

Rekrytoinnin ja perehdyttämisen tukimateriaalia Rakennuskemia Oy:lle



Nissinen, Pekka

Pekka Nissinen

Rekrytoinnin ja perehdyttämisen tukimateriaalia Rakennuskemia Oy:lle

Vuosi 2009

Sivumäärä 40

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda tukimateriaalia rekrytoinnin ja perehdyttämisen tueksi Rakennuskemia Oy:lle. Aihe valittiin, koska yrityksellä oli takanaan epäonnistumisia rekrytoinneissa, ja tukea kaivattiin myös perehdyttämiseen. Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen, eli sen tarkoitus on kehittää käytännön toimintaa, ja ohjeistaa yritystä.

Tavoitteena oli luoda helposti ymmärrettävä materiaalipaketti, jota pystyttäisiin käyttämään yrityksessä aina uusien rekrytointien yhteydessä. Yrityksellä ei ole henkilöstöasiantuntijaa, joten luotu materiaali toimii tukena onnistuneisiin rekrytointeihin yrityksen omin voimin.

Teoreettinen viitekehys pohjautuu alan ajankohtaiseen kirjallisuuteen, työsopimuslakiin, lakiin naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, työturvallisuuslakiin sekä opinnäytetyöhön liittyviin keskeisiin internetlähteisiin. Teoreettiseen viitekehukseen perustuva materiaalipaketti laadittiin yrityksen ehdoilla sekä opinnäytetyön tekijän tekemien ehdotusten perusteella. Materiaali on laadittu tiiviissä yhteistyössä yrityksen edustajan kanssa ja se noudattaa yrityksen omaa asettelu- ja ulkoasutyyliä.

Työn tuloksena yritys saa käyttöönsä laajan materiaalipaketin, jonka avulla vähennetään rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyvien rutiineihin käytettävää aikaa. Materiaalin avulla rekrytointi ja perehdyttäminen ovat loogisempia ja hallitumpia kokonaisuuksia, jolloin yrityksellä jää enemmän aikaa käytettäväksi yrityksen muihin toimintoihin. Tarkoituksena on myös, että yritys saa luodun materiaalin myötä tarpeeksi itsevarmuutta palkata yritykseen lisää työvoimaa mahdollisimman luottavaisesti ja helposti.

Asiasanat: Henkilöstö, rekrytointi, perehdyttäminen

Pekka Nissinen

Support material to recruiting and job orientation for Rakennuskemia Oy

Year 2009 Pages 40

The purpose of this thesis was to create support material to support recruiting and job orientation at Rakennuskemia Oy. The subject was chosen because the company had failed in some of their latest recruitments. The company also needed support for job orientation.

The goal was to create a material package which would be easily understandable and could be used in the company every time when recruiting new personnel. The company has no personnel specialist so the created material is a key to success in recruiting when using only the company's own personnel.

The theory basis was compiled using several different books. Finnish legislation and few internet sources were used to help building the basis. The material package based on the theory basis was compiled with the company's conditions and according to suggestions made by the author. The material has been compiled in dense association with the company's representative. The created material also complies with the company's document layout.

As a result for this thesis the company gets a wide material package which will help to reduce the time spent to the routines concerning recruiting and job orientation. With the help of the material recruiting and job orientation are more logical and controlled schemes. When the project is controlled, the personnel have more time for the other operations in the company. It is also intended that the company has more self confidence subsequent to the material they now have that they can recruit more labour easily and with a great confidence.

Key words: Personnel, recruitment, job orientation

SISÄLLYSLUETTELO

1. Rekrytoinnin ja perehdyttämisen merkitys pienessä yrityksessä.....	6
2. Tietoa Rakennuskemia Oy:stä ja opinnäytetyön lähtökohdat	6
3. Strategia, visio ja arvot	8
4. Rekrytointi	9
4.1 Tarvekartoitus.....	11
4.2 Ilmoituksen laatiminen	11
4.3 Ilmoituksen julkaiseminen	12
4.3.1 Oikea julkaisukanava	12
4.3.2 Ajoitus julkaisulle.....	14
4.4 Hakuaika ja tiedusteluihin vastaaminen.....	14
4.5 Hakemusten käsittely	15
4.6 Haastattelut	16
4.6.1 Haastatteluaihepiirejä	18
4.6.2 Erilaisia haastattelutapoja	19
4.6.3 Yksilöhaastattelut.....	19
4.6.4 Ryhmähaastattelut.....	20
4.7 Soveltuvuusarviointi	21
4.8 Valintapäätös tai päätös jatkaa hakua.....	22
4.9 Työsuhteen solmiminen.....	22
5. Perehdyttäminen	23
5.1 Historia ja taustat	24
5.2 Vastuuhenkilöt	24
5.3 Kohderyhmät	25
5.4 Perehdyttäminen käytännössä.....	25
5.4.1 Suunnittelu.....	26
5.4.2 Työpaikkaan tutustuminen	26
5.4.3 Työnopastus.....	27
5.4.4 Arviointi, seuranta ja kehittäminen	28
5.5 Perehdytys työsuhteen luonteen mukaan	28
5.6 Tukimateriaalin käyttö.....	29
5.7 Hyvä perehdyttäjä.....	29
5.8 Ongelmat perehdyttämisessä	30
6. Työn tavoitteet, rajaus ja kuvaus	30
7. Tuotettu materiaali	31
7.1 Rekrytoinnin käsikirja	31
7.2 Työilmoitus pohja	32
7.3 Työhaastattelurunko	33

7.4 Työsopimus pohja.....	34
7.5 Perehdyttäjän opas.....	35
7.6 Perehdyttämisasiakirjat	35
8. Pohdintaa, arviointia ja jatkotoimenpiteitä	37
Lähteet	39
Liiteluettelo.....	40

1. Rekrytoinnin ja perehdyttämisen merkitys pienessä yrityksessä

Tämän työn aihepiirinä on rekrytoiminen ja perehdyttäminen. Mielenkiinto työn tekemiseen tuli osaksi yrityksen pyynnöstä luoda apumateriaalia ja osaksi omasta tahdostani auttaa yritystä suorittamaan parempia rekrytointeja ja perehdyttämisiä jatkossa. Tulevaisuudessa saatan olla itse rekrytoimassa tai perehdyttämässä ihmisiä, joten näiden tapahtumien tuntemista voidaan pitää eräänlaisena yleissivistyksenä tulevissa työtehtävissäni.

Oikeanlaisen työntekijän löytäminen yritykseen on jo iso asiakokonaisuus, johon liittyy monta vaihetta. Käyn työssäni lävitse rekrytoinnin vaiheet aina suunnittelusta työsopimuksen allekirjoittamiseen asti. Osa voi pitää rekrytoimista yksinkertaisena tapahtumana, joka voidaan suorittaa hetkessä. Todellisuudessa hyvä rekrytoiminen kestää vähintään 3 kuukautta. Kyseessä on melko suuri projekti, jonka hallitseminen ilman tukimateriaalia voi olla mahdotonta yritykselle, jolla ei juuri ole henkilöstöosaamista. Uuden työntekijän löydyttyä moni huokaisee helpotuksesta ja voidaan luulla, että tehtiin hyvä rekrytointi. Todellisuudessa edessä on kuitenkin vielä intensiivinen jakso, jonka aikana työntekijä perehdytetään yritykseen ja omaan työtehtäväänsä.

Työssä käsitellään rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyviä asiakokonaisuuksia ja luodaan materiaalia Rakennuskemia Oy:lle näiden kokonaisuuksien tueksi. Erilaisen työstä tekee se, että varsinaista tutkimusongelmaa ei ollut. Sen sijaan tarkoituksena oli kehittää hankeluntoisesti materiaalia suoraan yrityksen avuksi. Materiaali on tarkoitettu eritoten yrityksen ulkoiseen rekrytointiin ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Tämä rajaa pois luodun materiaalin täydellisen käyttämisen esimerkiksi vuokratyövoimaa käytettäessä tai perehdytettäessä pitkältä vuorotteluvapaalta takaisin tullutta henkilöä.

Tuotettu materiaali tehtiin hyvinkääläiselle maahantuontiyritykselle Rakennuskemia Oy:lle. Materiaalin luonti tapahtui läheisessä yhteistyössä yrityksen edustajan kanssa, jolloin kaikki yrityksen toivomukset otettiin myös huomioon materiaalin sisällössä. Materiaali tuotettiin täysin yrityksen käyttöön, joten sitä ei tämän opinnäytetyön ohella julkaista.

2. Tietoa Rakennuskemia Oy:stä ja opinnäytetyön lähtökohdat

Rakennuskemia Oy on hyvinkääläinen perheyritys, joka on perustettu vuonna 1987. Varsinainen toiminta on alkanut vuoden 1988 aikana toimitusjohtaja Eero Iksen aloittamana. Henkilöstöön kuuluivat vuoden 2009 alussa toimitusjohtaja, neljä myyjää, yksi markkinoinnin osaja/myyjä, yksi yrityksen laskutuksesta vastaava henkilö sekä kaksi varastomiestä. (Rakennuskemia Oy:n kotisivut)

Yrityksen virallinen toimiala on kemiallisten tuotteiden tukkumyynti (Suomen yritysopas). Yritys on erikoistunut tuomaan Suomeen erityisesti sisätilojen rakentamiseen ja remontoimiseen käytettäviä tuotteita ja tarvikkeita. Tämän lisäksi yritys tuo maahan muun muassa ikkunatiivisteitä, puhdistusaineita ja teollisuudessa käytettäviä pyyheliinoja. Kasvua on tapahtunut joka vuosi, mutta vaihtelevin sykäyksin. Muutama vuosi toiminnan aloittamisen jälkeen alkanut lama ei ajanut yritystä konkurssiin, vaan se jatkoi vahvana edelleen kasvaen. Henkilöstö ei ole vuosien kuluessa muuttunut muutamia henkilöitä lukuun ottamatta. Yrityksessä on siis luotu pitkää uraa ja henkilöstö on pysynyt vakiona. Tämä on auttanut erityisesti pitkien asiakassuhteiden luomisessa, joita voi pitää eräänlaisena kilpailuvalttina Suomen kokoisilla markkinoilla.

Kohtalaisen pitkästä historiastaan huolimatta yrityksen henkilöstön koko on pysynyt samana, mutta juuri tällä hetkellä eletään yrityksen tulevaisuuden kannalta ratkaisevia aikoja. Taloon pitäisi palkata lähivuosina uutta henkilökuntaa vastaamaan nykyisestä ja tulevasta työmäärästä, niin myynnin kuin varaston paremman toimimisen vuoksi. Tähän vaikuttivat yhä suuremmat tilaukset, asiakasmäärät ja entistä isommat varastotilat.

Sain toimeksiannoksi tehdä opinnäytetyön Rakennuskemia Oy:lle aihepiirinäni rekrytointi ja perehdyttäminen. Toimeksiannon sisältöä pohdittiin oikeastaan yhdessä yrityksen edustajan kanssa jo samaan aikaan, kun suoritin harjoitteluani vuoden 2008 kesällä. Tällöin pohdimme molemmat, miten voisin liittää omaa osaamistani yrityksen toimintaan opinnäytetyön muodossa. Koska oma erikoistumiseni oli henkilöstöasiat, päätimme, että luon yritykselle tukimateriaalipaketin uusien työntekijöiden hankkimiseen ja perehdyttämiseen. Näin ollen otin tavoitteekseni kehittää kirjallista materiaalia yritykselle, jolle siitä olisi myöhemmin varmasti konkreettista hyötyä.

Vaikka yritys on yli 20-vuotias, sen palveluksessa ei ole missään vaiheessa ollut henkilöstöasioiden asiantuntijaa, vaan rekrytointi, palkkaus, koulutus ja kaikki muu henkilöstöasioihin liittyvä toiminta sekä kehittäminen on hoidettu omatoimisesti ilman konsultteja. Rakennuskemia Oy:n erityistoiveena oli saada itselleen perehdytysopas, joten tämän pyynnön perusteella lähdettiin kehittämään koko kokonaisuutta. Pidin itse pelkkää perehdytysopasta liian suppeana opinnäytetyöksi, joten kokonaisuutta laajennettiin. Joskin myöhemmin kävi ilmi, että perehdyttäminen on kovinkin laaja kokonaisuus työn aikana lukemani kirjallisuuden perusteella ja työn olisi voinut tehdä myös pelkästään perehdyttämisestä.

Omien henkilökohtaisten kokemuksieni perusteella tarvittiin jonkinlainen perehdytysopas tai sen kaltainen työkalu, jotta uusia työntekijöitä pystyttäisiin kouluttamaan mahdollisimman laajasti. Yrityksen koosta johtuen tällä hetkellä myyjät saattavat tehdä myös varastossa joi-

tain töitä, mutta tulevaisuudessa sekä yrityksen edustaja että minä näimme varaston ja myynnin irtoavan toisistaan ennemmin tai myöhemmin, joten tämän vuoksi olisi järkevää hieman miettiä perehdyttämistä uusiksi. Koin oman ammatillisen kehittymiseni kannalta järkeväksi luoda käytännön materiaalia lähes tyhjästä ja perehtyä kaikkeen siihen, mitä perinteisessä pk-yrityksessä pitäisi tietää rekrytointi- ja perehdyttämisasiosta. Kirjojen, internetin sekä omien tietojen pohjalta oli tarkoituksena työstää kokonaisuus siten, että niin työ kuin sen sisältökin ja käyttö ymmärretään yrityksessä.

3. Strategia, visio ja arvot

Strategiaa käytettiin aikanaan sodankäynnissä. Silloin käsitteellä tarkoitettiin mahdollisimman tehokkaasti toteutettavaa suunnitelmaa olemassa olevien resurssien puitteissa tarkoituksena luonnollisesti joko säilyttää omat maat, tai vallata maata muilta. Nykyiseen yrityskulttuuriin käsite otettiin vaiheittain ensin käyttöön muodossa yrityspolitiikka (policy) ja sitä kautta vähitellen politiikasta tulikin strategia. (Karlöf 1990, 125.)

Liiketoiminnan strategian perusteena on saada yrityksen markkina-alueella jokin tietty, pysyvä kilpailuetu. Toisilla yrityksillä kilpailuetu on hinta, toisilla laatu ja toisilla palvelu. Jokainen yritys pyrkii erikoistumaan niillä voimavaroilla, jotka sillä ovat käytössä. Jotta strategias-ta saadaan konkreettinen ja jotakin tavoitteleva, on oltava selkeä kuva yrityksen kokonaisuudesta sekä tavoite - visio. Visio on pystyttävä konkretisoimaan, jotta yritys pääsee tavoitteisiin. (Karlöf 1990, 127.)

Arvojen tehtävänä on ohjata yrityksen käyttäytymistä joka päivä. Arvot voivat liittyä vaikkapa asiakkaisiin, laatuun tai vastuuseen. Arvoja voivat olla esimerkiksi asiakaslähtöisyys, vastuullisuus tai ihmisläheisyys. Jokainen organisaatio määrittelee itse arvonsa. Jos arvot ovat tekais-tuja, se näkyy yleensä ristiriitaisina tilanteina toimintatavoissa erityisesti kun yrityksessä on hankalaa. Arvot näkyvät yrityksen arkipäivässä niin asiakastilanteissa kuin henkilöstöjohtami- sessa. Suuret muutokset yrityksessä voivat muuttaa arvoja ja suurimmalle koetukselle arvot laitetaan yleensä ongelmatilanteissa. (Hyppänen 2007, 43.)

Yrityksen strategia voidaan jakaa eri tasoihin ja osiin. Henkilöstöstrategia on yksi osa strate- giaa, mutta sitä ei vaadita erikseen tehtäväksi. Yleisimmin henkilöstöstrategioita tekevät konsernit ja isommat yritykset, jolloin joka yksiköllä voi olla oma strategia. Pienemmissä yri- tyksissä laaditaan yleensä vain yksi koko henkilökuntaa koskeva strategia. Henkilöstöstrategi- an laatiminen on osa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja sen tarkoituksena on tarkastella nykyistä tarvittavaa osaamista, henkilöstömäärää/- rakennetta sekä näiden osa-alueiden tulevaisuutta. Lisäksi strategiassa linjataan, miten tavoitteisiin pyritään. (Viitala 2007, 61-62.)

Tärkeitä osa-alueita henkilöstöstrategiassa ovat henkilöstön hankinta, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, motivointi, sitouttaminen, hyvinvointi ja luonnollisesti tavoitteiden määrittäminen näille osa-alueille. Myös johtamisen kehittymistä pohditaan henkilöstöstrategiasa ja globalisoituvassa maailmassa erilaisuus otetaan yhä useammin huomioon laadintavaiheessa. (Viitala 2007, 62.)

Henkilöstöpolitiikan tarkoituksena on linjata, miten strategiaa konkreettisesti toteutetaan. Henkilöstöpolitiikka sisältää muun muassa menettelytavat rekrytoinnissa, kehittämisessä ja palkkauksessa. (Viitala 2007,62) Varsinkin isommilla yrityksillä on suuret paineet suorittaa maltillisesti henkilöstöpolitiikkaansa, sillä yritysmaine voi kärsiä melko helposti. Onnistunutta ja avointa henkilöstöpolitiikkaa voidaan pitää lähestulkoon eräänlaisena imagonkohottajana, kilpailukeinona ja osana hyvää yhteiskuntavastuuta. (Tarja Filatov: Yritysten yhteiskuntavastuu osaksi globalisaation hallintaa.)

4. Rekrytointi

Osaavan henkilöstön hankinta on nykypäivänä jokaiselle yritykselle haaste. Monesti kilpailukeinona pidetty osa-alue - pätevä henkilöstö, on varsinkin pienelle yritykselle tärkein keino menestyä Suomen kokoisilla markkinoilla. Eeva-Leena Vaahtio toteaa kirjassaan (Vaahtio 2007, 10) ”Puhe henkilöstöstä yrityksen tärkeimpänä voimavarana voi tuntua fraasilta. Totta se kuitenkin on.”

Mistä sana rekrytointi juontaa juurensa? Sana voidaan johtaa armeijaan värväämisestä. Englannin kielessä vastaavana verbinä tunnetaan recruit. Ruotsissa vastaava sana on rekryt, josta voi päätellä sanan syntyhistoriaa Suomessa. Sotaväen käytöstä sana on sittemmin sisällytetty yrityselämän käyttöön ja nykyisin sitä tunnutaan käytettävän eniten, vaikka rekrytoinnille on muitakin nimikkeitä kuten henkilöhankinta. (Koivisto 2004, 22.)

Monesti rekrytointi saatetaan tehdä niin sanottuna sisäisenä siirtona, jolloin joku jo yrityksessä töissä oleva nimitetään uuteen työhön siihen soveltuvana henkilönä. Tällainen toiminta yrityksessä lisää työntekijöiden motivaatiota ja parantaa työnantajakuvaa. Sisäinen rekrytointi vie huomattavasti vähemmän rahaa ja on ennen kaikkea paljon riskittömämpää kuin ulkoinen rekrytointi. Kuitenkin varsinkin pienyrityksissä tätä mahdollisuutta ei yleensä ole organisaation pienen koon vuoksi, jolloin on turvauduttava ulkoiseen rekrytointiin. (Markkanen2002, 17). Myös lainsäätäjät edellyttävät työsopimuslaissa (2001/55) työnantajaa kertomaan avoimena olevasta paikasta omalle henkilöstölleen. (Vaahtio 2007, 26.)

Rekrytointi tulee aina käsittää projektina, jossa on monta eri vaihetta. Yleinen vaihejako on:

1. Tarvekartoitus
2. Ilmoituksen laatiminen
3. Ilmoituksen julkaiseminen
4. Hakuaika ja tiedusteluihin vastaaminen
5. Hakemusten käsittely
6. Haastattelut
7. Soveltuvuusarviointi*
8. Valintapäätös tai päätös jatkaa hakua
9. Työsuhteen solmiminen
10. Pehdytys

* suoritetaan yleensä konsultin/psykologin avulla, ei käytetä läheskään aina prosessissa.

(Honkaniemi ym. 2006, 32-37.)

Vaikkei rekrytointi välttämättä tunnu isolta projektilta, kaikkien vaiheiden läpivienti saattaa kestää helposti puolestatoista kolmeen kuukauteen ja mikäli haetaan erikoisempaa osaamista, voidaan varautua vielä pidempään prosessiin. Yleinen harhaluulo on monesti, että rekrytointi voidaan hoitaa viime tingassa kahdessa viikossa, vaikka todellisuus on aivan eri. (Honkaniemi ym. 2006, 31; Koivisto 2004, 32.)

Rekrytointi on niin iso prosessi, että jokaiseen sen osa-alueeseen on hyvä määrittää vastuuhenkilö jo etukäteen, jotta aina joku tietää mitä seuraavaksi tehdään. Vastuuhenkilönä toimii yleensä rekrytoiva esimies. Rekrytointiprojektiin on hyvä laatia rekrytointibudjetti ja ohjeellinen aikataulu jo ennen aloittamista. Vastuuhenkilön vastuulle jää suunnitella kaikki vaiheet ja huolehtia vaiheiden toteutumisesta. Mikäli rekrytointia hoitava henkilö ei pysty tekemään ratkaisevia päätöksiä rekrytoinnissa, on järkevää nimetä joku muu hoitamaan koko rekrytointia. (Markkanen 2002, 9-10.)

Yleisiä kysymyksiä rekrytointiprojektin pohjustamiseen voivat olla esimerkiksi:

- Kenet yritykseen halutaan?
- Miten kohderyhmän huomio saadaan?
- Miten osaamme tunnistaa oikeat henkilöt?
- Milloin tiedämme onnistuneemme?
- Keiden ihmisten tulisi olla mukana projektissa?

(Beardwell ym. 2004, 204)

4.1 Tarvekartoitus

Työnantaja ei välttämättä osaa palkata oikeanlaista henkilöä työtehtäviin, mikäli ei ole kartoitettu, mitä osaamista talossa tarvitaan ja mitä siellä jo on. Isommissa yrityksissä ja julkisella sektorilla osaamista kartoitetaan säännöllisesti esimiehen ja työntekijän välisillä keskusteluilla. Tämän vuoksi tarvekartoitus on tärkeä vaihe, jotta osataan määritellä juuri oikeanlainen haettava henkilö ja osataan punnita eri vaihtoehtoja juuri oikean henkilön löytämiseksi. (Honkaniemi ym. 2006, 40-41; Vaahtio 2007, 27.)

Tarpeiden selvittäminen auttaa hahmottamaan yleistä osaamisen ja vahvuuksien tilannetta yrityksessä ja sitä, mitä osaamista yrityksessä on ja mistä on vielä puutetta. Tällaisen kartoituksen tekeminen tulisi tehdä jo ennen kuin rekrytointitarvetta ilmaantuu. Monessa pienyrityksessä niin sanotun hiljaisen tiedon määrä on todella suuri, eikä myöskään tietoa tai taitoa ole välttämättä kirjattuna mihinkään muotoon. Kun yritys ei itsekään täysin tiedä, mitä se tarvitsee, on hyvin hankalaa palkata taloon juuri se oikea tekijä, joka vastaa kaikkia tarvittavia vaatimuksia. (Honkaniemi ym. 2006, 40-41.)

On syytä pohtia eri vaihtoehtoja ihmisten palkkaamiseen jo tarvekartoituksen yhteydessä. Ennen rekrytointiprosessin täyttä alkamista tehdyt päätökset, kuten päätös jonkun henkilön ylentämisestä täyttämään tyhjä virka tai ihmisten siirtäminen osastolta toiselle ovat huomattavasti halvempia vaihtoehtoja kuin koko rekrytointiprosessi. Isoilla yrityksillä taloudelliset riskit ovat aina pienemmät kuin pienillä. (Honkaniemi ym. 2006, 40-41.)

Parhaassa tapauksessa saadaan aikaiseksi ketjureaktio, jonka seurauksena jonkun oman työntekijän ylentäminen yhden työsuhteensa yrittäjän kanssa lopettaneen tilalle luo mahdollisuuden monen ihmisen ylennykseen. Työnantaja saattaa tällöin joutua myös rekrytoimaan, mutta työvoimaa löytyy luultavasti helpommin töihin, joissa perusvaatimukset ovat pienemmät ja työkokemusta ei välttämättä tarvita. Tällainen skenaario on henkilöstön motivointia parhaimmillaan ja työnantajaimago kohenee samalla työntekijöiden silmissä. Tilanteeseen liittyy paljon erilaisia riskejä ja epävarmuustekijöitä, joihin en sen tarkemmin perehdy työssäni. (Markkanen 2002, 17.)

4.2 Ilmoituksen laatiminen

Ilmoituksen laatiminen nähdään hyvin useasti hankalana tehtävänä ja jotkut saattavat käyttää jopa ulkoista ilmoitustekijää, jotta saataisiin yrityksen kannalta mahdollisimman edustava ja kaikki tarpeelliset tiedot sisältävä ilmoitus. Nykyisin suurin osa ilmoituksista on asiallisia ja hyvin suunniteltuja sekä tehtyjä. Rekrytointeja hoitavat henkilöt voivat katsella hyviä ilmoi-

tuksia suoraan esimerkiksi Helsingin Sanomien sunnuntailiitteestä ja ottaa niistä mallia. Suurimmilla yrityksillä on yleensä kaikista huolitelluimmat ilmoitukset, joista voi ottaa helposti mallia omaan ilmoitukseen sisällön ja asettelun suhteen. (Vaahtio 2005, 39.)

Hyvässä työilmoituksessa on hieman tietoa yrityksestä/organisaatiosta, työtehtävät pääpiirteittäin, työajat, työpaikan sijainnin, tulevaisuuden näkymät, millainen hakemus halutaan, minne hakemus toimitetaan ja miten, milloin haku-aika päättyy sekä mikä tutkinto/mitä pätevyksiä hakijalta edellytetään työhön. Jos työ vaatii esimerkiksi kovaa fyysistä kuntoa, on se hyvä tuoda julki jo työilmoituksessa. (Honkaniemi ym. 2006 47) Osa ilmoittajista pyytää lähettämään palkkatoiveen hakemuksessa ja pieni osa kertoo palkan suoraan, vaikka Markkasen (2002) mukaan palkkatiedon julkaisu Suomessa on aina ollut tabu. Ulkomailla mainitaan Markkasen mukaan hyvin useasti suoraan työstä saatava vuosipalkka heti ilmoituksessa.

Erilaisia tehokeinoja mainosten kiinnostavuuden lisäämiseksi käytetään todella runsaasti. Yksi tehokeino, jota markkinoinnin henkilöt osaavat käyttää on valkoisen värin käyttäminen. Markkinointiyrityksen paikkaa voidaan markkinoida esimerkiksi lyhyellä iskulauseella ”Jos osaat täyttää tämän tilan? Soita numeroon...”, joka on sijoitettu tyhjän mainostilan alueelle. Toinen tehokeino on käyttää esimerkiksi erilaisia asettelutyylejä ja reunaviivoja. (Dale 2003, 57.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi hyvin yleistä on myös sisällyttää suppeaan työilmoitukseen esimerkiksi lause ”lisätietoja antaa henkilö x, numerosta xxx, 21.1.09 klo. 9-15”. Mikäli näin on kirjoitettu ilmoitukseen, on kyseinen henkilö oltava tavoitettavissa tuona aikana. (Markkanen 2002, 30-33.)

Työilmoituksen sisältö on hyvä pitää realistisena ja totuudenmukaisena, jotta hakijat kiinnostuvat työstä. He saattavat ottaa yhteyttä ja oman työhakemuksen lähettämisen kynnys ylittyy. Yksittäisen työnhakijan kannalta turhien tietojen lisääminen ilmoitukseen ei ole järkevää. Mitä selkeämpi ja tiiviimpi ilmoitus on, sitä todennäköisimmin se jää ihmisille mieleen. Näistä kaikista seikoista johtuen on hyvä olla käyttämättä muutaman vuoden takaista työilmoitusta, jolla edellinen hyvä rekrytointi saatettiin tehdä. Jokainen työilmoitus kannattaa miettiä omana kokonaisuutenaan. (Vaahtio 2007, 35-36.)

4.3 Ilmoituksen julkaiseminen

4.3.1 Oikea julkaisukanava

Oikean ilmoituskanavan löytäminen on monille yrityksille haastavaa ja sen löytääkin yrityksessä todennäköisimmin sellainen henkilö, joka on ollut alalla pitkään ja tietää, mistä saattaisi

löytyä osaavaa henkilöstöä yritykselle. Kaupanala käyttää hyvin yleisesti työvoimatoimiston sivuja, B2B- myyntiyritykset eri kanavia ja merkittävistä viroista lienee järkevintä ilmoittaa Helsingin Sanomien sunnuntainumerosta, joka on vuodesta toiseen yksi merkittävimmistä julkaisukanavista. (Vaahtio 2007, 32,34; Markkanen 2002, 18-19.)

Nykyisin työpaikkailmoituksia julkaistaan seuraavissa medioissa:

- Sanomalehti
- Radio
- TV
- Internet

(Koivisto 2004, 25.)

Mediakanavien käytön lisäksi on melko yleistä, varsinkin isommissa organisaatioissa, että avoimista työpaikoista tiedotetaan ensin sisäisesti yrityksen intranetissä tai sähköpostitse ja vasta tämän jälkeen siirrytään käyttämään ulkoisia menetelmiä. Tämän toiminnon takana on jo aikaisemmin mainitsemani lakipykälä avoimen työpaikan kertomisesta (Työsopimuslaki 2001/55), yrityksen terve eettisyys sekä työnantajaimago.

Jotkut yritykset eivät välttämättä käytä suoraan jotakin mediaa, vaan he delegoivat työn konsultille tai käyttävät omia suoria kontaktejaan. Osa yrityksistä ei välttämättä anna työtä ollenkaan julkisesti jakoon, vaan he poimivat työntekijät omasta resurssipankistaan (eng. personnel pool), jossa voi olla valmiita yrityksestä kiinnostuneita hakijoita omien työntekijöiden lisäksi. (Vaahtio 2007, 30; Koivisto 2004, 35.)

Yritykset saattavat käyttää rekrytointiin omia sidosryhmiään, työvoimatoimistoa, rekrytointimessuja sekä eri koulujen rekrytointipalveluita. Myös nämä kanavat kannattaa käyttää hyväksi, sillä kanavista kyllä löytyy potentiaalisia työntekijöitä. Hyvä esimerkki henkilökohtaisten kanavien käytöstä on vanhojen työntekijöiden, harjoittelijoiden, kiireapulaisten, opinnäytetyön yritykseen tehneiden, osa-aikaisten, määräaikaisten, osa-aikaeläkkeellä olevien tai muiden palvelusta pois lähteneiden henkilöiden suorarekrytointi. Tätä keinoa ei yleensä osata käyttää ja valitettavan harvoin esimiehelle tulee mieleenkään yrittää tavoitella yrityksessä jo olleita työntekijöitä. (Hyppänen 2007, 180.)

Varsinkin isot yritykset käyttävät nykyisin omia sivujaan rekrytointikanavana, koska Internet mahdollistaa hakemisen suoraan verkon kautta. Yleensä erityisesti tietokoneisiin ja suunnitteluun erikoistuneet yritykset käyttävät kaavamaisia hakulomakkeita, koska niiden täyttäminen on heidän kohderyhmälleen helpointa ja tuottaa parhaimman tuloksen. Erään suunnittelutoi-

miston haastattelussa yrityksen toimitusjohtaja totesi houkuttelevan lehti-ilmoituksen tekemisen olevan liian haasteellinen tehtävä insinööreille, joten yritys käytti omia kotisivujaan rekrytointiin. (Koivisto 2004, 132.)

Mikäli oikeaa kanavaa ei löydy tai rekrytoija ei ole kokenut, hänen kannattaa etsiä erityisesti kilpailijoiden ilmoituksia tai toimialan ilmoituksia ja käyttää samoja kanavia. Näin todennäköisimmin löytää kiinnostuneita työntekijöitä ja saa useita työnhakijoita. (Vaahtio 2007, 29.)

Joskus paikkakunnalla hyvin merkittävän työnantajan on hyvä ilmoittaa työpaikasta paikallis-/maakuntalehdessä puhtaasti imagosyistä. Jotkut paikkakunnat Suomessa ovat edelleenkin rakentuneet siellä sijaitsevan teollisuuden ympärille ja imago kärsii paikallisten ihmisten silmissä helposti, mikäli työvoimaa ei edes yritetä saada samalta paikkakunnalta. (Markkanen 2002, 19.)

Yksityiset yritykset saavat julkaista melko vapaasti ilmoituksia haluamassaan ulkoasussa, kunhan ilmoitus on sisällöltään asiallinen. Luonnollisesti sisältö mietitään mahdollisimman mielenkiintoiseksi ja huomiota herättäväksi. Sen sijaan julkisten virkojen ilmoitustavassa on tietyt kaavat, joita tulee noudattaa ilmoituksen julkaisemisen ja sisällön suhteen. Julkisten virkojen ilmoitukset ovatkin saaneet moitteita epäselkeydestään. (Vaahtio 2007, 35-37.)

4.3.2 Ajoitus julkaisulle

Oikeaan aikaan markkinoille laitettu ilmoitus tuottaa paljon paremman hakijamäärän. Yleisimpiä hakuajoja ovat lomarytmien vuoksi kevät ja syksy. Kesällä ovat kesäloimat ja talvella ihmiset ovat mielellään samassa työpaikassa viettäen joulupyhät poissa töistä. On melko yleistä, että spontaanit työpaikanvaihdokset tehdään silloin kun niistä on hakijan omalle elämälle vähiten haittaa. Työpaikkaa vaihdetaan siis silloin, kun ei menetetä työstä ansaittuja lomiamia. (Markkanen 2002, 24.)

Joku saattaa nähdä muut ajankohdat hyvänä tilaisuutena onnistuneelle rekrytoinnille, koska muun muassa ilmoitukset on helpompi havaita huomattavasti vähemmän ilmoitusmäärän joukossa. Tämäkään asia ei ole niin mustavalkoinen. Työnhakijat ovat nimittäin myös aktiivisimmillaan keväisin ja syksyisin. (Markkanen 2002, 24-25.)

4.4 Haku aika ja tiedusteluihin vastaaminen

Hakuajana on hyvä pitää mielessä muutama peruseikka. Haku aika kestää koko sen ajan mikä on työilmoitukseen merkitty. Kaikki tämän ajan sisällä tulleet hakemukset ovat tasavertaisia.

Vastuuhenkilö ei voi esimerkiksi tehdä rekrytointipäätöstä heti toisena hakupäivänä, kun on saanut ensimmäiset hakemukset sähköpostiin. (Markkanen 2002, 36.)

Kaikkiin saatuihin tiedusteluihin on pyrittävä vastaamaan, tulivat ne sitten puhelimitse, sähköpostilla tai postitse. Vaikka työilmoituksessa olisi mainittu ”emme vastaa puhelintiedusteluihin”, on rekrytoinnista vastaavan esimiehen oltava siitä huolimatta tavoitettavissa, jos joku yrittää tavoitella puhelimitse. Muutoin hakija voi saada sen kuvan, että rekrytoinnilla on kiire eikä työnantajaa juuri kiinnosta rekrytointi ylipäätensä. Tästä voidaan helposti saada negatiivinen kuva yrityksestä, joten asian suhteen kannattaa olla mahdollisimman markkinointihenkkinen, mikäli joku sattuu soittamaan. Asiaa pohjustanut esimies on tehnyt jo valmiiksi lisätietorungon, jota voi edetä turvallisesti ja antaa näin hyvän kuvan yrityksestä. (Markkanen 2002, 31-32.)

Mikäli työilmoitukseen on merkitty jokin päivä ja kellonaika puhelintiedusteluille, siitä vastaavan henkilön on oltava puhelimen äärellä. Puheluihin vastaileva henkilö voi tehdä samalla töitä, joihin ei tarvitse keskittyä ja työ voi keskeytyä pitkäksikin ajaksi. Puhelimeen vastailun ohessa voi esimerkiksi järjestellä työpistettä tai taulukoida yrityksen myyntejä. (Markkanen 2002, 30.)

4.5 Hakemusten käsittely

Yleinen keino käsitellä hakemuksia on jakaa ne kolmeen eri pinoon - kyllä, ehkä ja ei. Jokainen hakemus pitää lukea edes silmäillen läpi. Ensimmäisen lauseen lukeminen ei kerro kaikkea ihmisestä vaikka kokeneimmille rekrytoijille se kertoo jo hyvin paljon. Kyllä - pinoon kannattaa kerätä tarpeeksi hakemuksia, jotta siellä on valmiiksi hyvä perusjoukko haastatteluihin. Ehkä - pinoa ei pidä myöskään unohtaa. Se on puskuri siinä tilanteessa, mikäli kyllä - pinosta loppuu ihmiset jostain syystä kesken. Hyvillä työntekijäkandidaateilla on menossa monta hakua ja nopein työnantaja tunnetusti voittaa. (Hyppänen 2007, 182; Honkaniemi ym. 2006, 48.)

Ei- pino ei ole turha. Sitä ei pidä heittää roskeen. Siinä olevat hakemukset on hyvä säilyttää vähintään sen aikaa, että uusi työntekijä on palkattu taloon. Joku ei- pinossa oleva saattaa nimittäin soittaa ja kysellä lisätietoja työstä, jolloin rekrytoija voi saada uusia näkökulmia henkilöstä ja hakemus voi nousta parhaimmassa tapauksessa jopa kyllä - pinoon. Rekrytointiprosessin lopuksi kaikki hakemukset on hyvä palauttaa tai tuhota silppurissa yrityksen käytänteitä mukailen. Roskeen niitä ei joka tapauksessa saa heittää tietoturvasyistä. (Vahtio 2007, 71.)

Vaikka hakemukset ovat jonkun mielestä vain tekstiä paperilla, siitä huolimatta niitä tulisi käsitellä arvokkaina asiakirjoina. Hakemuksia ei kannata käsitellä miten sattuu varsinkaan työkavereiden ollessa läsnä. On myös hyvä tietää, että hakemukset ovat luottamuksellisia dokumentteja, joten niitä ei saa myöskään jättää lojumaan sellaisiin paikkoihin, joissa ne ovat rekrytointiin liittymättömien henkilöiden saatavilla. Nykyisin arkaluontoisen tiedon määrä on tosin vähentynyt, koska työnantajat eivät yleensä pyydä todistuksia hakemuksien liitteinä, vaan niitä tarkastellaan vasta haastattelussa. Yksityisyyden suojasta on hyvä pitää kiinni. Se on lakiin merkitty pykälä ja sen noudattaminen on eettisesti hyvää käytöstä, jota jokainen työnhakija varmasti arvostaa. (Honkaniemi ym. 2006, 49; Vaahtio 2007, 70.)

Käsittelyvaiheessa ei saa sortua katsomaan vain miehiä tai naisia, vaan kaikille hakijoille täytyy antaa tasavertaiset mahdollisuudet ikään, sukupuoleen ja ulkonäköön katsomatta. Työnantajalla on lain velvoittamat pakotteet edistää tasa-arvoa ja parhaiten se onnistuu toimimalla eettisesti oikealla tavalla ja lukemalla lävitse lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.)

4.6 Haastattelut

Ihmisiä pitää testata ja parhaiten se onnistuu heitä haastatteleamalla. Kari Koiviston (2004) mukaan rekrytointin peruseriaatteena on, että käytössä pitäisi olla vähintään kaksi menetelmää, joista toinen on haastattelu. Moni yritys varsinkaan pienten ja keskisuurien yritysten sektorilla ei välttämättä käytä kuin haastattelua, varsinkin jos koko prosessi on päätetty hoitaa itse. Melko monessa rekrytointinissa edetään nopeinta reittiä ja ehkä jopa oiotaan jos työtehtäviin on paljon tulijoita ja vaadittavat perustiedot ja - taidot eivät ole kovinkaan vaativia eikä työnantaja näe syytä perusteellisempiin työntekijöiden testauksiin. (Koivisto 2004, 27.)

Haastattelu ei ole työnantajan yksinpuhelua, vaikka se siltä kuulostaakin. Onnistunut haastattelu on vuorovaikutusta täynnä oleva tapahtuma (Vaahtio 2007, 77). Markkanen (2002) näkee haastattelun tärkeimpänä ja tuloksekkaimpana tiedonkeruumenetelmänä. Hänen mukaansa haastattelussa keskitytään periaatteessa vain ammatillisen osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien selvittämiseen. (Markkanen 2002, 53,55.)

Paikaksi haastattelulle on hyvä valita jokin rauhallinen tila. On erityisen tärkeätä, että haastateltavaa tai haastattelijaa ei häiritä haastattelun aikana. Yleisimmät haastattelutilat ovat esimerkiksi rekrytoijan toimisto, neuvotteluhuone tai vaikkapa jokin ryhmätila. Rekrytoijan kannattaa pyrkiä siihen, että huone on mahdollisimman neutraali ja siisti, jolloin haastateltava ei pääse suotta tekemään omia johtopäätöksiään yrityksen asioista. (Hyppänen 2007, 183.)

Esimiehen on suositeltavaa pysyä aikataulussaan. On kohtuutonta antaa työnhaastatteluun tulleen odottaa esimerkiksi puoli tuntia sovitusta ajasta. Kun haastatteluja on useita peräkkäin, on tärkeätä varata esimerkiksi puoli tuntia niin sanottua puskuriaikaa jokaisen haastattelun välille, jotta haastattelija voi joustaa tarvittaessa haastattelun kulussa. (Vaahtio 2007, 79-80.)

Yleinen ystävällisyys ei ole myöskään kiellettyä. Pieni kevennys ja reilu hymy heti alkuun vapauttavat tunnelmaa, jolloin päästään paremmin keskustelemaan työasioista. Jos mukana on monta haastattelijaa, on hyvä kertoa jokaisen tehtävä yrityksessä ja miksi he ovat paikalla. Luonnollisuus on hyvä myös pitää mukana tilanteissa. Jos kesken haastattelun tulee akuutteja ongelmia, niin ne on parempi hoitaa. Tilanteessa voi ehdottaa haastateltavalle vaikka kahvikupposta ja pientä taukoa siksi ajaksi, kun tilanne taas normalisoituu. Pienyrityksissä tämä voi olla melko yleistä, kun tekijöitä on vähän ja vastuualueita paljon. (Vaahtio 2007, 81-83.)

Kun haastattelu on päättymässä, on hyvä käsitellä kevyempiä aiheita ja viedä koko keskustelurupeama tyylikkäästi loppuun. Hyvä keskustelunaihe voi olla esimerkiksi vapaa-ajan käyttäminen (Honkaniemi ym. 2006, 56; Markkanen 2002, 80). Mitä myönteisemmin haastattelija onnistuu päättämään haastattelutilanteen, sitä parempi tunne haastateltavalle jää tilanteesta. Sama periaate pätee erityisesti silloin, kun käytetään case-haastattelua, jossa ei ole oikeaa ratkaisua, vaan henkilölle saatetaan kertoa, mitä olisi voitu tehdä toisin ja mitä hyvää ratkaisussa oli. (Markkanen 2002, 80.)

Haastattelun 10 hyvää periaatetta Viisaat valinnat - kirjan tekijöiden mukaan:

1. Haastattelu on hyvä aloittaa helpoilla kysymyksillä.
2. Muista haastattelun päämäärä eli arviointi, jotta ei poikkea kokonaisuudesta.
3. Anna puheenvuoro haastateltavalle ja puhu itse vähemmän.
4. Ole neutraali, haastateltavan ei tarvitse tietää haastattelijan mielipiteitä.
5. Arviointia tulee jatkaa läpi haastattelun eikä takertua pikkuseikkoihin.
6. Haastattelurunkoa kannattaa hyödyntää joustavin ottein.
7. Johdattelevat kysymykset voi unohtaa, vastaukseksi ei saa riittää kyllä tai ei.
8. Avoimia kysymyksiä kannattaa käyttää, ne antavat paljon tietoa.
9. Kysymykseen tulisi aina saada vastaus.
10. Haastateltavaa on kunnioitettava, mutta kaikki oleellinen tieto on myös saatava, jotta päätöksiä voidaan tehdä.

(Honkaniemi ym. 2006, 66.)

4.6.1 Haastatteluaihepiirejä

Miten aloittaa haastattelu? Esimiehen kannattaa valmistautua haastatteluun tekemällä valmisrunko selvitettävistä asioista, jotta hän pystyy ohjaamaan keskustelua oikeaan suuntaan sen edetessä. Kättely, small-talk ja hyvät eleet heti alkuun luovat rennon ilmapiirin. Haastatteluurakassa on hyvä aloittaa helpoista kysymyksistä, kuten miksi hakija on hakenut paikkaa ja mitä erityistä ilmoituksessa oli ollut. Näin saa heti hieman käsitystä hakijan motivaatiosta ja motiiveista hakea paikkaa. (Koivisto 2004,74.)

Kun on päästy alkuun, voidaan kysellä nykyisestä työpaikasta (jos hakija on töissä), viihtyvyydestä nykyisessä työpaikassa, koulutustaustasta, urakehityksestä ja varovaisesti hakijan ehdoilla koulutustaustasta ja menneisyydestä. Näin esimies saa mahdollisimman hyvän kuvan henkilön ammatillisesta osaamisesta ja nykytilanteesta työelämässä. (Markkanen 2002, 62-63.)

Jos yritys hakee tiettyä erikoisosaamista ja hakijoilta näitä osaamisalueita edellytetään, voidaan osaamiskartoitus suorittaa yksinkertaisesti suorilla kysymyksillä. Jos työssä vaaditaan vahvaa englannin kielen osaamista, sitä voi testata äkillisellä kysymyksellä englanniksi tai vaihtaa jossain välissä koko haastattelukieli englanniksi. (Markkanen 2002, 75.)

Pa Consulting Group on laatinut listan haastattelun keskeisistä asioista, jotka on hyvä käydä ilmi haastattelussa. Heidän mukaansa ne voisivat sisältää muun muassa seuraavia asioita:

- kysymykset urakehityksestä ja annettujen CV-tietojen tarkastaminen
- odotukset omasta urakehityksestä jatkossa
- tämänhetkisen työn vahvat ja heikot puolet
- mitkä asiat motivoivat haastateltavaa
- entä mitkä turhauttavat
- vaikeat tilanteet työuralla ja miten niistä on selvitty?
- ylpeydenaiheet omalla työuralla
- epäonnistumiset omalla työuralla
- miten hoitaisi tehtävänsä eli toimintatavat
- miten haluaisi kehittää itseään ja omaa ammattitaitoa
- asenne työtä kohtaan ylipäätänsä

(Koivisto 2004, 74-75.)

4.6.2 Erilaisia haastattelutapoja

Koivisto käsittelee omassa kirjassaan erilaisia haastattelutapoja. Niitä ovat:

- Peräkkäishaastattelu, jossa työpaikan hierarkiassa alempi esimies seulo ensin haastatteluilla hakijoita ja tämän jälkeen toiselle kierrokselle päässeet menevät seuraavan tason esimiehen haastateltavaksi. Keino on yleisesti käytetty.
- Sarjahaastattelu, jossa henkilöstöosaston ihmiset seuloivat epäpäteviä hakijoita, mutta eivät voi hylätä ketään, vaan täyttävät vain yhteenvetolomakkeen sovittujen asioiden perusteella. Tämän jälkeen päätetään keitä ehdokkaita ehdotetaan johtajalle. Tyyli on hidas ja vie paljon resursseja.
- Paneelihaastattelussa yhtiön edustajat haastattelevat hakijaa yhtäaikaisesti. Ratkaisu syntyy paneelissa haastattelun jälkeen käydyn keskustelun tuloksena. Esimerkiksi yrityksen toimitusjohtajaehdokkaas voi joutua tällaiseen.
- Rakennehaastattelussa halutaan selvittää kaikki työtehtävän kannalta tärkeät seikat, jolloin esimerkiksi haastatteluhaavakkeessa on neljä eri osiota ja kaikki käydään lävitse. Vertailukelpoisuus on hyvä, mutta haastattelutilanteesta voi puuttua spontaanisuus ja siitä tulee helposti kaavoihin kangistunut.

(Koivisto 2004, 64-66.)

Näiden neljän eri tyylin lisäksi voidaan käyttää haastattelukierroksia (yleensä kolmea), joiden tehtävänä on karsia joukkiota vähitellen ja lopuksi ratkaisu voidaan tehdä esimerkiksi työnäytteen avulla. Jos esimies ei vielä onnistu valinnassaan, hän voi noudattaa omaa vaihtoaan tai turvautua soveltuvuuskonsulttien/psykologien arviointeihin. (Koivisto 2004, 66; Markkanen 2002, 96.)

4.6.3 Yksilöhaastattelut

Työnantajataho suorittaa yksilöhaastattelut harmillisen usein yksin, vaikka olisi paljon tehokkaampaa suorittaa haastattelu kahden - kolmen ihmisen voimin. Kolmet aivot, silmät ja kor-

vat muodostavat paljon tehokkaammin haastateltavasta kuvan, joka voidaan sitten yhteistuumin käsitellä, kun haastattelu on ohitse. (Vaahtio 2007, 78.)

On hyvä pitää huoli siitä, että paikalla ei ole liikaa ihmisiä tekemässä tilanteesta tukalaa haastateltavalle. Joskus monipäinen haastattelijajoukko taas on paikallaan jo haettavan paikan vuoksi. Vaahtio moittii kirjoissaan kunnallista rekrytointia, koska tavallista kunnanvirkaa tavoittelevaa henkilöä saattaa haastatella koko kunnan- tai kaupunginhallitus. (Vaahtio 2005,143;Vaahtio 2007, 81-82.)

Yksilöhaastatteluita käytetään yleisimmin käytössä olevien resurssien ja perinteen vuoksi. Yksilöhaastattelun elementtejä ovat muun muassa suuri ajallinen panostus haastattelijalta, melko paineeton haastattelutilanne hakijan kannalta, asiasta helposti sivuun ajautuminen esimerkiksi otettaessa puheenaiheeksi yhteinen harrastus haastattelijan kanssa, hankala yksilöarviointi ilman pohjustamista sekä muistiinpanojen tekeminen haastattelutilanteessa. (Koivisto 2004, 55, Markkanen 2002, 75)

Yksilöhaastattelun luonne on saada aikaan keskustelu hakijan ja haastattelijan tai arvioijan välille. Se ei ole kuulustelua eikä hakijan ole pakko vastata kaikkiin esitettyihin kysymyksiin mikäli hän ei halua(Koivisto 2004, 58). Esimerkiksi henkilöstöpäällikön virkaan hakevan henkilön saatetaan jopa odottaa kieltäytyvän vastaamasta johonkin kysymykseen ja kertovan syyn miksi ei vastaa. Hakijan toimet kertovat tässä tilanteessa hänen ammattitaidostaan eikä se ole vastalause työnantajan kysymyksiä vastaan.

4.6.4 Ryhmähaastattelut

Ryhmähaastattelut ovat hyviä kokeita esimerkiksi puhtaita tiimitöitä tekeville tai esimiesasemaan pyrkiville. Haastatteluissa on läsnä yleensä enemmän henkilöitä, jotta kaikkia haastateltavia voidaan tarkkailla ja tehdä johtopäätöksiä heidän tekemistä valinnoistaan tai käyttäytymisestä erityisesti silloin, kun henkilöt toimivat ryhmässä ja hakevat paikkansa uudessa tilanteessa. Ryhmähaastattelu sitoo yrityksen omia työntekijöitä kerralla enemmän, mutta vastavuoroisesti haastattelussa saadaan käsiteltyä huomattavasti suurempi joukko hakijoita lyhyemmässä ajassa. Hyvä ryhmäkoko on yleensä 4-5 henkilöä kerrallaan, jotta kaikkia ehdittää ylipäättänsä haastattelutilanteessa tarkkailemaan. (Vaahtio 2007, 89.)

Yksilöhaastatteluista ryhmähaastattelu eroaa eniten sen suhteen, että yksityisyyden suoja on huomattavasti voimakkaampi johtuen siitä, ettei henkilökohtaisille kysymyksille yksinkertaisesti löydy tilaa haastattelun lomasta. Vastavuoroisesti taas ryhmätilanne on huomattavasti kovemman paineen luova tilanne, jossa hakija kohtaa kilpailijansa. (Vaahtio 2007, 90.)

4.7 Soveltuvuusarviointi

Kun työhön hakeva henkilö on ensin haastateltu työnantajalla, voidaan hänestä tehdä haluttaessa vielä työhonsoveltuvuusarviointi. Ulkopuolista apua ja soveltuvuusarviointia voidaan tarvita, kun kyse ei ole rutiiniluontoisesta paikan täyttämisestä tai helpon ja selkeän tarpeen täyttämisestä tai hyvin kapeasti erityisalasta, jonka osaajat ovat muutenkin jo harvassa. Sen sijaan apua suositellaan käytettäväksi johtajatason työntekijöiden palkkaamisiin, kun halutaan hakijaehdokkaita monelta eri alalta, kun yritys on palkkaamassa uusiin tehtäviin ihmisiä, joihin oma tietotaito ei välttämättä riitä sekä jos halutaan nimenomaan juuri tietynlainen osaaja. (Koivisto 2004, 50-51.)

Arvion voi tehdä isommissa yrityksissä henkilöstöpuolelta löytyvä konsultti tai psykologi. Muissa tapauksissa käytetään talon ulkopuolista konsulttiyritystä. Yleensä arvioijat ovat nimenomaan psykologeja, jotka ovat erikoistuneet antamaan lausuntoja ihmisten soveltuvuudesta eri työtehtäviin. Oikeat valinnat ja suositukset tehdäkseen konsulttiyrityksen ja toimeksiantajan välillä tulisi olla hyvä yhteistyö. Mitä paremmin konsulttiyritys tuntee toimeksiantajayrityksen, sen kulttuurin ja yleispiirteet, sitä paremmin se osaa valita juuri oikean henkilön, jota suosittelee. (Honkaniemi ym. 2006, 67; Vaahtio 2007, 103.)

Prosessikulku on yksinkertaistettuna seuraavanlainen:

1. Yrityksen edustaja ottaa yhteyttä konsulttiyritykseen
2. Osapuolet käyvät lävitse yleiskuvauksen yrityksen toiminnasta ja sen kulttuurista. Konsultille kerrotaan samalla, minkälaista työntekijää ja osaamista yritykseen tarvitaan.
3. Yritys haastattelee ensin kaikki hakijat. Tämän vaiheen voi myös tehdä konsulttiyritys.
4. Jatkoon valitut hakijat menevät konsulttiyrityksen edustajan haastateltavaksi. Työnantaja tiedottaa soveltuvuusarviointeihin menijälle hyvissä ajoin asiasta.
5. Konsulttiyritys haastattelee hakijat työhön kuuluvien ominaisten kriteerien perusteella ja/tai työnantajan vaatimusten mukaisesti.
6. Konsulttiyrityksen edustaja ja toimeksiantaja keskustelevat saaduista tuloksista ja edustaja antaa oman suosituksensa hänen mielestään työhön parhaiten sopivasta henkilöstä.
7. Toimeksiantaja tekee lopullisen päätöksen henkilövalinnasta.

(Honkaniemi ym. 2006, 67,71,74.)

Mikäli yrityksellä on resursseja ja imagoa riittävästi, se voi suorittaa hyvinkin perusteellisia soveltuvuusarvioiteja. Toyotan uudelle tehtaalle Isoon-Britanniaan haki vuonna 1992 20000 ihmistä 400 eri työtehtävään ja rekrytointiin liittyvä prosessi piti sisällään seuraavat vaiheet: viisisivuinen hakemuslomake henkilökohtaisista arvoista, matemaattinen testi, asenne- ja oppimiskykytestejä, videointeraktiivinen oppimistesti, käyttäytymiseen kohdistettu 75 minuuttinen haastattelu, tuotantolinjasimulaatio, taustatiedot ja terveys sekä loppuhaastattelu. Hakijoiden määrästä päätellen järjestelmän monimutkaisuus ei haitannut hakijoita. (Bratton & Gold xxxx, 196)

4.8 Valintapäätös tai päätös jatkaa hakua

Onko tullut aika palkata uusi työntekijä taloon, vai löytykö sittenkään se oikea työntekijä jota yritys haki? On aina helpompaa jatkaa hakua kuin ottaa riski ja palkata työhön sopimaton henkilö. Rekrytointi ei ole helppoa ja tottunut haastateltava on saattanut päästä kovinkin pienin meriitein läpi seulan aina ”kärkikolmikkoon”. (Koivisto 2004, 145.)

Jos esimies tuntee epävarmuutta juuri ennen rekrytointipäätöstä, voi hän kysäistä tukea päätökseen kollegaltaan tai järjestää vielä yhden ratkaisevan testin parille kolmelle yhdenvertaiselle hakijalle. Jos kuitenkin kaikki asiat ovat kunnossa ja juuri oikea työntekijä on löytynyt, on pidettävä kiirettä. Yleensä nämä henkilöt ovat pyrkimässä muuallekin töihin, jolloin sananlasku ”nopeat syövät hitaat” pätee tilanteeseen loistavasti. (Vaahtio 2007, 128.)

Mikäli esimies päättää jatkaa hakua, ilmoituksen ei kannata olla varsinkaan Internetissä pitkiä aikoja. On järkevämpää pitää vaikka hetki taukoa ilmoituksen julkaisussa kuin viestiä potentiaalisille hakijoille, ettei tänne haluta ketään tai kukaan ei halua tänne. Lehti-ilmoitukset ovat tämän vuoksi ehkä hieman parempi kanava, mikäli ilmoitus joudutaan uusimaan. (Markkanen 2002, 35-36.)

4.9 Työsuhteen solmiminen

Todistuksena työsuhteen solmimisesta tehdään kirjallinen työsopimus. Työsopimus on todistus siitä, että eri osapuolet ovat solmineet keskenään sopimuksen. Sopimus voidaan sopia myös suullisesti, mutta yleinen käytäntö, joka on myös järkevämpi työntekijän kannalta, on tehdä kirjallinen sopimus. Nykyisin tosin sopimus voidaan tehdä myös sähköisesti. Varsinainen työsuhde alkaa kuitenkin vasta työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. (Työsopimuslaki 55/2001)

Nuorelle kokemattomalle työntekijälle työsopimus saattaa olla vain paperi, jossa tärkeimmät sovitut asiat ovat työaika ja tuntipalkka. Tämän vuoksi laki velvoittaa tiettyjen seikkojen olevan kirjattuna työsopimuksessa. Sopimuksesta tulisi tulla esille ainakin seuraavat asiat: sopimusosapuolet, työtehtävä, työaika, palkkausperusteet ja se, mitä työehtosopimusta noudatetaan, mikäli alalla on käytössä työehtosopimus. Paperissa on myös luettava koeaika sekä irtisanomisaika. (Vaahtio 2007, 150; Työsopimuslaki 55/2001) Työnantajan velvollisuuksista on hyvä mainita, että työntekijälle pitää ottaa tapaturmavakuutus ennen töiden alkamista. Muita velvollisuuksia on olla perillä tarpeen mukaan nuoren työvoiman käyttöön liittyvästä laista - Laki nuorista työntekijöistä (1993/998) sekä Työsopimuslain (55/2001) aiheeseen liittyvistä kohdista.

Työsopimuslain mukaan sopimus on aina toistaiseksi voimassa, ellei työnantajalla ole perusteltua syytä tehdä määräaikaissopimusta. Laki määrää koeajan pituudesta, että se saa olla määräaikaisessa työsuhteessa enintään puolet työsuhteen kestosta alle 8 kk sopimuksissa. Muissa tapauksissa koeaika saa olla enintään 4 kk tai työnantajan järjestäessä työhön liittyvää pitkäaikaista koulutusta heti työn alkaessa, enintään 6 kk. Lain mukaan useat yhtäjaksoiset määräaikaiset sopimukset katsotaan työntekijän eduksi, jolloin hän on oikeutettu saamaan vakituudessa työsuhteessa olevan edut. Tällä on haluttu estää työnantajien työvoiman hyväksikäyttöä. Työsopimuslaki sisältää muitakin hyvin tärkeitä määräyksiä, joita en tässä työssä käsittele tarkemmin. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Jos työnantaja ei ole vielä ilmoittanut hakuun osallistuneille ei-valituille henkilöille miten heidän osaltaan valintatilanteessa kävi, olisi nyt viimeistään aika se heille ilmoittaa. Tällä toimenpiteellä yritys varmistaa sen, että henkilöt eivät turhaudu odottamaan eivätkä suotta soitele yritykseen kyselläkseen valinnoista. Tämä toimenpide on myös imagotoimenpide. Jos esimies jättää tämän vaiheen tekemättä, on hyvin varmaa, että kyseinen henkilö ei suosittele yritystä kenellekään eikä mitä luultavimmin tee helposti yhteistyötäkään sen kanssa ellei ole aivan pakko. Mitä avoimempaa toiminta on, sitä paremmin hakijat ymmärtävät yrityksen tekemiä valintoja. (Vaahtio 2007, 130.)

5. Perehdyttäminen

Vaikka normaalisti perehdyttämistä ei aina nähdä osana rekrytointiprosessia, se on silti yksi vaihe onnistuneeseen rekrytointiin. Onnistunut rekrytointi punnitaan vasta perehdyttämisjakson ja koeajan jälkeen. Tällöin osataan sanoa, oliko rekrytointi todellakin onnistunut sen perusteella, miten uusi työntekijä on hakenut paikkansa organisaatiossa ja miten hän on oppinut suoriutumaan työstään.

Perehdyttämisen kesto on yleensä lyhimmillään sama kuin koeajan pituus. Organisaatioon asettuminen ja oman työnsä hoitaminen itsenäisesti vie helposti puoli vuotta. Onnistunut perehdytys voi jatkua pitkäänkin ja harva osaa sanoa, milloin perehdytys on ohitse. Yhtenä mittapuuna voidaan kuitenkin pitää sitä, että perehdytettävä henkilö alkaa esittää organisaatiolle jatkuvasti kysymyksiä, joihin organisaatiossa kukaan ei osaa vastata. Tällöin henkilö on päässyt vähintään sellaiselle tasolle, jossa perehdytyksen voidaan sanoa olevan ohitse hänen osaltaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

5.1 Historia ja taustat

Perehdyttäminen on ideana peräisin tehtaiden käytännöstä näyttää työntekijöille mallia, miten koneita käytetään ja mitä työvaihe sisältää. Näyttämisen lisäksi koneen käyttöä opettava henkilö saattoi vielä kertoa, mitä pitää varoa ja miten työn saa tehtyä nopeasti. Tämän jälkeen uusi työntekijä teki työn osoitetun mallin mukaan, kunnes opastaja varmistui hänen osaamisestaan. Kaikessa yksinkertaisuudessaan perehdyttäminen on siis sitä, että näytetään, miten työtehtävä suoritetaan, ja varmistetaan, että uusi työntekijä osaa työnsä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Nykyisin perehdyttämisellä on vielä suurempi merkitys työelämässä, sillä mitä tehokkaampi ja toimivampi perehdytys yrityksellä on, sitä nopeammin heidän työvoimansa alkaa tuottaa voittoa. Perehdyttäminen vaikuttaa myönteisesti eritoten työntekijöiden työmotivaatioon, työturvallisuuteen, työn tuloksiin ja työyhteisön hyvinvointiin. (Lepistö 2000, 63) Perehdyttämisen kokonaisuuteen sisällytetään nykyään enemmän tietoa yrityksen kulttuurista, arvoista ja muista toimintaan vaikuttavista seikoista, jotta uusi työntekijä omaksuisi kyseiset asiat ja kehittäisi omaa toimintaansa niiden määrittämissä puitteissa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Perehdytys tulisi nähdä yrityksen henkilöstön kehittämisenä ja kouluttamisena. Silloin sen merkitys yrityksen toiminnan ja erityisesti henkilöstön hyvinvoinnin kannalta ymmärretään paremmin. (Lepistö 1988, 6.)

5.2 Vastuuhenkilöt

Vastuuhenkilönä toimivat yleensä oma esimies ja perehdyttäjänä tai perehdyttäjinä sellaiset henkilöt, joiden on huomattu osaavan työvaiheet hyvin. Perehdyttäjät ovat hyviä persoonia ja ennen kaikkea halukkaita toimimaan perehdyttäjänä. Perehdyttämisestä voi vastata myös koko yrityksen henkilökunta, mikäli näin sovitaan. Eritoten pienyrityksissä jokainen yleensä osallistuu perehdyttämiseen resurssien vuoksi. Tarvittaessa perehdyttäjille voidaan järjestää

myös aiheeseen liittyvää koulutusta, jotta he suoriutuisivat tehtävästään paremmin. (Lepistö 1988, 7)

5.3 Kohderyhmät

Millaisia ihmisiä yritys voi perehdyttää? Erilaisista lähtökohdista tulevia ihmisiä on paljon ja heitä kaikkia yrityksen on perehdytettävä parhaansa mukaan.

- Uudet työntekijät - kokeneita ja kokemattomia
- Vanha työntekijä, joka on ollut pitkään poissa tai eri talon töissä
- Oman organisaation henkilöt, jotka vaihtavat toiseen työtehtävään
- Vuokratyöntekijät
- Kesätyöntekijät
- Oppisopimuskoulutuksessa olevat henkilöt
- Yhteistyökumppanit

(Kjelin & Kuusisto 2003, 166.)

5.4 Perehdyttäminen käytännössä

Irma Lepistön mukaan perehdyttäminen on mahdollista jakaa neljään eri osa-alueeseen:

- Tiedotustoiminta ennen työntekijän tuloa
- Henkilön vastaanottaminen ja perehdyttäminen yritykseen
- Työsuhteeseen liittyvien asioiden perehdyttäminen
- Opastaminen työntekoon

(Lepistö 1988, 6.)

Perehdyttämiseen kuuluu myös suunnittelua, sillä ilman suunniteltua perehdytysohjelmaa tulokkaalle ei välttämättä muisteta sanoa puoliakaan olennaisista asioista, koska yrityksen arkipäivän asioita pidetään yleensä niin rutiininomaisina. Jotta päästäisiin hyviin tuloksiin on kaikki vaiheet toteutettava suunnittelusta aina arviointiin ja kehittämiseen asti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Rekrytoijien tulisi ottaa huomioon, että he toimivat rekrytointivaiheessa jo osaltaan perehdyttäjinä kertoessaan tietoja työstä ja yrityksestä sekä kaikesta muista yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. Näin ollen tässä vaiheessa mahdollisesti syntyneet väärinkäsitykset voivat

haitata perehdytysvaihetta. Joskus haastattelija antaa haastattelun lopuksi yritykseen liittyvää materiaalia haastattelulle. Kaikki haastattelijan antama materiaali on käytännössä jonkinlaista perehdytysmateriaalia, oli kyseessä sitten vuosikertomus, Tervetuloa taloon - lehtinen tai henkilöstölehti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73-74.)

5.4.1 Suunnittelu

Suunnittelun tarkoituksena on määrittää, ketkä toimivat perehdytysvaiheessa vastuuhenkilöinä ja ketkä hoitavat perehdyttämistä käytännössä. Kun tehtävänjako on etukäteen suunniteltu ja sille on tehty asianmukainen varasuunnitelma, on perehdyttäminen huomattavasti helpompaa. Vielä tulee kuitenkin miettiä tavoitteet perehdyttämiselle. Suunnitelmaan on hyvä laatia esimerkiksi ensimmäisen viikon ajalle oppimisen tavoitteet päivätasolle ja tämän jälkeen viikkotasolle joka viikolle kunnes asiat on käyty lävitse. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Yrityksissä perehdyttäminen voidaan kokea rutiininomaiseksi, jos sitä on tehty paljon. Rutiinissa on se ongelma, että joskus asioita unohtuu kertoa perehdytettävälle. Rutiininomaisuuden välttämiseksi voidaan laatia perehdyttämisohjelma, josta käy ilmi tehtävänjako, perehdytettävät asiat, aikataulut, tavoitteet ja muut asiaan liittyvät seikat. Ohjelmien laajuus voi vaihdella työtehtävittäin tai sitä varten voi olla tehty kaikkia koskeva perusrunko. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Lepistö 1988, 31.)

5.4.2 Työpaikkaan tutustuminen

Kun uusi työntekijä saapuu ensimmäisenä työpäivänään paikalle, hänet ottaa vastaan suunnitelmassa mainittu henkilö tai hänen varahenkilönsä. Päivä voi lähteä käyntiin kahvikupposen äärestä, yrityskierroksella, tutustumisella uuden työntekijän työympäristöön tai muulla kevyellä aiheella, jossa uusi työntekijä toimii lähinnä kuuntelijana ja oppijana. Tärkeintä on, että henkilö tuntee olevansa tervetullut taloon. Ammattitaidotonta työntekijää ei yleensä jätetä yksin työpaikalla, vaan hän liikkuu ensimmäisen päivän aina jonkun työntekijän seurassa. Sen sijaan kokeneempi henkilö saattaa tehdä töitä itsenäisesti ensimmäisenä työpäivänään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162; Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

Ensimmäisen päivän läpikäytäviä asioita voivat olla muun muassa työturvallisuus, ergonomia, yrityskulttuuri sekä henkilöstö ja erityisesti työkaverit. Liikaa asiaa ei kuitenkaan kannata ensimmäisenä päivänä kertoa, koska liian kovalla tahdilla uusi työntekijä luultavasti vain hämmentyy entisestään. Ensimmäisen päivän tavoitteet kannattaa pitää realistisena. (Lepistö 1988, 8,10.)

Perehdyttämishojelmasta riippuen työpaikkaan ja työkavereihin tutustuminen voidaan järjestää monella eri tavalla, esimerkiksi kutsumalla uusi työntekijä ennen työsuhteen alkamista johonkin yrityksen yhteiseen vapaamuotoiseen tapahtumaan, jossa hänet esitellään työporukalle. Näin henkilö pääsee hyvin työyhteisöön sisään ja töiden alkaessa vastassa on jo tuttuja kasvoja ja nimiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 177.)

5.4.3 Työnopastus

Kun henkilö on perehdytetty kaikkiin työympäristön seikkoihin ja yrityksen periaatteisiin, on aika siirtyä konkreettisen työn suorittamisen opastamiseen. Työnopastuksella tarkoitetaan nimenomaan perehdytettävän henkilön tehtäväsisältöjen opastamista hänelle.

Työnopastuksessa tulee ottaa huomioon ihmisten erilaisuus ja soveltaa sitä opastamisessa. Haasteita opastamiseen luovat muun muassa yhteisen kielen puuttuminen, asenteet, oppimistyyli, opastettavat asiat sekä opastettavien tiedot ja taidot. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13-14.)

Kangas & Hämäläinen ovat määritelleet työnopastukseen viisi eri vaihetta. Niitä ovat:

1. Opastustilanteen aloitus
2. Opetus
3. Mielikuvaharjoittelu
4. Taidon kokeileminen ja harjoittelu
5. Opitun varmistaminen

(Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Yleensä työnopastustilanteessa hallitaan aloittaminen ja työn tekemisen näyttäminen, mutta kolmas vaihe voi vaatia jo hieman aukaisemista. Mielikuvaharjoittelun tarkoituksena on antaa puheenvuoro perehdytettävälle. Perehdyttäjä voi esimerkiksi pyytää toistamaan hänen opettamansa lyhyesti. Pää tarkoitus on saada opastettava ajattelemaan ja kehittämään omia sisäisiä mallejaan, joiden avulla toimimme esimerkiksi autoillessamme liikenteessä tai tehdessämme töitä työyhteisössä. Työntekoon tulee näin tavallaan tietty rutiini. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Neljännessä vaiheessa kokeillaan ja harjoitellaan tilanteita perehdyttäjän kanssa ja ehkä jopa ilmankin, riippuen henkilön aikaisemmasta kokemuksesta. Näin uusi työntekijä saa lisää varmuutta omiin työtehtäviinsä ja vähitellen oppii toimimaan omatoimisesti työssään. Opastuk-

sesta ei saa unohtaa palautteen antamisvaihetta, koska kerätty palaute voidaan käyttää niin perehdyttämisen kehittämiseen kuin perehdyttäjien kehittämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

5.4.4 Arviointi, seuranta ja kehittäminen

Arviointi voidaan suorittaa melko yksinkertaisin keinoin. Perehdytyksen onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi työnäytteellä tai esimiehen ja perehdytettävän haastatteluilla. Onnistumista voidaan tarkastella ja mitata myös esimerkiksi perehdytettävän motivoituneisuuden, asennoitumisen ja ahkeruuden kautta. Edellä mainittuja ominaisuuksia voidaan helpoiten havainnoida työkäyttäytymisen perusteella. (Lepistö 2000, 73.)

Jonkinlaista seurantaa käyttämällä ja epäkohtiin puuttumalla päästään kehittämään olemassa olevaa perehdytysjärjestelmää parempaan suuntaan. Eli joka kerta kun perehdytyksessä havaitaan aukkoja ja seikkoja, jotka voitaisiin tehdä paremmin, esimiehen ja perehdyttämisestä vastaavan organisaation tulisi reagoida tilanteeseen. Kehittämistilanteet tulisi nähdä epäkohtien korjaamisen sijaan henkilöstön kouluttamisen ja hyvinvoinnin edistämisenä. Perehdyttämisen kehittäminen on oma projektinsa, johon tässä työssä ei syvennyttä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25; Kjelin & Kuusisto 2003, 244.)

5.5 Perehdytys työsuhteen luonteen mukaan

Vaikka Suomessa on mahdollista ottaa monenlaista työvoimaa yrityksen palvelukseen, täytyy jokaiselle työntekijälle siitä huolimatta järjestää lain vaatima perehdytys. On hyvin ymmärrettävää, että kiireapulaisia ei ehditä perehdyttämään siinä laajuudessa kuin vakituisia työntekijöitä. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteuttaminen tulisi ottaa huomioon erityisesti käytettäessä vuokratyövoimaa, kesätyöntekijöitä tai työelämään tutustujia (TET-harjoittelijat). Esimerkiksi vuokratyövoiman käytöstä ja siihen liittyvistä velvollisuuksista mainitaan työturvallisuuslaissa omana kohtanaan. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 3§.)

Lyhytaikaista työvoimaa käytettäessä perehdytys pitää hoitaa tiiviinä kokonaisuutena, mutta sen täytyy siitä huolimatta sisältää työn kannalta kaikki oleellinen, jotta henkilö tietää riittävästi työn kannalta olennaisista riskeistä, rutiineista sekä työ- ja toimintatavoista. Perehdyttämisen vähimmäisvaatimuksista kerrotaan tarkemmin työturvallisuuslain 14§:ssä - Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus.

5.6 Tukimateriaalin käyttö

Tukimateriaalin käyttö on hyvin yleistä perehdyttämisessä. Monet yritykset ovat luoneet joko kirjallista tai sähköistä materiaalia perehdytykseen. Eri tukimateriaaleja voivat olla muun muassa Tervetuloa taloon - oppaat, turvallisuusohjeet, työmalliohjeet, ilmoitustaulun aineisto, ammattilehdet, henkilöstölehdet, asiakkaiden toimintakertomukset ja ergonomiohjeet. Tukimateriaalin käytöstä päätetään tapauskohtaisesti. Uudelle työntekijälle voidaan esimerkiksi antaa Tervetuloa taloon - opas työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Tukimateriaalia ovat myös esimiesten käyttämät perehdytyskaavakkeet, joissa on listattuna perehdytyksessä läpikäytäviä asioita. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

Liiallista materiaalin käyttämistä tulisi välttää, koska mitä enemmän materiaalia yrityksellä on, sitä hankalampaa sen päivittäminen ja ylläpito on. Liiallinen tiedon ja paperin antaminen uuden työntekijän luettavaksi ei myöskään ole järkevää, koska hänellä on muutenkin aivan riittävästi opeteltavaa työsuhteen alkuvaiheessa. Mikäli yrityksellä on Intranet, sen käyttö on hyvin suositeltavaa materiaalin säilytyspaikkana, koska tällöin materiaali on aina saatavilla tarvittaessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

5.7 Hyvä perehdyttäjä

Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu tärkeimpinä hänen oma ammattitaitonsa perehdytettävässä työssä. Tämän lisäksi hänellä pitää olla motivaatiota opettaa uutta henkilöä ja hänen asenteensa tulisi olla mahdollisimman positiivinen niin opettamiseen kuin työntekoon. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.)

Parhaiten pestiin soveltuu työntekijä, joka on tullut yritykseen muutamia vuosia sitten ja muistaa edelleen, miltä tuntuu aloittaa uudessa työympäristössä. Hyvä perehdyttäjä kertoo suunnitelmistaan perehdytettävälle ja osaa jaksottaa toimintaansa siten, että perehdytystä tapahtuu aina tarpeen tullen. Asioiden yksinkertaistamisen taito helpottaa perehdyttäjän työtä, koska näin perehdytettävä ymmärtää perusperiaatteet ja soveltaa niitä hyväksi havaitsemallaan tavalla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-196; Lepistö 1988, 31.)

Tarvittaessa perehdytettävälle on kuitenkin annettava tilaa arvioida itseään ja toimintaansa. Kuten kaikissa esimiestehtävissä, kuuntelutaito on hyvin tärkeä osa perehdyttäjälle. Jotta päästäisiin loistaviin tuloksiin, kannattaa perehdytettävälle luoda oma aktiivinen rooli, jossa

hän asettaa myös itselleen tavoitteita ja on mukana omassa perehdyttämisessään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172,197.)

Jossain vaiheessa perehdyttäjän toimi on ohitse. Osaava perehdyttäjä keskustelee perehdyttämisen onnistumisesta ja asettuu lopuksi takaisin siihen asemaan, jossa on ennen perehdytysjaksoa toiminut. Roolijaon muuttumisesta viestiminen kertoo perehdytettävälle, että hän on oppinut tarpeeksi tullakseen toimeen työtehtävässään.

5.8 Ongelmat perehdyttämisessä

Koska perehdyttämisessä on kyse kahden tai useamman ihmisen vuorovaikutuksesta, ongelmilta ei voi aina välttyä. Henkilöt eivät välttämättä aina tule toimeen keskenään tai perehdyttäjältä tai perehdytettävältä puuttuu työmotivaatio. Mikäli ongelmia havaitaan, niihin on hyvä puuttua ajoissa ja selvittää, mistä ne johtuvat. Jos uusi työntekijä ei suoriudu työtehtävistä oletetulla tavalla, kannattaa esimiehen tai perehdyttäjän kertoa asiasta mahdollisimman pian. Tässä vaiheessa voidaan vielä löytää yhteinen pohja työlle ja jatkaa perehdyttämistä ongelmitta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 244.)

Kiire on yksi yleisimmistä ongelmista perehdyttämisessä. Organisaatio ei ole yksinkertaisesti varannut tarpeeksi aikaa perehdyttämiseen ja yksikin ongelmatilanne voi haitata perehdyttämistä. Kiirettä voi aiheuttaa väärin valittu perehdytysajankohta tai perehdyttäjien työn luonne. Joskus yrityksissä voi myös olla epäselvyyksiä siitä, kuka hoitaa eri osuudet perehdytyksestä. Joissain organisaatioissa sisäinen viestintä ei toimi tai joku on juuri sattumalta poissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-243.)

6. Työn tavoitteet, rajaus ja kuvaus

Tavoitteena oli luoda Rakennuskemia Oy:lle tukimateriaalia rekrytoimiseen ja perehdyttämiseen, jotta yritys pystyisi tekemään jatkossa parempia rekrytointeja ja perehdyttämään paremmin uudet työntekijät työtehtäviin. Tukimateriaalin tavoitteena on helpottaa rekrytointiprojektin vaiheiden ymmärtämistä, tehdä rekrytointihaastatteluista helpompia, vähentää ajankäyttöä rekrytoimiseen liittyvien rutiiniasioiden selvittämiseen ja helpottaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä yrityksessä.

Työ on rajattu koskemaan rekrytoimista ja perehdyttämistä niin teoriassa kuin käytännössä oppaiden ja apumateriaalien muodossa. Työssä ei oteta erityisryhmiä, kuten sairauslomilta, äitiys-/isyyslomilta tai vuorotteluvapaalta töihin tulevia henkilöitä erityisesti huomioon. Läh-

tökohtaisesti tuotettua materiaalia käytetään vain uusien, yrityksen ulkopuolelta palkattujen työntekijöiden hankkimiseen ja perehdyttämiseen.

Työ saatiin alkuun loppuvuodesta 2008, jolloin tein opinnäytetyöaiheanalyysin. Tätä ennen oli jo neuvoteltu Rakennuskemia Oy:n edustajan kanssa, mitä opinnäytetyö voisi pitää sisällään. Kun luonnos hyväksyttiin ja sain tehtyä opinnäytetyön rakenteesta mindmapin ja riittävästi varmuutta itselleni, pääsin aloittamaan työn tekemisen kirjapinon lukemisella. Vaikka aikaisemmin koulussa olikin käyty lävitse monia rekrytointiin liittyviä perusasioita, vaati tietopohjani selkeästi lisää faktaa ja tietoa asioista ennen työn varsinaista aloittamista. Tammikuussa 2009 aloitin teoriaosuuden tekemisen ja tein sitä aina huhtikuulle asti. Maaliskuun aikana aloitin materiaalien tekemisen, jotta saan ne valmiiksi ajoissa. Työtahti oli vaihteleva ja toisinaan saattoi kulua viikkojakin ilman, että mitään isompaa tapahtui. Välillä piti luonnollisesti sairastaa kevätflunssa ja käydä lomailemassa, nauttimassa elämästä.

7. Tuotettu materiaali

Tuotoksena rekrytointiin ja perehdyttämiseen perehtymisen jälkeen syntyivät yritykselle seuraavat rekrytointia ja perehdyttämistä helpottavat ja tukevat materiaalit: rekrytoinnin käsikirja, työilmoituspohja, työhaastattelurunko, työsopimuspohja, perehdyttäjän opas, neljä eri perehdyttämiseen liittyvää lomaketta ja Tervetuloa taloon- kirjanen. Kaikki materiaali on opinnäytetyön liitteenä.

Luodussa materiaalissa on otettu huomioon eritoten ulkoasu, joka on luotu noudattamaan Rakennuskemia Oy:n käyttämää ulkoasua. Ulkoasun lisäksi olen pyrkinyt siihen, että luotua materiaalia osaisi käyttää kuka tahansa ja tekstiä ymmärtäisi ilman henkilöstöasioiden oppimäärää. Käytännönläheisyys on tärkeää pienessä yrityksessä, koska rekrytointeja ja perehdyttämistä voivat hoitaa joka kerta eri henkilöt, jolloin materiaalin ymmärtäminen on tärkeä tekijä.

7.1 Rekrytoinnin käsikirja

Yleensä rekrytoinnin käsikirjan nimikkeellä kulkee monia lyhyitä kirjoja, joissa käsitellään rekrytointia ja siihen liittyviä vaiheita, toimenpiteitä ja olennaisia huomioonotettavia seikkoja. Yritys kaipasi alun perin itselleen jotain tukeaa rekrytointiin, joten helpointa oli koota pieni käsikirja kaikista asioista, mitä rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon. Käyttämäni lähdekirjat ovat hyvin käytännönläheisiä, joten myös yritykselle tekemäni tuotos on hyvin käytännönläheinen ja muokattu sopivaksi yrityksen käyttöön.

Aloitin työn tekemisen teorian pohjalta ja mietin, mitä kaikkia vaiheita hyvässä rekrytointikonaisuudessa olisi hyvä olla mukana. Kävin järjestyksessä lävitse seuraavat vaiheet: suunnittelu, tarvekartoitus, hankintakanavat, hakuaika ja kyselyihin vastaaminen, hakemusten käsittely, haastattelu, soveltuvuusarvioinnit, valinta tai päätös jatkaa hakua sekä työsopimus. Vaiheet ovat lähes samat kuin teoriaosuudessa, mutta näkökulmat vaihtelevat ja opas on erilinen kokonaisuus.

Luotu käsikirja (Liite 1) sisältää jokaiseen vaiheeseen liittyvät olennaiset asiat. Rakennuskemia Oy:n edustajan pyynnöstä listasin yleisimmät verkkorekrytointikanavat ja kerroin niistä työssäni lyhyesti. Erittelin myös haastattelun vaiheet, jotta haastattelun kulku ymmärrettäisiin paremmin ja myöhemmässä vaiheessa yritys voisi kenties kehittää haastattelun tueksi tekemääni haastattelurunkoa (Liite 1/3)

7.2 Työilmoituspohja

Työilmoituspohjan tarkoituksena ei suinkaan ole näyttää, millainen on täydellinen ilmoitus. Sen sijaan sen tehtävänä on kertoa, millä keinoin tehdään hyvä työilmoitus. Olen eritellyt työilmoituspohjassa (Liite 1/1) seuraavia elementtejä: yrityksen logon näkyvyys, työntekijän näkyminen, faktojen kertominen, mitä työtehtävään sisältyy, keskeiset vaatimukset ja henkilöominaisuudet, omaperäisyys, yritystietojen mainitseminen sekä hakemusajan tiedot ja hakuehdot.

Rakennuskemia Oy:ssä on tällä hetkellä markkinoinnin osaaja ja yrityksen graafista ulkoasua on paranneltu lähivuosina niin yritysviestinnässä kuin tuotteissakin. En nähnyt tästä syystä työilmoituspohjan graafisen asun olevan työssäni niin merkittävässä roolissa. Näin tärkeämpänä nittoa hyvän ilmoituksen elementit ja sisällön yhteen kuin keskittyä graafiseen ulkoasuun ja asetteluun. Jokainen ilmoitus on tilaustyö (Markkanen 2002, 26). Toinen vihje on muistaa, että työilmoitus on omalla tavallaan markkinointia (Vaahtio 2007, 34).

Työilmoituspohja on luotu erilaisia lehti-ilmoituksia katselemalla muun muassa Kauppalehdestä ja Helsingin Sanomista. Huomasin jo näissä lehdissä käytettävän ilmoituksissa hyvin erilaisia asettelutapoja ja ilmoituskokoja työtehtävän laadun mukaan. Ilmoitukseen liittyviä seikkoja pohdin jo Rekrytointin käsikirjassa (Liite 1, 13) ja tällöin alun perin kirjoitin, että ilmoituskokoa kannattaa miettiä hinnan näkökulmasta. Rakennuskemia Oy:n yhteyshenkilön kommentti oli tähän, että hänen mielestään ilmoituksen koko kertoo myös yrityksen vakavaraisuudesta. Muutin asia hieman erilaiseksi ja myöhemmin luin, että yleensä ilmoituksen koko on nimenomaan sidonnainen työn laatuun (johtotehtävissä isoja ja myyjillä pienempiä). Näi-

den asioiden vuoksi ilmoituskoko mietitään tapauskohtaisesti ja sen vuoksi en ottanut sitä yhdeksi osatekijäksi ilmoitus pohjaan.

7.3 Työhaastattelurunko

Lähdekirjallisuutta selaillessa ja lukiessa huomasin, että harvemmassa työhaastattelussa, jossa olen itse ollut, on käytetty mitään valmista kaavaa. Tähän mennessä minua ei tosin ole haastatellut töihin kuin myymäläpäällikkö, henkilöstöpäällikkö ja yksi myyntipäällikkö. Ilmeisesti kaikki ovat luottaneet itseensä ja muistiinsa siinä määrin, että kaikki olennainen on tullut käsiteltyä.

Jotta haastatteleva esimies muistaisi kysyä tarvittavat kysymykset ja pysyy aiheessa, on hänellä hyvä olla valmis kysymysrunko haastattelua varten. Ei ole mitenkään tavatonta, että kokematon haastattelija ajautuu lähes alkumetreillä erikoisen harrastuksen pariin, kun pitäisi kysellä hakijan ammatillisesta osaamisesta. Tämän vuoksi yksinkertainen muistilista on hyvä olla haastattelijan tukena.

Haastattelurunkoja on monenlaisia. Toisissa on muutama kohta ranskalaisilla viivoilla ja toisissa on kattava kysymysluettelo, josta valitaan työn kannalta olennaiset kohdat. Tekemäni työhaastattelurunko (Liite 1/2) on perusrunko yleisesti kysyttävistä kysymyksistä. Se on ensisijaisesti muistilista, mitä haastattelussa voi ja kannattaa kysyä. Kysymyksiä on laajasti ja kysymyksiä voi esittää sekalaisesti paperista. Haastattelijan tai haastattelijoiden kannattaa lukea etukäteen hakijan papereista selkeät kohdat ja kysyä niistä vain epäselvät asiat haastattelussa. Runko on laadittu käyttämällä lähdekirjallisuuden vihjeitä ja kysymykset on muotoiltu poikkeamaan yleisesti käytetyistä. Esimerkiksi paineensietokykyä ei kysytä ”Miten toimit paineenalaisena?”, vaan ”Miten toimit lisääntyneen työtaakan alaisena?”. Näin saadaan hieman eri sanamuoto käytettäväksi ja tottunut haastateltava miettimään asioita hieman eri kannalta.

Rungolla on myös toinen funktio. Siinä on toinen sarake johon merkitään, millainen mielikuva tilanteesta jäi haastattelijalle. Otetaan esimerkkitalanteeksi työhaastattelun aloittaminen: Esimies/haastattelija noutaa haastateltavan ja he menevät haastattelutilaan. Tavattaessa haastattelija kättelee haastateltavaa ja esittelee itsensä sekä haastattelutilassa olevat henkilöt. Jokainen haastattelija merkkää haastattelulomakkeeseen sen hetken mielikuvan haastateltavasta.

Haastattelurungon toista saraketta voidaan käyttää myös päättämään, millainen haastateltava on - jos lomake on aluksi täynnä miinuksia ja pikkuhiljaa ne muuttuvat plussiksi, on haas-

tateltava todennäköisesti kärsinyt jännityksestä. Jos taas ensin merkitään paljon plussia ja loppua kohden mennään miinuksien puolelle, saattaa haastateltava näytellä tai ei ole täysin kiinnostunut välttämättä työpaikasta. Jos lapussa on tasaista miinusta, haastateltava ei luultavasti ole yrityksen hakema henkilö. Luonnollisesti tasainen plussarivi takaa sen, että haastateltava on tehnyt ainakin tähän henkilöön vaikutuksen.

Toivon mukaan haastattelijoita on vähintään kaksi, jotta on myös kaksi erilaista mielikuvasaraketta ja toinen ehtii tekemään runkoon varatulle muistiinpanoalueelle hieman muistiinpanoja. Näin voidaan vertailla saatuja tuloksia ja keskustella hakijasta haastattelun jälkeen pikaisesti ja lisätä lomakkeeseen joitakin ilmi käyneitä seikkoja.

7.4 Työsopimusohja

Työsopimusohjan sisältö pohjautuu laissa määriteltyihin asioihin ja niiden lisäksi siinä on yrityksestä riippuen omia lisäkohtia aina tarpeen mukaan. Miksi ylipäättänsä ehdotin yritykselle työsopimusohjan luontia? Sen vuoksi, että yritys on rekrytoinut niin vähän, että työsopimusohja ei ollut omasta näkökulmastani käytännöllinen. Uutta pohjaa mietittäessä tuli katseltua omia vanhoja työsopimuksia lävitse. Kaikenlaisia malleja tuli vastaan ja kaikki olivat täysin erilaisia - rajoina olivat siis vain laki ja luovuus.

Rakennuskemia Oy:n vanha työsopimusohja oli kaksisivuinen ja rakenteeltaan hyvin löyhästi aseteltu. Lisäksi sopimuspaperissa oli lukemani perusteella myös turhia tietoja, jotka joka tapauksessa kerättiin minultakin suullisesti jo ennen sopimuksen tekemistä kirjallisesti. Näillä perusteilla oli jo helppo ehdottaa yksinkertaisemman ja nopeammin täytettävän ohjan luomista.

Työsopimusohjan (Liite 1/3) pääperiaatteina pidin itse, että sen tulisi olla perusmuodossaan yksisivuinen, siinä ei saisi olla turhia kohtia ja sen tulisi soveltua erilaisten työsuhteiden käyttöön. Yrityksissä on aina kiire, joten päätin opetella opinnäytetyön ohella Adobe Acrobat-ohjelman perusteita sen verran, että pystyin tekemään esitäytetyn työsopimuslomakkeen. Varmistin vielä, että yrityksessä on Adoben ohjelmistot käytössä, jotta lomakkeita voidaan myös päivittää tai muokata tarpeen mukaan joskus tulevaisuudessa. Täyttöä varten lomake ei kuitenkaan vaadi kuin ilmaisen Adobe Acrobat Reader - ohjelman.

Lomakkeessa on esitäytettynä yrityksen tiedot ja suurin osa muutakin tekstiä. Esitäytön avulla sopimuksessa on noin 13 täytettävää kohtaa (riippuen työsuhteen muodosta), jotka voidaan täyttää kätevästi työsopimusehdoista keskusteltaessa ja tulostaa sopimuksia lopuksi kaksi kappaletta. Lomakkeen olemassaolo vähentää virheiden määrää, helpottaa täytön tekemistä sekä vähentää huomattavasti sopimuksen tekemiseen kuluva aikaa.

7.5 Perehdyttäjän opas

Perehdyttäminen on yrityksen itse luoma mittatilaustyö uuden tai vanhan työntekijän koulutamisesta uuteen tehtävään. Opasta (Liite 2) ja keskeisiä käsitteitä selvitettäessä tuli hyvin selkeäksi, että aiheesta ei ole juuri kirjoitettu ja jokainen taho tuntuu pitävän perehdyttämiin liittyvät asiat visusti yrityksen omana tietona. Se on loogista toimintaa, sillä jos yrityksellä on toimiva perehdytysohjelma, sillä on eräänlainen kilpailuetu muihin yrityksiin nähden. Mitä nopeammin tulokkaasta tulee tuloksetekijä, sitä parempi kilpailuetu yrityksellä on muihin nähden.

Tein Rakennuskemia Oy:lle mahdollisimman tiiviin materiaalipaketin perehdyttämiseen. Kjelin & Kuusisto ovat nimittäin sitä mieltä, että perehdyttämistä varten suunniteltu materiaali kannattaa pitää mahdollisimman vähäisenä (Kjelin & Kuusisto 2003, 206). Tämän vuoksi pidin Perehdyttäjän oppaan lyhyenä ja tiiviinä käytännönläheisenä vihjepaketina yhdistäen käytäntöä ja teoriaa. Oppaasta käyvät ilmi perehdyttämisessä huomioon otettavat seikat - suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen. Tässä työssä käsitellyn perehdyttämisen teoriaosuuden, Perehdyttäjän oppaan (Liite 2) ja perehdyttämisasiakirjojen (Liitteet 2/1, 2/2, 2/3, 2/4) avulla yrityksen perehdyttäminen on ainakin loogisempaa ja ohjatumpaa, kuin se tähän mennessä on ollut.

Oppaassa kerroin eniten työnopastuksessa käytettävistä menetelmistä, joita olisi kenties hyvä käyttää hieman monipuolisemmin suomalaisessa työmaailmassa. Muistot omasta perehdyttämisestä eivät ole niin järin loistokkaita ja joka puolella saa muutenkin aina kuulla miten perehdyttäminen ei ole onnistunut. Kenties laajempi ja suunnitellumpi perehdyttämiskeinojen käyttö saattaisi tuoda helpotusta vallitsevaan ongelmaan, kun ymmärrettäisiin käyttää erilaisia keinoja aina tarpeen mukaan.

7.6 Perehdyttämisasiakirjat

Loin neljä eri perehdyttämisasiakirjaa (Liitteet 2/1, 2/2, 2/3 ja 2/4). Kaikki neljä voidaan nähdä eräänlaisina suunnitelmina ja/tai perehdyttämisohjelman osina. Perehdyttämisasiakirjat ovat konkreettista lävitse käytävää asiaa yrityksestä ja siellä toimimisesta. Ensimmäisen asiakirjan (Liite 2/1) tarkoitus on huolehtia, että työntekijä saa ensimmäisenä työpäivänään tiettyjä perustietoja tietoonsa ja hänelle tulee tavallaan turvallinen olo työpaikalla. Asiakirjassa ei ole numeroitua järjestystä, joten asioita voidaan käydä luonnollisessa järjestyksessä lävitse. Rakennuskemia Oy:n kohdalla luontevinta on ehkä aloittaa ensimmäinen aamu kahvi-

kupposen äärestä työntekijöiden esittelykierroksen kera ja vasta sitten käydään läpi muut kohdat.

Toisen vaiheen perehdyttämisasiakirjat (Liite 2/2 & 2/3) ovat eritelty työtehtävän mukaan ja ne ovat osittain rakenteeltaan samanlaiset. Toinen vaihe käsittää ensimmäisen työkuukauden aikana lävitse käytävät asiat. Olen tehnyt kaksi eri asiakirjaa, koska eri työtehtävissä paino-alueet ovat eri seikoissa. Myynnissä on tärkeitä esimerkiksi siisti pukeutuminen, kun varaston puolella tärkein seikka pukeutumisessa on vaatetuksen turvallisuus, eikä sen siisteys.

Asiakirjat täyttää perehdyttäjä(t). Aina kun yksi kokonainen asiakokonaisuus on käsitelty, käydään keskustelu perehdytettävän kanssa ja tämän jälkeen perehdytettävä kuittaa kokonaisuuden opettamisen. Yksittäisten asioiden perehdyttämisestä pitää kirjata vain perehdyttäjä merkitsemällä puumerkkinsä käsiteltyjen asioiden perään varattuun paikkaan.

Neljäs asiakirja (Liite 2/4) on perehdytettävän osaamisen varmistamista varten. Tarkoituksena on ennemminkin käydä palautekeskustelu esimiehen/perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Lomakkeen rakenne on tämän vuoksi yksinkertainen ja siinä on paljon tilaa muistiinpanoja, kehitysehdotuksia ja muuta tietoa varten.

7.7 Tervetuloa taloon- opas

Tervetuloa taloon - opas (Liite 3) palvelee uusia työntekijöitä kertomalla perustiedot yrityksestä, tuotteista, henkilöstöstä ja heidän työtehtävistään sekä yleisimmistä asioista, mitä töissä tulee ennemmin tai myöhemmin eteen. Tarkoituksena oli luoda lyhyt tietopaketti yrityksestä ja sen toiminnasta. Pyysin opinnäytetyön alkuvaiheessa Rakennuskemia Oy:tä luomaan tietoa yrityksen strategiasta, visioista, arvoista ja tämänhetkisestä tilasta sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Tämän lisäksi yritys loi myös kaavion myyntiprosessista.

Pystyin käyttämään hyödyksi tehdyt kaaviot/kuviot ja ne sopivat täydellisesti kertomaan yrityksen tämänhetkisistä ja tulevaisuuden ajatuksista yksinkertaisesti ja lyhyesti, mikä sopii hyvin tällaiseen materiaaliin. Materiaalissa käytettyjen kaavioiden vuoksi on ehkä ymmärrettävää, että tätä opasta ei anneta henkilölle vielä haastattelutilanteessa, vaan vasta aikaisintaan kun työ sopimus on allekirjoitettu. Muussa tapauksessa voidaan puhua kaavioiden osalta tietovuodosta, mikä ei ole suotavaa.

Pituudeltaan yritin pitää Tervetuloa taloon - oppaan mahdollisimman lyhyenä ja tiiviinä kokonaisuutena, josta käy olennainen selville. Siitä käy ilmi yrityksen yleisimpien työtehtävien kulku - myyjille on myyntiprosessikaavio ja varastohenkilöille kootut käytänteet työpäivän

kulusta. Opas toimii parhaiten tukena ennen perehdyttämisjakson aloittamista. Kun perehdyttäminen aloitetaan, on henkilöllä jo jonkunlainen kuva siitä, miten asiat Rakennuskemia Oy:ssä toimivat, mitkä ovat yleiset käytänteet ja kuka hoitaa mitäkin työtä yrityksessä.

8. Pohdintaa, arviointia ja jatkotoimenpiteitä

Projektin suurimpia riskejä olivat mielestäni luotavan materiaalin ymmärrettävyys, käyttäminen sekä soveltaminen käytettäväksi. Ymmärrettävyyttä on hankala arvioida ilman, että luetuttaa materiaaleja täysin ulkopuolisilla, jotka eivät ole perehtyneet rekrytointiin tai perehdyttämiseen. Käyttäminen on riski taas siltä kannalta katsottuna, että vaikka materiaalia onkin luotu, en voinut projektin aikana varmistaa, että sitä osataan käyttää oikealla tavalla yrityksessä. Oikeaoppinen käyttäminen pitäisi voida oppia lukemalla tämä työ kunnolla lävitse, sillä erillisiä käyttöohjeita en materiaalille laatinut.

Materiaalin sisällön luominen loogiseksi ja toimivaksi oli myös eräänlainen ongelma, sillä nythän käytännössä loin materiaalia täysin kirjallisuuden pohjalta ilman käytännön pohjaa. Jos käytäntöä olisi ollut jo omassa työhistoriassa, asiakokonaisuuksien jäsentely olisi saattanut olla loogisempaa. Omasta näkökulmasta katsottuna näin riskeinä myös oman aikatauluni kurissa pitämisen, sillä projektiluontoiset työt eivät välttämättä ole paras osa-alueeni toisinaan. Kokonaisuudessaan suoriuduin kuitenkin haasteesta hyvin, koska työ valmistui ajallaan.

Opinnäytetyötä tarkastellessa voidaan huomata sen liitemateriaalin olevan melko laaja paketti Rakennuskemia Oy:lle. Sain positiivista palautetta yritykseltä jo ensimmäisen materiaalikonaisuuden luomisen jälkeen, joten päätin jatkaa samalla otteella loppuun asti. Pidin hyvin tärkeänä materiaalin ulkoasua ja ymmärrettävyyttä. Yrityksen käytössä olevan materiaalin on hyvä olla ulkoasultaan yhtenäistä, jotta asiakirjojen rakenteeseen syntyy tietty sääntö. Ulkoasusta sain jo palautetta, jossa sen kerrottiin olevan juuri yrityksen näköinen, joten tavoitteeseen päästiin.

Ymmärrettävyys oli tärkeää, koska sen merkitys korostui Rakennuskemia Oy:ssä henkilöstöasiantuntijan puuttuessa. Luetutin työn osia muutamilla tutuillani ja yrityksen edustajalla. Teksti oli ilmeisesti selkeätä, sillä vain muutamissa kohdin haluttiin tarkennuksia siihen, mitä tarkoitettiin. Muutenkin materiaali luotiin nimenomaan Rakennuskemia Oy:n käyttöön eikä mille tahansa yritykselle. Yksilöllisyys näkyy parhaiten sisällössä ja ulkoasussa.

Laajuudeltaan työ on melko kattava ja toivonkin siitä olevan hyötyä yritykselle nyt ja tulevaisuudessa. Heikon taloustilanteen vuoksi en päässyt konkreettisesti kokeilemaan materiaalia

yrityksessä rekrytointin ja perehdyttämisen merkeissä. Käytännön testi materiaalin toimimisesta olisi ollut erinomainen arviointimenetelmä työlle.

Ajallisesti työlle ei ollut muita tavoitteita kuin oma valmistumiseni. Yritys ei asettanut omia aikatauluja, joten sain rakentaa työtä rauhassa ja omaan tahtiini. Kokonaisuudessaan työn tekemiseen meni noin puolen vuoden ajanjakso, jonka katsoin alkavaksi aiheen pohtimisella. Varsinainen työn tekeminen alkoi vuodenvaihteessa, joten kokonaisuuden tekemiseen kului maltilliset neljä kuukautta.

Yrityksen jatkotoimenpiteet voisivat olla esimerkiksi Tervetuloa taloon- oppaan kehittämistä ja materiaalin muokkaamista käytön myötä heidän itsensä näköiseksi. Käytännön toimivuus huomataan vasta kun materiaalia on konkreettisesti käytetty. Lisäksi materiaalia olisi hyvä tehdä monipuolisemmaksi, jotta sitä voidaan käyttää kaikissa eteen tulevissa tilanteissa. Tämän vuoksi erityisesti uusissa tilanteissa yrityksessä pitäisi kirjata ylös muutos- ja kehitysehdotukset ja päivittää asiasisältöjä aina tarpeen mukaan.

Projektin aikana opin erityisesti tekemään töitä yksin ja kirjojen lukeminenkin oli huomattavasti aikaisempaa kiinnostavampaa johtuen itseäni kiinnostavasta aihepiiristä. Kaikista hienointa oli ymmärtää, että tässä on nyt oikeasti tehty jotain konkreettista aidolle yritykselle. Vaikka kouluaikana tehdyt tiimityötkin ovat olleet käytännönläheisiä, tämä työ oli ehdottomasti käytännönläheisin kaikista niistä, joihin olen osallistunut.

Teoriaa lukiessa ja poimiessani olennaisia tietoja työhöni, opin jäsentämään asiakokonaisuuksia melko hyvin ja ymmärsin yksinkertaisilta vaikuttavien asioiden monimuotoisuuden. Rekrytointiprojekti saatetaan nähdä paljon suppeampana kokonaisuutena kuin se oikeastaan on. Nyt tiedän miten monimutkaista on löytää oikeanlaista työvoimaa ja vielä rekrytoida oikea henkilö töihin.

Alun perin pienenä asiakokonaisuutena pitämäni perehdyttäminen on todella suuri kokonaisuus, mutta siitä huolimatta suurin osa tiedosta on niin sanottua hiljaista. Perehdyttämisestä ei löytynyt millään materiaalia ja oli käytännössä vain pakko tehdä omia ratkaisuja ja päätelmiä aiheesta. Lähdemateriaalin vähyys yllätti minut, mutta toisaalta loi myös haasteita.

Kaiken kaikkiaan olo on kuin konsultilla, jolla olisi tyytyväinen asiakas. Työn tekemisestä jäi hyvä mielikuva, ja yritysikin on lopputulokseen tyytyväinen. Sain lähdekirjallisuudesta hyödyllisiä vinkkejä omaa uraani tarkastellen ja tiedän ainakin tulevaisuudessa mistä tietoa haen, jos sitä tarvitsen rekrytointiin tai perehdyttämiseen liittyen.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Beardwell, I, Claydon, T & Holden, L. 2004. Human resource management - a contemporary approach. 4. painos. New Jersey: Financial times press.
- Bratton, J & Gold, J. 2003. Human resource management. 2. painos. Philadelphia: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Dale, M. 2003. A manager's guide to recruitment and selection. London: Kogan Page Ltd.
- Honkaniemi L, Junnila K, Ollila J, Poskiparta H, Rintala-Rasmus A & Sandberd J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Pehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Vantaa: Nykypaino Oy.
- Karlöf, B. 1990. Yritystoiminnan avainsanat. Riikonen E. Helsinki: Painokaari Oy.
- Kjelin, E & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta - rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus.
- Lepistö, I. 1988. Pehdyttäminen - Työnopastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskuksen julkaisu.
- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Kirjapaino Oy Merkur.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WSOY.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras, rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lait ja asetukset

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/610

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Sähköiset lähteet

Rakennuskemia Oy - internetsivut. 2009. <http://www.rakennuskemia.fi/>

Työministeriö. 2006. Tarja Filatov: Yritysten yhteiskuntavastuu osaksi globalisaation hallintaa. Luettu 2.4.2009.

<http://www.valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/puheet/puhe/fi.jsp?oid=175172>

Suomen yritysopas - Rakennuskemia Oy:n yritystiedot. Luettu 12.5.2009.

<http://www.yritysopas.com/tiedot/rakennuskemia-oy.html>

Liiteluettelo

Liite 1 Rekrytoinnin käsikirja	41
Liite 1/1 Työilmoituspohja	68
Liite 1/2 Haastattelulomake	69
Liite 1/3 Työsopimuspohja	71
Liite 2 Perehdyttäjän opas	72
Liite 2/1 Perehdyttämisasiakirja 1.....	84
Liite 2/2 Perehdyttämisasiakirja 2.1 - Myynti	85
Liite 2/3 Perehdyttämisasiakirja 2.2 - Varasto	87
Liite 2/4 Perehdyttämisasiakirja 3.....	89
Liite 3 Tervetuloa Taloon.....	90