

Ari Koski

REKRYTOINTIOPAS WIND CONTROLLER OY:LLE

REKRYTOINTIOPAS WIND CONTROLLER OY:LLE

Ari Koski
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Oikeuden ja hallinnon suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Ari Koski

Opinnäytetyön nimi: Rekrytointiopas

Työn ohjaaja: Jaana Rissanen

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: 49

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuotos on tehdä rekrytointiopas, henkilöille jotka hoitavat rekrytointia Wind Controller Oy:ssä. Työn tarkoituksena on tehdä yritykselle rekrytointiprosessia helpommaksi, tällä hetkellä sillä ei ole suunnitelmaa rekrytoimiseen.

Oppaan tekemisessä käytin pääosin alan kirjallisuutta, sekä erilaisia verkkolähteitä. Lisäksi haastattelin Wind Controllerin HR henkilöä.

Teoriaosuudessa käydään läpi keskeisimmät asiat, joita rekrytoinnissa on, sen eri vaiheita ja siitä, mitä pitäisi ottaa huomioon jo ennen työpaikka ilmoituksien julkaisua. Lisäksi käyn läpi mitä Suomen laki määrää. Tässä vaiheessa pitää ottaa huomioon monia muitakin asioita, esimerkiksi paljonko rekrytoija tarvitsee aikaa, montako henkilöä kutsutaan haastatteluun, mitkä ovat välttämättömät taidot, nämä asiat pitää ottaa huomioon, jotta rekrytoinnin lopputulos olisi paras mahdollinen. Opas on tarkoitettu lähinnä esimiehille, jotka eivät ole rekrytoinnin ammattilaisia, vaan joutuvat rekrytoimaan työntekijöitä oman työnsä ohella.

Opinnäytetyössä käsitellään siis rekrytointia ja rekrytointiprosessia kokonaisuutena. Työssäni käydään läpi niitä haasteita, joita rekrytoinnissa tulee vastaan, lisäksi tarkastellaan, mitä yrityksen pitää tehdä hallitakseen niitä.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics, Option of Law and Administration

Author: Ari Koski

Title of thesis: Recruiting guide

Supervisor: Jaana Rissanen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017

Number of pages: 49

The aim of this projected—based thesis is to create a recruitment guide for persons who deal with recruitment of in Wind Controller Oy. The purpose of this study is to make the company recruitment process easier. At the moment they have no recruiting plans.

The theoretical background of this thesis is mainly consisted of sources from field related literature as well as a variety of online sources. In addition, the HR person of Wind Controller was interviewed.

The theory section deals with key concepts of recruiting, the different steps of recruiting and what should be taken into account already before the vacancy is released. In addition, furthermore legislation related matters are examined in order the recruitment outcome to the best possible one, several other issues such as how much time is needed, how many persons are called for an interview, what are necessary skills, this thinks are needed to take into consideration. The guide is mainly intended for managers who are not recruiting professionals, but are asked to recruit employees alongside their own work.

The thesis also reviews the possible challenges in recruiting and what the company could do to manage them.

Keywords: Recruitment, laws, the recruitment process

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	8
2. REKRYTOINTIA SÄÄTELEVÄT LAIT	11
2.1 Työsopimuslaki	11
2.2 Henkilötietolaki	12
2.3 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä	14
2.4 Yhdenvertaisuuslaki	17
2.5 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta	18
3 REKRYTOINNIN MÄÄRITELMÄ	22
4 REKRYTOINTI	24
4.1 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi	24
4.2 Rekrytointiprosessi	27
4.2.1 Työtehtävän kuvaus ja valintakriteerien läpikäynti	27
4.2.2 Rekrytointiprosessin kuvaus, kanavien valinta ja ajanhallinta	28
4.2.3 Hakijoiden ja hakemusten arviointi	30
4.2.4 Haastattelu	32
4.2.5 Soveltuvuusarviointi	36
4.2.6 Valintapäätös ja rekrytointiprosessin lopettaminen	37
4.2.7 Koeaika	39
5 OPINNÄYTETYÖPROSESSI JA OPPAAN KOKOAMINEN	42
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	43
7. POHDINTA	45
LÄHTEET	47

1 JOHDANTO

Rekrytointia on aina ollut olemassa. Nykyään organisaatioissa on alettu ymmärtämään rekrytoinnin tärkeys ja sen vaikutus liiketoimintaan. Organisaatioissa on totta kai paljon muutakin, kuten esimerkiksi taloushallintoa ja markkinointia, jotka ovat hyvin tärkeitä, mutta joiden rinnalle on kuitenkin noussut erittäin tärkeäksi tehokas rekrytoiminen. Näin töihin saadaan tehokas ja pätevä henkilökunta.

Organisaatiot voivat myös hoitaa rekrytoimisen ulkopuolisen avulla. Rekrytointiin keskittyvät yritykset voivat keskittää enemmän toimintaansa uuden työntekijän etsimiseen, ja niillä on myös enemmän kokemusta ja pätevyyttä löytää oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Tästä seuraa tietenkin kuluja ja riippuu hyvin pitkälle yrityksen koosta, kannattaako ulkopuolista toimijaa käyttää rekrytointiin.

Opinnäytetyöni on muodoltaan toiminnallinen, ja sen tuloksena syntyy konkreettinen tuote, rekrytointiopas, jota Windcontroller Oy voi käyttää tulevaisuudessa rekrytointinsa tehostamiseen. Olen erottanut teoriaosuuden ja varsinaisen suunnitelman toisistaan. Tämä oli myös toimeksiantajan pyyntö.

Toimeksiantajani Wind Controller Oy on energiateollisuuden alalla toimiva täyden tuen konsultointi ja projektinhallintayritys, joka hoitaa voimaloiden operointia ja varaosapalveluita tuulienergiateollisuudelle. Näiden lisäksi on palveluja myös energian tuottajille, tuulipuistojen kehittäjille, kunnossapitoyrityksille sekä tuulivoimaloiden valmistajille tuulivoimaloiden elinkaaren kaikkiin vaiheisiin. (Pulla, haastattelu 8.6.2016.)

Wind Controller on perustettu vuonna 2012 Oulussa. Yritys työllistää tällä hetkellä 18 henkilöä. Näistä yli puolet on Suomessa toiminnan lopettaneen WinWindin entisiä työntekijöitä. WinWind oli Suomen tuulivoima-alan lippulaiva vielä muutamia vuosia sitten, mutta se hakeutui konkurssiin vuonna 2013. (Pulla, haastattelu 8.6.2016.)

WindController Oy on parantanut tulostaan viime vuosista, ja sen henkilöstömääräkin on kasvanut viimeisen 6 kuukauden aikana 25 %. Tämä on millä tahansa mittapuulla nopeaa kasvua. (Pulla, haastattelu 8.6.2016.)

Liikevaihto on myös ollut kovassa kasvussa, viime vuonna tulos oli 2,2milj.euroa. Tällä hetkellä WindController Oy:llä ei ole avoimia työpaikkoja, mutta tarkoitus on rakentaa uusia isompia toimitiloja Ouluun minkä jälkeen toiminta laajenee ja rekrytointi tulee jälleen aiheelliseksi. (Pulla, haastattelu 8.6.2016.)

WindController Oy:llä nähdään rekrytoinnin ongelmana rajalliset henkilöresurssit sekä pätevien ja kokeneiden tuulivoima-alan osaajien löytäminen. Julkinen haku ja hakemusten käsittely vievät paljon aikaa. Rekrytointi kanavina on aiemmin käytetty työvoimatoimiston ilmoituspalvelua, korkeakoulujen työelämäpalvelukanavia sekä alan verkostoja. Tulevaisuudessa tulevat olemaan isommassa roolissa uusien työntekijöiden haussa LinkedIn, Oikotie ja rekrytointiyrietykset. (Pulla, haastattelu 8.6.2016.)

Opinnäytetyössäni keskityn tutkimaan, miten yritykselle luodaan opas rekrytointiin. Rekrytointi on nykypäivänä erittäin tärkeä toiminto kaikilla yrityksillä. Sen tehokas käyttäminen vaatii työvoiman panostamista, ja sen takia tehokas rekrytointi on tullut aina vain tärkeämmäksi. Huonolla rekrytointiprosessilla aiheutetaan ylimääräisiä kuluja organisaatioille ja voidaan jopa huonontaa yrityksen kuvaa työmarkkinoilla. Mikäli näin käy, pätevän henkilökunnan saanti muuttuu entistä vaikeammaksi. Hyvä työnantajakuva on todella tärkeää, se auttaa saamaan niin uusia asiakkaita kuten myös parempaa ja pätevämpää henkilökuntaa. (Pulla, haastattelu 8.6.2016.)

WindController Oy:n palveluihin kuuluvat Control, Technical Control, Blade Control ja Safety Control. Control koostuu tuulivoimaloiden valvonnasta ja raportoinnista. Voimalavalvomo sijaitsee Oulussa, ja se työllistää 6 henkilöä. Tähän paikkaan uusien työntekijöiden saaminen on haastavinta, koska työ on kolmivuorotyötä ja valvomossa työskennellään ympäri vuorokauden läpi vuoden. Technical Control palvelu muodostuu teknisistä asiantuntijapalveluista ja voimalatarkastuksista. Technical Controlin tiimissä työskentelee neljä henkilöä, joilla kaikilla on yli 10 vuoden kokemus tuulivoima-alalta. Heidän työhönsä kuuluu huoltoyhtiöiden, valmistajien sekä voimaloiden omistajien konsultointi. Blade Control palvelu työllistää tällä hetkellä yhden henkilön Etelä-Suomessa. Hänen työhönsä kuuluu siipivalmistajien tehdasauditoinnit, vastaanottotarkastukset työmailla sekä käytönaikaiset siipitarkastukset, huolto- ja korjaustoimenpiteiden suunnittelu ja koordinointi asiakkaan toiveista riippuen. Safety Control palvelu koostuu turvalaitehuolloista ja –

tarkastuksista sekä GWO standardien mukaisista turvallisuuskoulutuksista. Wind Controllerilla on Inspectan myöntämät sertifikaatit GWO-koulutuksille ja tällä hetkellä Wind Controller on Suomessa ainoa, joka tarjoaa onshore-koulutuksista kaikki moduulit. Koulutustilat sijaitsevat Oulussa. (Pulla, haastattelu 8.6.2016.)

Henkilöstöhallinto on iso kokonaisuus, josta tässä työssä keskitytään yksistään rekrytointiin. Raportissa on tarkoitus esitellä vaiheittain, mistä rekrytointi koostuu. Lähdemme liikkeelle siitä, mistä tarve syntyy yrityksessä, ja käymme läpi koko rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan.

Kuten aiemmin esitin, opinnäytetyössäni on tavoitteena selvittää, miten tehostetaan rekrytointia ja mistä saadaan sopivat henkilöt. Lisäksi lakeihin liittyviä asioita, joita pitää ottaa huomioon rekrytoinnissa. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kohdat:

1. Mitä rekrytointi on?
2. Mitä väyliä on olemassa rekrytointiin?
3. Mitä lakeja pitää ottaa huomioon?

2. REKRYTOINTIA SÄÄTELEVÄT LAIT

Lainsäädännöllä käydään tässä työssä läpi asioita, jotka liittyvät yrityksen rekrytointiin. Tarkastelen tässä lakeja, jotka vaikuttavat yrityksen päätöksiin sekä siihen miten ne rajaavat rekrytointia. Tärkeimpinä lakeina ovat työsopimuslaki, henkilötietolaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, yhdenvertaisuuslaki ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.

2.1 Työsopimuslaki

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan pitää huolehtia työntekijöiden koulutuksesta, mikäli tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä urallaan. (Työsopimuslaki 55/2001 1:1 §.)

Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Määräaikaisissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa ei saa pelkästään työsopimuksen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa, ellei se ole perusteltua asiallisista syistä. (TSL 1:2.1—2 §.)

Työsopimuslakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän valvonnan ja johdon alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. (TSL 1:1.1 §.)

Työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Työsopimus on voimassa toistaiseksi, jollei sitä ole perustellusta syystä tehty määräaikaiseksi. Työnantajan aloitteesta ilman perusteltua syytä tehtyä määräaikaista työsopimusta on pidettävä toistaiseksi voimassa olevana. Toistuvien määräaikaisten työsopimusten käyttö ei ole sallittua silloin, kun määräaikaisten työsopimusten

lukumäärä tai niiden yhteenlaskettu kesto taikka niistä muodostuva kokonaisuus osoittaa työnantajan työvoimatarpeen pysyväksi. (TSL 1:3 §.)

Jos työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä hänen osa-aikatyötä tekeville työntekijöilleen sopiviin tehtäviin, työnantajan on tarjottava näitä töitä osa-aikatyöntekijöille 6 luvun 6 §:stä riippumatta. Jos 1 momentissa tarkoitetun työn vastaanottaminen edellyttää sellaista koulutusta, jonka työnantaja voi työntekijän soveltuvuuteen nähden kohtuudella järjestää, työntekijälle on annettava tällainen koulutus. (TSL 2:5 §.)

Rekrytoinnin aikana voi tulla joskus eteen tilanne missä, pitäisi irtisanoa joku vanha työntekijä. Työsopimuslain mukaan työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen, kun tarjolla oleva työ on taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Työnantajalla ei kuitenkaan ole oikeutta irtisanoa työntekijää taloudellisella ja tuotannollisella perusteella ja palkata uutta työntekijää tehtäviin mihin nykyinen työntekijä voitaisiin kouluttaa. (TSL 7:3.)

2.2 Henkilötietolaki

Henkilötietolain perusteella rekisterinpitäjän on jo ennakkoon tietojen keräämisen suunnittelun yhteydessä määriteltävä henkilötietojen käsittelyn tarkoitus, jotta siitä selviää, minkälaisien tehtävien hoitamiseksi henkilötietoja kerätään. Tarpeellisuusarviointi on suoritettava aina kussakin yksittäistapauksessa erikseen. Työnantaja määrittelee tarpeellisuusvaatimuksen kerätessään ja tallettaessaan työntekijän henkilötietoja. Työnantaja vastaa myös siitä, että henkilötietojen tarpeellisuus liittyy välittömästi työsuhteeseen. Työnantajan suorittamalle arvioinnille on tarpeellisuutta harkittaessa annettava huomattava merkitys. (He 75/2000.)

Arkaluonteisten henkilötietojen käsittely on kiellettyä. Näitä tietoja voidaan kuitenkin tiedustella, mikäli kyseinen työnkuva on sellainen, että nämä tiedot ovat tarpeellisia.

KKO:2015:41 asiassa on käsitelty työsyRJintää. Tässä asiassa tiedusteltiin hakijalta (Johannalta X:ltä) hänen puolisonsa poliittista aktiivisuutta. Hakija vastasi tähän kieltävästi, mutta hän valehteli asiasta. X ei myöskään kertonut, että hänen puolisonsa on nainen, eikä hän oikaissut käsitystä, joka haastattelussa oli saatu. Kysymys siitä, oliko toimitusjohtaja A syyllistynyt työsyRJintään perhesuhteiden ja sukupuolisen suuntautumisen perusteella. Syyttäjä ja X vaativat A:n tuomitsemista työsyRJinnästä, koska A oli työnantajan edustajana, palvelussuhteen aikana ilman painavaa hyväksyttävää syytä asettanut yhtiön julkaiseman sanomalehden päätoimittajaksi 1.9.2008 päivätyllä sopimuksella palkatun Johanna X:n epäedulliseen asemaan tämän perhesuhteiden ja sukupuolisen suuntautumisen takia. A oli purkanut X:n ja yhtiön välisen sopimuksen koskien kyseistä työtehtävää saatuaan tietää X:n puolison sukupuolesta sekä puolison poliittisesta toiminnasta. Vaikka X oli jättänyt kertomatta asioita, jotka olivat tärkeitä työnkuvaan nähden, tuomittiin A työsyRJinnästä maksamaan sakkoa 18 040 euroa. (KKO:2015:41.)

Rekrytoijan on hyvä kysyä tarkentavia kysymyksiä, tässäkin tapauksessa jos haastattelija olisi kysynyt Johannan suhteesta tarkemmin. Olisi selvinnyt, että kyseessä on nainen. Sakko tuomiohan tuli työsyRJinnästä, liittyen perhesuhteiden ja sukupuolisen suuntautumisen perusteella.

Tämän lain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista (Henkilötietolaki 523/1999 1:1 §.)

Arkaluonteisten henkilötietojen käsittely on kielletty. Arkaluonteisina tietoina pidetään henkilötietoja, jotka kuvaavat tai on tarkoitettu kuvaamaan: rotua tai etnistä alkuperää; henkilön yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista vakaumusta tai ammattiliittoon kuulumista; rikollista tekoa, rangaistusta tai muuta rikoksen seuraamusta; henkilön terveydentilaa, sairautta tai vammaisuutta taikka häneen kohdistettuja hoitotoimenpiteitä tai niihin verrattavia toimia; henkilön seksuaalista suuntautumista tai käyttäytymistä; taikka henkilön sosiaalihuollon tarvetta tai hänen saamiaan sosiaalihuollon palveluja, tukitoimia ja muita sosiaalihuollon etuuksia. (HeTIL 3:11 §.)

Poikkeukset arkaluontaisten tietojen käsittelykiellosta. Mitä 3:11 §:ssä säädetään, ei estä: tietojen käsittelyä, johon rekisteröity on antanut nimenomaisen suostumuksensa; tietojen käsittelyä, joka on tarpeen rekisteröidyn tai jonkun toisen henkilön elintärkeän edun suojaamiseksi, jos rekisteröity on estynyt antamasta suostumustaan. Arkaluontaiset tiedot on poistettava rekisteristä välittömästi sen jälkeen, kun käsittelylle ei ole 1 momentissa mainittua perustetta. (HeTIL 3:12 §.)

Rekisterinpitäjän on toteutettava tarpeelliset tekniset ja organisatoriset toimenpiteet henkilötietojen suojaamiseksi asiattomalta pääsylvä tietoihin ja vahingossa tai laittomasti tapahtuvalta tietojen hävittämiseltä, muuttamiselta, luovuttamiselta, siirtämiseltä taikka muulta laittomalta käsittelyltä. Toimenpiteiden toteuttamisessa on otettava huomioon käytettävissä olevat tekniset mahdollisuudet, toimenpiteiden aiheuttamat kustannukset, käsiteltävien tietojen laatu, määrä ja ikä sekä käsittelyn merkitys yksityisyyden suojan kannalta. (HeTIL 7:32.1 §.)

Henkilö joka käsittelee henkilötietoja ja on saanut tietää jotain toisen henkilön ominaisuuksista, henkilökohtaisista oloista tai taloudellisesta asemasta, ei saa tämän lain vastaisesti sivulliselle ilmaista näin saamiaan tietoja. (HeTIL 7:33 §.)

Henkilötietolaissa työnantajalle keskeisiä käsitteitä ovat henkilötieto, henkilötietojen käsittely, henkilörekisteri, rekisterinpitäjä, rekisteröity, sivullinen ja suostumus. Henkilötietojen käsittelystä on kyse silloin, kun työnantaja kerää työnhakijoista tietoja tai kun hän luovuttaa niitä viranomaisille. Kaikelle henkilötietojen käsittelylle on oltava lain mukainen peruste. (Tiitinen & Kröger 2012, luku 3, lainsäädäntö.)

2.3 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Tämän lain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista käsiteltäessä henkilötietoja työelämässä. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004 1:1 §.)

Tarpeellisuusvaatimus on olemassa kaikkeen tietoon, mitä työntekijöistä kerätään. Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja. Tästä ei voida poiketa työntekijän suostumuksella. (YksTI 1:3 §.)

Tässä laissa säädetään työntekijää koskevien henkilötietojen käsittelystä, työntekijälle tehtävistä testeistä ja tarkastuksista sekä niitä koskevista vaatimuksista, teknisestä valvonnasta työpaikalla sekä työntekijän sähköpostiviestin hakemisesta ja avaamisesta. (YksTI 1:2.1 §.)

Työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat henkilötiedot ensi sijassa työntekijältä itseltään. Jos työnantaja kerää henkilötietoja muualta kuin työntekijältä itseltään, työntekijältä on hankittava suostumus tietojen keräämiseen. Suostumus ei kuitenkaan ole tarpeen silloin, kun viranomaisen luovuttaa tietoja työnantajalle tämän laissa säädetyn tehtävän suorittamiseksi tai kun työnantaja hankkii henkilöluottotietoja tai rikosrekisteritietoja työntekijän luotettavuuden selvittämiseksi. (YksTI 1:4 §.)

Käyttötarkoitussidonnaisuuden periaate edellyttää, että rekisterinpitäjän pitää määritellä henkilötietojen kerääminen ja muun käsittelyn tarkoitus ennakolta. Tietoja ei myöskään saa käyttää mihinkään muuhun tarkoitukseen, ellei laki anna siihen oikeutta. (Nyysölä 2014, luku 2, Henkilötietojen käsittelyn peruseriaatteet.)

Yksityiselämän suoja ja yksityisyyden suojan ero pitää ymmärtää rekrytoidessa. Rekrytoinnissa pitää ymmärtää se että, tietyt asiat ja tiedot ovat rekrytoitavan yksityisasiota, ja ne eivät kuulu työnantajalle eikä työsuhteeseen, ellei siihen ole erityistä perustetta. (Nyysölä 2014, luku 2, Yksityisyyden suojan käsite.)

Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta. Tarpeellisuusvaatimuksesta ei voida poiketa työntekijän suostumuksella. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004 1:3 §.)

Terveystilaa koskevia tietoja saavat käsitellä vain ne henkilöt, jotka näiden tietojen perusteella valmistelevat tai tekevät työsuhdetta koskevia päätöksiä taikka panevat

niitä toimeen. Työnantajan on nimettävä nämä henkilöt tai määriteltävä tehtävät, joihin sisältyy terveydentilaa koskevien tietojen käsittelyä. Tietoja käsittelevät henkilöt eivät saa ilmaista näitä tietoja sivulliselle työsuhteen aikana, eikä sen päättymisen jälkeen. (YksTI 1:8.2 §.)

Työnantajalla on oikeus käsitellä työntekijän terveydentilaa koskevia tietoja, jos tiedot on kerätty työntekijältä itseltään tai hänen kirjallisella suostumuksellaan muualta ja tietojen käsittely on tarpeen sairausajan palkan tai siihen rinnastettavien terveydentilaan liittyvien etuuksien suorittamiseksi taikka sen selvittämiseksi, onko työstä poissaoloon perusteltu syy, taikka jos työntekijä nimenomaisesti haluaa selvitetävän työkykyisyyttään terveydentilaa koskevien tietojen perusteella. Lisäksi työnantajalla on oikeus käsitellä näitä tietoja niissä tilanteissa ja siinä laajuudessa, kuin muualla laissa erikseen säädetään. (YksTI 1:8.1 §.)

Työnantajan on ilmoitettava työnhakijalle hakumenettelyn yhteydessä ennen työ sopimuksen tekemistä tai työntekijälle ennen työehtojen muuttamista siitä, että kysymys on työtehtävästä, jonka perusteella työnantajalla on tarkoitus 7 §:n mukaisesti käsitellä huumausainetestiä koskevaan todistukseen merkittyjä tietoja tai jonka perusteella työnantajalla on tarkoitus 8 §:n 2 momentin mukaisesti velvoittaa työntekijä esittämään huumausainetestiä koskeva todistus. (YksTI 1:4.1 §.)

Henkilötietojen tallentaminen tapahtuu hyvin monella tavalla, se onkin määritelty niin että onko henkilöistä tallennettu tietoja. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että tieto on jollakin alustalla. Henkilötietojen perusteluissa todetaan, että sillä seikalla millä keinoin tai mille alustalle tieto on tallennettu, ei ole merkitystä. Tieto voi olla tallennettu käsin, koneellisesti, optisesti, sähköisesti tai magneetilla. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän henkilötietoja ovat muun muassa käsin tehdyt muistiinpanot, tietokoneelle tallennetut tiedot, kulunvalvontalaitteisiin tallennetut tiedot, valvontakameroiden tallennetut tiedot sekä puhelimen tiedot. Toisin sanoen kaikki tieto, mikä talletetaan jollain tavalla. (Tiitinen & Kröger 2012, luku 3, käsitteet.)

Näiden edellä mainittujen säännösten lisäksi on olemassa erityiset säännökset henkilö- ja soveltuvuusarviointitesteistä, terveydentilan testaamisesta, huumetesteistä, luottotietojen käytöstä sekä kameravalvonnasta ja sähköpostin

suojasta. Laissa on olemassa myös säännös siitä, missä tilanteessa työntekijän terveydentiloja voidaan käsitellä. (Tiitinen & Kröger 2012, luku 3, lainsäädäntö.)

2.4 Yhdenvertaisuuslaki

Tämän lain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 1:1 §.)

Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Välittömän ja välillisen syrjinnän lisäksi tässä laissa tarkoitettua syrjintää on häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä. Sellainen oikeasuhtainen erilainen kohtelu, jonka tarkoituksena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen taikka syrjinnästä johtuvien haittojen ehkäiseminen tai poistaminen, ei ole syrjintää. (YhdenvertL 3:8.9 §.)

Erilainen kohtelu ei ole syrjintää, jos kohtelu perustuu lakiin ja sillä muutoin on hyväksyttävä tavoite ja keinot tavoitteen saavuttamiseksi ovat oikeasuhtaisia. Erilainen kohtelu on kuitenkin oikeutettua siinäkin tapauksessa, että kohtelun oikeuttamisperusteista ei ole säädetty, jos kohtelulla on perus- ja ihmisoikeuksien kannalta hyväksyttävä tavoite ja keinot tavoitteen saavuttamiseksi ovat oikeasuhtaisia. (YhdenvertL 3:11 §.)

Tiitinen ja Kröger mainitsevat myös hyvin tärkeänä asiana rekrytoinnissa, että työnantaja ei saa syrjiä ketään hakijaa millään tavalla. Työnantajalla on oikeus liikkeenjohtovaltansa vuoksi tehdä päätös työntekijän palkkaamisesta. Työnantajalla on niin ikään työnhakuilmoitusta tehdessään oikeus etsiä palvelukseensa tehtävän vaatimukset täyttävää ja muutoinkin sopivaa henkilöä. Nämä rajoitukset ja päätösvallat eivät kuitenkaan saa syrjiä muita hakijoita. Työhönottopäätöstä tehdessään työnantaja ei saa asettaa hakijoita eri asemaan syrjintäperusteilla, eikä syrjintää saa tapahtua, mikäli se ei ole työhön tai tehtävään liittyvää oikeuttavaa perustetta taikka se ei ole perusteltavissa työnantajan toiminnan luonteella. Hyväksyttävänkin perusteen, joka asettaa hakijat eri asemiin, täytyy olla hyväksyttävä tarkoituseriltään ja toteutuksessa käytettyjen keinojen on oltava oikeasuhteisia. Eli asteeltaan kohtuullisia tavoiteltuun tarkoituserään nähden. (Tiitinen & Kröger 2012, 99.)

2.5 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta

Tämän lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 1 §.)

Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tasa-arvon edistämiseksi työelämässä työnantajan tulee, ottaen huomioon käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat: toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä; edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen; edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa; kehittää työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille; helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota etenkin

työjärjestelyihin; ja toimia siten, että ennakolta ehkäistään sukupuoleen perustuva syrjintä. (Tasa-arvoL 6 §.)

Välitön ja välillinen syrjintä sukupuolen perusteella on kielletty. Välittömällä sukupuoleen perustuvalla syrjinnällä tarkoitetaan tässä laissa: 1) naisten ja miesten asettamista eri asemaan sukupuolen perusteella; 2) eri asemaan asettamista raskaudesta tai synnytyksestä johtuvasta syystä; 3) eri asemaan asettamista sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella. (Tasa-arvoL 7 §.)

Välillisellä sukupuoleen perustuvalla syrjinnällä tarkoitetaan tässä laissa: 1) eri asemaan asettamista sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun nähden neutraalilta vaikuttavan säännöksen, perusteen tai käytännön nojalla, jos menettelyn vaikutuksesta henkilöt voivat tosiasiallisesti joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella; 2) eri asemaan asettamista vanhemmuuden tai perheenhuoltovelvollisuuden perusteella. (Tasa-arvoL 7 §.)

Työnantajan menettelyä on pidettävä tässä laissa kiellettynä syrjintänä, jos työnantaja: Työhön ottaessaan taikka tehtävään tai koulutukseen valitessaan syrjäyttää henkilön, joka on ansioituneempi kuin valituksi tullut toista sukupuolta oleva henkilö, jollei työnantajan menettely ole johtunut muusta hyväksyttävästä seikasta kuin sukupuolesta taikka jollei menettelyyn ole työn tai tehtävän laadusta johtuvaa painavaa ja hyväksyttävää syytä. Työhön ottaessaan, tehtävään tai koulutukseen valitessaan tai palvelussuhteen kestosta tai jatkumisesta taikka palkka- tai muista palvelussuhteen ehdoista päättäessään menettelee siten, että henkilö joutuu raskauden, synnytyksen tai muun sukupuoleen liittyvän syyn perusteella epäedulliseen asemaan. (Tasa-arvoL 8:1–2 §.)

KKO:2009:78 tapauksessa on käsitelty tasa-arvoa. Aikaisemmin samassa palkkaluokassa olleet kärjätuomarit oli palkkausjärjestelmän uudistamisen yhteydessä siirretty kahteen eri palkkausluokkaan. Eräät alempaan palkkaluokkaan kuuluvat kärjätuomarit, joiden joukossa oli molempien sukupuolien edustajia, katsoivat valtioita vastaan nostamissaan hyvityskanteissa, että heitä oli syrjitty sukupuolen perusteella, koska ainakin yks vastakkaista sukupuolta oleva ja samaa työtä tekevä mutta vähemmän kokenut tuomari oli sijoitettu ylempään

palkkaluokkaan. Kanteen nostivat Kari A, Tarja B, Juha C ja Ari D kukin kanteellaan vaativat, että valtio työnantajana veloitetaan suorittamaan ja välisestä annetun lain mukaisena hyvityksenä kullekin 9 380 euroa korkoineen. (KKO:2009:78.)

Kari A, Tarja B, Juha C ja Ari D oli kaikki tiputettu aiemmin olleesta palkkaluokasta A 27, T 11 luokan viroiksi. Vaikka samaan aikaan oli vähemmän kokemusta omaavia henkilöitä, jotka olivat aiemmin olleet samassa palkkaluokassa, osa työntekijöistä oli siirretty T13-palkkaluokkaan. Kaikkien kanteen nostaneiden kohdalla käräjäoikeus katsoi, että heidän kuuluu saada T13-luokan palkka, ja määräsi ne takautuvasti maksettavaksi. Valtio vaati kuitenkin kanteen hylkäämistä ensisijaisesti vanhentuneina ja toissijaisesti perusteettomina. Kanteita ei nostettu tasa-arvolain mukaisesti vuoden kuluessa syrjinnän kiellon rikkomisesta. Palkkausjärjestelmää uudistettaessa ei ollut laadittu taulukkoa eri käräjäoikeuksien tuomareiden sukupuolesta, virkojen haltijoiden virkaiästä ja kokemuslisistä, koska päätökset oli tehty käräjäoikeuskohtaisesti. Kantajien vaatimuksen hyväksyminen muuttaisi koko julkisen hallinnon palkkausjärjestelmää. Virkapalkkajärjestelmän mukaisesti samoja työtehtäviä sisältävät virat voivat olla useammassa kuin yhdessä palkkausluokassa. Urakehityksensä eri vaiheissa olevien miesten ja palkkausluokkien erilaisuus ei ollut tarkoitettua syrjintää. Joka tapauksessa valtiolla oli ollut menettelyllään tarkoitettu hyväksyttävä syy. (KKO:2009:78.)

Helsingin käräjäoikeus katsoi kanteiden vanhentumisväitteen osalta, että työnantaja rikkoo syrjinnän kieltoa siihen saakka, kunnes epäedullisimpien ehtojen soveltaminen päättyy. Kun kanteissa tarkoitetut eri asemaan asettamiset olivat toteutuneet kunkin kantajan osalta vielä vähemmän kuin vuoden sisällä ennen asianomaisten kanteiden vireille tuloa, kanteet oli nostettu tasa-arvolain säädetyssä määräajassa. Helsingin käräjäoikeus pysyi aiemmin annetussa tuomiossa. (KKO:2009:78.)

Asia vietiin hovioikeuteen valtion toimesta, mutta hovioikeus pysyi käräjäoikeuden ratkaisussa ja perusteluissa. Valtiolle myönnettiin asiaan kuitenkin valituslupa ja valtio vei asian korkeimpaan oikeuteen. Valtio vaati samoja asioita kuin aiemmin, ja kantajat vastasivat valitukseen ja vaativat sen hylkäämistä. (KKO:2009:78.)

KKO katsoi, että työnantaja ei ole rikkonut syrjinnän kieltoa, jos hän voi osoittaa, että hänen menettelynsä on johtunut muusta hyväksyttävästä seikasta kuin työntekijän sukupuolesta. Kantajat katsoivat, että koska jokainen heistä osoitti vastakkaista sukupuolta olevan ja samaa työtä tekevän tuomarin, joka oli sijoitettu ylempään palkkaluokkaan, että syrjintä on tapahtunut. Valtio on kiistänyt väitteen sillä perusteella, että virkojen palkkausluokkiin sijoittaminen palkkausjärjestelmän uudistamisen yhteydessä ei ollut millään tavoin liittynyt käräjätuomarien sukupuoleen eikä tasa-arvolain mukaista syrjintä oletettavaakaan ollut siten syntynyt. (KKO:2009:78.)

Johtopäätös: koska syrjintä oletettavaa ei ollut syntynyt niiden seikkojen perusteella, joihin kantajat olivat vedonneet, eikä asiassa esitetty muutakaan perustetta syrjintään, edellytyksiä tasa-arvolakiin perustuvaan kanteiden hyväksymiseen ei ole. (KKO:2009:78.)

Oikeudenkäyntikulut katsottiin kuitenkin menevän valtion kuluiksi, koska asia on ollut niin epäselvä, että katsotaan kantajilla olleen perusteltu syy oikeudenkäyntiin. Tuomiolauselman: Hovioikeuden tuomio kumotaan ja kanteet hylätään. Valtio vapautetaan kaikista korvausvelvoitteista. (KKO:2009:78.)

3 REKRYTOINNIN MÄÄRITELMÄ

Rekrytoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa etsitään uutta työntekijää täyttämään avoin työpaikka tai –tehtävä. Rekrytointi on monimutkainen ja pitkä prosessi. Rekrytoinnin tarve tulee esille, kun yrityksessä huomataan, että tarvitaan lisää työntekijöitä.

Rekrytoinnilla on tarkoitus löytää parhaat mahdolliset työntekijät mahdollisimman pienin kuluin. Yrityksen aloittaessa on monessa yrityksessä vain itse yrittäjä ja apuna voi toimia perheenjäseniä tekemässä palkatonta työtä. Yrityksen kasvaessa tulee kuitenkin jossain vaiheessa eteen tilanne, jolloin pitää harkita työvoiman lisäämistä. Tässä vaiheessa on tärkeää pohtia tarvitaanko erilaista osaamista. Yrittäjän kannattaakin miettiä, tulisiko hänen palkata henkilö, joka korvaa hänen omia puutteitaan alalla ja joka tuo laajempaa osaamista yritykseen. Myös tarvittava työntekijöiden määrä pitää päättää ennen rekrytointiprosessin aloittamista. (Vaahtio 2005, 29.)

Rekrytoinnissa on muitakin huomioitavia asioita, kuin taloudellinen tilanne. Se tarjoaa mahdollisuuden kehitykseen ja tätä kautta antaa mahdollisuuden yritykselle kehittyä uuden osaamisen myötä alalla, jolla yritys toimii. Uudistumisen mahdollisuutta harkitaan usein liian vähän näissä tilanteissa, ja monet yrityksen vain jatkavat samalla tavalla, eivätkä edes harkitse toiminnan laajentamista. (Sama, 30.)

Rekrytoinnissa on paljon erilaisia haasteita, jotka voivat johtua monista eri syistä. Nykyään on olemassa aloja, joille ei meinata saada uusia työntekijöitä. Tässä onkin iso haaste yrityksille. Nykyään on yrityksen omistajille hyvin tärkeää saada annettua luotettava ja työntekijöiden puolta pitävä työnantajakuva. Tämä auttaa jatkossa saamaan parempia työntekijöitä ja enemmän hakemuksia kuin tarve vaatii. (Helsilä & Salojärvi 2009, 125—126.)

Ennakoivaan ja pitkäjänteiseen rekrytointiin liittyy myös työnantajakuva. Tämä korostuu varsinkin silloin, jos alalle on hankala saada hyviä työntekijöitä. Silloin hyvä maine auttaa paljon. Työnantajakuvaan vaikuttaa pääasiassa kolme asiaa, jotka ovat imago, identiteetti ja julkisuuskuva. Imagolla tarkoitetaan potentiaalisten työntekijöiden arvoja ja tavoitteita urallaan suhteessa koettuun organisaation

maineeseen ja brändiin. Identiteetillä mitataan todellisia nykyisten työntekijöiden kokemuksia olosuhteista ja kulttuurista organisaatiossa. Julkisuuskuvahan on imago eli kuva, johon organisaatio pyrkii ulkoisessa viestinnässä. Voimakkain näistä tekijöistä on todellisiin kokemuksiin perustuva identiteetti. Toisin sanoen paras keino pitää työnantajakuva kunnossa, on olla aidosti kiinnostunut henkilöstöstä. (Sama, 125–126.)

Tuulivoima-alalla on myös omat vaatimuksensa. Työnantajayrityksenihän konsultoi, ja siihen liittyy tuulivoimaloiden valvontaa. Tämän vuoksi tarvitaan kolmivuorotyötä, koska jonkun pitää olla aina valvomassa tilannetta. Koulutukseltaankin kaikkien työntekijöiden pitää olla vähintään insinöörejä, joilla on sopiva koulutus pohja, kuten, sähköalan koulutus. Nämä työntekijöitä koskevat vaatimukset vaikeuttavat uusien työntekijöiden löytymistä, sillä tuulivoima-ala on nyt kovassa nousussa. (Pulla, haastattelu 8.6.2016.)

Tietenkin rekrytoinnissa voi tulla vastaan ennalta arvaamattomia tilanteita, joihin on ollut mahdotonta varautua etukäteen. Pitää muistaa, että rekrytointi on todella kallis prosessi, minkä takia onnistunut rekrytointi on yritykselle hyvin tärkeää. Epäonnistunut rekrytointi aiheuttaa yritykselle suuria kustannuksia. Tässä tulemmekin siihen, miten hoitaa rekrytointi tehokkaasti ja pienillä kuluilla. Nykyään kannattaa käyttää modernia teknologiaa ja sosiaalista mediaa näissä asioissa hyväksi. Yrityksien kannattaisi esimerkiksi kuvata toimintaansa ja tehdä mainosvideo, jonka voi ladata vaikka Youtubeen. Tätä kautta yritys saisi näkyvyyttä itselleen ja antaisi itsestään trendikkäämmän kuvan. (Markkanen 2002, 9–10.)

Ilmoituksen sisällöllä on myös iso merkitys kuten myös sillä, minkälainen ilmoituksesta tehdään. Sisällön selkeys ja johdonmukaisuus on olennaista. Ilmoituksen rakenteen voi esimerkiksi tehdä niin, että aluksi esittää tehtävän vastuualueen eli sen, mitä toimen haltija tulee tekemän ja mistä hän vastaa. Toisessa kappaleessa eritellään ominaisuuksia ja kokemuspohjaista osaamista, jota hakijalla on hyvä olla. Ilmoituksesta pitäisi myös yhdellä vilkaisulla nähdä kuka hakee ja mitä haetaan. Yrityksen logo ja hakusanat on tuotava esiin. Tämä korostuu varsinkin sanomalehdissä. (Sama, 26–27.)

4 REKRYTOINTI

4.1 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Rekrytointi voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäinen rekrytointi tarkoittaa jo olemassa olevan työntekijän urasuunnittelua ja kehittämistä. Siinä ei kehitetä pelkästään yksilöä, vaan myös yrityksen osaamisen tunnistamista ja sen lisäämistä. Ulkoinen rekrytointi kohdistuu työmarkkinoilla jo oleviin henkilöihin. (Koivisto 2004, 49–50.)

Ennen, kuin aloitetaan ulkoista hakua, onkin hyvä tarkastella jo olevaa henkilöstöä ja sieltä löytyvää osaamista. Tämän vuoksi yrityksellä pitäisi olla käytössään reaaliaikainen osaamiskartta ja resurssipankki. Tämän avulla nähdään heti, minkälaista osaamista yrityksessä on. Sisäisen potentiaalin kartoittaminen korostuu niukkenevilla työmarkkinoilla. Tuulivoima-ala on vielä niin pieni Suomessa, että jo olemassa henkilöstön osaamisen tietäminen täysin on todella tärkeää. Sisäinen rekrytointi on varteenotettava vaihtoehto ja siinä on monia etuja verrattuna ulkoiseen rekrytointiin. (Kuvio 1). Sisäisen rekrytoinnin tekemisessä tulee olla yhtä kriittinen kuin, jos henkilöä valittaisiin ulkopuolelta. (Österberg 2005, 71–72.)

SISÄINEN REKRYTOINTI**ULKOINEN REKRYTOINTI**

EDUT	<ul style="list-style-type: none"> • Nopea • Edullinen • Henkilöstö tuntee organisaation • Henkilö tunnetaan organisaatiossa 	<ul style="list-style-type: none"> • Uutta osaamista ja näkemystä yritykseen • Yrityksen toimintatapojen uudelleen arviointi (uusi työntekijä käynnistää)
HAITAT	<ul style="list-style-type: none"> • Ei yleensä poista rekryointitarvetta • Negatiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin • Kateus ei valittujen keskuudessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kallis • Hitaampi kuin sisäinen rekryointi • Henkilöstökemioiden toimimattomuus

Kuvio 1 sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin edut ja haitat (Österberg 2005 71–72)

Sisäisellä rekrytoinnilla on monia etuja. Rekrytoitava tunnetaan jo ihmisenä: sekä hänen osaamisensa että kokemuksensa ovat jo rekrytoijan tiedossa. Epävarmuus ja virhemahdollisuudet vähenevät, koska tiedetään jo henkilön työikäytyminen ja asennoituminen. Lisäksi voidaan tukea urakiertoa yrityksen sisällä ja osoittaa arvostusta omalle henkilöstölle. Tällä on bonuksena vielä työmotivaation nostaminen ja työntekijöilleen halu kehittää itseään. Henkilöstölle luodaan uskoa, että kuka tahansa voi edetä yrityksen sisällä. (Kauhanen 2012, Henkilöstövoimavarojen johtaminen, liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia, henkilöstöstrategia, sisäinen ympäristö.)

Rekrytointiin yrityksen sisältä liittyy sisäisiä ongelmia. Henkilö toki tunnetaan ennestään, ja hänet voidaan tietää erittäin tehokkaaksi ja hyväksi työssään, mutta hänessä voi olla puolia, joista ei oikein pidetä. Tämä tuottaa ongelman, kun tiedetään, että henkilö on erittäin pätevä, mutta samalla ongelmallinen. Lisäksi joidenkin tutkimusten mukaan tutun työkaverin siirtyminen toisiin työtehtäviin voi aiheuttaa epäuskoa hänen kykyihinsä ja taitoihinsa hoitaa kyseistä työtä kunnolla.

Uuden työntekijän kohdalla tätä ongelmaa ei ole, koska kukaan ei tunne häntä ennestään ja luotetaan siihen, että henkilö osaa asiansa. Lisäksi tietenkin yrityksen koko vaikuttaa siihen, kuinka suppea tai laaja on tarjonta yrityksen sisällä. (Vaahtio 2005, 38.)

Ulkoista ja sisäistä rekrytointia voidaan käyttää yhtä aikaa. Näin voidaan ilmoittaa paikasta ulkoisesti ja sisäisesti samaan aikaan. Menettely on reilu ja tasapuolinen. Tässä tapauksessa annetaan ulkopuolisille mahdollisuus tulla tarjoamaan itseään yritykselle, eikä talossa valmiina oleva henkilö, joka on kiinnostunut paikasta voi olettaa ohittavansa valinnassa muita yhtä päteviä. Tästä voi ikävä kyllä joskus tulla ongelmia, sillä joissain tapauksissa henkilöstöön kuuluva voi kokea loukkauksena haastattelun ja henkilöarvioinnin. Valitsematta jääminen tällaisessa tapauksessa, voi johtaa henkilön irtisanoutumiseen. (Sama, 38.)

Vaikkakin on riski siihen, että henkilö voi kokea loukkaavana uuden haastattelun ja henkilöarvioinnin, on se kuitenkin suositeltavaa tehdä. Toki tunnemme sisällä olevan henkilön, mutta emme voi olla varmoja, miten hän onnistuisi uudessa tehtävässään. Esimerkiksi jos kyseessä on ensimmäinen esimiestehtävä, emme voi mitenkään tietää, onko hänellä sopivaa esimiespotentiaalia ilman psykologin arviointia. Aikuisen voi myös olettaa ymmärtävän sen, että mikäli häntä ei valita uuteen tehtävään, ei se tarkoita, että hän ei olisi pätevä tehtävään, jossa hän toimii. (Sama, 38.)

Ulkoisen ja sisäisen rekrytointi eivät välttämättä sulje toisiaan pois. Mikäli tarvitaan esimerkiksi uusi asiantuntija ja tällainen löytyy talon sisältä, voidaan hänet siihen palkata. Tämän siirtymisen seurauksena, joudutaan luultavasti aloittamaan rekrytointi joka tapauksessa. Tällainen ketju voi kulkea jopa koko yrityksen läpi aina varasto-apulaisesta yrityksen johtoon saakka, milloin se uudistaa koko työyhteisöä. (Markkanen 2002, 17–18.)

Pitää kuitenkin muistaa, että ulkoinen rekrytointi on yleisin tapa, kun täytetään avoinna olevaa paikkaa. Ulkoinen rekrytointi soveltuu hyvin käytettäväksi, kun yritys kasvaa ja sen resurssi tarpeet muuttuvat tai lisääntyvät. Organisaation ulkopuolelta on mahdollista saada osaamista, jota yrityksessä ei ennestään ole. Ongelmana tässä on se, että tällainen sopiva henkilö ei välttämättä hae paikkaa tai yleensäkkään uutta tehtävää. (Jabe 2000, 27.)

4.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi on henkilöstöjohtamisen prosesseista yksi kaikkein tärkeimmistä. Rekrytoinnilla voidaan saada nopeasti uutta osaamista ja asennetta yritykseen. Rekrytointiprosessit ovat strategisia siinä mielessä, että ne ovat kauaskantoisia. Jo tehtyjä rekrytointeja on vaikeaa ainakaan nopeasti muuttaa tai korjata, joten vuoksi niitä pitää harkita ja tietää milloin sitä tarvitaan. Hyvä rekrytointiprosessi vaatii pitkäjänteisyyttä ja ennakkointia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 119.)

4.2.1 Työtehtävän kuvaus ja valintakriteerien läpikäynti

Uutta työntekijää etsiessä siihen pitää varata tarpeeksi aikaa ja resursseja, sillä työntekijän etsimistä voidaan pitää projektina samoin kuin työtehtäviä. Tarve rekrytointiinhan voi tulla monesta eri syystä. Useimmiten se johtuu eläkkeelle jäämisestä tai työntekijän lähtemisestä toiseen yritykseen. Näissä tilanteissa, varsinkin jos kyseinen henkilö on ollut työpisteessään pitkään, kannattaa päivittää tehtävälistaa ja miettiä, miten työnkuva on muuttunut ajan saatossa. Näissä tilanteissa havaitaan joskus, että kyseinen vakanssi on jo vanhentunut ja ettei tällaista työntekijää tarvita. (Markkanen 2005, 59–60.)

Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa on tärkeimpiä asioita tarkastella, minkälaiseen tehtävään haetaan henkilöä. Tulevan työntekijän työtehtävät pitää tietää tarkalleen. On hyvin tärkeää erotella tärkeät asiat vähemmän tärkeistä sekä tehdä näiden välille painotus. Näiden painotus pisteiden avulla voidaan myöhemmin helpommin vertailla hakijoita keskenään. Mikäli näin ei tehdä, saatetaan palkata henkilö, joka on varmasti joissain asioissa todella hyvä. Hänellä saattaa kuitenkin olla selviä heikkouksia tietyissä asioissa. Mikäli nämä tietyt asiat ovat kyseisessä tehtävässä tärkeitä, ei henkilöä voida palkata. Nämä seikat tulevat hyvin selvästi esille, kun tehdään ennakkoon selvä lista asioista, jotka ovat tärkeitä ja tehdään näistä pisteytys. Tästä kerrotaan lisää kohdassa: 4.2.6 Valintapäätös ja rekrytointiprosessin lopettaminen. (Rötkin 2015, 45–48.)

Valintakriteerejä on myös hyvä miettiä etukäteen: haetaanko henkilö, joka on suoraan valmis toimimaan tehtävissä, vai voidaanko palkata henkilö, joka tarvitsee koulutusta. Mikä osaaminen on tärkeintä? entä ohjelmien hallinta? tarvitaanko häntä kentällä tapahtuvaan toimintaan? Onko kyseisen henkilön toimenkuva kokoajan samanlainen vai onko se muuttuva?

4.2.2 Rekrytointiprosessin kuvaus, kanavien valinta ja ajanhallinta

Henkilöstövuokraus on lisääntynyt nykyään paljon, ja yritykset käyttävät nykyään paljon työvoiman vuokraus palveluja, koska vuokraaminen on helppoa ja halvempaa kuin oman työvoiman palkkaaminen. Työvoiman saaminen tätä kautta on myös todella nopeaa. Lisäksi siellä on paljon tekijöitä, joilla on jo hyvin kokemusta, ja tätä kautta saadaan henkilöitä, jotka ovat valmiita heti työhön. Yrityksen vuokratessa henkilön yritys palkkaa henkilön henkilöstövuokrausyritykseltä työvoimaksi. Työntekijä on tällöin työsuhteessa henkilöstövuokrausyrityksessä, mutta hän työskentelee asiakasyrityksessä. Palkanmaksu ja työsuhdeasiat tapahtuvat henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Henkilöstövuokraus on yrityksille kalliimpaa kuin palkkaaminen, mutta se on helppo ja nopea tapa palkata työvoimaa esimerkiksi kausi- ja pätkätöihin. (Vaahtio 2005, 28.)

Rekrytointiprosessit lähtevät liikkeelle yrityksen tarpeesta ja muodostuvat siten aina vähän erilaisiksi. Yrityksen toiminnan kannalta, niillä on kuitenkin yleensä kolme eri päävaihetta. Ensimmäisenä pitää tietää, mihin tehtävään henkilöä haetaan ja mitkä hänen osaamis- ja ominaisuusvaatimuksensa ovat välttämättömiä tehtävässä menestymiseen. Tämä ensimmäinen vaihe on erittäin tärkeä, koska koko rekrytointiprosessi pohjautuu tähän. (Markkanen 2005, 56–57.)

Seuraavana pitää valita hakukanavat ja päättää, mitä näistä käytetään paikasta tiedottamiseen. On olemassa paljon rekrytointikanavia, joiden kautta organisaatiot rekrytoivat uusia työntekijöitä. Näistä kanavista osa on sähköisiä, osa painettuja. Sähköisiä ovat Internet ja sieltä löytyvät erinäiset rekrytointisivut. Painettuja kanavia ovat esimerkiksi sanomalehti-ilmoitukset. Lisäksi on kasvokkain tapahtuvaa toimintaa. (Vaahtio 2005, 39.)

Suoria kontakteja ei kannata myöskään unohtaa. Työntekijöille kannattaa ja pitää ilmoittaa milloin etsitään uutta henkilöä yritykseen. Jollakin tämän hetken työntekijöistä voi olla tiedossa sopiva henkilö kyseiseen työhön. Suoriin kontakteihin kuuluvat luonnollisesti myös vanhat työntekijät. Mikäli yrityksellä on aiemmin ollut kyseisessä työssä joku henkilö, täytyy hänelle lainkin mukaan kyseistä paikkaa tarjota ensin. Internet on noussut rekrytoinnissa paljon käytetyksi kanavaksi, ja se on halvin kanava mutta ei välttämättä paras. Lehti-ilmoittelusta on monia muitakin hyötyjä kuin vain itse ilmoitus, sillä sen avulla saadaan samalla yritykselle mainostusta ja mahdollisesti uusia asiakkaita. Lehti ilmoituksen lisähyötynä on se, että sillä tavoitetaan mahdollisesti henkilöitä, joilla ei varsinaisesti ole uutta työpaikkaa haussa. Nämä henkilöt voivat olla esimerkiksi kilpailevassa yrityksessä töissä. Tällaisella henkilöllä voi olla mielessä työpaikan vaihto. Ilmoituksen huomatessaan voi olla, että saadaan pätevä, uusi työntekijä, jolla on vielä alalle hyviä kontaktejakin. Tällaisissa tapauksissa pitää tietenkin olla tarkkana, ettei työntekijän työ sopimuksessa ole olemassa kilpailukieltä. Lehti-ilmoituksen haittapuolena nähdään toki hinta, se onkin kaikkein kallein tapa etsiä uusia työntekijöitä. Näiden kahden lisäksi tärkeä kanava on TE-toimisto. Siellä yrittäjä voi hakea sopivaa henkilöä valtakunnallisesti ja etsiä mahdollisia osaajia tietopankista. Henkilöstön kontaktit ovat myös hyvin tärkeitä. (Markkanen 2005, 60, 62–63.)

Sanomalehtiä käytetään edelleen varsin paljon, sen käyttäminen tietyissä paikoissa on edelleen hyvin suosittua. Sanomalehdissä normaali hakuaika on kymmenen päivää. Lehtiin ilmoitetaan työpaikkailmoitukset yleensä sunnuntaisin. Mikäli tätä verrataan esimerkiksi Internet-ilmoituksiin, niin julkaisupäivä ei ole samalla tavalla ratkaiseva kuin sanomalehdissä. (Markkanen 2002, 35.)

Rekrytoinnin aloitusvaiheessa pitää päättää hakuajat ja näitä aikoja pitää kunnioittaa. Hakuajan aikana hakijoille annetaan yleensä yksi tai kaksi päivää, jolloin voi tiedustella puhelimitse työtehtävään liittyviä asioita. Tätä pidetään markkinoinnillisena eleenä hakijoille. Yleensä ilmoitukseen lisätään myös tietty kellonaika, jolloin asioita voi tiedustella. Se pitää muistaa lisätä hakuilmoitukseen. Lisätietoja antavan henkilön tulee myös pitää kiinni sovitusta ajankohdasta ja olla tavoitettavissa. Mikäli tiedustelu-aika on rajoitettu ja siihen on varattu vain muutama tunti, on järkevää määrittää enimmäisaika puhelun kestolle. (Sama, 30–31.)

Työnhakija tiedustelee yleensä konkreettiset asiat. Tarkentavat kysymykset liittyvätkin yleensä työn sisältöön ja jokapäiväisen toiminnan luonteeseen. Kaikki tiedustelijat eivät kuitenkaan osaa tehdä oikeita kysymyksiä, joten lisätietojen antajan on hyvä koota itselleen infopaketti täytettävänä olevasta tehtävästä. (Sama, 31.)

Yksi tärkeimmistä seikoista lisätietojen antamisessa on ehdokkaiden motivointi. Epäröiviä henkilöitä on hyvä rohkaista lähettämään hakemusta. Katteettomia lupauksia ei kuitenkaan saa antaa. On hyvä muistaa, että kumpikaan osapuoli ei vielä tässä vaiheessa ole sitoutunut mihinkään. (Sama, 31.)

Puhelintiedusteluihin vastaavan henkilön olisi suotavaa tehdä itselleen muistiinpanoja soittajista. Yleensä ehdokkaat kuulostavat paremmalta puhelimesta kuin paperilla. Hyvä esiintyjä pystyy värittämään lyhyessä keskustelussa omaa osaamistaan ja kätkee heikot kohtansa taitavasti, jollei toinen osapuoli erityisesti kysy niistä. Yleensä kuitenkin haastatteluvaiheessa totuudet tulevat esiin niistä, jotka ovat värittäneet osaamisiaan. (Sama, 31.)

4.2.3 Hakijoiden ja hakemusten arviointi

Ilmoituksen julkaisemisen jälkeen tulee hakemuksia, mistä käynnistyy kolmas vaihe. Hakemuksista pitää ottaa selville, kuka tai ketkä ovat sopivimmat hakijat kyseiseen työhön. Hakemuksia vastaanottaessa pitää päättää, laitetaanko kaikille kuittaukset vastaanottamisesta ja miten viestitään eri vaiheisiin valituille sekä niille, joita ei valita. Tässä yleistynyt tapa on sähköpostit ja puhelut. Sähköpostit niille, jotka eivät tulleet valituksi, ja haastatteluihin valittuihin ollaan henkilökohtaisesti puhelimitse yhteydessä. (Markkanen 2002, 35–36.)

Hakuajan loputtua kannattaa tehdä hakijoista yhteenvetoraportti, jonka avulla helpotetaan hakemusten käsittelyä. Hakuajan loputtua on hyvä varata päivä tai kaksi hakemusten käsittelyyn, niiden kursoriseen lukemiseen, muistiinpanojen tekemiseen ja yleensäkin kokonaiskuvan muodostamiseen. Yksinkertaisin tapa on tehdä hakijoista kolmijako, ensimmäinen ryhmä on jatkoon päässet, toinen ryhmä täyttää kriteerit osittain, ja kolmas ryhmä on suoraan poissa jatkosta. (Sama, 44–47.)

Mikäli hakuajan alussa tulee paljon hakemuksia, voidaan tehdä selvitystyötä näistä ehdokkaista jo haku aikana. Ratkaisevia päätöksiä ei kuitenkaan saa mennä tekemään, ennen kuin haku aika on kulunut umpeen ja kaikki hakemukset on käyty läpi. Yleensä hakemuksia saapuu kahdessa aallossa: ensin heti, kun ilmoitus julkaistaan, ja toinen, kun haku aika on loppumassa. (Sama, 35.)

Hakemuksia tarkastellessa olisi hyvä käyttää ammattilaista, joka osaa tunnistaa hyvät ja huonot hakemukset toisistaan. Hakija voi hakemuksessaan antaa itsestään vääränlaisen kuvan tahattomasti. Tämän vuoksi olisi hyvä käyttää ammattimaista henkilöä, joka osaa tunnistaa hyvän työntekijän. (Sama, 36–37.)

Usein hakemukset herättävät niin positiivisia kuin negatiivisiakin tunteita ja lukijalle syntyy tietynlainen kuva hakijasta. Kun lukija karsii jonkun hakemuksen pois hakuprosessista, täytyy se olla perustellusti tehty valinta. (Sama, 37–38.)

Hakemusten käsittelyä helpottaakseen on hyvä kerätä hakijoista olennaiset tiedot. Niiden avulla voidaan sitten tehdä helposti päätelmiä, ketkä hakijoista ovat parhaiten sopivia. Olennaisia tietoja ovat työkokemus, kielitaito, haettavan tehtävän kannalta merkityksellinen erityisosaaminen, palkkatoivomus ja nykyinen tilanne. Tietojen kerääminen vie aikaa, joten tämä on hyvä aloittaa jo haku aikana. Hakemuksen lähettänyt henkilökin on aktiivinen ja etsii koko ajan tulevaa työpaikkaansa. Olisikin suotavaa, että hakuajan päätyttyä ei kuluisi missään tapauksessa yli viikkoa siitä, että on otettu yhteyttä henkilöihin, jotka jatkavat, ja ilmoitettu niille, jotka on karsittu joukosta. (Sama, 44–45.)

Kun keskeiset tiedot on saatu poimittua hakijoista selville, voidaan ruveta käymään hakijoita läpi. Valinnoista päättävät henkilöt voivat käydä läpi ehdokaslistaa, ja tästä listasta poimitaan sitten parhaimmat ehdokkaat jatsoon. Tilanteessa, jossa tehdään rajanvetoa jatsoon pääsevien ja varasijalle jäävien kanssa, on listaus todella hyödyllinen. Hakemuksista löytyy yleensä noin yhdestä neljään hyvää hakemusta, mutta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että hakija joukkoa ei jätetä liian suppeaksi. Hakijajoukon jättäminen näin pieneksi on riski, sillä kun asiassa mennään eteenpäin, voi käydä niin, että jollain heistä on liian korkea palkkatoivomus. Lisäksi voi käydä niin että, hakija jättäytyy itse pois. Tällainen tilanne voi käydä helpostikin, kun henkilö voi saada jonkin toisen paikan, jota hän on hakenut. Tämän jälkeen on hankala ruveta ottamaan yhteyttä henkilöihin, joille on jo ilmoitettu, että ikävä kyllä, te ette

päässeet jatkoon. Tämän vuoksi ensimmäiseen haastatteluun olisi hyvä kutsua hakijajoukon koosta riippuen 6–12 ehdokasta. (Sama, 45.)

Hakemusten jaottelussa on tärkeää muistaa määritetty kriteeristö. Työkokemus-, koulutus- ja henkilöhistoria muodostavat yhdessä moniulotteisen kentän. Tämän vuoksi on täytettävänä olevan vakanssin kannalta olennaiset seikat määritettävä siten, että niitä voidaan peilata jokaiseen hakijaan. Keskeisiä tekijöitä on yleensä kolmesta viiteen, ja niillä suljetaan ehdokkaita pois hakijoista. Tämän vaiheen jälkeen, alkaa henkilökohtaisten tekijöiden arvottaminen ja valikointiprosessissa siirrytään yksilökohtaisten erojen tarkasteluun ja lisäarvoa tuovien tekijöiden etsimiseen. (Sama, 45–46.)

4.2.4 Haastattelu

Haastattelutekniikan ja kysymysten opetteluun lisäksi haastattelijan olisi hyvä suunnata painopistettä viestintätilanteen lukemiseen ja ymmärtämiseen, vuorovaikutuksen ohjaamiseen sekä hankitun tiedon tulkintaan. Haastattelut menevät monesti hyvin. Useimmiten haastattelijan ongelmat alkavat, kun haastattelut ovat ohi. Tässä vaiheessa pitäisi haastatelluista henkilöistä luoda kokonaiskuva. Haastattelun aikana pitäisi saada selvää henkilöstä, onko hän se oikea meille. Ovatko tiedot ristiriidassa? Onko kuitenkin kokonaisuus linjassa toimenkuvaan? Miten hän sopeutuu joukkoon? Vaikuttaako henkilö sellaiselta että hän ottaa vastuuta omista tekemisistään? Onko henkilö itsenäinen, vai pitääkö häntä ohjata kuinka paljon? Nämä ovat asioita, joita mitä joudutaan usein miettimään. Ammatillisen kompetenssin esiin saaminen on helppoa. Tämä selviää hyvin työntekijän aiemmasta työhistoriasta ja esittämällä lisäkysymyksiä haastattelussa. (Markkanen 2009, 19–20.)

Rekrytointihaastattelu tiedonkeruutapahtumana ei ole aukotonta. Sen tarkoitus on palvella konkreettista tavoitetta: löytää avoimeen tehtävään kriteerien mukainen henkilö ja palkata hänet. (Sama, 21.)

Haastattelu lähtee liikkeelle tunnustellen. Haastattelu alkaa jo siinä vaiheessa, kun sanotaan päivää tai jopa jo mennessä sisään haastattelijan työhuoneeseen. Yleensä haastatteliija tulee hakemaan haastateltavan odotusaulasta ja haastattelijan on hyvä ruveta tekemään havaintoja jo tässä vaiheessa. Haastattelijan olisi hyvä pystyä luomaan rento ja normaali tilanne haastattelusta. Silloin haastateltavakin on oma itsensä, silloin hänestä saadaan oikeanlainen kuva. Haastattelutilan valitseminen on tärkeää. Tilan pitää olla rauhallinen, ja siihen ei saa tulla häiritseviä tekijöitä. Haastattelusta pitää ilmoittaa henkilöstölle työpaikalla, jotta kukaan ei tule katkaisemaan haastattelua. Pienikin katkaisu haastattelussa voi tuhota hyvän vuorovaikutuksen, jonka luomiseen on voinut mennä pitkä aika. Siihen takaisin pääseminen vaatii myös paljon lisätyötä. Haastattelutilana olisi hyvä olla tila, joka on tuttu haastattelijalle. Tämä sen vuoksi että haastattelijalla on varma olo itsestään. Jotta haastatteliija voisi levollisella ja valppaalla mielellä kuunnella, katsella ja arvioida toista henkilöä, täytyy hänen koko huomionsa olla varattuna tähän tehtävään. Paras ratkaisu tähän onkin haastattelijan oma työhuone, mikäli hänellä on työhuone ja se on rauhallisessa paikassa. (Niitamo 2001, 56–57.)

Haastatteliija on rekrytointipäätöksen perusteita etsiessään ja niitä työstäessään jatkuvan valikoinnin tilanteessa. Kysymysten avulla haastatteliija kerää tietoa ehdokkaan ominaisuuksista, toimintatavoista, asenteesta, tavoitteista, mutta hän ei saa jättää prosessinsa lopputulosta yksittäisten komponenttien tasolle. Hänen pitää yrittää ymmärtää hakijan kokonaisuutta yksittäisten asioiden sijaan. Tavoitetilana hänellä on mallikuva, ominaisuuksien, työhistorian, koulutuksen ja ihmisyyden kokonaispaketti. Kun haastatteliija ymmärtää tämän kunnolla, löytää hän paremmin parhaat hakijat joukosta. (Markkanen 2009, 22.)

Saadakseen normaalin ja rennon tilanteen aikaiseksi onkin suotavaa keskustella ensin ihan elämän normiasioista. Alkukeskustelu kannattaa aina pitää rentona ja hyväntuulisena. Tähän on olemassa monia erilaisia tapoja. Perinteinen on varmaan puhua säästä tai siitä, miten päivä on lähtenyt käyntiin. Mikäli haastatteliija haluaa olla kuitenkin luovempi, voi hän esimerkiksi katsoa haastateltavan kohdalta, olisiko hänellä syntymäpäivä, nimipäivä tai jokin muu yleinen juhlapäivä ja keskustella siitä. Haastattelijan ei kuitenkaan kannata käyttää omia intressejään keskustelun aloittamiseen, sillä haastateltava ei välttämättä seuraa samoja asioita, ja siitä voi aiheutua vaivautunut tilanne. (Sama, 57—58.)

Alkutilanne on tärkeä molemmille. Haastattelija luo kuvaa haastateltavasta ja haastateltava haastattelijasta. Haastattelija kirjaa yleensä ylös tietoja jo alkuvaiheen keskustelun perusteella, minkälaisen tuntemuksen hän saa henkilöstä ja minkälainen hänen arvomaailmansa vaikuttaisi olevan. Tämä alun tutustumistilanne voi kestää minuutin pari tai jopa kymmenenkin minuuttia. Sillä ei sinänsä ole väliä, kauanko tämä kestää, kunhan haastattelija pysyy suunnitelmassaan ja aikataulussaan. (Sama, 58.)

Aikataulun laatiminen onkin hyvin tärkeä osa rekrytointia. Mikäli se tehdään huonosti, se voi helposti aiheuttaa turhia paineita. Haastattelua ei voida verrata normaaliin työnkuvaan organisaatioissa. Tämä tuottaakin monesti ongelman. Henkilö, joka määrätään hoitamaan rekrytointia, hoitaa monesti myös muitakin hänen työnkuvaansa kuuluvia töitä, joten hän varaa aikaa rekrytoinnin hoitamiseen mistä voi. Olisi kuitenkin hyvin tärkeää keskittyä tähän aiheeseen ja tehdä kunnollinen suunnitelma haastattelulle. Haastattelemisen ja henkilöarviointi ovat tempoltaan ihan erilaisia ja luonteeltaan enemmän pohdintaa vaativia, kuin normaali tekninen, hallinnollinen tai suorituksellinen toiminta. Haastattelut olisi myös hyvä sopia yhdelle tai kahdelle päivälle, sillä mitä tiiviimpänä ne saa hoidettua, sitä helpompi on tehdä vertailua eri ehdokkaiden välillä. (Niitamo 2001, 54.)

Luonteva avaus varsinaiseen asiakeskusteluun on kyseessä olevassa rekrytointiprojektissa pieni tunnustelu hakijan motivaation. Yleensä ilmoitus on lehdessä tai Internetissä ja ehdokas on reagoinut tähän. Asiakeskustelun aloittaminen on hyvä lähteä liikkeelle tiedustelemalla, mikä sai hänet lähettämään hakemuksen tai oliko hänellä kenties joku tuttava, kenen kautta kuuli paikasta. Mikäli ehdokas ilmoittaa nähneensä ilmoituksen sanomalehdessä, voi haastateltava kysyä hänen mielipidettään ilmoituksesta. Vastaus voi antaa vihjeitä hakijan analyttisestä kyvystä hahmottaa olennaisia asioita tai luontaisesta kriittisyydestä. Tässä vaiheessa, mikäli henkilö ilmoittaa saaneensa tietoa firman sisällä olevalta henkilöltä, on hyvä kysyä onko hän keskustellut yrityksestä ja sen toiminnasta ystävänsä kanssa. Jos tuttavaa ei ole, niin voi tiedustella tietääkö haastateltava jotain yrityksen toiminnasta. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan kannata keskittyä liian tarkkaan informaatioon yrityksestä, sillä nämä asiat käydään läpi henkilön kanssa palkkaamisen jälkeen. (Markkanen 2002, 59.)

Haastattelun tässä vaiheessa on luontevaa siirtyä hakijan tämän hetken tilanteeseen. Haastattelijalla on tässä vaiheessa yleensä tiedossa, onko hakija tällä hetkellä töissä vai työttömänä, joten hänen on helppo tehdä jatkokysymyksiä. Mikäli haastateltava on työttömänä, voidaan tiedustella onko hän ollut aktiivinen työhaussa ja mikä sai hänet hakemaan juuri tätä paikkaa. Mikäli hakija on töissä jossain yrityksessä, voidaan häneltä tiedustella monia asioita, varsinkin jos kyseinen työ on suurin piirtein samanlaista, mitä nyt tarjotaan. Vanha kunnan kouluarvoasteikko 1–10 on hyvä tapa tässä vaiheessa. Voidaan tiedustella tyyliin ”miten viihdyt nykyisessä työpaikassasi?”, Mikäli haastateltava henkilö ilmoittaa tähän vaikka 7–9, voidaan tiedustella, miksi haet tätä paikkaa? Mikäli henkilö kuitenkin antaa arvosanaksi 3–6, voidaan vaikka sanoa, että ilmeisesti kaikki ei ole kunnossa. (Sama 2002, 59.)

Nykytyössä viihtymisestä kysyminen rakentaa siltaa motivaation tarkastelulle haastattelun edetessä. Tällä kysymyksellä saadaan hyvä keino tehdä jatkokysymyksiä nykytilanteesta ja niistä syistä miksi henkilö on hakeutumassa pois nykyisestä organisaatiosta. (Sama, 59.)

Nykyisen tehtävän kuvaamisessa haastattelija johdattelee keskustelua siten, että haastateltavalta saadaan vastauksia konkreettisen tekemiseen ja faktoihin. Haastattelija voi kysyä, mistä haastateltavan normaali työpäivä koostuu. Tämän avulla saadaan tietää haastateltavan vastuualueita ja hänen toimenkuvaansa muutenkin yrityksessä. Näistä vastauksista voidaan sitten tehdä jatkokysymyksiä, jotta saadaan syventäviä vastauksia. Tämänhetkisen työtilanteen selvittäminen rakentaa pohjan kokonaismotivaation ymmärtämiselle. Työpaikkaa harvemmin ollaan vaihtamassa, jos ei ole odotuksia paremmasta. Aina ei ole kyse palkan suuruudesta tai työn ja kotipaikan välimatkasta. Haastattelija voi tehdä myös kysymyksen, onko henkilö hakenut muitakin paikkoja? Mikäli hakija ilmoittaa hakeneensa useita paikkoja ja hänellä on tiedossa eräs todella mielenkiintoinen paikka, tällaisissa tapauksissa on useimmiten kyse siitä, että haastateltava yrittää vedättää haastattelijaa nopeisiin päätöksiin. Mikäli hakijalla ei ole muita hakemuksia vireillä, kannattaa tiedustella mistä tämä johtuu ja mikä meidän ilmoituksessa ylitti kynnyksen. Vastaus voi kertoa todellisesta motivaatiosta paikkaa kohtaan tai siitä, että nykytilanne on vielä ihan hyvä mutta henkilö haluaa kartoittaa omaa painoarvoaan ja työmarkkinoilla. (Sama, 61.)

Haastatteluun kutsutaan yleensä 5–8 hakijaa, yhtä paikkaa kohden. Aiemmin luvussa 3.1.3 perustelin, miksi olisi hyvä kutsua 6–12 yhtä paikkaa kohden. Olisikin suotavaa, että hakijoita kutsuttaisiin enemmän. Haastattelu on edelleen keskeinen karsintamenetelmä ja tärkeä keino hankkia tietoa hakijoista. Olisi suositeltavaa, että haastattelutilanteessa olisi enemmän kuin yksi henkilö haastattelutilanteessa. Tämä lisää haastattelun luotettavuutta, ja hyväksi todettu käytäntö onkin, että työntekijän edustajia olisi paikalla kaksi tai kolme. Haastattelut voivat myös olla vapaasti eteneviä, tai ne voivat olla strukturoituja tai näiden yhdistelmiä. Yrityksissä käytetään yleensä valmiita malleja, jolloin haastattelijalla on valmiiksi tarkasti määritellyt kysymykset. Haastattelija kysyy nämä kysymykset kaikilta haastatteleviltaan, ja tällä tavalla saadaan hakijoista vertailukelpoista tietoa. (Vaahtio 2005, 143.)

4.2.5 Soveltuvuusarviointi

Haastatteluiden lisäksi tai tueksi voidaan käyttää myös soveltuvuusarviointia sopivan hakijan löytämiseksi. Arviointien tarkoituksena on selvittää hakijan kyvyt kyseiseen tehtävään, lisäksi siinä selvitetään henkilön persoonallisuutta. Vääränlaisen työnhakijan valitseminen on ikävää hakijalle, kuten myös yritykselle. Juuri tämän takia on kehitetty soveltuvuusarviointi. Soveltuvuusarviointi kestää yleensä päivän tai kaksi. Sen aikana pitää selvittää hakijan pätevyys ja kyvyt hoitaa kyseistä tehtävää. (Leciejewski & Fertsch-Röver 2005, 8–9.)

Hyvin järjestetyssä soveltuvuusarvioinnissa huolehditaan hakijoiden hyvinvoinnista, ja heille järjestetään riittävästi taukoja päivän aikana ja huolehditaan muutenkin hakijoiden hyvinvoinnista. Mikäli henkilöllä on pitkä matka, voidaan hänelle järjestää majoitus, jotta hän voi tulla jo edellisenä päivänä paikkakunnalle. Kutsutuille olisi suotavaa lähettää etukäteen tietoa yrityksestä, soveltuvuusarvioinnin ohjelma, tietoa soveltuvuusarvioinnin organisaatiosta, tietoa matkakulujen korvaamisesta ja ajo-ohjeet. (Leciejewski & Fertsch-Röver 2005, 51.)

Ihminen on niin monimutkainen kokonaisuus, että mikään testi ei kata kaikkea. Soveltuvuusarvioinnin aikanakaan ei saada täyttä kuvaa henkilöstä. Sen avulla

saadaan tietoa vain muutamista osa-alueista työnhakijan persoonallisuudesta ja käyttäytymisestä. Parhaassa tapauksessa eli hyvin toteutetussa soveltuvuusarvioinnissa tulos antaa osviittaa persoonallisuuden keskeisistä osa-alueista. Pätevä arvioija ottaa ne huomioon arviossaan ja ennen kaikkea hakijalle annettavassa palautteessa. (Leciejewski & Fertsch-Röver 2005, 15.)

Soveltuvuusarviointitilanteissa on yleensä paikalla henkilöstövastaava, lisäksi eri alueiden johtohenkilöstöä ja ulkoiset henkilöstökonsultit. Ulkoiset henkilöstökonsultit vastaavat yleensä soveltuvuusarvioinnin luomisesta. Yritys määrittelee valintakriteerit yhdessä konsulttitoimiston kanssa, ja niiden pohjalta konsulttitoimisto on sitten tavallaan räätälöinyt soveltuvuusarvioinnin. Arviointijärjestelmä muodostuu aina näiden tietojen pohjalta, ja se on myös peräisin konsulttitoimistolta. (Leciejewski & Fertsch-Röver 2005, 53, 59.)

Konsulttitoimistoilla on paljon kokemusta arviointien kehittämisestä ja toteuttamisesta. Soveltuvuusarviointi on niiden tarjoama palvelu, jonka ne myyvät yritykselle. Yritykselle ulkoisen konsultin panos on tärkeää myös siksi, että konsulteilla ei ole velvoitteita yrityksen intressiryhmiä kohtaan. (Leciejewski & Fertsch-Röver 2005, 59.)

4.2.6 Valintapäätös ja rekrytointiprosessin lopettaminen

Hakijoiden esikarsinnan, haastattelukierroksen ja mahdollisten soveltuvuusarvioiden jälkeen on yleensä tiedossa 2–3 hakijaa, joista tehdään lopullinen päätös. Näitä hakijoita vertaillaan keskenään lomittain ja päällekkäin. Suurimpana pulmana valitsijalle on tiedon suuri määrä, joka lisääntyy vielä kovasti varsinkin, jos hakijoita on paljon vielä viimeisessä vaiheessa. Valintaa helpottaakseen kannattaakin tehdä täytettävän paikan mukaan luotu matemaattinen kaavio. Tällä kaaviolla voidaan sitten vertailla hyvin hakijoiden soveltuvuutta kyseiseen paikkaan.

Esimerkki kaaviosta:

	Virtanen	Lahtinen
Bladecontrol	3	5
Tuulivoima	4	4
Esimieskokemus	5	3
Technical Control	4	4

KAAVIO 1 Soveltuvuusarviointi (Markkanen 2002, 102)

Tällaisella kaaviolla voidaan verrata useampia henkilöitä ja heidän taitojaan keskenään. Tässä kyseisessä esimerkissä, tulevat tasapisteet henkilöiden välille. Testin ideana onkin, että kyseiseen tehtävään painotetaan vielä jotain tiettyä osa- aluetta. Kuvitellaan, että kyseinen työ on esimiestyötä joten kyseisessä työssä tulee enemmän painotusta esimieskokemukselle ja alan tuntemukselle, eli tuulivoimalle Näiden tietojen perusteella Virtanen on selvästi parempi hakija.

Rekrytointiprosessi ei lopu kuitenkaan sopivan henkilön valintaan. Nopea vastaaminen muille henkilöille, jotka eivät tulleet valituksi, pitää muistaa. Tämä on tärkeää hyvän työnantajamielikuvan ja tulevien rekrytointien sujuvuuden takia. Henkilöstä, joka valitaan yritykseen, pitää myös tiedottaa yrityksen henkilöstölle. Hänelle pitää luoda kaikki tarvittavat tunnukset, ja hänet täytyy esitellä työpaikan muulle henkilökunnalle. Uuden työntekijän ensimmäisille päiville pitää varata aikaa perehdytykselle ja ohjaukselle. Uuden työntekijän kanssa pitää myös allekirjoittaa työsopimus. Yleensä työsopimus tehdään jo ennen ensimmäistä työpäivää, mutta jos näin ei ole toimittu, pitää se hoitaa mahdollisimman nopeasti. Sopimuksessa tulee mainita vähintään se, kuka tekee, mitä tekee ja kenelle tehdään. Näiden lisäksi olisi hyvä olla merkittynä työaika, työsopimuksen kesto, palkka ja mahdolliset muut työsuhde-edut.

4.2.7 Koeaika

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia enintään kuuden kuukauden mittaisesta koeajasta. Mikäli työntekijä on koeaikana työkyvyttömyyden takia tai perhevapaan vuoksi poissa työstä, työnantajalla on oikeus pidentää koeaikaa kuukaudella kutakin työkyvyttömyys- tai perhevapaajaksoihin sisältyvää 30 kalenteripäivää kohden. Työnantajan pitää kuitenkin muistaa ilmoittaa tästä työntekijälle. (Työsopimuslaki 55/2001 1:4 §.)

Koeajan kuluessa työsopimus voidaan molemmin puolin purkaa. Työsopimusta ei saa kuitenkaan purkaa syrjivillä tai muutoinkaan koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisilla perusteilla. (TSL 4:3 §.)

Huonoin ratkaisu on lähteä purkamaan sopimusta saman tien lakiin, työehto- tai muuhun sopimukseen ja/tai koeaikaan vedoten. Työsopimuksen purkamiseen pitää olla todella painavat syyt. Purkamisen syitä ovat esimerkiksi, että työntekijä on antanut itsestään harhaanjohtavia tietoja, tai salannut sellaisia tietoja, jotka liittyvät työhön, työntekijä ei suoriudu tehtävistään, tai toistuvat myöhästymiset. Myöhästymisistä pitää kuitenkin tehdä työntekijälle ilmoitus ja, jos hän ei siitä huolimatta tule ajoissa töihin, voidaan sopimus purkaa. (Vaahtio 2005, 202.)

Purkamisen voi aiheuttaa paljon pettymystä ja turhautumista. Mikäli työntekijä kokee, että häntä on kohdeltu kaltoin voi hän hyvinkin viedä asian eteenpäin ja siitä voi syntyä oikeusprosessi. Näistä oikeustoimista voi tulla isotkin korvausvaatimukset ja ne voivat vaikuttaa yrityksen ulospäin antamaan kuvaan negatiivisesti. Näiden asioiden valossa, onkin hyvä käydä läpi omaa toimintaa. Onko huolehdittu siitä, että uusi työntekijä on saanut riittävän perehdytyksen yritykseen ja omiin työtehtäviinsä? Lisäksi on hyvä varmistaa onko hän saanut riittävästi aikaa, jotta voidaan olettaa hänen pystyvän hoitamaan omat työtehtävänsä? Onko hän saanut aikaa tutustua työtovereihin ja sidosryhmiin? Onko aikaa kulunut niin paljon, että hänen työtään voidaan arvioida? (Sama, 202.)

Yksi ratkaisu on myös toimenkuvan muotoileminen täysin uusiksi, sillä uudella työntekijällä voi olla vahvuuksia johonkin toiseen tehtävään yrityksen sisällä. Tämä toki aiheuttaa muutoksia muidenkin työnkuvaan ja tätä varten pitää tietää yrityksen

kaikkien työntekijöiden osaamisalueet. Tässä tapauksessa on se hyvä puoli, että se voi mahdollistaa useampien työyksiköiden jäsenten työn rikastuttamista. Mikäli sisäinen rekrytointi unohtui, siihen on nyt tilaisuus. (Sama, 202.)

Työyhteisöjen viesti voi toki olla ihan aiheellinenkin. Kyse voi olla todellisista ongelmista, ja silloin pitää miettiä, mitä tehdä. Tiimin tai projektin vaihto voivat olla yksi ratkaisu. Tässä vaiheessa on toki jo mahdollista, että työntekijä on jo päättänyt hakeutua muualle. Tässäkin tapauksessa voit kuitenkin käyttäytyä fiksusti ja tukea hänen uudelleensijoittumistaan omien verkostojen avulla. Avoimuudella ja rehellisyydellä päästään tässäkin tapauksessa pisimmälle. Vaikka työsopimus purettaisiin, on tärkeää säilyttää hyvät suhteet vanhoihin työntekijöihin. Tilanteet muuttuvat kuitenkin koko ajan, ja ehkä jo kohta tarvitaan hänenlaistaan henkilöä. Tämän lisäksi yrityksen maine kannattaa pitää aina hyvänä. (Sama, 205.)

Tapauksessa KKO:1990:52 on käsitelty asiaa, jossa oli viitattu koeaikaan, mainitsematta sen pituutta. Työsopimuksen katsottiin tulleen luoduksi lain salliman neljän kuukauden enimmäisajan mukaisesti. Leinosen työsopimus oli ollut voimassa 1.9.–12.10.1987. Leinonen oli kiistänyt koeaikaisuuden ja mikäli siitä olisikin sovittu, yhtiö oli kuitenkin päättänyt työsopimuksen epäasiallisella perusteella eli lainvastaisesti. Leinonen vaati irtisanomisajan palkkaa ja vuosilomakorvauksia. Yhtiön edustaja Nätyнки ilmoitti, että hän oli kertonut Leinoselle koeajasta ja olettanut hänen tietävän, että sen maksimiaika on neljä kuukautta. Nätyнки kertoo lisäksi, että kun Leinonen oli todettu ammattitaidottomaksi, oli hän purkanut sopimuksen. (KKO:1990:52.)

Kotkan raastuvanoikeus katsoi, että koska Nätyнки ei kertonut koeajan pituutta, oli Leinonen oikeutettu saamaan irtisanomisajan palkan ja vuosilomakorvauksen. Asia eteni hovioikeuteen, jossa tuomio pysyi samanlaisena. (KKO:1990:52.)

Asia eteni korkeimpaan oikeuteen, joka katsoi, että viittaus työsopimuslain mukaiseen koeaikaan tarkoittaa laissa mainittua, kun muuta ei ole selvitetty maksimiaikaa. Tämän vuoksi korkein oikeus vapautti yrityksen korvausvelvollisuuksista, kun purkaminen ei ollut tapahtunut epäasiallisilla perusteilla. (KKO:1990:52.)

Onkin hyvin tärkeää mainita kunnolla koeajan pituudet. Tässä tapauksessa tuli yhtiölle turhia kuluja oikeudenkäynneistä, vaikka yritys voitti kyseisen tapauksen.

5 OPINNÄYTETYÖPROSESSI JA OPPAAN KOKOAMINEN

Minulla idea tähän oppaaseen lähti Oulun ammattikorkeakoulun Tuuni-16 tapahtumasta, jossa tapasin Windcontroller Oy:n edustajan, joka etsi uusia työntekijöitä heille. Siinä samalla tuli puhetta siitä olisiko heillä tarvetta opinnäytetyölle. Keskusteltuamme aiheesta jonkin aikaa päätimme sopia tapaamisen. Kävin heidän toimistollaan ja sovimme, että alan tekemään heille opasta rekrytoinnista. Aihe on mielestäni aika ajankohtainen, sillä rekrytointia tarvitaan koko ajan varsin paljon, ja työ oli itselleni myös kiinnostava. Motivaatiota paransi myös se, että opinnäytetyöstä tulee opas, jolle on todellista tarvetta yrityksessä.

Opinnäytetyöni lähti liikkeelle maaliskuun loppupuolella vuonna 2016, kun olin käynyt haastattelemassa Minna Pullaa Windcontroller Oy:ssä ja saanut hänen kanssaan sovittua rajaukset työlle. Huhtikuussa teimme kirjallisen sopimuksen toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön aloituskeskustelun pidin toukokuussa. Siellä rajattiin tutkimuskysymykset. Lisäksi alustava sisällysluettelo oli muodostunut tähän mennessä. Tämän jälkeen aloin etsimään tietoa rekrytoinnista ja rekrytointiprosessin kulusta.

Kirjoitustyön aloitus oli minulle varsin hankalaa, enkä millään saanut rajattua työtä tarkasti, vaikka olimme asioista sopineet toimeksiantajan kanssa. Työni tuntui välillä jopa liian vaikealta ja välillä oma motivaationikin oli aika heikkoa. Sain kuitenkin saanut työtä eteenpäin, ja joulukuussa pidimme ohjausseminaarin.

Työni lähti vuoden 2017 alusta etenemään aika nopeasti. Esitysseminaari pidettiin toukokuun loppupuolella ja sain vielä viimeiset korjausehdotukset.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä kaikkea rekrytoinnissa pitää ottaa huomioon, jotta se saadaan hyvin toteutettua. Lisäksi selvitin, mitä lakeja pitää ottaa huomioon, ja nostin niistä tärkeimpiä ja keskeisimpiä kohtia työhön. Tutkimuskysymysten avulla pyrittiin selvittämään ja avaamaan rekrytointia ja sen prosessia.

Ensimmäiseen tutkimuskysymyksen (mitä rekrytointi on?) on vastattu luvussa 3. Rekrytointi on prosessi, jolla etsitään uutta työntekijää yritykseen. Hyvällä rekrytoinnilla löydetään parhaat mahdolliset markkinoilla olevat vapaat työntekijät oikeisiin tehtäviin. Hyvä rekrytointi vaikuttaa myös kuluihin, joita yritykselle koituu tästä. Uuden työntekijän hankkiminen avaa myös mahdollisuuksia kehittää yritystä aina, kun tulee ajankohtaiseksi uuden työntekijän rekrytointi, joudutaan työnkuvaa tutkimaan ja miettimään, minkälainen henkilö siihen tarvitaan: onko tullut mahdollisesti uusia tarpeita, uutta koulutusta tai jotain muuta, mikä vaikuttaa siihen, riittääkö samanlaisella koulutuksella oleva henkilö kyseiseen paikkaan?

Toiseen tutkimuskysymyksen (mitä väyliä on olemassa rekrytointiin?) vastataan luvun 4 kohdassa 4.2. Hakukanavien valinta on tärkeää, jotta tavoitetaan oikeat osajat. Jokaisella alalla on olemassa parhaat keinot tavoittaa työntekijöitä. Sähköisiä kanavia ovat Internet ja sieltä löytyvät verkkosivut, kuten yrityksen omat www-sivut, TE-palvelut, Oikotie, Linked ja niin edelleen. Painettuja väyliäkin käytetään edelleen suhteellisen paljon. Näistä parhaita ovat alueen erinäiset päivälehdet. Painetussa rekrytointi-ilmoituksessa on myös se hyöty, että sen avulla voidaan löytää henkilöitä, joilla ei välttämättä ole varsinaisesti uutta työtä edes haussa. Lehti-ilmoituksen lisähyötynä on ilmainen mainostus, jolla voidaan saada yritykselle uusia asiakkaita työntekijöiden lisäksi. Kumpaa tahansa ilmoitustapaa käytetäänkään, on tärkeää noudattaa aikataulua, joka on suunniteltu. Ilmoituksiin pitää muistaa laittaa myös viimeinen mahdollinen hakupäivä.

Kolmas tutkimuskysymykseni (mitä lakeja pitää ottaa huomioon?) käsitteli keskeisiä lakeja. Nämä lait ovat työsopimuslaki, henkilötietolaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, yhdenvertaisuuslaki ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.

Työsopimuslaki käsittelee lähinnä sitä, miten työnantajan pitää kohdella työntekijöitään, ja tämän lisäksi irtisanomissuojasta puhutaan jonkin verran. Henkilötietolaki suojaa työntekijöiden yksityisyyttä ja heidän yksityistietojaan tietojen käsittelyssä. Siinä myös käydään läpi, mitkä asiat ovat arkaluontaisia ja eivät sovellu kysyttäväiksi haastatteluissa tai milloinkaan muutenkaan. Kerättyjä tietoja, pitää myös suojella tarvittavalla tarkkuudella, ja niistä pitää huolehtia, että ne eivät joudu väärin käsiin. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä suojaa työntekijöiden tietoja myös ulkopuolisilta. Tähän lakiin sisältyy myös tekninen valvonta työpaikoilla sekä työntekijöiden sähköpostien suojaus. Työnantaja ei saa käsitellä muita kuin suoranaisesti työntekoon tarpeellisia tietoja työnhakijoilta. Tässä on kyseessä niin sanottu tarpeellisuusvaatimus, jota ei voida ohittaa edes työntekijän suostumuksella. Yhdenvertaisuuslaissa käsitellään syrjintää. siinä luetellaan, mitkä asiat eivät ole hyväksyttäviä: syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöön itseensä vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Erilainen kohtelu ei kuitenkaan ole syrjintää, jos kohtelu perustuu lakiin, sillä muutoin on hyväksyttävä tavoite ja keinot tavoitteen saavuttamiseksi ovat oikeasuhteiset. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, käsittelee tasa-arvoa eri sukupuolten välillä. Työnantajan pitää edistää sukupuoleen katsomatta työntekijöidensä mahdollisuutta kehittyä työssään. Rekrytoinnit pitää luoda siten, että ne eivät kohdistu vain toiseen sukupuoleen. palkkauksen pitää olla myös oikeasuhteista, ja siihen ei saa sukupuoli vaikuttaa. Työnantajan tulee toimia niin, että ennakolta koetetaan ehkäistä sukupuolten välistä syrjintää.

7. POHDINTA

Työni tavoitteena oli luoda Wind Controller Oy:lle rekrytointiopas. Itselleni oli rekrytointi ennakkoon aika uusi alue. Olen itse ollut rekrytointitalanteissa, mutta en ollut ikinä tutkinut tarkemmin sen teoriaa. Tämän työn tehtyäni olen oppinut itsekin paljon uutta, ja arvostan nyt paljon enemmän rekrytoinnin ammattilaisia.

Teorian löytämiseksi käytin hyväksi kouluista löytyvää ohjausta, ja sainkin kirjastosta useampia kirjoja, joista sain hyvin tarvittavaa tietoa. Tutkimusongelmalla sain hyvin rajattua, mistä otan tietoa työhöni.

Työni on kaksiosainen eli toiminnallinen opinnäytetyö. Työni on siis työelämän kehittämistyö. Tällä tavoitteellaan ammatillisessa kentässä käytännön kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä ja järjeistämistä. Kyseisessä opinnäytetyössäni tavoitteena on laatia yritykselle hyvät ohjeet järkevään ja tehokkaaseen rekrytointiin. Päädyimme toimeksiantajan kanssa siihen, että teen heille painetun oppaan. Lisäksi on tarkoitus käydä yrityksessä esittelemässä opas.

Yrityksellä ei ollut ennen tämän työn aloittamista varsinaista rekrytointisuunnitelmaa valmiina. Toivonkin, että työstäni yritys saisi paljon hyötyä ja tehoa omaan rekrytointiinsa.

Opinnäytetyötä aloittaessani ajattelin, että tiedän asiasta aika paljon, ja luulin pääseväni todella nopeasti työssäni eteenpäin. Ensimmäisten viikkojen aikana, kun aloin etsimään tietoa ja lukemaan kirjoja, eteeni tulikin melkoinen määrä tietoa. Käsitin, että en tiedä rekrytoinnista oikeastaan juuri mitään, ja nyt ymmärrän asioita paljon paremmin ja olen pitänyt tämän työn tekemisestä varsin paljon. Rajaaminen sinänsä tapahtui aika helposti. Tähän vaikutti toki myös toimeksiantajalta saatu hyvä ehdotus alueeseen. Alueen rajaaminen myös auttoi keskittymään vain tiettyyn kohtaan henkilöstöhallinnon aluetta. Itse ajattelin alun perin isompaa aluetta. Työn tässä vaiheessa olen onnellinen, että minua kuitenkin neuvottiin varomaan aiheen laajentamista liiaksi.

Työn aloitusvaiheessa oli ongelmia aloitusseminaarin suhteen. Siitä ei meinannut tulla millään valmista. Siinä vaiheessa, kun pidin aloitusseminaarin, olinkin jo kirjoittanut työtäni hyvin eteenpäin. Työni on kuitenkin tämän jälkeen edennyt aika

nihkeästi ja olenkin havainnut paljon ongelmia työssäni. Tämän jälkeen, kun opettajan kanssa kävin työstäni keskustelua, asiat ovat kuitenkin edenneet hyvin ja olen työssäni päässyt eteenpäin hyvin.

Lopuksi antaisin ohjeena niille, jotka ovat alkamassa kirjoittamaan opinnäytetyötään, että yrittäkää löytää toimeksiantaja ja saada mieleinen työ. Tämä helpottaa huomattavasti työn etenemistä, kuten myös motivaation ja aikataulun pitämistä suunnitelmassa.

LÄHTEET

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Jabe, M. 2000. Henkilöstöjohtaminen: kuka voittaa osaamismarkkinoilla. Fakta 4/2000, 26–27.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Viitattu 12.10.2016.

Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. 2008. Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. Viitattu 12.10.2016.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Leciejewski, K. & Fertsch-Röver, C. 2005. Soveltuvuusarviointi. Helsinki: RASTOR

Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Viitattu 12.10.2016.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Viitattu 12.10.2016.

Niitamo, P. 2001. Henkilöarviointi työhönnotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oy.

Nyysölä, M. 2014. Yksityisyyden suoja työsuhteessa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pulla, M. 2016. Development manager, Windcontroller Oy. Haastattelu 8.6.2016. Tekijän hallussa

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Viitattu 12.10.2016.

Tiitinen, K-P. & Kröger, T. 2012. Työsopimusoikeus. Viitattu 30.11.2016.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Yhdenvertaisuuslaki 20.12.2014/1325.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntija käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

**REKRYTOINTIOPAS
WINDCONTROLLER OY:LLE**

Ari Koski

ALKUSANAT

Rekrytointi on prosessi, jolla etsitään uutta työntekijää. Haettavaan tehtävään pitäisi löytää mahdollisimman taitava ja osaava henkilö. Tämän vuoksi rekrytointiprosessi onkin varsin vaativaa, ja juuri oikean henkilön löytyminen on välillä hyvin vaativa prosessi.

Tämän oppaan tarkoituksena on antaa lukijalleen lisää tietoa rekrytoinnista ja rekrytointiin liittyvistä laeista. Toivonkin, että lukija, saisi siitä lisäideoita ja ajatuksia omaan tapansa toimia rekrytointitilanteissa.

Oulussa 15.5.2017

Ari Koski

SISÄLLYS

1	LAINSÄÄDÄNTÖ	52
1.1	Työsopimuslaki	52
1.2	Henkilötietolaki	53
1.3	Laki yksityisyyden suojasta työelämässä	55
1.4	Yhdenvertaisuuslaki	56
1.5	Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta	57
2	REKRYTOINTI.....	60
2.1	Työtehtävän laatu ja valintakriteerit.....	61
2.2	Kanavat ja ajanhallinta	61
2.3	Koeaika	62
3	HAASTATTELU JA HAKIJOIDEN ARVIOINTI	63
3.1	Hakijat	63
3.2	Haastattelu.....	64
3.3	Soveltuvuus	65
4	VALINTAPÄÄTÖS	67
	LÄHTEET	68

LAINSÄÄDÄNTÖ

työsopimuslaki

Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Määräaikaisissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa ei saa pelkästään työsopimuksen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa, ellei se ole perusteltua asiallisista syistä. (Työsopimuslaki, 26.1.2001/55. 1:2.1—2 §.)

Työsopimuslakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän valvonnan ja johdon alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. (TSL 1:1.1 §.)

Työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Työsopimus on voimassa toistaiseksi, jollei sitä ole perustellusta syystä tehty määräaikaiseksi. Työnantajan aloitteesta ilman perusteltua syytä tehtyä määräaikaista työsopimusta on pidettävä toistaiseksi voimassa olevana. Toistuvien määräaikaisten työsopimusten käyttö ei ole sallittua silloin, kun määräaikaisten työsopimusten lukumäärä tai niiden yhteenlaskettu kesto taikka niistä muodostuva kokonaisuus osoittaa työnantajan työvoimatarpeen pysyväksi. (TSL 1:3 §.)

Jos työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä hänen osa-aikatyötä tekeville työntekijöilleen sopiviin tehtäviin, työnantajan on tarjottava näitä töitä osa-aikatyöntekijöille 6 luvun 6 §:stä riippumatta. Jos 1 momentissa tarkoitetun työn vastaanottaminen edellyttää sellaista koulutusta, jonka työnantaja voi työntekijän soveltuvuuteen nähden kohtuudella järjestää, työntekijälle on annettava tällainen koulutus. (TSL 2:5 §.)

Työnantajalla on irtisanottuaan työntekijänsä tuotannollisin tai taloudellisin perustein velvollisuus tarjota työtä aikaisemmin irtisanotuille työntekijöille, jos työnantaja tarvitsee uusia työntekijöitä yhdeksän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin, joita irtisanottu työntekijä on tehnyt. Kyseinen velvoite ei liity lain sanamuotoon, mutta sitä voidaan perustella työnantajan ”jälkilojaalivelvoitteella” irtisanomiaan työntekijöitään kohtaan. Käytännössä tasapuolisuuden soveltaminen takaisinottovelvollisuuden yhteydessä voi tulla kysymykseen vain poikkeustilanteissa. Tasapuolisuuden arvioinnin kriteerit ovat niin moninaisia, ettei niiden huomioiminen ole työntekijöitä takaisin palkatessa aina mahdollisia. Tasapuolisuutta voidaan rikkoa ainakin, kun otetaan takaisin vain entisiä kokoaikatyöntekijöitä, vaikka tarjolla on vain osa-aikatyötä ja samaa työtä aikaisemmin tehneitä osa-aikatyöntekijöitä on työnhakijana työvoimatoimistossa. Hyväksyttävää ei ole sopia vain joidenkin kohdalla entisistä palkkaehdoista ja toisten kohdalla asettaa työhön palaamisen edellytykseksi muita palkkaehtoja. (Tiitinen & Kröger 2004, 485.)

1.2 Henkilötietolaki

Henkilötietolain perusteella rekisterinpitäjän on jo ennakkoon tietojen keräämisen suunnittelun yhteydessä määriteltävä henkilötietojen käsittelyn tarkoitus, että siitä selviää, minkälaisien tehtävien hoitamiseksi henkilötietoja kerätään. Tarpeellisuusarviointi olisi suoritettava aina kussakin yksittäistapauksessa erikseen. Työnantaja määrittäisi tarpeellisuusvaatimuksen kerätessään ja tallettaessaan työntekijän henkilötietoja. Työnantaja vastaisi myös siitä, että henkilötietojen tarpeellisuus liittyisi välittömästi työsuhteeseen. Työnantajan suorittamalle arvioinnille olisi tarpeellisuutta harkittaessa, annettava huomattava merkitys. (He 75/2000.)

Arkaluonteisten henkilötietojen käsittely on kiellettyä. Näitä tietoja voidaan kuitenkin tiedustella, mikäli kyseinen työnkuva on sellainen, että nämä tiedot ovat tarpeellisia. Asiassa KKO:2015:41 on käsitelty työsyryntää. Tässä asiassa tiedusteltiin hakijalta (Johannalta X:ltä) hänen puolisonsa poliittista aktiivisuutta. Hakija vastasi tähän kieltävästi, mutta hän valehteli asiasta. X ei myöskään kertonut, että hänen puolionsa on nainen, eikä hän oikaissut tätä käsitystä, joka haastattelussa oli saatu.

Kysymys siitä, oliko toimitusjohtaja A syyllistynyt työsyRJintään perhesuhteiden ja sukupuolisen suuntautumisen perusteella. Syyttäjät ja X vaativat A tuomitsemista työsyRJinnästä, koska A oli työnantajan edustajana, palvelussuhteen aikana ilman painavaa hyväksyttävää syytä asettanut yhtiön julkaiseman sanomalehden päätoimittajaksi 1.9.2008 päivätyllä sopimuksella palkatun Johanna X:n epäedulliseen asemaan tämän perhesuhteiden ja sukupuolisen suuntautumisen takia. A oli purkanut X:n ja yhtiön välisen sopimuksen koskien kyseistä työtehtävää, saatuaan tietää X:n puolison sukupuolesta sekä puolison poliittisesta toiminnasta. Vaikka X oli jättänyt kertomatta asioita, mitkä olivat tärkeitä työnkuvaan nähden, tuomittiin A työsyRJinnästä maksamaan sakkoa 18 040 euroa. (KKO:2015:41.)

Rekrytoijan on hyvä kysyä tarkentavia kysymyksiä, tässäkin tapauksessa jos haastattelija olisi kysynyt Johannan suhteesta tarkemmin. Olisi selvinnyt, että kyseessä on nainen. Sakko tuomiohan tuli työsyRJinnästä, liittyen perhesuhteiden ja sukupuolisen suuntautumisen perusteella.

Tämän lain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista (Henkilötietolaki 22.4.1999/523 1:1 §.)

Arkaluonteisten henkilötietojen käsittely on kielletty. Arkaluonteisina tietoina pidetään henkilötietoja, jotka kuvaavat tai on tarkoitettu kuvaamaan: rotua tai etnistä alkuperää; henkilön yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista vakaumusta tai ammattiliittoon kuulumista; rikollista tekoa, rangaistusta tai muuta rikoksen seuraamusta; henkilön terveydentilaa, sairautta tai vammaisuutta taikka häneen kohdistettuja hoitotoimenpiteitä tai niihin verrattavia toimia; henkilön seksuaalista suuntautumista tai käyttäytymistä; taikka henkilön sosiaalihuollon tarvetta tai hänen saamiaan sosiaalihuollon palveluja, tukitoimia ja muita sosiaalihuollon etuuksia. (HeTIL 3:11 §.)

Arkaluonteiset tiedot on poistettava rekisteristä välittömästi sen jälkeen, kun käsittelylle ei ole 1 momentissa mainittua perustetta. Perustetta ja käsittelyn tarvetta on arvioitava vähintään viiden vuoden välein. (HeTIL 3:12.2 §.) Ensimmäisessä momentissa mainitaan, että tietojen käsittelyä ei estetä, mikäli rekisteröitynyt on antanut nimenomaisen suostumuksensa.

Rekisterinpitäjän on toteutettava tarpeelliset tekniset ja organisatoriset toimenpiteet henkilötietojen suojaamiseksi asiattomalta pääsylvä tietoihin ja vahingossa tai laittomasti tapahtuvalta tietojen hävittämiseltä, muuttamiselta, luovuttamiselta, siirtämiseltä taikka muulta laittomalta käsittelyltä. Toimenpiteiden toteuttamisessa on otettava huomioon käytettävissä olevat tekniset mahdollisuudet, toimenpiteiden aiheuttamat kustannukset, käsiteltävien tietojen laatu, määrä ja ikä sekä käsittelyn merkitys yksityisyyden suojan kannalta. (HeTIL 7:32.1 §.)

1.3 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Tämän lain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista käsiteltäessä henkilötietoja työelämässä. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759 1:1 §.)

Siinä vaiheessa, kun kerätään tietoja henkilöstä, joka paikkaa hakee, sitä ei saa tehdä ilman hakijan lupaa. Mikäli tuleva työ on kuitenkin laissa määrättyistä tehtävistä, tai kun työnantaja hankkii henkilöluottotietoja tai rikosrekisteritietoja työntekijän luotettavuuden selvittämiseksi, lupaa ei tarvita. Näissäkin tapauksissa asiasta pitää kuitenkin ilmoittaa henkilölle, jonka tietoja hankitaan. Ilman käyttötarkoitusta näitäkään tietoja ei saa kerätä. (YksTI 2:4 §.)

Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta. Tarpeellisuusvaatimuksesta ei voida poiketa työntekijän suostumuksella. (YksTI 2:3 §.)

Terveystilaa koskevia tietoja saavat käsitellä vain ne henkilöt, jotka näiden tietojen perusteella valmistelevat tai tekevät työsuhdetta koskevia päätöksiä taikka panevat niitä toimeen. Työnantajan on nimettävä nämä henkilöt tai määriteltävä tehtävät, joihin sisältyy terveystilaa koskevien tietojen käsittelyä. Tietoja käsittelevät henkilöt eivät saa ilmaista näitä tietoja sivulliselle työsuhteen aikana, eivätkä sen päättymisen jälkeen. (YksTI 2:5.2 §.)

Työnantajan on ilmoitettava työnhakijalle hakumenettelyn yhteydessä ennen työsopimuksen tekemistä tai työntekijälle ennen työehtojen muuttamista siitä, että kysymys on työtehtävästä, jonka perusteella työnantajalla on tarkoitus 7 §:n mukaisesti käsitellä huumausainetestiä koskevaan todistukseen merkittyjä tietoja tai jonka perusteella työnantajalla on tarkoitus 8 §:n 2 momentin mukaisesti velvoittaa työntekijä esittämään huumausainetestiä koskeva todistus. (YksTI 3:9 §.)

1.4 Yhdenvertaisuuslaki

Tämän lain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325 1:1 §.)

Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Välittömän ja välillisen syrjinnän lisäksi tässä laissa tarkoitettua syrjintää on häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä. Sellainen oikeasuhtainen erilainen kohtelu, jonka tarkoituksena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen taikka syrjinnästä johtuvien haittojen ehkäiseminen tai poistaminen, ei ole syrjintää. (YhdenvertL 3:8.9 §.)

Erilainen kohtelu ei ole syrjintää, jos kohtelu perustuu lakiin ja sillä muutoin on hyväksyttävä tavoite ja keinot tavoitteen saavuttamiseksi ovat oikeasuhtaisia. Erilainen kohtelu on kuitenkin oikeutettua siinäkin tapauksessa, että kohtelun oikeuttamisperusteista ei ole säädetty, jos kohtelulla on perus- ja ihmisoikeuksien kannalta hyväksyttävä tavoite ja keinot tavoitteen saavuttamiseksi ovat oikeasuhtaisia. (YhdenvertL 3:11 §.)

Korkein hallinto-oikeus ja muut tuomioistuimet ovat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta sisällyttäneet ansiovertailuun vain koulutuksen, työkokemuksen sekä sellaiset tiedot ja taidot, jotka ovat yksiselitteisesti ja objektiivisesti osoitettavissa. Hakijoiden koulutusta ja työkokemusta sekä muita ansioita on palkatessa verrattava keskenään. Koulutusta vertaillessa tärkeintä on koulutuksen sisällön sopivuus haettavana olevien tehtävien hoitamisessa. (Ahtela, Bruun, Koskinen, Nummijärvi & Saloheimo 2006, 83–84.)

Syrjinnän seurauksena työnantaja voi joutua maksamaan korvauksia, jotka perustuvat yhdenvertaisuuslakiin ja tasa-arvolakiin. Syrjinnän kohteeksi joutuneella on sekä tasa-arvolain että yhdenvertaisuuslain nojalle tietyin edellytyksin oikeus rahalliseen hyvitykseen. Näiden lakien mukaisella hyvityksellä korvataan loukkausta ja kärsimystä eli sitä aineetonta vahinkoa, joka on aiheutunut syrjinnästä. (Koskinen, Nieminen, & Valkonen 2008, 212–213.)

1.5 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta

Tämän lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609 1 §.)

Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tasa-arvon edistämiseksi työelämässä työnantajan tulee, ottaen huomioon käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat: 1) toimia siten, että avoimena oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä; 2) edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen; 3) edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa; 4) kehittää työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille; 5) helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä

huomiota etenkin työjärjestelyihin; ja 6) toimia siten, että ennakolta ehkäistään sukupuoleen perustuva syrjintä. (Tasa-arvoL 6 §.)

Välitön ja välillinen syrjintä sukupuolen perusteella on kielletty. Välittömällä sukupuoleen perustuvalla syrjinnällä tarkoitetaan tässä laissa: 1) naisten ja miesten asettamista eri asemaan sukupuolen perusteella; 2) eri asemaan asettamista raskaudesta tai synnytyksestä johtuvasta syystä; 3) eri asemaan asettamista sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella. (Tasa-arvoL 7 §.)

Työnantajan menettelyä on pidettävä tässä laissa kiellettynä syrjintänä, jos työnantaja: 1) työhön ottaessaan taikka tehtävään tai koulutukseen valitessaan syrjäyttää henkilön, joka on ansioituneempi kuin valituksi tullut toista sukupuolta oleva henkilö, jollei työnantajan menettely ole johtunut muusta hyväksyttävästä seikasta kuin sukupuolesta taikka jollei menettelyyn ole työn tai tehtävän laadusta johtuvaa painavaa ja hyväksyttävää syytä; 2) työhön ottaessaan, tehtävään tai koulutukseen valitessaan tai palvelussuhteen kestosta tai jatkumisesta taikka palkka- tai muista palvelussuhteen ehdoista päättäessään menettelee siten, että henkilö joutuu raskauden, synnytyksen tai muun sukupuoleen liittyvän syyn perusteella epäedulliseen asemaan. (Tasa-arvoL 8.1–2 §.)

Korkein oikeus on todennut tapauksessa KKO:1996:140, että työnantajalta vaaditaan syrjintäolettaman kumoamiseksi näyttö siitä, että valitun soveltuvuus tehtävään on ollut parempi kuin syrjäytetyksi väitetyn, ja että se on ollut valinnan todellinen ja hyväksyttävä syy. (Ahtela, Bruun, Koskinen, Nummijärvi & Saloheimo 2006, 88–89.)

Tapauksessa KKO:2009:78 on käsitelty tasa-arvoa. Aikaisemmin samassa palkkaluokassa olleet kärjätuomarit oli palkkausjärjestelmän uudistamisen yhteydessä siirretty kahteen eri palkkausluokkaan. Eräät alempaan palkkaluokkaan kuuluvat kärjätuomarit, joiden joukossa oli kummankin sukupuolen edustajia, katsoivat valtiota vastaan nostamissaan hyvityskanteissa, että heitä oli syrjitty sukupuolen perusteella, koska ainakin yksi vastakkaista sukupuolta oleva ja samaa työtä tekevä mutta vähemmän kokenut tuomari oli sijoitettu ylempään palkkaluokkaan. Kanteen nostaneet Kari A, Tarja B, Juha C ja Ari D kukin kanteellaan vaativat, että valtio työnantajana velvoitetaan suorittamaan ja hyvityksenä kullekin 9 380 euroa korkoineen. (KKO:2009:78)

Kari A, Tarja B, Juha C ja Ari D oli kaikki tiputettu aiemmin olleesta palkkaluokasta A 27, T 11–luokan viroiksi. Vaikka samaan aikaan oli vähemmän kokemusta omaavia henkilöitä, jotka olivat aiemmin olleet samassa palkkaluokassa T13–palkkaluokkaan. Kaikkien kanteen nostaneiden kohdalla käräjäoikeus katsoi, että heidän kuuluu saada T13– luokan palkka ja määräsi sen takautuvasti maksettavaksi. Valtio vaati kuitenkin kanteen hylkäämistä ensisijaisesti vanhentuneena ja toissijaisesti perusteettomana. Kanteita ei nostettu tasa–arvolain mukaisesti vuoden kuluessa syrjinnän kiellon rikkomisesta. Palkkausjärjestelmää uudistettaessa ei ollut laadittu taulukkoa eri käräjäoikeuksien tuomareiden sukupuolesta, virkojen haltijoiden virkaiästä ja kokemuslisistä, koska päätökset oli tehty käräjäoikeuskohtaisesti. Kantajien vaatimuksen hyväksyminen muuttaisi koko julkisen hallinnon palkkausjärjestelmää. Virkapalkkajärjestelmän mukaisesti samoja työtehtäviä sisältävät virat voivat olla useammassa kuin yhdessä palkkausluokassa. Urakehityksensä eri vaiheissa olevien miesten ja palkkausluokkien erilaisuus ei ollut tarkoitettua syrjintää. Joka tapauksessa valtiolla oli ollut menettelylleen tarkoitettu hyväksyttävä syy. (KKO:2009:78.)

Helsingin käräjäoikeus katsoi kanteiden vanhentumisväitteen osalta, että työnantaja rikkoo syrjinnän kieltoa siihen saakka, kunnes epäedullisimpien ehtojen soveltaminen päättyy. Kun kanteissa tarkoitetut eri asemaan asettamiset olivat toteutuneet kunkin kantajan osalta vielä alle vuoden sisällä ennen asianomaisten kanteiden vireille tuloa, kanteet oli nostettu tasa–arvolain säädetyssä määräajassa. Helsingin käräjäoikeus pysyi aiemmin annetussa tuomiossa. (KKO:2009:78.)

Asia vietiin hovioikeuteen valtion toimesta, ja hovioikeus pysyi käräjäoikeuden ratkaisuihin ja perusteluihin. Valtiolle myönnettiin asiaan kuitenkin valituslupa, ja valtio vei asian korkeimpaan oikeuteen. Valtio vaati samoja asioita kuin aiemmin, ja kantajat vastasivat valitukseen ja vaativat sen hylkäämistä. (KKO:2009:78.)

KKO katsoi että työnantaja ei ole rikkonut syrjinnän kieltoa, jos hän voi osoittaa, että hänen menettelynsä on johtunut muusta hyväksyttävästä seikasta kuin työntekijän sukupuolesta. Kantajat katsoivat, että koska he kukin osoittivat vastakkaista sukupuolta olevan ja samaa työtä tekevän tuomarin, joka oli sijoitettu ylempään palkkaluokkaan, että syrjintä oli tapahtunut. Valtio on kiistänyt tämän sillä perusteella, että virkojen palkkausluokkiin sijoittaminen palkkausjärjestelmän uudistamisen

yhteydessä ei ollut millään tavoin liittynyt kärjätuomarien sukupuoleen eikä tasa-arvolain mukaista syrjintäolettamakaan ollut siten syntynyt. (KKO:2009:78.)

Johtopäätös: koska syrjintäolettamaa ei ollut syntynyt niiden seikkojen perusteella, joihin kantajat olivat vedonneet, eikä asiassa esitetty muutakaan perustetta syrjintään, edellytyksiä tasa-arvolakiin perustuvalla kanteiden hyväksymiselle ei ole. (KKO:2009:78.)

Oikeudenkäyntikulut katsottiin kuitenkin menevän valtion kuluiksi, koska asia on ollut niin epäselvä, että katsottiin kantajilla olleen perusteltu syy oikeudenkäyntiin. Tuomiolauselmä: Hovioikeuden tuomio kumottiin ja kanteet hylättiin. Valtio vapautettiin kaikista korvausvelvoitteista. (KKO:2009:78)

2 REKRYTOINTI

Rekrytointi on henkilöstöjohtamisen prosesseista yksi vaativimmista ja tärkeimmistä. Hyvällä rekrytoinnilla voidaan saada nopeasti uutta osaamista ja asennetta yritykseen. Tehtyjä rekrytointeja on vaikeaa muuttaa nopeasti tai korjata. Tämän vuoksi niitä pitää harkita ja täytyy tietää, milloin niitä tarvitaan. Hyvä rekrytointiprosessi vaatii pitkäjänteisyyttä ja ennakkointia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 119.)

Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle yrityksen tarpeesta, ja rekrytointiprosessit muodostuvat tämän takia aina hiukan erilaisiksi. Yrityksen kannalta niissä on aina kolme päävaihetta. Ensimmäisenä pitää tietää, mihin tehtävään henkilöä haetaan ja mitkä hänen osaamis- ja ominaisuusvaatimuksensa ovat välttämättömiä tehtävässä menestymiseen. Tämän jälkeen pitää valita hakukanavat ja päättää, mitä niistä käytetään avoimesta paikasta tiedottamiseen. (Markkanen 2005, 60, 62–63.) Kolmas ja viimeinen vaihe käynnistyy siitä, kun hakemukset tulevat. Hakemuksista pitää ottaa selville, kuka tai ketkä ovat sopivimmat hakijat kyseiseen työhön. (Markkanen 2002, 35–36.)

2.1 Työtehtävän laatu ja valintakriteerit

Työtehtävän laatu vaikuttaa siihen, mitä kautta kannattaa uutta työntekijää hakea. Mikäli tarvitaan täysin uudenlaista osaamista, on hyvä hakea työntekijää vastavalmistuneista ja alkaa kouluttamaan hänestä yrityksen tarpeisiin täydellistä työntekijää. Mikäli tarvitaan heti sopiva henkilö, joka kykenee heti kyseisiin työtehtäviin, kannattaa häntä hakea normaalien rekrytointikanavien kautta, kuten työvoimatoimiston verkkosivuilta ja erilaisten työvoimatoimistojen kautta.

Nämä edellä mainitut asiat muodostavat tietyt valintakriteerit, jotka rekrytoijan pitää laatia valmiiksi ennen kuin aloittaa rekrytointiprosessin. Uutta työntekijää etsiessä siihen pitää varata tarpeeksi aikaa ja resursseja, joten työntekijän etsimistä voidaan pitää projektina samoin kuin työtehtäviä. (Markkanen 2005, 59–60.)

Valintakriteerien luomista helpottaa paljon se, jos tiedetään, mitkä asiat ovat työtehtävissä tärkeämpiä kuin toiset. Mikäli nämä asiat ovat tiedossa, voidaan tärkeiden ja vähemmän tärkeiden asioiden avulla helposti vertailla hakijoita keskenään. Tästä on lisätietoa myöhemmin luvussa 4 Valintapäätös. (Rötkin 2015, 45–48.)

2.2 Kanavat ja ajanhallinta

Erilaisia kanavia on olemassa paljon. Niistä pitää valita omaan tarpeeseen sopivimmat, ja paikasta pitää tiedottaa sopivimpien kanavien kautta. Näistä kanavista osa on sähköisiä ja osa painettuja. (Vaahtio 2005, 39.)

Suoria kontakteja ei kannata myöskään unohtaa. Työntekijöiden kautta saatavat kontaktit ja suositukset ovat monesti kaikkein tehokkain tapa löytää uusia työntekijöitä. Työntekijöille kannattaa ja pitää ilmoittaa, milloin etsitään uutta henkilöä yritykseen. Lainkin mukaan vanhoille työntekijöille pitää ilmoittaa uusista paikoista. (Markkanen 2005, 60.)

Internet ja siellä olevat erilaiset rekrytointiin erikoistuneet sivustot ovat nostaneet suosiotaan paljon viime vuosina. Internetin kautta ilmoittelu on halpaa. Se ei kuitenkaan välttämättä ole paras keino. Lehti-ilmoittelusta on monia muitakin hyötyjä

kuin vain itse paikan ilmoitus. Sen avulla saadaan myös samalla yritykselle mainostilaa ja mahdollisesti uusia asiakkaita. (Markkanen 2005, 62–63.)

Alalla, jolla tarvitaan tarkkaan räätälöityä osaamista, hakukanavina kannattaa käyttää henkilöstön kontakteja, yrityksen omia www-sivuja, TE-palveluita ja päivälehtiä. Kun kanavat on valittu, pitää olla tiedossa, milloin yrityksestä on mahdollista tiedustella työpaikkaan liittyviä asioita. Rekrytointi ilmoitukseen kirjataan yleensä päivä ja kellonaika, jolloin paikasta voi tiedustella lisää. Tätä aikaa ei voi muuttaa, ja rekrytoinnista vastaavan henkilön pitää olla silloin tavoitettavissa. Henkilön, joka vastaa puhelimeen, olisi hyvä pohtia etukäteen mahdollisia eteen tulevia kysymyksiä ja tehdä myös soittajista itselleen muistiinpanoja. (Markkanen 2002, 31.)

2.3 Koeaika

Tapauksessa KKO:1990:52 on käsitelty asiaa, jossa oli viitattu koeaikaan mainitsematta sen pituutta. Työsopimuksen katsottiin tulleen luoduksi lain salliman neljän kuukauden enimmäisajan mukaisesti. Leinosen työsopimus oli ollut voimassa 1.9.–12.10.1987. Leinonen oli kiistänyt koeaikaisuuden ja, mikäli siitä olisikin sovittu, yhtiö oli kuitenkin päättänyt työsopimuksen epäasiallisella perusteella eli lain vastaisesti. Leinonen vaati irtisanomisajan palkkaa ja vuosilomakorvauksia. Yhtiön edustaja Nätyнки ilmoitti, että hän oli kertonut Leinoselle koeajasta ja olettanut hänen tietävän, että sen enimmäisaika on neljä kuukautta. Nätyнки kertoo lisäksi, että kun Leinonen oli todettu ammattitaidottomaksi, oli hän purkanut sopimuksen. (KKO:1990:52.)

Kotkan raastuvanoikeus katsoi, että koska Nätyнки ei kertonut koeajan pituutta, oli Leinonen oikeutettu saamaan irtisanomisajan palkan ja vuosilomakorvauksen. Asia eteni hovioikeuteen, jossa tuomio pysyi samanlaisena. (KKO:1990:52.)

Asia eteni korkeimpaan oikeuteen. Korkein oikeus katsoi, että viittaus työsopimuslain mukaiseen koeaikaan tarkoittaa, kun muuta ei ole selvitetty, laissa mainittua maksimiaikaa. Tämän vuoksi korkein oikeus vapautti yrityksen korvausvelvollisuuksista, kun purkaminen ei ollut tapahtunut epäasiallisilla perusteilla. (KKO:1990:52.)

Onkin hyvin tärkeää mainita kunnolla koeajan pituudet. Tässä tapauksessa tuli yhtiölle turhia kuluja oikeudenkäynneistä, vaikka se voitti kyseisen tapauksen.

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia kuuden kuukauden mittaisesta koeajasta. Mikäli työntekijä on koeaikana työkyttömyyden takia tai perhevapaan vuoksi poissa työstä, työnantajalla on oikeus pidentää koeaikaa kuukaudella kutakin työkyvyttömyys- tai perhevapaajaksoihin sisältyvää 30 kalenteripäivää kohden. Työnantajan pitää kuitenkin muistaa ilmoittaa tästä työntekijälle. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 1:4 §.)

Koeajan kuluessa työsopimus voidaan molemmin puolin purkaa. Työsopimusta ei saa kuitenkaan purkaa syrjivillä tai muutoinkaan koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisilla perusteilla. (TSL 4:3 §.)

3. HAASTATTELU JA HAKIJOIDEN ARVIOINTI

3.1 Hakijat

Kun hakemuksia otetaan vastaan, pitää päättää, lähetetäänkö kaikille hakijoille kuittaus hakemuksen saapumisesta sekä miten viestitään eri vaiheisiin valituille ja niille, joita ei valita. Tässä yleistynyt tapa ovat sähköpostit ja puhelut. Sähköpostit lähetetään hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi, ja haastateltaviin otetaan yhteyttä puhelimitse. (Markkanen 2002, 35–36.)

Hakuajan loputtua on hyvä tehdä hakijoista yhteenveto, sillä sen avulla helpotetaan hakemusten läpikäyntiä. Tähän on suotavaa varata riittävästi aikaa, jotta hakemukset ehditään käydä kunnolla läpi ja jotta voidaan tehdä arviointia hakijoista. Yksinkertaisin tapa on tehdä hakijoista kolmijako: ensimmäinen ryhmä on jatkoon päässet, toinen ryhmä täyttää kriteerit osittain, ja kolmas ryhmä on suoraan poissa jatkosta. (Markkanen 2002, 44–47.)

Hakemuksia läpikäydessä olennaisimpia tietoja ovat työkokemus, kielitaito, haettavan tehtävän kannalta merkityksellinen erityisosaaminen, palkkatoivomus ja nykyinen tilanne. Pitää muistaa, että hakemuksen lähettänyt henkilö on aktiivinen ja että hän etsii koko ajan tulevaa työpaikkaansa. Olisikin suotavaa, että hakuajan

loputtua ei menisi yli viikkoa siihen, että haastatteluihin kutsuttaviin ollaan yhteydessä. (Markkanen 2002, 44–45.)

Haastatteluun kutsuttavien määrää ei kannata jättää liian pieneksi. Hakijajoukon liian pieneksi supistamisessa on riskinsä, koska heistä osa voi jäädä itse pois, osa saa kenties toisen paikan muualta, tai osalla on vain liian suuri palkkatoivomus. Mikäli näin pääsee käymään, on hankalaa ottaa yhteyttä henkilöihin, joille on jo aiemmin ilmoitettu, että he eivät tulleet valituiksi. Tämän vuoksi ensimmäiseen haastatteluun on hyvä kutsua 6–12 ehdokasta. (Markkanen 2002, 45.)

3.2 Haastattelu

Haastattelutilan valinta on tärkeää. Sen pitää olla rauhallinen, ja muulle henkilöstölle on hyvä tiedottaa asiasta, jotta he eivät häiritse tilaisuutta. Pienikin katkaisu haastattelussa voi hankaloittaa haastattelun etenemistä. Haastattelijalle yleensä paras paikka haastattelulle olisi oma työhuone, jossa hän on tottunut olemaan ja tuntee olonsa varmaksi. Haastattelijan olisi kuitenkin tärkeää pystyä olemaan levollisella ja valppaalla mielellä, jotta hän saa poimittua kaikki tiedot hakijoista. (Niitamo 2001, 57.)

Yleensä haastattelija tulee hakemaan haastateltavan odotusaulasta, ja haastattelijan on hyvä ruveta tekemään havaintoja haastateltavasta jo tässä vaiheessa. Haastattelijan olisi hyvä pystyä luomaan rento ja vapautunut tilanne haastatteluun. Tällöin haastateltavakin on oma itsensä ja hänestä saadaan oikeanlainen kuva. (Niitamo 2001, 56.)

Jotta saa normaalin ja rennon tilanteen aikaiseksi, on hyvä aloittaa keskustelu ihan vaikkapa päivän säästä tai jostain mitättömästä seikasta. Aiheiksi eivät kuitenkaan sovellu esimerkiksi urheilu, politiikka ja muut sellaiset asiat, joista ei voida tietää, mitä mieltä haastateltava on. (Markkanen 2002, 57–58.)

Alkutilanne on tärkeä molemmille, sillä haastattelija luo kuvaa haastateltavasta ja haastateltava haastattelijasta. Haastattelija kirjaa jo tässä vaiheessa yleensä henkilöstä muistiinpanoja joihin hän kirjoittaa, minkälaisen tuntemuksen hän saa

henkilöstä ja minkälainen hänen arvomaailmansa vaikuttaisi olevan. Jokaisessa haastattelussa on hyvä varata small talkiin aikaa jonkin verran, onpa se sitten minuutti pari tai jopa kymmenen minuuttia. Tärkeintä haastattelijalle on kuitenkin saada hakijasta riittävästi tietoa ja saada luotua rento ilmapiiri haastattelulle. (Markkanen 2002, 58.)

Haastattelija on rekrytointipäätöksen perusteita etsiessään ja niitä työstäessään jatkuvan valikoinnin tilanteessa. Kysellen hakijoista kerätään tietoa heidän ominaisuuksistaan, toimintatavoistaan, asenteistaan ja tavoitteistaan. Näiden lisäksi on tietenkin muitakin asioita, joita voidaan haastattelutilanteissa selvittää, mutta tärkeintä on muistaa, että päätöksiä ei saa jättää vain yksittäisten tietojen varaan. Tavoitteena olisi ymmärtää hakijan kokonaisuutta ja ymmärtää se, että onko hakija juuri se, joka tarvitaan. Rekrytointihaastattelu ei kuitenkaan ole tiedonkeruutapana aukotonta. Rekrytointihaastattelun onkin tarkoitus palvella konkreettista tavoitetta: löytää avoimeen tehtävään kriteerien mukainen henkilö ja palkata hänet. (Markkanen 2009, 21.)

Taitava haastattelija osaa lukea haastattelutilanteessa hakijaa ja ymmärtää sen, mitä hän kertoo ja jättää kertomatta. Tämän takia olisi myös hyvä, että haastattelija osaa johdattaa keskustelua niihin suuntiin, joita hän haluaa hakijasta selvittää. Haastattelun aikana pitäisi saada selvää hakijasta, onko hän oikea meille, ovatko tiedot ristiriidassa, onko kokonaisuus linjassa toimenkuvan kanssa ja miten hän sopeutuu joukkoon. Vaikuttaako henkilö sellaiselta, että hän ottaa vastuuta omista tekemisistään? Onko henkilö itsenäinen, vai pitääkö häntä ohjata kuinka paljon? Nämä ovat asioita, joita joudutaan pohtimaan. Ammatillisen osaamisen löytyminen on helppoa, koska se löytyy koulutuksesta, alan työkokemuksesta ja esittämällä haastattelussa kysymyksiä. (Markkanen 2009, 19–20.)

3.3 Soveltuvuus

Haastattelun lisäksi voidaan käyttää soveltuvuusarviointia sopivan henkilön löytämiseksi. Soveltuvuusarvioinnin käyttö on lisääntynyt huomattavasti. Vääränlaisen työnhakijan valitseminen on ikävää hakijalle kuten myös yritykselle.

Juuri tämän takia on kehitetty soveltuvuusarviointi. Soveltuvuusarviointi kestää yleensä päivän tai kaksi. Sen aikana pitää selvittää hakijan pätevyys ja kyvyt hoitaa kyseistä tehtävää. (Leciejewski & Fertsch-Röver 2005, 8.)

Ihminen on niin monimutkainen kokonaisuus, että mikään testi ei kata kaikkea. Soveltuvuusarvioinnin aikanakaan ei saada täyttä kuvaa henkilöstä. Sen avulla saadaan tietoa vain muutamista osa-alueista työnhakijan persoonallisuudesta ja käyttäytymisestä. Parhaassa tapauksessa eli hyvin toteutetussa soveltuvuusarvioinnissa tulos antaa osviittaa persoonallisuuden keskeisistä osa-alueista. Pätevä arvioija ottaa ne huomioon arviossaan ja ennen kaikkea hakijalle annettavassa palautteessa. (Leciejewski & Fertsch-Röver 2005, 15.)

Hyvin järjestetyssä soveltuvuusarvioinnissa huolehditaan hakijoiden hyvinvoinnista. Heille järjestetään riittävästi taukoja päivän aikana ja huolehditaan muutenkin heidän hyvinvoinnistaan. Mikäli henkilöllä on pitkä matka, voidaan hänelle järjestää majoitus valmiiksi, jotta hän voi tulla jo edellisenä päivänä paikkakunnalle. Kutsutuille olisi suotavaa lähettää etukäteen tietoa yrityksestä, soveltuvuusarvioinnin ohjelma, tietoa soveltuvuusarvioinnin organisaatiosta, tietoa matkakulujen korvaamisesta ja ajo-ohjeet. (Leciejewski & Fertsch-Röver 2005, 51.)

Soveltuvuusarviointitilanteissa on yleensä paikalla tulevalta työpaikalta henkilöstövastaava, lisäksi eri alueiden johtohenkilöstöä ja ulkoiset henkilöstökonsultit. Ulkoiset henkilöstökonsultit vastaavat yleensä soveltuvuusarvioinnin luomisesta. Yritys määrittelee valintakriteerit yhdessä konsulttitoimiston kanssa, ja niiden pohjalta konsulttitoimisto on sitten tavallaan räätälöinyt soveltuvuusarvioinnin. Arviointijärjestelmä muodostuu aina näiden tietojen pohjalta, ja se on myös peräisin konsulttitoimistolta. (Leciejewski & Fertsch-Röver 2005, 53, 59.)

Konsulttitoimistoilla on paljon kokemusta arviointien kehittämisestä ja toteuttamisesta. Soveltuvuusarviointi on niiden tarjoama palvelu, jonka ne myyvät yritykselle. Yritykselle ulkoisen konsultin panos on tärkeää myös siksi, että konsulteilla ei ole velvoitteita yrityksen intressiryhmiä kohtaan. (Leciejewski & Fertsch-Röver 2005, 59.)

VALINTAPÄÄTÖS

Hakijoiden esikarsinnan, haastattelukierroksen ja mahdollisten soveltuvuusarvioiden jälkeen on yleensä tiedossa kahdesta kolmeen hakijaa, joista tehdään lopullinen valintapäätös. Näitä hakijoita vertaillaan keskenään, lomittain ja päällekkäin. Valinnan helpottamiseksi voidaan käyttää seuraavanlaista kaaviota apuna:

	Virtanen	Lahtinen
Bladecontrol	2	5
Tuulivoima	4	4
Esimieskokemus	5	1
Technical Control	4	4

KAAVIO Soveltuvuusarviointi (Markkanen 2002, 102)

Edellä olevassa kaaviossa arvosana 1 kuvastaa huonointa ja 5 parasta mahdollista osaamista. Mikäli nyt haettaisiin työpaikalle uutta esimiesosaamista, niin Virtanen olisi paikkaan selkeästi parempi ehdokas. Mikäli hakijoita on enemmän ja sieltä löytyisi edellä mainittuun paikkaan useampi pätevä esimies, voidaan katsoa muitakin osaamisia ja tehdä niiden välille vielä painotuksia. Tällä kaaviolla voidaan verrata useampia hakijoita samanaikaisesti.

Valintaan toki vaikuttavat monet muutkin asiat kuin tämän testin tulokset. Pitää muistaa se, mitä selvisi haastatteluissa, mahdollisessa soveltuvuusarvioinnissa ja miltä kyseinen henkilö vaikuttaa: onko hän juuri sopiva henkilö yritykseen.

LÄHTEET

Ahtela, K., Bruun, N., Koskinen, P., Nummijärvi, A. & Saloheimo, J. Tasa—arvo ja yhdenvertaisuus. Helsinki: Talentum.

Helsilä, M., Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

KKO:2015:41.

Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen M. Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. Helsinki: WSOY.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Leciejewski, K., Fertsch-Röver, C. 2005. Soveltuvuusarviointi. Helsinki: RASTOR

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Viitattu 12.10.2016.

Niitamo, P. 2001. Henkilöarviointi työhönnotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oy.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Viitattu 12.10.2016.

Tiitinen, K—P & Kröger, T. Työsopimusoikeus. Helsinki: Talentum.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Vaahtio, E.—L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yhdenvertaisuuslaki 20.12.2014/1325.