

Rekrytointiprosessin kehittäminen:
Case Rastor Oy



Karvinen, Tiina-Maria

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Rekrytointiprosessin kehittäminen: Case Rastor Oy

Tiina-Maria Karvinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2009

Tiina-Maria Karvinen

Rekrytointiprosessin kehittäminen: Case Rastor Oy

Vuosi 2009

Sivumäärä 57

Opinnäytetyön tarkoituksena oli rekrytointiprosessin kehittäminen koulutusalan yritykselle Rastor Oy:lle. Yritys on uudistamassa prosessiaan ja nykytilanteen pohjalta lähdettiin rakentamaan yritykselle toimivaa kokonaisuutta, jotta prosessi palvelisi yritystä tulevaisuudessa paremmin. Tarkoituksena oli kehittää niin ulkoista kuin sisäistäkin rekrytointia. Työssä otettiin huomioon nykytilanteen lisäksi mahdolliset ongelmat ja haasteet. Näiden pohjalta lähdettiin etsimään ratkaisuja ja muodostamaan toimivaa prosessia juuri kyseiselle yritykselle.

Työssä käsitellään aluksi teoriaa aiheesta. Teorian ja yrityksen nykytilanteen pohjalta muodostettiin ratkaisuja yrityksen prosessin kehittämiseksi. Työ koostuu teoriaosuuden lisäksi ehdotuksista käytännön toteutukseen. Opinnäytetyö ehdottaa uusia toimintatapoja prosessin kehittämiseksi ja toiminnan tehostamiseksi.

Työ etenee rekrytointiprosessin aloituksesta, suunnitteluun, käytännön toteutukseen sekä lopuksi perehdytykseen ja prosessin arviointiin. Rekrytointi sisältää useita eri vaiheita ja näistä ehkä merkittävämpänä pidetään usein haastattelua. Haastatteluun tueksi esitellään erilaisia malleja ja rakenteita. Myös muilla prosessin eri vaiheilla, kuten suunnittelulla, aikataulutuksella ja prosessin päättämisellä on oleellinen merkitys prosessin onnistumisen kannalta. Tämän vuoksi prosessi on pyritty esittelemään ja käymään läpi mahdollisimman kattavasti.

Yrityksestä hankittiin tietoa haastattelun pohjalta ja tämän perusteella arvioitiin tilannetta ja toimintatapoja. Prosessin haasteita olivat oikeiden ja sopivien ratkaisujen löytäminen. Haasteeksi saattaa myös muodostua joidenkin uusien käytäntöjen omaksuminen ja muokkaaminen sopivaksi yrityksen rekrytointiprosessiin. Työnantajamielikuvan muodostumista ja säilyttämistä käsitellään myös tärkeänä osana prosessia. Rekrytointi voi olla myös osaltaan markkinointia yritykselle, jonka vuoksi imagon ylläpito on merkittävä asia.

Työssä käytettiin lähteitä monipuolisesti suomen-, ruotsin- ja englanninkielisestä kirjallisuudesta. Lähdekirjallisuus tarjosi hyvin paljon samankaltaista tietoa, mutta erojakin löytyi. Osa ulkomaalaisista lähteistä esitteli teorioita tai asioita, joita ei suomalaisissa lähteissä mainittu ollenkaan.

Prosessin lopullista toimivuutta on vielä tässä vaiheessa vaikeaa tietää. Mahdollisen jatkotutkimuksen avulla voisi saada selville prosessin kehittämisen todellisen arvon ja käyttökelpoisuuden. Työssä onnistuttiin löytämään erilaisia ratkaisuja prosessin kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Asiasanat: rekrytointi, henkilöstönhankinta

Tiina-Maria Karvinen

Developing the recruitment process: Case Rastor Oy

Year 2009 Pages 57

This thesis concentrates on Rastor's recruitment process. The main purpose was to create a new process for the company that would be more efficient and practical. The development of this process began with an interview about the current recruitment situation. The interview provided information on the company's goals and development. It also included information on possible problems and challenges and by this information the process is developed.

The thesis consists of two sections. The first section includes mainly theory and the second section describes how theory can be applied to practice. The thesis suggests new procedures for Rastor's recruitment methods. These suggestions have been developed to help increase efficiency.

The thesis suggests new methods and styles, which can be easily adapted. It points out different issues to be noticed before the actual recruitment, in an interview and also when the process is concluded. The interview is usually considered as the main part of the process and therefore there are many different interview styles and structures presented. The process takes into account also what should be done after a new employee has been hired.

References were found from different authors in Finnish, Swedish and English. The process is described similarly in almost in every reference. But there are some differences in the way companies usually carry out the process. Also different cultures set different norms and behavior.

As a conclusion, different solutions have been created to Rastor. In order to find out how usable the suggestions are, another thesis should be written on this subject. The thesis brings out different actions and ideas to renew old methods and to find out better solutions for this process. Ideas are planned so that they could be easily adapted to daily situations.

Key words: recruitment, personnel selection

Sisällys

1 Johdanto.....	6
2 Rekrytinnin tarkoitus.....	7
2.1 Rastor Oy toimeksiantajana.....	8
2.2 Henkilöstöstrategian liittäminen liiketoimintastrategiaan.....	8
2.3 Työnantajamielikuva.....	9
2.4 Työtyytyväisyys ja motivaatiotekijät.....	10
2.5 Osaamiskartoitus.....	11
3 Rekrytointi.....	12
3.1 Rekrytinnin aloitus.....	13
3.2 Tehtäväkohtaiset kriteerit.....	14
3.3 Suunnitteluvaihe.....	16
3.4 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi.....	16
3.5 Ilmoitus.....	19
3.6 Hakemus.....	21
3.7 Yksityisyyden suoja.....	23
4 Haastattelu.....	23
4.1 Haastatteluun toteuttaminen.....	24
4.2 Kysymystyypit.....	25
4.3 Haastattelutyypit.....	26
4.4 Haastattelun rakenne.....	27
4.5 Haastattelun haasteet.....	28
4.6 Henkilöarvioinnit.....	30
5 Päätöksenteko.....	31
5.1 Perehdyttäminen.....	32
5.2 Rekrytointiprosessin arviointi.....	33
6 Rekrytointiprosessin kehittäminen: Rastor Oy.....	34
6.1 Prosessin vaiheet.....	35
6.2 Osaamiskartoitus.....	36
6.3 Prosessin aloitus.....	37
6.4 Prosessin eteneminen.....	38
6.5 Hakijoiden seulonta ja haastattelu.....	40
6.6 Soveltuvuusarvioinnit.....	44
6.7 Valintapäätös ja perehdytys.....	45
6.8 Rekrytinnin arviointi.....	47
7 Yhteenveto.....	48
Lähteet.....	50

Liitteet	52
Liite 1. Rekrytoinnin prosessikaavio.....	53
Liite 2. Haastattelukysymykset.....	56
Liite 3. Haastattelurunko.....	57
Liite 4. Perehdyttäjän muistilista.....	58

1 Johdanto

Tämä työ keskittyy yrityksen rekrytointiprosessin kehittämiseen. Henkilöstö on tärkein resurssi yrityksen toiminnan ja voiton tuottamisen kannalta. Tehokkaan suunnittelun ja onnistuneen rekrytointiprosessin avulla voidaan lisätä yrityksen kannattavuutta sekä kilpailukykyä markkinoilla. Epäonnistunut rekrytointi taas voi ajaa yrityksen vaikeuksiin tai esimerkiksi asiakkaiden menettämiseen.

Rastor Oy on asiantuntijaorganisaatio, joten prosessia määritellään sen pohjalta. Kaikki menetelmät rekrytointiprosessissa eivät välttämättä sovi kaikille yrityksille. Tämän vuoksi on tärkeää löytää juuri omalle yritykselle sopivat toimintamallit ja käytännöt. Työssä tuodaan esille keinoja, jolla tämä yritys pystyy kehittämään toimintaansa rekrytointiprosessissa. Mahdollisuuksia on niin monta kuin on tekijääkin. Työssä on pyritty ottamaan huomioon asiantuntijaorganisaation tarpeet ja jättämään pois sille sopimattomat vaihtoehdot.

Työ keskittyy Rastor Oy:n koko rekrytointiprosessin uudelleen muokkaamiseen. Tarkoituksena on luoda kokonaan uusi prosessi ja antaa uusia ehdotuksia vanhoihin käytäntöihin. Työssä käsitellään koko prosessin eri vaiheet ja kerrotaan erilaisista mahdollisuuksista sekä erilaisista toimintatavoista erilaisissa tilanteissa.

Lähteitä työhön löytyi hyvin niin kotimaisesta kuin englannin- ja ruotsinkielisestä kirjallisuudesta. Erilaiset lähteet sisälsivät paljon samanlaista informaatiota, mutta myös eroja löytyi. Ulkomaalaiset lähteet tarjosivat kotimaisten rinnalle hieman uusia näkökulmia, jotka erosivat perinteisistä suomalaisista käytänteistä. Ne sisälsivät myös paljon esimerkkejä ja näkökulmia, jotka eivät välttämättä sopisi suomalaiseen rekrytointikulttuuriin. Maiden välillä on jo kulttuurien takia eroja, joka automaattisesti heijastuu myös kirjallisuudessa. Tämä tosin tuo joissain tapauksissa hyviä ja uusiakin ideoita vanhojen totuttujen tilalle.

Rekrytointiprosessin kehittämisestä on tehty useita eri tutkimuksia. Eri opinnäytetyöt keskittyvät pääsääntöisesti tietyn yrityksen toiminnan kehittämiseen ja näin ollen työt on toteutettu jokaiselle yritykselle sopivaksi. Teoriatieto on valmiissa prosessissa samanlaista ja sitä ei ole eri töissä lähdetty muuttamaan. Teoriaa on kuitenkin sovellettu aina tilanteiden mukaan ja siitä on poimittu aina kullekin toimeksiantajalle sopivat toimintatavat. Osa töistä on toteuttanut tutkimuksen haastatteluiden tai muiden tutkimuksien avulla. Tällöin on saatettu tutkia esimerkiksi sitä, mitkä rekrytointikanavat ovat olleet suosittuja tai saadaanko ulkoisen vai sisäisen rekrytointin kautta helpommin työvoimaa.

2 Rekrytoinnin tarkoitus

Henkilöstö on suuri osa yritystä ja yrityskuvaa. Yrityksen menestys riippuu hyvin paljon henkilöstöstä ja tämän vuoksi onkin tärkeää, että yritys osaa valita oikeat henkilöt oikeille paikoille. Rekrytointi on usein kallis investointi, mutta pidemmän päälle se voi olla erittäin hyvä sijoitus (Vaahtio 2005, 11-13). Pääasiassa valintaprosessi voidaan Stredwickin mukaan (2000, 130) kiteyttää, että se on riskien minimointia ja maksimointia oikeiden päätösten tekemisen suhteen.

Uuden henkilön mukana ei saada yritykseen pelkkää uutta työntekijää vaan myös osaamista sekä inhimillistä pääomaa. Henkilön piirteet sekä erityisosaamiset huomataan useimmiten vasta työsuhteen alettua. Uusi työntekijä on lähes aina motivoitunut, koska hän on itse tehnyt töitä läpäistäkseen koko rekrytointiprosessin. Tällaisella henkilöllä on usein paljon uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia. Tämä johtuu siitä, että henkilö katsoo yrityksen tilannetta ulkopuolisen näkökulmasta. Tilanne luo yritykselle mahdollisuuden uusiutua sekä parantaa vanhoja ja totuttuja käytäntöjä. (Vaahtio 2005, 11-13.)

Yrityksellä on myös paljon odotuksia uutta työntekijää kohtaan. Häneltä odotetaan taitoja selviytyäkseen työstä, sopeutumista organisaatioon sekä positiivista asennetta organisaatiota ja sen työntekijöitä ja ilmapiiriä kohtaan. Uuden työntekijän palkkaamisessa on merkitystä myös yrityksen visiolla ja strategialla. Niiden avulla voidaan määrittää osaamisen ja työntekijöiden tarve. Oikea henkilö yritykseen on sellainen, joka täyttää määritelmät haettavan kriteereistä, hänellä on tarvittavat ominaisuudet, kokemusta ja koulutusta. Lisäksi henkilö sopii yrityksen tulevaisuuden kuvaan ja osoittaa kiinnostusta yrityksen toimintaa kohtaan. (Viitala 2007, 100; Stredwick 2000, 128.)

Huonosti suunniteltu ja kiireisesti toteutettu rekrytointi lisää virheitä ja tämän vuoksi on riski. Huonossa tapauksessa tämä voi johtaa tuotannon ja asiakkaiden menetyksiin. Myös rekrytoija saattaa huolimattomuudellaan tai taitamattomuudellaan pilata yrityksen julkikuvan. Rekrytoiminen vaatii ammattitaitoa ja sitä ei osata luonnostaan.

Rekrytointiprosessin onnistuessa yritys on saanut itsellensä osaavan työntekijän, joka täyttää työtehtävän kriteerit. Samalla se on onnistunut luomaan positiivista yrityskuvaa sekä mahdollisesti markkinoinut omia tuotteita tai palveluita.

Rekrytointiin vaikuttavat yrityksen toiminnan lisäksi myös työmarkkinat. Samalla rekrytoinnilla on myös oma vaikutuksensa työmarkkinoiden muutoksiin. Tämän hetken maailman taloudellinen tilanne ja finanssikriisi vaikuttavat kuitenkin työmarkkinoihin eri

tavalla kuin esimerkiksi 1990-luvun laman aikaan. Suuret ikäluokat eläköityvät ja tämän vuoksi työvoiman kysyntä ja tarjonta kohtaavat eri tavalla. (Markkanen 2009, 68.)

2.1 Rastor Oy toimeksiantajana

Rastor Oy on koulutukseen, valmennukseen sekä konsultointiin keskittynyt yritys. Yritys on perustettu vuonna 1942 ja sillä on neljä toimipistettä Suomessa sekä yksi ulkomailla. Toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Kuopiossa, Turussa, Oulussa sekä Tallinnassa. Työntekijöitä yrityksellä on Helsingin toimipisteessä noin 50, Oulussa noin 20, Kuopiossa neljä ja Turussa 10. Tallinnan toimipisteen toiminta on vielä alkuvaiheessa ja siellä ei tällä hetkellä työskentele kuin yksi henkilö täysipäiväisesti. (Luettelomedia)

Rastor pyrkii edistämään asiakkaidensa kilpailukykyä rakentamalla näille koulutuksellisia ratkaisuja, joilla kehitetään yrityksissä työskenteleviä ihmisiä ja näin tuetaan koko yrityksen toimintaa. Koulutusratkaisut muodostuvat ammatillisista tutkinnoista, valmennuksista, seminaareista sekä yksilöllisesti rakennetuista koulutuspoluista. Rastor pyrkii toiminnassaan luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Yrityksellä on myös kansainvälisiä yhteistyökumppaneita. (Luettelomedia; M. Viinikka 2009)

Vuosittain Rastor kouluttaa yli 10 000 henkilöä ja sillä onkin laaja asiantuntijoista ja yhteistyökumppaneista muodostuva osaamisverkosto. Eri yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi eri alojen ammattilaiset ja asiantuntijat, uusyrityskeskukset sekä yhteistyöoppilaitokset. RastorCollege on vuonna perustettu 1946 valtakunnallinen erikoisoppilaitos ja sen toimintaa valvoo Opetushallitus. Sen tarkoituksena on antaa ammatillista koulutusta eri yrityksille ja heidän työntekijöilleen. Koulutus tapahtuu työn ohessa ja erilaista koulutusta on tarjolla esimerkiksi johtamisen, talous- ja henkilöstöhallinnon, tekniikan sekä yrittäjyyden alalta. (Luettelomedia)

2.2 Henkilöstöstrategian liittäminen liiketoimintastrategiaan

Strategia sisältää yrityksen liiketoiminnan sisällön sekä laajuuden. Se kuvaa, mikä on yrityksen toimiala ja sijainti sekä määrittelee, millä tavoin ja millä voimavaroilla yritys toteuttaa toimintaansa. Strategia määrittelee samalla myös raamit muulle toiminnalle ja sekä koko henkilöstölle. Strategiaan kuuluu olennaisesti myös henkilöstöstrategia, joka keskittyy henkilöstön nykyisen määrään ja osaamiseen sekä lisäksi sen kehittämiseen tulevaisuudessa. Henkilöstöstrategia luo puitteet koko yrityksen toiminnan kehittämiseksi ja samalla varmistaa, että osaavaa henkilöstöä on tarpeeksi tai että sitä palkataan lisää tarpeen niin vaatiessa. (Viitala 2003, 52.)

Henkilöstövoimavarojen strateginen kehittäminen auttaa saamaan tietoa niin nykyisestä kuin uudestakin henkilöstöstä. Sen tarkoituksena on kehittää toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja luoda tietyt toimintatavat henkilöstön toiminnan eri osa-alueille. (Kauhanen 2000, 20.)

Henkilöstösuunnittelun avulla yritys pystyy vastaamaan kysynnän ja tarjonnan vaihteluihin työvoiman suhteen (Kauhanen 2002, 33). Työvoiman tarvetta onkin vaikeaa ennustaa, mutta tehokkaan suunnittelun avulla voidaan välttyä mahdollisilta ikäviltä tilanteilta. Myös yllättävät sairauksien aiheuttamat poissaolot tai muut muutostilanteet henkilöstössä eivät ole aina ennustettavissa, mutta hyvä suunnittelu auttaa yritystä selviytymään kiperistäkin tilanteista. (Kauhanen 2000, 33.)

Parhaimmassa tapauksessa yrityksessä ovat seuraavat asiat kunnossa:

- Henkilöstöstrategia, joka on selkeästi liitetty kokonaisstrategiaan, sisältää määritelmät henkilöstön hankinnasta ja kehittämisestä
- Henkilöstösuunnittelu on toteutettu ennakoivasti ja se ulottuu pidemmälle ajalle. Se sisältää tiedot nykyisestä sekä tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta
- Yritys on hakijoiden silmissä haluttu työpaikka ja päteviä hakijoita ja ehdokkaita löytyy
- Rekrytointiprosessi on suunniteltu ja toimiva. Esimiehiä on koulutettu rekrytointiin liittyen ja avainpakkajien täyttämiseksi käytetään apuna psykologia soveltuvuusarvioiteja
- Perehdyttäminen on suunniteltu ja uusien valintojen tilannetta seurataan
- Henkilökunnan vaihtuvuutta seurataan ja poislähtevät työntekijät täyttävät lähtökyselyn
- Toimintamalleja on luotu henkilöstön kehittämistä varten (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 17.)

Nämä asiat muodostavat eheän kokonaisuuden, joka on merkittävä asia koko toiminnan kannalta. Pelkän yhden prosessin kehittäminen ei kannata, jos kaikki perusasiat eivät ole kunnossa. Kokonaisuus alkaa siitä, että yrityksen strategia yhdessä henkilöstöstrategian kanssa on hyvin suunniteltu ja käytännössä toimiva. Näiden pohjalta voidaan lähteä kehittämään henkilöstöön liittyviä muita prosesseja sekä seurata henkilöstön hyvinvointia.

2.3 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvalla voi olla hyvinkin paljon merkitystä rekrytoinnissa. Ihmiset saavat usein tiedostamattaan tietoa eri yrityksistä sekä niiden tuotteista ja palveluista. Tietoa

saadaan usein yrityksen työntekijöiltä, asiakkailta tai heidän tuttaviltaan. Nämä tiedot ovat useimmiten vielä yksittäisen henkilön mielipiteen muokkaamia. Jos tuote tai palvelu koetaan laadukkaaksi, usein myös yritystä pidetään laadukkaana työmarkkinoilla.

Työnantajamielikuvan muodostumiseen menee usein hyvin pitkä aika. Positiivinen kuva voidaan saada pilattua yhdellä negatiivisella asialla, joka tulee esimerkiksi asiakkaiden tietoisuuteen. Lundenin (2001, 14) mukaan leviävä tieto yrityksestä on siitä riippumatonta ja tieto perustuukin usein työntekijöiden omiin kokemuksiin. Tämä voi olla parhaimmassa tapauksessa erinomaista markkinointia yritykselle, mutta se voi myös koitua kohtaloksi.

Työnantajaimago muodostuu vahvemmin ystävien puheiden perusteella kuin markkinointiviestinnän (Viitala 2007, 104). Työntekijöillä onkin suuri merkitys sen kanssa, millainen mielikuva yrityksestä syntyy ulkopuoliselle. Tällaisia mielikuvia on vaikea muuttaa jälkeenpäin (Valvisto 2005, 22-24). Tietoa yrityksestä saadaan usein ulkopuolisilta esimerkiksi lähipiiristä.

Sellaisilla yrityksillä, jotka panostavat rekrytointiprosessiin, on myös mahdollista saavuttaa etulyöntiasema muihin yrityksiin verrattuna. Rekrytointiprosessin avulla viestitään usein myös siitä, miten yritys kohtelee työntekijöitään. (Honkaniemi ym. 2007, 15.)

2.4 Työtyytyväisyys ja motivaatiotekijät

Henkilöstön tyytyväisyys on tärkeää, jotta työntekijät pysyvät yrityksessä. Uusille työntekijöille on tärkeää osoittaa, että perusasiat ovat kunnossa. Tämä lisää mielenkiintoa yritystä kohtaan työnantajana ja osoittaa yrityksen olevan kiinnostunut henkilöstöstään.

Jokaisen työntekijän uraan ja käyttäytymiseen vaikuttavat monet eri asiat kuten esimerkiksi ympäristö, persoonallisuus sekä henkilön omat kokemukset. Eri asiat vaikuttavat myös työntekijään ja motivaatioon. Motivaatio riippuu usein tilanteesta ja ympäristöstä, mutta se voi myös vaihdella yhden työntekijän kohdalla eri aikoina. Eri henkilöitä voidaan motivoida eri tavoin ja tämän vuoksi esimerkiksi palkka ei ole kaikille sopiva motivaatiokeino. Motivaatiota voidaan kuitenkin lisätä erilaisilla kannustimilla ja näin saada työtehoakin samalla parantumaan. (Viitala 2003, 150.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria esittelee kaksi tekijää, jotka ovat merkityksellisiä tyytyväisyyden ylläpitämisessä. Teoria jakautuu motivaatio- ja hygieniatekijöihin. Motivaatiotekijät käsittävät itse työn, arvostuksen, vastuut sekä uramahdollisuudet. Hygieniatekijät muodostuvat yrityksestä ja sen hallinnosta, johtoportaasta, työntekijöistä sekä palkasta. Työntekijän motivaatio ei yleensä lisäänty parantamalla hygieniatekijöitä, mutta niiden huonontuminen voi vähentää motivaatiota. Tämä teoria osoittaa sen, että

tyytyväisyyttä aiheuttaviin tekijöihin on hyvä kiinnittää huomiota niin nykyisen kuin tulevan henkilöstön kohdalla. (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2006, 137.)

Työtyytyväisyys ja motivaatio vaikuttavat yhdessä työympäristössä. Uudessa rekrytinnissa on hyvä selvittää, onko hakija oikeasti motivoitunut työskentelemään yrityksessä. Markkasen (2009, 57) mukaan hakijalta voidaan selvittää motivaatiota kysymällä, mikä sai hakijan kiinnostumaan tehtävästä, mikä motivoi häntä työtehtävissä ja mikä saa hänet pysymään tietyissä työtehtävissä.

2.5 Osaamiskartoitus

Ennen uuden rekrytointiprosessin aloittamista on tärkeää tiedostaa nykyisen henkilöstön osaaminen. Tämän avulla voidaan löytää työntekijöitä ja osaajia lähempää kuin aluksi osattiin kuvitella. Tämä auttaa myös lisäämään liikkuvuutta yrityksen sisällä. Osaamiskartoituksen tekeminen yrityksessä on ehdottoman tärkeää. Ulkoista rekrytointia ei välttämättä ole pakko käynnistää, koska osaamiskartoituksen avulla voidaan löytää tarvittava henkilö omasta henkilöstöstä. Osaamiskartoitus tulisi sisältää henkilön vahvuudet sekä kehityskohteet. Osaamiskartoitus auttaa mahdollisesti koulutuksen suunnittelussa sekä kehittämässä, koska sen avulla saadaan tietää henkilöstön taitojen nykyinen taso ja tavoitetasot. (Vaahtio 2005, 22-23.)

Osaamiskartoitus sisältää työntekijän ja esimiehen arvion työntekijän sen hetkisestä osaamisesta ja mitä tulevaisuudessa olisi hyvä oppia. Nämä tiedot kirjataan ylös ja samalla suunnitellaan, miten osaamista lisätään käytännössä. Tämä helpottaa esimiestä rekrytointien yhteydessä, kun tiedetään jo oman henkilöstön osaamisen taso. (Vaahtio 2007, 27.)

Henkilöstön ominaisuuksia selvittäessä on hyvä keskittyä seuraaviin asioihin:

- määrä, sukupuoli-, ikä- sekä koulutusrakenne, palveluksessa oloaika
 - kokemus
 - asenne työtä ja elämää kohtaan
 - tuottavuus ja suoritustaso
 - kyky kehittyä
 - sitoutuneisuus (työ, oma ura ja organisaatio)
 - työtyytyväisyys
 - yhteistyökyky ja -halu
- (Kauhanen 2006, 26.)

Edellä mainitut seikat ovat oleellisia asioita osaamisen tason selvittämisessä. Ikä- ja koulutusrakenne osoittavat, miten nykyinen henkilöstö on jakautunut. Kokemus, asenteet ja sitoutuneisuus kertovat toisenlaisia, mutta tärkeitä asioita henkilöstöstä. Nämä seikat auttavat arvioimaan nykyisen henkilöstön tilaa ja samalla tarkentamaan, minkälaista osaamista yritys tarvitsee tulevaisuudessa. Kun tällaiset osa-alueet ovat esimiehen tiedossa, on hänen helpompi johtaa henkilöstöä. Henkilöstö on myös useimmiten sitoutuneempi, kun heidän toiveita ja tarpeita kuunnellaan.

3 Rekrytointi

Markkasen (2005, 9-13) mukaan rekrytointiprosessia voidaan kuvata projektina, koska se aloitetaan tarpeesta ja se päätetään johonkin ratkaisuun. Se muodostuu eri vaiheista, jotka ovat suunnittelu, toteutus, päätöksenteko sekä lopuksi seuranta. Projektista on vastuussa rekrytointia hoitava esimies.

Yleisesti rekrytointia kuitenkin pidetään prosessina, joka koostuu useasta eri vaiheesta. Projektin rekrytoinnista tekee se, että jokainen rekrytointi on aina oma tapahtuma alkusuunnittelusta ratkaisuun. Prosessi viedään läpi projektina, jossa on määrätty vastuuhenkilöt. Nämä henkilöt pyrkivät projektin aikana saavuttamaan asetetut tavoitteet sekä päättämään sen onnistuneesti.

Ruuskan (1999, 9) mukaan projektilla tarkoitetaan ehdotusta tai suunnitelmaa ja siihen on aina kerätty tietty määrä henkilöitä toteuttamaan haluttua toimeksiantoa. Projektiin kuuluvat oleellisesti aikataulu sekä budjetti. Projektille muodostuu aina elinkaari eli se alkaa ja loppuu aina tarkkana ajankohtana. Projekti muodostuu erilaisista vaiheista, joihin kaikkiin kuuluu omat toimintamallit sekä haasteet. Projekti on siis aina kertaluontoinen tapahtuma, joka toteutetaan esimerkiksi rekrytoinnissa tarpeen syntymisen vuoksi. (Ruuska 1999, 13)

Prosessi taas eroaa projektista siten, että se toistuu eikä sitä toteuteta kertaluontoisesti. Prosessi on siis olemassa, jotta projekti voidaan toteuttaa prosessin pohjalta. Morrisin ja Brandonin (1994, 58) mukaan prosessin parantaminen ja kehittäminen auttavat yritystoiminnan laadun kehittämisessä, liiketoiminnan tehostamisessa, asiakaspalvelussa ja reaktionopeudessa sekä kilpailukyvyssä. Prosessin kehittäminen mahdollistaa erilaistumisen sekä kilpailukyvyän markkinoilla. Prosessien ongelmana onkin usein se, että ne muotoutuvat vuosien aikana suunnittelematta. (Morris & Brandon 1994, 58.)

Prosessin suunnitteleminen on oleellista myös rekrytointiprojekteissa, koska rekrytointi saattaa aiheuttaa yritykselle hyvinkin suuria kustannuksia. Rekrytointi voi arviolta maksaa 25 000- 70 000 euroa. Vaikka rekrytointi on useimmiten suuri kustannuserä, huono rekrytointi

voi tulla vielä kalliimmaksi yritykselle. Tämä johtaakin siihen, että rekrytointiin kannattaa käyttää aikaa sekä ammattitaitoa. Useimmiten rekrytointitarve aiheutuu kasvusta tai tarpeesta. Rekrytoinnissa tulee muistaa, ettei se ole pelkästään yrityksen valinta. Prosessiin liittyy aina kaksi osapuolta ja tällöin työntekijäkin valitsee yrityksen. (Hyppänen 2007, 176-177.)

3.1 Rekrytoinnin aloitus

Ennen prosessin aloittamista esimiehen sekä yrityksen tulee tarkkaan miettiä todellinen rekrytoinnin tarve. Uuden työntekijän palkkaaminen ei ole ainoa mahdollisuus, vaan joskus tilanteet voivat sallia myös muunlaisen ratkaisun henkilöstön keskuudessa tai yrityksessä. Esimiehen tulisi aina ennen prosessin käynnistämistä analysoida oman tiiminsä tavoitteita ja toimia suhteessa muuhun yritykseen ja tavoitteisiin. (Honkaniemi ym. 2007, 40.)

Yleisin syy rekrytoinnin aloittamiseen on vanhan työntekijän lähteminen yrityksestä. Tällöin yleensä tarvitaan uusi työntekijä vanhan tilalle. Korvaavassa rekrytoinnissa ollaan tietoisia toimenkuvan sisällöstä sekä tavoitteista. Ennen ulkoista rekrytointia arvioidaan, tarvitaanko uusi työntekijä täysin samaan toimenkuvaan vai olisiko toimenkuvaa tarpeellista muuttaa tai kehittää. Tulevaisuuden näkymiä toimenkuvan suhteen on vaikeaa tietää, mutta tässä vaiheessa voidaan tehdä arvioita sen kehittymisestä tulevaisuudessa. Mahdolliset toimenkuvan muutokset tulee perustella hyvin, jotta myös muu henkilökunta saadaan vakuutettua muutoksien tarpeellisuudesta. Tämä auttaa pitämään muun henkilökunnan työtyytyväisyyden hyvänä eikä aiheuta uudistuksien tuomaa kritiikkiä. Yhteenvetona voidaankin todeta, että tilanne on hyvä arvioida uudelleen aina työntekijän lähtiessä. Tarve tulevasta työvoimasta tulevaisuudessa on hyvä arvioida sekä toteuttaa mahdolliset ja tarpeelliset muutokset. (Markkanen 2002, 14-16.)

Seuraavat kysymykset auttavat analysoimaan rekrytointitarvetta:

- Mikä on yrityksen nykytilanne?
- Tarvitaanko työvoimaa todella?
- Mitä osaamista tällä hetkellä on ja minkälaista osaamista tarvitaan?
- Voitaisiinko työ hoitaa nykyisen henkilöstön avulla? (esim. laajentamalla jonkun työnkuvaa ja vähentämällä jotain muuta työtä)
- Voisiko työn mekanisoida tai automatisoida?
- Voisiko työn tehdä osa-aikaisesti?

(Honkaniemi ym. 2007, 40.)

Edellä mainittujen kysymysten avulla voidaan muodostaa analyysi rekryointitarpeesta. Sen avulla esimies voi perustella tarpeensa rekrytoinnille sekä määrittää tarkemmin haettavan tehtävän tulevaa työkuva. (Honkaniemi ym. 2007, 40.)

Yrityksen päätyessä uuden henkilön palkkaamiseen, sen täytyy määritellä kriteereitä valintaa varten. Kriteerit voidaan jakaa kolmeen luokkaan, jotka ovat organisaatiotason kriteerit, yksikön kriteerit sekä tehtäväkohtaiset kriteerit. Organisaatiotason kriteerit sisältävät strategiset tavoitteet sekä toiminnan luonteen, kulttuurin sekä ilmapiirin. Yksikön kriteerit taas edellyttävät työntekijältä tietynlaisia piirteitä, jotta hän pystyy sopeutumaan työyhteisöön. Samalla myös määritellään se, minkälaista panosta yksikkö odottaa työntekijältä.

Tehtäväkohtaisiin kriteereihin kuuluvat esimerkiksi työtehtävän sisältö, henkilön asenne ja persoonallisuus, perehdytysprosessi sekä tulevaisuuden näkymät tehtävässä. Hyvä tehtäväkuvaukset kertoo työhön vaadittavat ominaisuudet selkeästi sekä totuudenmukaisesti. Se sisältää niin positiiviset kuin negatiivisetkin seikat työtehtävän sisällöstä. Tehtäväkuvauksen tekeminen on äärimmäisen tärkeää, koska siinä tulevat esille myös esimiehen odotukset. (Honkaniemi ym. 2007, 41; Viitala 2007, 101.)

3.2 Tehtäväkohtaiset kriteerit

Tehtäväkuvauksen avulla saadaan selville kriteerit, joiden perusteella valitsemisen tulisi tapahtua. Tämä auttaa selvittämään, mitkä ovat olennaisia taitoja ja edellytyksiä, joilla täyttää työtehtävän asettamat vaatimukset. Toimenkuvan määrittelyn tekee sellainen henkilö tai tiimi, joka on vastuussa uuden työntekijän palkkaamisesta. Viimeisen päätöksen toimenkuvan sisällöstä tekee kuitenkin esimies, mutta hän voi antaa muiden osapuolien vaikuttaa tähän määrittelyyn (Markkanen 2005, 80). Määrittelyvaiheessa tulee ottaa huomioon kriteereiden tärkeys ja selkeys. Myöhemmin kriteereiden avulla voidaan myös kertoa valintapäätöksestä muulle henkilöstölle, johdolle sekä valitsematta jääneille henkilöille. (Honkaniemi ym. 2007, 44.)

Tehtäväkohtaiset vaatimukset voidaan Lindelöw Daniellsonin (2006, 62-64) mukaan jakaa seitsemään osaan. Näitä ovat:

- Koulutusvaatimukset (utbildningskrav)
- Kokemus (erfarenhet)
- Taidot (kunskapkrav)
- Valmiudet (färdighetskrav)
- Persoonallisuusvaatimukset (personlighetskrav)

- Koulutuspotentiaali (utvecklingpotential)
- Terveydelliset valmiudet (medicinska och andra krav)

Nämä seitsemän erilaista vaatimusta muodostavat yhdessä kokonaisuuden. Uuden työntekijän oletetaan omaavan tällainen kokonaisuus selviytyäkseen työstä. Eri työtehtävissä painottuvat eri valmiudet ja taidot, mutta jokaisella näistä on oma merkityksensä jokaisessa työtehtävässä.

Tehtäväkohtaiset kriteerit ovat aina olennainen osa tehtävää, mutta myös henkilön persoonallisuudella on oma merkityksensä. Esimiehen tulee arvioida hakijan persoonallisuuden sopivuus yritykseen. Markkasen (2009, 79) mukaan esimiehellä on oikeus jättää valitsematta henkilö, joka on mahdollisesti hyvin tehokas, mutta ei persoonallisuudeltaan sovi yritykseen ja työyhteisöön. Sopivuutta voidaan mitata esimerkiksi arvioimalla, miten henkilö toimii yrityksessä, miten hän sietää paineita ja miten hän toimii muiden työntekijöiden kanssa. (Markkanen 2009, 79.)

Pääasiassa rekrytointiprosessista on aina vastuussa esimies. Joissain tapauksissa on kuitenkin hyvä pohtia, onko joidenkin toimien kohdalla tarpeellista käyttää myös toisenlaista asiantuntemusta apuna. Yleensä mukana prosessissa voivat esimiehen lisäksi olla yrityksen HR-asiantuntija sekä henkilöarviointipsykologi.

Esimies pystyy havaitsemaan hakijasta, onko hän oikeanlainen persoona tehtävään ja onko hänellä tarpeeksi osaamista. Esimies huomaa myös, sopivatko heidän henkilökemiat yhteen ja voisiko hakija tulla toimeen muiden tiimin jäsenten kanssa.

HR-asiantuntija pystyy havaitsemaan yleensä samat asiat kuin esimies. HR-asiantuntija kuitenkin saattaa nähdä paremmin, sopiiko hakija yrityksen arvoihin ja kulttuuriin sekä yrityksen tulevaisuuden tarpeisiin. Henkilöarviointipsykologi huomioi sekä esimiehen että HR-asiantuntijan näkökulmat, mutta lisäksi hän osaa arvioida hakija motivaatiota, valmiuksia, sekä ominaisuuksia. Psykologi pystyy testien avulla selvittämään hakijan yksilöllistä sopeutumista yritykseen. Sopeutumista ei pystytä selvittämään haastattelun avulla. (Honkaniemi ym. 2007, 18.)

Tämän perusteella huomataan, että esimiehellä on mahdollisuus hahmottaa erilaisia piirteitä haettavasta henkilöstä kun esimerkiksi muilla asiantuntijoilla. Esimies tietää käytännön työympäristöstä ja tehtävistä, kun taas psykologi pystyy arvioimaan henkilön ominaisuuksia syvemmällä tasolla. Toimintatavat ovat pääasiassa yrityskohtaisia. Mutta rekrytointin suunnittelussa voidaan harkita, tarvitseeko yritys esimerkiksi ulkopuolisen ammattilaisen

apua. Ulkopuolisilta apuvoimilta voi saada apua esimerkiksi psykologisiin henkilöarviointeihin. (Honkaniemi ym. 2007, 19.)

3.3 Suunnitteluvaihe

Suunnittelu on oleellinen osa koko prosessia. Suunnitelman täytyy sisältää tiedot siitä, kuka tekee, mitä ja milloin. Toteutus aloitetaan vasta, kun koko prosessi on suunniteltu huolellisesti. Kaikkia asianomaisia tiedotetaan projektiin liittyvistä seikoista sekä mahdollisista muutoksista. Projektin vetäjäksi valitaan sellainen henkilö, joka on aidosti kiinnostunut tehtävästään. (Markkanen 2002, 9.)

Suunnitteluvaiheessa esimies tai rekrytoinnista vastaava henkilö voivat suunnitella jo tiettyjä aikoja itselleen nopeuttaakseen koko prosessia. Seuraavat tehtävät vaativat oman aikansa:

- Toimenkuvan ja rekrytoitavan profiilin määrittely
- Hakuilmoitus
- Yhteydenottoihin vastaaminen
- Hakemusten käsittely
- Valinta ja ilmoitus haastateltaville
- Itse haastattelut
- Päätös ja siitä ilmoittaminen
- Jatkotoimet

(Hyppänen 2007, 180.)

Tarvittaessa rekrytoinnin apuna voidaan käyttää myös ulkoisia palveluntarjoajia. Konsulttiyrityksiä löytyy nykyään useita erilaisia. Nämä palveluntarjoajat voivat hoitaa koko rekrytointiprosessin yrityksen puolesta. Ainoa asia, joka yrityksen täytyy hoitaa, on lopullisen valintapäätöksen tekeminen. (Honkaniemi ym. 2007, 19.)

Rekrytoinnin tukena on myös mahdollista ostaa koko tai vain osa prosessista ulkopuoliselta asiantuntijalta. Työpaikkailmoitus tai puhelintiedusteluihin vastaaminen voidaan hoitaa toisen apua käyttäen. Ulkopuolisilta yrityksiltä on mahdollista ostaa myös koko palvelu, joka sisältää kaiken hakijoiden seulonnasta haastatteluun. (Vaahtio 2007, 116.)

3.4 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Ennen ulkoisen rekrytoinnin aloittamista täytyy selvittää sisäisen siirron mahdollisuus. Siirrolla ei poisteta rekrytoinnin tarpeellisuutta, mutta sen avulla voidaan helposti siirtää osaamista toiseen toimenkuvaan. Useimmiten tällainen siirto voidaan toteuttaa esimerkiksi siten, että

joku tiimin jäsenistä nostetaan tiimin vetäjäksi. Sisäisten siirtojen vahvuutena on se, että henkilö ja hänen toimintatavat ovat yritykselle tuttuja. Vanha työntekijä tietää organisaation ja sen käytännöt ja onkin heti valmis perehtymään uuteen työtehtävään.

Tällaisissa siirroissa on kuitenkin aina olemassa omat riskinsä. Esimerkiksi työntekijän aseman parantaminen voi aiheuttaa kateutta tai huonoa ilmapiiriä työryhmän keskuudessa. Tämä aiheuttaa useimmiten enemmän negatiivisia tunteita kun, jos esimies olisi valittu ulkoisen rekrytoinnin avulla. Sisäisessä rekrytoinnissa on hyvä muistaa, että hyvä tiimityöntekijä ei välttämättä omaa aina hyviä esimiestaitoja. Tämän vuoksi sisäisessä rekrytoinnissa tulisi noudattaa samoja periaatteita kuin ulkoisessakin rekrytoinnissa. Sisäisessä siirrossa on siis hyvä olla yhtä kriittinen kuin ulkoisessa rekrytoinnissa. (Markkanen 2002, 17-18.)

Joillakin yrityksillä on myös olemassa kompetenssirekistereitä, joihin työntekijällä on itsellä mahdollisuus lisätä toiveita osaamisesta ja kehittymisestä (Viitala 2007, 107). Tällaiset ohjelmat tai osaamiskartoitukset ovat hyviä apuvälineitä sisäisen rekrytoinnin suunnittelussa tai sen apuna.

Sisäinen rekrytointi tulee ottaa huomioon jokaisen avoimen työpaikan kohdalla, koska se usein lyhentää ja helpottaa koko rekrytointiprosessia. Lisäksi vanhat työntekijät saattavat kokea tilanteen joskus loukkaavana, jos jotain tointa ei ole tarjottu heille ennen ulkoisen rekrytoinnin aloittamista. Sisäinen rekrytointi johtaa lähes poikkeuksetta ketjureaktioon. Siirtyvä työntekijä jättää useimmiten aina jälkeensä tyhjän paikan, joka on taas täytettävä uudella henkilöllä. (Hyppänen 2007, 178-179.)

Työsopimuslaki määrää myös joitakin asioita sisäisen rekrytointiin liittyen. Työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa uudesta työpaikasta myös omille työntekijöilleen. Työsopimuslaissa (2001/55) todetaan, että niin määräaikaisilla kuin osa-aikaisillakin työntekijöillä täytyy olla yhtäläiset mahdollisuudet vakituisten ja kokoaikaisen henkilöstön kanssa hakea tiettyihin työtehtäviin. Työsopimuslain mukaan työnantajan tulee myös tarjota osa-aikaisille työntekijöille työtehtävää, josta he selviytyvät. Työnantajan tulee toimia näin siinä vaiheessa, kun hän on rekrytoimassa uusia osa-aikaisia työntekijöitä. Joskus kuitenkin saattaa käydä niin, että lomat tai muut aiheuttavat sen, ettei koko henkilöstö saa tietää hausta ajoissa. (Vaahtio 2007, 26.)

Ulkoinen rekrytointi käsittää useampia hakukanavia kuin sisäinen rekrytointi. Vaahtion (2007, 29) mukaan suosituimpia kanavia ovat lehti-ilmoitus, työvoimatoimisto ja suorat kontaktit. Nykyään Internet tavoittaa myös suuren osan hakijoita joko yrityksen omien kotisivujen kautta, työvoimatoimiston tai välityspalvelun kautta. Hakukanavana voi hyödyntää myös omaa yrityksen omaa henkilökuntaa, koska jokaisella meistä on olemassa joku tuttu, joka tuntee taas toisen ja mahdollisesti potentiaalisen henkilön työtehtävään. (Vaahtio 2007, 30.)

Lehti-ilmoitus on usein kallista, mutta hakuilmoituksen lisäksi sitä voidaan hyödyntää markkinointikeinona. Sillä voidaan vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan, koska yleensä ilmoitukseen kirjoitetaan yritystä mainostavia asioita huomion kiinnittämiseksi.

Verkkorekrytointi tarkoittaa työpaikkailmoituksen julkaisemista Internetissä. Sillä voidaan myös tarkoittaa sitä, että rekrytoija voi löytää työnhakijoita heidän jättämiensä ilmoitusten perusteella Internetistä (Markkanen 2002, 21-23). Nykyään Internet palvelee niin työnantajia kuin työnhakijoitakin. Internetin avulla tavoitetaan helposti suuri joukko hakijoita, mutta sen käytössä rekrytointikanavana ilmenee myös ongelmia. Kaikki hakijat eivät välttämättä pääse Internetiin, jonka vuoksi osa hakijoista saattaa jäädä tavoittamatta. (Cook 2004, 7.) Internet on kuitenkin useimmiten edullinen, joustava sekä nopea keino tavoittaa mahdollisimman monta hakijaa. Yli 100 000 henkilöä vierailee tunnetuimmilla rekrytointisivuilla joka kuukausi ja määrän oletetaan koko ajan olevan kasvussa. (Markkanen 2005, 88 & 91.)

Internetin kasvattaessa koko ajan merkitystään rekrytointikanavana yrityksen on hyvä kiinnittää huomiota omiin sivuihin. Yrityksen sivuille kannattaa kehittää toimiva rekrytointikonaisuus, joka mahdollistaa myös potentiaalisten hakijoiden tavoittamisen. Hakijat voisivat tätä kautta jättää myös avoimen hakemuksen tietyn työpaikan hakemisen lisäksi. Linkki avoimista toimista sijoitetaan heti ensimmäiselle sivulle helpottamaan sen löytymistä sekä osoittamaan työnantajan aktiivisuutta. Lisäksi sivuille voidaan lisätä pienimuotoinen haastattelu jo yrityksessä työskentelevistä henkilöistä, jotka kertovat omasta työstään. Tämän avulla voidaan luoda positiivista mielikuvaa yrityksestä. (Markkanen 2005, 107-108.)

Työvoimatoimisto eli nykyinen TE-toimisto on yksi hakukanavista ja se tarjoaa peruspalveluita työnantajalle ilmaiseksi. TE-toimiston toimintaa säätelevät erilaiset lait ja tämän vuoksi yksityisyyden suoja ja salassapitovelvollisuus ovat korkealla. Tämän kanavan kautta voidaan kuitenkin helposti tavoittaa työnhakijoita koko maan alueelta. Työpaikkailmoitus on mahdollista saada ilmaiseksi työhallinnon sivuille. TE-toimiston avulla voi myös hyödyntää esimerkiksi maksullisia HR-palveluita tai soveltuvuusarviointeja. (Vaahio 2007, 31-32.)

Yritys voi saada hyviä vinkkejä työntekijöiltä haettavista henkilöistä. Uuden työntekijän tulee aina sopia tulevaan työtiimiin ja tämän vuoksi niin kutsuttu Friendhunting onkin oiva menetelmä löytää uusia työntekijöitä. Tätä menetelmää käytettäessä tulee kuitenkin muistaa, että liian läheiset ystävyysuhteet saattavat aiheuttaa ongelmia työpaikalla joidenkin työntekijöiden suhteen. (Lunden 2001, 23.)

Headhunting eli suorahaku on myös yleinen tapa etsiä potentiaalisia työntekijöitä. Suorahakua toteuttavat henkilöt ottavat yhteyttä potentiaaliseen henkilöön ja kartoittavat hänen

kiinnostuksensa sekä pätevyytensä. Suorahaku voi olla yritykselle hyvä vaihtoehto, jos etsitään työntekijää asiantuntija- tai johtotehtäviin (Fishconsulting). Headhunting ei ole nykyään niin kallis vaihtoehto, kuin usein ajatellaan. Se on ammattitaitoisten henkilöiden toteuttamaa hakua erityisesti asiantuntija ja johtotehtäviin. Head hunterin tehtäviin kuuluu ympäristön tarkkaileminen, jonka avulla hän yleensä jotain kautta löytää sopivia ehdokkaita. Tällainen haku on hyvä esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, kun yritys ei halua kilpailijoiden tietävän tietyn työtehtävän hakuprosessista. (Vaahtio 2005, 125.)

Aiemmin mainittujen kanavien lisäksi yritys voi hyödyntää rekrytoinnissa rekrytointimessuja, oppilaitosyhteistyötä tai vuokratyövoimaa. Oppilaitosyhteistyön avulla yritys voi saada potentiaalisia tekijöitä tulevaisuutta varten. Myös rekrytointimessut ovat usein nuorten opiskelijoiden suosiossa. Työntekijöiden vuokrausta voi käyttää esimerkiksi tilapäiseen tarpeeseen.

3.5 Ilmoitus

Ilmoitus vapaasta työpaikasta julkaistaan hakijoiden saataville useimmiten johonkin sanomalehteen tai Internetiin. Ilmoituksessa kerrotaan, mitä tarjotaan ja haetaan ja mihin mennessä hakemukset tulee toimittaa. Hyvä visuaalinen ulkoasu ja siisti kieli ovat oleellinen osa ilmoitusta ja yrityskuvaa. Markkasen (2005, 134) mukaan hyvä ilmoitus saa lukijan ajattelemaan, että ilmoitus on suunnattu juuri hänelle. Ilmoituksessa on tärkeää se, että siinä mainitaan juuri oikeat asiat. Tämä motivoi lukijaa hakemaan. Muuten rekrytointi on lähtenyt väärällä tavalla liikkeelle, jos ilmoitus ei tavoita haluttua kohderyhmää. Tämä voi vaikuttaa helposti koko rekrytointiprosessin epäonnistumiseen. (Markkanen 2005, 28.)

Lehti-ilmoitus koetaan edelleen erittäin perinteiseksi ilmoittelumuodoksi. Se on kustannuksiltaan suhteellisen kallis. Se kuitenkin usein myös viestittää asiakkaille ja kilpailijoille, että yrityksellä menee hyvin. Lehti-ilmoituksella on suurempi todennäköisyys saada juuri oikea henkilö kiinnostumaan tehtävästä verrattuna esimerkiksi yrityksen omiin Internet-sivuihin. Harva henkilö eksyy sattumalta tai automaattisesti yrityksen sivuille, koska siihen tarvitaan enemmän aktiivisuutta. Lehti-ilmoituksen avulla pystytään siis tavoittamaan suurempi hakijajoukko ja Internet-sivuilla oleva hakuilmoitus vain täydentää lehti-ilmoitusta. (Valvisto 2005, 32.)

Lehti-ilmoituksessa voidaan hyödyntää yhtä ja samaa ilmoitusta useammankin työpaikan hakemiseen. Tämä toimii myös samalla apukeinona markkinoinnissa. Ilmoittelussa kannattaa ottaa kuitenkin huomioon haettavien paikkojen samankaltaisuus, täysin erilaisia paikkoja ei kannata sijoittaa samaan ilmoitukseen. Tällöin ilmoitukset keräävät enemmän huomiota, kun erilaiset paikat eivät ole samassa ilmoituksessa. Ilmoituksessa ei kannata säästellä liikaa,

koska jos se joudutaan julkaisemaan jonkun ajan kuluttua uudestaan, se menettää arvoaan lukijan silmissä. Ongelmaksi saattaa muodostua myös hutaisten toteutettu tai liian pieni ilmoitus, koska se ei välttämättä tavoita oikeaa kohderyhmää. Oma merkityksensä hakijoiden tavoitettavuudessa on ilmoituksen koko. Haettava tehtävä vaikuttaa yleensä ilmoituksen kokoon. Jos haettava tehtävä on painoarvoltaan suuri, myös ilmoitus on useimmiten suurempi. Ilmoituksesta on hyvä tehdä iso myös siinä tapauksessa, jos tarvitaan erikoisosaajia, joita on työmarkkinoilla vähän tarjolla. Tällöin on syytä myös miettiä ilmoituskanavaa hyvin tarkasti, jotta oikea kohderyhmä voidaan tavoittaa. (Markkanen 2002, 18-21.)

Omien sivujen lisäksi yrityksellä on mahdollisuus hyödyntää palveluja, joihin hakijat jättävät itse oman cv:n tai hakemuksen. Yritys voi myös ilmoittaa avoimesta paikasta jossain Internetin tarjoamissa palveluissa. Näiden avulla työnhakijoita pystytään tavoittamaan helposti ja tällöin yrityksen ei tarvitse luottaa siihen, että hakijat löytävät heidän sivuilleen. (Valvisto 2005, 32.)

Ilmoituksen sisältö riippuu aina haettavasta henkilöstä. Myyjälle työpaikka tulee myydä kun taas insinööri odottaa huomattavasti asiapainotteisempaa tekstiä. Ilmoituksen tulee olla selkeä ja siinä tulee ilmetä pääkohdat. Pääperiaatteena voidaan pitää sitä, että lukija saa selville yhdellä silmäyksellä sen, kuka hakee ja mitä. Ilmoitukselle löytyy niin monta mallia, kuin on haettavia paikkojakin, mutta tietynlainen johdonmukaisuus on hyvä muistaa säilyttää. Hyvä ilmoitus sisältää Honkaniemen ym. (2007, 47) mukaan lyhyen kuvauksen yrityksestä sekä mahdollisesti myös yksiköstä. Siinä kerrotaan tehtävänimike, työtehtävät ja vastualueet. Ilmoituksessa tulee mainita myös vaadittavat ominaisuudet kuten esimerkiksi koulutus ja työkokemus. Lisäksi on hyvä mainita erikoisvaatimuksista, kuten matkustusvalmiudesta tai ajokortin tarpeellisuudesta. Ilmoituksessa tulee myös mainita yhteystiedot, minne hakemukset toimitetaan ja mitä liitteitä vaaditaan sekä milloin haku aika loppuu. Hakija kiinnostuu ilmoituksesta oletettavasti huomattavasti enemmän, jos ilmoituksessa mainitaan, mitä organisaatio tarjoaa ja mitkä ovat tulevaisuuden näkymät.

Vilkkaimpina ajankohtia rekrytoinnille pidetään kevättä ja syksyä. Ilmoitusten julkaisemisessa on hyvä ottaa huomioon ajankohta, vaikka työvoiman tarvetta ei aina osatakaan ennakoida vuodenajan mukaan. Pitkät juhlapyhät tai pidennetyt viikonloput eivät ole otollisimpia ajankohtia rekrytoinnille. Juhlapyhät, kesä-, joulua ja hiihtolomat sekä pääsiäinen ovat usein hiljaisia aikoja. Tämän vuoksi kannattaakin panostaa tavallisiin viikonloppuihin, jos se on mahdollista. Useimmiten työpaikka vaihdetaan sen mukaan, mikä sopii parhaiten omaan henkilökohtaiseen elämään. Tämä tarkoittaa sitä, että useimmiten ajankohta sijoittuu joko loman jälkeiseen aikaan tai ennen lomaa. Useimmiten syy työpaikan vaihtoon tulee yllättäen esimerkiksi ilmoituksen tai hyvän tilaisuuden sattua kohdalle. Harvemmin voidaan siis

sanoa, että työntekijä harrastaa tietoista urasuunnittelua, vaan ennemminkin hyödynnetään kohdalle sattuneita tilaisuuksia ja mahdollisuuksia. (Markkanen 2002, 24-26.)

Suunnitteluvaiheessa määritellään vastuuhenkilöt, jotka antavat lisätietoja työtehtävästä. Näiden henkilöiden yhteystiedot, esimerkiksi puhelinnumero ja sähköpostiosoite, liitetään ilmoituksen loppuun. Lisätietojen antamiseen tulee varata aikaa ja sen vuoksi ajankohta on hyvä merkitä myös ilmoitukseen. Ajankohtaa on ehdottomasti noudatettava. Tärkeimpänä seikkana kuitenkin on se, että pystytään rohkaisemaan vielä epävarmoja hakijoita. Lisätietojen saaminen saattaa hyvinkin olla ratkaiseva asia hakemisen jättämisessä. (Markkanen 2002, 30-31.)

Tietojen antamista varten voi tehdä valmiiksi rungon asioista, joita voi kertoa yrityksestä tai työtehtävien sisällöstä. Vastuuhenkilö voi puhelinsoittojen tai kyselyjen perusteella tehdä muistiinpanoja hakijoista. Jo näiden keskustelujen avulla voidaan saada tietynlainen ensivaikutelma hakijoista, joka voi usein puhelimesta kuultuna olla jopa parempi kuin hakemuksesta on saatettu ymmärtää. Täytyy ottaa huomioon, että jotkut hakijat saattavat markkinoida itseään tällaisten keskustelujen avulla ja tämän vuoksi puhelinkeskustelujen kesto on hyvä hieman rajoittaa. Koska soittajan sen hetkisestä olosuhteista ei tiedetä sen enempää, ei kannata analysoida kuitenkaan liikaa pelkän yhden keskustelun perusteella. (Markkanen 2002, 30-32.)

3.6 Hakemus

Hyvä hakemus koostuu perustiedoista ja taidoista sekä on samalla omaperäinen. Hakemuksen tulisi sisältää juuri ne asiat, jotka ovat oleellisia juuri haettavassa tehtävässä. Huono hakemus on kirjoitettu huolimattomasti esimerkiksi vanhaa pohjaa hyödyntäen. Hakemuksista voi helposti vetää johtopäätöksiä, jos niissä ei ole selkeästi selitetty muutoksia tai tyhjiä aukkoja työuralla. Tämä ei kuitenkaan aina pitäisi olla syynä siihen, että joku hakija karsitaan joukosta. Ennen hakijan karsimista on hyvä tarkistaa tiedot ja vasta perustellusta syystä jättää hänet pois. Tällaiset epäselvyydet voivat hyvinkin selittyä haastattelussa ja tämän vuoksi heitä ei pitäisi automaattisesti siirtää potentiaalisesta joukosta pois. (Markkanen 2002, 36-39.)

Hakijat voidaan karsia työtodistusten perusteella vastaamaan parhaiten haettavaa työtehtävää. Tällöin voidaan käyttää eri menetelmiä, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Hakijoita voidaan karsia esimerkiksi koulutuksen, kokemuksen tai taitojen perusteella (screening). Toinen tapa toteuttaa karsinta, on niin sanotun pisteytyksen avulla (inclusion). Tämän menetelmän avulla hakijat pisteytetään pätevyyden, osaamisen ja muiden merkittävien seikkojen perusteella. Jokaisesta halutusta ja tarpeellisesta osa-alueesta

annetaan voi saada tietyn määrän pisteitä ja lopuksi pisteet lasketaan yhteen. Tämän pisteytys kannattaa toteuttaa esimerkiksi itsenäisesti tiimin vetäjän sekä henkilöstövastaavan henkilön kanssa. Lopuksi henkilöt vertaavat pisteytystään ja päättävät yhdessä lopullisen ratkaisun. Tämän metodin käyttö saattaa viedä hieman enemmän aikaa, mutta sen avulla pystytään välttämään syrjintä hakijoiden karsintavaiheessa. (Stredwick 2000, 130-131.)

Yksi menetelmä hakijoiden karsinnassa on jakaa hakemukset eri ryhmiin. Ensimmäiseen ryhmään laitetaan ne hakemukset, jotka vastaavat täysin haettua paikkaa. Toiseen ryhmään laitetaan ne hakemukset, jotka voivat olla potentiaalisia muttei täysin vastaa haettavaa tehtävää. Kolmanteen ryhmään laitetaan ne hakemukset, jotka eivät vastaa lainkaan haettavaa tehtävää. (Honkaniemi ym. 2007, 48.)

Valinnassa voi kysyä myös toisen henkilön mielipidettä, koska hän voi saada hakemuksen perusteella hakijasta aivan toisenlaisen kuvan kun ensimmäinen lukija. Jos jonkun hakemuksesta tulee epävarma tunne, pitäisikö hakija kutsua haastatteluun, hakija kannattaa kutsua haastatteluun. Tällöin varmistutaan siitä, ettei vahingossa päästetä hyvää hakijaa käsistä. (Vaahtio 2007, 74.)

Nykyisin ovat yleistymässä myös erilaiset muodot puhelinhaastatteluista. Kyseinen haastattelu suoritetaan ennen varsinaista haastattelua, jotta löydetään potentiaaliset ehdokkaat kaikkien ehdokkaiden joukosta. Haastattelu voidaan toteuttaa joko siten, että hakija soittaa sovittuun aikaan yritykseen. Tällöin yrityksessä rekrytointia hoitava henkilö esittää hakijalle sovitut kysymykset ja pisteyttää hakijan tämän mukaan. Toinen tapa on, että yrityksestä soitetaan hakijalle ja kysytään samalla tavalla kysymyksiä. Tämän haastattelun avulla saadaan tietoa henkilöstä ja siitä, kuinka hän esimerkiksi reagoi tiettyihin kysymyksiin. Tieto voi olla hyvinkin arvokasta yrityksen kannalta, ja hyvin sujuneen haastattelun jälkeen potentiaalinen henkilö voidaan kutsua haastatteluun. Tätä menetelmää on hyvä käyttää sellaisessa tapauksessa, kun hakijoita on paljon ja työnkuvan vaatimuksista ollaan täysin selvillä. (Stredwick 2000, 130-131.)

Puhelinhaastatteluissa tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että henkilö voi olla esimerkiksi vielä töissä vanhassa työpaikassaan ja tämän vuoksi ei välttämättä pysty vastaamaan haluamallaan tavalla kysymyksiin. Tällaiset ongelmatilanteet voidaan välttää sopimalla puhelinhaastattelusta etukäteen tai kysymällä parempaa ajankohtaa haastattelulle.

3.7 Yksityisyyden suoja

Haastattelussa sekä koko rekrytointiprosessissa täytyy muistaa kunnioittaa hakijan yksityisyyttä. Täytyy muistaa, että esimerkiksi etnisen taustan, poliittisen suuntauksen tai

sukupuolen takia ketään ei saa syrjiä. Työnantaja saa kerätä hakijasta vain sellaista tietoa, joka on oleellista työpaikan kannalta. Työnantajalla on myös vastuu siitä, ettei tietoja luovuteta ulkopuolisille eikä hän saa keskustella hakijoista ulkopuolisen kanssa edes nimettömästi. Tietoja ei tule säilyttää turhaan, vaan ne tulee hävittää, kun niitä ei enää tarvita. (Honkaniemi ym. 2007, 49-50.)

Haastatteluissa sekä koko rekrytointiprosessissa syrjintä on kiellettyä. Vaahtion (2007, 57) mukaan syrjintänä voidaan pitää myös sellaista tilannetta, jossa työnantaja palkkaa vähemmän ansioituneen henkilön ja syrjäyttää paremman ansioituneen. Tällöin tulee olla hyvä syy, minkä vuoksi paremmin ansioitunut ei ole tullut palkatuksi. Rekrytointitilanteessa tulee olla tarkkana, ettei riko lakeja. Vastuu lakien noudattamisesta on aina rekrytoijalla. Myös henkilöarviointeja suorittaessa täytyy tuntea lakipykälät, jottei henkilön yksityisyyttä loukata tai ettei häntä muuten kohdella väärin.

Näistä asioista määrätään henkilötietolaissa (523/1999), laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) sekä yhdenvertaisuuslaissa (21/2004). Lisäksi rekrytoinnin yhteydessä, viimeistään ennen haastatteluja, on hyvä tutustua myös sähköisen viestinnän tietosuojalakiin (516/2004) sekä lakiin naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986). (Vaahtio 2007, 43.)

Työnantaja saa kysyä edelliseltä työnantajalta tietoja hakijasta vain siinä tapauksessa, että hakija on itse antanut siihen luvan. Tämä lupa voi olla hyvä pyytää hakijalta myös kirjallisesti (Mol, viitattu 25.1.09). Lisätietoja entisiltä työnantajilta kannattaa kysyä vasta prosessin loppuvaiheessa esimerkiksi muutamalta jäljellä olevalta hakijalta. Jos tietoja kysytään jo prosessin alussa, siihen saattaa kulua turhaan aikaa.

Lakien tarkoituksena on suojata työnhakijan yksityisyyttä ja perusoikeuksia. Haastattelijalla ei ole oikeutta kysyä hakijalta muita kysymyksiä kuin sellaisia, jotka ovat tarpeellisia työn suorittamisen kannalta. Haastattelija ei saa kysyä esimerkiksi perhesuhteista, vaikka työntekijä näistä itse kertoisikin. Työhaastattelu ei ole koskaan kahden ihmisen tarinatuokio, vaan se on aina virallinen tilaisuus. (Vaahtio 2007, 43 & 50.)

4 Haastattelu

Haastattelu on useimmiten koko prosessin kulmakivi. Haastattelu on haasteellista myös siitä paljon kokemusta omaaville ja tämän vuoksi sitä ei kannata pitää itsestään selvyyttenä. Koiviston (2003, 62) mukaan onnistunut haastattelu on joustava ja kielelliseltä ilmaisulta sujuva. Myös kysymysten muotoilun ja järjestyksen tulee toimia järjestelmällisesti.

Haastattelu etenee yleensä luonnollisesti avoimista ja laajoista kysymyksistä syvällisempiin lisäkysymyksiin.

Työhaastattelun tärkeimpänä tehtävänä on saada ammattimainen arvio haastateltavasta ja hänen pätevydestään. Tämän arvion pohjalta haastattelijan tulisin pystyä muodostamaan mielipiteensä ehdokkaasta työtehtävää ja yritystä varten. (Niitamo 2001, 23.)

Haastattelu on tärkein osa tiedonkeruussa koko prosessissa. Sen avulla saadaan enemmän sekä tarkempaa tietoa hakijasta kuin esimerkiksi hakemuksen perusteella. Tärkeintä ei ole selvittää, mitä henkilö harrastaa tai mitä hän on tehnyt aiemmin, vaan saatujen tietojen perusteella täytyy tulkita, mitä henkilö on hyötynyt tai oppinut näistä asioista. Tarkoituksena on siis saada mielikuva hakijasta ja hänen ydinosaamisestaan. (Markkanen 1999, 119.)

Haastattelussa on myös omat etunsa muihin valintamenetelmiin verrattuna. Se on suhteellisen edullinen tapa saada lisätietoja hakijasta. Päätöksiä hakijasta ei tulisi koskaan tehdä ilman haastattelun tarjoamaa informaatiota, koska se kertoo hakijan käytöksestä ja vuorovaikutuksesta hyvin paljon. Hakijalle tämä on tilaisuus, jossa hän voi myydä itsensä yritykselle. Jos haastattelu onnistuu tavoitteiden mukaan, myös haastattelijan mielenkiinto työpaikkaa ja yritystä kohtaan on saatu säilytettyä. (Stredwick 2000, 144.)

4.1 Haastatteluun toteuttaminen

Siinä vaiheessa, kun haastateltavat on valittu, yritys kutsuu heidät haastatteluun. On muistettava, että sillä on merkityksensä, kuka kutsuu haastatteluun. Hakija tuntee itsensä arvostetuksi, jos esimies soittaa suoraan hänelle. Myös yksi puhelinsoitto muokkaa työnantajamielikuvaa ja se voi hyvinkin kärsiä, jos esimerkiksi yrityksen assistentti ottaa yhteyttä haastateltavaan. Esimiehellä tulee aina olla sen verran aikaa, että hän ehtii soittaa haastateltaville. (Vaahtio 2005, 41.)

Haastattelua varten tulee varata aikaa ja siihen tulee valmistautua hyvin. Haastattelijoina on hyvä olla useampi kuin yksi ja onkin suotavaa, että molemmat esittävät kysymyksiä. Tilanteesta on hyvä yrittää muodostaa mahdollisimman luonteva ja mukava haastateltavalle. Kaikkien on myös hyvä olla vuoronperään puhuvana osapuolena, ettei haastateltavalle synny sellaista oloa, että yksi haastattelijoina istuu hiljaa ja tarkkailee häntä. Jokaisen paikalla olijan täytyy esittäytyä ja kertoa, kuka on ja miksi on paikalla. Jos haastattelijoina on useita, haastateltavalle saattaa tulla ahdistunut olo. Suositeltavaa on, että haastattelijoina on enintään neljä tai viisi. Haastattelijaa valitessa on tärkeää valita sellainen henkilö, joka varmasti tuntee lait ja tietää yksityisyyden suojan. (Vaahtio 2007, 81-82.)

Haastattelijan tulee suhtautua tilanteeseen sekä haastateltavaan positiivisesti tai neutraalisti. Haastattelijalla ja haastateltavalla on kummallakin aina omat odotuksensa tapahtuman suhteen. Tämän tapaamisen tarkoituksensa on täyttää molempien odotukset. Haastattelu on eriarvoinen tilanne haastattelijalle ja haastateltavalle, koska haastattelijat tietää enemmän hakijasta kuin hakija tietää haastateltavasta ja yrityksestä. (Markkanen 2009, 91-92.)

Haastattelijan tulee valmistautua haastatteluun huolellisesti. Hän käy läpi hakijan hakemuksen, ansioluettelon ja muut olennaiset tiedot. Haastattelu sisältää kolme tärkeää asiaa, jotka ovat valmistelu (preparation), toiminta (operation) ja yhteenveto (summation). Stredwickin (2000) mukaan valmistelu sisältää haastattelun aloittamisen, kuuntelun, oikeiden kysymysten esittämisen sekä jäsenellyn haastattelun. Tämä valmistelu säätelee haastattelun kulun ja luo ilmapiirin sille. Haastattelijat voi aluksi keventää tunnelmaa puhumalla jostain arkisesta asiasta, kuten haastateltavan matkasta yritykseen. Haastattelijan on hyvä selventää, miten haastattelu etenee ja mitä sen jälkeen tapahtuu. Hän voi samalla mainita myös tulevan työtehtävän sisällöstä. Haastattelijan tärkein ominaisuus on kuunteleminen. Hänen tulee myös osata kysyä oikeita kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata useammalla sanalla.

Haastattelijan täytyy muistaa kuunnella ja ohjata haastattelua keskustelun suuntaan. Omien mielipiteiden tai näkemysten esittely hakijalle ei ole tarpeen. Tärkeintä on, että haastateltava on enemmän äänessä ja haastattelijat osaa ohjata tilannetta kysymyksillä. Vastauksiin haastateltavan tulee osoittaa ymmärryksensä tai vaihtoehtoisesti esittää lisäkysymyksiä (Vaahtio 2007, 85-86). Haastattelijan tehtävänä on erottaa keskustelusta tärkeimmät asiat, jotta hän osaa tehdä oikean päätöksen (Markkanen 2009, 87). Haastattelun aikana voi kirjata huomioita tai asioita lyhyesti paperille muistiin. Haastattelussa tulee kuitenkin keskittyä haastateltavaan, joten muistiinpanoja voi täydentää vielä haastattelun jälkeenkin. (Vaahtio 2007, 95.)

4.2 Kysymystyypit

Suljetuiksi kysymyksiksi (closed questions) kutsutaan kysymyksiä, joihin voi vastata vain 'kyllä' tai 'ei'. Näitä kysymyksiä voidaan käyttää, kun tarvitaan tarkennusta johonkin tiettyyn asiaan, esimerkiksi kun halutaan tietää, onko hakija suorittanut lukion. Avoimia kysymyksiä käytetään silloin, kun tarvitaan lisää tietoa hakijasta, esimerkiksi kun halutaan tietää, miksi hakija haluaa vaihtaa työpaikkaa tai mitä hän toivoo uuden työtehtävän tarjoavan. (Stredwick 2000, 146-147.)

Kaikille haastateltaville kannattaa esittää samat kysymykset, jotta ehdokkaita on helpompi arvioida keskenään. Kysymyksiä kysyessä täytyy muistaa yksityisyys ja vain oleellisten kysymysten esittäminen. (Vaahtio 2007, 99-100.) Kysymyksiä on olemassa hyvin paljon erilaisia ja niiden käyttö riippuukin usein myös jonkun verran haettavasta työtehtävästä. Haastattelun ei ole tarkoitus edetä kysymys kysymykseltä, vaan tilanteessa voi olla myös jonkun verran spontaani. Kysymyslista on hyvä pitää mukana, jotta tietyt asiat tulevat selvitettyä, mutta haastattelun ei tarvitse edetä juuri listan järjestyksen mukaan.

Kysymysten tulee olla sellaisia, että niiden avulla saadaan tietää hakijasta oleelliset seikat työtehtävän kannalta. Samat kysymykset kaikilla hakijoilla helpottavat valitsijan työtä päätöksen teossa. Avoimet kysymykset kertovat hakijasta parhaiten. Jokaisesta haastattelusta voidaan kirjata muistiinpanoja, jotta tärkeimmät asiat jäävät muistiin. Muistiinpanojen tekeminen helpottaa ehdokkaiden vertailua haastattelujen jälkeen.

Markkasen (2009, 120) mukaan haastattelijan ei pidä liikaa tukeutua kysymyslistaansa vaan käyttäytyä spontaanisti tilanteen ja ehdokkaan mukaan. Eri haastateltavien kohdalla voidaan painottaa erilaisia asioita ja kysymyksiä. Haastattelijan tärkein tehtävä kuuntelemisen lisäksi on muodostaa kuva siitä, miten kyseinen ehdokas pärjäisi työtehtävässä. Tämä voi aiheuttaa eri ehdokkaiden kohdalla erilaisia painotuksia. Hyvä haastattelu ei siis aina ole sellainen, jossa kysytään tietyt ennalta määritellyt kysymykset. (Markkanen 2009, 120.)

Haastateltava pyrkii vastaamaan kysymyksiin halutulla tavalla. Haastateltavan täytyykin osata avata kysymykset sellaiseksi, että niistä saadaan mahdollisimman paljon tietoa hakijasta tietyissä tilanteissa. Haastattelija voi esimerkiksi esittää tarkentavia kysymyksiä tietyistä aihealueista tai kysyä, miten haastateltava käyttäytyy tietyissä oikeissa työtilanteissa nykyisessä työpaikassaan. (Markkanen 2009, 118-119.)

4.3 Haastattelutyypit

Haastattelu voidaan toteuttaa kolmea eri mallia hyödyntäen. Haastattelutyypin valinta riippuu aina tilanteesta ja siitä, tarvitaanko hakijasta useamman henkilön mielipide. One-to-one tyyppinen haastattelu käydään haastattelijan ja hakijan kesken kahdestaan. Tällainen haastattelutyypin luo usein ilmapiirin, jossa haastateltava käyttäytyy ja vastaa esitettyihin kysymyksiin avoimesti. Tämä aiheuttaa kuitenkin sen ongelman, että haastattelija ei välttämättä ehdi sisäistämään ja tekemään muistiinpanoja kaikesta saamastaan tiedosta. Myös päätös työntekijän valinnasta jää tällöin yhden haastattelijan mielipiteiden varaan. Äärimmäisissä tapauksissa hakija voi myös nostaa esille haastattelijan syrjimisen kysymyksien tai muun perusteella. Tämä voi olla kohtalokasta yritykselle, koska kukaan ei pysty todistamaan minkälaisia kysymyksiä haastattelija on todellisuudessa esittänyt. (Stredwick 2000, 144-145.)

Paneelityyppinen haastattelu voi käsittää jopa kymmenenkin haastattelijaa. Tätä haastattelutyyppiä käytetään yleensä vain siinä tapauksessa, jos tarvitaan useamman johtajan tai asiantuntijan mielipide hakijasta. Ongelmaksi tämän tyyppisessä haastattelussa saattaa muodostua se, että haastattelijalle esitetään helposti useita kysymyksiä, useista eri aihealueista ja usean henkilön toimesta. (Stredwick 2000, 145.)

Pareittain käyty haastattelu onkin yleisin haastattelumuoto, koska siinä saavutetaan suurin hyöty ja vähiten ongelmia. Tällä menetelmällä toinen voi esittää kysymyksiä samalla kun toinen tekee muistiinpanoja. Haastateltava ei mene sekaisin usean eri ihmisen esittämistä kysymyksistä ja haastateltavaa on arvioimassa kaksi ihmistä. (Stredwick 2000, 146.)

Rakenna-haastattelu sopii haastattelutyyppiä silloin, kun halutaan käydä tietyt osa-alueet läpi. Tämä voi sisältää esimerkiksi koulutuksen, erityisosaamiset, työhistorian sekä esimerkiksi asenteen. Tämän tyylin avulla voidaan keskittyä tiettyihin haastattelijaa kiinnostaviin alueisiin tai henkilön erikoisosaamiseen. Haastattelussa kysymyksiä painotetaan esimerkiksi asenteen tai työhistorian mukaan. Alexander Hamilton Institutin mukaan (ks. Koivisto 2004, 65) menetelmän positiivisena puolena on se, että ehdokkaita on helppo vertailla keskenään. Mutta toisaalta se taas tekee haastattelusta erittäin rutiininomaisen.

4.4 Haastattelun rakenne

Haastattelun rakenne voi olla joko sidottu tai avoin. Sidottu haastattelu noudattaa tietynlaista kaavaa. Siinä edetään tietyn järjestyksen mukaan ja kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset. Haastattelu saattaa olla hieman jäykkä, mutta se helpottaa ehdokkaiden vertailemista. (Markkanen 1999, 122.)

Avoin haastattelu muotoutuu tilanteen mukaan eikä se noudata minkäänlaista kaavaa. Tällaisen haastattelun avulla saadaan hakijasta syvällisempää tietoa ja yleensä se luo rennomman haastattelun. Tämä kuitenkin saattaa vaikeuttaa hakijoiden vertailemista. Haastateltava saattaa helposti johdatella tilannetta, mikäli haastattelija on kokematon. Tämän tyyppiset haastattelut sopivat myöhemmille haastattelukierroksille, koska sen avulla saadaan helposti tietoa persoonasta. Yleisintä on käyttää näiden kahden tyylin välimuotoa. Haastattelun avoimuus riippuu yleensä haastattelijan kokemuksesta, ja näin avoimuus useimmiten lisääntyy haastattelijan kokemuksen karttuessa. (Markkanen 1999, 122.)

Markkanen (2009, 104) kutsuu haastattelun rakennetta joko vapaaksi tai strukturoiduksi. Vapaa haastattelu etenee joustavasti ja siinä ei yleensä käytetä tarkkaa kysymyslistaa. Vapaa tyyli käy kokeneelle haastattelijalle, koska se vaatii enemmän tilanteisiin tarttumista ja

improvisointia. Strukturoidun haastattelun etuna on se, että eri ehdokkaista saatuja tietoja on helpompi vertailla keskenään. Yleistä kuitenkin on, että haastattelu muodostuu näiden kahden välimuodoista. (Markkanen 2009, 104.)

Strukturoitu haastattelu on hyvä tekniikka silloin, kun tehtävänkuva on selkeä. Vapaa haastattelutyylillä taas sopii sellaiseen tilanteeseen, jossa tarvitaan enemmän tietoa ehdokkaan henkilökohtaisista mielipiteistä ja toimintatavoista. Strukturoitu on omiaan selkeissä toimenkuville kuten esimerkiksi suunnitteluun tai tuotantoon liittyvissä tehtävissä. Vapaa haastattelu on hyvä tyyli, jos tarvitaan työntekijää esimerkiksi myyntiin. Vapaassa haastattelussa kysymykset asetellaan tilanteen mukaan. Tilanteesta ei kannata luoda liian vapaata, mutta tarkoitus on luoda järkevä keskustelu. Tästä keskustelusta pyritään saamaan hyvin kattavasti ja monipuolisesti tietoja ehdokkaista. (Markkanen 2009, 106-107.)

Ryhmähaastattelu sopii tilanteeseen, kun hakijoita on paljon ja niitä halutaan karsia. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää myös silloin, kun halutaan nähdä miten henkilö toimii ryhmässä. Kun hakijoita on neljä tai viisi, haastattelija pystyy hyvin tarkkailemaan henkilöiden käyttäytymistä. Ryhmähaastattelussa voidaan kysyä samoja kysymyksiä kuin yksin pidettävissä, ja se voi myös toteuttaa samalla tavalla. Tällaisesta haastattelusta kannattaa ilmoittaa etukäteen, jotta haastateltavat tietävät valmistautua tilanteeseen. (Vaahio 2007, 89.)

Haastattelujen määrä riippuu usein tapauksesta. Jossain tapauksissa voidaan käyttää aluksi puhelinhaastattelua ja sitten kutsua vasta seuraavaan haastatteluun paikan päälle. Toisinaan taas puhelinhaastattelua ei käytetä ollenkaan, vaan suositaan useampaa haastattelukierrosta yksin tai ryhmässä.

Haastattelut voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen haastatteluvaiheeseen, jotka ovat ensimmäinen haastattelukierros, syventävä haastattelu sekä lopulliseen ratkaisuun tähtäävä haastattelu. Ensimmäisellä haastattelukierroksella ovat useimmiten 3-10 potentiaalisinta ehdokasta. Ensimmäisen kierroksen tarkoituksena on karsia ehdokkaiden lukumäärää ja samalla saada hieman kuvaa hakijoista. Syventävään haastatteluun kutsutaan 2-5 henkilöä, jotka ovat haastattelijan mielestä parhaita ehdokkaita. Lopulliseen tähtäävässä haastattelussa on mukana viimeiset yksi tai kaksi hakija. (Koivisto 2004, 66.)

4.5 Haastattelun haasteet

Haastattelijat saattavat huomaamattaan tehdä virheitä haastattelussa sekä ehdokkaan arvioinnissa. Yrityksen tulee määrittää toimenkuvan sekä hakijaan kohdistuvat vaatimukset mahdollisimman tarkkaan. Jos haastattelijoina on kaksi, haastattelutilanteessa saatetaan

muuten huomata eroavat mielipiteet vaatimusten suhteen. Toinen haastatteliijoista saattaa painottaa esimerkiksi hakijan koulutusta ja toinen hakijan ominaisuuksia. Tämä voi johtaa ristiriitaiseen tilanteeseen, joka on estettävissä tehokkaalla suunnittelulla.

Ongelmaksi saattaa muodostua myös se, jos haastattelija on tehnyt päätöksiä jo ennen haastattelua esimerkiksi hakijan cv:n perusteella tai ensimmäisten minuuttien aikana haastattelussa. Tällaisessa tilanteessa usein sen jälkeen saatu tieto hakijasta kuunnellaan, mutta sitä ei varsinaisesti huomioida. Osa haastatteliijoista saattaa myös helposti suosia sellaisia hakijoita, jotka muistuttavat häntä itseään. Tämän vuoksi haastattelijan tulee olla varovainen sekä kriittinen muodostaessaan johtopäätöksiä tai mielikuvia hakijasta. (Stredwick 2000, 142.)

Haastatteluja tulee olla rajoitettu määrä päivässä. Yksi haastattelu antaa niin paljon informaatiota, että haastattelija tuskin pystyy keskittymään useampaan kuin viiteen tai kuuteen hakijaan yhden päivän aikana. Myös haastattelijan käyttäytyminen, elekieli ja kiinnostus vaikuttavat haastateltavaan. Jos haastattelija käyttäytyy hyvin kylmästi ja muodollisesti, haastateltavaa saattaa muuttua hermostuneeksi ja tämän vuoksi se näkyy myös hänen vastauksissa. Haastattelijan ollessa hyvin vastaanottavainen, rentoutunut ja lämmin, myös haastateltavan on helpompi vastata esitettyihin kysymyksiin epäröimättä. (Stredwick 2000, 143.)

Haastattelija saattaa helposti tehdä sen virheen, että on itse liikaa äänessä. Ongelmana on myös sellainen tilanne, jossa haastattelijalla on jo valmiiksi liian vahvaksi muodostunut kuva hakijasta. Tämä kuva voi olla niin positiivinen kuin negatiivinenkin, mutta se vaikuttaa arviointiin. Tällaisessa tapauksessa huomioidaan toisen henkilön mielipide, jottei synny väärää päätöstä vain yhden henkilön mahdollisesti vääristyneen arvion perusteella. (Koivisto 2004, 84-85.)

Koivisto (2004, 85-86) listaa myös muita epäonnistumisen syitä haastattelussa. Etenkin aloittelevalla haastattelijalla ongelmaksi saattaa muodostua liiallinen kaavamaisuus. Haastattelijan tulee osata joustaa ja ottaa hyöty tilanteesta eikä seurata liikaa kysymyslistaa. Haastattelija saattaa myös huomaamattaan kysyä liian yksinkertaisia tai itsestään selviä kysymyksiä. Kysymyksissä tulee muistaa monipuolisuus ja se että vastauksista ei kannata tehdä liian helposti omia johtopäätöksiä. Kysymykset tulee esittää tarpeeksi rauhallisesti ja antaa haastateltavalle aikaa vastauksen miettimiseen.

Jos haastateltava puhuu liikaa tai vastaa kysymyksiin rönsyilevästi, se voi helposti viedä haastattelun väärään suuntaan. Haastateltava ei tällöin pääse käsiksi vastauksiin ja olennaiset

tiedot jäävät helposti pimentoon. Haastattelijan tulee olla aidosti kiinnostunut haastateltavasta ja minimoida omat ennakkoluulot ja asenteet. (Koivisto 2004, 86.)

Nopea tarve saada uusi työntekijä saattaa aiheuttaa myös ongelmia haastattelussa ja valinnassa. Jos haastateltavalla on paine löytää mahdollisimman hyvä työntekijä mahdollisimman nopeassa ajassa, se saattaa johtaa helposti virhearviointeihin. Osa haastattelijoista saattaa myös luottaa omiin taitoihinsa ja kokemuksiinsa liikaa. Tämä saattaa luoda tilanteen, jossa haastattelijaa pitää itseään parempana haastateltajana kuin todellisuudessa on. Haastattelu saattaa myös muuttaa hakijan mielikuvaa ja kiinnostusta yrityksestä. Tutkimukset osoittavatkin, että jopa puolet hakijoista muuttavat mielipidettä haettavasta työpaikasta ja yrityksestä haastattelun seurauksena. (Stredwick 2000, 143.)

4.6 Henkilöarvioinnit

Henkilöarvioinnit ovat oiva apu rekrytointiprosessissa. Tämän vuoksi esimiehen onkin hyvä tietää erilaisista mahdollisuuksista sekä mahdollisista yhteistyökumppaneista arvioinneissa. Henkilöarviointia voidaan käyttää vain hakijan suostumuksesta. Työnantajan tulee muistaa lainsäädäntö teettäessään testejä ja arviointeja. Tärkeimmät lait henkilöarviointeihin liittyen ovat laki yksityisyyden suojasta työelämässä (YksL 477/2001), henkilötietolaki (HetiL 523/1999) sekä laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (JulKL 621/1999). (Honkanen & Nyman.)

Henkilöarvioinnit sisältävät työhaastattelun sekä testimenetelmät ja simulaatiot. Henkilöarvioinnin avulla pyritään siis saamaan erilaisilla toimilla mahdollisimman kattava kuva arvioitavasta henkilöstä (Syrjänen 2007, 16). Erilaisia testejä on olemassa useita erilaisia, mutta suosituimmat ovat kykytestit, persoonallisuustestit, motivaatiotestit sekä työskentelytestit. (Syrjänen 2007, 25.)

Soveltuvuusarviointien tarkoituksena on tarjota yritykselle lisää informaatiota esimerkiksi ratkaisujen tekemisestä yksittäisen henkilön kohdalla. Soveltuvuusarviointeja käytetään uuden työntekijän valinnassa sekä lisäksi henkilöstön osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Soveltuvuusarviointeja hyödynnetään muissakin tilanteissa kuin vain rekrytoinnissa, mutta tässä työssä keskitytään vain niiden hyödyntämiseen rekrytointiprosessissa. (Honkaniemi ym. 2007, 21.)

Soveltuvuusarvioinnit auttavat esimiestä saamaan objektiivisia lisätietoja hakijoista sekä ominaisuuksista, jotka vaikuttavat oleellisesti työtehtävän suorittamiseen. Soveltuvuusarviointi voi auttaa myös tarkentamaan tehtävän sisältöä sekä valintaa. Testien käyttö yleensä myös parantaa työnantajamielikuvaa sekä antaa kuvan tasapuolisesta

kohtelusta hakijoiden kesken. Soveltuvuusarviointien käyttö on mahdollista sekä alussa hakijoiden esivalinnassa että lopussa hakijoita vertailtaessa. (Honkaniemi ym. 2007, 25 & 27.)

Arvioinnin toteuttamisen pohjana tulee aina olla sen tarve. Jos esimiehellä on tarkka käsitys siitä, kenet hän aikoo palkata tehtävään, arvioinneista ei ole tällöin hyötyä. Arviointiin tulee lähettää vai sellainen henkilö, joka on oikeasti potentiaalinen hakijaehdokas. Arviointi on muuten turha sijoitus yritykselle sekä turha panostus työnhakijalta. (Honkaniemi ym. 2007, 22.)

Haastattelun tietoja sekä suosituksien tietoja yhdistetään soveltuvuusarvioinneista saatuihin tietoihin. Näiden kautta saadut lisätiedot ovat arvokkaita ja saattavat joissain tilanteissa estää virherekrytoinnit. Lisäksi saatujen tietojen avulla ehkäistään myös mahdollisia tulevia negatiivisia tilanteita työyhteisössä. Testien tarkoituksena on antaa mahdollisimman paljon tietoa, joka on objektiivista. Arviointien yhtenä hyvänä puolena on se, että psykologi on ulkopuolinen henkilö ja hänellä ei ole muodostunut ennakkokäsityksiä hakijoista. Psykologiset testit eivät kuitenkaan kerro henkilön substanssi- eli ammattiosaamisesta. Paras lopputulos on saavutettavissa siten, että psykologisen soveltuvuuden lisäksi kartoitetaan myös henkilön ammatillinen osaaminen. (Honkaniemi ym. 2007, 21 & 23.)

5 Päätöksenteko

Päätöksen tekemiseen kannattaa varata aikaa varsinkin mitä tärkeämpi tehtävä on kyseessä. Täytyy muistaa, että uuden työntekijän palkkaus on mahdollisuus ja hänen tulee tuoda omaa osaamistaan yritykseen. Jos tällaista henkilöä ei ole löydetty, ei ole järkevää valita keskinkertaista. Täydellisen työntekijän tavoittelu on turhaa, mutta huonon vaihtoehdon valitseminen ei varmasti pelasta tilannetta. (Honkaniemi ym. 2007, 147.)

Jos jäljelle jää esimerkiksi kaksi hyvää vaihtoehtoa, rekrytoija voi pisteyttää ehdokkaiden osaamiset itselleen paperille. Tämä auttaa vertailemaan ehdokkaiden osaamista ja ammattitaitoa. Jos kuitenkin käy niin, että ehdokkaat ovat edelleen samanarvoisia pisteiden perusteella, ominaisuuksia täytyy painottaa. Jos toisella on enemmän johtamiskokemusta ja työssä tarvitaan kyseistä osaamista, niin painotus kallistuu tällöin johtamiskokemuksen omaavan henkilön puolelle. (Markkanen 2002, 102.)

Kun hakijoiden joukosta on löydetty potentiaalinen työntekijä, valinnasta ilmoitetaan mahdollisimman nopeasti. Usein erittäin pätevilla hakijoilla saattaa olla muitakin töitä tarjolla, joten hänellä on oletettavasti kysyntää myös muiden yritysten joukossa. Kun työpaikasta ilmoitetaan hakijalle, työntekijän kanssa keskustellaan muutamista eri seikoista. Stredwickin (2000, 157) mukaan tällaisia asioita ovat:

- Työnimike
- Työn aloituspäivä
- Aloituspalkka mahdollisine yksityiskohtineen ja kuinka palkka määräytyy etenkin ensimmäisen vuoden aikana
- Tarvittaessa apu uudelleensijoituksen kanssa
- Mahdollinen auto- ja muut edut
- Työpaikan vahvistaminen, esimerkiksi työsopimuksen allekirjoittaminen
- Mahdollisesti tarvittavat todistukset henkilöllisyydestä mukaan ensimmäisenä työpäivänä

Valinta tulee harkita tarkkaan, jottei synny virherekrytointeja. Liian kriittinen ei valinnassa voi kuitenkaan olla, koska täydellinen työntekijä on lähes mahdoton löytää. Valinnan jälkeen seuraava merkittävä vaihe on uuden työntekijän perehdyttäminen uuteen työtehtävään.

5.1 Perehdyttäminen

Päätöksen tekemisen ja työsuhteen alkamisen jälkeen uusi työntekijä perehdytetään yritykseen sekä uuteen työtehtävään. Perehdytys itsessään on jo oma prosessinsa, mutta se on osa onnistunutta rekrytointia. Tämän vuoksi myös perehdytykseen tulee käyttää tarpeeksi aikaa ja vaivaa.

Perehdytys on ratkaiseva vaihe uuden työntekijän työuralla yrityksessä. Uuden työntekijän tietysti toivotaan viihtyvän yrityksessä mahdollisimman pitkään. Ensimmäiset työssä vietetyt ajat merkitsevät kaikista eniten työntekijän viihtymiseen, sitoutumiseen sekä yrityksen tapojen omaksumiseen. (Honkaniemi ym. 2007, 154.)

Uuden työntekijän nopea ja tehokas perehdyttäminen auttaa työntekijää pääsemään nopeasti mukaan yrityksen toimintaan sekä suorittamaan työtehtävänsä heti alusta mahdollisimman hyvin. Esimies vastaa siitä, että perehdytys on heti alusta alkaen tehokasta. Myös esimerkiksi joku tiimin jäsenistä voi hoitaa perehdyttämisen esimiehen niin toivoessa. Perehdyttämistä varten tarvitaan jokin muistilista, jotta kaikki tärkeimmät asiat käydään varmasti uuden työntekijän kanssa läpi. (Kauhanen 2006, 88.)

Uusi työntekijä tarvitsee mahdollisimman paljon tukea niin esimieheltä kuin muiltakin työntekijöiltä. Uusien käytäntöjen ja tehtävien omaksuminen on raskasta ja vaatii aina opastusta. Kukaan ei pääse työtehtäviinsä ja työyhteisöön kiinni heti ensimmäisen päivän aikana, vaan koko tilanne vaatii totuttautumista ja apua. Mitä paremmin perehdytys

hoidetaan, sitä paremmin työntekijä pääsee mukaan toimintaan ja hänen työtehonsa saadaan tuottavammaksi. (Honkaniemi ym. 2007, 154-155.)

Perehdytys tarvitsee myös oman prosessinsa, jotta kaikki halutut asiat muistetaan opastaa ja että perehtymistä voidaan seurata. Perehdytys sisältää aina selkeät tavoitteet ja niiden toteutumista tulee seurata. Myös uuden työntekijän mielipiteet ja osaaminen tulee huomioida prosessissa. (Honkaniemi ym. 2007, 156.)

Uuden työntekijän seuranta on hyvä tapa selvittää hänen selviytymistään uusissa tehtävissä ja lisäksi se voi auttaa tulevien rekrytointien suunnittelua. Uusi työntekijä on yleensä hyvin motivoitunut ja tämän vuoksi yrityksen täytyy pitää kiinni siitä, mitä haastattelussa on sovittu ja luvattu. Heti työsuhteen alusta on tärkeää, että uutta tulokasta tuetaan mahdollisimman paljon. Työntekijä pääsee parhaiten uusiin tehtäviinsä käsiksi, kun hän saa kaiken tarvitsemansa avun ja opastuksen. Aina valintapäätös ei kuitenkaan täytä kaikkia toiveita. Tällaisissa tapauksista ei voi muuta kuin ottaa oppia ja miettiä, mitä olisi voitu tehdä toisin. (Honkaniemi ym. 2007, 162.)

5.2 Rekrytointiprosessin arviointi

Rekrytointiprosessin arviointi jälkikäteen on oleellinen asia, jotta toimintaa osataan kehittää seuraavalla kerralla. Prosessin eri vaiheet, ongelmat ja onnistumiset kannattaa kirjata ylös. Näin voidaan arvioida, mikä johti tietyn asian onnistumiseen ja mikä mahdollisesti aiheutti ongelmia. Rekrytointiprosessia arviointi voidaan jakaa kahteen osaan Stredwickin (2007, 159) mukaan. Yritys voi arvioida, kuinka onnistunut prosessi on ollut, ja tutkia prosessia, jotta voidaan todeta jokaisen osan tehokkuus.

Arviointi onnistumisesta riippuu aina työtehtävästä. Esimerkiksi aulapalveluhenkilön onnistumisen voi huomata jo muutaman viikon aikana, kun taas markkinointipäällikön onnistumisen saattaa huomata vasta vuoden jälkeen. Mutta rekrytointiprosessin epäonnistuessa, työntekijä saattaa pahimmillaan saada muutamassa minuutissa aikaan vuosien tuhot. Tällaista ei voida aina ennustaa etukäteen, mutta tähän voidaan varautua arvioimalla ja tehostamalla rekrytointiprosessia.

Jokainen rekrytointi ei välttämättä tuota aina toivottua tulosta. Joskus vaikeuksia saattaa aiheuttaa kiire tai huolimaton toteutus. Huolellinen suunnittelu ja aikataulujen noudattaminen kuitenkin ratkaisee helposti nämä vaikeudet. Jos rekrytoinnin kautta ei löydetä sopivaa henkilöä työtehtävään, kyse ei aina ole epäonnistuneesta rekrytoinnista. Joskus sopivaa ehdokasta ei välttämättä löydy helposti. Kannattaa kuitenkin tarkastaa, etteivät tehtävän kriteerit tai omat odotukset ehdokkaiden suhteen ole liian korkealla.

Rekrytointiprosessin huolellinen suunnittelu ja hyvä toteutus edes auttavat prosessin onnistumista.

Jos yritys kohtaa jatkuvasti ongelmia rekrytoinnin suhteen, ongelma saattaa olla jossain aivan muualla kuin rekrytointiprosessissa. Tällöin on hyvä miettiä, ovatko yrityksen maine ja muut tärkeät toimet kunnossa. (Vaahtio 2005, 56.)

6 Rekrytointiprosessin kehittäminen: Rastor Oy

Työn tärkeimpänä tarkoituksena on löytää Rastorille toimiva ratkaisu rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Rastorin rekrytointiprosessin ja rekrytoinnin toimivuutta selvitettiin haastattelun avulla. Haastattelusta saatujen tietojen perusteella alettiin suunnitella työtä, joka palvelisi kyseisen yrityksen tarpeita. Työtä varten on haastateltu yrityksen HR-asiantuntijaa.

Rastorin palveluksessa on tällä hetkellä 83 työntekijää ja suurin osa näistä työskentelee asiantuntijatehtävien parissa ja esimiestehtävissä on noin 20 henkilöä. Yrityksen oman näkemyksen mukaan heillä on oma osaamisverkostonsa, joka muodostuu sisäisistä ja ulkoisista asiantuntijoista. Sisäisiin asiantuntijoihin kuuluvat omat työntekijät ja ulkoiset asiantuntijat käsittävät alihankintapalvelut, kuten esimerkiksi kouluttajat sekä arvioijat. (M. Viinikka 2009)

Rastorilla on oma HR-tiimi, johon kuuluu kuusi jäsentä. Nämä kuusi henkilöä edustavat kaikki eri organisaatiosoja ja erilaisia työtehtäviä. Tiimin työtehtäviin kuuluvat henkilöstökäytäntöjen ja -prosessien kehittäminen, sisäinen viestinnän kehittäminen ja toteuttaminen, työkyvyn ylläpidon koordinointi sekä henkilöstön virkistymisen. Työsuhteeseen liittyvistä lainsäädännöllisistä asioista huolehtii yrityksen henkilöstö- ja osaamisverkostoasioista vastaava henkilö ja palkanlaskennan osalta talouspäällikkö. (M. Viinikka 2009)

Rekrytoinnit keskittyvät yleensä koulutuskoordinaattorin tai koulutussuunnittelijan tehtäviin, mutta joissain tapauksissa rekrytoidaan myös päällikön tehtäviin. Haettavalta henkilöltä odotetaan ennemminkin sopivaa persoonallisuutta ja yritykselle sopivaa henkilöä, kuin juuri tiettyä koulutusta. Vaikka yritys onkin koulutuslalla, se ei kuitenkaan vaadi työntekijöiltään esimerkiksi kasvatustieteen opintoja. Ulkopuoliset kouluttajat tekevät työtä useimmiten oman yrityksen kautta tai sitten he ovat hankkineet kokemusta esimerkiksi omalta uralta tai omasta työstään. Tähän asti Rastor on saanut rekrytoitua työntekijöitä helposti esimerkiksi koulutuskoordinaattorin tehtäviin. (M. Viinikka 2009)

Yrityksen työntekijöillä on myös mahdollisuus talon sisältä nousta parempiin työtehtäviin, jos henkilöä pidetään potentiaalisena ja jos henkilö nousee esille. Tällaisia ylennyksiä on eniten esimerkiksi koulutussuunnittelijasta koulutuspäälliköksi. Joskus nämä ylennykset tuovat mukanaan ongelmia, koska toimenkuva ei ole aina täysin selvä työntekijälle. Työntekijän irtisanoutuessa yritys saattaa päätyä jakamaan työtehtäviä uuden rekrytoinnin sijaan. Tällä hetkellä yrityksen tilanne on kuitenkin se, että ylimääräisiä resursseja ei löydy ja tämän vuoksi ei ole enää mahdollista vain jakaa tehtäviä muille työntekijöille. (M. Viinikka 2009)

Rastor on käyttänyt apuna rekrytoinnissa konsulttifirmaa sekä rekrytointi- ja vuokratyöväilyyrityksiä. Vuokratyövoimaa on hyödynnetty vain niin sanottuihin helpompiin työtehtäviin eikä esimerkiksi asiantuntijoiden palkkauksessa. Johtotehtäviin palkattaessa konsulttifirman apu koetaan mahdolliseksi vaihtoehdoksi, koska konsulttifirma tarjoaa helposti ulkopuolista apua rekrytointiin. Määräaikaisten työntekijöiden rekrytoinnin yritys hoitaa itse ja järjestely onkin toiminut hyvin. (M. Viinikka 2009)

6.1 Prosessin vaiheet

Seuraavissa kappaleissa käsitellään prosessin eri vaiheita ja samalla niitä verrataan Rastorin tämänhetkiseen tilanteeseen. Työn liitteenä on prosessikaavio rekrytoinnista, jonka avulla on helppoa seurata prosessin etenemistä. Prosessikaavio esittää myös yhden esimerkin aikataulutuksen suunnittelusta. Rekrytoinnin suunnittelu on toteutettu kaavion aikataulua ja järjestystä noudattaen. Aikataulu ja kaavion eteneminen on yksi mahdollisuus viedä prosessi läpi, mutta sitä on myös helppo soveltaa jokaiseen rekrytointiin erikseen tarpeen mukaan.

Uuden rekrytointiprosessin alkaessa Rastorissa rekrytointiin pyydetään aina lupa ylemmältä johdolta ja rekrytoinnin tarve tulee aina perustella ennen prosessin aloittamista. Rekrytointiprosessin vastuuhenkilöksi nimetään se, jolla on tarve palkata esimerkiksi tiimiin uusi työntekijä. Tämän vastuuhenkilön lisäksi prosessissa auttaa myös toinen henkilö. Tällä pyritään siihen, ettei yksi henkilö tee yksin huonoa ratkaisua tai virherekrytointia. Yhdessä näiden vastuuhenkilöiden on helpompi miettiä ja punnita eri vaihtoja hakijoiden välillä. (M. Viinikka 2009)

Projektin vastuuhenkilön tulee jo suunnitteluvaiheessa tarkentaa haettavan henkilön toimenkuva sekä se, mitä kyseiseltä henkilöltä odotetaan. Suunnittelun avulla voidaan luoda niin sanottu fiktiivinen henkilö, joka kuvaa mahdollisimman kattavasti sitä, minkälaista henkilöä tehtävään etsitään. Määrittely voi sisältää ominaisuuksista, koulutuksesta sekä palkasta alkaen kaiken. Tämän tarkan määrittelyn avulla voidaan helpommin tehdä ilmoitus,

jolla työpaikka myydään hakijalle. Tarkoituksena on siis saada halutun tyyppiset henkilöt kiinnostumaan työpaikasta sekä yrityksestä.

Aina rekrytointin suunnittelun alkaessa täytyy sopia, kuka on vastuussa lisätietojen antamisesta, hakemusten vastaanottamisesta, ehdokkaiden jatkoon valinnasta, haastatteluista sekä ratkaisun ilmoittamisesta hakijoille. Suunnitteluvaiheessa lasketaan myös arvio kustannuksista. Halutaanko käyttää ulkopuolisia palveluntarjoajia esimerkiksi ensimmäisellä haastattelukierroksella tai arviointia tehdessä? Projektille tulee asettaa aikataulu, jotta kaikki asianomaiset tietävät projektin kulusta. (Markkanen 2002, 9-13.)

6.2 Osaamiskartoitus

Tällä hetkellä yritys päivittää henkilöstöstrategiaansa vastikään tehdyn laajan organisaatiomuutoksen mukaiseksi. Päivityksessä pyritään huomioimaan liiketoimintastrategian mukaiset painopistealueet. Osaamiskartoitus on nyt kehityskeskustelujärjestelmän varassa, kun haetaan sopivampaa henkilöstötietojärjestelmää aiemmin käytössä olleen tilalle. Rastor ei ole laatinut osaamiskartoitusta kirjallisena, mutta yritys pyrkii toteuttamaan sen myös kirjallisesti tulevaisuudessa. Kirjalliseen osaamiskartoitukseen voisi myös liittää henkilöstön cv-tiedot sekä tiedot kehityskeskusteluista. Henkilökunnan osaaminen on nykyisin olemassa hiljaisena tietona ja osa tiedoista on saattanut jäädä huomaamatta, kun kirjallista versiota ei ole vielä laadittu. Aiemmin Rastor on käyttänyt ohjelmaa osaamiskartoituksen tueksi, mutta ohjelma ei palvellut yritystä tarpeeksi hyvin. (M. Viinikka 2009)

Osaamiskartoitus kertoo yritykselle, mitä osaamista nykyisellä henkilöstöllä on ja miten sitä tulisi kehittää. Esimiehen tulee tutkia työyksikössä, miten osaaminen jakautuu ja tämän perusteella laatia siitä kuvaus mahdollisimman tarkasti. Aluksi aloitetaan yleensä määrittelemällä suuremmat kokonaisuudet ja tehtävät ryhmän kesken ja vasta sen jälkeen siirrytään yksittäisten työntekijöiden osaamiseen. Osaamiskartoitus voidaan koota esimerkiksi valmiita ohjelmia tai lomakkeita hyödyntäen. Yleensä osaamista voidaan kuvata osaamispuilla, matriiseilla tai kvalifikaatioympyröillä. Työntekijä arvioi omaa osaamistaan yhdessä esimiehen kanssa esimerkiksi kehityskeskustelussa. Keskusteluista saatujen tietojen perusteella voidaan koota koko tiimin osaaminen ja sen perusteella vielä koko yrityksen osaamisen taso. Näin saadaan selville, mitä osaamista yrityksessä on jo valmiiksi ja mitä mahdollisesti kaivataan lisää. (Viitala 2007, 181-182.)

Sisäisen rekrytointin tueksi olisi hyvä laatia kattava osaamiskartoitus. Kartoitus palvelisi jokaisen rekrytointin yhteydessä rekrytointin vastaavaa, koska hän pystyisi tällöin tarkastamaan oman henkilöstön osaamisen tason. Osaamiskartoitus auttaa yritystä pysymään

ajan tasolla osaamisista ja taidoista ja se auttaa myös hahmottamaan vahvuuksia sekä mahdollisia puutteita. Rekrytointia se auttaa siten, että tiedetään lähteä etsimään oikeanlaista henkilöä ja osaamista, jota yrityksellä ei vielä ole. Viitalan (2007, 182) mukaan suurin etu osaamiskartoituksessa on se, että kehittäminen osataan jäsenellä ja suunnata oikein.

6.3 Prosessin aloitus

Ennen varsinaista rekrytoinnin käynnistämistä pohjalla tulee olla kartoitettu todellinen tarve työntekijästä. Tässä vaiheessa kannattaa huomioida tarvitaanko nimenomaan uusi työntekijä vai voiko työn jakaa jo olemassa olevalle henkilöstölle muuttamalla heidän toimenkuviaan? Osaamiskartoituksen avulla voidaan tarkastaa nykyisen henkilöstön osaamisen taso. Jos yrityksessä on todettu, että todellinen tarve on olemassa, rekrytoinnin suunnittelu voidaan aloittaa. Esimiehen tulee tässä vaiheessa nimetä projektille vastuuhenkilö tai henkilöt. Projektiin sitoutetaan useampi kuin yksi henkilö esimerkiksi sairastapausten varalle. Kun projektissa on mukana enemmän kuin yksi vastuuhenkilö, saadaan myös enemmän mielipiteitä ja näkökantoja valinnan tueksi.

Aluksi esimies tai vastuuhenkilö laatii tarkan selosteen toimenkuvasta sekä määrittelee valintakriteerit työtehtävään. Esimies voi toteuttaa toimenkuvan ja valintakriteerien määrittelyn myös vaihtoehtoisesti yhdessä tiiminsä kanssa. On hyvä miettiä, mitä kriteereitä juuri tässä työtehtävässä halutaan korostaa ja mitkä ominaisuudet ovat tärkeitä juuri tämän työtehtävän kannalta. Tärkeimmät vaatimukset ja ominaisuudet on hyvä kirjoittaa ylös, jotta kaikki prosessiin osallistuvat henkilöt ovat tietoisia siitä, mitä ollaan etsimässä. Esimiehen tulee myös selventää kaikille prosessiin osallistuville henkilöille, mihin lopputulokseen halutaan päätyä ja millä aikataululla. Tämän vuoksi samalla myös määritellään projektille aikataulu.

Esimies käynnistää aluksi sisäisen rekrytoinnin. Osaamiskartoituksen perusteella voidaan tarkastella tässäkin vaiheessa henkilöstön osaamista ja pohtia vaihtoehtona sitä, että uusi työntekijä löytyisikin oman talon sisältä. Osaamiskartoituksella on olennainen merkitys myös tässä vaiheessa, koska se kertoo nykyisen henkilöstön jo olemassa olevat taidot ja tiedot. Koiviston (2004, 49) mukaan sisäinen rekrytointi on useimmiten nopeampi ja turvallisempi vaihtoehto kuin ulkoinen rekrytointi. Nämä siirrot myös mahdollistavat oman henkilöstön kehittymisen ja tilaisuudet uralla etenemiseen. Sisäinen siirto ei kuitenkaan kannata olla aina ainoa vaihtoehto, koska se saattaa vaikeuttaa yrityksen uudistumista. Ulkopuolinen henkilö tuo aina mukanaan uusia ideoita ja kehitysehdotuksia.

Rastor odottaa yleisesti hakijalta seuraavia luonteenpiirteitä tai taitoja: atk-taidot, joustavuus, erilaiset taidot eri työtilanteissa sekä vaikeissa asiakastilanteissa, vähintään amk-tasoinen pohjakoulutus tai jokin muu korkeakoulututkinto sekä valmius kehittyä myös työn ulkopuolella. Taito- ja osaamisvaatimukset tarkentuvat aina jokaisen työtehtävän kohdalla. (M. Viinikka 2009)

6.4 Prosessin eteneminen

Sisäisestä rekrytoinnista voidaan ilmoittaa esimerkiksi yrityksen intranetissä tai muussa hyväksi todetussa kanavassa (Vaahtio 2007, 26). Asiaa voi hoitaa myös yrityksen henkilöstöasiantuntijan kanssa, jotta myös hän on tietoinen tilanteesta. Jos rekrytointia aloitetaan ns. ryöstöperiaatteella, sillä saatetaan luoda kireä ilmapiiri eri tiimien tai työryhmien välille. Esimiehen kannattaa punnita sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin hyötyjä ja haittoja juuri tämän rekrytoinnin yhteydessä. Kumpikin antaa uusia mahdollisuuksia ja kumpikin tuo mukanaan omat positiiviset ja negatiiviset seikat, mutta tätä hyötysuhdetta tulee harkita tarkasti jokaisen työtehtävän kohdalla erikseen.

Sisäisen rekrytoinnin etuna on sen nopeus ja helppous sekä se, että työntekijän ja hänen toimintatavat tunnetaan. Mutta sisäisen rekrytoinnin vaikutus koko työyhteisöön tulee myös huomioida. Ulkoinen rekrytointi on kestoiltaan yleensä pidempi ja työlämpi, mutta sen avulla taas saadaan uutta näkemystä ja osaamista yritykseen. Esimiehen päättyessä siihen ratkaisuun, että työpaikka laitetaan myös sisäiseen hakuun, sisäinen rekrytointi aloitetaan ilmoittamalla avoimesta tehtävästä yrityksen intranetissä tai muussa yrityksen käytössä olevassa mainospaikassa.

Rastor on ilmoittanut avoimista toimista sekä sanomalehdissä että Internetissä ja nämä kanavat on koettu toimiviksi. Lisäksi yritys voisi lisätä omille Internet-sivuilleen heti ensimmäiselle sivulle linkin, josta pääsee avoimiin työpaikkoihin. Omille sivuille voisi myös lisätä valmiin kaavakkeen, johon avoin hakemus olisi helppo jättää. Tämän avulla yritys voisi saada lisää potentiaalisia hakemuksia ja näin ollen helpottaa tulevia rekrytointiprosesseja.

Yrityksen Internet-sivut ovat suuressa roolissa rekrytoinnissa. Hakukanava valitaan useimmiten haettavan työtehtävän mukaan ja avoimista paikoista saatetaan ilmoittaa myös Mol-sivuilla tai Uranus.fi:ssä. Työnhakija voi halutessaan jättää yrityksen Internet-sivujen kautta avoimen hakemuksen. Yleensä Rastor ei ole ilmoittanut työpaikoista sisäisesti, koska useimmiten jollain on mielessä joku, jos tiedetään jonkun talon sisältä sopivan tehtävään. (M. Viinikka 2009)

Yritys kokee, että he voisivat hyödyntää työharjoittelijoita esimerkiksi assistenttien tehtäviin. Muut tehtävät ovat usein sen verran haastavia, ettei harjoittelua niiden kohdalla ei koettu tarpeelliseksi tai hyväksi ajatukseksi. Opinnäytetöiden tekijät ja muut yhteistyöt opiskelijoiden kanssa on hyödynnetty silloin, kun henkilöt ovat itse ottaneet yhteyttä yritykseen ja olleet kiinnostuneita yrityksen toiminnasta. (M. Viinikka 2009)

Yritys voisi mainostaa itseään esimerkiksi rekrytointimessuilla tai muissa rekrytointitapahtumissa. Vaikka näistä ei aina suoraan löytyisi potentiaalisia työntekijöitä, ne toisivat kuitenkin yrityksellä lisää mainosta sekä parantaisi työnantajamielikuvaa. Oppilaitosyhteistyön avulla yritys voisi löytää työntekijöitä, joita voisi kouluttaa yrityksen tarpeen mukaan. Vaikka oppilaitosyhteistyön avulla ei automaattisesti löydetä asiantuntijoita, sitä kautta voisi mahdollisesti löytää potentiaalisia tulevaisuuden asiantuntijoita. Tämä etupainotteinen rekrytointi (Viitala 2007, 105) on tarkoituksenmukaista toimintaa, jossa pyritään saamaan opiskelijat kiinnostumaan yrityksestä jo varhaisessa vaiheessa.

Myös friend- tai headhuntingin tarjoamat mahdollisuudet kannattaa huomioida rekrytoinnissa. Vaahtion (2005, 45) mukaan ei ole olemassa yhtä parasta kanavaa, joka sopii aina jokaiseen rekrytointiprosessiin. Parhaaksi kanavaksi muodostuu yleensä sellainen, jonka kautta on saatu hyviä työntekijöitä helposti. Vanhat totutut käytännöt saattavat usein ohjata rekrytointia ja tämän vuoksi siitä ei saada tarpeeksi irti. Erilaisiin hakukanaviin ja mahdollisuuksiin kannattaa ottaa huomioon ja harkita myös uusia vaihtoehtoja. Tämä voi avata monia uusia ovia prosessin helpottamiseksi.

Seuraavan viikon aikana vastuuhenkilö laatii työpaikkailmoituksen ja valitsee samalla käytettävät mediat. Valinta riippuu usein siitä, minkälaiselle työntekijälle on tarvetta ja miten kyseinen kohderyhmä tavoitetaan parhaiten. Hakukanavia voi olla useita ja näin ollen lehti-ilmoituksen lisäksi voi hyvin valita jonkun Internetin tarjoaman kanavan. Jos työntekijän palkkaamiseen tarvitaan soveltuvuusarviointeja, ne on myös hyvä varata tässä vaiheessa.

Ilmoitus voidaan aloittaa esimerkiksi kertomalla vähän taustatietoa yrityksestä sekä tulevasta toimenkuvasta vastuualueineen. Tämä voi sisältää yrityksen muutaman lauseen yrityksen tavoitteista, liikevaihdosta tai omistuspohjasta. Työnhakijalle on merkitystä myös sillä, mitä yritys tekee, mitkä ovat sen tuotteita sekä asema markkinoilla ja mikä on haettavan tehtävän nimike. Seuraavaksi voidaan siirtyä haettavan henkilön ominaisuuksiin ja taitoihin. Tärkeintä ilmoituksessa on se, että se erottuu muista ja kiinnittää halutun kohderyhmän huomion. Loppuun on hyvä lisätä yhteystiedot henkilölle, joka antaa työtehtävästä lisätietoja. (Markkanen 2002, 26-28.)

Ilmoituksessa mainitaan kielitaidosta, koulutus- tai ammattivaatimuksista sekä matkustamisesta, jos ne liittyvät oleellisesti työtehtävään. Tällöin määritellään hakijoille jo tietynlaisia kriteerejä työpaikan suhteen. Palkasta voi mainita myös jo ilmoituksessa esimerkiksi siten, että hakijoiden odotetaan ilmoittavan palkkatoiveensa. Tämä on sekä työnantajan että työnhakijan etu, kun palkkataso on tiedossa jo prosessin alkuvaiheessa. Työnantaja pystyy näin määrittelemään hieman palkkatoiveiden keskiarvoa. Samalla se on motivoivampaa työnhakijalle, kun hän tietää mitä tasoa voi odottaa. Työnhakija ei välttämättä ole motivoitunut käymään koko prosessia läpi kuullakseen sen loppuvaiheilla palkan olevan liian pieni hänen toiveisiinsa nähden. (Markkanen 2002, 28-29.)

Ilmoituksessa annetaan yleensä hakuajaksi noin kymmenen päivää tai puolitoista viikkoa. Tämän avulla tavoitetaan myös ne, joilta on mahdollisesti jäänyt näkemättä aiempi lehti-ilmoitus. Hakemuksia saattaa saapua alussa enemmän ja ihan lopussa enemmän kun keskivaiheilla. Tämän vuoksi täytyykin odottaa kaikkia hakemuksia eikä tehdä päätöksiä ennen hakuajan loppumista. Internetin kautta rekrytoitaessa päivillä ei ole niin merkitystä, koska siellä ilmoitukset eivät ilmesty pelkästään sunnuntaisin. Internetissä ilmoitteluun kannattaa kuitenkin asettaa jokin aikaraja. Jos ilmoituksia pidetään liian kauan Internetissä, hakijoille saattaa helposti muodostua kuva, että työpaikassa ei ole kaikki hyvin. (Markkanen 2002, 35-36.)

Haku aika kestää noin kahdesta kolmeen viikkoa. Näiden viikkojen aikana vastuhenkilö varautuu vastaamaan tiedusteluihin ilmoitetusta työpaikasta. Useimmiten hakijoita kiinnostaa lisätiedot itse työtehtävistä ja tämän vuoksi puhelimeen vastaavan henkilön tulisi olla sellainen henkilö, joka tietää työtehtävistä. Vaahtion (2007, 41) mukaan vastaajan tulee miettiä mahdollisia kysymyksiä jo etukäteen. Hakijalle on arvokasta saada tietää toimenkuvaan ja esimerkiksi palkkaukseen liittyviä vastauksia. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, jättääkö hakija hakemuksen vai ei. Jos esimies kokee, että valinnassa tarvitaan myös soveltuvuusarviointeja, ne on hyvä varata tässä vaiheessa.

6.5 Hakijoiden seulonta ja haastattelu

Rastorissa haastattelija kutsuu cv:n pohjalta haastatteluun tehtävästä riippuen noin 5-10 henkilöä ja haastattelukierroksia on tapauksesta riippuen 2-3. Rastor ei ole käyttänyt rekrytoinnissa tai hakijoiden karsintavaiheessa puhelinhaastatteluja eikä rekrytointiprosessista ole pidetty muistiota. Rekrytoinnissa Rastor on käyttänyt apuna Human Synertigisticsin minäkuva-arviota. Testin avulla pystytään selvittämään usein niin sanotut vaaran paikat jossain henkilössä. Tässä testissä voidaan huomata esimerkiksi, jos joku koetaan passiiviseksi tai liian sosiaalisiksi. (M. Viinikka 2009)

Hakijoiden karsinta hakemusten joukosta voi olla usein vaikeaa. Jos hakemuksia onkin saapunut paljon, seulonnassa voi käyttää niin sanotusti ei-, kyllä- ja ehkä-pinoja. Ei-pinoihin laitetaan ne, jotka eivät millään tavalla täytä työtehtävän kriteereitä. Ehkä-pinoihin laitetaan ne hakemukset, joissa voisi olla potentiaalia. Ja kyllä-pinoihin ne, jotka täyttävät kriteerit täydellisesti tai lähes täydellisesti. Ehkä-pinosta kannattaa vielä tarkistaa, jos sieltä voisi löytyä hakija, josta halutaan saada vaikka haastattelun kautta lisää tietoa. Osa hakijoista saattaa antaa itsestään hakemuksessa erilaisen kuvan kuin haastattelussa.

Hakijoita voi myös jaotella pisteytyksen avulla, josta on mainittu jo aiemmin. Jokainen haku on erilainen ja tämän vuoksi hakemusten seulontakin voidaan toteuttaa aina tapauskohtaisesti. Jotkut yritykset ovat ottaneet myös käyttöönsä erityisen ohjelman tätä varten. Tällaisen ohjelman käyttöönottoa kannattaa harkita siinä tapauksessa, jos hakemusten lajittelu tai sopivien ehdokkaiden löytäminen suuresta joukosta koetaan haasteelliseksi.

Kun esimies on tehnyt päätöksen haastatteluun kutsuttavista henkilöistä, hän ilmoittaa asiasta kyseisille henkilöille. Haastatteluista voi ilmoittaa se henkilö, joka tulee pitämään haastattelutkin. Näin suhde haastattelijan ja haastateltavan välille syntyy heti alusta alkaen. Jos esimies on päättänyt käyttää apuna soveltuvuusarviointeja, hän pitää arvioinneista vastaavan henkilön ajan tasalla tapahtumista. Arvioija tutustuu aluksi yritykseen ja haettavaan tehtävänkuvaa.

Seuraavien viikkojen aikana esimies pitää haastattelut valitsemilleen ehdokkaille. Haastatteluun tulee ehdottomasti valmistautua huolellisesti. Aikataulun tekeminen itselle on tärkeää, ettei kukaan haastateltavista joutuisi odottamaan. Kaikilla hakijoilla on myös omat aikataulunsa ja menonsa, joten on epäreilua antaa toisen odottaa. Jokaiseen haastatteluun voi varata esimerkiksi puolitoista tuntia, jolloin haastattelijasta pystyy myös itse luultavasti hengähtämään jokaisen haastattelun välissä. Haastattelutilaksi sopii jokin rauhallinen tila, joka tulee varata ajoissa.

Haastattelut on hyvä varata samalle tai peräkkäisille päiville. Haastatteluun varataan aikaa yleensä tehtävästä riippuen (Vaahtio 2007, 100). Jos työtehtävään vaaditaan paljon, niin oletettavasti haastattelukin kestää pidempään. Aikaan vaikuttaa myös aina haastateltava. Jokaiseen haastatteluun varataan noin tunti aikaa. Haastattelusta tulee aina tehdä muistiinpanoja. Tämä auttaa ehdokkaiden vertailua ja haastatteluista jää tällöin konkreettista tietoa haastattelijalle myöhempiä toimia varten.

Haastattelun tunnelmaa ja jännitystä voi keventää puhumalla aluksi jostain ihan muusta, kuten haastattelijan saapumisesta paikalle tai perinteisesti vaikka säästä. Periaatteessa

haastattelun voi kuitenkin aloittaa millä tahansa aiheella. Haastattelijan täytyy osata hieman tulkita tilannetta ja haastateltavaa. (Markkanen 2009, 88.)

Kysymystyypit riippuvat aina tehtävänkuvasta ja ne tuleekin suunnitella ennen varsinaista haastattelua. Haastattelu- tai kysymysrunko auttaa itse tilanteessa etenemään järjestelmällisesti, mutta kuitenkin liikaa listaan tuijottamatta. Haastattelijan tulisi kysymysten perusteella saada kuva hakijan henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä ammattitaidosta. Hakijan cv kertoo paljon tästä osaamisesta ja sitä voikin käyttää apuna haastattelussa. Tärkeintä kuitenkin on, että kaikilta hakijoilta kysytään samanlaisia kysymyksiä, jotta niiden vertaaminen olisi helppoa jälkeenpäin. Kysymykset ovat yleensä tapauksesta riippumatta samanlaisia. Tapauskohtaisesti voi kuitenkin miettiä, kuinka syvällisiä kysymyksiä haastateltavalta kysytään. Jokaisen hakijan kanssa tulee käydä läpi myös toimenkuva ja keskeiset työtehtävät. Hakija ei ole välttämättä pystynyt muodostamaan selkeää kokonaiskuvaa tehtävästä pelkän ilmoituksen perusteella.

Työn liitteenä on erilaisia kysymysvaihtoehtoja, joita haastatteliija voi soveltaa haastatteluun. Listassa on kysymyksiä esimerkiksi hakijan koulutuksesta, urasta ja kiinnostuksen kohteista. Nämä kysymykset voidaan ottaa haastattelun tueksi ja avuksi, mutta ovat helposti muokattavissa tilanteen ja haastateltavan mukaan. Liitteenä on myös haastattelurunko, joka auttaa suunnittelemaan haastattelun kulkua ja rakennetta. Haastattelun ei tarvitse edetä aina tietyn rungon tai kysymyslistan mukaan, mutta nämä välineet on lisätty helpottamaan suunnittelua ja tukemaan erilaisia tilanteita.

Paras tapa aloittaa haastattelu ei välttämättä ole kertomalla yrityksestä ja työtehtävästä. Motivoitunut hakija on selvittänyt faktat yrityksestä sen Internet-sivuilta. Jos heti alussa kerrotaan mitä haetaan ja tarvitaan, hakija osaa suoraan vastata haastattelijan esittämiin kysymyksiin oikein. Tehtävänkuvan ja kriteerit kannattaa ottaa puheeksi vasta myöhemmässä vaiheessa haastattelua. Markkasen (2002, 59) mukaan haastattelun voi aloittaakin kysymällä, mistä ehdokas on löytänyt työpaikkailmoituksen ja mitä hän oli siitä mieltä. Seuraavaksi voi hyvin esittää kysymyksiä haastateltavan nykyisestä työtilanteesta ja siitä mitkä ovat mahdolliset tulevat muutokset asian suhteen. Tämän avulla voidaan johdatella haastateltavaa kertomaan tämän hetkisestä työtehtävästään ja osaamisesta. Haastatteliija pystyy näiden kysymysten avulla hahmottamaan hakijan syitä työpaikan vaihtamiselle.

Koulutuksesta voidaan kysyä haastattelussa sen mukaan, kuinka tärkeäksi se koetaan haettavan paikan kannalta. Osa työtehtävistä vaatii tietyn koulutuksen kun taas osa ei. Jos koulutuksella koetaan olevan merkitystä juuri tämän tehtävän kannalta, voidaan kysyä esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Miksi olet valinnut juuri nämä opinnot?
- Muuttuivatko kiinnostuksen kohteesi opintojen aikana? Miten ja miksi?
- Miksi valitsit päättötöyönaiheeksi juuri tämän?
- Minkä asian kanssa kaipaavat lisäkoulutusta?
- Miten suhteudut työnantajan kautta saatavaan koulutukseen?
- Muuttaisitko valintojasi, jos saisit tehdä ne uudestaan?

(Markkanen 2003, 65.)

Elämäntilanteesta ei saa kysellä liian tarkasti hakijalta. Perhesuhteet eivät esimerkiksi kuulu haastattelijalle. Mutta jos työpaikan takia täytyy esimerkiksi muuttaa, haastateltava voi kysyä hakijan valmiuksia tähän. (Markkanen 2003, 67.)

Motivaatio on olennainen seikka työpaikan vaihtuessa. Työnantaja on myös luonnollisesti kiinnostunut hakija motivaation tasosta. Haastattelijan onkin hyvä selvittää, minkälaiset asiat työympäristössä motivoivat hakijaa. Seuraavat kysymykset ovat hyvä apu motivaation selvittämisessä:

- Mitkä työtehtävät ovat olleet sinulle mieluisia aiemmissa työpaikoissa?
- Mitä odotat uuden työn tarjoavan sinulle?
- Mitkä asiat vaikuttavat työtehoosi ja motivaatioosi?
- Minkälaista työtä et haluaisi tehdä?
- Mikä vaikuttaa kiinnostavimmalta hakemassasi työtehtävässä?

(Markkanen 2002, 74.)

Motivaatiotekijät ovat olennainen osa työntekijän mielenkiintoa. Nämä edellä mainitut kysymykset osoittavat hakijan todellista kiinnostusta yritykseen sekä sen tarjoamiin työtehtäviin. Kysymykset myös kertovat henkilöstä sekä hänen kiinnostuksen kohteistaan lisää.

Erityistaitojen mittaaminen voidaan jättää esimerkiksi haastattelun loppuun. Jos työtehtävän kannalta kielitaito on merkityksellistä, osa haastattelusta voidaan käydä vaikka englanniksi. Kokemusta johtamistason tehtävistä voidaan selvittää kysymällä alaisista, heidän koulutustasostaan ja määrästä. Samalla voidaan myös kysyä, mitkä asiat ehdokas kokee haasteelliseksi ja missä hän kokee olevansa hyvä. Haastattelija voi myös pyytää hakijaa arvostelemaan itseään ja omaa osaamistaan. (Markkanen 2002, 76-78.)

Haastattelua kevennetään loppua kohden. Tämä auttaa keventämään tunnelmaa ja samalla myös markkinoi hieman yritystä. Haastateltavalle tulisi jäädä hyvä mielikuva käydyistä haastattelusta, jotta työnantajamielikuva säilyisi positiivisena. Haastateltavalle voi antaa

myös lopussa tilaisuuden esittää haastattelijalle kysymyksiä. Mahdollisilla lisäkysymyksillä voidaan vielä saada arvokasta tietoa hakijasta ja hänen mielenkiinnostaan (Markkanen 2002, 79). Lopussa voidaan myös käsitellä työsuhteeseen liittyviä asioita, kuten palkkausta, työaikoja ja mahdollisesti etuja tai muita tärkeiksi koettuja asioita. Lopuksi tulee aina esittää kiitoksensa haastateltavalle. Samalla kerrotaan, miten valinta etenee ja milloin hakijalle ilmoitetaan mahdollisesta valinnasta. Haastateltavalle voi myös halutessaan näyttää yrityksen tiloja ja lopuksi hyvän tavan mukaisesti hänet voi vielä saattaa ulos rakennuksesta. (Vaatio 2007, 79 & 100.)

Haastattelu voidaan toteuttaa kierroksista ja työtehtävästä riippuen ryhmässä tai yksin. Viimeisten kierrosten aikana on tapana on haastatella ehdokkaat yksitellen, jotta henkilöstä saadaan mahdollisimman paljon työtehtävien kannalta merkityksellistä tietoa. Haastattelijoita on yleensä enemmän kuin yksi, mutta useamman haastattelijan määrää kannattaa aina harkita tapauskohtaisesti.

Haastattelijan tulee muistaa kuunnella. Se on tärkein taito, mitä haastattelussa voi tehdä. Liikaa puhumista tulee siis itse välttää. Myös liika itsevarmuus oman osaamisen ja kokemuksen suhteen saattaa helposti koitua kohtaloksi. Haastateltavalle tulee myös kertoa faktat työtehtävästä sekä yrityksestä. Liiallinen totuuden kaunistelu saattaa tuottaa valitulle ehdokkaalle vain pettymyksen myöhäisemmässä vaiheessa ja näin johtaa jopa huonoon rekrytointiin.

Mahdollisista soveltuvuusarvioinneista tulee keskustella haluttujen ehdokkaiden kanssa ja heiltä tulee saada suostumus arviointeihin. Hakijoiden kanssa on hyvä käydä läpi, mitä arvioidaan ja miksi. Ehdokkaiden kanssa voidaan myös sopia arvioinnin ajankohta esimerkiksi seuraavalle viikolle haastattelusta. Seuraavalla viikolla psykologi toteuttaa arvioinnit ja tämän jälkeen psykologi keskustelee esimiehen kanssa saaduista tuloksista.

6.6 Soveltuvuusarviointit

Soveltuvuusarviointeja voidaan käyttää esimerkiksi haastattelun tukena rekrytoinnissa. Rastor on käyttänyt jo aiemmin hyväksi kokemaansa testiä analysoidakseen hakijoita. Soveltuvuusarviointit kertovat yleensä hyvin todenmukaisesti hakijasta ja hänen luonteesta. Tämän vuoksi arvioinnit on helppo liittää prosessiin tukemaan uuden työntekijän valintaa.

Soveltuvuusarvioinnin tarpeellisuus harkitaan aina tilanteen mukaan. Soveltuvuusarviointit antavat yleensä hyvin kattavasti tietoa hakijasta, mutta jokaisen rekrytointin yhteydessä se ei välttämättä ole tarpeellinen. Arviointia harkitessa kannattaa tutkia mitä erilaisia mahdollisuuksia ja arviointimenetelmiä on olemassa. Jokaiseen rekrytointiprosessiin

todennäköisesti löytää sopivan arviointimenetelmän, kun siitä keskustellaan ammattilaisen arvioijan kanssa. Arvioija pystyy suunnittelemaan soveltuvuusarvioinnin juuri yritykselle sopivaksi tehtävänkuvauksen sekä yrityksen toiveiden mukaan. Hän on ammattilainen, joka on koulutettu tehtävään ja näin ollen pystyy saamaan hakijasta oletettavasti enemmän tietoa, kuin mitä esimerkiksi haastattelussa saadaan. Soveltuvuusarviointien avulla saadaan usein tukea valintapäätökseen ja voidaan varmistua hakijan soveltuvuudesta tehtävään.

Soveltuvuusarviointeihin täytyy saada hakijan suostumus. Arvioinnin suorittaa aina ammattitaitoinen henkilö ja hän jakavat niistä saadun informaation esimiehen kanssa. Arvioinnin jälkeen on myös tärkeää, että tulos ja palaute käydään myös läpi hakijan kanssa.

6.7 Valintapäätös ja perehdytys

Valintapäätös tehdään vasta, kun kaikki haastattelut ja muut mahdolliset henkilöarviointit on toteutettu. Niin kuin aiemmin jo on todettu, täydellistä työntekijää tuskin kukaan löytää. Liika kritiikki on siis turhaa, mutta valinta kannattaa kuitenkin harkita erittäin tarkasti. Valintapäätökseen voi kysyä myös osapuolien tai esimerkiksi tiimin jäsenten mielipiteitä. Päätöksen on kuitenkin tehtävä se, joka on vastannut koko prosessista ja on tutustunut ehdokkasiin parhaiten.

Jos sopiva ehdokas on löytynyt, päätöksestä ilmoitetaan hakijalle mahdollisimman pian. Samalla kannattaa sopia, miten tästä edetään ja milloin hakija kirjoittaa työsopimuksen ja pystyy aloittamaan työtehtävässään. Uusi työntekijä ja psykologi voivat myös käydä läpi soveltuvuusarvioinnin tulokset. Esimies ja uusi työntekijä sopivat käytännön asioista ja työsuhteen solmimisesta. Esimiehen tulee tiedottaa valintapäätöksestä myös niille ehdokkaille, jotka eivät tulleet valituksi.

Uuden työntekijän kanssa sovitaan tulevasta ja tietyistä käytännön asioista. Työsopimus ja siihen liittyvät seikat kuten palkka ja muut edut keskustellaan yhdessä. Työsopimuksen allekirjoittaminen ja ajankohta uuden työn aloittamiselle sovitaan mahdollisimman pian päätöksen ilmoittamisesta.

Perehdytys on tärkeä osa prosessia ja sen onnistumista. Hyvä perehdytys takaa sen, että työntekijä sopeutuu mahdollisimman hyvin yritykseen ja pystyy työskentelemään mahdollisimman hyvin. Huonolla perehdytyksellä voi olla pitkät seuraukset ja se aiheuttaa pettymyksiä niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Uuden työntekijän tulee saada kattava opastus uuteen työtehtävään ja organisaatioon. Työntekijällä ei ole muuten mahdollisuutta osoittaa taitojaan ja tuoda omaa osaamistaan yritykseen.

Honkaniemen ym. (2007, 158) mukaan perehdytys aloitetaan siitä, miten tehtäväkuva muokataan uudelle työntekijälle. Joskus työnkuvan annetaan olla täysin samanlainen kuin se on aina ollutkin, mutta joissain tapauksissa sitä voidaan muuttaa uuden työntekijän osaamisen mukaan.

Uudella työntekijällä tulee olla aina joku perehdyttäjä. Esimies on vastuussa siitä, että uusi työntekijä perehdytetään, mutta hän voi nimetä itsensä tilalle myös jonkun muun vastuuhenkilön. Perehdyttäjäksi valitaan sellainen henkilö, joka itse tuntee yrityksen toimintatavat ja työtehtävät hyvin. Perehdyttäminen sisältää monia eri osa-alueita ja tämän vuoksi ne on hyvä käydä kohta kohdalta läpi valmiin suunnitelman kanssa. Työn liitteenä on yksi esimerkki perehdytysuunnitelmasta, jota voi muokata omien tarpeiden ja tehtäväkuvan mukaan. Suunnitelman tarkoituksena on osoittaa tärkeimpiä muistettavia asioita perehdytyksessä. Uusi työntekijä on samalla innostunut sekä hieman kriittinen uutta tehtävää kohtaan. Tämä kriittisyys kannattaa hyödyntää, koska työntekijä näkee toiminnan ulkopuolisin silmin ja hänellä saattaa olla hyviä ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

Työn liitteenä on lista, jonka tarkoituksena on auttaa perehdytyksen suunnittelussa. Lista sisältää käytännön asioita, jotka on hyvä käydä jokaisen uuden työntekijän kanssa läpi. Perehdytystä on helppoa muokata listan avulla yrityksen omiin tarpeisiin ja talon tavoille sopivaksi. Listassa on pääkohdat, jotka on hyvä sisällyttää suunnitelmaan, jotta uusi työntekijä pääsee hyvin mukaan yrityksen toimintaan.

Uuden työntekijän mukana saadaan myös aina uuden osaamisen lisäksi uusia näkökulmia. Tämän vuoksi onkin tärkeää kuunnella uutta työntekijää ja huomioida hänen ideansa uutena henkilönä. Viitalan (2007, 103) mukaan kuitenkin usein avoimesti esitetyt ideat saattavat helposti jäädä huomioimatta, koska vedotaan uuden työntekijän vähäiseen kokemukseen yrityksestä.

Seuranta on oleellinen osa prosessia ja sen tarkastelua. Uutta työntekijää ja hänen toimia voidaan seurata ensimmäisten kuukausien aikana. Tämän avulla nähdään, kuinka rekrytointi on onnistunut ja onko uuden työntekijän odotukset täytetty. Muutama kuukausi työsuhteen alkamisen jälkeen esimies ja työntekijä voivat varata aikaa keskustelulle, jossa käydään läpi työntekijän odotusten toteutumista sekä tyytyväisyyttä. Esimies voi myös ilmaista oman mielipiteensä siitä, mitkä ovat odotukset työntekijää kohtaan. Seuranta voidaan toteuttaa myös kirjallisen kyselyn avulla. Jos kyselyn tuloksissa ilmenee huomautettavaa tai jostain halutaan keskustella, keskustelusta voidaan sopia kyselyn toteuttamisen jälkeen. (Honkaniemi ym. 2007, 162-163.)

Yleensä koeaika on neljä kuukautta, mutta aika riippuu yleensä yrityksestä. Jos tämän aikana huomataan, ettei työntekijä suoriudu tarpeeksi hyvin tehtävistään, työsuhde voidaan purkaa. Työsuhteen purkaminen koeaikana on huomattavasti helpompaa ja myös parempi kummankin osapuolen kannalta kuin myöhäisemmässä vaiheessa (Honkaniemi ym. 2007, 163). Koeajan aikana yritys pystyy havaitsemaan työntekijän onnistumisen ja myös sen, oliko työntekijä oikea valinta tehtävään.

6.8 Rekrytoinnin arviointi

Arviointi auttaa havainnollistamaan kyseisen rekrytoinnin onnistumisen ja mahdolliset epäonnistumiset. Prosessin arviointi auttaa myös tulevien prosessien suunnittelussa, koska tällöin mahdollisista virheistä on voitu ottaa oppia.

Stredwickin (2000, 159) mukaan seuraavat kysymykset auttavat arvioimaan prosessin onnistumista:

- Kuinka nopeasti työtehtävään palkattiin uusi työntekijä?
- Mikä on rekrytoitujen työntekijöiden osuus, jotka on ylennetty viiden vuoden sisällä?
- Mikä on se osuus ehdokkaista, jotka täyttivät määritellyt minimivaatimukset?
- Kuinka monta ehdokasta on vastannut ilmoitukseen suhteessa siihen käytettyihin kuluihin? (Mainoskustannukset jaettuna vastausten tai yhteydenottojen määrä)

Nämä kysymykset auttavat hahmottamaan prosessin tärkeitä tekijöitä. Onnistumista voidaan mitata myös muilla mittareiden tai kysymysten avulla, mutta nämä helpottavat pääasioiden kanssa. Juuri nämä kysymykset eivät kuitenkaan ole välttämättä kaikille ja kaikkiin tapauksiin sopivia mittareita. Tämän vuoksi jokaisen tapauksen arviointia kannattaa miettiä omana tapahtumana. Arviointi kannattaa kohdistaa sellaisiin asioihin, jotka yritys kokee itselleen merkittäviksi mittareiksi. Muistiinpanot ja mukana olleiden henkilöiden kokemukset ovat kuitenkin jakamisen arvoisia asioita tulevia prosesseja varten.

Jokaisesta rekrytointiprosessista tulee pitää muistiota. Muistioon kirjataan tietoja siitä, miten prosessi on edennyt. Sen ei kuitenkaan kuulu sisältää henkilökohtaisia tietoja esimerkiksi hakijasta vaan yleistä kuvausta prosessista ja sen toteutumisesta. Muistion avulla voidaan käydä läpi koko prosessi ja siitä voi olla apua myös tulevilla rekrytoinneilla. Sen avulla nähdään, kuinka paljon prosessiin varattiin aikaa ja miten toteutus hoidettiin. Se voi myös auttaa kehittämään tulevia prosesseja, jos aiemmassa prosessissa kohdattiin jotain heikkouksia tai virheitä.

Yrityksen rekrytointiprosessista voidaan hyvin tehdä yhteenveto, joka on aina seuraavan aloittajan saatavilla. Tämä helpottaa seuraavan prosessin aloittajaa sekä varmistaa, että prosessi sujuu mahdollisimman hyvin.

7 Yhteenveto

Tämän työn tarkoituksena on auttaa uudistamaan prosessia sekä samalla kehittämään yrityksen toimintaa. Työ käsittelee perusteellisesti prosessin eri vaiheita ja pyrkii tuomaan erilaisia vaihtoehtoja toiminnan kehittämiseksi. Erilaisten toimintatapojen kautta on pyritty löytämään yritykselle sopivia ja samalla uusia mahdollisuuksia, jotta prosessin kehittäminen onnistuisi mahdollisimman hyvin.

Työ jakautuu kahteen osaan, joista ensimmäinen keskittyy teoriaan. Tämä teoria osaa esittelee prosessin pääpiirteittäin ja se sisältää prosessin tärkeimmät kohdat. Teoria osuu alkaa kertomalla rekrytointin tarkoituksesta ja sen vaikutuksesta yrityksen toimintaan. Se jatkuu rekrytointin aloittamiseen, toteuttamiseen sekä onnistuneeseen lopetukseen. Toinen osa työstä jakautuu Rastorin rekrytointiprosessin kehittämiseen enemmän käytännön tasolla. Se antaa esimerkkejä toimintamalleista ja erilaisista tavoista toteuttaa esimerkiksi haastattelu.

Ongelmaksi prosessin kehittämisessä muodostui se, että aina ei ole helppoa löytää ainoita ja parhaita ratkaisuja juuri kyseisen yrityksen toiminnalle. Ratkaisujen etsimisessä onkin pyritty ottamaan huomioon yrityksen toiminta ja tarpeet. Haasteena oli myös paremman toimintamallin löytäminen, koska ei ole ollut olemassa vertailukohdetta vanhaan ja tiettyyn prosessin muotoon.

Kehitysehdotuksena työ käy läpi kaikki rekrytointiprosessiin liittyvät vaiheet. Työssä on kiinnitetty myös huomiota osaamiskartoituksen kirjalliseen luomiseen sekä muistion tekemiseen jokaisesta rekrytoinnista. Muistion avulla yritys pystyy seuraamaan rekrytointin etenemistä sekä prosessin päättymisen jälkeen arvioimaan sen onnistumista. Lisäksi suosittelen yrityksen Internet-sivuille mahdollisuutta jättää avoin hakemus heti ensimmäisen sivun kautta. Tämä auttaisi hakijoita löytämään hakemuksen mahdollisimman helposti ja yksinkertaisesti. Myös yhteistyötä esimerkiksi oppilaitosten tai muiden tahojen kanssa voisi harkita jo pelkän hyvän yrityskuvan luomisen ja ylläpitämisen vuoksi. Yhteenvetona voidaan sanoa, että tärkeintä on suunnitella prosessi alusta alkaen hyvin. Tehokas suunnittelu auttaa prosessin onnistumista ja helpottaa sen etenemistä.

Rastorista saadun palautteen perusteella rekrytointiprosessin kuvaus sekä analysointi antavat hyvän pohjan kehittää yrityksen prosessia myös käytännössä. Hyödylliseksi yritys koki myös

haastattelurungon sekä -kysymykset. Niiden uskotaan tukevan nykyisin käytössä olevia tapoja. Lisäksi Rastor kokee ehdotuksen rekrytointiprosessin analysoimisesta jälkepäin tärkeäksi asiaksi prosessin kehittämisessä.

Jatkotutkimukseksi ehdotetaan uuden prosessin arviointia ja mahdollista kehittämistä. Tutkimuksessa voisi keskittyä arvioimaan prosessin toimivuutta käytännössä yrityksen toiminnassa. Tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi kyselynä henkilöstölle, jonka perusteella voisi arvioida tuloksia ja näin ollen prosessin todellista toimivuutta.

Työn tekeminen ja aiheeseen perehtyminen opetti hyvin paljon pienimpiäkin asioita rekrytointiprosessista. Aihe oli mielenkiintoinen ja auttoi ymmärtämään sekä sisäistämään rekrytoinnin merkitystä ja tarkoitusta. Työn tekeminen opetti sen, että huolimattomasti toteutettu prosessi ei johda yleensä haluttuun ratkaisuun ja että suunnittelu on erittäin oleellinen osa onnistumista. Rekrytointiprosessiin keskittyminen oli aiheena opettavainen ja kirjallisuutta lukiessa ei olisi ikinä malttanut jättää aihetta kesken.

Lähteet

- Cook, M. 2004. *Personnel Selection: Adding Value Through People*. Fourth Edition. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Brandon, J., Morris, D. 1994. *Liiketoimintaprosessien uudistaminen: Re-engineering*. Juva: WSOY.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. 2006. *Organisation och organisering*. Kristianstad: Liber AB. 2. painos.
- Honkanen, H. & Nyman, K. *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. Helsinki: Psykologinen Kustannus Oy.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A., Sandberg, J. 2007. *Viisaat valinnat*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Porvoo: WSOY. 8.painos.
- Kauhanen, J. 2000. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Vantaa: WSOY. 3.painos.
- Koivisto, K. 2003. *Valitse oikein*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lindelöw Danielsson, M. *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Tryckt av WS Bookwell i Finland 2006.
- Lunden, B. 2001. *Rekrytering, Handbok för arbetsgivare*. Uddevalla: Media Print.
- Markkanen, M. 2009. *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. Juva: WSOY.
- Markkanen, M. 2005. *Henkilöstön hankinta sähköistyy*. Juva: WSOY.
- Markkanen, M. 2002. *Onnistu rekrytinnissa*. Juva: WSOY.
- Niitamo, P. 2001. *Työhaastattelu: Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla*. Helsinki: Edita Oyj.
- Ruuska, K. 1999. *Projekti hallintaan*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 3. uudistettu painos.
- Stredwick, J. 2000. *Human Resource Management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Syrjälä, P. 2007. *Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vahtio, E-L. 2007. *Pestaa paras*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Vahtio, E-L. 2005. *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Valvisto, E. 2005. *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Viinikka, M. 2008 & 2009. *HR-asiantuntijan haastattelu*. Rastor Oy. Helsinki.
- Viittala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing. 6.painos.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Luettelomedia Rastor. Viitattu 6.10.08.
<http://www.luettelomedia.fi/rastor-oy-helsinki-184274/>

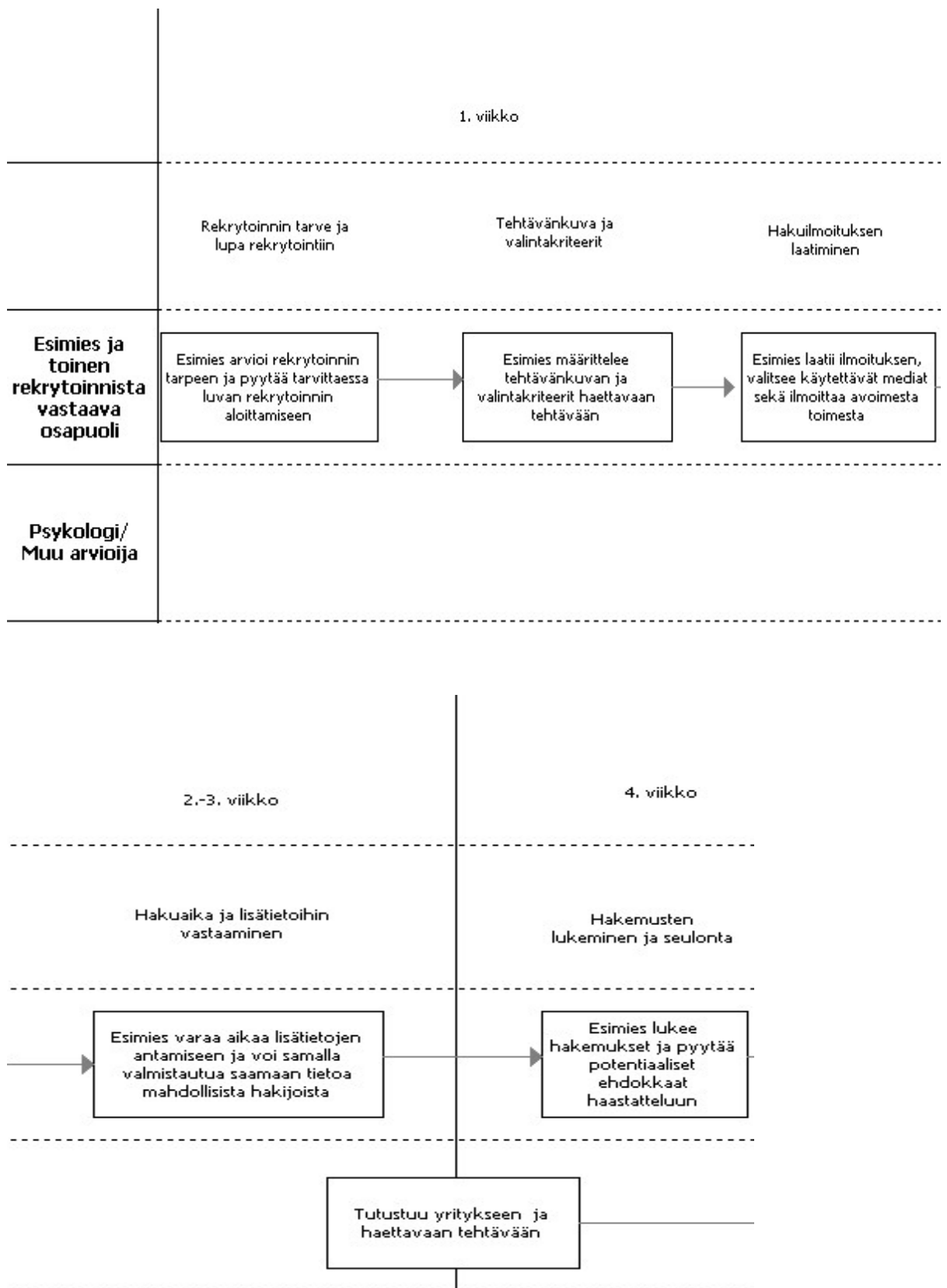
Fishconsulting. Viitattu 25.1.09.
<http://www.fishconsulting.fi/FAQ.html#1>

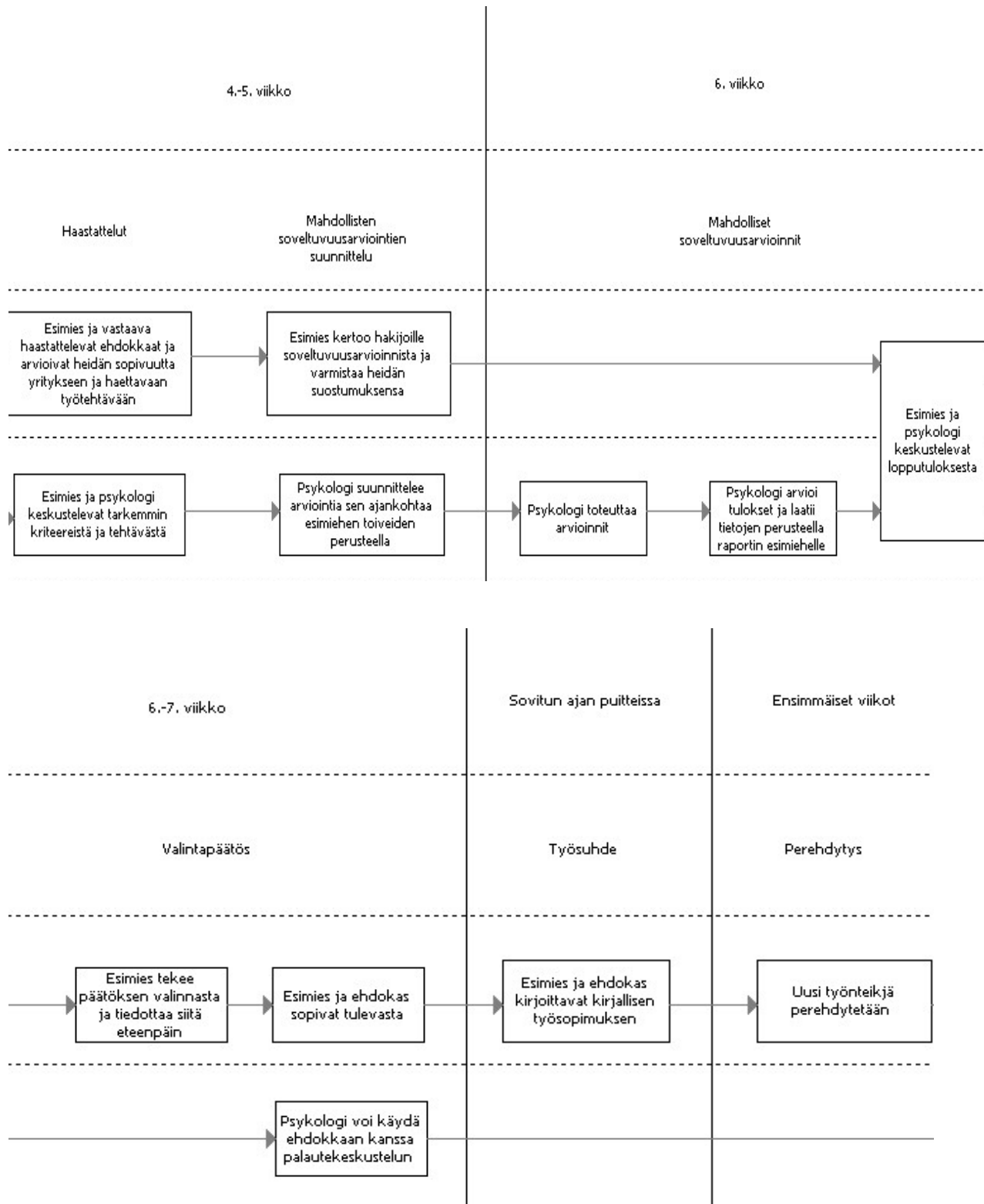
Mol. Viitattu 25.1.09.
http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/01_rekrytointi/04_rekryartikkeli/index.jsp

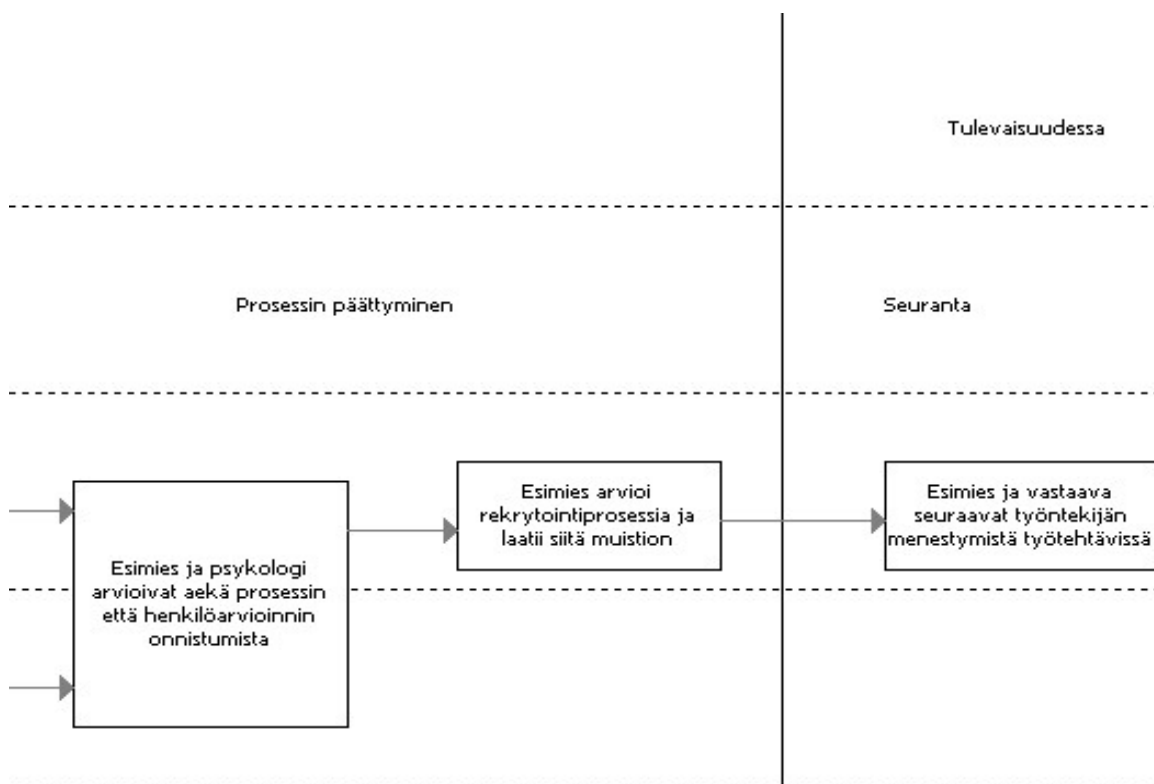
Liitteet

Liite 1. Rekrytoinnin prosessikaavio.....	53
Liite 2. Haastattelukysymykset.....	56
Liite 3. Haastattelurunko.....	57
Liite 4. Perehdyttäjän muistilista.....	58

Liite 1. Rekrytoinnin prosessikaavio







(Honkaniemi ym. 2007, 32.)

Liite 2. Haastattelukysymykset

- Kerro itsestäsi jotain. Minkälainen persoona olet? Mikä on sinulle tärkeää?
- Miksi lopetit/ lopetat edellisessä työpaikassasi? Mikä työpaikassa oli hyvää ja mikä huonoa?
- Mikä vanhoista työpaikoistasi on ollut mieluisin? Entä ei niin mieluisa?
- Mitä tiedät meidän yrityksestä? Entä tuotteista/ palveluista?
- Miksi haet juuri meidän yritykseen/ tähän työtehtävään?
- Kerro hieman aikaisemmista työtehtävistäsi ja työpaikoistasi. Tukevatko ne uutta työtehtävääsi?
- Miksi juuri sinä olisit hyvä työntekijä meille? Mitä annettavaa sinulla on yrityksellemme?
- Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä ominaisuutta juuri tässä tehtävässä?
- Minkälaista työtä tekisit mieluiten?
- Missä olet hyvä? Missä sinulla on kehitettävää?
- Minkälaiset asiat saavat sinut ärsyntyneeseen työpaikalla?
- Mistä hermostut?
- Miten työskentelet kiireessä tai pienen paineen alla?
- Mitä mieltä olet työmatkoista? Oletko tarvittaessa valmis matkustamaan työhön liittyvissä tehtävissä?
- Missä näet itsesi viiden vuoden päästä? Minkälaisissa työtehtävissä?
- Minkälainen esimies on mielestäsi hyvä/ huono?
- Missä asioissa kaipaat apua ja tukea työtehtävissä?
- Teetkö työtä mieluummin yksin vai tiimissä?
- Minkälainen on hyvä/ huono työkaveri?
- Millaisia toiveita sinulla on työaikojen suhteen?
- Minkälaista palautetta olet saanut aiemmilla työpaikoillasi?
- Milloin voit aloittaa tässä tehtävässä/ mikä on irtisanomisaikasi?
- Mitä haluat kysyä meiltä?

Liite 3. Haastattelurunko

Aloitus

- Haastattelija kertoo itsestään ja mainitsee muutamalla lyhyesti tietoa organisaatiosta

Koulutus

- Käydään läpi hakijan koulutus ja muut opinnot
- Mitä hyötyä koulutuksesta on kyseisessä tehtävässä
- Atk- ja kielitaito sekä muut tarvittavat taidot

Työkokemus

- Mitä hakija tekee tällä hetkellä? Mikä on työtehtävä? (Työn sisältö ja vastuu)
- Aiemmat tehtävät käydään läpi hyvin lyhyesti
- Miten aiempi työkokemus on hyödynnettävissä haettavaan tehtävään?
- Minkä takia aiempi/ aiemmat työtehtävät ovat päättyneet?
- Mitkä ovat olleet mieluisia/ epämieluisia työtehtäviä? Missä hakija on onnistunut/ epäonnistunut?
- Vahvuudet/ kehittymistarpeet työtehtävissä
- Tavoitteet tulevaisuudessa

Haettava tehtävä

- Miksi työnhakija hakee juuri tätä paikkaa?
- Miksi juuri tämä organisaatio?
- Miksi hän haluaa vaihtaa työpaikkaa?
- Mitä hakija odottaa tulevalta työpaikalta? Muilta työntekijöiltä?
- Kiinnostukset/ suhtautuminen mahdolliseen koulutukseen?

Työntekijän ominaisuudet

- Mitkä ovat työntekijän vahvuudet työelämässä?
- Mitä kehittämistarpeita työelämän suhteen?
- Mitä haettavassa työtehtävässä täytyy osata hakijan mielestä?
- Mikä motivoi työnhakijaa?
- Onko hakijalla hyvä paineensietokyky? Miten se näkyy? Mikä aiheuttaa stressiä?
- Mitkä asiat ovat saaneet aikaan onnistumisen/ epäonnistumisen tunteita aiemmissa työtehtävissä?

Kysymysten päättäminen

- Suosittelijoista kysyminen
- Keskustelua tulevasta tehtävästä: vaatimukset, faktat (palkka, työajat)
- Hakijan irtisanomisaika ja milloin voi siirtyä uuteen tehtävään
- Haastattelijan mahdolliset kysymykset haastattelijalle
- Haastattelija kertoo, miten päätöksen tekemisen ja siitä ilmoittamisen kanssa edetään
- Haastattelija kiittää haastattelusta

(Honkaniemi ym. 2007, 59-60.)

Liite 4. Perehdyttäjän muistilista

Oma rooli ja työnkuva

- Oma työnkuva
- Tavoitteet ja vastuut
- Työskentelytavat
- Sidosryhmät
- Työvälineet, esim. avaimet, puhelin ja kulkukortti

Yritys

- Faktatiedot yrityksestä
- Strategia, visio ja missio
- Toimiala ja toimintaympäristö
- Viestintä yrityksen sisällä
- Osastot/ jakautuminen
- Keskeiset henkilöt
- Henkilökunnan tilat

Tiimi

- Esimies, muut jäsenet ja tehtävät
- Miten tiimissä toimitaan
- Mahdolliset sidosryhmät

Työsuhde

- Kirjallinen työsopimus
- Palkka ja sen maksuun liittyvät asiat
- Lomat (myös sairauslomat)
- Työaika ja poissaolot
- Ruoka- ja kahvitauot
- Työsuhde-edut
- Koulutus
- Muut esille tulevat asiat

(Honkaniemi ym. 2007, 159.)