siihen, ettei tutkimukseen pyydettyville tule oloa, etteivätkö he voisi kieltäytyä osallistumisesta. Kukaan muu kuin tutkimuksen tekijä ei tiedä keitä on pyydetty mukaan. Suostumus osallistujilta tarvitaan, vaikka organisaatio on antanut erikseen tutkimusluvan (Arene 2020, 19).

Tutkimukselliseen kehittämiseen osallistuvat saivat tiedotteen, jossa kerrottiin tutkimuksen sisällöstä, tavoitteista ja syistä miksi tutkimus toteutetaan. Tieto annettiin jo siinä vaiheessa, kun tutkimukseen etsittiin osallistujia, mutta haastatteluissa vielä kerrottiin tutkimuksen sisältö ja tavoitteet. Tutkimukseen osallistuvat olisivat voineet halutessaan kysyä lisätietoja missä tahansa tutkimuksen vaiheessa.

Kehittämistyön työelämän yhteyshenkilönä on tekijän esihenkilö. Kehittämistyön aluksi tehtiin yhteistyökumppanin kanssa yhteistyösopimus. Sopimuksessa sovittiin muun muassa aiheesta, ohjauksesta, kustannuksista, vastuusta ja henkilötietojen käsittelystä (Arene 2020, 6). Suunnitelman tekemisen jälkeen haettiin tutkimuslupa Helsingin kaupungilta. Tietoturva huomiottiin koko prosessin ajan. Opinnäytetyön liitteenä (liite 7) on tietosuojailmoitus.

Kehittämistyössä käytetyt aineiston keruu menetelmät

Luotettavuuden tarkastelu edellyttää monipuolista ja laajaa dokumentaatiota ja työssä käytettyjen tutkimusmenetelmien perustelemista. Luotettavuutta tarkasteltaessa voidaan pohdita esimerkiksi voiko tutkimuksen uusia samoja menetelmiä käyttäen.

Kehittämistyössä käytetyt aineiston keruu menetelmät mahdollistivat riittävän ja monipuolisen aineiston. Riskinä oli, ettei aineistoa esihenkilöiltä saada tarpeeksi vähäisen osanottaja määrän takia. Suuren organisaation kehittämistyössä ongelmana on pienen tutkimusjoukon edustaminen koko isoa organisaatiota tai toimialaa ja, miten tulokset voidaan yleistää koskemaan koko joukkoa. Tässä kehittämistyössä esihenkilöiden haastatteluiden tuotos oli jokseenkin pintapuolista, eikä syvällistä keskustelua saatu aikaiseksi. Kehittämistyössä suurempi pääpaino oli kuitenkin henkilöstöhallinnon rekrytoinnin tuen kehittämisessä ja kehittämistyötä koskevan HR:n osallistumisprosentti kehittämistyöhön oli lähes sataprosenttinen.

Fokusryhmähaastattelut mahdollistivat omien ajatusten peilaamisen toisten kanssa. Ryhmähaastattelun riskinä voidaan nähdä, että toisten kokemuksista keskustelu saattaa muodostua keskustelun teemaksi. Haastattelijan tehtävä on kuitenkin suunnata vuorovaikutus

haluttuun teemaan. (Juuti, P. & Puusa, 2020). Rekrytointikonsultit sanoivat kaivanneensa vastaava hetkeä, jossa paneutua tietyn aiheen ympärille rauhassa keskustelemaan yhdessä. Tällainen keskustelutilanne vaatii kuitenkin vetäjän ryhmälle, jotta siitä ei tule pelkään ryhmäkeskustelu (Juuti, P. & Puusa, 2020). Esihenkilöt eivät sanoittaneet tuntemuksiaan haastattelusta, mutta kehittämistyön tekijän ajatuksena oli, että ryhmämuotoinen haastattelu antoi myös heille mahdollisuuden kuunnella muiden kokemuksia. Ryhmähaastattelu saattaa myös nostaa uusia ajatuksia mieleen ja innostaa yhdessä miettimään kokemuksia.

Kehittämistyön kannalta oli hyödyllistä analysoida haastatteluiden tulokset, joita päästiin yhdessä rekrytointikonsulttien kanssa pohtimaan. Rekrytointikonsulteille järjestetty työpaja oli tiivis ja nopeatahtinen. Aineistoa olisi voinut tuottaa enemmänkin, jos aikaa olisi varattu riittävästi. Esille tuodut asiat vastasivat odotettua ja aiempaa aineistoa, joten luultavasti oleellisesti asiat saatiin tuotua esille. Mikäli esihenkilöille olisi järjestetty vastaava työpaja, olisi saatu syvällisempää aineistoa kehittämisen tarpeista. Aineiston analysointi teki näkyvämmäksi tutkimuksen aiheet ja esihenkilöt olisivat pystyneet yhdistämään kehittämistyön kannalta uusia ehdotuksia, mitä he eivät välttämättä osanneet tuottaa haastattelun aikana.

9.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisisideat

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tuotettiin kehittämisisideoiden pohjalta toimintasuunnitelma uusien esihenkilöiden osaamisen kehittämiseksi. Toimintasuunnitelmassa sovitut toimenpiteet otetaan käyttöön vasta kehittämistyön valmistuttua. Sovitut toimenpiteet ovat selkeitä ja konkreettisia ja näin ollen hyvin hyödynnettävissä muuallakin toimialalla suunniteltaessa esihenkilötyön kehittämistä.

Kehittämistyöntekijä työskenteli samassa yksikössä koko prosessin ajan, missä kehittämistyö toteutettiin, joten kehittämistyössä heränneitä ajatuksia tuotiin esille jo ennen toimintasuunnitelman julkaisua. Prosessin aikana henkilöstön saatavuuden tuessa kokeiltiin jo uutta rekryaamut -koulutusmallia ja mietittiin asiakaspalvelun kehittämistä. Toimintasuunnitelmaan valikoitui suurimmaksi osaksi rekrytointikonsulteille järjestetyn työpajan aineiston pohjalta. Suunnitelmaan tuodut asiat ovat kaikki useamman henkilön ajatuksia mikä luo luotettavuutta suunnitelman toimivuudelle. Toimintasuunnitelmassa esille nostetut uudet toimintamuodot ovat helposti kopioitavissa muille sidosryhmille ja esihenkilöiden kanssa työskenteleville yksiköille.

Kehittämistyössä esiin nousseet asiat liittyvät pitkälti viestintään ja tiedon tavoittamiseen. Jatkokehittämisen tarpeina on esihenkilöviestinnän ja tiedon saatavuuden kehittäminen. Jatkokehittämisessä olisi tärkeää tehdä viestinnän suunnittelua yhdessä esihenkilöiden

kanssa, pyytää heiltä palautetta ja tarkistaa sähköpostilistojen ja muiden yhteydenottoilistojen paikkansa pitävyys ja kohderyhmä. Tutkimuksella voisi selvittää mitä viestinnän saavutettavuus organisaatiossa tarkoittaa, miten viestit tavoittavat esihenkilöt parhaiten ja miten muokata viestintää.

On tärkeää saada suurelle organisaatiolle yhtenäiset toimintatavat esihenkilöiden osaamisen kehittämiseksi. Yhteiset toimintamallit auttavat esihenkilöitä resursoimaan oppimiseen käyttämäänsä aikaa ja tekevät uuden tiedon hankinnasta sujuvampaa. Esihenkilöille on tärkeää tietää mistä he saavat tarvitsemansa tiedon. Esihenkilöiden resurssit ovat rajalliset ja työmäärä suuri. HR:n on tärkeää tietää, miten he voivat tukea esihenkilöiden osaamisen kehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla ja miten tuottaa tietoa, että se on parhaiten hyödynnettävissä.

Henkilöstöhallinnon täytyy olla hereillä HR-kentän muutoksista ja osata vastata esihenkilöiden palveluntarpeisiin oikealla tavalla oikea-aikaisesti. Vaikka esihenkilöitä ei asiakas -roolissa nähdäkään, vaan enemmänkin kollegana, niin silti HR tuottaa palveluita heille päin. Tällöin on tarpeellista tuottaa palvelut heidän tarpeitaan vastaaviksi. Asiakaslähtöinen palvelutoiminta on vastavuoroista. Tämä edellyttää yhteisymmärrystä asiakkaan ja palvelutarjoajan kesken siitä, miten asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata olemassa olevilla palvelumahdollisuuksilla. (Virtanen ym. 2011, 18.)

Uusien esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehittämisen kannalta olisi tärkeä selvittää, miten toimintasuunnitelmaan sovitut toimenpiteet on otettu käyttöön, onko uusia esihenkilöitä tavoitettu paremmin, onko osattu hyödyntää rekrytoinnin tuen koulutustarjontaa ja ovatko esihenkilöt hyödyntäneet uusia toimintatapoja esimerkiksi henkilökohtaista perehdytystä. Hakijakokemusta mitataan jatkossakin hakijakokemuskyselyllä ja sieltä nouseviin kehittämistarpeisiin tehdään toimenpiteitä. Näin isoa toimialaa, kun sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala on, ei voi kehittää yhdessä yössä. Uusien toimintatapojen ja kulttuurin juurruttaminen vie aikaa. Tärkeintä on kehittää sitä johdonmukaisesti.

Lähteet

- Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Tampereen yliopisto 2016. Väitöskirja -tutkimus. Viitattu 24.8.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98404/978-952-03-0005-0.pdf?sequence=1>
- Arene. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 29.10.2023. Saatavissa <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUK-SET%202020.pdf?t=1578480382>
- Duunitori 2022. Kansallinen rekrytointitutkimus 2022. Ladattavissa <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>.
- Emine 2019. HR markkinointi osaamisalueena. Viitattu 15.8.2024. Saatavissa [HR-markkinointi osaamisalueena - Podcast #101 - Employer Branding Agency Emine](https://www.emine.fi/hr-markkinointi-osaamisalueena-podcast-101-employer-branding-agency-emine)
- Engbers 2019. Vetovoimaisen työntajakuvan rakentaminen strategisen johtamisen näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Sosiaali- ja terveyshallintotiede, Itä-Suomen yliopisto Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Viitattu 2.10.2023. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20916/urn_nbn_fi_uef-20190504.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Eraut, M. 2004. Informal learning in the workplace. Studies in Continuing Education Vol. 26, No. 2, s. 247–273. 2004. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/233317772_Informal_Learning_in_the_Workplace
- Henkilöstöhankinnan periaatteet 2020. Helsingin kaupungin kanslia. Ohje 2020. Viitattu 4.9.2024. Saatavissa opinnäytetyöntekijältä.
- Hagman, S. 2015. Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapauksitutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen yliopisto 2015. Viitattu 10.10.2023. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114371/hagman_1296.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Haukijärvi, N., Kangas A., Knuutila H., Leino-Richer E. & Teirasvuo N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 91. Turku. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.12.2023. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E- kirja. Gaudeamus. Primo.

HRM handbook. Dave Ulrich's HR Model. Viitattu 4.9.2023. Saatavissa [Dave Ulrich's HR Model | HRM Handbook](#)

Huhta & Myllyntaus 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent 2021 Helsinki.

Huhta M. 2022 Julkisen sektorin työnantajakuva. Työn tuuli aikakauskirja. Julkisen sektorin johtamisen haasteet. 2/16. Viitattu 20.10.2023. https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tt-2_2016.pdf

Helsingin kaupungin intra 2024. Sosiaali-, -terveys- ja pelastustoimiala. Organisaatio. Viitattu 20.8.2024. Saatavissa opinnäytetyön tekijältä.

Henkilöstön saatavuuden tuki 2023. Tilastot esihenkilöistä ja uusista esihenkilöistä Helsingin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala. Saatavissa opinnäytetyön tekijältä.

Huilaja, H. 2019. Rekrytinnin sosiaalinen järjestys. Tutkimus työhön sopivuuden neuvotelukontekstista. Lapin yliopisto. Viitattu 9.1.2024. Saatavissa <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63772/Huilaja.Heikki.Acta%20electronica%20Universitatis%20Laponiensis%20260-1.pdf?sequence=21&isAllowed=y>

Huong Vu G. 2017. A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolution in Required Competencies for Human Resource. Journal of Economics, Business and Management: 357-365. Viitattu 8.10.2023. Saatavissa <http://www.joebm.com/vol5/539-AM0018.pdf>

Ikgai assessments 2020. Suurin haaste onnistuneille rekrytointipäätöksille. Viitattu 3.9.2024. Saatavissa <https://www.ikgai-assessments.fi/post/kognitiiviset-vinoumat-suurin-haaste-onnistuneille-rekrytointip%C3%A4%C3%A4t%C3%B6ksille-1>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki.

Jolkkonen, K. & Järnlström M. 2014. Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. Teoksessa Viitala R. & Järnlström M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja: 21-42 Viitattu 21.8.2023. Saatavissa http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf#page=9

Juuti, P. & Puusa 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Kirjassa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja. Viitattu 20.8.2024.

Järnlström, & Kallio 2015. Henkilöstöosaston suorituskyky ja sen mittaamisen käytänteet ja ongelmat. Hallinnon Tutkimus 34 (1), 43–60. Viitattu 24.8.2023.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. e-kirja. Helsinki: Alma Talent. Storytel.

Klinge, B. & Härkönen S. & Lätti J. & Eskola J. 2022. Rekrytoijien näkemyksiä osaamisesta, ammattitaidosta ja muodollisen rekrytointikoulutuksen tarpeellisuudesta. Viitattu 10.9.2023. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/138062/10_Klinge_rekrytoijien_nakemyksia_osaamisesta_ammattitaidosta_jne.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Koivunen T., Haapakorpi A., Pyöriä P. Lehtovaara H. & Oinonen E. 2024. Rekrytointiosaaaminen ja työntekijöiden hakutaidot yhdenvertaisuuden perustana Työraportteja 118/2024. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Viitattu 3.9.2024. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/158885/978-952-03-3519-9.pdf?sequence=2>

Kokemusmittari. Mittaa monikanavaisesti asiakkaiden ja henkilöstön kokemuksia sekä heidän suositteluhalukkuuttaan. Viitattu 4.9.2024. Saatavissa <https://kokemusmittari.fi/tietoa-palvelusta/>

Kuntaliitto 2024. Kuntien saavutettavuusopas. Mitä on saavutettavuus, mitä sillä saavutetaan ja ketkä siitä hyötyvät. Viitattu 12.8.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/saavutettavuusopas/2-mita-on-saavutettavuus>

Kuuru, T-K. 2022. Embodied Customer Experience in Human Touch Services. Väitöskirja Tampereen yliopisto. Viitattu 4.9.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2563-3>

LAB-ammattikorkeakoulu 2023. Opinnäytetyön ohje. Verkkojulkaisu. Viitattu 4.9.2024. Saatavissa https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2023-09/LAB_opinn%C3%A4ytety%C3%B6_ohje_AMK_030923_P%C3%84IVITETTY.pdf

Laine, P. 2018. HR as a Change Agent? HR in the implementation of strategic and everyday change. University of Tampere. 2028. Viitattu 22.8.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104527/978-952-03-0878-0.pdf>

Larkka, M. 2016. Suomalaisten henkilöstöammattilaisten osaamiset – nykytila ja tulevaisuuden haasteet. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 21.8.2023. Saatavissa https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/24552/master_Larkka_Maria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laukkarinen, M. 2022. Sosiaaliset kontaktit ja epämuodollinen tieto rekrytoinnissa – tapaustudkimus rakennusalan pk-yrityksistä. Viitattu 9.1.2024. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/101867/71364>

Lehto, P. 2023. Taloustutkimuksen työnantajatutkimus. Työnantajamielikuva Uudenmaan kunnat 2023. Verkkoluento 21.9.2023

Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 22.8.2023. Saatavissa <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Löytänä, J & Korkiakoski K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus, + rakkaus – raha. e-kirja Almatalent 2014.

McCull-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z., Perks, H. and Friman, M. 2015. Fresh perspectives on customer experience. Journal of Services Marketing, 29(6/7), pp. 430-435. Viitattu 24.8.2023. Saatavissa <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/20635/1/Fresh%20Perspectives%20on%20Customer%20Experience.pdf>

Microsoft support. Suunnitteluun perustuva ajattelu Microsoft Whiteboardissa. Viitattu 2.1.2024. Saatavissa <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/suunnitteluun-perustuva-ajattelu-microsoft-whiteboardissa-efb553c1-8ad1-40c2-95ea-2de786587f16>

Miettinen, S. 2023. Kuva 2. Hakijakokemuksen vaikuttavuus. Viitattu 5.11.2023. Saatavissa Helsingin kaupungin intra ja opinnäytetyön tekijältä.

Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen välineenä lääketieteessä. Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim. Viitattu 25.8.2024. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/duo97349>

Nyyssölä J. 2023. Kognitiiviset vinoumat rekrytoinneissa ja kuinka välttää ne. Viitattu 3.9.2024. Saatavissa <https://www.clevry.com/fi/blog/kognitiiviset-vinoumat-rekrytoinnissa-ja-kuinka-valttaa-ne/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Ellibs Library.

Palvelustrategia 2023-2025. Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan palvelustrategia 2023–2025. Viitattu 15.8.2023. Saatavissa <https://www.hel.fi/fi/uutiset/sosiaali-terveys-ja-pelastustoimialalle-palvelustrategia-vuosiksi-2023-2025>

- Parpala, M. 2019. Niinkin yksinkertainen asia, että viestitään vaan. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 28.8.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116347/ParpalaMarianna.pdf?sequence=2>
- Polo, V. 2020. Valorizing human capital for dynamic organizations through the triad of trainingcompetency modeling participation. Vaasan yliopisto. Artikkeliväitöskirja. Viitattu 10.10.2023. Saatavissa <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11784/978-952-476-938-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus. E-kirja.
- Saarijärvi, H. 2023. Asiakaskokemus strategisena valintana: Miksi, mitä, miten? Verkkoluento Helsingin kaupungin työntekijöille 26.6.2023.
- Salojärvi 2018. Työn tuuli. Henry Ry. Viitattu 20.8.2024 Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012018_20180521_1.pdf#page=8
- Salonen, A. 2017. Hyvän hakijakokemuksen muodostuminen ja sen seuraukset – Tarkastelussa nuorten ammattilaisten kokemukset asiantuntijarekrytointiprosesseista. Turun yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 28.8.2023. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143972/Salonen%20Annika.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salonen, K. & Eloranta, S. & Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.1.2024. Saatavissa <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/julkaisuhaku/31/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Tiekartta 2022-2027. Viitattu 2.9.2024. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164634/STM_2023_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20
- Sosiaali-, terveys- ja pelastuslautakunta 2023. Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan tulosbudjetti ja toimintasuunnitelma 2024. Viitattu 14.12.2023. Saatavissa opinnäytetyön tekijältä.
- Stickdorn, M. Hormess, M. Lawrence, A. Schneider, J. 2018. This is service design doing. E-kirja. Canada: O'Reilly Media. Lab Primo.

- STM. 2015. Vahva inhimillinen pääoma on hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön tunto-merkki. Tiedote 2015. Viitattu 10.10.2023. Saatavissa <https://stm.fi/-/vahva-inhimillinen-paaoma-on-hyvinvoivan-ja-tuottavan-tyoyhteison-tuntomerkki>
- Sundstedt K. 2018. Rekrytointikokemuksen merkitys työnantajamielikuvan rakentumisessa. Turun yliopiston opinnäytetyön tiivistelmiä. Viitattu 28.8.2024. Saatavilla <https://www.utupub.fi/handle/10024/144565>
- Suominen 2018. Kuntaorganisaatioiden työnantajakuva johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden silmin Pro gradu -tutkielma. Hallintotiede, johtamiskorkeakoulu Tampereen yliopisto.
- Toukokuu 2018. Viitattu 13.10.2023 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103604/1527756072.pdf?sequence=1>
- Psycon 2024. Rakenna toimiva osaajapolku -tunnista strategisesti keskeinen osaaminen. Webinaari tallenne. Psycon Oy. Viitattu 14.3.2024. Saatavissa opinnäytetyön tekijältä.
- Polusk p. 2024. Tekoälyn merkitys hakijakokemuksen kannalta rekrytoinnissa. Pro gradu -tutkielma. Vaasa 2024. Viitattu 3.9.2024. Saatavissa <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/17576/Teko%c3%a4lyn%20merkitys%20hakijakokemuksen%20kannalta%20rekrytoinnissa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Viitattu 12.11.2023. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 16.1.2024 Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. Alma Talent
- Turunen, S. 2020. Asiakaskokemus ja sen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa - Palvelujohtajien antamia merkityksiä ja kokemuksia. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 4.9.2024. Saatavissa <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20200581>
- TENK. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 9.8.2024. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf

TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Viitattu 1.10.2023. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Yhdessä asiakkaan parhaaksi. Soten johtamis- ja toimintakulttuuri. Helsingin kaupungin intra. Viitattu 18.12.2023. Saatavissa opinnäytetyön tekijältä.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing 2021. e-kirja. Lab Primo. Viitattu 18.8.2024.

Viitala, R. & Lehto K. 2014. Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala R. & Järnlström M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisu: 134-150 Viitattu 22.8.2023 Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Viitala, R. & Uotila T. 2014. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa Viitala R. & Järnlström M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisu: 98-113 Viitattu 22.8.2023 Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS- kustannus. Primo.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvveluiden kehittämiseen. Helsinki: Tekesin katsaus 281/2011. Viitattu 20.8.2024. Saatavilla <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>

Zitting, K. & Laulainen S. & Niiranen V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalvvelujen integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka 84 (2019):4 Viitattu 6.10.2023. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138586/YP1904_Zittingym.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Liite 1. Henkilöstön saatavuuden tuen -yksikön kehittämisehdotukset ja toimenpiteet hakijakokemuksen parantamiseksi.

Henkilöstön saatavuuden tuen kehittämisehdotukset ja toimenpiteet

1. Hakijaviestintä <i>"Koin olevani haun aikana ajan tasalla miten haku kohdallani eteni" 58 % (58 %)</i>	2. Työpaikkailmoitus ja hakeminen <i>"Hakuilmoitus oli houkutteleva" 68% (67%)</i>	3. Haastattelu <i>"Haastattelun ilmapiiri oli miellyttävä" 86 % (87%)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen esim. rekryaamut ja muu koulutus ➢ Laaja tiedotus Intrassa olevasta hakijakokemuksen infopaketista ➢ Helbit-rekrytointijärjestelmän valmiiden viestipohjien jatkotyöstö osana hakijapolkukuvauksen toimenpiteitä ➢ Kaupunkiyhteisen hakijapolkukuvauksen jatkotyöstö ja siitä nousevat toimenpiteet ➢ Hestun "täsmäiskut" yksiköihin, joissa erityisiä haasteita hakijaviestinnässä ➢ Muiden hyvinvointialueiden benchmarkkaus 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Rekryaamut, koulutus ➢ Laaja tiedotus hakijakokemuksen infopaketista ➢ Yhteisrekrytointien edelleen kehittäminen ➢ Kevythaun pilotointi ➢ Anonyymien rekrytointien pilotti vuodelle 2024 (aulapalvelut, viestintä ja osallisuus ja Hekpa) ➢ Kaupunkiyhteisen hakijapolkukuvauksen jatkotyöstö ja toimenpiteet ➢ Hestun "täsmäiskut" yksiköihin, joissa erityisiä haasteita työpaikkailmoitusten kirjoittamisessa ➢ Pelassa työpaikkailmoituksia tehdään enemmän yhteistyössä HR:n kanssa, jotta niistä saadaan informatiivisempia ja houkuttelevampia ➢ Muiden hyvinvointialueiden benchmarkkaus 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Rekryaamut, koulutus ➢ Laaja tiedotus hakijakokemuksen infopaketista ➢ Viestimme esihenkilöille erityisesti video- ja ryhmähaastatteluiden käyttämisestä osana rekrytointia ➢ Tavoitteena saada haastattelutilanteista entistä keskustelelevampia, kumpaankin osapuolta ja rekrytoinnin päämäärää palvelevia vuorovaikutustilanteita ➢ Kaupunkiyhteisen hakijapolkukuvauksen jatkotyöstö ja toimenpiteet ➢ Hestun "täsmäiskut" yksiköihin, joissa erityisiä haasteita haastatteluissa ➢ Pelan HR aktiivisesti esihenkilöiden tukena haastatteluissa ➢ Muiden hyvinvointialueiden benchmarkkaus

Liite 2. Whiteboard-kysely esihenkilöiden rekryointiosaamisesta

Rekryointiosaaminen

Vieressä näet rekryointiin liittyviä teemoja tai prosessin vaiheita. Laita kunkin rekryointinvaiheen viereen 🌟👉🟢 kuvaamaan tunnettasi, kokemustasi tai mielipidettäsi.

🌟 Hakijakokemuksen kannalta erityisen tärkeä vaihe

👉 Vaiheet, joihin kaipaat perehdytystä tai tukoa

🟢 Vaiheet, joiden ajateltiin olevan helppoja tai itsenäisesti hoidettavia.

Ohjeet

Paina hiirellä kuvasta ja vie kuvan viereen.

Rekryointin suunnittelu ja rekryointiprosessin aikataulutus 🟢🟢🟢🟢🟢🟢	Hakuilmoituksen teksti 🟢🟢🟢🟢🟢🟢	Hakuilmoituksen julkaisu järjestelmässä 🟢🟢🟢🟢🟢🟢	Rekryoinnin markkinointi 🌟👉🟢🟢🟢	Rekryointiin eri mahdollisuudet, esim. anonyymit rekryoinnit, positiivinen erityiskohtelu ja yhteisrekryointi 🌟👉🟢🟢
Hakijaviestintä Helbitissä 🌟🟢🟢🟢🟢	Kokonaisvaltaisen hakijakokemuksen huomioiminen 🌟🟢🟢🟢🟢	Hakijoiden valinta / osaamisen tunnistaminen 🟢🟢🟢🟢🟢	Hakijoiden käsittely rekryointijärjestelmässä 🟢🟢🟢🟢	Lähiesihenkilöiden rekryointiin erityispiirteet. Esim. kartoitustyövälineet ja henkilöarviointi. 🌟👉🟢🟢🟢
Hakijoiden haastattelut /vuorovaikutus 🌟🟢🟢🟢🟢	Haastattelumenetelmät, haastattelurunko 🟢🟢🟢🟢🟢	Video- ja/ tai ryhmähaastattelut 🌟🟢🟢🟢🟢	Referenssien tarkistaminen 🟢🟢🟢🟢🟢	Virkarekryointit 🟢🟢🟢
Helbit -rekryointijärjestelmän käyttäminen 🟢🟢🟢	Valintapäätös 🟢🟢🟢🟢🟢	Hakijoille valintapäätöksestä kertominen 🌟🟢🟢🟢🟢	Hakijoiden sitouttaminen haun aikana 🌟🟢🟢🟢	Joku muu, mikä? 🟢

Rekryointiosaaminen

ressä näet rekryointiin liittyviä teemoja tai prosessin vaiheita. Laita kunkin rekryointinvaiheen viereen 🌟👉🟢 kuvaamaan tunnettasi, kokemustasi tai mielipidettäsi.

🌟 Hakijakokemuksen kannalta erityisen tärkeä vaihe

👉 Vaiheet, joihin uudet esihenkilöiden kappaan perehdytystä tai tukoa

🟢 Vaiheet, joiden ajateltiin olevan helppoja esihenkilöille tai itsenäisesti hoidettavia.

Ohjeet

Paina hiirellä kuvasta ja vie kuvan viereen.

Rekryointikonsultit

Rekryointin suunnittelu ja rekryointiprosessin aikataulutus 🌟👉🟢🟢🟢	Hakuilmoituksen teksti 🌟🟢🟢🟢🟢	Hakuilmoituksen julkaisu järjestelmässä 🟢🟢🟢🟢🟢	Rekryoinnin markkinointi 🌟👉🟢🟢🟢	Rekryointiin eri mahdollisuudet, esim. anonyymit rekryoinnit, positiivinen erityiskohtelu ja yhteisrekryointi 🌟👉🟢🟢
Hakijaviestintä Helbitissä 🌟🟢🟢🟢🟢	Kokonaisvaltaisen hakijakokemuksen huomioiminen 🌟🟢🟢🟢🟢	Hakijoiden valinta / osaamisen tunnistaminen 🟢🟢🟢🟢🟢	Hakijoiden käsittely rekryointijärjestelmässä 🟢🟢🟢🟢	Lähiesihenkilöiden rekryointiin erityispiirteet. Esim. kartoitustyövälineet ja henkilöarviointi. 🌟👉🟢🟢
Hakijoiden haastattelut /vuorovaikutus 🟢🟢🟢🟢🟢	Haastattelumenetelmät, haastattelurunko 🟢🟢🟢🟢🟢	Video- ja/ tai ryhmähaastattelut 🌟🟢🟢🟢	Referenssien tarkistaminen 🟢🟢🟢🟢	Virkarekryointit 🌟🟢🟢
Helbit -rekryointijärjestelmän käyttäminen 🌟🟢🟢	Valintapäätös 🟢🟢🟢🟢🟢	Hakijoille valintapäätöksestä kertominen 🌟🟢🟢🟢🟢	Hakijoiden sitouttaminen haun aikana 🌟🟢🟢🟢	Joku muu, mikä? 🌟

Liite 3. Fokusryhmähaastattelun teemat

- Esihenkilöiden rekryointiosaaminen
- Henkilöstöhallinnon rekryointituen vahvuudet ja toimivat käytänteet
- Henkilöstöhallinnon rekryointituen ongelmat, toimimattomat käytänteet, huonot kokemukset, tyytymättömyys
- Henkilöstöhallinnon rekryoinnin tuen kehittäminen esihenkilöiden rekryointiosaamisen parantamiseksi
- Hakijakokemustiedon hyödyntäminen esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä

Liite 4. Fasilitointisuunnitelma

- Työpajan aloitus
- Tervetuloa toivotus ja kertaus mitä työpaja koskee ja miten kauan aikaa on varattu.
- Kertaus kehittämistyön tavoitteista ja tarkoituksesta
- Tutkimus- ja aineiston analysointimenetelmät
- Tutkimustulosten esittely
- ”Kuinka me voisimme” – ryhmätyömenetelmän esittely Me-We-Us -menetelmällä toteutettuna
- Kolmeen ryhmään jakaminen. Kahdessa ryhmässä 3 osallistujaa ja yhdessä 4.

Kuinka me voisimme parantaa uusien esihenkilöiden rekrytointiosaamista hakijakokemuksen parantamiseksi?

Kuinka me voisimme....

- tavoittaa uudet esihenkilöt paremmin?
- parantaa rekrytoinnin tuen ja tiedon saavutettavuutta?
- innostaa esihenkilöitä paremman hakijaviestinnän toteuttamiseen?



me - we -us



1h

- Me** - mieti ensin itsekseesi kolmea ”kuinka me voisimme” - kysymystä (5min)
We - pienryhmäkeskustelu. Kirjatkaa ylös. Sopikaa yksi, joka esittelee keskustelussa käytyt asiat koko ryhmälle (25min)
Us - koko ryhmän keskustelu (30min)

Liite 5. Kutsukirje esihenkilöille

Hyvä esihenkilö,

saat tämän viestin, koska olet aloittanut esihenkilötehtävissä Helsingin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimessa vuoden 2023 aikana. Etsin opinnäytetyöhöni uusia esihenkilöitä osallistumaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön.

Opiskelen LAB ammattikorkeakoulussa Hyvinvointialan asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä YAMK-tutkintoa. Teen opinnäytetyön aiheesta ”Esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehittäminen hakijakokemuksen parantamiseksi”. Kehittämistyön tavoitteena on parantaa henkilöstöhallinnon tarjoamaa rekrytoinnin tukea uusille esihenkilöille. Tarkoituksena on selvittää ja kuvata uusien esihenkilöiden rekrytoinnin osaamistarpeet sekä toimintatavat, joiden avulla voidaan kehittää esihenkilöiden rekrytointiosaamista.

Haluaisin sinut mukaan kehittämään ja vaikuttamaan palveluihin, joita henkilöstön saataavuuden tuen -yksikössä tuotamme esihenkilöille.

Kehittämistyön tutkimuksellinen osuus esihenkilöille toteutetaan alkuvuodesta 2024. Tutkimusmenetelminä käytetään kahta erillistä fokusryhmähaastattelua, joista ensimmäinen järjestetään xx.xx.xxxx klo xx-xx ja toinen xx.xx.xxx klo xx-xx. Voit valita näistä ajoista itsellesi sopivimman. Haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä. Vastaa tähän sähköpostiviestiin kumpaan haastatteluun pääset osallistumaan, niin saat kalenterikutsun.

Kehittämistyössä noudatetaan hyvän tutkimuksellisen käytännön ohjeita ja eettisiä periaatteita. Fokusryhmähaastattelu nauhoitetaan ja nauhoite litteroidaan luotettavaa analysointia varten. Nauhoite on tarkoitettu vain tutkijan käyttöön.

Haastattelusta saadut aineistot analysoidaan. Tutkimusaineisto käsitellään siten, ettei kenenkään yksittäisen henkilön vastauksia voi tunnistaa. Tutkimusaineisto ja henkilötietorekisteri säilytetään niin ettei ulkopuolisilla ole niihin pääsyä. Kehittämistyön valmistumisen jälkeen nämä hävitetään. Valmis kehittämistyön raportti julkaistaan Theseus-tietokannassa. Kehittämistyöstä kirjoitetaan blogikirjoitus julkaistavaksi Lab Focus-julkaisusarjassa.

Kehittämistyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit milloin tahansa keskeyttää tai peruuttaa kehittämistyöhön osallistumisen, eikä sinun tarvitse kertoa syytä päätöksellesi. Peruuttaessasi osallistumisen aineiston analysoinnin jälkeen aineiston poistamista ei voida enää tehdä. Saatteen liitteenä on suostumuslomake osallistumisesta tutkimukseen ja tietosuojailmoitus.

Vastaan mielelläni kysymyksiin, joten ole rohkeasti yhteydessä.

Ystävällisin terveisin,

Sini Miettinen
rekrytointikonsultti
henkilöstön saatavuuden tuki
sini.miettinen@hel.fi

Liite 6. Kutsukirje rekrytointikonsulteille

Hyvä henkilöstön saatavuuden tuen rekrytointikonsultti, pyydän sinua osallistumaan tutkimukselliseen kehittämistyöhöni.

Opiskelen LAB ammattikorkeakoulussa Hyvinvointialan Asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä YAMK-tutkintoa. Teen opinnäytetyön aiheesta ”Esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehittäminen hakijakokemuksen parantamiseksi”. Kehittämistyön tavoitteena on parantaa henkilöstöhallinnon tarjoamaa rekrytoinnin tukea uusille esihenkilöille. Tarkoituksena on selvittää ja kuvata uusien esihenkilöiden rekrytoinnin osaamistarpeet sekä toimintatavat, joiden avulla voidaan kehittää esihenkilöiden rekrytointiosaamista.

Haluaisin sinut mukaan kehittämään ja vaikuttamaan palveluihin, joita henkilöstön saatavuuden tuen -yksikössä tuotetaan esihenkilöille.

Kehittämistyön tutkimuksellinen osuus esihenkilöille ja rekrytointikonsulteille toteutetaan alkuvuodesta 2024. Tutkimusmenetelmänä käytetään kolmea erillistä fokusryhmähaastattelua, joista rekrytointikonsulttien haastattelu pidetään xxxx. Haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä. Hyväksymällä saamasi kalenterikutsun ilmoittaudut mukaan haastatteluun.

Kehittämistyössä noudatetaan hyvän tutkimuksellisen käytännön ohjeita ja eettisiä periaatteita. Fokusryhmähaastattelu nauhoitetaan ja nauhoite litteroidaan luotettavaa analysointia varten. Nauhoite on tarkoitettu vain tutkijan käyttöön.

Haastattelusta saadut aineistot analysoidaan. Tutkimusaineisto käsitellään siten, ettei kenenkään yksittäisen henkilön vastauksia voi tunnistaa. Tutkimusaineisto ja henkilötietorekisteri säilytetään niin ettei ulkopuolisilla ole niihin pääsyä. Kehittämistyön valmistumisen jälkeen nämä hävitetään. Valmis kehittämistyön raportti julkaistaan Theseus-tietokannassa. Kehittämistyöstä kirjoitetaan blogikirjoitus julkaistavaksi Lab Focus-julkaisusarjassa.

Kehittämistyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit milloin tahansa keskeyttää tai peruuttaa kehittämistyöhön osallistumisen, eikä sinun tarvitse kertoa syytä päätöksellesi. Peruuttaessasi osallistumisen aineiston analysoinnin jälkeen aineiston poistamista ei voida enää tehdä. Saatteen liitteenä on suostumuslomake osallistumisesta tutkimukseen ja tietosuojailmoitus.

Vastaan mielelläni kysymyksiin, joten ole rohkeasti yhteydessä.

Ystävällisin terveisin,

Sini Miettinen
rekrytointikonsultti
henkilöstön saatavuuden tuki
sini.miettinen@hel.fi

Liite 7. Suostumuslomake

Suostumus koskien henkilötietojen käsittelyä ja opinnäytetyöhön osallistumista.

Minua on pyydetty osallistujaksi opinnäytetyöhön ”Esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehittäminen hakijakokemuksen parantamiseksi”. Opinnäytetyön tekijä on Sini Miettinen ja hän tekee opinnäytetyötään LAB-ammattikorkeakoulussa. Tällä lomakkeella ilmoitan halukkuudesta osallistua opinnäytetyöhön.

Osallistumiseni edellä mainittuun opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Minulla on oikeus milloin tahansa peruuttaa suostumukseni tai keskeyttää opinnäytetyöhön osallistumisen, eikä minun tarvitse kertoa syytä päätökselleni. Suostumuksen peruuttamisesta tai osallistumisen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle mitään kielteisiä seurauksia. Jos keskeytän osallistumiseni, minusta siihen mennessä kerättyjä tietoja voidaan kuitenkin yhä käyttää opinnäytetyössä.

Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä ja minulla on ollut myös mahdollisuus esittää opinnäytetyötä ja aineiston keräämistä koskevia kysymyksiä. Minulle on annettu kutsukirjeenä aineiston keräämistä ja opinnäytetyötä koskeva tiedote. Lisäksi minua on informoitu aineiston keräämiseen liittyvästä henkilötietojen käsittelystä Tietosuojailmoituksella.

Allekirjoittamalla tämän lomakkeen, annan suostumukseni edellä mainitun opinnäytetyön aineiston keräämiseen sekä suostumukseni henkilötietojen käsittelyyn henkilötietosuojailmoituksessa kerrotulla tavalla

Osallistujan allekirjoitus

Osallistujan nimenselvennys

Päivämäärä ja paikka

Liite 8. Tietosuojailmoitus

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tietosuojailmoitus koskee tutkimuksellista opinnäytetyötä ”Esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehittäminen hakijakokemuksen parantamiseksi”. Kehittämistyön tavoitteena on parantaa henkilöstöhallinnon tarjoamaa rekrytointin tukea uusille esihenkilöille.

Kehittämistyön tarkoitus on selvittää ja kuvata Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan uusien esihenkilöiden rekrytointin tuen tarpeet sekä toimintatavat, joilla kehittää esihenkilöiden rekrytointiosaamista. Kehittämistyön tarkoitus on saada henkilöstön saatavuuden tuen henkilöstöasiantuntijoille uusi rekrytointin tuen konsepti uusien esihenkilöiden rekrytointiosaamisen ja hakijakokemuksen parantamiseksi

Kehittämistyössä kerätään aineistoa Helsingin kaupungin sosiaali- terveys- ja pelastusalan uusilta esihenkilöiltä sekä henkilöstöhallinnon rekrytointikonsulteille pidetyillä fokusryhmähaastattelun avulla. Osallistujat allekirjoittavat suostumuslomakkeen.

Tutkimusrekisterin tietosisältö

Tutkimukseen osallistujilta kerätään nimi, sähköpostiosoite, ammattinimike, työyksikkötiedot, esihenkilökokemus vuosina.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Kehittämistyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Oikeusperusteena on suostumuslomake, jonka osallistuja allekirjoittaa.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet

Tutkimukseen pyydettävien henkilötiedot saadaan uusien Helbit-rekrytointijärjestelmän tunnusten saavien nimilistasta. Tutkimukseen osallistuvat kirjoittavat itse oman etu- ja sukunimensä allekirjoittaessaan suostumuslomakkeen. Fokusryhmähaastattelussa kysytään tutkimukseen osallistuvan työyksikkö, ammattinimike sekä esihenkilökokemus työvuosina. Aineistoa kerätään ainoastaan tutkittavalta itseltään.

Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Opinnäytetyössä kerättyä aineistoa käyttää vain opinnäytetyön tekijä. Aineistoa ei luovuteta tai jaeta kolmansille osapuolille.

Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä tai luovuteta EU:N tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen

Suostumuslomake allekirjoitetaan sähköisellä allekirjoituksella pdf tiedostoon. Suostumuslomakkeet ja haastatteluissa kerätty aineisto tallennetaan opinnäytetyön tekijän työnantajan tietokoneelle, jolle pääsy on vain opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisella salasana. Kerätyissä tiedostoissa näkyy opinnäytetyön tekijälle suostumuslomakkeessa kerätty osallistujien nimi ja sähköpostiosoite. Kerätyssä fokusryhmäaineistossa näkyy ammattinimike, työyksikkö sekä esihenkilökokemus vuosina.

Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusaineistot ja suostumuslomakkeista muodostunut henkilötietorekisteri säilytetään opinnäytetyön teon ajan. Opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen aineistot ja henkilötietorekisteri hävitetään asianmukaisesti.

Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

Tutkimusrekisterin tiedot

Rekisterin nimi: "Esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehittäminen hakijakokemuksen parantamiseksi"
- Kertatutkimus

- Tutkimuksen kesto: syyskuu 2023- kesäkuu 2024
- Opinnäytetyön aikana tuotetut aineistot ja allekirjoitetut suostumuslomakkeet säilytetään lokakuun 2024 loppuun asti.

Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

Sini Miettinen
sini.e.miettinen@student.lab.fi

Tutkimuksen suorittajat

Sini Miettinen
sini.e.miettinen@student.lab.fi