



**SAIRAANHOITAJAN REKRYTOINTIHAASTATTELU  
STRATEGISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSANA  
- Kehittämistyö Kuopion yliopistolliseen sairaalaan**

**Opinnäytetyö**

**Minna Kokkonen  
Outi Miettinen**

**Hoitotyön koulutusohjelma  
Hoitotyön suuntautumisvaihtoehto**

Hyväksytty \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_ \_\_\_\_\_

# SAVONIA- AMMATTIKORKEAKOULU

Terveysala, Kuopio

## OPINNÄYTETYÖ

### Tiivistelmä

Koulutusohjelma: Hoitotyön koulutusohjelma	
Suuntautumisvaihtoehto: Hoitotyön suuntautumisvaihtoehto	
Työn tekijät: Minna Kokkonen ja Outi Miettinen	
Työn nimi: Sairaanhoidajan rekryointihaastattelu strategisen henkilöstöjohtamisen osana – Kehittämistyö Kuopion yliopistolliseen sairaalaan.	
Päiväys: 19.4.2010	Sivumäärä / liitteet: 57/5
Ohjaajat: Yliopettaja Liisa Koskinen ja rekryointipäällikkö Marja Hietamäki	
Työyksikkö / projekti: Kuopion yliopistollinen sairaala (KYS)	
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata sairaanhoitajaopiskelijoiden, sairaanhoitajien ja osastonhoitajien käsityksiä hyvästä sairaanhoitajan rekryointihaastattelusta. Tavoitteena oli laatia Kuopion yliopistollisen sairaalan työvoimapalvelun käyttöön haastattelurunko sairaanhoitajien rekryointiin ja siten kehittää KYSin henkilöstön rekryointiprosessia. Teoreettisena viitekehyksenä oli strategisen henkilöstöjohtamisen teoria. Rekryointi on yksi henkilöstöjohtamisen ja siihen kuuluvan henkilöstösuunnittelun tehtävistä. Tiedonkeruu tapahtui puolistrukturoituina ryhmähaastatteluina ja ryhmähaastatteluiden taustakyselyinä. Haastatteluryhmiin osallistui kolme sairaanhoitajaopiskelijaa, kolme sairaanhoitajaa ja kuusi osastonhoitajaa. Haastattelumateriaali ja taustatietolomakkeet analysoitiin kvalitatiivista sisällönanalyysimenetelmää käyttäen. Haastatteluista ja taustatietolomakkeista saatavien tietojen pohjalta ja teoriaa apuna käyttäen laadittiin sairaanhoitajan rekryointihaastattelurunko, jota KYSin työvoimapalvelu voi jatkossa hyödyntää myös muiden hoitotyöntekijöiden rekryointihaastatteluissa.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan hyvää rekryointihaastattelua voidaan tarkastella haastateltavasta selvitettävien ominaisuuksien ja haastattelutilanteen näkökulmasta. Haastateltavasta selvitettävät ominaisuudet jakautuvat työnhakijan ammatillisten ominaisuuksien ja henkilökohtaisten ominaisuuksien selvittämiseen. Hakijan ominaisuuksien selvittämisessä korostuivat pätevyden, osaamisen ja persoonan selvittäminen. Hyvän rekryointihaastattelun rakentumiseen vaikuttavat haastattelutilanteen etenemien, haastattelumenetelmät, haastattelun ilmapiiri, haastattelun ympäristö ja tila sekä haastattelijat.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sairaanhoitajaopiskelijat, sairaanhoitajat ja osastonhoitajat näkevät hyvän rekryointihaastattelun sisällön pääosin samansuuntaisesti kuin rekryointia käsittelevissä teorioissa on ilmaistu. Haastattelurunko on tärkeä väline rekryointihaastattelussa. Ilmapiirillä ja haastattelijalla sen rakentamisessa on ratkaiseva merkitys haastattelun onnistumiselle. On tärkeää, että haastattelija tuntee rekryointia ohjaavat lait ja osaa soveltaa niitä käytäntöön.</p>	
Avainsanat: (1-5) rekryointihaastattelu, rekryointi, strateginen henkilöstöjohtaminen, sairaanhoitaja, rekryointihaastattelurunko	
Julkinen <input checked="" type="checkbox"/> Salainen <input type="checkbox"/>	

# SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Health Professions Kuopio

### THESIS

#### Abstract

Degree Programme: Degree Programme in Nursing	
Option: Registered Nurse	
Authors: Minna Kokkonen and Outi Miettinen	
Title of Thesis: Nurse's Recruitment Interview as a Part of Strategic Personnel Management – A Development Study for Kuopio University Hospital	
Date: April 19th 2010	Pages / appendices: 57/5
Supervisors: Principal Lecturer Liisa Koskinen and Recruitment Manager Marja Hietamäki	
Contact persons: Kuopio University Hospital	
<p>The purpose of the study was to describe nursing students', nurses' and head nurses' perceptions on a good nurse's recruitment interview. The aim of the study was to develop an interview frame for nurses recruitment for the use of Kuopio university hospital's (KUH) labour services, even as to develop KUH's recruitment process. The theoretical frame in this study was the one of strategic human resource management. Recruitment is one of personnel management's missions. The research material for the study was gathered by semi structured thematic group interviews and background questionnaires. There were three nursing students, three nurses and six head nurses participating in the group interviews. The research material was interpreted by using the method of qualitative content analysis. A nurse's recruitment interview frame was developed with the help of the material gathered in background enquiries, interviews and with the help of theory. KUH's labour service is able to utilise the interview frame also in other health care staff's recruitment.</p> <p>The results of the study show that a good recruitment interview can be scrutinised from a point of view of the features wanted to find out of the interviewee and from the point of view of the interview situation. The features wanted to find out of the interviewee divide into finding out jobseeker's professional features and into finding out jobseeker's personal features. Progression of an interview, atmosphere, environment and space and interviewers affect constitution of a good recruitment interview.</p> <p>The conclusion of the study is that nursing students, nurses and head nurses perceive a good nurse's recruitment interview mainly parallel compared to the theories concerning recruitment. Interview frame is an important tool in a recruitment interview. Atmosphere and interviewer building the atmosphere are in crucial roles for the success of an interview. It is important that the interviewer has knowledge of the laws regulating recruitment and that the interviewer knows how to apply the laws in practice.</p>	
Keywords: (1-5) recruitment interview, recruitment, strategic personnel management, nurse, recruitment interview frame	
Public <input checked="" type="checkbox"/>	Secure <input type="checkbox"/>

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	6
2 SAIRAANHOITAJAN REKRYTOINNIN LÄHTÖKOHDAT .....	8
2.1 Sairaanhoidajan pätevyys ja osaaminen.....	8
2.2 Rekrytointi ja rekrytointihaastattelu.....	10
2.3 Rekrytointia ohjaavat lait ja säädökset.....	14
2.4 Kuopion yliopistollinen sairaala ja sen työvoimapalvelut .....	17
3 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA REKRYTOINTI.....	18
3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	18
3.2 Rekrytointi ja rekrytointihaastattelu osana strategista henkilöstöjohtamista.....	21
3.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen ja rekrytointi Kuopion yliopistollisessa sairaalassa.....	22
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	25
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	26
4.2 Tutkimuksen tiedonantajat .....	26
4.3 Tutkimusaineiston hankinta .....	26
4.4 Teemahaastatteluiden toteuttaminen.....	27
4.5 Tutkimusaineiston sisällönanalyysi .....	28
5 TUTKIMUSTULOKSET .....	30
5.1 Hakijan ammatillisten ominaisuuksien selvittäminen.....	31
5.2 Hakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien selvittäminen.....	34
5.3 Haastattelutilanteen eteneminen .....	35
5.4 Haastattelumenetelmät .....	36
5.5 Haastattelun ilmapiiri .....	37
5.6 Haastattelun ympäristö ja tila.....	38
5.7 Haastattelijat.....	38
6 POHDINTA .....	39
6.1 Tutkimustulosten tarkastelu .....	39
6.2 Sairaanhoidajan hyvä rekrytointihaastattelu .....	40
6.3 Rekrytointihaastattelun ongelmia.....	45
6.4 Sairaanhoidajan rekrytointihaastattelurungon synty.....	46
6.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet .....	47

6.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	49
6.7 Oman oppimisen arviointi.....	51
LÄHTEET.....	54

## LIITTEET

Liite 1. Ryhmähaastatteluteemat.....	58
Liite 2. Ryhmähaastattelun taustatietolomake.....	59
Liite 3. Rekrytointihaastattelun runko.....	60

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö kuvaa tutkimusprosessia, jonka avulla selvitimme, millainen on hyvä sairaanhoitajan rekrytointihaastattelu. Toteutimme tutkimuksen laadullisena puolistrukturoituna haastattelututkimuksena, jossa haastattelimme sairaanhoitajaopiskelijoita, sairaanhoitajia ja osastonhoitajia ryhmähaastattelutilanteissa. Haastatteluista saadun tiedon pohjalta laadimme sairaanhoitajan rekrytointihaastattelurungon, jota Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYSin) työvoimapalvelu voi jatkossa hyödyntää myös muiden työntekijöiden rekrytointihaastatteluissa. Tutkimuksemme tarkoitus oli kuvata haastateltavien käsityksiä hyvästä sairaanhoitajan rekrytointihaastattelusta. Tavoitteena oli laatia työvoimapalvelun käyttöön haastattelurunko sairaanhoitajien rekrytointiin ja siten kehittää KYSin henkilöstön rekrytointiprosessia. Tutkimuksemme lähtökohtana oli KYSin työvoimapalveluiden tarve tieteelliseen näyttöön perustuvalla rekrytointihaastattelurungolle. Tämän hetkinen haastatteluiden toteutus perustuu avoimeen hakemuslomakkeeseen ja hyväksi koettuihin käytäntöihin.

Tutkimuksemme teoreettisena viitekehyksenä on strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma. Rekrytointi on yksi henkilöstöjohtamisen ja siihen kuuluvan henkilöstösuunnittelun tehtävistä. Olemme tarkentaneet näkökulmaa keskittymällä terveysalalla nykyisin yleiseen strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Strategisen henkilöstöjohtamisen käsitteenmäärittely on Kinnusen (2005, 17) mukaan Suomessa vakiintumatonta. Lähdeaineistoon tutustuessamme huomasimme, että käsitteistö on todellakin moninaista, osin päällekkäistä ja määräyksiltään ristiriitaista. Sädevirta (2004, 1) puhuu henkilöstövoimavarojen tai henkilöstöressurssien johtamisesta. Nämä käsitteet juontavat juurensa englanninkielisestä ilmauksesta Human Resource Management (HRM). Strategisen henkilöstöjohtamisen käsitteen rinnalla esiintyvät HRM:iin viittaavat käsitteet strateginen henkilöstöressurssien johtaminen tai strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (Sädevirta 2004, 1; Kinnunen 2005, 17).

Sosiaali- ja terveysministeriön kansallisen kehittämisohjelman (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma – KASTE 2008-2011, 36-37) yhtenä yhteiskunnallisena tavoitteena on varmistaa työntekijöiden riittävyys sekä vahvistaa henkilöstön osaamista. Näiden tavoitteiden päämääränä on taata sosiaali- ja terveystalouden toimivuus ja tuottavuus myös tulevaisuudessa. Vahva organisaatioiden johtaminen on avainasemassa ohjattaessa henkilöstövoimavaroja sellaisiin palveluihin, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita.

Kuntaliiton mukaan kunnat tulevat lähitulevaisuudessa tarvitsemaan suuria määriä uusia työntekijöitä sosiaali- ja terveysalalle. Eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden tilalle ei riitä korvaavia työntekijöitä riittävästi. Lisäksi vanheneva väestö lisää työntekijöiden tarvetta. (Kuntatyö 2010.) Kehittäessämme rekrytointiprosessia KYSissä edistämme samalla paikallisesti valtakunnallisen KASTE-ohjelman mukaista tavoitetta varmistaa henkilöstövoimavarojen riittävyys ja vahvistaa henkilöstön ja sen johdon osaamista. Tutkimuksemme toimii siis välillisesti terveyden edistämisen välineenä kehittäessään ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointia. Osaava henkilöstö takaa hoidon hyvän tason. Lisäksi rekrytointin merkitys lisääntyy, kun työvoimapula kasvaa. Vaikka työntekijöistä olisi pula, tulee valittavien henkilöiden siitä huolimatta täyttää sairaanhoitajan pätevyysvaatimukset, joita rekrytointihaastattelurunkomme tulee osaltaan varmistamaan.

Opinnäytetyöprosessi auttaa meitä opinnäytetyön tekijöinä syventämään sairaanhoitajan osaamisen joitakin osa-alueita. Opinnäytetyön tekeminen kehittää meidän osaamistamme eettisen toiminnan, terveyden edistämisen, yhteistyön, tutkimus- ja kehittämistyön ja johtamisen ja yhteiskunnallisen toiminnan alueilla. Tutkimusprosessin toteuttaminen auttaa ymmärtämään, mitä strateginen henkilöstöjohtaminen on terveydenhuollon alalla. Tutkimuksen tekeminen kehittää tiedonhaku- ja tiedonkäsittelytaitojamme. Saamme kokemusta haastattelututkimuksen toteuttamisesta.

## 2 SAIRAANHOITAJAN REKRYTOINNIN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Sairaanhoidajan pätevyys ja osaaminen

Sairaanhoidaja toimii hoitotyön asiantuntijana esimerkiksi perusterveydenhuollossa, erikoissairaanhoidossa, sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavalla yksityisellä sektorilla sekä järjestöissä tai yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Sairaanhoidajan tehtävä on hoitaa ja tukea eri-ikäisiä asiakkaita sairastumisen, vammautumisen tai kuoleman kohdatessa. (Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon 2006, 63.)

Sairaanhoidajana voi Suomessa toimia vain henkilö, jolla on sairaanhoidajan tutkinto ja laillistettu oikeus ammatin harjoittamiseen. Ammatinharjoittamisoikeutta säätelee laki ja asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Laki on säädetty edistämään potilasturvallisuutta ja laadukkaiden terveydenhuoltopalveluiden tarjontaa. Laki varmistaa, että terveydenhuollon ammattihenkilöllä on ”- - ammattitoiminnan edellyttämä koulutus, muu riittävä ammatillinen pätevyys ja ammattitoiminnan edellyttämät muut valmiudet. - -” ja, että ammattihenkilöiden toimintaa valvotaan. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559.)

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) myöntää oikeuden harjoittaa ammattia laillistettuna ammattihenkilönä. Jotta Valvira kykenee valvomaan ammatinharjoittajia, pitää se yllä keskusrekisteriä (Terhikki) terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Jos Suomessa toimii luvatta sairaanhoidajan nimikkeellä, on seurauksena sakko tai vankeusrangaistus. (Ammattioikeudet 2009.) Asetuksen mukaan sairaanhoidajaopiskelija voi hoitaa sairaanhoidajan sijaisuutta, mikäli hän on suorittanut 210 opintopisteen tutkinnosta vähintään 140 opintopistettä ja opiskelu on kestänyt vähintään 2 vuotta 3 kuukautta (Valtioneuvoston asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetun asetuksen muuttamisesta 14.2.2008/104).



Sairaanhoitajaliiton mukaan sairaanhoitajana toimivan henkilön osaamisen on vastattava hoitotyön moniin eri ulottuvuuksiin, joita ovat terveyden edistäminen ja ylläpito, kuntoutus, sairauksien ehkäisy ja parantaminen. Osaamiseen kuuluu myös kyky eettiseen toimintaan ja asiantuntevaan päätöksentekoon. Päivittäisessä hoitotyössään sairaanhoitajan tulee kehittää ja soveltaa osaamistaan ja työkäytänteitä monitieteisessä työympäristössä. (Opiskelu sairaanhoitajaksi 2009.)

Opetusministeriö on selvityksessään kuvannut että sairaanhoitajan ammatillinen osaaminen koostuu kymmenestä eri osa-alueesta:

1. eettinen toiminta
2. terveyden edistäminen
3. hoitotyön päätöksenteko
4. ohjaus ja opetus
5. yhteistyö
6. tutkimus- ja kehittämistyö sekä johtaminen
7. monikulttuurinen hoitotyö
8. yhteiskunnallinen toiminta
9. kliininen hoitotyö
10. lääkehoito

Nämä osa-alueet auttavat sairaanhoitajaa tiedostamaan ammatin ja ammattitaitonsa kehitystarpeita ja toimivat koulutuksen ja oppimisen arvioinnin viitekehyksenä ammattikorkeakoulussa. (Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon 2006, 63-70.)

Sairaanhoitajien pätevyyttä erikoissairaanhoidossa on tutkittu Aholan ja Heikkilän (2005) kvantitatiivisessa pro gradu -tutkielmassa, jonka tarkoituksena oli kuvata, miten hyvin sairaanhoitajat arvioivat omaa pätevyyttään, miten pysyvää jatkuva itsearviointi on ja, miten erilaiset taustamuuttajat vaikuttavat osaamisen itsearviointiin. Tutkimuksessa olivat kohderyhmänä yhden suomalaisen yliopistollisen sairaalan sairaanhoitajat, joilta kerättiin tietoa sähköisen tutkimuslomakkeen avulla. Sairaanhoitajien pätevyyttä tutkittiin seitsemällä eri pätevyyden alueella, joita olivat auttaminen, opettaminen ja ohjaaminen, tilannehallinta, tarkkailutehtävät, hoitotoimien hallinta, työrooliin liittyvät tehtävät sekä laadunvarmistus. Kaikkien vastaajien itsearviointi oli hyvää jokaisella osa-alueella. Ammatillinen pätevyys oli vahvinta auttamisen osa-alueella ja heikointa hoitotoimien hallinnassa sekä laadun varmistuksessa. Ammatillista pätevyyttä lisää pitkä työkokemus sekä vakituinen työsuhte. Vastaajat, jotka opiskelivat tai työskentelivät psykiatrian yksiköissä, pitivät

vahvimpana pätevyyden osa-alueenaan auttamisen ja työroolin alueita. Hoitotoimien sekä laadunvarmistuksen alueilla vahvimpana itseään pitivät ne vastaajat, joilla oli pitkä työkokemus samassa yksikössä.

Sairaanhoitajapäivillä 2010 oli luento sairaanhoitajankoulutuksesta nyt ja tulevaisuudessa, missä korostettiin, että tulevaisuuden ammattilaisten osaamistarpeita tulee osata ennakoida koulutettaessa uusia sairaanhoitajia. Maahanmuuttajien lisääntyminen, teknologian kasvu, tuottavuuspaineet terveydenhuollossa, näyttöön perustuvan hoitotyön korostuminen ja asiakkuuden muuttuminen tuovat myös koulutukseen omat haasteensa. Sen vuoksi sairaanhoitajien koulutuksen kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Keskeisiä tulevaisuuden tekijöitä koulutuksessa ovat kansainvälisyys, elinikäisen oppimisen ymmärtäminen sekä työelämän ja koulutuksen vuoropuhelu. (Erikson & Kokkala 2010.)

## 2.2 Rekrytointi ja rekrytointihaastattelu

Rekrytointi on henkilövalintaa, joka on yksi osa rekrytointiprosessia. Rekrytointiprosessi käsittää perättäisen joukon tapahtumia, joiden lopputuloksena saavutetaan onnistunut henkilövalinta. (Koivisto 2004, 23.) Helsilä (2002, 20) määrittelee rekrytoinnin henkilöstön hankinnaksi, joka perustuu yrityksen tarpeisiin sekä strategiaan. Salminen (2006, 21) taas jakaa rekrytoinnin kolmeen osa-alueeseen: työntekijöiden haku, arviointi ja työsuhteen aloittaminen. Rekrytoinnilla voi olla organisaatiossa kaksi eri tavoitetta: sillä vastataan työvoiman puutteeseen tai hankitaan uutta osaamista jo olemassa olevan rinnalle. Storeyn ja Wrightin (1994, 92) mukaan rekrytoinnin tavoite on uusien työntekijöiden etsiminen ja hankinta. Työntekijäehdokkaiden on oltava soveltuvia täytettävään toimeen ja heitä on oltava tarpeellinen määrä, jotta organisaatio kykenee valitsemaan sopivimmat ehdokkaat täyttämään organisaation työntekijätarpeen. Rekrytointi jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytoinnissa työntekijöitä siirretään organisaation sisällä tehtävästä toiseen. Ulkoisella rekrytoinnilla tuodaan työpaikkaan uutta osaamista ja voimavaroja. (Rainio 2003,17; Vaahtio 2005, 39; Salminen 2006, 21).

Rekrytointi on suunniteltu prosessi, joka Rainion (2003, 13) mukaan yksinkertaisimmillaan rakentuu seuraavasti. Ensimmäisenä määritellään tarvittavan

henkilöstön määrä, sen jälkeen suunnitellaan, mitä hakumenetelmiä käytetään, ja millaisia hakukanavia on käytettävissä. Hakuvaiheen jälkeen työnhakijoita haastatellaan ja heistä valitaan sopivat ehdokkaat täytettäviin toimiin. Prosessin loppuvaiheessa arvioidaan prosessin kulkua.

Rekrytointiprosessin onnistumisen lähtökohtana on huolellinen etukäteissuunnittelu. Toimeksiantajan on hyvä määritellä, mitä ominaisuuksia työnhakijoilta odotetaan. Haettavaan toimeen vaadittavia hakijan ominaisuuksia voidaan selvittää pohtimalla esimiehien, kollegoiden ja alaisten kesken yhdessä millaisia ominaisuuksia hakijoilta odotetaan, mihin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota ja, miten ne voidaan rekrytointiprosessissa selvittää. Ilman tarkkaa vaatimustasomäärittelyä voi rekrytointiprosessista tulla vaikea ja pitkä. (Koivisto 2004,40- 41.)

Vaahtion (2007, 78) mukaan rekrytointiprosessin tärkein vaihe on haastattelu, jossa työnhakijan ammatillisen osaamisen tiedot kartoitetaan. Koiviston (2004, 55) mukaan haastattelua on pitkään käytetty tieteellisenä metodina, erityisesti käyttäytymistieteissä. Niinpä haastattelun pitkä historia on tehnyt siitä eniten käytetyn tavan hankkia tietoa rekrytoinnissa. Haastattelun erityispiirteenä Koivisto (2004, 56) mainitsee sen, että haastattelun avulla hankitaan tietoa kahdella eri tutkimustavalla. Ensinnäkin haastattelija kuvaa itseään kysymyksen johdattelemana ja toiseksi haastattelija voi tarkkailla ja tehdä havaintoja haastateltavasta. Sundvik (2005, 108) pitää rekrytointihaastattelua parhaimmillaan hyvänä henkilöarviointimenetelmänä, joka samalla mittaa, miten hakija pystyy toimimaan haettavassa työtehtävässä ammatillisella osaamistasollaan.

Haastattelu on menetelmänä joustavin ja monipuolisin, mutta se on siitä huolimatta saanut osakseen liian vähän arvostusta ja huomiota. Haastattelu on ihmisten välistä kohtaamista ja vuorovaikutusta, jossa ei ole ylimääräisiä välineitä, koneita tai automatiikkaa. Teknistyvässä yhteiskunnassa tällainen henkilöarviointimuoto voi saada osakseen väheksyntää. (Niitamo 2003, 22.) Rekrytointihaastattelu auttaa haastattelijaa päätöksenteossa ja toimii hyvänä apuna valittaessa uutta työntekijää. Haastattelulla muodostetaan mahdollisimman kattava kokonaiskuva hakijasta, jotta saadaan selville onko hakija sopiva ehdokas täyttämään avoinna olevaa tointa. Haastattelussa haastattelijan tulee arvioida sopiiko hakija työnantajan strategiaan, visioon ja työpaikan kulttuuriin. (Markkanen 2008, 15.)

Rekrytointihaastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman tarkka ja todellinen henkilöarviointi työnhakijasta. Haastattelussa kerätään hakijasta tärkein ja halutuin tieto, jota käytetään valinnan apuvälineenä. Haastattelu voi olla strukturoitu, jolloin käytetään valmiita kysymyksiä tai strukturoimaton, jolloin keskustelu on vapaata, eikä valmista kysymysrunkoa ole. Lisäksi näitä eri haastattelumuotoja voidaan yhdistää keskustelutilanteessa. Strukturoidun haastattelun etuna on se, että jokaisen hakijan kohdalla arviointi on yhtenäistä ja siten se lisää haastattelun luotettavuutta. Hakijoita on siten helpompi arvioida yhdenvertaisesti. Hakijalle strukturoimaton haastattelu voi olla päinvastoin miellyttävämpi, jolloin haastateltava voi itsekin vaikuttaa keskustelun kulkuun ja sen suuntauksiin. (Niitamo 2003, 23; Sundvik 2005, 108-117; Markkanen 2008, 28-29.) Newellin (2009, 183) mukaan strukturoiduissa ja strukturoimattomissa haastattelutavoissa on omat vahvat puolensa. Strukturoimattoman haastattelun käyttö antaa haastattelijalle mahdollisuuden siirtyä arvioimisesta rekrytoimiseen haastattelun aikana, silloin kun on käynyt selväksi, että haastateltava on pätevä työhön. Kysymyslistan etukäteen laatiminen helpottaa haastattelijaa keskittymään havainnoimiseen sekä kuuntelemiseen haastattelun aikana.

Valmiin haastattelurungon lisäksi voi haastateltava esittää lisäkysymyksiä aiheisiin liittyen, joilla tarkennetaan haastateltavan vastauksia. Haastattelussa voidaan käsitellä muun muassa seuraavia teemoja: ammatillinen osaaminen, koulutus, työhistoria, motivaatio, vuorovaikutustaidot, työnhakijan oma näkemys osaamisestaan ja kyvyistään sekä toimintatavoista työpaikalla. Haastattelussa työnantaja arvioi työnhakijaa, sopiiko hän täyttämään haettavan paikan. Työnhakija tekee omaa arviointia siitä, onko työ hänelle sopiva haastavuuden kannalta sekä siitä, onko työnantaja hänelle sopiva sen hetkiseen tarpeeseen nähden. Haastattelun huolellinen suunnittelu, sen hyvä toteutus sekä haastattelun jälkiarviointi takaavat hyvän rekrytointihaastattelun onnistumisen. Tulee kuitenkin muistaa että, haastattelutilanne on aina yksilöllinen tapahtuma ja sen kulku poikkeaa jokaisen haastateltavan kohdalla. (Niitamo 2003, 23; Sundvik 2005, 108-117; Markkanen 2008, 28-29.) Vaahtio (2005, 72-73) ehdottaa hakijan kanssa keskusteltaviksi teemoiksi seuraavat: hakijan fyysiset ominaisuudet, koulutus, työkokemus, erityisosaaminen, harrastukset, henkiset ominaisuudet, joilla tarkoitetaan muun muassa oma-aloitteellisuutta sekä käyttäytymistä, henkilökohtaisia olosuhteita sekä motivaatiota.

Honkanen (2005, 103) jakaa rekryointihaastattelun kahteen eri sisältöalueeseen, jotka ovat työnhakijan ulkoisen käyttäytymisen selvittäminen sekä sisäiseen maailmaan liittyvät tekijät. Toisaalta hän korostaa näiden alueiden vaikuttavan toisiinsa. Hänen mukaansa haastattelijalla voi tarkkailla hakijan käyttäytymistä, toimintaa sekä osaamista ja kykyä erilaisin testeillä. Sisäistä maailmaa selvitetään esimerkiksi kysymällä henkilön arvoista, tavoitteista, motiiveista sekä käsityksistä itsestään. Hakijan henkilöhistoria ja elämäntilanne kertovat vaikutuksista hänen käytökseensä.

Koiviston (2004, 62) mukaan hyvään rekryointihaastatteluun kuuluu sujuva ilmaisu. Kysymykset tulee muotoilla joustaviksi ja niiden esittämisjärjestyksen ei tule olla liian tiukka ja yhdenmukainen. Lisäksi haastattelun tulisi alkaa helpoilla ja laaja-alaisilla kysymyksillä ja syventyä haastattelun myötä lisäkysymysten avulla. Kysymykset tulisi muotoilla siten, että haastateltava joutuu antamaan mahdollisimman kuvailevia vastauksia, jolloin haastattelijalla on helpompaa poimia oleellinen asia keskustelusta. Hyvän kysymyslistan avulla poimitaan työnhakijasta juuri ne tiedot, jotka ovat oleellisia työntekijää valitessa.

Niitamon (2003, 23) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että huolellinen haastattelun suunnittelu takaa parhaan lopputuloksen mikä tarkoittaa että organisaatio saa työntekijöikseen parhaat hakijat. Myös Poskiparta (2006, 56) toteaa, että tutkimusten mukaan etukäteen laadittu rekryointihaastattelurunko tuo haastatteluun tehokkuutta ja varmistaa parhaiten, että haastattelu on onnistunut. Jäsentymätöntä vapaamuotoista haastattelua pidetään selvästi epävarmempana haastattelutekniikkana löytää osaavaa henkilöstöä. Rekryointihaastattelu on hyvin jäsenneltynä ja suunniteltuna toimiva ja luotettava keino hankkia uutta työvoimaa. Jos haastattelulla ei ole rakennetta, voi haastattelusta tulla juttutuokio, jolloin hakijoiden ominaisuudet eivät tule kattavasti esille ja heitä on vaikea vertailla keskenään.

Rekryointihaastattelu on yksi parhaimmista arviointivälineistä uuden työntekijän valitsemisessa. Sen avulla hakija saa työtehtävästä ja haastattelijalla hakijasta mahdollisimman realistisen käsityksen, jolloin molemmat osapuolet voivat arvioida hakijan sopivuutta kyseiseen tehtävään. Haastattelun huolellinen suunnittelu on tärkeä lähtökohta haastattelun onnistumiselle. Sen avulla kerätään tärkein ja halutuin tieto, jota käytetään apuvälineenä päätöksenteossa. (Sundvik 2005, 108-117.) Haastattelutilanteeseen tulee valmistautua huolellisesti. Haastattelun kulkuun tulee

myös kiinnittää huomiota haastattelun onnistumiseksi. Sundvikin (2005, 114) mukaan haastattelu jakautuu kolmeen eri vaiheeseen: aloitus-, tiedonkeruu- ja lopetusvaiheeseen. Aloitusvaiheessa on tärkeää luoda haastattelulle avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Alussa hakijalle olisi hyvä kertoa, mikä on haastattelun tarkoitus ja aikataulu, millaiseen organisaatioon ja työtehtävään hakija on hakemassa ja vasta sen jälkeen siirtyä tiedonkeruuvaiheeseen. Tiedonkeruuvaiheessa hakijasta tiedot, jotka on määritelty jo ennen haastattelua. Loppuvaiheessa tärkeää on kerrata asiat, joista on keskusteltu ja kysyä olisiko haastateltavalla kysyttävää. Hyvässä rekrytointihaastattelussa kerrotaan lopuksi hakijalle myös, miten valintatilanne etenee, ja milloin hän saa ilmoituksen onko hänet valittu. Sundvik myös korostaa, että rekrytointitilanteeseen kuuluu organisaation markkinointia, missä hakija luo oman käsityksensä organisaatiosta työnantajana.

Koivisto (2004, 58) kuvaa asioita, jotka saattavat tehdä rekrytointihaastattelusta epäonnistuneen. Haastattelutilanteen aliarviointi ja liian pieni panostus sen toteuttamiseen voi aiheuttaa sen epäonnistumisen. Haastattelija ei saa puhua liikaa eikä toisaalta liian vähän, vaan haastattelun tulisi säilyä tasapainoisena keskusteluna. Keskustelunomaisen rekrytointihaastattelutilanteen tulee kuitenkin erota tavallisesta keskustelusta, sillä haastattelulla ja keskustelulla on selkeästi omat piirteensä. Haastattelussa haastattelijan tulee osata olla kuuntelija ja antaa haastateltavalle aikaa kertoa itsestään. Ongelmaksi voi syntyä se, että haasteltava puhuu paljon ja tuo haastattelussa esille vain hyvät puolensa. Haastattelijan tulisikin pystyä luomaan haastattelutilanteeseen ilmapiiri, jossa haastateltava voisi tuoda esiin myös heikkouksiaan ja antaa näin mahdollisimman realistisen kuvan itsestään. Haastattelijalla ei saa olla mieltymyksiä esimerkiksi erilaisia ihmistyyppejä kohtaan vaan hänen tulisi suhtautua kaikkiin tasavertaisesti. Usein voi käydä niin, että haastattelussa kiinnytään ihmisiin, joilla on samoja ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä kuin haastattelijalla itsellään.

### 2.3 Rekrytointia ohjaavat lait ja säädökset

Vahtio (2007,10) korostaa, että rekrytointiprosessi vaatii toteuttajilta taitoa ja osaamista. Erilaiset lait ja niiden mukanaan tuomat rajoitukset saattavat olla monelle rekrytoijalle sudenkuoppia. Tulee tietää, mitä tietoja saa kerätä ja, mitä niistä käytetään

henkilövalinnan perusteena. Lainsäädäntö ohjaa kaikkia rekrytointiprosessin vaiheita. Lisäksi rekrytoinnissa on tärkeää rekrytoijan kunnioittava asenne työnhakijoita kohtaan sekä hänen eettinen toimintansa.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (2004/759) sekä henkilötietolaki (1999/523) ovat tärkeimpiä lakeja, jotka säätelevät henkilötietojen käsittelyä rekrytoinnissa. Lain yksityisyyden suojasta työelämässä tarkoituksena on ohjata yksityisyyden suojaan liittyviä perusoikeuksia työpaikalla. Laissa säädetään ohjeet siitä, kuinka henkilötietojen käsittelyä ja työntekijöille tehtäviä testejä ja tarkastuksia tulisi toteuttaa. Henkilötietolakia sovelletaan työntekijöihin, virkamiehiin sekä virkasuhteessa oleviin työntekijöihin. Näiden lakien ohella työhönotossa tulee muistaa säädetty tarpeellisuusvaatimus, joka määrittelee sen, ettei työnhakijasta saa kerätä kuin työnhakuprosessiin tarvittavaa tietoa. Lait koskevat niin julkisen, kuin yksityisenkin sektorin työnhakua. Työnantajan tulee suunnitella työnhakijasta kerättävät henkilötiedot tarkasti etukäteen, ettei laki yksityisyyden suojasta työelämässä rikkoutuisi. Kerättävän tiedon tulee olla oleellista juuri haettavan toimen kohdalla. Aiheetonta tietoa ei tule kerätä. (Koskinen, Alapuranen, Heino & Salli 2005, 137-144, 391-399.)

Tarpeellisuusvaatimuksessa on säädetty työnhakijoiden syrjintäsuojasta, jonka mukaisesti tiedot, jotka ovat epäolennaisia työnhaun kannalta, voidaan katsoa syrjiviksi. Tällaisia tietoja ovat muun muassa uskonto, ikä, sukupuoli, mielipiteet ja raskaus. Perhesuhteiden kysymiseen on tarpeellisuusvaatimuksen osalta puututtu erityisen tiukasti. Perhesuhdetiedot, lasten syntymävuodet, asevelvollisuuden suorittaminen sekä asumistilanne eivät ole tarpeellisia tietoja, ellei tiedoilla ole todellista merkitystä hakijan ominaisuuksia selvitetäessä ja näiden tietojen tarpeellisuus voidaan lain nojalla todistaa. Työnhakijalla on oikeus jättää vastaamatta kysymyksiin, jotka ovat tarpeettomia haettavaa toimea täytettäessä. Lisäksi työnhakijan on oikeus saada tietojen keräämisestä selvitys, jossa ilmenee kerättyjen tietojen laillisuus. (Henkilötietolaki 22.4.1999/523; Koskinen ym. 2005, 155-159.)

Työnantajalla on lupa käsitellä työsuhdetta koskevia välttämättömiä tietoja, jotka vaikuttavat työsuhhteessa toimimiseen. Työnhakijasta kerättäviä oleellisia tietoja ovat muun muassa koulutus, aikaisempi työkokemus sekä perusterveydentila. Tulevaan mahdolliseen työhön liittyen voidaan kysyä esimerkiksi miten työnhakija kokee työn

kuormittavuuden sekä työturvallisuuden merkityksen. Yksityisiä asioita, kuten alkoholin käyttöä, uskonnollisuutta, politiikkaa tai harrastuksia ei useimmissa työnhakutilanteissa ole tarpeellista kysyä, vaikka viime vuosina hakijan subjektiivisia piirteitä ja henkilökohtaista osaamista on myös korostettu. Jos kuitenkin näitä asioita haastattelussa kysytään, tulee työnantajan osata perustella, miksi juuri nämä tiedot ovat tehtävää täytettäessä tarpeellisia. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759; Koskinen ym. 2005, 155-159.)

Terveydentilaa koskevaa tietoa työnantaja voi kerätä esimerkiksi edellisen työpaikan työterveyshuollosta, joko työntekijän kirjallisella luvalla tai työntekijältä itseltään, jos tieto on tarpeellista tehdessä päätöksiä työsuhteen aloittamisesta. Terveydentilaa käsittelevät henkilöt tulee nimetä etukäteen ja lisäksi on määriteltävä tarkasti mihin toimiin terveydentilaa koskevia selvityksiä tarvitsee. Terveydentilaa koskevia tietoja ei saa luovuttaa sivullisten käsiin. Työntekijän toimittama lääkärintodistus terveydentilastaan voidaan sen sijaan toimittaa työterveyshuollon käyttöön, ellei työntekijä ole tätä erikseen kieltänyt. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759)

Henkilötietolaissa on säädetty arkaluontoisten tietojen keräämisestä. Arkaluontoisia tietoja ovat asiat, jotka koskevat etnistä alkuperää ja rotua, poliittista tai uskonnollista vakaumusta, rikollista tekoa tai sen seuraamusta, ammattiliittoon kuulumista, terveydentilaa, sairautta tai vammaisuutta, seksuaalista suuntautumista ja sosiaalihuollon tarvetta tai siihen liittyviä toimia. Näitä asioita ei työnantaja voi käsitellä ellei tähän ole työnhakijalta erillistä suostumusta. Työnantajan tulee osata perustella tiedon tarpeellisuus työpaikan toiminnan kannalta. Työntekijän suostumuksen tulee olla kirjallinen ja siitä tulee ilmetä kenelle lupa luovutetaan ja, millä perusteilla ja, mitä varten suostumus on annettu. Työnantajan tulee myös huolehtia siitä, ettei työnhakija ilmaise arkaluontoisia asioita edes omasta aloitteestaan ilman erillistä suostumusta. (Henkilötietolaki 22.4.1999/523.)

Työnantaja voi kerätä työnhakijasta tietoa myös muualta kuin työnhakijalta itseltään. Tähän tulee kuitenkin olla lupa työnhakijalta. Suostumus tulee pyytää sisäisesti ja ulkoisesti pyydettävästä tiedosta. Yleensä työnhakija itse määrittelee, keneltä suosituksia voi hankkia. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.) Työvoimapalveluiden tulee pyytää työnhakijoilta suostumus luovutettaessa



työnantajalle tietoja avoimia työpaikkoja täytettäessä. Näitä tietoja voivat olla työnhakijan nimi, osoite, kotipaikka, äidinkieli, kielitaito, kansalaisuus, oikeustoimikelpoisuus, koulutus, työkokemus, sekä avointa työpaikkaa koskevat välttämättömät terveystiedot. (Koskinen ym. 2005, 187.) Työnantaja saa kuitenkin hankkia ilman suostumusta muun muassa rikosrekisteriin tai luottotietoihin liittyviä tietoja selvitettyä työntekijän luotettavuutta. Kuitenkin ennen luotettavuuden tarkistamista tulee asiasta kertoa työntekijälle etukäteen. Kaikki muualta kerätty tieto tulee ilmoittaa työnhakijalle. Rikollista taustaa voidaan selvittää jos työnhakija tulee työskentelemään alaikäisten kasvatukseen, opetuksen, hoidon tai muun huolenpidon parissa. Rikollisen taustan selvittäminen koskee myös sijaiseksi tulevaa työnhakijaa. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.)

#### 2.4 Kuopion yliopistollinen sairaala ja sen työvoimapalvelut

Yhteistyökumppanimme tässä tutkimuksessa oli Kuopion yliopistollinen sairaala ja erityisesti sen Työvoimapalvelu. Kuopiossa sijaitsee yksi Suomen viidestä yliopistollisesta sairaalasta. Kuopion yliopistollisessa sairaalassa tuotetaan erikoissairaanhoidon palveluja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin väestölle. Se tarjoaa erityistason sairaanhoitoa Pohjois-Savon lisäksi myös Etelä- ja Itä-Savon, Keski-Suomen ja Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiireihin. KYS jakautuu neljään eri sairaalaan, joita ovat Kuopiossa sijaitsevat Alavan, Julkulan ja Puijon sairaalat, joista viimeinen on KYSin keskus. Tarinan sairaala toimii Kuopion naapurikunnassa Siilinjärvellä. KYSissä työskentelee noin 4500 työntekijää, joista 2600 hoitotyön parissa. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2009; KYS-sairaalat 2009.)

KYSin työvoimapalvelun tehtävä on välittää eripituisia sijaisuuksia hoitotyön ammattilaisille. Työvoimapalvelut ottaa vastaan KYSiin tulevat sähköiset, eripituisiin sijaisuuksiin hakevien työntekijöiden (vakinaisten ja väliaikaisten työsuhteiden) työhakemukset ja välittää ne rekrytoivaan yksikköön. Työvoimapalvelu ottaa yhteyden valittuihin hakijoihin ja välittää heille haastattelukutsun työvoimapalveluun, ylihoitajan tai osastonhoitajan luo. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2009; KYS:n työvoimapalvelut 2009.) Rekrytointia KYSissä ohjaa organisaation rekrytointiohjelma. Ohjelman mukaan rekrytointiin pyritään luomaan sellaiset menettelytavat, että ne ovat

sujuvia ja hyödyntävät yhteistyöverkostoja ja sähköisiä järjestelmiä. (Hoitotyön rekrytointiohjelma 2009-2013, 7.)

### 3 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA REKRYTOINTI

#### 3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategia-ajattelusta on tullut viime vuosina yhä hallitsevampi henkilöstöjohtamisen lähtökohta. Strategialähtöisessä ajattelutavassa henkilöstöjohtaminen perustuu organisaation strategiaan. Tämän rinnalla on kehittynyt näkemys henkilöstöstä voimavarana eli resurssina. Henkilöstövoimavarat muodostavat organisaation kilpailukyvyyn perustan. (Viitala 2009, 23.)

Viitalan (2009, 20) mukaan henkilöstöjohtaminen on kaikkea henkilöstöön liittyvää tarkoituksellista toimintaa ja sen tarkoitus on huolehtia yrityksen henkisestä pääomasta. Henkilöstöön liittyvää tarkoituksellista toimintaa voi olla esimerkiksi työvoiman riittävyyden, osaamisen, hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitäminen. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa henkilöstövoimavarojen johtamisen, työelämäsuhteiden hoitamisen ja johtajuuden alueisiin. Henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella tulevaisuuteen tähtäävänä strategisena toimintana tai päivittäisiin toimintoihin suuntautuneena operatiivisena toimintana.

	<b>STRATEGINEN TOIMINTA</b> - tähtäin tulevaisuudessa		
<b>PROSESSIT</b>	Strateginen henkilöstöjohtaminen	Uudistumisen ja muutoksen johtaminen	<b>IHMISET</b>
	Yrityksen infrastruktuurin johtaminen	Henkilöstön ohjaus ja tukeminen	
	<b>OPERATIIVINEN TOIMINTA</b>		



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävät ja roolit (Viitala 2009, 29).

Kuvion 1 mukaan henkilöstöjohtamisella on neljä tehtävää, jotka ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Henkilöstöjohtamisen tehtävät ja roolit voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen ajan ja toiminnan kohteen mukaan. Operatiiviset toiminnot ovat jokapäiväisiä ja toteutuvat lyhyellä aikavälillä. Strategiset toiminnot puolestaan tähtäävät tulevaisuuteen ja toteutuvat pitkällä aikavälillä. Strategiset tavoitteet toteutuvat päivittäisten toimintojen kautta ja niiden mahdollistamana. Kuviossa henkilöstöjohtamisen toimintojen kohteena ovat prosessit ja ihmiset. Prosesseja, joilla henkilöstöjohtaminen organisaatiossa toteutuu, voidaan kehittää ja ylläpitää strategiaan pohjautuvilla toimintamalleilla ja johtamisjärjestelmillä. Ihmisten jokapäiväinen kohtaaminen henkilöstön ohjaus- ja tukemistilanteissa on henkilöstöjohtamisen olennainen tehtävä. (Viitala 2009, 28-29.)

Watsonin (2009, 21) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen täytyy sisältää henkilöstön kohtelua käsittelevien periaatteiden luomista ja niiden käytäntöjen muovaamista, joilla näitä arvoja ja periaatteita sovelletaan käytäntöön. Tällöin henkilöstön tulee toteuttaa työtehtäviään organisaation periaatteiden ja käytäntöjen ohjaamina, mikä mahdollistaa organisaation menestyksen pitkällä aikavälillä.

Myös Kinnunen (2005, 41-45) painottaa strategisen ajattelun henkilöstöjohtamiseen tuomaa pidemmän aikavälin näkökulmaa. Hänen mukaansa SHRM:n (Strategic Human Resource Management) eli strategisen henkilöstövoimavarajohtamisen määritelmät vaihtelevat suuresti, mutta niitä kaikkia yhdistää ajatus, siitä että strategian valinta ohjaa henkilöstöresursseihin liittyviä käytäntöjä. Tämä tarkoittaa, että organisaation rakenne ja henkilöstöresursseja koskevat toimet mukautetaan missioon ja strategiaan.

Ala-Mutka (2008, 20-26) näkee strategian olevan tarina tai ajatuskehys, joka suunnitelmallisesti ohjaa organisaation toimintaa. Strategian avulla voidaan johtaa suorasti, jolloin visio ohjaa käytännön toimintaa suoraan ohjein tai epäsuorasti, jolloin strategia nähdään sosiaalisena prosessina ja toiminta ohjautuu ihmisen ajatusmallin

kautta. Strateginen, epäsuora johtaminen tapahtuu johtamisympäristössä, joka voidaan jakaa kolmeen osaan: maailmankuvaan, lähtökohtiin ja strategiaprosessiin. Maailmankuva eli johtajan kokemukset, näkemykset ja arvot muokkaavat olennaisesti päätöksentekoa ja toimintaa organisaatiossa. Johtamisen lähtökohdat taas ovat strategian mukaisia suuntaviivoja, jotka ohjaavat toimintaa. Strategiaprosessi on muutokseen johtavaa toimintaa ja vuorovaikutusta.

Työelämää on tutkittu Sädevirran (2004) mukaan Suomessa vähemmän kuin muissa Pohjoismaissa. Työelämän tutkimuksella ei ole maassamme yhtä laajaa perinnettä tai vakuuttavaa kansainvälistä näyttöä, kuten muissa pohjoismaissa. Kansainvälisessä tutkimuskentässä on olemassa suhteellisen vakiintunut työelämän tutkimusalue Strategic Human Resource Management. Viime vuosina Suomessa on kuitenkin alettu tutkia enemmän henkilöstöjohtamista, strategista henkilöstöjohtamista ja työelämää. Tehdessämme kartoitusta henkilöstöjohtamisen tutkimuksesta huomasimme, että strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmat ovat levinneet myös suomalaisen terveydenhuoltoalan johtamisen tutkimukseen, mutta rekrytointihaastatteluista oli vaikeaa löytää tutkimustietoa.

Henkilöstöjohtamista ja sen tutkimuksen kehittymistä on kuvattu Sädevirran raportissa (2004). Raportti on osa kunnallisen työmarkkinalaitoksen Henkilöstötyön strategiat ja käytännöt (HENSTRA) – tutkimushanketta, joka toteutettiin vuosina 1993-2000 työsuojelurahaston rahoittamana. Hankkeen tarkoitus oli kehittää arviointimalli henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tuloksellisuuspotentiaalnin arvioimiseksi. Tutkimuksessa oli teoreettinen osuus, jossa luotiin tieteenteoriaan pohjautuva jäsenyys ihmisvoimavaran strategisen johtamisen käsitteistämiseen ja tutkimiseen ja empiirinen osuus, jossa arvioitiin neljän kunnan ja yhden yrityksen henkilöstöjohtamiskäytäntöjä. Raportissa todetaan, että henkilöstöjohtaminen on toimintaa, jota tehdään ihmisten vuoksi.

Kinnunen (2005) on tutkinut kvantitatiivisessa Pro Gradu – työssään strategista henkilöstöressurssien johtamista (SHRM) julkisten terveydenhuollon organisaatioiden kontekstissa. Hänen tutkimustehtävinsä oli tutkia 1) mitä SHRM on ja mitä se voisi tarkoittaa suomalaisissa julkisen terveydenhuollon organisaatioissa ja 2) millainen on SHRM:n tilanne tutkittavissa organisaatioissa ja millaisia kehittämishaasteita tilanteeseen liittyy. Kinnunen näkee SHRM:n hyvin monin, ristiriitaisinkin tavoin

määriteltyä käsitteenä eikä siten tunnista Sädevirran raportissa kuvaaman yhtenäisen SHRM-liikkeen olemassaoloa. Kinnunen huomasi tutkimuksessaan kaksi merkityksellistä ongelmaa. Toisaalta tutkijat käsittävät SHRM:n universaalina johtamisen tapana ja siten sen suhteita organisaatioiden erilaisiin konteksteihin ei ymmärretä tarpeeksi. Toisaalta tutkimustulokset antoivat viitteitä, että suomalaisen julkisen terveydenhuollon organisaatioissa teoreettisen SHRM:n mukaista johtamista ei ole havaittavissa käytännössä vaikka strategia olisikin asiakirjoina olemassa. Ongelmana oli myös työntekijöiden ja johtajien sitoutumattomuus strategioihin.

### 3.2 Rekrytointi ja rekrytointihaastattelu osana strategista henkilöstöjohtamista

Rekrytointi on tärkeä osa henkilöstöhallintoa ja henkilöstösuunnittelua. Organisaation strategia ja visio ohjaavat rekrytointiprosessia. Sopivan työntekijän on täytettävä organisaation asettamat valintakriteerit. Valintakriteerit jakautuvat kolmeen ryhmään. Ensimmäisenä tarkastellaan työnhakijan ominaisuuksia suhteessa organisaation strategiaan päämääriin, toimintaan, kulttuuriin tai ilmapiiriin. Toiseksi tarkastellaan hakijan sopivuutta kohdetyöyksikön valintakriteereihin. Kolmantena tarkastellaan kuinka hyvin hakija täyttää tehtäväkohtaiset kriteerit. Hakijoille asetetut osaamisvaatimukset helpottavat rekrytointia ja määräytyvät täytettävän toimen tehtäväkuvan työntekijälle asettamien vaatimusten mukaan. Osaamisvaatimusalueita voivat olla koulutus, työkokemus, erityisosaaminen, asenteet, persoonallisuuteen liittyvät piirteet, kyvyt sekä hakijan olosuhteet. (Viitala 2009, 101-102.)

Salminen (2006) on tutkinut Pro Gradussaan rekrytointia osana terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamista. Tutkimuskohteena oli terveydenhuoltoalan organisaatioiden laatimien rekrytointi-ilmoitusten sisältö. Tutkimuskohteina olleita rekrytointi-ilmoituksia olivat laatineet julkinen, yksityinen ja kolmas sektori, ja ne oli julkaistu sanoma- ja ammattilehdissä. Tutkimuksessa rekrytointi-ilmoituksia tarkasteltiin ja vertailtiin eri sektoreiden välillä henkilöstöjohtamisen, työnantajakuvan ja osaamisen näkökulmista. Teoreettisen viitekehyksen muodosti henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulma. Avainkäsitteitä olivat rekrytointi, henkilöstösuunnittelu, työnantajakuva, rekrytointi-ilmoitus ja osaamisvaatimukset. Tutkimuksessa yhdistettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimustapaa. Tulosten mukaan yksityisen ja kolmannen sektorin rekrytointi-ilmoitukset toivat esiin useammin

organisaation yrityskuvaa korostaakseen yritysimagea kuin julkisen puolen ilmoitukset. Ilmoituksista ei ilmennyt viitteitä siitä, että ne pohjautuisivat henkilöstövoimavarojen johtamiseen tai henkilöstösuunnitteluun, vaan niissä korostettiin vain rekrytointitilanteen tarpeita ja haettavan toimen tehtäväkuvaa.

### 3.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen ja rekrytointi Kuopion yliopistollisessa sairaalassa

Henkilöstöjohtaminen KYSissä perustuu Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategiaan vuosille 2009-2013. Strategisia päämääriä on seitsemän: vaikuttava ja oikea-aikainen hoito, hyvin toimivat palvelukokonaisuudet, arvostettu tutkimus-, koulutus- ja kehittämistoiminta, uudistuva ja osaava henkilöstö, vetovoimainen työyhteisö, talouden tasapaino sekä strategiaa tukeva johtamisjärjestelmä. Jotta strategiaan päämääriin päästäisiin, on kriittisten menestystekijöiden toteuduttava. Uudistuvan ja osaavan henkilöstön päämäärään pääsemiseksi kriittinen menestystekijä on osaamisen hallinta. Vetovoimaisen työyhteisön rakentamisen kriittiset menestystekijät puolestaan ovat onnistunut rekrytointi ja hyvinvoiva työyhteisö. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategia 2009-2013.)

KYSin visiona on antaa parasta terveystaloutta. Visiossa määritetään se, mitä muutoksia ja kehitystä tulevaisuudessa sairaanhoitopiirin alueella tehdään ja minkälainen päämäärä halutaan saavuttaa. Jokaisen työntekijän tulee yrittää tehdä työssään parhaansa ja tarjota potilaille niin hyvää palvelua, kun senhetkiset toimintaolosuhteet mahdollistavat. Vision toteutumiseksi tulisi sairaanhoitopiirin eettisten periaatteiden ohjata henkilöstön toimintaa. Periaatteet ovat ihmisarvon kunnioittaminen, vastuullisuus, ammattitaito, moniammatillisuus ja henkilökunnan keskinäinen kunnioittaminen sekä tuloksellisuus. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategia 2009-2013, 4-5.)

KYSin strategista johtamista ohjaa myös Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin henkilöstöstrategia. Se on laadittu edistämään ja tukemaan sairaanhoitopiirin strategian kahta päämäärää, joita ovat uudistuva ja osaava henkilöstö sekä vetovoimainen työyhteisö. Tavoitteena on toteuttaa sairaanhoitopiirin visiota parhaasta terveystaloudesta. Vision toteuttamiseksi tarvitaan osaavaa ja motivoitunutta

henkilöstöä, ammattitaitoista johtajuutta, onnistunutta rekrytointia, työyhteisön hyvinvointia sekä osaamisen hallintaa. Henkilöstöstrategia on laadittu työryhmässä, johon on kuulunut työnantajan sekä työntekijöiden edustajia. Sairaanhoidopiirin hallitus on hyväksynyt strategian 7.12.2009. (Pohjois-Savon sairaanhoidopiirin henkilöstöstrategia 2010-2013, 3-4.)

Henkilöstöstrategiassa on lausuttu neljä sairaanhoidopiirin toiminnan kehittämisen osa-alueita. Nämä ovat ammattimainen johtaminen, osaamisen hallinta, onnistunut rekrytointi ja hyvinvoiva työyhteisö. Ammattimaiseen johtamiseen toteutumiseen pyritään kiinnittämällä huomiota johtamisen osallistuvuuteen sekä prosessien ja muutoksen johtamiseen. Osallistuva johtaminen tarkoittaa, että henkilöstö on edustettuna kaikissa johtoryhmissä, esimiehiä arvioidaan säännöllisesti, kehityskeskusteluita järjestetään vähintään joka toinen vuosi ja valitaan vuoden johtaja. (Pohjois-Savon sairaanhoidopiirin henkilöstöstrategia 2010-2013, 5.)

Osaamisen hallintaan pyritään osaavan ja aktiivisen henkilöstön, monipuolisten uramahdollisuuksien sekä yhteisöllisyyden kautta. Osaavan ja aktiivisen henkilöstön saavuttamiseksi annetaan työntekijöille mahdollisuus perehdytykseen, henkilökohtaisiin koulutus- ja urasuunnitelmiin ja työnohjaukseen. Täydennyskoulutukseen tulisi jokaisen osallistua vähintään kolmena päivänä vuodessa. Osaamisen arviointiin kiinnitetään huomiota myös rekrytoitaessa uutta henkilökuntaa. Henkilöstön tehtävä on kehittää työyksikköään sekä laatia sille toimintasuunnitelmaa. Vastuutehtävien jako parantaa potilaiden hoitoa sekä työyhteisön toimintaa. Johtajuuskoulutusta järjestetään sisäisenä koulutuksena sekä yhteistyönä Kuopion yliopiston kanssa. Työnkierto mahdollistaa moninaiset uramahdollisuudet, laajentaa henkilöstön tehtäväkuvaa sekä edistää työntekijöiden liikkuvuutta. Potilaan hoito toteutuu tiimityönä, mikä edistää henkilökunnan yhteisöllisyyttä. (Pohjois-Savon sairaanhoidopiirin henkilöstöstrategia 2010-2013, 5.)

Onnistunut rekrytointi pitää KYSin vetovoimaisena ja turvallisenä työnantajana. Tavoitteena on verkostoitua opinto-ohjaajien kanssa niin, että nuoret, jotka harkitsevat alalle ryhtymistä kiinnostuisivat KYSistä työnantajana. Terveysalan opiskelijoiden rekrytointia suoritetaan jo opintojen aikana. KYSiä käydään esittelemässä oppilaitoksissa ja vierailuryhmiä otetaan vastaan KYSin tiloissa. Tavoitteena on myös, että terveysalan ammattilaiset hakeutuisivat KYSiin töihin. Tätä edistetään

palkkapolitiittisen ohjelman uudistamisella, määräaikaisten paikkojen laillisuuden tarkistamisella kerran vuodessa sekä ulkomaalaisten rekrytointiin ja vuokratyövoiman liittyvien pelisääntöjen ja ohjeiden luomisella. Lisäksi työntekijöitä ei sanota irti taloudellisin tai tuotannollisin perustein. Onnistuneeseen rekrytointiin kuuluu myös eläkkeelle siirtyvän henkilökunnan jaksamisen tukeminen, työurien pidentäminen tehtäväkuvan muutosten kautta ja keikka- sekä osa-aikatyön mahdollistaminen. Sujuvan rekrytoinnin toteuttamiseksi vakinaisen ja määräaikaisen henkilökunnan rekrytointi keskitetään KYSissä työvoimapalveluille, joka rekrytoi ulkoisesti ja sisäisesti henkilökuntaa. Yksiköiden omat osaamiskartoitukset toimivat suuntaviivoina sisäisessä ja ulkoisessa rekrytoinnissa. Ylintä johtoa rekrytoitaessa käytetään ulkopuolista konsultointia. Kaikille valitsematta jääneille työnhakijoille tiedotetaan joko kirjeitse tai sähköisesti valinnan jälkeen, jotta mielenkiinto KYSiä kohtaan säilyisi. Työntekijävalinnan ulkopuolelle jääneitä potentiaalisia työnhakijoita kerätään myös sijaisrekisteriin. Rekrytointiprosessi pyritään pitämään mahdollisimman kustannustehokkaana ja siihen varataan riittävästi voimavaroja. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin henkilöstöstrategia 2010-2013, 5.)

Hyvinvoivaan työyhteisön ylläpitämiseen pyritään tehostamalla varhaisen puuttumisen mallin käyttöä, sekä kehittämällä kuntoneuvolatoimintaa, työntekijän jaksamisen lisäämiseksi. Henkilöstön motivointia edistetään virkistystoiminnalla, terveysneuvonnan kehittämisellä ja antamisella, erilaisten ryhmien toteuttamisella, liikuntamahdollisuuksien tarjoamisella, sekä työyhteisöjen toiminnan edistämällä. Työhyvinvoinnin tulisi olla osa yksilön sekä työyhteisön arkipäivää. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin henkilöstöstrategia 2010-2013, 5.)

Hoitotyöntekijöiden rekrytointia KYSissä ohjaa hoitotyön rekrytointiohjelma. Rekrytointiohjelman määritelmän mukaan rekrytointia ovat toimenpiteet, jotka luovat houkuttelevan mielikuvan sekä hoitoalasta että KYSistä työllistäjinä. Rekrytointi on toimia, joiden avulla olemassa oleva henkilöstö pysyy motivoituneena, osaavana ja sitoutuneena työpaikkaansa ja toimia, joiden avulla ikääntyvät työntekijät pystyvät jatkamaan töissä pitkään ja toimimaan KYSin käytettävissä eläköitymisiän jälkeenkin. Henkilöstön sitoutumiseen kannustetaan antamalla mahdollisuudet urakehitykseen, täydennyskoulutukseen ja työelämäjoustoihin, kilpailukykyiseen palkkaan ja työsuhteisiin ja mahdollisimman pitkällä työ sopimuksilla. (Hoitotyön rekrytointiohjelma 2009-2013, 4-6.)



KYSin rekrytointiohjelman tavoitteena on rekrytoida työntekijöitä, joilla on laaja-alaista osaamista ja kykyä kehittää itseään. Rekrytoinnin menetelminä käytetään uusien työntekijöiden osaamistason kartoitusta ja rekrytointihaastattelua. Muita tavoitteita ovat riittävän ja tehokkaan perehdytyksen antaminen työntekijöille, henkilöstön mahdollisuus osallistua täydennyskoulutukseen, työnkiertoon ja urasuunnitelman tekemiseen. Jokainen työntekijä tekee esimiehensä kanssa oman perehdytysuunnitelman, minkä lisäksi hän osallistuu yleisperehdytykseen, joka on tarkoitettu kaikille työntekijöille. Työntekijät saavat uransa alussa ensin perehdyttäjän ja jatkossa mentorin, jotka tukevat perehtymisprosessissa, ammatillisessa kasvussa sekä organisaatioon sitoutumisessa. Työuran aikana työntekijän osaamisen arviointiin käytetään osaamisen arviointijärjestelmää, jonka antaman osaamiskartoituksen mukaan työntekijälle laaditaan koulutus- työnkierto- ja ura-suunnitelmat. (Hoitotyön rekrytointiohjelma 2009-2013, 4.)

Tarkasteltaessa KYSin rekrytointiprosessia tehokkuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta tulisi sen olla kustannustehokas ja henkilöstörakenteen tulisi vastata organisaation osaamistarpeita. Tavoitteena on, että henkilöstöresurssit jakaantuvat tehokkaasti ja tarpeen mukaan toimintayksiköissä. Jotta näihin tavoitteisiin päästäisiin, tulisi rekrytointiprosessin olla kuvattu ja sujuvasti toteutettavissa. Rekrytointiin olisi myös varattava riittävästi henkilöstöresursseja, tiloja ja materiaalia. Rekrytointihenkilöstöllä tulisi olla tarpeeksi toimivaltaa, että rekrytointi olisi tehokasta. Voimavarojen kohdentaminen oikein sopiviin kohderyhmiin auttaa toimimaan kustannustehokkaasti. (Hoitotyön rekrytointiohjelma 2009-2013, 9.)

KYSin rekrytointiohjelman mukaan organisaatiossa pyritään luomaan sellaiset rekrytoinnin menettelytavat, että ne ovat sujuvia ja hyödyntävät yhteistyöverkostoja ja sähköisiä järjestelmiä. Työvoimapalvelussa täytyy tällöin olla riittävät työntekijäresurssit. (Hoitotyön rekrytointiohjelma 2009-2013, 7.)

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksemme tarkoitus oli kuvata haastateltavien käsityksiä hyvästä sairaanhoitajan rekryointihaastattelusta. Tavoitteena oli laatia KYSin työvoimapalvelun käyttöön haastattelurunko sairaanhoitajien rekryointiin ja siten kehittää KYSin henkilöstön rekryointiprosessia. Tutkimustehtävämme oli kuvata, millainen on hyvä rekryointihaastattelu sairaanhoitajaopiskelijoiden, sairaanhoitajien ja osastonhoitajien näkökulmasta.

#### 4.2 Tutkimuksen tiedonantajat

Haastattelimme yhteensä 12 henkilöä kolmessa ryhmähaastattelutilanteessa. Haastateltavat ryhmät koostuivat sairaanhoitajaopiskelijoista (3), sairaanhoitajista (3) ja osastonhoitajista (6). Tutkimuksessa mukana olleet sairaanhoitajaopiskelijat olivat kelpoisia sairaanhoitajasijaisiksi ja olivat toimineet sairaanhoitajan sijaisena. Sairanhoitajat olivat toimineet sairaanhoitajana vähintään vuoden ajan ennen haastattelua. Haastateltavat sairaanhoitajat ja opiskelijat rekrytoimme itse sähköpostitse. Haastateltavat osastonhoitajat rekrytoimme KYSin työvoimapalvelun kautta. Osastonhoitajilla oli kokemusta useista rekryointihaastatteluista. Tutkittavien valinta perustui siihen, että saisimme hyödynnettyä heidän laajaa kokemustaan monipuolisen tiedon hankinnassa.

#### 4.3 Tutkimusaineiston hankinta

Tiedonkeruumenetelmänä oli ryhmähaastatteluina toteutettu teemahaastattelu. Haastattelun tukena tiedonkeruussa käytimme esitietolomakkeita, jotka haastateltavat täyttivät ennen haastattelutilannetta. Haastattelimme sairaanhoitajaopiskelijat Savonia-ammattikorkeakoulun tiloissa. Sairanhoitajat ja osastonhoitajat haastattelimme KYSin tiloissa.

Teemahaastattelun käyttö mahdollistaa kysymysten ja sisällön joustavan muotoilun keskustelun kulun mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48 ja 103). Teemahaastattelu

on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmetodi, jossa haastateltavat ovat tärkeitä tekijöitä uuden tiedon rakentamisessa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77; Hirsjärvi & Hurme 2008, 66). Tällöin he ovat tutkimuksessa kanssatoimijoita ja tiedonantajia (Vehviläinen-Julkunen 1998, 29). Tämän vuoksi sisällytimme haastatteluihin avoimia kysymyksiä, jolloin keskustelu säilyi haastatteluteeman rajoissa, mutta oli silti vapaata ja uusille ideoille avointa.

Tuomen ja Sarajärven (2003, 77-78) mukaan teemahaastattelun teemat valitaan tutkimuksen viitekehykseen eli olemassa olevaan tutkimustietoon tukeutuen. Teemahaastattelussa pyritään löytämään tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen kannalta merkityksellisiä ilmiöitä haastateltavien vastauksista. Tutkimuksen haastatteluteemat (Liite 1) johdettiin Viitalan (2009, 101-102) kuvaamista organisaation työnhakijoille asettamista vaatimusalueista sekä opetusministeriön (Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon 2006, 63-70) esittämistä sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen osa-alueista. Teemat valittiin siten, että niiden avulla hankitun tutkimustiedon pohjalta olisi mahdollista kehittää toimiva sairaanhoitajasijaisen rekrytointihaastattelupohja. Teemojen ohjaamana haastateltavilta saatiin tietoa siitä, kuinka työnhakijoiden aikaisempi koulutus, työkokemus, ammatillinen osaaminen, asenne työhön, sopivuus organisaatioon ja elämän olosuhteet saadaan esille rekrytointihaastattelussa.

#### 4.4 Teemahaastatteluiden toteuttaminen

Ryhmähaastattelu on vapaamuotoinen keskustelutilanne, jossa haastateltavat voivat spontaanisti tuoda esille ajatuksiaan tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelijan rooli tilanteessa on esittää kysymyksiä sekä koko ryhmälle että yksittäisille haastateltaville. Haastattelijalla huolehtii tilanteesta myös keskustelun pysymisestä teemojen sisällä ja kaikkien osallistujien tasapuolisista mahdollisuuksista osallistua keskustelun kulkuun. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61- 63.)

Ahonen (1994, 136- 137) esittää, että haastattelutilanteessa on tärkeää intersubjektiiivinen luottamus haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastattelutilanne täytyy rakentaa keskustelevalle eikä kuulustelunomaiseksi. Haastattelijan on tällöin oltava tietoinen omista tavoistaan toteuttaa haastattelua ja tutkimuksen tekemisen lähtökohdistaan, jotta haastattelijalla ymmärtää niiden vaikutuksen haastateltavan

vastauksiin. Haastattelijan rooli tilanteessa on olla aktiivinen kuuntelija ja seurata haastateltavan sanomisia. Haastattelija pyrkii jatkamaan haastattelua haastateltavan edelliseen vastaukseen pohjaten, eikä välttämättä tiukasti haastattelurungon mukaan. Haastattelija voi toistaa tai kyseenalaistaa haastateltavan kertomia asioita varmistaakseen ymmärryksensä ja saadakseen syvempää tietoa temasta.

Lähetimme haastatteluteemat (Liite 1) ja esitietolomakkeen (Liite 2) haastateltaville haastattelukutsun yhteydessä sähköpostitse. Kerroimme haastattelukutsussa ja ennen haastattelun alkua, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja haastattelut nauhoitetaan. Lisäksi ilmoitimme haastateltaville, että haastattelumateriaali tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ilman, että se joutuu ulkopuolisten käsiin tai, että haastatteluihin osallistujat tulevat tunnistetuiksi. Haastatteluajankohdat sovittiin sähköpostitse. Yhteen haastattelutilanteeseen varattiin aikaa 1,5-2 tuntia. Haastatteluosuuden kesto vaihteli 45 ja 60 minuutin välillä. Ennen varsinaista haastattelua esittelimme itsemme, kerroimme tutkimuksestamme, sen tarkoituksesta ja lähtökohdista.

Haastatteluihin varattu aika oli riittävä. Haastattelupaikat olivat rauhallisia eikä keskeytyksiä tullut. Haastattelut pysyivät ennalta mainituissa teemoissa. Lisäksi ryhmähaastatteluiden myötä esille nousi uusia teemoja, joista syntyi lisää keskustelua. Sairaanhoidajaopiskelijat haastattelimme työparina, toinen haastatteli sairaanhoitajat ja toinen osastonhoitajat, joten saimme kokemusta haastattelututkimuksen toteuttamisesta sekä työparin kanssa että itsenäisesti.

#### 4.5 Tutkimusaineiston sisällönanalyysi

Analysoimme haastattelumateriaalin kvalitatiivista sisällönanalyysimenetelmää käyttäen. Sisällönanalyysi voidaan Tuomen ja Sarajärven (2003, 93) mukaan käsittää joko väljänä teoreettisena kehyksenä tai yksittäisenä tutkimusmenetelmänä. Sisällönanalyysi tutkii kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen asioiden sisältöjen merkityksiä ja analysoi sisällön eri osien välisiä suhteita, joita kutsutaan myös konnotaatioiksi (Toivonen 1999, 125- 129).

Käytimme aineiston sisällönanalyysissä Tuomen ja Sarajärven (2003, 94) kuvaamaa analyysiprosessin kulkua. Ensin aineisto käytiin läpi, päätettiin ja merkittiin, mikä aineistossa on oleellista tutkimusongelman ratkaisussa. Sitten karsittiin ylimääräinen aineisto huomion ulkopuolelle ja kerättiin merkityt asiat yhteen. Tämän jälkeen luokiteltiin saatu aineisto teemoittain tai tyypeittäin.

Ensin kirjoitimme haastatteluiden nauhoitukset puhtaaksi ja luimme esitietolomakkeet läpi. Tämän jälkeen alleviivasimme haastatteluiden aineistosta analyysiyksiköitä, jotka olivat oleellisia tutkimustehtävämme toteuttamisessa eli hyvän sairaanhoitajan rekrytointihaastattelun kuvaamisessa. Analyysiyksiköitä olivat samansisältöiset sanat ja lausumat. Muodostimme analyysiyksiköistä listan. Tähän listaan sijoitimme esitietolomakkeista saamamme tiedot hyvän rekrytointihaastattelun kuvauksista. Seuraavaksi muodostimme analyysiyksiköistä joukkoja, jotka olivat samantyyppisiä tai joilla oli sama teema. Pelkistimme syntyneet joukot ja annoimme niille otsikot. Näin syntyi yhteensä 59 alakategoriaa. Näille alakategorioille muodostimme yläkategoriat, joita syntyi seitsemän. Nämä yläkategoriat muodostivat vielä kaksi pääkategoriaa, joka olivat hakijan ominaisuuksien selvittäminen ja haastattelutilanne. Analyysin teimme Microsoft Office Word 2003 – tekstinkäsittelyohjelmaa apuna käyttäen. Analyysin eteneminen on kuvattu kuviossa 2.

Alakategoriat	Yläkategoriat	Pääkategoriat
Sopivuus haettavaan organisaatioon/ työtehtävään Työnhakijan arvot ja asenne Hoitotyön arvot Joustavuus Pätevyys Hoitotyön osaaminen ja ammattitaito Näyttöön perustuvan hoitotyön taidot Yhteistyö ja vuorovaikutustaidot	Hakijan ammatillisten ominaisuuksien selvittäminen	Hakijan ominaisuuksien selvittäminen

Delegointi- ja tiimityöskentelytaidot Ristiriitatilanteiden hallintataidot Alaistaidot Itsensä kehittäminen Yhteiskunnallinen osaaminen Suhtautuminen ja varautuminen väkivaltaan		
Ikä Persoona Elämän hallinta Sosiaalinen verkosto Perhetilanne Vapaa-aika ja harrastukset Työn tekemisen esteet Vakaumukset Rikosrekisteriote Pähteiden käyttö	Hakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien selvittäminen	
Aloitus Tiedonkeruuvaihe Lopetus Kesto ja ajankäyttö	Haastattelutilanteen eteneminen	Haastattelutilanne
Keskustelu Kysymysten käyttö Aistinvarainen havainnointi Case-tehtävä Ongelmanratkaisutehtävät Esimerkkitalanteen kuvaus Haastattelurunko Arviointilomake	Haastattelumenetelmät	
Rento Luottamuksellinen Avoin Keskusteleva Ystävällinen Kannustava Rauhallinen Asiallinen Tasavertainen Vastavuoroinen Iloinen Huumorisävytteinen Jännitystä poistava	Haastattelun ilmapiiri	
Mukava Rauhallinen Asiallinen Häiriötön Kaikki näkevät toisensa	Haastattelun ympäristö ja tila	
Työtavat Roolit Lukumäärä Tehtävät	Haastattelijat	

Kuvio 2. Sisällönanalyysin eteneminen.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

## 5.1 Hakijan ammatillisten ominaisuuksien selvittäminen

Hakijan **sopivuutta organisaatioon** ammatillisten ominaisuuksien näkökulmasta voidaan haastateltaviemme mukaan selvittää kysymällä, onko hakijalla aikaisempaa työhistoriaa samassa organisaatiossa. Lisäksi korostettiin keskustelua KYSin henkilöstöstrategiaan sisältyvistä teemoista. Hakijan ammatillista **sopivuutta haettavaan työtehtävään** voidaan tarkastella selvittämällä hakijan odotuksia tulevaa työnantajaa ja työtä kohtaan. Valmiutta työnkiertoon sekä halukkuutta työpisteen vaihtoon on tärkeää kysyä, sillä työntekijän on oltava valmis työskentelemään erilaisissa olosuhteissa. Eräs haastateltavamme kuvaa asiaa seuraavasti:

*”Pitää olla valmis lähteä auttamaan toiseen yksikköön, vaikka se alotuspaikka on tässä meidän yksikössä, ni sitten semmonen tilanne ku on, ni kaikki potilaat pitää hoitaa ja siirtyä paikasta toiseen.”*

Rekrytointihaastattelussa tulisi ottaa selville **työnhakijan** omat **arvot** ja toisaalta se, tietääkö työnhakija **hoitotyön arvot**. Haastateltavamme korostivat myös **asenteen** selvittämisen merkitystä. Kyky vastuuntuntoon, suhtautuminen jatkuviin muutoksiin ja työhön sitoutuminen kertovat työnhakijan asenteesta. Eräs haastateltava kuvailee sitoutumisen merkitystä seuraavalla tavalla:

*”Yks tärkeä asia mikä tulee mieleen on, et kuinka sitoutunut hän on hommaan, tai et miten on valmis sitoututumaan sitten siihen työhön. Se on aika tärkeä kuitenkin. Onko se työpaikka tärkeä vai onko ajanviettopaikka tai mitä se mulle merkitsee.”*

Asenteesta omaa työtä kohtaan kertoo myös haastateltaviemme mukaan se, kuinka pitkäksi aikaa työnhakija on valmis sitoutumaan työhönsä. Haastateltavalta voi kysyä suoraan pitääkö hän mahdollista tulevaa työpaikkaa vain ponnahduslautana urallaan. Haastateltaviemme mielestä työnhakijalta tulisi kysyä, mitä hän odottaa itse tulevalta työltään, mikä tulevassa työssä olisi hakijalle tärkeintä ja miksi hakija on hakenut juuri tätä työtä. Voidaan myös kysyä, miksi juuri hänet pitäisi valita kyseiseen työhön. Työnhakijan motiiveista ja kiinnostuksesta työpaikkaa kohtaan kertoo se, kuinka paljon hän on ottanut etukäteen selvää haettavasta työstä ja työyksiköstä. Eräs haastateltava piti asenteen selvittämiseksi tärkeänä kysyä, onko tulevassa työnkuvassa jotain, mikä on yllättänyt hakijan:

*”Niin jos kertos siinä mitä tämä työ sisältää mihin on hakemassa -- että onko hänellä nyt jotain sellasta, joka on yllättänyt työnkuvassa, jota hän on hakemassa.”*

Haastateltavalta on hyvä kysyä hänen suhtautumisestaan vuorotyöhön ja vuorotyön vaikutuksesta vapaa-ajan aikatauluihin. Haastateltaviemme mielestä olisi tärkeää selvittää voisiko hakija tulla töihin vapaapäivänä tai vaihtaa työvuoroja jos siihen tulisi tarvetta. Hakijan **joustavuutta** pidettiin erityisen tärkeänä nykypäivän työelämässä. Rekrytointihaastattelussa voi hakijalta kysyä, kuinka hän itse ymmärtää joustavuuden käsitteen ja kuinka se näkyy hänen työskentelyssään.

**Pätevyyden** selvittämistä pidettiin erittäin tärkeänä rekrytointihaastattelun tehtävänä. Pätevyyttä selvittämään voidaan haastateltaviemme mukaan käyttää keskustelua koulutuksesta, aiemmasta työkokemuksesta ja mahdollisista täydennyskoulutuksista. Haastateltaviemme mukaan olisi hyvä kysyä, mitä haastateltava ajattelisi, jos hänen entiselle työpaikalleen soitettaisiin. Työnhakijan todistusten aitouden tarkastaminen nähtiin oleellisena, jotta voidaan varmistaa, että sairaanhoitaja on lain mukaan pätevä toimimaan työssään. Työnhakijalta olisi hyvä myös kysyä tarkemmin työhistoriasta. Haastateltaviemme mukaan työnhakijoiden mahdollisista työhistorian aukoista on hyvä keskustella seuraavaan tapaan:

*”Minusta semmonen on tärkeä juttu tää työhistoria, että onko siellä semmosia aukkoja ja, että onko esimerkiksi ollut jostain tuomittuna. Nekin on ihan mahdollisia, että on ihan semmosia ihmeellisiä aukkoja, että ei tiää missä ihminen on oleskellut silläaikaan”*

Haastateltavat kokivat, että **hoitotyön osaamista** ja **ammattitaitoa** voidaan selvittää työhaastattelussa esimerkiksi potilastapauksen keinoin. Kun hakija ratkaisee tapausta, voidaan tarkkailla, kuinka hän tilanteessa toimii ja mitä asioita hän ottaa huomioon. Samalla voidaan havainnoida myös työnhakijan päätöksentekotaitoja, vastuullisuutta sekä tiimityöskentelytaitoja. Potilastapauksessa voisi olla esimerkiksi potilas, jolla on matala verenpaine, ja siinä voitaisiin käsitellä muun muassa lääkehoitoon liittyviä asioita. Hoitotyön osaamisesta kertovat myös lisäkoulutus sekä erikoisosaaminen. Usea haastateltava kysyisi työnhakijalta, mitä annettavaa hänellä olisi työyksikköön. Aikaisempi työkokemus kertoo myös paljon ammattitaidosta. Hakijan käsityksistä **näyttöön perustuvan hoitotyön taidoistaan** ja suhteesta tutkimustyöhön olisi hyvä keskustella rekrytointihaastattelussa. Työnhakijaa voi kehottaa kertomaan omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, jotka myös osoittavat, kuinka kypsä työntekijä on



ammattillisesti ja kuinka hän tiedostaa oman ammattitaitonsa. Lisäksi ammatillista osaamista kartoitettaessa tulisi selvittää hakijan ATK-taidot, suomen kielen taito ja muu kielitaito.

**Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja** pidettiin tärkeinä rekrytointihaastattelussa selvitettävänä sairaanhoitajan osaamisalueina. Yhteistyötaitoja selvittämään haastateltavamme käyttäisivät kuvausta työhön liittyvästä tilanteesta, jonka mukaisesti haastateltavan tulisi kertoa omista toimintatavoistaan. Erilaisten tilannekuvaustehtävien avulla voidaan hakijasta selvittää hänen **delegointi- ja tiimityöskentelytaitojaan, ristiriitatilanteiden hallintataitojaan** ja yhteistyötaitojaan. Yhteistyötaidoista puhuttaessa nousivat esiin myös **alaistaidot**, jotka on hyvä ottaa haastattelussa keskustelun kohteeksi. Alaistaitoja voidaan selvittää kysymällä hakijalta, mitkä ovat hänen omat käsityksensä alaistaidoistaan ja toisaalta millainen on hyvä alainen. Hakijan persoonaa ja sen vaikutusta hänen toimintatapoihinsa yhteistyötilanteissa pidettiin myös tärkeänä kartoittaa. Myös työnhakijan harrastus- ja vapaa-ajan toimista keskustelu voivat kertoa hakijan sosiaalisuudesta ja vuorovaikutustaidoista. Case-tehtävää voidaan hyödyntää myös yhteistyötaitojen selvittämisessä, kuten seuraavasta kuvauksesta ilmenee:

*”Ja aika paljon tulee siinä case-tapauksessa miten paljon käyttää sitä vuorovaikutustaitoja ja osaako jakaa tehtäviä, pyytääkö toisia apuun, että siinäkin aika paljon paljastuu ja ihan näitä perusdynamiikan taitoja.”*

Haastateltaviemme mielestä hakijan ajatuksista **itsensä kehittämisestä** olisi hyvä keskustella. Koulutusmyönteisyys, halukkuus kehittää itseään sekä kyky oppia uutta on hyvä sisällyttää keskusteluun rekrytointihaastattelussa. Tavat ylläpitää osaamista on hyvä ottaa puheeksi. Hakijan sitoutumista itsensä kehittämiseen haettavaan tehtävään liittyvällä erikoisalalla voidaan selvittää kysymällä, mitä erityisosaamista hänellä olisi tarjottavana uuteen työyhteisöön ja haluaisiko hän jatkaa osaamisensa kehittämistä, vaikka ei tulisikaan valituksi. Hakijan halua ja kykyä kehittyä ammatillisesti voidaan selvittää myös keskustelemalla siitä, kuinka paljon hän lukee alan ammattijulkaisuja:

*”...se osaamisen ylläpitäminen, missä kysytään esimerkiksi että minkä kirjan olet ammatillisesti viimeksi lukenut ja tuleeko sinulle ammattikirjallisuutta, ammattilehtiä.”*

Hakijan **yhteiskunnallista osaamista** eli ymmärrystä yhteiskunnallisista ilmiöistä ja niiden suhteista hoitotyöhön haluttiin selvittää rekrytointihaastattelussa.

Yhteiskunnallisella osaamisella tarkoitettiin esimerkiksi jokapäiväistä hoitotyötä säätelevien lakien tuntemusta. Lisäksi haastateltavalta voidaan kysyä, kuinka yhteiskunnalliset päätökset koskettavat ja ohjaavat käytännön hoitotyötä ja toimintaa työpaikalla. Voidaan kysyä esimerkiksi, mitkä lait säätelevät turvallisuutta hoitotyössä.

Hakijan **suhtautuminen ja varautuminen väkivaltaan** mainittiin myös hyvän rekrytointihaastattelun sisältönä. Haluttiin selvittää hakijan käsitystä toiminnastaan väkivaltatilanteissa. Lisäksi koettiin tärkeäksi kysyä, onko hakija saanut koulutusta toiminnasta väkivaltatilanteissa. Eräs haastateltava keskustelisi hakijan suhtautumisesta väkivaltaan seuraavasti:

*”...et miten suhtautuu, jos tulee väkivaltatilanne, et lähteekö, pötkiikö pakoon vai jääkö siihen hoitamaan sitä tilannetta. Et tämmöstä miten pelokas on, itse tää hoitaja.”*

## 5.2 Hakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien selvittäminen

Työnhakijan **ikä** ja **persoon**a ovat tekijöitä, joihin tulisi kiinnittää huomiota hyvässä rekrytointihaastattelussa. Hakijan näkemys omasta itsestään, **elämän hallinta**, ja kiinnostuksen kohteet olivat haasteltaviemme mielestä hyviä persoonan selvittämisen apuna käytettäviä keskustelun teemoja. Hakijan temperamentin selvittämiseksi voidaan kysyä, onko hakija sisään- vai ulospäin suuntautunut. Lisäksi tuli esille ajatus siitä, voisiko persoonaa selvittää erilaisilla psykologisilla testeillä. Seuraavasta kuvauksesta ilmenee, kuinka persoonaa tulee selvittää rekrytointihaastattelussa, koska se on työn tekemisen väline hoitoalalla:

*”kiinnostaa... vähän se ihminen siellä sisällä, koska se persoon on se työväline, myöskin et se tavallaan siinä keskustellessa erinäisistä teemoista myöskin tulis ilmi.”*

Haastateltavamme pitivät tärkeänä selvittää työntekijän työntekoon vaikuttavia työn ulkopuolisia olosuhteita ja tekijöitä. Näitä tekijöitä olivat **sosiaalinen verkosto**, **perhetilanne**, **vapaa-aika** ja **harrastukset**. Näistä tekijöistä tulisi keskustella työnhakijan työssä jaksamisen ja itsestä huolehtimisen edellytysten selvittämiseksi. Työnantajalle on haastateltaviemme mielestä tärkeää, että työntekijällä on muutakin elämässään kuin työ. Perhetilannetta tulisi selvittää seuraavasti, jotta työnantaja saa kuvan siitä, kuinka kotiolot vaikuttavat työn tekemiseen:

*” ...et millanen sosiaalinen verkosto ja onko sulla pieniä lapsia hoidettavana ja et onko miettiny niin pitkälle et jos on tämmösiä äkillisiä hoitotilanteita et mitä sä teet.”*

**Työn tekemisen esteitä** oli haastateltavien mielestä tarpeellista kartoittaa hyvässä rekrytointihaastattelussa, jotta saadaan pestattua työntekijä, joka voi toimia kaikissa työtehtävissään. Olisi hyvä kysyä, onko työnhakijalla esteitä vuoronvaihdolle sekä vuorotyössä tai tietyissä työtehtävissä toimimiselle. Tutkimuksessamme tuli esille, kuinka vaikea haastateltaviemme mielestä on ottaa selvää henkilöiden **vakaumusten** vaikutuksista työnhakijan toimintaan työpaikalla. Rekrytointihaastattelussa olisi heidän mielestään hyvä selvittää hakijan uskontokunta ja uskonnon tausta, koska uskontoon voi liittyä tekijöitä, jotka voivat vaikeuttaa työtehtävissä suoriutumista. Joissakin työyksiköissä on välttämätöntä tarkastaa työhaastattelussa myös hakijan **rikosrekisteriote. Päähteiden**, kuten alkoholin ja huumeiden **käytöstä** ja suhteesta niihin on tarpeellista keskustella hyvässä rekrytointihaastattelussa. Hakijan valmius työskennellä savuttomassa sairaalassa on hyvä selvittää haastattelussa, jotta saadaan selville hakijan työkuuntoisuus.

### 5.3 Haastattelutilanteen eteneminen

Hyvää haastattelutilannetta kuvattiin jämäkäksi ja yksinkertaiseksi. Haastattelutilanteen **aluksi** kaikkien tilanteeseen osallistujien olisi hyvä esittäytyä ja haastattelijoiden kertoa omista rooleistaan tilanteessa. Alussa olisi hyvä muun muassa jännityksen lievittämiseksi olla yleistä vapaamuotoista keskustelua ja haastateltavan yleisesittely omin sanoin itsestään. Haastattelija on siten tilanteessa vastuussa jännityksen laukaisemisesta. Olisi hyvä, jos haastateltavan jännitys voidaan välillä ottaa puheeksi tai puheenaihetta vaihtaa kokonaan. Jännitystä laukaisevia keinoja ovat haastattelijan toteuttama tiedottaminen työstä ja työpaikasta, keskustelu haastatteluun liittymättömistä asioista kuten haastateltavan harrastuksista ja kertominen itse haastattelun kulusta. Alkuun olisi hyvä sijoittaa haastattelijan antama esittely tehtävästä, johon työntekijää haetaan, työnkuvasta, työpaikasta, työoloista. Eräs haastateltava kuvasi että onnistuneen rekrytointihaastattelun alussa olisi hyvä olla vapaata keskustelua ja esimerkiksi kahvitilaisuus:

*”...ensin vielä kahviteltiin ja syötiin piparia, keskusteltiin, siihen alaan liittyvistä asioista, niin se antaa kyllä ihan toisenlaisen kuvan ihmisestä ja sen jälkeen tuli enemmän väkeä paikalle, siirryttiin toiseen tilaan ja oli erilaiset roolit.”*

**Tiedonkeruuvaiheeseen** voitaisiin edetä työpaikkahakemuksesta ja haastateltavan etukäteen laatimasta urasuunnitelmasta keskustellen. Tiedonkeruuvaiheessa selvitetään haastattelun ja muiden menetelmien avulla hakijan ominaisuuksia. Haastattelun **lopuksi** olisi hyvä pitää loppukeskustelu, jossa voitaisiin kerrata haastattelussa puhuttuja asioita. Tällainen ”jälkihoito” olisi haastateltaviemme mielestä hyvä olla, jotta molemmille osapuolille jäisi hyvä kuva haastattelusta. Lopussa olisi tärkeää kertoa haastateltavalle, millaisia toimia haastattelun jälkeen toteutetaan ja kuinka häneen otetaan yhteyttä, jos hän tulee valituksi tai jos häntä ei valita. Haastateltavalta olisi hyvä kysyä myös, mitä hän aikoo tehdä, jos ei tule valituksi haettavaan työhön. Eräs haastateltavamme kuvasi, että lopussa olisi hyvä kertoa, mitä haastattelutilanteesta on kirjattu ylös ja millaisia asioita haastattelijat painottavat valinnassa. Lopussa olisi tarpeellista olla palauteskeskustelu haastattelutilanteesta. Haastateltava voisi kertoa odotuksistaan haastattelua kohtaan ja toisaalta asioista, joita hän olisi toivonut haastatteluun sisältyvän.

Haastattelun **kesto** ja **ajankäyttö** olivat haastattelutilannetta kuvaavia kategorioita. Sopiva haastattelun kestonä pidettiin 20-60 minuuttia. Haastateltavien mielestä tärkeää oli, että aikaa haastattelulle on varattu riittävästi ja että haastattelu pysyy aikataulussa. Haastattelu on tärkeää osata lopettaa ajoissa. Haastattelutilanteen ajankäyttö on haastattelijan vastuulla.

#### 5.4 Haastattelumenetelmät

Haastattelumenetelmistä haastateltavat mainitsivat **keskustelun, kysymysten käytön ja aistivaraisten havainnoinnin**. Haastateltaviemme mukaan haastattelussa olisi hyvä olla suljettuja ja tarkentavia ja avoimia kysymyksiä, jotta haastattelijasta saadaan monipuolisesti tarvittavat tiedot selville. Suljetut kysymykset takaavat haastattelutilanteen samankaltaisuuden ja tasavertaisuuden eri hakijoiden kesken. Rekrytointihaastattelussa voidaan käyttää menetelmänä myös **case-tehtäviä, ongelmanratkaisutehtäviä** ja **esimerkkitalanteiden kuvauksia**. Seuraavassa

haastateltavat kuvaavat, kuinka menetelminä voidaan käyttää potilastapaukseen liittyviä ongelmanratkaisutehtäviä:

*”... henkilölle on voinut käydä läpi ennen haastattelua potilastapaukset jonka hän on ratkaissut, jossa katotaan sitä osaamista, katotaan kuinka se käytäntöön se osaaminen soveltuu.”*

*” Mites vaikka tämmönen tilanne et heijastais vaikka dataprojektorilla seinään tämmösen hoitotilanteen ja sitten keskusteltais tai että hän sais kertoa. Ja et siinä ois taas joku tietty sairaus tai vaikka MRSA-eristys tai jotain tämmöstä. Ihan tämmönen ajatus vaan tuli tässä, että...keissi voi olla.”*

Hyvässä haastattelussa tulisi olla tukena **haastattelurunko** ja haastattelun **arviointilomake**, jota haastattelijat täyttävät haastattelun aikana. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että työhön sopivin henkilö voidaan valita perustellusti ja osoittaa pitävästi kriteerit, joiden mukaan valinta on tehty. Valinta voidaan tehdä perustellusti haastattelulomakkeen ja arviointilomakkeen avulla. Perustellun henkilövalinnan pohjana toimii jokaisen haastattelutilanteen mahdollisimman yhdenmukainen toteutus ja eteneminen. Haastateltavat pitivät tärkeänä varsinkin toimiin haettaessa, että esitettävät kysymykset ja haastattelutilanne olisivat samat tai samantyyppiset jokaiselle haastateltavalle. Haastattelurungon tulisi sisältää kaikki haastateltavan kanssa läpi käytävät osaamisalueet. Haastattelurunko ja arviointilomake helpottavat siten sekä haastattelijoiden työtä että haastateltavan vastaamista ja takaavat haastateltaville tasapuolisen kohtelun, kuten seuraavissa kuvauksissa todetaan:

*”...tilanne on kaikille niille haastatteluun tuleville samanlainen ja että ne kysymykset mitä käydään on kaikille samanlaiset, et pystyy sitte esimerkiks perustelevaan sitte tätä valintaa jatkossa.”*

## 5.5 Haastattelun ilmapiiri

Tutkimuksessamme kävi ilmi, että hyvän rekrytointihaastattelun tärkeä tekijä on haastattelun ilmapiiri ja sen rakentaminen. Haastateltavat kuvasivat, että haastattelun ilmapiirin olisi hyvä olla **rento, luottamuksellinen, avoin, keskusteleva, ystävällinen, kannustava, rauhallinen ja asiallinen**. Haastateltavat korostivat, että haastattelutilanteen olisi hyvä olla **tasavertainen**. **Vastavuoroisuutta** lisää kaikkien haastattelijoiden esittäytyminen tilanteen alussa. Hyvä haastattelu voi olla myös **iloinen** ja **huumorisävytteinen**; haastattelijan tehtävä on keventää ilmapiiriä välillä.

Haastattelijan on hyvä ohjailta haastattelua, jos tulee tiukkoja paikkoja siten, että tilanne on jämäkkä, mutta mukava ja **jännitystä poistava**. Haastateltavat kuvasivat, ettei haastattelu saa olla liian tenttaava. Haastattelun ilmapiirin tulisi olla jännitystä laukaiseva, jotta työnhakija pääsee monipuolisesti kertomaan osaamisestaan, persoonastaan ja taidoistaan. Haastattelijan vastuulla on esimerkiksi seuraavasti luoda keskustelua helpottava ilmapiiri:

*”...kevennys, pehmenys sillä johtajalla että tästä kaikki on selvinneet ihan hengissä ja näin on tavoite nytkin...”*

## 5.6 Haastattelun ympäristö ja tila

Haastateltavat mainitsivat, että haastattelun onnistumiseksi olisi tärkeää, että haastattelutila ja ympäristö olisivat **mukavia, rauhallisia, asiallisia** ja **häiriöttömiä**. Haastattelijoiden ja haastateltavan sijoittuminen tilaan vaikuttaa myös rekrytointihaastattelun ilmapiiriin. Sijoittuminen tilaan siten, että **kaikki näkevät toisensa** nähtiin tärkeäksi hyvän haastatteluilmapiirin luomiseksi:

*”...mieluiten ei pitkän pöydän ääressä, missä haastateltava istuu pöydän päässä vaan hyvä olisi vaikka pyöreän pöydän äärellä tai ainakin niin, että kaikki näkisivät toisensa ja olisi sellainen keskustelufoorumin tuntu...”*

## 5.7 Haastattelijat

Hyvän rekrytointihaastattelun toteutumiseksi haastattelijat sopivat etukäteen **työtavoista** ja **rooleista**, siitä kuka haastattelee ja kuka tekee havainnot ja muistiinpanoja tilanteessa. Sopiva haastattelijoiden **lukumäärä** on 2-5. Haastateltaviemme mukaan **haastattelijoiden tehtävä** rekrytointihaastattelussa on markkinoida organisaatiota ja yksikköä työnantajana ja tiedottaa työhön liittyvistä asioista. Haastattelijan tehtävä on antaa esittely työtehtävästä, johon työntekijää haetaan, työnkuvasta, työpaikasta ja työoloista:

*”...markkinointitilanne työnantajalta eli haastateltavaa ei kyseenalaisteta vaan hän saa kokea olevansa haluttu ammattilainen ko. tehtävään, onhan sentään päässyt haastatteluun.”*

Haastattelijan olisi hyvä kertoa työn haasteista ja toisaalta siitä, minkälaisia mahdollisuuksia ja annettavaa työnantajalla on tarjota työntekijälle. Haastattelija voi esimerkiksi mainostaa työnantajan tarjoamia lastenhoitopalveluita ja koulutus- tai muita mahdollisuuksia ja työnantajan uran ja itsensä kehittämiseen tarjoamaa tukea. Rekrytointitilanne on siis työnantajan markkinointitilanne, jossa haastattelija pyrkii takaamaan haastateltavan kiinnostuksen organisaatiota kohtaan työnantajana siitakin huolimatta, ettei hakija tulekaan valituksi, kuten seuraava haastateltava kuvaa:

*”...et mitä asioita on niinku uudelle työntekijälle talo tarjoaa ja kaikkea. - - ...et hakijalle kun kertoo et voi jäädä semmonen olo et vaik ei tulis valitukskaan et tää on semmonen paikka et tänne mä kyllä yritän uudelleen.”*

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tutkimuksemme tarkoituksena oli kuvata haastateltavien käsityksiä hyvästä sairaanhoitajan rekrytointihaastattelusta. Tavoitteenamme oli laatia KYSin työvoimapalvelun käyttöön haastattelurunko sairaanhoitajien rekrytointiin ja siten kehittää KYSin hoitohenkilöstön rekrytointiprosessia. Tutkimustehtävämme oli kuvata millainen on hyvä rekrytointihaastattelu sairaanhoitajaopiskelijoiden, sairaanhoitajien ja osastonhoitajien näkökulmasta. Seuraavassa pohdimme tutkimustuloksia tutkimustehtävämme pohjalta. Mielestämme onnistuimme tutkimustehtävämme toteuttamisessa hyvin.

Haastatteluissamme tuli ilmi, että rekrytointihaastattelu muodostuu monesta eri tekijästä. Tätä asiaa korosti myös Koivisto (2004, 56), joka jakaa rekrytointihaastattelun menetelmät kahteen tapaan, hakijan oman itsensä kuvaamiseen sekä haastateltavan tarkkailuun ja havainnointiin. Sundvikin (2005, 108) mukaisesti myös tutkimustuloksissamme ilmeni se, että rekrytointihaastattelu kattavimmillaan sisältää haastateltavan ominaisuuksien arviointia, sekä arviointia siitä kuinka hyvin työnhakija pärjäisi hakemassaan työssä osaamisen tasolla.

## 6.2 Sairaanhoidajan hyvä rekrytointihaastattelu

Haastatteluissamme nousi esiin hyvin samankaltaisia teemoja, joita rekrytointihaastatteluissa tulisi aikaisemman tutkimustiedon mukaan olla. Rekrytointihaastatteluun sisältyviä teemoja olivat Markkasen (2008, 15) mukaan ammatillinen osaaminen, koulutus, työhistoria, erityisosaaminen, motivaatio, vuorovaikutustaidot, työnhakijan oma näkemys osaamisestaan ja kyvyistään sekä hakijan toimintatavat työpaikalla. Markkanen (2008, 15), Honkanen (2005,103) ja Vaahtio (2005,72-73) pitivät tärkeinä hakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten harrastusten, henkisten ja fyysisten ominaisuuksien, arvojen sekä henkilökohtaisten olosuhteiden selvittelyä haastattelussa. Samat teemat nousivat esille myös haastatteluissamme hyvässä rekrytointihaastattelussa käsiteltävinä teemoina. Työnhakijan ominaisuuksien selvittelyyn liittyvät teemat jakautuivat selvästi kahteen eri osa-alueeseen joista toinen käsitteli työnhakijan ammatillisia ominaisuuksia ja toinen henkilökohtaisia ominaisuuksia. Vaahtio (2005, 155) kuvaa, että rekrytointihaastattelussa tulisi käydä läpi vain oleellisesti työhön liittyviä teemoja, joita yllämainitut hänen mielestään ovat.

Haastateltavamme pitivät tärkeänä selvittää haastateltavan persoonaa rekrytointihaastattelussa. Niitamo (2000, 169) kuitenkin varoittaa, että haastattelussa persoonallisuuden arvioinnissa tulee olla varovainen siitä huolimatta, että persoonallisuutta tarkastelemalla voidaan arvioida työnhakijan työssä menestymisen mahdollisuuksia. Persoonallisuuden arvioiminen on tutkimusten mukaan lisääntynyt yhä enemmän henkilöarvioinnissa.

Viitalan (2009, 101-102) mukaan henkilön tulee täyttää organisaation asettamat valintakriteerit. Hakijan ominaisuuksia voidaan hänen mukaan peilata suhteessa organisaation strategisiin päämääriin, toimintaan, kulttuuriin sekä ilmapiiriin. Lisäksi tarkastellaan täyttääkö työnhakija ne kriteerit, joita työyksikkö ja työtehtävä työntekijöiltä vaativat. Myös haasteltaviemme mielestä henkilön soveltuvuutta tulee tarkastella organisaation strategiaa ja visiota sivuten. Rekrytointihaastattelussa voisi haastateltaviemme mukaan olla teemoja, jotka liittyvät suoraan KYSin henkilöstöstrategiaan. Hakijan pelkkä ammattitaito ei ratkaise valintaa vaan hänen tulee



myös sopia organisaation asettamiin kriteereihin. Hakijan tulee olla valmis sopeutumaan työyksikön toimintaan ja olla mahdollisesti valmis tarvittaessa työskentelemään myös muissa työyksiköissä. Watson (2009, 21) korosti myös, että henkilöstön tulisi olla valmis toteuttamaan työtehtäviään organisaation periaatteiden ja käytäntöjen ohjaamina. Tämä mahdollistaa organisaation menestymisen. Rekrytointi nähdäänkin yhtenä tärkeänä osana henkilöstöhallintoa sekä henkilöstösuunnittelua. Rekrytointiprosessia ohjaavat organisaation strategia sekä visio. (Viitala 2009, 101-102.)

Asenne ja motivaatio työtä kohtaan kulkevat käsikädessä, sillä motivaatio määrää lisää työtyytyväisyyttä ja työpaikalla viihtyvyyttä, jolloin työntekijä pyrkii suoriutumaan työstään panostamalla siihen kokonaisvaltaisesti. (Markkanen 2002, 71.) Motivaatio työtä kohtaan on Markkasen (2002, 72) mukaan yksi tärkeimmistä työhönoton perusteista. Hän pitää tärkeänä kysyä, miksi työnhakija hakee juuri kyseistä työtä. Haastateltavamme esittäisivät saman kysymyksen työnhakijalle hyvässä rekrytointihaastattelussa. Haastateltavamme pitivät myös tärkeänä selvittää henkilön kiinnostusta tulevaa työtä kohtaan, ja sitä mitä hän odottaa tulevalta työltä. Lisäksi haluttiin selvittää hakijan valmiutta sitoutua tulevaan työhönsä. Aineistostamme tuli esiin, että joillekin hakijoille työpaikka voi olla pelkkä ajanviettopaikka. Markkanen kuvaa, että yleensä työnhakijoilla on jonkinlainen motiivi hakiessaan työtä, joten motivaation perusteet on syytä selvittää rekrytointihaastattelussa.

Haastateltaviemme ja Honkasen (2005, 107) mukaan rekrytointihaastattelussa on tärkeää kysyä työnhakijan odotuksista tulevaa työtä kohtaan. Odotukset kertovat hakijan motiiveista sekä asenteesta. Näillä tekijöillä varmistetaan tulevaisuudessa työntekijän työtyytyväisyys, sitoutuminen ja oma halu kehittyä urallaan. Työnhakijoilta odotettiin myös hoitotyön arvojen tuntemista. Sairaanhoidtajana toimiessa, hoitotyön arvojen tunteminen näkyy työntekijän toiminnassa ja ne ohjaavat omalta osaltaan työntekijän asennetta työtä kohtaan.

Markkanen (2002, 63-71) pitää hakijan koulutustietojen selvittämistä olennaisena asiana, jos työpaikassa toimitaan asiantuntijatehtävissä. Työnhakijan entiset työsuhteet tulee käydä tarkkaan läpi. Näin saadaan selville esimerkiksi työnhakijan työhistoria. Tällöin hakijan on vaikea salata, jos hänen työhistoriassaan on aukkoja, joista hän ei halua puhua. Lisäksi voidaan saada selville esimerkiksi se, tapahtuiko työnhakijan päättäneen työsuhteen aikana jotain isoja uudistuksia, joihin työnhakija ei sopeutunut, ja

joutui vaihtamaan sen vuoksi työpaikkaa. Haastateltavamme halusivat selvittää työnhakijoiden työhistorian tarkkaan. Työnhakijalla ei heidän mielestään saisi olla työhistoriassaan selvittämättömiä aukkoja, jotta voidaan varmistua muun muassa siitä, ettei työnhakija ole ollut tuona aikana esimerkiksi tuomittuna rikoksesta.

Opetusministeriö on selvityksessään asettanut kliinisen hoitotyön, lääkehoidon osaamisen sekä hoitotyönpäätöksenteon sairaanhoitajan osaamisalueiksi. (Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon 2006, 63-70.) Case -tehtävällä pystytään vastaajiemme mielestä mittaamaan työnhakijalta kaikkia näitä osa-alueita. Koiviston (2004, 79-80) mukaan case-tehtävän avulla voidaan hakijasta selvittää hänen vuorovaikutustaitojaan, paineensietokykyään, joustavuuttaan, alaistyöskentelyään, ongelman ratkaisutaitojaan sekä tilanteen hallintaa. Ammatillisten sekä henkilökohtaisten vahvuuksien ja kehittämisalueiden perusteella voidaan hakijasta rakentaa kattava ammatillinen kuva. (Markkasen 2002, 77.) Tätä korostivat myös haastateltavamme, joiden mielestä erityisosaamista käsittelemällä hakija ilmaisee, kuinka hän itse kokee oman ammatillisen osaamisensa tason. Hoitotyön osaamisesta kertoivat vastaajiemme mielestä myös lisäkoulutus. Työnhakijasta haluttiin saada selville, mitä annettavaa työnhakijalla olisi.

Haastateltavamme pitivät yhteistyötaitoja erittäin tärkeänä selvitettävänä osa-alueena. Opetusministeriö on myös asettanut yhdeksi sairaanhoitajan ammatilliseksi osa-alueeksi yhteistyötaidot. (Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon 2006, 63-70.) Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidoista puhuttaessa haastatteluissa esiin nousi alaitaidot. Haastateltavamme pitivät luonnollisena kysyttävänä asiana, millainen alainen hakija omasta mielestään olisi. Hakijan alaitaitojen esiin nostaminen on tärkeää myös Niitamon (2000, 106) mukaan, koska niiden kysyminen tuo hakijasta selville syvällistä arvomaailmaa, sekä hakijan rohkeuden puhua alaitaitoihin liittyvistä asioista. Erilaisia tilannekuvaustehtäviä pidettiin hyvänä tapana selvittää työnhakijan delegointi- ja tiimityöskentelytaitoja, ristiriitatilanteiden hallintaa ja sosiaalisia taitoja. Tätä samaa keinoa suosittelee myös Koivisto (2004, 79-80), jonka mukaan tilannetapauksella voi hakijasta selvittää yhdellä kertaa useita eri hakijan ammatillisia ja henkilökohtaisia ominaisuuksia.

Itsensä kehittäminen omaehtoisesti työsuhteen aikana tuovat hakijalle lisää arvostusta työmarkkinoilla (Markkanen 2002,71.) Tutkimus - ja kehittämistyö on myös yhtenä

sairaanhoitajan ammatillisena osaamisalueena opetusministeriön selvityksessä. (Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon 2006, 63-70.) Haastateltavamme pitivät tärkeänä työnhakijan koulutusmyönteisyyden sekä itsensä kehittämishalukkuuden selvittämistä. Työnhakijan kiinnostus ammattilehtiin ja kirjallisuuteen olisi haasteltaviemme mielestä hyvä käsitellä haastattelussa. Korhonen on pitänyt vuonna 2010 sairaanhoitajapäivillä luennon oman osaamisen dokumentoinnista, jossa hän korosti, miten ensiarvoisen tärkeää sairaanhoitajille on sitoutuminen elinikäiseen itsensä kehittämiseen. Näin pidetään yllä hoitotyön laatua sekä työssä jaksamista. Omaa erikoisosaamista voi näin käyttää hyödyksi hoitotyön eri tilanteissa. Osaamisen kehittymistä viedään eteenpäin parhaiten esimerkiksi moniammatillisissa työryhmissä, joissa voidaan jakaa kokemuksia ja omaa osaamista muiden kanssa. (Korhonen 2010, 66.)

Haastateltaviemme käsitykset hyvästä rekrytointihaastattelun alusta ovat yhteneväisiä Markkasen (2002, 57) kuvausten kanssa. Markkasen mukaan haastattelutilanteen alku on tunnusteluvaihe, joka alkaa kädenpuristuksesta. Alku on haastattelun kannalta tärkeä vaihe, jossa tilanteen molemmat osapuolet luovat ensikäsityksensä toisistaan. Alun tulisi olla vapaamuotoista rupattelua, jonka tulee tapahtua kiirehtimättä itse haastattelutilanteeseen. Alussa voidaan käyttää tilanteeseen liittymättömiä kysymyksiä, jotta haastattelulle saadaan luonteva alku. Alku kuvautuu Markkasen kertoman mukaan tilanteena, jossa tunnetiloilla ja vaikutelmilla on suurempi rooli kuin asiasisällöllä. Haastattelutilanteeseen siirryttäessä Markkanen ehdottaa keskustelun suuntaamista työnhakijan motivaatioon ja syihin miksi hän on hakenut työpaikkaa. Näistä aiheista voi avata keskustelun ottamalla puheeksi työpaikan hakuilmoituksen ja kysymällä, mikä siinä kiinnosti hakijaa niin paljon että hän päätti hakea työtä. Haastatteluvaiheessa voi kysyä myös haastateltavan aiemmista käsityksistä ja yhteyksistä organisaatioon. Haastateltaviemme mielestä rekrytointihaastattelun aluksi olisi hyvä olla vapaamuotoista keskustelua, jossa työnhakija voi kertoa omin sanoin itsestään. Haastattelijoiden olisi hyvä esittäytyä ja kertoa omista rooleistaan. Haastattelun alulla on suuri merkitys jännityksen laukaisemisessa.

Markkasen (2002, 59) mukaan organisaation kuvaus ja työtehtävän sisällöstä kertominen haastateltavalle olisi hyvä sijoittaa haastattelun loppuun sillä jos tehtävästä ja työpaikasta antaa liian seikkaperäisen kuvauksen aluksi, voi haastateltava muokata omia vastauksiaan esitettyihin vaatimuksiin sopiviksi. Haastateltavamme puolestaan

kuvasivat, että organisaation markkinointi ja esittely voisi alkaa jo haastattelun alkupuolella siten, että rekrytointitilanne ja keskustelu voisivat pohjautua työnkuvaan ja hakijan näkemykseen työpaikasta. Haastateltaviemme mielestä tiedottaminen työpaikasta haastattelun aluksi voisi laukaista myös jännitystä kun hakijan ei tarvitse olla äänessä heti haastattelun aluksi. Haastateltaviemme, Vaahtion (2007, 99) ja Markkasen (2002, 79) mukaan lopussa hakijalle on hyvä kertoa valintaprosessin etenemisestä ja valintatulosten ilmoittamisen ajankohdasta. Markkanen ja Vaahtio kertovat, että haastateltavalle on hyvä antaa tiedoksi tietty päivämäärä, jolloin valinnasta ilmoitetaan.

Markkasen (2002, 79) mukaan hyvän rekrytointihaastattelun lopun tulisi olla miellyttävä ja työpaikkaa markkinoiva ja siksi lopussa voidaan käsitellä haastateltavalle helppoja asioita. Markkinoivan otteen ja positiivisen kuvan jättämisen tärkeys työnantajan puolelta kävivät ilmi myös haastateltaviemme vastauksista. Markkanen ehdottaa, että lopuksi voidaan haastattelussa keskustella haastateltavan harrastuksista. Harrastukset keskustelun aiheena olivat haastateltaviemme mukaan tärkeitä keskustelun aiheita, mutta niiden ottaminen esille nähtiin hyvänä jo tiedonkeruu- tai aloitusvaiheessa.

Haastateltaviemme mukaan haastattelutilanteessa tulisi käyttää suljettuja, avoimia ja tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluun tulisi kuulua vapaata keskustelua ja kaikille haastateltaville samoja kysymyksiä ja keskustelun teemoja. Tutkimustuloksemme on samansuuntainen Markkasen (2002, 81-82) esittämien havaintojen kanssa. Markkanen suosittelee strukturoidun ja täysin vapaan haastattelun muodon välimuodon käyttämistä rekrytoinnissa. Hyviä ovat kysymykset, joihin haastateltavan täytyy vastata muutoin kuin ”ei ja kyllä” vastauksin. Markkanen suosittelee myös alkuun yleisempää aiheesta keskustelua ja sitten tarkentavien kysymysten käyttöä. Perustelujen kysyminen ja haastattelijan vastauksista tekemien tulkintojen varmistaminen ovat Markkasen mukaan myös tärkeitä. Haastattelija voi ensin kysyä, kuunnella, tehdä tulkintoja kuulemastaan ja sitten kysyä vielä tarkentavasti keskusteltavasta aiheesta saadakseen tarpeellisen tiedon haastateltavalta. Oleellista on että haastattelun muoto palvelee tarpeellisen tiedon saamista haastateltavasta.

Newellin (2009, 183) mukaan strukturoiduissa ja strukturoimattomissa haastattelutavoissa on omat vahvat puolensa. Strukturoimattoman haastattelun käyttö

antaa haastattelijalle mahdollisuuden siirtyä arvioimisesta rekrytoimiseen haastattelun aikana, silloin kun on käynyt selväksi, että haastateltava on pätevä työhön. Molemmat haastattelijat ja hakijat pitävät strukturoimatonta haastattelutapaa parempana koska tuolloin haastateltavalla on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa tilanteeseen, kuin strukturoidussa haastattelussa. Strukturoitu haastattelu helpottaa teknisiin vaatimuksiin sopivan työntekijän valintaa, mutta ei vielä kerro hakijan sopivuudesta organisaatioon. Puolistrukturoitu haastattelutapa mahdollistaa yhdessä tapahtuvan tutkiskelun ja neuvottelun. Täten myös Newell päätyy toteamaan että puolistrukturoidun haastattelutavan käyttö on haastattelun osapuolille tyydyttävän haastattelun muoto. Haastateltavamme pitivät myös tärkeänä, että haastattelu sisältää suljettuja ja tarkentavia ja avoimia kysymyksiä, jotta haastattelijasta saadaan monipuolisesti tarvittavat tiedot selville. Suljetut kysymykset takaavat haastateltaviemme mielestä haastattelutilanteen samankaltaisuuden ja tasavertaisuuden eri hakijoiden kesken.

Työpaikan tilojen esittely voidaan myös tehdä haastattelun lopuksi tai jossain muussa vaiheessa haastattelua, jotta haastateltava saa paikkansa pitävän kuvan työstä. Loppuun voidaan ajoittaa kahvitilaisuus osoittamaan arvostusta hakijaa kohtaan, vaikka häntä ei mahdollisesti valittaisikaan tehtävään. Lopuksi on hyvä kiittää haastateltavaa tilaisuuteen osallistumisesta. (Vaahtio 2007, 99-100.) Haastateltavamme eivät maininneet tilojen esittelyä hyvän rekrytointihaastattelun sisältöön kuuluvaksi. Kahvitilaisuuden he taas kuvasivat sisältyvän hyvän haastattelutilanteen alkuun.

### 6.3 Rekrytointihaastattelun ongelmia

Tutkimuksessamme tuli myös esiin rekrytointihaastatteluun liittyviä ongelmia. Haastattelutilanteen ilmapiiri on voinut olla haastattelijoidemme mielestä liian virallinen ja jännittynyt. Työnhakijan jännittäminen on voinut estää kokonaan haastattelun onnistumisen. Ongelmia oli aiheuttanut myös aikataulussa pysyminen ja haastattelun liian tiukka aikataulu, jolloin haastateltava ei pääse kertomaan itsestään kaikkea mitä itse haluaisi.

Haastatteluissamme ilmeni, että aina ei ole selvää, mitä rekrytointihaastattelussa lain mukaan saa kysyä ja millä perustein. Lain ja tarpeellisuusvaatimuksen tuomat haasteet siitä, mitä saa kysyä, ja mitä ei tule kysyä asettavat haastattelijoille haasteita.

Haastateltaviemme mukaan ongelmia tuottivat muun muassa ikään, vakaumukseen sekä sosiaalisiin suhteisiin liittyvät kysymykset.

Lain mukaan ikää ei katsota asiaksi, joka vaikuttaa henkilön rekrytointiin, jos henkilö on muutoin sopiva työhön. Vaahtion (2007, 63-64) mukaan ikää pidetään usein yksityisasiana, eikä siitä pidä puhua haastattelussa. Silti hän katsoo, että työnantajalla on oikeus kysyä henkilön ikää, mutta sen perusteella ei saa tehdä henkilövalintaa. Osaamista sekä jaksamista tulee arvioida muilla keinoilla kuin iän perusteella, sillä työpaikat tarvitsevat eri-ikäisiä työntekijöitä. Uskonnollista tai poliittista vakaumusta ei saa kysyä, eikä hakijaa saa edes johdatella siihen, että tämä kertoisi näistä teemoista oma-aloitteisesti, ellei haastattelija pysty perustelevaan tiedontarvettaan pätevästi ja lakia noudattaen. (Henkilötietolaki 22.4.1999/523).

Vaahtion (2005, 156) mukaan sosiaalisesta verkostosta tulee puhua varovasti. Hakijan perhesuhteet eivät ole yleensä oleellisia tietoja työnhaussa. Vaahtio (2005, 157) korostaa, että haastatteluissa hakija yleensä haluaa kertoa itsestään mahdollisimman paljon. Työnhakijat kertovat luonnollisesti harrastuksistaan, perheestään, toiveistaan ja suunnitelmistaan sekä ammatillisesta kehittymisestään ja päämäärästään. Myös luovilla kysymyksillä voi saada hakijasta selville asioita, joita ei voi suoraan häneltä kysyä. Vaahtio (2005, 157) ehdottaakin, että perhetilannetta voi selvittää kysymällä, miten hakijalta onnistuu työ- ja vapaa-ajan yhdistäminen. Tätä keinoa käyttäisivät myös haastateltavamme hakijan perhetilanteen selvittämiseen. Haastateltaviemme mielestä perheolosuhteista puhutaan osittain luonnollisesti rekrytointihaastatteluissa, koska vuorotöissä perhe-elämä voi estää hakijan työskentelyn tiettyinä kellonaikoina. Vaahtio (2005, 157) nostaa esiin lain ja työnantajan velvoitteiden väliset ristiriitaisuudet tilanteissa, joissa työnantajan tulisi tukea työntekijöiden perhetilannetta, mutta siitä huolimatta heillä ei ole oikeutta tietää siitä mitään ilman perusteltua syytä. Vaahtio (2007,10) korostaa, että rekrytinnissa tulee noudattaa tarkkaan lainsäädäntöä. Sen vuoksi rekrytoijan tulee olla asiantuntija, joka tuntee rekrytointia säätelevät henkilötietolain sekä lain yksityisyyden suojasta työelämässä.

#### 6.4 Sairaanhoidajan rekrytointihaastattelurungon synty

Tuotimme tutkimustulostemme pohjalta sairaanhoitajan rekryointihaastattelurungon (Liite 3) KYSin työvoimapalveluille. Rekryointihaastattelurungon teemat johdimme sisällönanalyysissä muodostuneista alakategorioista. Tekemämme rekryointihaastattelurunko jakaantuu Sundvikia (2005, 114) mukailleen aloitus-, tiedonkeruu- ja lopetusvaiheeseen. Käytimme teemojen ja kysymysten sijoittelussa näihin vaiheisiin apuna haastateltaviemme kuvauksia hyvän haastattelutilanteen etenemisestä. Osa kysymyksistä otettiin haastattelurunkoon samanmuotoisina haastateltaviemme lausumista, osan muotoilimme ja johdimme itse haastatteluaineiston alkuperäisistä analyysiyksiköistä eli sanoista ja lausumista ja osan sisällön analyysissä muodostuneista alakategorioista.

### 6.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimustuloksistamme voidaan päätellä että sairaanhoitajaopiskelijat, sairaanhoitajat ja osastonhoitajat näkevät hyvän rekryointihaastattelun sisällön pääosin samansuuntaisesti kuin rekryointia käsittelevissä teorioissa on ilmaistu. Tutkimuksestamme kävi selvästi ilmi se, etteivät pelkät hyvät ja kattavat kysymykset takaa rekryointihaastattelun onnistumista. Ilmapiirillä ja haastattelijalla on ratkaiseva merkitys haastattelun onnistumiselle. Haastateltavan jännitys voi olla jopa este koko haastattelun onnistumiselle.

Tutkimuksestamme ilmenee myös, että haastattelurunko jäsentää rekryointihaastattelutilannetta ja helpottaa henkilövalintaa. Se auttaa haastattelijaa havainnoimaan hakijaa haastattelun aikana, eikä energiaa mene kysymysten keksimiseen. Lisäksi kysymysten ajoittaminen oikeaan haastattelun vaiheeseen on tärkeä tekijä haastattelun sujuvalle etenemiselle. Alussa esitettävien kysymysten olisi hyvä olla helpompia ja enemmänkin keskustelua avaavia, jotta ilmapiiristä tulisi rento. Rento ilmapiiri on tärkeä koska tällöin haastateltava voi vapautuneesti kertoa osaamisestaan ja markkinoida itseään työntekijänä. Jos haastatteliijoita on enemmän kuin yksi, tämä asia korostuu. Tuolloin kaikkien haastattelijoiden esittely heti haastattelun alkuun helpottaa työnhakijan jännitystä.

Rekryointihaastattelussa hakijasta halutaan saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Rekryointihaastattelussa tulisi olla kysymyksiä usealta eri osa-alueelta, jotka

olemme koonneet rekryointihaastattelurunkoon (Liite 3). Henkilövalinnassa korostuu yhä enemmän työnhakijan pätevyys. Työnhakijan tulee olla lain mukaan pätevä toimimaan sairaanhoitajana. Työn hakijan ammatillinen osaaminen ei enää yksin riitä perusteeksi valinnalle, vaan hänen tulee myös osata toimia organisaation strategian ja vision mukaisesti. Opetusministeriön selvityksessä esitetyt sairaanhoitajan osaamisalueet tulivat kattavasti esille hyvän rekryointihaastattelun sisältönä. Yllättävää mielestämme oli, että lääkehoidon osaamisen selvittämisen tarpeesta ei noussut paljon keskustelua. Lääkehoidon merkitys on hoitotyössä tärkeä, ja siitä puhutaan paljon. Mahdollisesti, sitä pidettiin itsestään selvänä sairaanhoitajan osaamisalueena, sillä lääkelupaa ei voi saada, jollei ole suorittanut työnantajan vaatimia lääkehoidon osaamisen näyttöjä.

Hyvässä rekryointihaastattelussa haastattelijan on tunnettava rekryointia ohjaavat lait ja asetukset. Jos haastattelijalla haluaa kysyä tarpeellisuusvaatimuksessa nimetyistä tiedoista, on hänen osattava perustella syy käsitellä aiheita. Syiden on oltava lain nojalla todistettavissa. On olemassa teemoja, joita voi olla mahdotonta tai haasteellista käsitellä haastattelutilanteessa lain asettamissa puitteissa. Näitä teemoja ovat ikä, uskonnollinen vakaumus ja henkilökohtaiset esteet työn tekemiselle. Rekryointia ohjaavien lakien tunteminen on heikkoa, sillä usein haluttiin kysyä myös sellaisia asioita, joita laki kieltää kysymästä ilman perusteita. Kulttuurisesti moninaistuva yhteiskunta ja siten yhä monikulttuurisempi hoitohenkilökunta asettaa rekryoinnille omat haasteensa. Esimerkiksi uskontoon liittyvät toimintatavat voivat aiheuttaa ongelmia käytännön työssä, kun rekrytoidaan henkilöstöä eri kulttuureista. Äärimmillään uskonto voi olla jopa este toteuttaa joitakin työtehtäviä. Toinen ongelmia aiheuttava teema on sosiaalisen tilanteen selvittäminen.

Tutkimuksen pohjalta hyödyllisiä jatkotutkimusaiheita voisivat olla:

- Millainen on rekryointihaastattelun ilmapiirin vaikutus haastateltavasta saatavan tiedon monipuolisuuteen, määrään ja laatuun?
- Millainen vaikutus rekryointihaastattelun ilmapiirillä on haastattelun onnistumiseen?
- Millä tavoin haastattelijalla voi vaikuttaa hyvän ilmapiirin luomiseen?
- Millä tavoin haastattelurunko helpottaa haastattelijoiden rekryointitehtävää?
- Millainen on rekrytoijien tuntemus rekryointia ohjaavista laeista ja asetuksista?



- Kuinka organisaatioiden strategia ilmenee rekrytointitilanteissa?
- Mitkä ovat sairaanhoitajan rekrytinnin erityispiirteet?
- Kuinka ja missä laajuudessa sairaanhoitajien pätevyyttä tarkistetaan rekrytointitilanteissa?

## 6.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Vehviläinen-Julkusen (1998, 27-29) mukaan tutkimus on suoritettava siten, ettei siitä aiheudu tutkittaville fyysistä, psyykkistä tai sosiaalista vahinkoa. Tutkimuksen on oltava hyödyllinen ja siihen osallistumisen on oltava vapaaehtoista. Tutkimuksen johtajalla on vastuu tutkimuksen kulusta. Tutkijoiden on oltava perillä tutkittavan ja tutkivan organisaation lupakäytännöistä ja hankittava tutkimuslupa ennen tutkimuksen suorittamista. Tutkittavien kannalta haastattelututkimuksessa on olennaista, että tutkimustieto käsitellään ja esitetään siten, ettei tieto vahingoita tutkittavia. Vapaamuotoisessa haastattelututkimuksessa on tärkeää, että tutkija on tietoinen eettisistä kysymyksistä, koska vuorovaikutus tutkijan ja haastateltavan välillä on vapaampaa kuin strukturoidussa tutkimusasetelmassa.

Tutkimuksemme hankittiin asianmukaiset luvat Kuopion yliopistolliselta sairaalalta sekä Savonia – ammattikorkeakoululta (Liitteet 4 ja 5). Haastateltavien vapaaehtoisuus varmistettiin sillä, että tutkimuskutsussa ja ryhmähaastatteluiden alussa ilmaistiin tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista. Heille kerrottiin haastatteluiden aluksi, että tietoja käsittelevät vain tutkijat ja että haastattelujen nauhoitukset ja siitä purettu tekstimateriaali hävitetään tutkimuksen päätyttyä. Tutkimusaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti eli haastattelujen sisältöjä ei saatettu ulkopuolisten tietoon. Tutkimustulokset raportoitiin siten, ettei yksittäisiä haastateltavia eikä heidän työyksiköitään pystytä tekstistä tunnistamaan.

Tutkimuksen validiteetin eli luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusaineiston keräämiseen, tiedon analysointiin ja tulosten raportointiin. Laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätessä tulisi ottaa huomioon, että tutkittavat ovat halukkaita osallistumaan tutkimukseen ja kykeneviä selkeään itseilmaisuun. Tutkittavien on pystyttävä tuottamaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Nieminen 1998, 216.) Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tiedonantajat ilmaisivat itseään selkeästi

siten, että aineistoa purettaessa nauhalta, heidän puheensa oli pääosin ymmärrettävää. Muutamat epäselvät kohdat nauhoituksissa jätimme tulkitsematta. Haastateltavat kykenivät kokemustensa pohjalta tuottamaan monipuolista tietoa hyvästä sairaanhoitajan rekrytointihaastattelusta.

Suunnitelmamme oli saada jokaiseen haastateltavaan ryhmään viisi jäsentä, mutta emme saaneet tarpeeksi ilmoittautumisia. Kahdessa ryhmässä oli vain kolme osallistujaa, mikä saattoi niukentaa tutkimustulosten antia. Emme saaneet aikatauluja sopiviksi, jotta kaikki valitut olisivat päässeet mukaan. Lisäksi tuli viime hetken peruutuksia. Koimme, että saimme koottua haastateltavien peruutuksista huolimatta tutkimustehtävämme kannalta oleellista tietoa sisältävän tutkimusaineiston. Vilkan (2005, 126) mukaan tutkimusaineiston koolla ei ole merkitystä laadullisella menetelmällä tehtävässä aineiston keruussa. Sen sijaan tutkimusaineiston olisi oltava laadultaan sellaista, että se toimii apuna tutkittavan asian tai ilmiön ymmärtämisessä ja uudelleen selittämisessä.

Haastatteluteemat testasimme etukäteen yksilöhaastatteluissa haastatellen kaksi sairaanhoitajaopiskelijaa. Teemamme pysyivät samanlaisina testihaastatteluiden jälkeen. Ryhmähaastatteluissa jouduimme välillä ohjaamaan keskustelua itse asiaan. Erityisesti kuuden hengen ryhmähaastattelussa keskustelu ajautui välillä sivuraiteille. Emme kuitenkaan keskeyttäneen ketään, vaan annoimme puheen mennä vapaasti eteenpäin. Näin saimme myös paljon mielenkiintoista aineistoa tutkimusongelman ulkopuolelta ja vinkkejä jatkotutkimusaiheista.

Käytettäessä sisällönanalyysimenetelmää aineiston tulkitsemisen apuvälineenä, tulee ottaa huomioon, että luokat ja teemat voivat muuttua ja kehittyä, koska validi luokittelu- ja tulkintaprosessi edellyttää joskus luokitusten muuttamista aineiston analyysin edetessä (Toivonen 1999, 129). Pystyimme huomioimaan tutkimusaineistosta mahdollisesti esiin nousevan uuden tiedon, jota emme olleet osanneet suunnitteluvaiheessa vielä ottaa huomioon. Tutkimuksessamme alakategoriat, joista muodostimme teemat haastattelurunkoon, jakautuivat yläkategorioihin ja pääkategorioihin. Analysoidessamme aineistoa jouduimme muodostamaan, jäsentämään ja nimeämään kategorioita uudelleen useaan kertaan.

Niemisen (1998, 215) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkijan subjektiivinen näkemys muovaa tutkimustulosten tulkintaa. Tästä johtuen tuotettu

tulkinta ei ole välttämättä yleispätevä ja toiseen aikaan ja paikkaan siirrettävissä. Tämä pätee myös meidän tutkimukseemme, koska tuotimme rekrytointihaastattelurungon tietylle tilaajaorganisaatiolle, KYSille, jolla voi olla erilaisia tarpeita kuin muilla organisaatioilla. Tuomi ja Sarajärvi (2003, 136) mainitsevat, että tulosten siirrettävyys on sidoksissa siihen, kuinka samanlainen tutkittava ympäristö on ja, miten sovellettavissa tutkimustulokset ovat uuteen ympäristöön.

Vilkan (2005, 159) mukaan tutkimustekstin teoreettinen toistettavuus ja käytännössä toteutetun tutkimuksen toistettavuus ovat erotettavissa. Laadullista tutkimusta on käytännössä mahdotonta toteuttaa kahta kertaa samoin, koska jokainen tutkimus on ainutkertainen kokonaisuus. Vaikka luokittelua ja tulkintaa ohjaavat säännöt olisivat yhteneväiset eri tutkimuksissa ja ne olisi kuvattu yksityiskohtaisesti raportissa, voivat tutkijat päätyä eri tuloksiin. Tämä on mahdollista koska tukijoiden teoreettinen perehtyneisyys ja esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä voivat vaihdella huomattavasti. Siten myöskään tätä tutkimusta ei ole välttämättä mahdollista toistaa käytännössä tai teoreettisesti samalla tavoin.

Aineiston saturaatiopiste saavutetaan kun uudet analyysiyksiköt eivät tuo enää esiin uutta tietoa tai uusia näkökulmia tutkimusongelmaan. Aineisto alkaa tällöin toistaa itseään. (Pyörälä 2002.) Vilkan (2005, 127-129) mukaan tutkimusongelman on oltava tutkijoille selkeästi tiedossa, jotta saturaatiopiste voidaan määritellä. Tutkimuksessamme haastateltavien vastaukset alkoivat osittain toistaa itseään jo toisessa haastattelussa esimerkiksi pätevyyden ja ilmapiirin kuvausten osalta. Siten voidaan todeta, että tutkimuksemme saturaatiopiste on saavutettu.

## 6.7 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi auttoi meitä syventämään seuraavia opetusministeriön (Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon 2006, 63-70) asettamia sairaanhoitajan osaamisen osa-alueita: eettinen toiminta, terveyden edistäminen, yhteistyö, tutkimus- ja kehittämistyö ja johtaminen ja yhteiskunnallinen toiminta.

Syvensimme taitojamme toimia eettisesti tutkimusetiikan ja rekrytointia ohjaavan lainsäädännön tuntemuksen näkökulmista. Opimme tutkimusmenetelmäkirjallisuutta

lukemalla tutkimusetiikan periaatteet ja saimme kokemusta tutkimuksen eettisestä toteuttamisesta. Mielestämme onnistuimme toteuttamaan haastattelututkimuksen noudattaen laadullisen tutkimuksen eettisiä periaatteita. Olemme opinnäytetyötä tehdessämme tutustuneet tarkasti lakeihin, jotka ohjaavat rekrytointia ja siten olemme kartuttaneet ymmärrystämme niistä asioista, joita rekrytointihaastattelussa voi lain mukaan käsitellä.

Opinnäytetyöprosessimme kautta opimme ymmärtämään, että sairaanhoitajien rekrytointitoiminnan kehittäminen vaikuttaa Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin asukkaiden terveyteen. Ammattitaitoinen ja pätevä henkilöstö takaa potilaiden laadukkaan hoidon toteutumisen. Alueen väestön terveyden edistäminen on tehokasta kun KYSin henkilöstö on pätevää ja ammattitaitoista. Rekrytointihaastattelurungon kehittäminen edistää alueen asukkaiden terveyttä tukemalla KYSin rekrytointiprosessin kehitystä. Kun rekrytointi on tehokasta, mahdollistuu ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön hankkiminen ja ylläpito.

Kehitimme ja harjaannutimme yhteistyötaitojamme parityöskentelyssä, opinnäytetyön ohjaussuhteessa ohjaajan ja opponenttien kanssa ja yhteistyössä KYSin organisaation kanssa. Olemme kehittyneet työparina ja osanneet hyödyntää molempien vahvuuksia opinnäytetyöprosessissa. Parityöskentely on ollut aikatauluun nähden tehokasta ja jouhevaa. Suhteessa KYSiin olemme oppineet neuvottelutaitoa työvoimapalvelun, sairaanhoitajien ja osastonhoitajien kanssa ja saaneet kokemusta tutkimuksen teosta suuressa terveydenhuollon organisaatiossa. Opimme kuinka tehdään työelämän kehittämisen kannalta merkityksellinen tuotos. Olemme oppineet ottamaan vastaan kritiikkiä ja käyttämään sitä oman ammatillisen kehityksemme tukena kaikkien edellä mainittujen yhteistyömuotojen ja kumppanien myötä. Olemme syventäneet taitojamme esiintyjinä johtamalla ryhmähaastattelutilanteita. Vuorovaikutustaitoja opimme osallistumalla suunnittelu- ja opinnäytetyöseminaareihin esiintyjinä, opponentteina ja kuuntelijoina.

Olemme kehittyneet opinnäytetyöprosessin aikana tiedonhankkijoina ja sen kriittisinä tarkastelijoina ja tuottajina. Opinnäytetyöprosessi opetti meitä kokoamaan oleellinen tieto yhteen ja tekemään siitä selkeä ja johdonmukainen tuotos. Opimme tekemään tutkimusta, missä käytimme aineistona tutkimustietoa. Lisäksi saimme kokemusta esittää tutkimustuloksemme julkisesti. Opimme haastattelututkimuksen toteuttamista.

Opinnäytetyön kirjallisen raportin tekeminen ja seminaariesitykset harjaannuttivat meidän argumentaatiotaitojamme. Argumentaation käsitteellä tarkoitetaan taitoa ajatella ja päätellä. Tutkimusteksti on luonteeltaan argumentoivaa ja toisaalta vuoropuhelua teorioiden kanssa. Taitava tutkija osaa argumentoiden ilmaista ammatillista asiantuntijuuttaan sekä toimintana, että puheena ja tekstinä. (Vilka 2005, 171.) Opimme yhdistämään tekstin muodossa omia argumenttejamme tutkimustietoon. Mielestämme sairaanhoitajan työssä argumentaatiotaidot ovat oleellisessa osassa. Hoitotyön toimintojen on oltava näyttöön perustuvia ja sairaanhoitajalla on oltava taidot tuoda perusteet ymmärrettävästi esille.

Olemme oppineet tutkimuksen aikana, mitkä tekijät vaikuttavat sairaanhoitajan rekrytointiin ja mitkä tekijät strategialähtöisessä organisaatiossa vaikuttavat rekrytointiin. Olemme saaneet tietoa siitä, kuinka valmistautua rekrytointitilanteisiin. Tutkimuksemme aikana kehitimme ymmärrystämme KYSistä organisaationa, työnantajana ja yhteistyökumppanina. Näistä tiedoista voimme tulevaisuudessa hyötyä hakiessamme töitä erilaisista terveydenhuollon organisaatioista. Organisaation strategisen ulottuvuuden ymmärrys helpottaa yhteistyötä eri työntekijäportaiden välillä ja auttaa sairaanhoitajaa toimimaan työyhteisöä ja sen hyvinvointia kehittäväällä tavalla.

## LÄHTEET

**Ahola, N. & Heikkilä, A.** 2005. Sairaanhoidajien ammatillinen pätevyys erikoissairaanhoidossa. Hoitotieteen laitos. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion yliopisto. Pro gradu –tutkielma.

**Ahonen, S.** 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa S. Ahonen, S. Saari, L. Syrjälä & E. Syrjäläinen (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy, 113-147.

**Ala-Mutka, J.** 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

**Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon - Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, keskeiset opinnot ja vähimmäisopintopisteet.** 2006. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:24. Opetusministeriö. Viitattu 21.9.2009.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/tr24.pdf?lang=fi>.

**Ammattioikeudet.** 2009. Valvira. Viitattu 10.11.2009.

<http://www.valvira.fi/luvat/ammattioikeudet>.

**Eriksson, E. & Kokkala, C.** 2010. Sairaanhoidajakoulutus nyt ja tulevaisuudessa. Sairaanhoidajapäivät 11-12.3.2010. Tiivistelmäkirja. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto, 76.

**Helsilä, M.** 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

**Henkilötietolaki.** 22.4. 523/1999. Finlex. Viitattu 10.11.2009.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=henkil%C3%B6tietolaki>.

**Hirsjärvi, S. & Hurme, H.** 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

**Hoitotyön rekrytointiohjelma 2009-2013.** Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri.

**Honkanen, 2005.** Henkilöarviointimenetelmät. Teoksessa H. Honkanen (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita, 102-103.

**Kinnunen, A. 2005.** Strateginen henkilöstöressurssien johtaminen julkisten terveydenhuollon organisaatioiden kontekstissa. Terveystalouden ja -talouden laitos. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

**Koivisto, K. 2004.** Rekrytoinnin menetelmät. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

**Koskinen, S., Alapuranen, L., Heino, A.-L. & Salli, M. 2005.** Henkilötietojen käsittely työelämässä. Helsinki: Edita.

**Korhonen, T. 2010.** Oman osaamisen dokumentointi. Sairaanhoitajapäivät 11–12.3.2010. Tiivistelmät. Helsinki: Sairaanhoitajaliitto, 66.

**Kuntatyö 2010.** Kuntakilpailukykyiseksi työnantajaksi. Kuntajohdon tietopaketti. Kuntatyö 2010-projekti. Suomen Kuntaliitto.

**Kuopion yliopistollinen sairaala.** 2009. Rekrytointi Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Päivitetty 30.6.2009. Viitattu 1.9.2009. <http://www.pssh.fi/index.asp?tz=-2>.

**KYS-sairaalat.** 2009. Yleisesittely. Päivitetty 29.9.2008. Viitattu 21.9.2009. [http://www.pssh.fi/index.asp?menu\\_id=2005](http://www.pssh.fi/index.asp?menu_id=2005).

**KYSin työvoimapalvelut.** 2009. Kuopion yliopistollinen sairaala. Päivitetty 22.10.2008. Viitattu 3.11.2009. <http://www.pssh.fi/index.asp?link=984.5&language=1>.

**Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä.** 28.6.1994/559. Finlex. Viitattu 2.9.2009. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>.

**Laki yksityisyyden suojasta työelämässä.** 13.8. 759/2004. Finlex. Viitattu 10.11.2009. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

- Markkanen, M.** 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M.** 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Newell, S.** 2009. Assessment, selection and evaluation. Teoksessa J. Leopold & L. Harris (toim.) The Strategic Managing of Human Resources. Harlow: Pearson Education: 153-188.
- Nieminen, H.** 1998. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa M. Paunonen & K. Vehviläinen-Julkunen (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY. 206-214.
- Niitamo, P.** 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Niitamo, P.** 2000. Työhaastattelu: Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Edita: Helsinki
- Opiskelu sairaanhoitajaksi.** 2009. Sairaanhoitajaliitto. Viitattu 2.9.2009. [http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/opiskelu\\_sairaanhoitajaksi/](http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/opiskelu_sairaanhoitajaksi/).
- Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategia 2009-2013.** 2009. Viitattu 31.10.2009. [http://www.pssh.fi/soap/documentindex.asp?id=14823&type=3&show=1&user\\_id=9](http://www.pssh.fi/soap/documentindex.asp?id=14823&type=3&show=1&user_id=9).
- Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin henkilöstöstrategia 2010-2013.** Parasta terveystalveta. Pohjois-Savon Sairaanhoitopiiri. Henkilöstöstrategiatyöryhmä.
- Poskiparta, H.** 2006. Esimiehen tekemä haastattelu. Teoksessa A.-L. Karhula (toim.) Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pyörälä, E.** 2002. Johdatus laadullisen tutkimuksen metodologiaan.. Laadulliset tutkimusmenetelmät yhteiskuntatieteissä. Helsingin yliopisto 13.2.2002. Luentomoniste. Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta. <http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1.pdf>.



- Rainio, P.** 2003. Rekrytointiopas kunta-alalle. Kuntatyö 2010 -projekti  
Viitattu 12.12.2009. <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p040210110110U.pdf>.
- Salminen, A.** 2006. Rekrytointi osana terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamista.. Yhteiskunnallinen tiedekunta. Terveystalouden ja talouden laitos. Kuopion yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma – KASTE 2008-2011.**  
Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Viitattu 10.11.2009.  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3683.pdf&title=Sosiaali\\_\\_ja\\_terveydenhuollon\\_kansallinen\\_kehittamisohjelma\\_KASTE\\_2008\\_2011\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3683.pdf&title=Sosiaali__ja_terveydenhuollon_kansallinen_kehittamisohjelma_KASTE_2008_2011_fi.pdf).
- Storey, J. & Wright, M.** 1994. Recruitment. Teoksessa I. Beardwell & L. Holden (toim.) Human Resource Management – A Contemporary Perspective. London, Pittman Publishing: 191-229.
- Sundvik, L.** 2005. Haastattelu arviointimenetelmänä. Teoksessa H. Honkanen (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita, 108-117.
- Sädevirta, J.** 2004. Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen - Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Tykes raportteja 35. Viitattu 10.11.2009. Työministeriö.  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/03\\_tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/02\\_tykes/05\\_aineistopankki/julkaisut/raportti35.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti35.pdf).
- Toivonen, T.** 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus – Filosofia ja metodologia. Helsinki: WSOY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.** 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vaahio, E.-L.** 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Vaahio, E.-L.** 2007. Pestaa paras. Helsinki: Edita.

**Valtioneuvoston asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetun asetuksen muuttamisesta. 14.2.2008/104. Finlex. Viitattu 31.10.2009.**  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2008/20080104/>.

**Watson, T.** 2009. Organisations, strategies and human resourcing. Teoksessa J. Leopold & L. Harris (toim.) *The Strategic Managing of Human Resources*. Harlow: Pearson Education: 6-33.

**Vehviläinen-Julkunen, K.** 1998. Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa M. Paunonen & K. Vehviläinen-Julkunen (toim.) *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Juva: WSOY, 26-34.

**Viitala, R.** 2009. *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

**Vilka, H.** 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.

Liite 1. Ryhmähaastattelun teemat. Sairaanhoidajan rekrytointihaastattelututkimus KYSissä (Kevät 2010)

### **Hyvän rekrytointihaastattelun piirteet**

- aloitus
- haastattelu
- lopetus

### **Rekrytointihaastattelutilanteiden ongelmia**

### **Tiedot haastateltavasta valinnan tekemisen taustalla**

- koulutus
- työkokemus
- ammatillinen osaaminen
- yhteistyötaidot ja monikulttuurinen hoitotyö
- asenne työhön ja työmoraali
- hakijan sopivuus organisaatioon

## Sairaanhoitajan rekrytointihaastattelututkimus

## Ryhmähaastattelujen taustatietolomake

1. Ammattinimike: \_\_\_\_\_
2. Työkokemus osastonhoitajana/sairaanhoitajana vuosissa/kuukausissa:  
\_\_\_\_\_
3. Koulutus:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Kuinka monessa rekrytointihaastattelussa olet ollut haastattelijana/haastateltavana?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Kuvaile, hyvän rekrytointihaastattelun piirteitä:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Kuvaile, minkälaisia ongelmia rekrytointitilanteissa on ilmennyt:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Mitkä ovat tärkeimmät tiedot, jotka haastateltavasta tulisi saada valinnan tekemiseksi:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Kysymykset	Toimintamuoto
<b>Aloitus</b>	
<p>Kerro itsestäsi omin sanoin. Millainen olet persoonana? Minkälaisia kiinnostuksen kohteita sinulla on? Mitä harrastat? Kuvaile, kuinka hallitset elämäsi tällä hetkellä.</p>	<p>Esittelyt Tiedottaminen työpaikasta Vapaata keskustelua Kysymyksiä</p>
<b>Tiedon keruuvaihe</b>	
<p><b>Sopivuus haettavaan tehtävään/organisaatioon</b> Mitä tiedät jo tästä työpaikasta ja organisaatiosta? Minkälainen urasuunnitelma sinulla on? Mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmasi? Oletko valmis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työkiertoon</li> <li>• vuorotyöhön</li> <li>• auttamaan muilla osastoilla tarvittaessa</li> <li>• tulemaan vapaapäiviltä töihin</li> <li>• muuttamaan työvuorojasi</li> </ul> <p><b>Työnhakijan asenne ja arvot</b> Minkä vuoksi haet tätä työtä? Miksi juuri sinä olisit hyvä hakemaasi työhön? Mikä on suhtautumisesi jatkuviin muutoksiin? Kuinka valmis olet sitoutumaan työhösi ja kuinka pitkäksi aikaa? Mitä työpaikka sinulle merkitsee? Mitä pidät tärkeimpänä hakemassasi työssä? Oletko mielestäsi oikealla alalla?</p> <p><b>Hoitotyön arvot</b> Mitkä ovat hoitotyön arvot?</p> <p><b>Joustavuus</b> Kuinka ymmärrät joustavuuden työntekijänä ja miten se näkyy työskentelyssäsi?</p>	<p>Keskustelua organisaation strategian teemoista</p>

<p><b>Pätevyys</b></p> <p>Minkälaista työkokemusta sinulla on?          Voitko kertoa ammattihistoriastasi?          Minkälainen koulutus sinulla on?          Onko sinulla jotain täydentävää ammatillista koulutusta?          Voisimmeko soittaa aikaisemmalle työpaikallasi?</p>	<p>Todistusten tarkistaminen</p>
<p><b>Hoitotyön osaaminen/ ammattitaito</b></p> <p>Mitä erityisosaamista sinulla on annettavana tähän työyksikköön?          Minkälaiset ATK-taidot sinulla on?          Millainen olet päätöksentekijänä?          Millaisia vahvuuksia/heikkouksia sinulla on?          Milla tavalla pidät yllä työssä jaksamista?          Mitä kieliä hallitset suomenkielen lisäksi?</p>	<p>Case/potilastapaus</p>
<p><b>Näyttöön perustuvan hoitotyöntaidot</b></p> <p>Mitä näyttöön perustuva hoitotyö sinulle tarkoittaa?          Minkälainen kosketus sinulla on tutkimustyöhön?</p>	<p>Case-tehtävä</p>
<p><b>Yhteistyö-/delegointi-/ tiimityösketely-/ ristiriitatilanteiden ratkaisutaidot</b></p> <p>Millainen olet vuorovaikutustilanteissa?</p>	<p>Itsearviointitesti          alaistaidoista</p>
<p><b>Alaistaidot</b></p> <p>Millainen mielestäsi on hyvä alainen?          Minkälaiset alaistaidot sinulla on?</p>	
<p><b>Itsensä kehittäminen</b></p> <p>Millainen olet oppijana?          Haluaisitko vielä kouluttautua työn ohessa?          Haluaisitko olla mukana kehittämässä työyhteisöäsi?          Millä pidät yllä ammatillista osaamistasi?          Minkä ammattiin liittyvät kirja/ lehden olet viimeksi lukenut ja mitä se on sinulle antanut?          Tuleeko sinulle joitain ammattilehtiä?          Jos et tulisi valituksi, jatkatko itsesi kehittämistä tällä erikoisalalla?</p>	

<p><b>Yhteiskunnallinen osaaminen</b></p> <p>Mitkä yhteiskunnalliset ilmiöt ja olosuhteet vaikuttavat työhösi?</p> <p>Mitkä lait säätelevät hoitotyötä ja kuinka se näkyy työskentelyssäsi?</p> <p><b>Suhde/varautuminen väkivaltaan</b></p> <p>Oletko saanut koulutusta väkivaltatilanteiden varalle?</p> <p>Minkälaista?</p> <p>Miten toimit väkivaltatilanteissa?</p> <p>Millainen olet väkivaltatilanteissa?</p> <p><b>Työn tekemisen esteet</b></p> <p>Mikä voisi estää sinua tekemästä hakemaasi työhön liittyviä työtehtäviä?</p> <p><b>Päihteiden käyttö</b></p> <p>Tupakoitko?</p> <p>Pystytkö olemaan tupakoimatta työaikana, koska tämä on savuton sairaala?</p> <p>Mikä on suhteesi alkoholiin?</p> <p>Käytätkö muita päihteitä tai huumeaineita?</p>	<p>Tilannekuvaus</p> <p>Rikosrekisteriotteen tarkistaminen</p>
<p><b>Lopetus</b></p>	
<p>Onko sinulla jotain kysyttävää?</p> <p>Onko tulevassa työkuvassa jotain yllättävää?</p> <p>Mitä tapahtuu jos et tulekaan valituksi?</p> <p>Haluaisitko vielä kertoa jotain itsestäsi mitä emme ole sinulta kysyneet?</p>	