

Erica Salonen

REKRYTOINTI ESIMIEHEN HAASTEENA

Liiketalouden koulutusohjelma
Myynnin ja markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto
2013

REKRYTOINTI ESIMIEHEN HAASTEENA

Salonen, Erica
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2013
Ohjaaja: Moisio, Hanna
Sivumäärä: 45
Liitteitä: 1

Asiasanat: esimies, esimiestyö, rekrytointi, työhaastattelu, teemahaastattelu

Opinnäytetyön aiheena oli Rekrytointi esimiehen haasteena. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millaisia vaatimuksia esimiestyö sisältää ja millaisia haasteita esimies kohtaa rekrytoinnissa, sekä miten henkilöitä valitaan työntekijöiksi. Tarkoituksena oli tämän opinnäytetyön kautta tuoda esille, millaisia asioita esimies vaatii työhön hakijoilta ja millainen rooli esimiehellä on rekrytoinnissa. Tutkimus on toteutettu teemahaastatteluina ja haastateltavia oli kahdeksan, jotka kaikki olivat eri aloilta. Toivon, että valmis opinnäytetyöni auttaa esimiehiä ymmärtämään rekrytoinnin saloja ja työpaikkaa hakevat saisivat tietoa siitä mitä työnantajat heiltä odottavat rekrytointitilanteissa.

Työn teoria koostuu esimiestyöstä ja johtamisesta. Toinen suuri teorian aihealue on rekrytointi, jossa käsittelen työhaastattelua suurena osana, koska se on valintamenetelmistä yleisin. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yleisin valintamenetelmä tosiaan on haastattelu, koska kaikki haastateltavat vastasivat käyttävänsä sitä valitessaan työntekijöitä. Kaikkien haastateltavien mielestä esimiestyössä parasta on haasteiden voittaminen sekä erilaisten tilanteiden ratkominen. Haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä, että omat henkilökohtaiset ajatukset hakijasta eivät saa vaikuttaa valintaan.

RECRUITMENT AS A MANAGER`S CHALLENGE

Salonen, Erica

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Culture

June 2013

Supervisor: Moision, Hanna

Number of pages: 45

Appendices: 1

Keywords: manager, leadership work, recruitment, job interview, the theme interview

The purpose of this thesis was to Recruitment manager`s challenge. Purpose of this research was to clear what kind of requirements leadership work includes and what kind of challenges manager faces during the recruitment and how persons are selected to workers. Purpose of this thesis was to bring out what kind of things manager requires to the employee and what is the role of the manager in recruiting. Research has been carried out thematic interviews. There were eight interviewees, all from different occupational groups. I hope that my ready thesis will help managers to understand recruiting secrets and employees would get information what employer expects from them in recruiting situations.

Theory of this work consists of leadership and management. Another big theme is recruitment. A job interview is a big part of my research, because it`s the most common selection method. Results of this research showed that the most common method of selection is really the interview, because all interviewees answered that they use it when they select employees. All the interviewees think also that best in leadership work is to overcome the challenges and solved different situations. The interviewees were also agrees that they own personal thoughts of the applicant shall not affect the choice.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN TAUSTAA	7
2.1	Työn ongelma	7
2.2	Teoreettinen viitekehys.....	8
3	ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN	9
3.1	Esimiehen ominaisuudet	10
3.1.1	Esimiehen tunnetyö	11
3.2	Esimiestyön tehtävät ja vastuut.....	12
3.3	Johtaminen esimiestyössä	14
3.4	Vaatimukset esimiestyössä	15
3.4.1	Esimerkkinä oleminen.....	16
3.4.2	Ammatillisuus	16
3.4.3	Oikeudenmukaisuus	17
3.4.4	Aitous	17
4	REKRYTOINTI	18
4.1	Henkilöstön hankinta	19
4.2	Henkilöarviointi	20
4.3	Rekrytointiviestintä ja rekrytointiprosessi	21
4.3.1	Sisäinen rekrytointi	21
4.3.2	Ulkoinen rekrytointi	22
4.3.3	Työpaikkailmoitus.....	22
4.4	Esimies rekrytointiprosessissa	23
4.5	Työhakemukset ja hakijan valitseminen haastatteluun.....	24
4.6	Työhaastattelu	26
4.6.1	Haastattelun aloitus	27
4.6.2	Haastattelun tavoitteet	28
4.6.3	Haastattelun lopetus	28
4.7	Valintapäätöksen tekeminen ja siitä ilmoittaminen	29
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
5.1	Empiirinen tutkimus ja teemahaastattelu	31
5.1.1	Puolistrukturoitu haastattelu.....	33
5.2	Aineiston analysointi ja litterointi.....	33
5.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	35
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
6.1	Teema 1: Esimiestyö.....	37
6.2	Teema 2: Rekrytointi esimiehenä	39

6.3 Teema 3: Haastattelu- ja valintatilanne	41
7 YHTEENVETO	45
LÄHTEET	48
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on esimiestyö ja rekrytointi. Valitsin aiheen, koska se on mielestäni ajankohtainen ja koskettaa monen ihmisen elämää. Lähes jokainen meistä tuntee varmasti jonkun henkilön, joka toimii esimiestyössä. Jokainen meistä on ainakin joskus hakenut työpaikkaa ja ollut siis mukana yrityksen rekrytoinnissa. Haastattelun jälkeen sitten mietimme, miksi minut valittiin tai ei valittu. Esimiestyö pitää sisällään paljon haasteita muun muassa liittyen rekrytointiin joita emme tule edes ajatelleeksi.

Opinnäytetyöni alkaa teoriaosuudella, jossa käsittelen esimiestyötä ja siihen liittyvää johtamista tarkemmin. Esimiestyön osuudessa käsittelen myös teoriaa esimiehestä, esimiehen ominaisuuksista sekä esimiestyön haasteista ja vaatimuksista tarkemmin. Toinen suuri kokonaisuus teoriaosuudessa on rekrytointi ja siinä käsittelen työhaastattelua laajemmin, koska se on yksi suosituimmista valintamenetelmistä. Rekrytoinnin teoriaosassa käsittelen myös henkilöstön hankintaa ja henkilöarviointia, rekrytointiviestintää ja rekrytointiprosessia, työhakemusten merkitystä, valintapäätöksen syntymistä sekä sitä mikä esimiehen rooli on rekrytoinnissa.

Toinen osa opinnäytetyössäni on empiirinen tutkimusosa, joka toteutetaan teema-haastatteluna. Haastattelen kahdeksaa esimiestä, jotka kaikki työskentelevät eri aloilla. Haastateltavista viisi on naisia ja kolme miestä, koska toivon saavani mahdollisimman monipuolista tutkimustietoa. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan selville esimiesten kokemusten kautta muun muassa esimiestyön haasteita, esimiehen roolia rekrytoinnissa ja miten esimiehet valitsevat hakijoista sen oikean työntekijän yritykseen.

Toivon, että valmis työni olisi avuksi niin esimiehille kuin myös työnhakijoille sen tärkeyden vuoksi. Esimiehen tulisi tietää millaisia ominaisuuksia häneltä odotetaan, jotta esimiestyö olisi onnistunutta, sekä työnhakijan olisi hyvä tietää mitä häneltä odotetaan esimerkiksi työhaastattelussa.

2 TYÖN TAUSTAA

Opinnäytetyöni aihe Rekrytointi esimiehen haasteena syntyi vähitellen vuoden 2012 syksyn aikana. Olin miettinyt jo kauan, että rekrytointi prosessina kiinnostaa minua ja halusin rakentaa aiheeni sen ympärille. Olen ehtinyt työskentelemään jo monessa eri työpaikassa, mutta yksi työpaikoistani on ollut kultasepäntoimikunnassa jonne pääsin vuonna 2011 kesätöihin. Minulla ei ollut alalta kokemusta vaan jouduin opettelemaan kaiken alusta ja silloin mietin, että miksi juuri minut valittiin kyseiseen tehtävään, koska hakijoita oli kuitenkin paljon ja kokemustaso oli täysin erilainen hakijoiden kesken. Tätä kysymystä olen pohtinut siitä lähtien ja päätin yhdistää sen opinnäytetyöhöni. Myös esimiestyö kiinnostaa minua ja onkin olennainen osa rekrytointiprosessia, koska usein esimies toimii rekrytoijana. Haluan selvittää millaisia haasteita ja vaatimuksia esimiestyö pitää sisällään ja miten hakijoita lopulta valitaan erilaisiin työtehtäviin. Toivon, että valmis työ kiinnostaisi myös haastateltuja esimiehiä ja työn luettuaan saisivat apua ja uusia ajatuksia rekrytointeihin.

2.1 Työn ongelma

Opinnäytetyöni aihealue liittyy rekrytointiin ja esimiestyöhön, joita tarkastellaan esimiehen näkökulmasta. Olen miettinyt jo kauan omien kokemuksieni kautta, että miksi juuri minut on valittu tiettyyn työpaikkaan ja miksei jotain muuta. Olen kiinnostunut ihmisten käyttäytymismalleista ja siitä miten ihmiset toimivat eri tilanteissa, joten siksi tämä aihe on erittäin kiehtova ja olen hyvin tyytyväinen että löysin opinnäytetyölleni näin mielenkiintoisen aiheen. Työni tarkoituksena on selvittää millaisia päätöksiä esimiehet joutuvat tekemään, ovatko päätökset henkilökohtaisia vai noudattaako rekrytointi jotakin tiettyä kaavaa kun hakijoita haastatellaan ja lopullisia päätöksiä tehdään.

Opinnäytetyön ongelmana on selvittää, millaisia haasteita rekrytointi aiheuttaa esimiehille ja tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä millaisia ongelmia esimies kohtaa rekrytointitilanteissa. Opinnäytetyöllä haen vastauksia muun muassa siihen miten esimies valitsee haastateltavat, miten hän toimii haastattelutilanteissa ja miten lopullinen päätös syntyy työnhakijoiden kesken. Tarkoituksena on kirjoittaa monipuolisesti

teoriaa esimiehestä ja rekrytoinnista, jolloin tutkimustietoa on helppo käsitellä teoriiaan viitaten.

Tällä opinnäytetyöllä haen vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on esimies ja mitä hänen tehtäviinsä kuuluu?
2. Mitä on rekrytointi ja millainen on rekrytointiprosessi?
3. Millaisia haasteita rekrytointi aiheuttaa esimiehille?
4. Mitkä ovat esimiehen keinot selviytyä rekrytointitilanteista?
5. Miten esimiehet tekevät lopullisen päätöksen työnhakijoiden välillä?

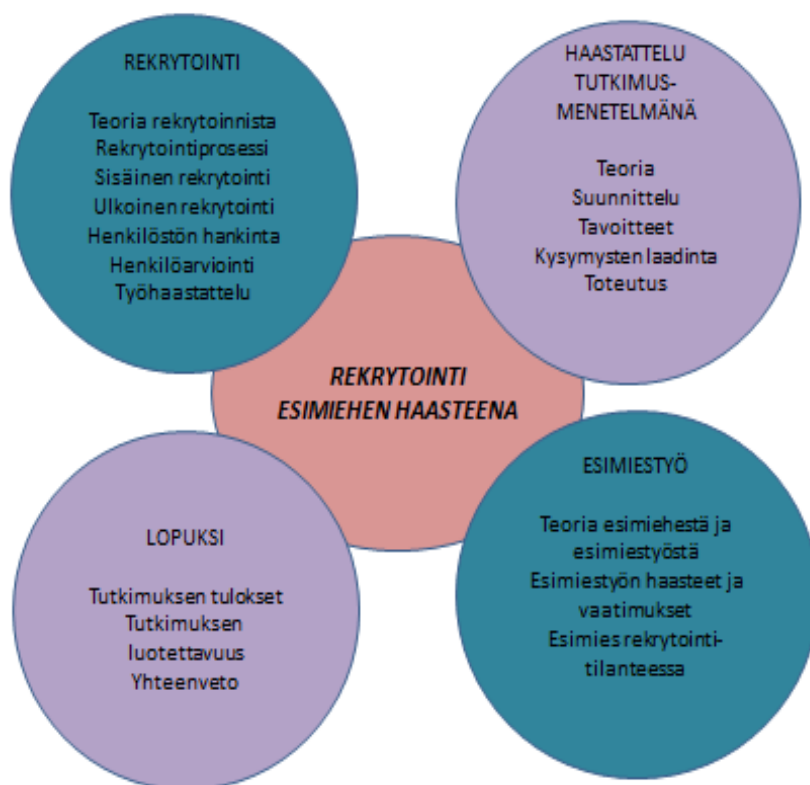
Kysymysten avulla pyrin kirjoittamaan teoriaosan monipuolisesti, perehtyen erityisesti esimiestyöhön ja rekrytointiin sekä tutkimusosassa kysymykset ovat apuna täydentämään kokonaisuutta. Tarkoituksena on käyttää kysymyksiä apuna siten, että jokaisesta kysymyksestä löytyy niin teoriaa kuin myös vastauksia tutkimusosassa.

2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys liittyy olennaisesti ongelmanratkaisuun. On oleellista selvittää työn ongelma ja määritellä se tarkkaan, jotta siihen voidaan löytää ratkaisu. Teoreettisen viitekehyyksen tarkoituksena on ohjata tutkimusongelman muotoilua ja rajaamista niin, että löytyy sellainen tutkimusasetelma, jonka avulla saadaan vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Viitekehys esittää tutkimusongelman mahdollisimman täsmällisesti sen käsitteellisessä muodossa. Tätä käsitteellistä kehikkoa tarvitaan, jotta asiat joita halutaan tutkia, voidaan rajata ja täsmentää tarvittaessa. Viitekehys auttaa myös muotoilemaan kysymykset joiden avulla empiirinen tieto kerätään. Teorian tarkoituksena on siis auttaa löytämään tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat sekä pois sulkemaan samalla epäolennaiset asiat työssä. (Tilastokeskuksen www-sivut 2013)

Teoreettinen viitekehyykseni liittyy esimiestyöhön ja rekrytointiin, jotka antavat työssäni pohjan tutkimukselle. Aluksi kirjoitan teoriaa esimiehestä ja esimiestyöstä sekä siihen liittyvästä johtamisesta sekä sen jälkeen rekrytoinnista. Teoriaosassa käsitelen myös työhaastattelua laajemmin, koska se on rekrytoinnissa yleisin valintamenetelmä. Asiasanoja työssäni ovat muun muassa: esimies, esimiestyö, rekrytointi, työ-

haastattelu ja teemahaastattelu. Teoriaan pohjautuen alan tekemään tutkimusta haastatteleamalla eri alojen esimiehiä heidän haastavista tilanteista rekrytointiin liittyen, jolloin kirjoitan teorian avulla tutkimukseni tulokset ja lopuksi luon yhteenvedon tutkimuksesta.



Kuvio 1. Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys

3 ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

Esimiehenä olevan on hyvin tärkeää muodostaa käsitys siitä, mikä on hänen tehtävänsä ja roolinsa organisaatiossa ja siihen liittyvässä työyhteisössä. Esimiehen tulee tarkastella muun muassa sitä, että miten paljon hänen tulee panostaa varsinaiseen esimiestyöhön ja paljonko muuhun toimintaan, kuten esimerkiksi suorittavaan työhön tai vastaavasti asiantuntijatehtäviin. Osa esimiehistä laiminlyö pahasti muun mu-

assa johtamistehtäviään, mistä on yleensä hyvin negatiiviset seuraukset koko työyhteisölle, koska ilman esimiestä eli työyhteisön johtajaa on työyhteisö ihan kuin myrskytuulella ajelehtiva laiva. Esimiehenä onnistumisen lähtökohdaksi voidaankin pitää sitä, että esimies ymmärtää johtajan roolinsa ja sen merkityksen sekä käyttää sitä valtaaktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Esimiehellä tulee olla halua ja kyky kuunnella sekä hyödyntää henkilöstön osaamista ja mielipiteitä monella eri tavalla, mutta tarvittaessa esimiehen tulee kuitenkin osata tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2012, 13)

3.1 Esimiehen ominaisuudet

Esimehiä on montaa eri tyyppiä aivan kuten meitä ihmisiäkin. Jokainen esimies tuo rooliinsa vivahteita omasta persoonastaan ja tavoista, miten suhtautuu erilaisiin asioihin. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota myös omiin käyttäytymistapoihin, sekä luoda itselleen mielikuvat siitä millainen on hyvä esimies ja millainen on huono. Näiden avulla esimies pystyy luomaan myös mielikuvan siitä, millainen esimies itse haluaisi olla, jolloin esimies pystyy tutkimaan itseään suhteessa tähän ihanneesimieheensä ja sen kautta miettimään mitä ominaisuuksia itseltä jo löytyy tehtävää ajatellen. (Pentikäinen 2009, 11)

Esimehen ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa se että, esimies osaa arvostaa itse johtamista ja haluaa myös toimia ihmisten johtajana. Esimehen ominaisuuksia ovat myös: kyky osata motivoida ja innostaa, sekä kuunnella ja olla läsnä. Esimehen tulee myös omata suunnitelmallisuutta, taitoa tarttua asioihin jämäkästi sekä tuntea työn tavoitteet ja päämäärät. (Työturvan www-sivut 2013) Kaikkia ominaisuuksia esimiehen kannattaa tuoda esiin päivittäin esimiestyössä, jos se vain on mahdollista. Esimies saattaa löytää itsestään myös sellaisia ominaisuuksia, joita kuvitellulla esimiehellä ei ole, mutta myös ne tulee tunnistaa, jotta ne voi pitää tarpeen vaatiessa taka-alalla. (Pentikäinen 2009, 11)

Näyttelemiseen esimies ei saa kuitenkaan sortua, vaan aitouden kautta esimies pääsee lähelle työyhteisönsä ja saa samalla syvyyttä ja lujuuksia työhönsä. Esimehen on tärkeää muistaa, että kukaan ei ole täydellinen ja kaikille myös virheet ovat sallittuja.

Esimies on kaikilta ominaisuuksiltaan esikuva yrityksessä, jonka toimintaa ja edesottamuksia seurataan hyvin tiiviisti ja mallia otetaan niin hyvässä kuin pahassakin. (Pentikäinen 2009, 11–13)

Järvisen mukaan (2005) kun puhutaan hyvästä tai huonosta esimiehestä, viitataan sillä yleensä esimiehen persoonallisuuteen tai juuri tiettyihin ominaisuuksiin (Järvinen 2005, 70.) Hyvä esimies omaa realistisen kuvan itsestään sekä terveen itsetunnon. Esimiehen tulee tuntea omat vahvuutensa, mutta olla samaan aikaan tietoinen myös heikkouksistaan. Itsetuntoon liittyy olennaisesti myös toinen puoli, jossa esimiehellä on niin suuri ego, että se haittaa huomattavasti esimiestyötä. Ylikorostuneen egon omaavan esimiehen tunnistaa siitä, että hän on niin täynnä itseään ja omia ajatuksiaan että hänellä ei ole kiinnostusta muiden mielipiteisiin. Jokainen esimies rakentaa itselleen sopivan esimiesaseman, mutta helppoa se ei tule olemaan. Jo tuhannet esimiehet ovat tiedostaneet omat ominaisuutensa ja tavat toimia työyhteisöissä. Yksi hyvä sääntö esimiehille on, että terveellä maalaisjärjellä ja empaattisella asenteella pärjää hyvin ja pitkälle. (Pentikäinen 2009, 17–18)

3.1.1 Esimiehen tunnettyö

Työssä heräävät tunteet vaikuttavat henkilön motivaatioon ja jaksamiseen työtä kohtaan. Muun muassa positiivisten tunteiden kokeminen työssä on hyvin merkittävä työn ilon lähde, kuten myös palkitsevuuden lähde. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](http://www.sivut) 2013) Esimies altistuu työssään suurelle tunnekuormalle ja esimies kuuluuikin tehtävänsä puolesta niin sanottujen tunnettyöläisten joukkoon, jotka joutuvat työssään kontrolloimaan omia tunteitaan ja ajatuksiaan sekä erityisesti niiden ilmaisemista. Esimieheen kohdistuvat odotukset ja tunteet virittävät esimiehessä vastatunteita, jotka koettelevat esimiehen itseluottamusta sekä itsehillintää. Esimiehen tuleekin löytää sellainen tunteiden säätelytaso, joka ei tuota vuorovaikutusongelmia alaisten kanssa. Esimies työskentelee usein niin sanotusti säästöliekillä ja tunteiden hallinta kuluttaa todella paljon energiaa ja saattaa olla ennen pitkää jopa vaarallista terveydelle. (Pentikäinen 2009, 149–150)

Esimies joutuu usein esittämään jotain muuta tunnetta kuin mitä oikeasti tuntee ja tämä luokin ristiriidan esimiehen aitousvaatimuksen kanssa. Esimies tuntee sisällään jotain muuta kuin voi sitä oikeasti ilmaista. Esimiehen ammatillisuus kuitenkin loppujen lopuksi määrittelee sen, miten aidosti esimies voi tuoda omia tuntemuksiaan esille. Kuitenkin myös sellainen esimies, joka omaa hyvän tunteiden säätelykyvyn joutuu työssään tilanteisiin, joissa kärsivällisyyttä koetellaan ja esimiehen tekisi mieli sanoa suorat sanat juuri sen hetkisessä tilanteessa, mutta niin ei vaan voi tehdä, koska jos esimies menettää tunteiden hallinnan, on hän todennäköisesti pian suurissa vaikeuksissa. Esimiehen tulee muistaa, että työntekijät arvostavat esimiehissä suorapuheisuutta, eikä sellaista, joka ainoastaan vihjailee ja on pidättyväinen. Ja mikäli esimiehen tunnereaktio on hyvin perusteltavissa ja se ymmärretään, sitä pidetään silloin myös oikeutettuna. (Pentikäinen 2009, 150–151)

3.2 Esimiestyön tehtävät ja vastuut

Esimies joutuu työssään moneen kertaan pohtimaan käsitystä ihmisestä roolinsa kautta, koska hän näkee päivittäin erilaisia tapoja toimia, kantaa vastuuta ja hoitaa työtehtäviä. Tämän lisäksi esimies saa paljon alaisiltaan luottamuksellista tietoa työhön tai alaisen henkilökohtaiseen elämään liittyen. (Järvinen 2011, 26) Esimiesosaaminen ja siihen liittyvä esimiestyö on siis hyvin laaja kokonaisuus, joka sisältää paljon ymmärrystä, velvollisuuksia, vastuuta ja osaamista. Esimiestyöllä tarkoitetaan kaiken kattavaa henkilöstöjohtamista, jonka kautta selviydytään eri lakipykäliden parissa, erilaisissa liiketoiminnan paineissa ja sekä suurissa muutostilanteissa. Yrityksen menestyksellä ja hyvän esimiestyön välillä on selvä yhteys, koska menestyäkseen esimiehen tulee tiedostaa ja ymmärtää oma työnsä suhteessa yrityksen kokonaisuuteen. (Hyppänen 2007, 7)

Esimiestyötä voidaan tarkastella erilaisten roolien kautta ja usein esimiehistä tuleekin tilanteen mukaan esimerkiksi valmentajia, sparraajia, tiiminvetäjiä, projektipäälliköitä, työnjohtajia, ongelman ratkaisijoita, työhönottajia tai perehdyttäjiä. Esimiehestä riippuen joku tuntee itseään yrityksen johtajana, kun taas joku toinen pitää itseään työnantajana. Useimmat esimiehet pitävät itseään kuitenkin asiantuntijana, joiden pitää hoitaa sen lisäksi myös esimiestehtäviä. Kuitenkin riippumatta siitä, millaisessa

roolissa esimies itseään pitää, on hän kuitenkin aina työnantajan roolissa, joka erottaa muun muassa esimiehen tiiminvetäjästä tai projektipäälliköstä. Esimiehen tulee vastata yrityksen toiminnasta sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaan. Esimiehen rooliin vaikuttaa paljon se, mitä työyhteisö häneltä odottaa sekä mitä esimies osaa ja millainen henkilö on luonteeltaan. (Hyppänen 2007, 9)

Esimiehen tehtäviin kuuluvat muun muassa seuraavat asiat: töiden ja yhteistyön sujumisen varmistaminen, henkilöstön kehittymisen tukeminen, osaamisen arvioiminen ja kehittäminen, motivaatiosta ja jaksamisesta huolehtiminen, kannustaminen ja palautteenanto, erilaisuuden hyödyntäminen, henkilöstön sitoutumisen varmistaminen, toiminnan kehittäminen, toimivan tiedonkulun varmistaminen, tavoitteiden asettaminen, tulosten seuraaminen ja ilmapiiristä huolehtiminen. Järvisen (2005) mukaan kuitenkin esimiehen tärkein tehtävä on ymmärtää yrityksen perustehtävät organisaation kokonaisuudessa ja kun esimies on itse asian ymmärtänyt voi hän sen jälkeen konkretisoida ne henkilöstölle. Kaiken tämän lisäksi esimiehen tulee muistaa myös korostaa työssään asiakasnäkökulmaa ja tarkastella yrityksen toimintaa tuotteiden ja palvelujen käyttäjien näkökulmasta. Ja esimieheltä odotetaan myös taloudellisten ja toiminnallisten tunnuslukujen seuranta ja toimia niiden hyväksi. Ja kaiken näiden tehtävien rinnalla kulkee koko ajan työnantajan rooli mukana. (Hyppänen 2007, 11)

Esimiehen työ ei ole helppoa ja esimiehenä työssä kohtaa varmasti paljon vastoinkäymisiä ja myös epäonnistumisia. Työ saattaa olla ajoittain hyvinkin yksinäistä, koska muut työyhteisössä eivät voi samaistua esimiehen tilanteeseen ja haasteisiin. Esimiehen täytyy vain oppia kestämään vastoinkäymiset ja ottaa ne tilanteet oppimisen kannalta. Ja esimiehen tulisi myös muistaa se, että vastoinkäymiset johtuvat usein hankalista tilanteista eikä esimiehen omasta toiminnasta. Esimiehen itsetunto joutuu kuitenkin lähes päivittäin koetukselle, minkä takia sen pitää olla kunnossa jo ennen esimieheksi ryhtymistä. Usein esimies, jolla on huono itsetunto, sortuu määräälemään muita ja korostaa siis asemaansa väärin. Kun esimies käyttää asemaansa väärin, synnyttää se uusia ongelmatilanteita ja negatiivisuuden kierre on valmis, koska alaiset vastaavat samalla mitalla ja pidemmän päälle passiivisen ryhmän johtaminen on hankalaa, jopa mahdotonta. (Pentikäinen 2009, 16)

Esimiehenä oleminen ei ole mitään roolipeliä alaisten kanssa niin, että esimies vastaan alaiset. Esimiehenä oleminen tarkoittaa, että se on yhteistyötä, jolloin saavutetaan myös yhteiset tavoitteet. Yhteistyö vaatii empatiakykyä, jolloin voi asettua toisen asemaan ja ymmärtää sitä paremmin. Hankalissa tilanteissa pitää aina yrittää ymmärtää toisen lähtökohdat, jolloin yhteisiin päämääriin päästään helpommin. Esimiehenä pitää olla aito ja välittävä, jolloin alaiset todennäköisesti arvostavat esimiestä enemmän ja esimies saa tällöin muut helpommin mukaan toimintaan. (Pentikäinen 2009, 16–17)

Esimiehen saappaissa oleminen tarkoittaa sitä, että esimies on vastuussa ryhmästään. Muut henkilöstössä voivat vetäytyä tiukan paikan tullen sivummalle ja tehdä mukavampia juttuja, mutta esimies ei voi vaan hänen pitää ottaa vastuu. Esimiehellä on valtaa mutta samalla se tuo myös vastuuta ja esimiehen tehtävänä onkin ratkaista ongelmia. Ongelmatilanteita syntyy varmasti ja niitä testataan esimiehiltä lähes huomaamatta erilaisissa tilanteissa. Esimiehellä on vastuu muun muassa erilaisista lakisääteisistä asioista kuten työsuojelusta. Esimiehen vastuulla on muutenkin suurelta osin alaisten kaiken kattava hyvinvointi. Esimiehen tulee vastata siitä, että kukaan työntekijöistä ei joudu esimerkiksi muiden kollegoiden kiusaamaksi tai painostamaksi. Pitää kuitenkin muistaa, että esimies on esimerkkinä alaisille ja esimies omaakin paljon epäsuoraa vaikutusvaltaa. Työntekijöistä heijastuu varmasti, jos esimies on itse positiivinen ja käyttää asemaansa oikein. (Pentikäinen 2009, 18–19)

3.3 Johtaminen esimiestyössä

Johtamista voidaan pitää eräänlaisena välineenä, jonka avulla yrityksen tavoitteet ja päämäärät pyritään saavuttamaan. Johtaminen ei liity pelkästään yrityksen nykytilaan vaan johtamisella pyritään aina vaikuttamaan myös siihen millainen yritys on tulevaisuudessa. Yrityksen johtamisella tarkoitetaan niin asioiden kuin ihmistenkin johtamista, käytännössä näitä ei kuitenkaan ole mahdollista erottaa, koska menestyvässä liiketoiminnassa tarvitaan molempia. (Yrityssuomen www-sivut 2013)

Yhä useampi esimies tuskailee oman riittämättömyytensä kanssa. Esimies kokee olevansa riittämätön työhönsä, koska työmäärä on suuri ja aikaa vähän, ja riittämättö-

myyden tunnetta pitää yllä myös erilaiset odotukset ja vaatimukset siitä, millainen esimiehen pitäisi olla ja miten hänen tulisi toimia. Yleensä esimies ei saa apua edes johtamiskoulutuksesta tai – kirjallisuudesta, koska niissäkin esitetään vaan vaatimuksia esimestä kohtaan. Esimiehen roolista puhutaan usein sen olevan täysin epäinhimillinen ja häneen suunnataan kaikenlaisia kohtuuttomia odotuksia, joka pitää täysin paikkansa. (Järvinen 2011, 142)

Esimiehenä työskentely ja siinä onnistuminen edellyttää ensisijaisesti johtajuuden ottamista ja ymmärrystä, mitä johtaminen oikeastaan tarkoittaa (Järvinen 2011, 143.) Pentikäisen (2009) mukaan esimiehenä oleminen vaatii myös alaisten erilaisuuden ja tarpeiden huomioimisen, jotta johtaminen voi onnistua (Pentikäinen 2009, 43–44.) Esimiehen pitää pystyä sanomaan itselleen ja työyhteisölleen olevansa esimies ja haluavansa johtaa kyseessä olevaa ryhmää aidosti. Esimiehen tulee tuoda esille, ettei ole ainoastaan työkaveri ja asiantuntija yrityksessä vaan johtaja. Kuitenkin sillä hetkellä, kun esimies ottaa aktiivisesti johtajan roolinsa, asettaa hän itsensä ja koko persoonallisuutensa yhä tietoisemmin alaistensa toiveiden, tunteiden, asenteiden ja mielikuvien sekä kritiikin kohteeksi. (Järvinen 2011, 143)

3.4 Vaatimukset esimiestyössä

Nykypäivänä työelämässä vaatimukset kasvavat hurjaa vauhtia ja työtehtävät monipuolistuvat, joka aiheuttaa esimiesjohtamisvalmiuksille suuren haasteen. Hyviä esimiestaitoja vaaditaan muun muassa erilaisten tehtävien organisoinnissa, työsuoritusarvioinnissa ja ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Esimies tuskin pystyy enää hallinnoimaan kaikkia työyhteisössä hoidettavia tehtäviä vaan esimiehen johtamistaitojen painopiste onkin siirtynyt yksittäisten työsuoritusarvioinnista toiminnan sujumisen varmistamiseen, niin että toiminnalle asetetut tavoitteet täyttyisivät. (Kevan esimiesopas 2013)

Esimiehistä monikaan ei tiedä, mitä johtaminen syvimmiltään oikeasti tarkoittaa ja mitä kaikkea työyhteisö odottaa häneltä. Usein esimies välttää asemaansa liittyvän ahdistuksen kieltäytymällä pohtimasta, että mitä johtajuus merkitsee alaisille ja sitä kautta koko organisaatiolle. Monista mahdollisista johtajuuden vaatimuksista on otet-

tu esiin neljä edellytystä: Esimerkkinä oleminen, Ammatillisuus, Oikeudenmukaisuus ja Aitous joihin jokaisen esimiehen tulisi pyrkiä, vaikka se ei aina olisikaan helppoa ja olisi usein jopa täysin mahdotonta. (Järvinen 2011, 143–144)

3.4.1 Esimerkkinä oleminen

Johtajuus merkitsee ennen kaikkea esimerkillisyyttä, jolla tarkoitetaan esimiehen käyttäytymistä työpaikalla. Esimiehen tulee näyttää mallia siitä, miten työpaikalla toimitaan, koska henkilöstö ottaa mallia esimiehestä ja jos esimies ei käyttäydy yrityksen arvojen ja määräysten mukaisesti, ei työntekijöiltäkään voida sitä odottaa. Esimies ei todellakaan voi vaatia alaisiltaan täsmällistä, rehellistä ja ystävällistä käyttäytymistä, jos esimies ei itse toimi niin. Suurennuslasin alla oleminen ei ole mikään miellyttävä tehtävä kenellekään esimiehelle, varsinkin jos esimies itse vielä tiedostaa sen että, myös hänen sanatontakin viestintää tarkkaillaan, kuten esimerkiksi ilmeitä, eleitä, äänensävyjä ja jopa silmänliikkeitä, joiden kautta sitten luodaan johtopäätöksiä esimiehen asenteista ja suhtautumisesta asioihin. (Järvinen 2011, 144) Esimies toimii siis aina kaikissa tilanteissa esimerkkinä muille. Hänen tulee pystyä herättämään luottamusta aikuiseen ja tasavertaiseen vuorovaikutukseen muiden kanssa. Esimies joka on muun muassa tavoitteellinen, innostava ja kannustava, mutta kuitenkin selkeä, saa hyvin suurella todennäköisyydellä myös muut mukaansa. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2013)

3.4.2 Ammatillisuus

Esimiehen tulee toimia ammattimaisesti ja edustaa kaikessa toiminnassaan yrityksen perustehtävää eli sitä miksi yritys on olemassa. Esimiehen vaatimuksena on pitää huolta siitä, että yritys tai siellä oleva yksikkö toimii tuloksekkaasti eli henkilökunta suoriutuu työstään tavoitteiden, laatuvaatimusten ja ohjeiden mukaisesti. Esimiehen tulee tarkastella henkilöstöään ja työyhteisön toimintaa työnantajana ja koko organisaation näkökulmasta ja viedä käytännön työhön johdon päätökset ja strategian. (Järvinen 2011, 145)

Esimiehen ammatillinen asenne ja käyttäytyminen tuovat esiin hyvin selvästi esimiesroolin työpaikalla, kun sitä vertaa muihin työpaikan rooleihin. Esimiehen tulee muun muassa muuta henkilöstöä enemmän, osata hillitä tunteitaan ja muita henkilökohtaisia tarpeitaan. Päinvastoin kuin muu henkilöstö esimies ei voi useinkaan tuoda esiin omia mielipiteitään, asenteitaan tai fiiliksiään. Tästä syystä esimies joutuu usein tukahduttamaan omat henkilökohtaiset ajatuksensa ja pitämään ne ainoastaan omana tietonaan. (Järvinen 2011, 145)

3.4.3 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus liittyy hyvin olennaisesti johtamiseen ja se kuuluu vahvasti myös ammatilliseen käyttäytymiseen (Järvinen 2011, 147.) Yksi olennaisin asia oikeudenmukaisessa johtamisessa on millainen tapa esimiehellä on olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa (Työturvan www-sivut 2013.) Työyhteisössä odotetaan että esimies kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti eikä hän suosi ketään toista muita enemmän. Jotta esimies pystyy suoriutumaan työstään puolueettomasti, tulee hänen johtajan roolinsa avulla ylittää työntekijöihin kohdistuvat ajatukset ja tunteet. Esimiehen tulee muistaa, että vaikka joku työntekijöistä osaisi työnsä paremmin, se ei kuitenkaan anna työntekijälle minkäänlaisia erityisoikeuksia tai vapauksia. (Järvinen 2011, 147)

Esimies voi toimia oikeudenmukaisesti silloin, kun kaikille on olemassa selvät säännöt miten toimia ja niitä myös kaikki noudattavat. Sääntöjen lisäksi pitää olla myös kriteerit, joiden avulla henkilöstöä arvioidaan ja palkitaan. Esimiehen tulee myös tiedostaa se, että käsitys oikeudenmukaisuudesta muuttuu vähitellen. Esimerkiksi nykyään hyväksytään helpommin, että oikeudenmukaisuutta ei välttämättä ole se, että samasta työstä maksetaan samaa palkkaa, vaan palkan määräytymiseen vaikuttavat myös suoritteiden määrä ja niiden laatu. (Järvinen 2011, 147)

3.4.4 Aitous

Esimerkillisyys, ammattimaisuus ja oikeudenmukaisuus ovat esimiehisyyden puolia ja ovat sitä kautta vahvasti sidoksissa esimiehen ammatilliseen persoonaan. Neljäs

johtajuuden ominaisuus, aitous, liittyy sen sijaan esimiehen persoonalliseen minään eli siihen miten johtajana oleminen olisi aitoa. (Järvinen 2011, 148) Ihmisten välinen vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan sen kehittäminen vaatii aikaa. Työ ei saa olla niin kiireistä, ettei työyhteisö ehdi tutustumaan toisiinsa. Avainasemassa on tällöin esimies, joka varmistaa sen että, vuorovaikutus työpaikalla on aitoa. Tämä vaatii esimieheltä sen että, esimiehen tulee itse olla aito ja aidosti vuorovaikutustilanteissa mukana. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2013)

Esimiehen aitoudella tarkoitetaan siis hänen kykyään ja uskallustaan toimia omana itsenään ja johtaa työyhteisöä omalla persoonallisella tavallaan. Jos esimies ei omaa aitoutta, vaikuttaa johtajuus alaisten silmissä keinotekoiselta roolilta, jota esimies vaan pyrkii esittämään. Aitous on siis esimiehellekin sallittu lupa olla esimiehen roolissaan vain ihminen. Ja niin vapauttavalta kuin tämä edellä mainittu lupa kuulostaa, niin se ei kuitenkaan välttämättä ole helppoa. Aitous vaatii esimieheltä rohkeutta olla oma itsensä sekä luottaa omaan auktoriteettiinsa ja siihen miten osaa johtaa ryhmäänsä. (Järvinen 2011, 148)

4 REKRYTOINTI

Rekrytointi käsitteenä on hyvin sulautunut koko kansan käyttöön, mutta yhtä hyvin voidaan myös puhua työhönnotosta tai henkilöstönhankinnasta. Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joita organisaatiossa suoritetaan henkilön löytämiseksi johonkin määrättyyn työtehtävään. Rekrytointi voi tapahtua organisaation sisällä mutta myös sen ulkopuolelta. Rekrytointia on myös määräaikaisen työsopimuksen uusiminen tai henkilön tehtävään vakinaistaminen. (Vaahtio 2007, 13)

Yrityksessä rekrytointitarpeen aiheuttaa yleensä työntekijän lähteminen uusiin työtehtäviin, eläkkeelle jääminen tai yrityksen työmäärän kasvaminen niin paljon, että pitää palkata uutta henkilökuntaa. Mikäli yritys hoitaa itse rekrytoinnin täytyy sen päättää miten ja missä avoimesta työtehtävästä ilmoitetaan, tavoitteena tietenkin tavoittaa alan parhaat mahdolliset hakijat. Työpaikkailmoitus julkaistaan mahdoli-

simman monessa erilaisessa mediassa, jotta yritys löytäisi potentiaalisimmat hakijat työtehtäviin. Rekrytointikanavan valintaan vaikuttavat muun muassa yrityksen toimiala, sen koko ja sijainti, avoimen työtehtävän luonne sekä käytettävissä oleva aika ja raha. (Yrityssuomen www-sivut 2013)

Rekrytointi ei saa olla pelkästään paikkaamista jonkun toisen henkilön tilalle. Rekrytoinnissa tulisi nimenomaan välttää tilannetta, jossa etsitään samanlaista henkilöä kun pois lähtenytkin oli ja osaaminen pitäisi myös olla samaa luokkaa. Rekrytointi tulisi olla aina ainutkertainen mahdollisuus hankkia organisaatioon uudenlaisia resursseja. Rekrytointi tarjoaa tilaisuuden muun muassa toimenkuvien kehittämiseen, henkilökiertoon ja työyhteisön kehittämiseen, joten rekrytoinnin mahdollisuutta ei kannata heittää hukkaan. (Vaahtio 2007, 18)

4.1 Henkilöstön hankinta

Henkilöstön hankinta pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, jonka avulla organisaatioon hankitaan tarvittava henkilöstö. Henkilöstöhankinta jaetaan aina sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan, joka tarkoittaa sitä, että henkilökuntaa nimitetään uusiin tehtäviin organisaation sisällä suoraan tai sitten tehtävään haetaan ulkopuolelta sopiva henkilö. Henkilöstöhankinta perustuu yleensä toiminnan vuosisuunnittelun yhteydessä laadittavaan henkilöstösuunnitelman osoittamaan hankinta tarpeeseen eli toisin sanoen tietoon siitä tarvitaanko henkilöstöä lisää, minkälaista henkilöstöä ja kuinka paljon. (Kauhanen 2010, 70–71)

Henkilöstöä hankittaessa pitää aina ensisijaisesti ottaa huomioon todellinen tarve uudelle työntekijälle. Ja usein organisaatiossa mietitäänkin aina ensin muut vaihtoehdot läpi, ennen kuin käynnistetään suurta hakuprosessia. Työntekijätarve voidaan korvata esimerkiksi ylitöillä, joustavilla työajoilla tai ulkoisilla palveluilla. Mikäli hakuprosessi käynnistetään, kuuluu siihen seuraavat osa-alueet työpaikalla: henkilöstösuunnitelma, hankintatarpeen määrittäminen, toimenkuva ja tehtävä, yksityiskohtaisten vaatimusten asetus, hankintalähteiden kartoittaminen ja valinta, henkilöiden hankinta ja haastattelut, valintapäätös, työsopimuksen laatiminen, organisaation sisäinen tiedottaminen, perehdyttäminen ja hankinnan arviointi. (Kauhanen 2010, 74)

Henkilöstön sijoittamisella tarkoitetaan henkilöstön nimeämistä tiettyihin ennalta suunniteltaviin työtehtäviin yrityksessä, joka voi pois sulkea rekrytoinnin tarpeen. Työntekijän sijoittaminen tehtäviin on hyvin vapaamuotoista ja työtehtävät voivatkin määräytyä olosuhteiden ja henkilön mukaan. Henkilöstön sijoittaminen sisältää muun muassa henkilöstön hankinnan, valinnan, perehdyttämisen, muihin tehtäviin siirtämisen sekä henkilöstön vähentämisen. Henkilöstön sijoittamisella pyritään aina siihen, että avoinna olevaan työtehtävään sekä organisaatioon löytyisi mahdollisimman sopiva henkilö. Rajoittavia tekijöitä voi olla useitakin, kuten esimerkiksi organisaation palkkahierarkia, koulutus, osaaminen ja motivaatio. (Kauhanen 2010, 68)

4.2 Henkilöarviointi

Henkilöarviointi on vakiintunut hyvin tärkeäksi henkilöstöjohtamisen välineeksi useissa organisaatioissa. Arviointeja käytetään rekrytointitilanteissa varmistamaan, että hakijoilta löytyvät varmasti työtehtävään vaaditut valmiudet ja osaaminen. (Honkanen 2005, 7-8) Henkilöarviointia tehdään nykyään työelämässä enemmän kuin koskaan aikaisemmin, johtuen siitä että työnhakijalta vaaditaan yhä enemmän muun muassa joustavuutta ja tehokkuutta. Henkilöarviointi ei kuitenkaan koske pelkästään yritykseen hakijoita vaan arviointi ulottuu kaikkiin työntekijäryhmiin ja tasoisiin. Joissain suurissa suomalaisissa yrityksissä arviointi on ulotettu koskemaan jo myös ylimpiä johtohenkilöitä. (Niitamo 2000, 13)

Henkilöarvioinnilla voi saada lisää varmuutta päätöksentekoon rekrytointitilanteissa ja mikäli on hieman epävarma olo, kannattaakin kääntyä henkilöarviointeja tekevän yrityksen puoleen. Jos esimerkiksi esimiehellä on kaksi tai kolme tasavahvaa ehdokasta työtehtävään, voi hän saada apua henkilöarvioinnista. Ulkopuolisen konsultin näkemykset saattavat tuoda uusia ajatuksia ja oivalluksia päätöksenteossa ja sitä kautta valintapäätös selkiytyy. Henkilöarviointia voi käyttää myös niissä tilanteissa, jos esimies epäilee että onko kukaan jäljellä olevista hakijoista sopiva tehtävään. Esimiehen pitää kuitenkin muistaa, että konsultti ei tee ratkaisua vaan viime kädessä kuitenkin esimiehen on päätös hakijoiden välillä tehtävä. (Markkanen 2002, 97)

4.3 Rekrytointiviestintä ja rekrytointiprosessi

Rekrytointiviestinnällä tarkoitetaan organisaatioissa tapahtuvaa sisäistä ja ulkoista viestintää. Rekrytointiviestinnän tarkoituksena on luoda positiivinen mielikuva työnantajasta riippuen siitä, missä viestintää tehdään. Tarkemmin ajatellen yrityksen kaikki viestintä on rekrytointiviestintää, koska kaikilla toimillaan yritys luo koko ajan mielikuvaa ulkopuolisille toiminnastaan joka joko kiinnostaa tai sitten ei uusia työnhakijoita. Kivijalkana rekrytointiviestinnässä pidetään pitkäaikaisen mielikuvan rakentamista yrityksestä, jonka päälle on sitten helppo alkaa rakentaa rekrytointiprosessia. (Tiedottajan www-sivut 2013)

Rekrytointiprosessi muodostuu kolmesta eri vaiheesta, joita ovat: suunnittelu, toteutus ja arviointi. Huolellinen suunnittelu antaa tukevan pohjan rekrytoinnin onnistumiselle. Rekrytoinnin onnistumista pystyy arvioimaan vasta jälkikäteen, kun tehtävään on valittu henkilö, joka viihtyy työssään ja kehittyy yrityksen tarpeiden mukaan. (Hyppänen 2007, 176)

4.3.1 Sisäinen rekrytointi

Yrityksen sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan sitä, että yritys voi ilmoittaa avoimesta työpaikasta esimerkiksi intranetissä, henkilöstölehdessä tai yrityksen resurssipankissa. Yritys pystyy sisäisellä rekrytoinnilla edistämään sisäistä urakiertoa sekä etuina ovat myös nopeus ja työntekijän taitojen ja motivaation tunteminen. (Yrityssuomen www-sivut 2012)

Sisäisellä rekrytoinnilla on puolellaan monenlaisia etuja. Yrityksen sisällä oleva rekrytoitava henkilö tunnetaan jo etukäteen ja rekrytoija tietää hänen osaamisensa ja kokemuksensa. Tällöin epävarmuus ja virhearvioinnit vähenevät, koska henkilön työkäyttäytyminen ja asenne tiedetään ulkopuolisia paremmin. Sisäisen rekrytoinnin kautta voidaan tukea myös urakiertoa yrityksen sisällä sekä osoittaa arvostusta henkilöstöä kohtaan. Tämä puolestaan lisää työmotivaatiota yleensä sekä antaa myös motivaatiota osaamisen kehittämiseen, jolloin henkilöstö voi luottaa siihen, että osaamisen palkitaan. (Vaahtio 2005, 37)

4.3.2 Ulkoinen rekrytointi

Sisäinen rekrytointi ei aina ole mahdollista yrityksissä, jolloin pitää käyttää ulkoista rekrytointia, eli hakea työntekijää yrityksen ulkopuolelta. Ulkoisen rekrytoinnin hakukanavia ovat muun muassa erilaiset lehdet, internet, työvoimatoimistot, rekrytointimessut, rekrytointipalvelut kouluissa, rekrytointiyritykset sekä yrityksen omat sidosryhmät. (Hyppänen 2007, 179–180)

Ulkoista rekrytointia voidaan pitää jo vakiintuneena tapana täyttää yrityksen avoimia työpaikkoja. Usein ulkoinen rekrytointi on jo niin vakiintunut käytäntö, että sisäisen rekrytoinnin mahdollisuutta ei edes huomioida. Ulkoinen rekrytointi sopii hyvin käytettäväksi esimerkiksi silloin, kun yrityksen toimintoja suunnataan uudelleen ja resurssitarve kasvaa tai muuttuu. Yritys voi saada ulkopuolelta sellaista osaamista, jota yrityksellä ei ennestään vielä ole. (Vaahtio 2005, 36–37)

4.3.3 Työpaikkailmoitus

Rekrytointiviestinnän näkyvimpänä osana pidetään työpaikkailmoitusta. Hyvässä ilmoituksessa tulee esille yrityksen luonne ja vahvistaa työnantajamielikuvaa, ilmoitus erottuu muista ilmoituksista, kertoo kaiken oleellisen ja houkuttelee mielenkiintoisesti hakijoita reagoimaan siihen. Kanavat, joissa työpaikkailmoittelu tehdään, kannattaa valita huolellisesti, koska tarkoituksena on tavoittaa oikeat henkilöt oikeaan aikaan. (Tiedottajan www-sivut 2012)

Työhönhakuilmoitus on aina yrityskuvallinen viesti ulkomaailmaan. Ilmoitus pitää aina suunnitella huolellisesti ja välttää toistamasta entisiä malleja. Ilmoitus onnistuessaan vahvistaa organisaation positiivista kuvaa työnantajana. Onnistunut ilmoitus on yleensä selkeä ja johdonmukainen. Ilmoituksesta täytyy käydä selville haettava tehtävä sekä siihen liittyvät odotukset haettavalta henkilöltä, tietoa yrityksestä johon hakija on hakemassa, mitä yritys tarjoaa hakijalle ja informaatio josta hakija tietää mihin hakemus toimitetaan ja milloin. Ilmoituksen aikataulu onkin yksi merkittävimmistä tekijöistä ilmoitusta laadittaessa, koska ilmoituksessa ei kannata suosia liian lyhyttä mutta ei myöskään liian pitkää hakuaikaa. Liian pitkä hakuaika saattaa

sammuttaa hakijoiden mielenkiinnon ja taas liian lyhyt hakuaika sulkea pois hyviä hakijoita. (Korosuo & Järvinen 1992, 100–103)

4.4 Esimies rekrytointiprosessissa

Uuden henkilön työhönotto on vaativa toimenpide, joka vaatii aikaa ja rahaa. Arvioiden mukaan yhden henkilön rekrytointi saattaa maksaa noin 25 000-70 000 euroa. Organisaation kannalta rekrytoinneilla on siis hyvin pitkäaikaisia vaikutuksia. Rekrytoinnin merkitys kasvaa koko ajan ja varsinkin lähitulevaisuudessa kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja uusia henkilöitä rekrytoidaan enemmän kuin aiemmin.

Esimies on yrityksessä avainasemassa rekrytointia suunniteltaessa sekä sen toteuttamisessa ja esimiehen tehtäviä rekrytointiprosessissa ovat muun muassa seuraavat tehtävät: toimenkuvan ja henkilöprofiilin määrittäminen, hakuilmoituksen laatiminen ja kommentointi, hakijoiden yhteydenottoihin vastaaminen, hakemusten lukeminen ja arviointi, haastateltavien valinta, hakijoiden kutsuminen työhaastatteluun, haastattelut ja sen jälkeiset toimenpiteet. (Hyppänen 2007, 176–180)

Nykymaailmassa on siirrytty lähes kokonaan työnhakuilmoitteluissa internetiin sanomalehtien sijaan, koska tiedonhaku tapahtuu suurimmaksi osaksi verkossa. Maailman muuttuessa, muuttuu myös samalla yritysten rekrytointi ja esimiehen tulisi pysyä mukana uudistuksissa saavuttaakseen yrityksen tavoitteet sekä saadakseen parhaimmat alan työntekijät. Tällä hetkellä parhaista työntekijöistä käydään koko ajan kovenevaa kilpailua, jolloin pitääkin muistaa, että työnantajan rooli on hyvin suuressa merkityksessä asiaan liittyen. Ei riitä pelkästään enää se, että löytää uusia kanavia, jossa markkinoida työpaikoista ja yrityksestä yleensä, vaan täytyy pitää huolta myös työnantajakuvasta. Tämä kaikki siksi, että työntekijöillä ja yritykseen hakevilla on oikeus ottaa selvää yrityksestä ja sen esimiehistä, joka taas vaikuttaa hyvin pitkälti koko rekrytointiprosessiin ja sen onnistumiseen. (Henkilöstöpalvelujen Kiitos-blogin www-sivut 2013)

4.5 Työhakemukset ja hakijan valitseminen haastatteluun

Hakemukset tulisi käsitellä kaikki läpi huolellisesti ja aikaa niihin käyttäen. Alkukäsittelyn tarkoituksena on tunnistaa joukosta tehtävään mahdollisesti parhaiten sopivat henkilöt. Käsitteilyä vaikeuttaa hakemusten paljous, erilaisuus, laajuus sekä informaation määrä. Hakemuksien ulkoasu on myös erittäin tärkeässä roolissa ja siinä tulisi kiinnittää huomiota muun muassa käytetyn paperin siisteyteen ja tekstin virheettömyyteen, asioiden esittämistapaan, mahdollisiin aukkokohtiin työhistoriassa, liitteiden lukumäärään ja laatuun sekä löytyykö lopusta allekirjoitus. (Korosuo & Järvinen 1992, 106)

Jatkoon pääsevät yleensä sellaiset hakemukset, joissa ulkoasu on siisti ja toivotut seikat on täytetty. Mukaan voidaan kuitenkin valita myös hakemuksia, jotka vaikuttavat mielenkiintoisilta, vaikka kaikki toivotut muodollisuudet eivät täytyisikään, mutta oletuksena voidaan tällöin pitää, että hakijalla olisi korvaavaa taitoa, tietoa tai kokemusta joka edesauttaa työtehtävässä menestymisessä. Alussa pitäisikin muistaa antaa vähän väljyyttä hakemuksia valitessa, ettei mahdollisia hyviä hakijoita karsitaisi heti pois muotoseikkojen perusteella. Hakemuksia käsiteltäessä pitäisi myös osata arvioida onko joukossa yhtään varteenotettavaa vaihtoehtoa varsinkin, jos tehtävään hakevia on vähän. Tällöin tulisi punnita haun jatkotoimet kokonaan uudelleen. (Korosuo & Järvinen 1992, 106–107)

Psykologiset testit ovat viime vuosikymmeninä Suomessa laajasti yleistyneet. Esimerkiksi yksityisellä sektorilla ylempien toimi- ja johtohenkilöiden psykologinen testaus on varsin yleinen tapa. Psykologiset testit tekee yleensä niihin erikoistuneet testausyritykset tai psykologit. Syvälliset testit kestävät koko päivän ja ne rakennetaan eri osa-alueista työanalyysin ja toimenkuvan pohjalta. Testeissä mitataan yleensä hakijan kykyjä ja motivaatiota sekä jonkin verran persoonallisuutta, harvemmin älykkyyttä. Soveltuvuustestit eivät yleensä nosta ketään paremmaksi kuin esimerkiksi haastattelut antaa ymmärtää, mutta ne saattavat kuitenkin pudottaa jonkun hakijan pois esimerkiksi kykyominaisuuden tai persoonallisuuspiirteen perusteella. Psykologiset testit voidaan korvata myös yksinkertaisilla ja nopeilla itsearviointimenetelmillä. (Kauhanen 2010, 84)

Erilaisten valintamenetelmien tarkoituksena on selvittää miten hyvin työnhakijat sopivat työtehtävään ja täyttävät toivotut vaatimukset. Hakemusten saavuttua organisaatioon pitää välittömästi aloittaa soveltuvuuden arviointi. Keskeisimmät valinnassa käytettävät tietolähteet ovat: hakemuksen ja CV:n avulla suoritettava arviointi, haastattelut, psykologiset testit, kielitaitotestit, työnsimulointi, arviointikeskus, luotettavuuslausunto ja terveystarkastus. Hakemukset ja haastattelut ovat yleisimmät tavat saada työtehtävä. Hakemus on niin sanottu jokaisen oma persoonallinen myyntikirje yritykselle, johon yleensä lisätään CV eli henkilön ansioluettelo, josta selviää muun muassa työkokemus ja koulutus. (Kauhanen 2010, 82)

Hakemusten lukemisen jälkeen on aika ottaa yhteyttä hakijoihin, joita halutaan haastatella. Hakemukset on toivottavasti käsitelty niin että ne olisi jaettu kolmeen eri ryhmään: Jatkoon menijät -ryhmä, Ehkä ryhmä, joihin lukeutuu hakijat jotka täyttävät kriteerit osittain ja kolmantena on Ei-ryhmä. Tässä kohtaa on siis selvää että jatkoon menijöiden ryhmä kutsutaan haastatteluun. Hakijoille tulee ilmoittaa mahdollisimman nopeasti että heidät on valittu hakemusten perusteella haastatteluun. (Markkanen 2002, 47)

Hakijat tulee siis lukita motivaation osalta tähän hakuprosessiin ja se tapahtuu niin että sovitaan haastattelu-aika, koska se tarkoittaa että kiinnostusta löytyy hakijaa kohtaan ja silloin on jotain virallista vireillä ja se sitouttaa hakijan hakuprosessiin. On myös molempien niin hakijan kuin myös rekrytoijan etu ottaa nopeasti yhteyttä hakijaan, koska jo siinä vaiheessa joku hakijoista saattaa jättäytyä pois ja silloin tilalle pystytään nostamaan potentiaalinen hakija ryhmästä Ehkä korvaamaan pois jättäytynyt henkilö. Rekrytoijan tulee myös muistaa ilmoittaa Ei-ryhmäläisille että valinta ei osunut heidän kohdalleen, joka liittyy olennaisesti myös yrityksen imagon ylläpitoon. Hakija, joka nyt ei tullut valituksi, voi kuitenkin muutaman vuoden päästä olla uudestaan kiinnostunut yrityksestä, mikäli on saanut kohteliasta palvelua, vaikkei tulutkaan valituksi. Toinen mahdollisuus on myös ilmoittaa vasta rekrytointiprosessin jälkeen kaikille hakijoille joita ei valittu. (Markkanen 2002, 47–48)

4.6 Työhaastattelu

Työelämässä työnantajalta odotetaan erilaisia asioita kuin työntekijöiltä ja tämä korostuu muun muassa rekrytointihaastattelussa. Odotuksilla ei tarkoiteta eriarvoisuutta vaan kyse on erilaisesta asemasta, joka liittyy tilanteeseen. Haastattelussa esimies vastaa tilanteen sujumisesta ja huolehtii siitä, että hakija saa tarvittavan informaation. Hakijan pitää tyytyä annettuihin puitteisiin eikä hän voi lähteä viemään keskustelua haluamaansa suuntaan, tässä siis työnantajan ja työntekijän ero. Mikäli haastateltava kuitenkin onnistuu viemään keskustelua toiseen suuntaan kuin haastatteli haluaa, tarkoittaa se sitä, että haastatteli eli esimies epäonnistuu haastattelutilanteessa. Paras tie haastattelun onnistumiselle on että molemmat pitäytyvät omissa rooleissaan. (Vaahtio 2005, 84)

Työhaastattelu on yleisin valintamenetelmä rekrytoinnissa. Haastattelun tarkoitus on selvittää hakijan soveltuvuus tehtävään ja samalla antaa hakijalle informaatiota tehtävästä ja koko organisaatiosta. Työhaastattelutilanteen tulisi olla kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne ja haastattelemassa pitäisi olla ainakin kaksi henkilöä: esimies ja hänen valitsemansa henkilö, joka voi olla esimerkiksi esimiehen esimies, esimiehen kollega tai henkilöstöammattilainen organisaatiosta tai sen ulkopuolelta. (Kauhanen 2010, 83)

Haastatteluun on hyvä kutsua viidestä kymmeneen hakijaa avointa työpaikkaa kohden. Joskus haastateltavien esikarsintaan saatetaan käyttää myös puhelinhaastattelua ajan ja matkakustannusten välttämiseksi. Jotta työhaastattelu onnistuu, vaatii se hyvää valmistautumista ja järjestelmällisyyttä, jotta kaikista hakijoista saadaan vertailukelpoiset tiedot. Haastattelu voi olla joko täysin vapaamuotoinen tai strukturoitu, eli hakijoita haastatellaan etukäteen laaditun kysymysten mukaan. Haastatteluun tulee varata myös riittävästi aikaa, mieluiten ainakin reilu tunti. (Kauhanen 2010, 83)

Haastatteluun valmistautuminen vaatii erilaisia toimenpiteitä, jotka oikein tehtynä auttavat ja terävöittävät haastattelun tekemistä. Huomiota ja suunnittelua tulee kohdistaa muun muassa kohdetehtävän erittelyyn, haastattelun puitteista huolehtimiseen sekä valmiuteen käyttää erilaisia apuvälineitä kuten esimerkiksi muistiinpanoja, haastattelurunkoa tai itsearviointilomakkeita. (Niitamo 2000, 47)

Haastatteluihin valmistautuminen vie aina aikaa ja valmisteluissa pitää järjestää muun muassa haastattelupaikka, haastatteluajkojen sopiminen, haastattelijoiden työ- jaosta sopiminen, toimenkuvan palauttaminen mieleen ja haastateltavien hakemusten kertaaminen. Haastatteluille on varattava rauhallinen tila, jonne hakijan on helppo löytää. Esimies voi sopia itse haastattelut tai sitten antaa jonkun muun sopia ajat. Säännöllistä päivätyötä tekevät tulevat mieluiten haastatteluun aikaisin aamulla, alkuillasta tai lounasaikaan etteivät joudu selittelemään menojaan nykyisellä työpaikallaan. Vuorotyötä tekevät ja opiskelijat ottavat useimmiten mielellään minkä ajan vaan vastaan. Haastatteluajkoja sovittaessa erityisen tärkeää on muistaa kertoa selkeästi haastattelupaikka, -aika ja haastattelun kesto noin suurin piirtein. (Hyppänen 2007, 183)

4.6.1 Haastattelun aloitus

Haastattelu lähtee liikkeelle tunnustellen, koska se saa alkunsa jo ensimmäisestä kädenpuristuksesta haastattelijan ovella. Kädenpuristus antaa haastatteluun tietyn sävyn. Haastattelijan pitää pyrkiä rentoon tunnelmaan ja avoimeen mutta kuitenkin asialliseen käyttäytymiseen. Luomalla luottamuksellisen ilmapiirin haastattelijalla pysyy ohjaamaan keskustelua ja luo perustan aidolle kanssakäymiselle. Vapaamuotoisen alkurupattelun jälkeen on niin sanotusti alkusoittoa intensiivisemmälle keskustelulle. Haastattelijalla ei saa kiirehtiä asioihin ja siksi haastattelu onkin hyvä aloittaa helpoilla kysymyksillä, kuten esimerkiksi miten päivä on sujunut. (Markkanen 2002, 57)

Haastattelun alkutilanne on tärkeä rekisteröintitilanne molemmille osapuolille. Haastattelijalla luo kuvan hakijasta ja hakijalla luo mielikuvaa esimiehestä ja sitä kautta koko yrityksestä. Alkutilanne ei ole merkittävä niinkään asiapohjaisen informaation kannalta mutta tunnetasolla kylläkin. Tutustumisvaihe saattaa kestää muutamista minuuteista jopa kymmeneen minuuttiin, mutta sen jälkeen olisi hyvä siirtyä jo varsinaiseen haastatteluun. Yleensä haastatteluun siirrytään luontevasti, koska molemmat osapuolet tiedostavat tilanteen ja siirtyminen tapahtuu siksi huomaamattomasti.

Haastattelijan tulee kontrolloida tilannetta koko ajan jotta hän voi ohjata keskustelun varsinaiseen asiaan kun tilanne sopii siihen. (Markkanen 2002, 58)

4.6.2 Haastattelun tavoitteet

Onnistuneen ratkaisun edellytys hakijoiden kesken on työyhteisön ja yksilön tarpeiden yhteensopivuus (Koivisto 2004, 60.) Työhaastattelussa keskitytään lähinnä kahden asiaan: hakijan ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja jälkimmäisen osan tarkoituksena on huomioida muun muassa sitä, miten henkilöke-
miot osuvat yhteen haastattelijan ja hakijan välillä. Ammatillisen taustan selvittelyssä käytetään yleensä apuna hakijan hakukirjettä ja ansioluetteloa, josta käy selville hakijan työkokemus ja koulutus. Näiden syventävä tutkiminen on erittäin olennainen osa rekrytointihaastattelua. (Markkanen 2002, 56)

Haastattelutilanteessa tulee myös selvittää miten hakija toimii tiimissä ja miten hän muuten kestää työnkuvaan liittyviä paineita (Markkanen 2002, 56.) Työnhakijan tavoite haastattelussa on saada haluamansa työpaikka, ja usein hakija käyttäytyy siten että, haastateltavalle tulisi mahdollisimman myönteinen kuva ja hakijan puutteet ja heikkoudet saattavat unohtua (Koivisto 2004, 62.) Haastattelijan tulee siis tulkita hakijan vastauksia tarkkaan, koska suoranaisia vastauksia kysymyksiin ei voi antaa, koska hakija rakentaa vastauksensa subjektiivisen kokemuksensa varaan. Haastatteli-
ja pystyy käyttämään tulkinnan apuna omaa maailmankuvaansa ja arvojärjestelmäänsä. Haastatteli-
ja tulkitsee siis vastaukset omien kokemustensa pohjalta ja määrittelee sen saako hakijan vastaus hyväksynnän vai ei. (Markkanen 2002, 56)

4.6.3 Haastattelun lopetus

Markkasen (1999) mukaan haastattelu päättyy kuten musiikki, hitaasti häivytetään voimakkuutta vähentämällä. Haastattelu tulisi pyrkiä päättämään miellyttävissä merkeissä ja siksi haastattelun lopussa kannattaakin käsitellä hakijalle helppoja asioita ja keskittyä ainoastaan ilmapiiritekijöihin. Tämä on myös yritykselle markkinoinnillisesti tärkeää ja myös ehkä koko liiketoiminnalle hyödyllistä. Hakijan sukulainen saattaa olla esimerkiksi päättävässä asemassa asiakasyrityksessä ja epäviralliset kes-

kustelut näiden kahden henkilön välillä voivat vaikuttaa siis joko positiivisesti tai negatiivisesti liiketoimintaan. Positiivinen ilmapiiri haastattelun loputtua on kuitenkin parhain vaihtoehto tulevaisuuden kannalta. (Markkanen 2002, 79)

Haastattelijan tulee aina muistaa kiittää haastateltavaa lopuksi, vaikka vastuu haastattelutilanteesta onkin kuulunut haastateltavalle. Haastattelijan kannattaa nousta samalla kättelemään ja saattamaan haastateltava ovelle. Ja mikäli hakija on tullut esimerkiksi kauempaa, on kohteliasta toivottaa vaikka hyvää matkaa. Myös vuodenajasta riippuen haastattelija voi aina toivottaa vaikka hyvää kesää/joulua ja niin edelleen. (Vaahtio 2007, 99-100)

Haastattelun lopuksi haastattelija kertoo myös tarkan jatkosuunnitelman siitä, miten rekrytointi etenee tämän jälkeen. On järkevää muun muassa kertoa päivämäärä, että jos siihen mennessä ei kuulu mitään, niin hakija ei ole silloin tullut valituksi. Tämä on hyvä tapa välttää tarpeetonta soittamista tai sähköpostien lähettämistä ja silloin molemmilla osapuolilla on tarkka aikataulu rekrytoinnin etenemisestä. Usein haastateluja pidetään enemmän kuin yksi ja siitäkin on hyvä mainita hakijalle, jotta tietää mitä odottaa jos valitaan jatkoon. (Markkanen 2002, 80)

4.7 Valintapäätöksen tekeminen ja siitä ilmoittaminen

Koiviston mukaan (2004) käytäntö on osoittanut sen että, joka kolmas rekrytointi osoittautuu vääräksi. Rekrytointiprosessin aikana mukana on aina epävarmuus, etenkin kun päätöksen aika tulee. Esimies ei voi etukäteen tietää, miten uusi työntekijä tulee onnistumaan työtehtävässään ja ylipäättään sopeutuu työyhteisöön. Riskit ja mahdollisuudet pyörivät esimiehen mielessä ja monet kokevatkin päätöksen teon hyvin stressaavaksi, joka on toisaalta hyvä asia. Esimies saattaa vaikuttaa rekrytointipäätöksellään ehkä hakijan koko loppuelämään, joten ei sellaista päätöstä tulisikaan tehdä liian kevein perustein. (Vaahtio 2007, 126)

Kun päätöksen aika lopulta on koittanut, kannattaa esimiehen palata rekrytointiprosessin alkuun ja palauttaa mieleen ne kriteerit joita lähdettiin hakemaan. Tämä neuvo saattaa tuntua esimiehestä turhalta, koska esimies uskoo muistavansa asiat, mutta

usein kuitenkin käy niin että prosessi vie mukanaan ja pääasiat unohtuvat. Esimies on käynyt läpi lukuisia hakemuksia, joissa on toinen toistaan parempia koulutuksia ja työkokemuksia ja lopussa on tietyt hakijat, jotka ovat erottuneet joukosta, mutta täysin varma hakijoista ei vielä voi olla. Tämän vuoksi on hyvä palata alkuun ja verrata loppusuoralle päässeiden hakijoiden osaamista ja soveltuvuutta asetettuihin vaatimuksiin. Esimiehen tulee varoa muun muassa sukupuoleen ja ikään liittyviä kaavamaaisuuksia ja esimiehen tulisikin miettiä mikä on työtehtävän kannalta olennaisinta. Hyvä keino on nukkua yön yli ja usein nukutun yön jälkeen valinta on selvä. Ja kun valinta on tehty, pitää esimiehen olla varma siitä, että juuri niin sen pitikin mennä. (Vaahtio 2007, 126–127)

Valinta on tehty ja esimies voi huokaista helpotuksesta, koska on löytänyt sen mitä etsi ja valinta on onnistunut. Rekrytointiprosessi ei ole kuitenkaan vielä päättynyt, vaan se tulee viedä tyylikkäästi loppuun asti. Valitulle hakijalle on ilmoitettu työpäikasta, onniteltu ja toivotettu tervetulleeksi yritykseen. Valitun kanssa on sovittu myös käytännön asiat, kuten milloin hän ilmoittautuu töihin ja kenelle, milloin tehdään työsopimus ja kuka perehdyttää työtehtävään. Esimiehen kannattaa myös jo tässä vaiheessa tarkistaa että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja on ottanut vastaan tarvittavan informaation työn alkamisesta. (Vaahtio 2007, 129–130)

Prosessi on kuitenkin vielä kesken ja valitsematta jääneet hakijat odottavat vastausta, joten esimiehen vastuulla on ilmoittaa asiasta mahdollisimman pian. Toivottavaa on että ilmoitus lähtee yrityksestä niin ajoissa, että hakija saa tiedon työnantajalta eikä miltään ulkopuoliselta taholta. Tapana on, että jos hakemukset on pyydetty kirjallisena, myös valinnasta ilmoitetaan kirjallisesti. Suositeltavaa on myös ilmoittaa hakijoiden lukumäärä ja kertoa myös siitä millaisten menettelyjen kautta päädyttiin lopputulokseen. Hakijalle ei saa jäädä sellaista tunnetta hakuprosessista, että valinta tehtiin liian helposti tai paikka meni suhteiden avulla. Ilmoitusta tehdessä esimiehen tulee huomioida, että se tuottaa hakijalle pettymyksen, joten myös siksi sanamuotoa kannattaa miettiä todella tarkasti. Siinä ei saa muun muassa olla huumoria tai teksti ei saa muutenkaan olla mitenkään lennokasta. Turvallisinta on pysyä perinteisellä asialinjalla ja informatiivisessa asiatyylissä. (Vaahtio 2007, 130–131)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen teko lähtee aina liikkeelle aiheen valinnalla. Tutkimuksen aihe on kohdallaan, kun se kiinnostaa niin tekijää kuin myös lukijaa, mutta eroaa kuitenkin jonkin verran tutkijan omasta kokemuspöiristä. Aiheen tulee olla kiinnostava, mutta ei liian läheinen. Aiheeseen on hyvä olla riittävä etäisyys, jotta sitä voi tarkastella mahdollisimman monipuolisesti. (Eskola & Suoranta 2005, 34–35) Tämän tutkimuksen ensimmäinen askel oli löytää sellainen aihe, joka kiinnostaa ja tiedonkeruu on mahdollista. Minulle oli alusta asti selvää että, aiheeni liittyy rekrytointiin ja sain hyvin sitten lisättyä vielä esimiestyönkin samaan, jo kiinnostaa myös rekrytoinnin lisäksi. Aiheen valitsemisen jälkeen aloitin tutkimusongelman laatimisen, pohdin tutkimusmenetelmää ja aloitin teoriaan tutustumisen aiheen pohjalta. Aiheen perusteella oli selvää, että kohderyhmänä ovat esimiehet, jotka ovat tehneet tai tekevät työssään rekrytointeja.

Tutkimus opinnäytetyössäni edustaa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tutkimuskäytäntöjä, mutta aineistonäkökulma on kuitenkin keskeistä kaikille tutkimuksille (Tilastokeskuksen www-sivut 2013.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään aina ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa monella eri menetelmällä. Nämä menetelmät sisältävät yleensä yhden yhteisen piirteen, joka korostuu esimerkiksi kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyviin näkökulmiin. (Jyväskylän yliopiston koppa www-sivut 2013) Mielestäni tähän työhön laadullinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin, koska tavoitteena on saada tietoa esimiestyöhön ja rekrytointiin liittyen, mutta kuitenkin säilyttäen tiedonkeruussa tarkkaan määritellyt rajat.

5.1 Empiirinen tutkimus ja teemahaastattelu

Tutkimukseni toteutuu empiirisen tutkimuksen avulla, joka on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Empiirisen tutkimuksen tarkoitus on aina perustua kokemukseen tutkimuskohteesta. Tutkimustulokset empiirisessä tutkimuksessa saadaan

tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta, analysoimalla ja mittaamalla sitä. Konkreettinen ja koottu tutkimusaineisto on tutkimuksen keskiössä ja toimii näin ollen tutkimuksen tekemisen lähtökohtana. (Jyväskylän yliopiston koppa www-sivut 2013)

Empiirisen tutkimuksen menetelmänä on tarkoitus käyttää puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka toteutetaan yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelulla tarkoitetaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väli-muotoa. Teemahaastattelun tyypillinen piirre on, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksiä voi muuttaa tarpeen vaatiessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 195) Teemahaastatteluun liittyy tiettyjä piirteitä, kuten esimerkiksi se, että teemahaastattelu voidaan toteuttaa, kun tiedetään että haastateltava on kokenut tilanteen, josta haastattelua tehdään. Toiseksi tutkija on selvittänyt tutkittavaan aiheeseen liittyviä asioita ja sen pohjalta päätenyt tiettyihin oletuksiin. Yksi selvä piirre on myös se, että haastateltava pystyy kehittämään haastattelurungon, jonka avulla haastattelu voidaan toteuttaa ja jonka avulla oletettuun tietoon saadaan lisää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47)

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto, koska haastattelu sopii monenlaisiin tarkoituksiin ja sitä voidaan soveltaa lähes kaikkialla ja sen avulla voidaan saavuttaa hyvinkin syvällistä tietoa. Kun haluamme kuulla ihmisten mielipiteitä, ajatuksia, käsityksiä tai kun haluamme ymmärtää miksi ihmiset toimivat jollakin tietyllä tavalla tai miten he kokevat jonkun tietyn tapahtuman, on silloin luonnollista keskustella asioista heidän kanssaan. Haastattelua voidaan pitää metodina, jonka tutkimuksen osapuolet kokevat yleensä mieluisaksi, koska se on lähellä arkista käytäntöä. Haastateltavat tietävät suurin piirtein mitä on odotettavissa kun heitä pyydetään haastateltaviksi. Myös haastattelija arvelee tietävänsä mitä haastattelulta odottaa, mitä se edellyttää tutkimusmetodinä, miten siihen valmistaudutaan ja toteutetaan käytännössä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11)

Haastattelu on yhdenlaista keskustelua, jossa haastateltavalla on ohjat. Se on systemaattista tiedonkeruuta, jossa on tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja tutkimukseen liittyen. Tutkimushaastatteluja voidaan toteuttaa monin eri tavoin, kuten esimerkiksi yksilöhaastatteluina, parihaastatteluina tai ryhmähaastatteluina. Näitä edellä mainittuja haastattelun muotoja

voidaan käyttää myös toisiaan täydentäen. Millainen haastattelu tutkimuksessa on parasta toteuttaa, riippuu siitä keitä haastatellaan ja mikä on tutkimuksen aihe. (Hirsjärvi ym. 2000, 194–195)

5.1.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Tässä tutkimuksessa haastattelu on toteutettu puolistrukturoidulla yksilöhaastatteluna. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska yksi haastattelun aspekti eli haastattelun teemat ovat kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Puolistrukturoidussa haastattelussa iso osa kysymyksistä on laadittu valmiiksi eli strukturoituja. Kysymyslomakkeella voi kuitenkin olla myös avoimia kysymyksiä tai kysymyksiä, jotka ovat muotoa: muuta, mitä tai jokin muu asia. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus saada kerättyä enemmän tietoa ja juuri sellaisia uusia asioita, joita ei osattu kysymyksiä laadittaessa vielä ainakaan täsmällisesti ajatella. Puolistrukturoitu haastattelu antaa huomattavaa joustavuutta niin haastattelijalle kuin myös vastaajalle. Aineiston käsittely on kuitenkin melko työlästä jos haastateltavia on ollut paljon, jolloin kannattaakin kiinnittää huomiota kysymysten laadintaan ja olla kriittinen niiden suhteen. (Tilastokeskuksen [www-sivut](http://www.tilastokeskus.fi) 2013)

Tämän tutkimuksen haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia esimiehillä on esimiestyöstä, sen haasteista ja vaatimuksista sekä esimiestyöhön olennaisesti liittyvästä rekrytoinnista ja siihen liittyvistä eri tilanteista. Kysymykset pyrin laatimaan kriittisesti, jotta saisin tarvitsemiani vastauksia ja jopa enemmän tietoa kuin olisin osannut odottaa. Haastateltavat valitsin sillä perusteella, että osan tunnen itse henkilökohtaisesti ja osan sain hankittua tuttavieni kautta. Haastateltavat ovat eri aloilta, sekä viisi haastateltavista on naisia ja kolme miestä juuri siksi, että saan erilaisia näkökulmia tutkimukseen.

5.2 Aineiston analysointi ja litterointi

Kerätyn tiedon analyysi ja päätelmien teko on tutkimuksen ydinasia, asia johon tähdättiin tutkimusta aloitettaessa. Analyysivaihe selvittää, mikä on vastaus ongelmaan jota lähdettiin tutkimaan. Analyysi etenee kokonaisuudesta osiin, moninaisuudesta

yksinkertaiseen ja synteisivaiheessa osat yhdistetään. Aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman nopeasti aineiston keruuvaiheen jälkeen. (Hirsjärvi, Remes, Liikanen & Sajavaara 1995, 53–54)

Empiirisessä tutkimuksessa aineistosta päästään tekemään päätelmiä vasta yleensä esitöiden jälkeen. Ensimmäinen vaihe aineiston järjestämisessä on tietojen tarkastus. Tiedoista tulee tarkastaa kaksi seikkaa: sisältyykö aineistoon paljon virheellisyyksiä ja puuttuuko niistä paljon tietoja. Tällöin tulee päättää muun muassa se mikä haastatteluista hylätään ja paljonko sallitaan tietojen puuttumista. Toisena vaiheena on tietojen täydentäminen. Haastattelut saattavat joskus vaatia haastattelijaa ottamaan uudelleen yhteyttä haastateltavaan ja täydentää saatuja tietoja. Kun aineisto on näiden osalta tarkastettu, on kolmantena vaiheena aineistojen järjestäminen analyysijä varten. Haastateltavat henkilöt tulee jokainen erikseen rekisteröidä, esimerkiksi alussa lomakkeet numeroidaan ja myöhemmin henkilöt. (Hirsjärvi ym. 1995, 53–54)

Tämän tutkimuksen analyysivaihe alkoi litteroinnilla, jossa haastattelujen nauhoitukset purettiin paperille. Litteroinnilla tarkoitetaan siis laadullisen haastatteluaineiston ensimmäistä analyysin vaihetta. Litterointi on puhutun tekstin saattamista kirjoitettuun muotoon. Litterointi voidaan toteuttaa eri tavoin, riippuen siitä, miten tarkasti puhe ja sen tuottaminen halutaan tallentaa, jotta analyysi voidaan tehdä. Se miten litterointi toteutetaan, riippuu tutkimustehtävästä. Haastateltavan puhe voidaan litteroida sanatarkasti ottamalla huomioon kaikki äännähdykset, tauot, murre sanat, huokaukset, nauru, kuiskaus, itku, täytesanat ja niin edelleen. Puhe voidaan litteroida myös yleiskielisesti jolloin jätetään murre sanat ja äännähdykset pois tai ajatussisältöjen mukaan jolloin haastattelijan tulee kirjata haastateltavan ajatussisältö. (Virtuaali ammattikorkeakoulun www-sivut 2013)

Analyysivaihe on erittäin pitkä ja raskas prosessi, jossa mielessä pyörii kaiken aikaa aineisto ja sen työstäminen, koska aineistoa tuli käytyä läpi päivästä toiseen. Analyysivaiheessa odotti koko ajan sitä, että pääsisi nopeasti kirjoittamaan tuloksia. Litteroinnin päätin jakaa analysointia helpottaakseni niin, että purin haastateltava kerrallaan nauhalta paperille. Sen jälkeen kun kaikki haastattelut olivat paperilla, jaoin vastaukset teemoittain, joita tutkimuksessani on kolme. Litteroinnissa pyrin saamaan vastaukset yksinkertaisesti paperille ja jättämään kaiken turhan tiedon pois.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta kuitenkin tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Juuri siksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen tulokset. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kohentaa tutkijan tekemällä tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Laadullisen aineiston analyysistä, sen synnystä ja perusteista, tulisi kertoa lukijalle. Myös vastaavasti tulosten tulkitsemisesta tulisi kertoa, että millä perustein tutkija esittää tulkintoja ja mihin päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2000, 213–215)

Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavalla henkilöllä on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2000, 193.) Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat luottamukseen vastaajien rehellisyydestä. Suurin osa haastateltavista ovat henkilöitä, jotka tunnen ja tulen vielä myöhemminkin olemaan heidän kanssaan tekemisissä, joten siksi haluan uskoa että minulle annetut vastaukset ovat rehellisiä. Kaikki saamani vastaukset olivat myös asiallisia ja uskottavia, kuitenkin osa haastateltavista jätti muutamaan kysymykseen vastaamatta vedoten siihen ”ettei tule mitään mieleen”. Siinä vaiheessa yritin haastattelijana kysyä asian eri tavalla, mutta aina silloinkaan se ei tuottanut tulosta. On myös tietenkin mahdollista, että joku vastaajista on antanut epärehellistä tietoa. Vastaukset olen myös käsitellyt oman tulkintani kautta ja siksi voi olla mahdollista että vastausten tulkitseminen on tapahtunut eri tavalla kuin haastateltavana ollut henkilö asian on tarkoittanut.

Tutkimustani edelsi informoiminen haastateltavalle, että mistä on kysymys, joka samalla mahdollisesti haastateltavan esittää kysymyksiä. Sanoin vastaavani myös myöhemmin kysymyksiin aiheeseen liittyen mikäli sellaisia tulee, mutta kukaan ei ole kysynyt jälkeinpäin mitään, joten oletan että jokainen haastateltava tiesi mikä haastattelu oli kyseessä ja luotti muun muassa siihen, etten paljasta haastateltavan henkilöllisyyttä työssäni. Luotan itse siis siihen, että näissä haastattelutilanteissa vallitsi molemminpuolinen luottamus ja vastaukset ovat näin ollen luotettavia.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita ja vaatimuksia esimiestyö sisältää, miten esimies toimii rekrytointitilanteissa ja miten hakijoista valitaan ”parhaat” haastateltaviksi ja lopulta yrityksen työntekijäksi. Jaoin tutkimukseni kolmeen eri teemaan, koska kyseessä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Ensimmäinen teema käsittelee Esimiestyötä, toinen teema Rekrytointia esimiehen näkökulmasta ja kolmas teema käsittää Haastattelu- ja valintatilanteen.

Kysymykset (Liite 1) teemoittain olin laatinut etukäteen ja samat kysymykset käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa, jotta sain vastauksia juuri niihin asioihin joita hain. Haastattelutilanteet pyrin pitämään kuitenkin keskustelumaisina ja kysymyksiin haastateltavat saivat vastata vapaamuotoisesti. Ja tämän vapaamuotoisen keskustelun kautta tulikin ilmi monta tärkeää huomiota. Laitimani haastattelukysymykset olivatkin enemmän suuntaa antavia ja siksi tarvittaessa pystyin niitä tarkentamaan ja tekemään lisäkysymyksiä esiin tulleiden asioiden tiimoilta.

Kaikki tämän tutkimuksen haastattelut on toteutettu huhtikuussa 2013. Haastateltavia oli kaiken kaikkiaan kahdeksan. Aineiston jaoin sitä mukaan, kun haastattelut olivat olleet eli numeroin henkilöt siinä järjestyksessä, kun pidin haastattelut.

Haastateltavat olen merkinnyt seuraavasti:

Henkilö 1: Myymäläpäällikkö kultasepäntoiminnassa, kokemus 13 vuotta, myymälässä myymäläpäällikön lisäksi kaksi osa-aikaista

Henkilö 2: Myymäläpäällikkö vaateliikkeessä, kokemus kolme vuotta, myymälässä neljä vakituista myyjää

Henkilö 3: Iltapäivätoiminnan koordinaattori Rauman kaupungilla, kokemus seitsemän vuotta, iltapäivätoiminnassa työskentelee 41 ohjaajaa

Henkilö 4: Palvelupäällikkö vanhainkodissa, kokemus 13 vuotta, vanhainkodissa 30 työntekijää

Henkilö 5: Liikennejohtaja kuljetusyrityksessä, kokemus 24 vuotta, yrityksessä noin 500 työntekijää

Henkilö 6: Esimies parturiliikkeessä, kokemus viisi vuotta, työntekijöitä kuusi ja kaksi harjoittelijaa

Henkilö 7: Yrittäjä sähköalan yrityksessä, kokemus 31 vuotta, työntekijöitä kolme itsensä lisäksi

Henkilö 8: Vuoropäällikkö/Esimies ravintola-alalla, kokemus kahdeksan vuotta, työntekijöitä kuusi vakituista ja kaksi osa-aikaista

6.1 Teema 1: Esimiestyö

Tämä teema sisälsi kaksi kysymystä: Mikä esimiestyössä on parasta ja mikä vaikeinta sekä Millaisia haasteita ja vaatimuksia esimies kohtaa työssään. Tavoitteena oli näiden kysymysten pohjalta saada esimies ajattelemaan työtään syvällisemmin ja pohtia asioita lähinnä oman itsensä kautta, koska esimiestyö on kuitenkin lähinnä tunnetyötä ja johtaminen tulee jokaisen omasta luonteesta, siksi suurin osa esimiehistä toimii eri tavoin eli juuri niin kun itse näkee parhaaksi toimia.

Kaikki haastateltavat vastasivat näihin kysymyksiin ja monet jopa nopeastikin. Parasta esimiestyössä on muun muassa haasteiden voittaminen ja erilaisten tilanteiden ratkominen lähes jokaisen haastateltavan mielestä. Myös asioihin vaikuttaminen oman roolinsa kautta ja se että saa nähdä ammattitaitoisia ja työnsä osaavia alaisia ovat esimiestyön parhainta. Työntekijöiden motivoiminen, itsensä kouluttaminen ja se että jokainen työpäivä on erilainen ja työtehtävät vaihtelevat eivätkä asiat ole ennustettavissa mainittiin myös. Yksi haastateltavista mainitsee esimiestyössä parhaaksi asiaksi vastuun, koska työssä riittää aina uudenlaisia haasteita ja saa toteuttaa monenlaisia tehtäviä. Esimiestyössä parasta ovat myös onnistumisen tunteet asiakkaan kanssa, kun asiakas reklamoi jostain ja on erittäin tyytymätön, mutta lopulta onkin erittäin tyytyväinen ja lupaa palata vielä uudelleen asioimaan samaan liikkeeseen.

”No kyllä haasteellisuus ja asioihin vaikuttaminen on mun mielestä parasta...”

”Haasteiden voittaminen ja tilanteiden ratkominen on kyllä parasta...”

”Se kun jokainen työpäivä on erilainen ja työtehtävät saattavat muuttua jopa hetkessä...”

Vaikeinta esimiestyössä on muun muassa henkilöstöongelmat, työntekijän saaminen työvuoroon nopealla aikataululla, työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat ja niiden heijastuminen työhön, vastuun kantaminen, työhön liittyvät ongelmat ja ristiriidat työntekijöiden kanssa, työmäärän ja ajan sopivuus ja organisointi erilaisten tehtävien kesken. Vaikeinta on kuulemma myös olla aina ajan tasalla kaikesta, koska esimieskin on vain ihminen ja pystyy vastaanottamaan informaatiota samalla tavalla kuin yrityksen joku muistakin työntekijöistä, joiden ei kuitenkaan tarvitse olla niin tietoisia kaikesta.

”Vaikeinta...hmm..oiskohan se sitte vastuunkanto...”

”No eiköhän se vaikeinta tässä työssä ole ku ihmisillä on omia henkilökohtaisia murheita ja ne vaikuttaa työntekoon huomattavasti...”

”Eiköhän se oo vaikeinta, ku loman jälkeen palaat töihin ja kaikilla työntekijöillä on just silloin asiaa ja kaikesta pitäis tietää kaikki just sillä hetkellä...”

Haasteita ja vaatimuksia esimies kohtaa työssään monenlaisia ja niitä ovat muun muassa seuraavat asiat haastateltavien mielestä: kiire, ajankäyttö, ystävyysuhteet alaisien kanssa, potilaisiin/henkilökuntaan/omaisiin/rahaan liittyvät asiat, lainsäädäntö nykymaailmassa, kova kilpailu yritysten keskuudessa, EU:n asetukset, sijaisten saaminen, sopivien toimitilojen löytyminen, paineet päätöksistä, toimia esimerkkinä muille työntekijöille ja yrityksen edustaminen, työvuorojen tekeminen, asiakkaiden tyytyväisyys, tilausten sujuva loppuun saaminen, tavaran riittäminen, tilausten saaminen nopealla aikataululla, kaikkien ihmisten toimiminen niin että asiakkaalle saadaan hänen haluamansa tuotteet, henkilöstöongelmat ja jokapäiväinen vastuunkanto jos työntekijälle tapahtuu jotain.

”..Noo eiköhän se suurin haaste näin kun sähkön kanssa ollaan päivittäin tekemisissä ettei sen kanssa sattuis vahinkoja...”

”Kyl ne suurimmat haasteet tulee henkilöstöongelmista. On meinaa olemassa paljo ihmisii joiden mielestä jatkuva tehtävien laiminlyöminen ja sooloilu on kivaa ja se sitte kiristää koko työympäristöä ja niinpä sitte lopulta otetaan esimerkiks jotain

etuuksia pois kaikilta, ku yks ei viitti noudattaa annettuja ohjeita. Ja sitte on taas niitä ihmisiä, jotka ei vaan osaa puhua asioista eikä myöskään delegoida hommia ja sitte kiukut puretaan muitten päälle.”

”Suurin haaste on varmasti kyllä se ettei asiakkaan hiuksii pilattais, se haaste on joka päivä läsnä tässä työssä...”

6.2 Teema 2: Rekrytointi esimiehenä

Tässä teemassa kysymyksiä oli kolme. Mikä on esimiehen rooli rekrytointitilanteissa? Miten rekrytointi yrityksessänne toteutuu? Millaisia taitoja esimies tarvitsee selviytyäkseen rekrytoinneista ja millaisia ongelmia rekrytointi saattaa aiheuttaa?

Esimiehen rooli rekrytoinnissa on merkittävä. Esimies toimii tilanteessa yleensä haastattelijana ja samalla yrityksen kuvana ulkomaailmaan. Yleensä esimies valitseekin haastattelutilanteisiin jonkun toisen henkilön avukseen, joka auttaa myös havainnointia. Yhden haastateltavan mielestä esimiehen rooli rekrytointitilanteessa on muun muassa toimia tiedonantajana. Esimiehen tulee kertoa työnhakijalle, millainen toimenkuva häntä odottaa ja vastaavasti kertoa mitä häneltä odotetaan. Esimiehen rooliin rekrytointitilanteessa kuuluu myös erään haastateltavan mukaan puhutella kaikki hakijat läpi ja kysyä esimerkiksi työhistoriasta. Esimiehen tulee myös hoitaa kaikki lupa-anomukset, rekrytointi-ilmoitukset, haastattelut ja päätökset alusta loppuun. Suurin osa haastateltavista oli vastannut roolin olevan se että esimies hoitaa koko prosessin, eli ensin valitaan haastateltavat, sitten haastatellaan ja lopuksi tehdään valinta.

”Esimies valitsee sopivan henkilön työpaikan tiimiin, esimiehellä on suuri valta mutta itse ainakin kysyn mielipidettä myös muilta, yleensä kollegoilta jotka ovat olleet talossa vähän pidempään...”

Rekrytointiprosessi on merkittävä kokonaisuus, kun yritykseen haetaan uutta työntekijää. Haastateltavilta kysyin että miten prosessi heidän yrityksessään menee ja sain

seuraavanlaisia vastauksia: avoin työpaikka laitetaan hakuun, sen jälkeen kutsutaan hakijoita haastatteluun ja sitten tehdään päätös, myymäläpäällikkö tekee valinnat hakijoista ja haastattelee sekä lopuksi valinta tehdään yhdessä oman esimiehen kanssa, yrittäjänä teen itse kaikki alusta loppuun, ilmoitukset työpaikasta laitetaan työvoimatoimiston sivuille tai lehteen jonka jälkeen käydään hakemukset läpi, valitaan hakijat, haastatellaan ja tehdään valinta, rekrytointiprosessissa pyritään haastattelemaan kaikki hakijat ja myös kuljettajakurssin kautta saadaan työntekijöitä, laitetaan haku yleensä mol:n sivuille, käydään hakemukset läpi, pyydetään haastatteluun ja tekemään koetyö liikkeeseen ja lopuksi tehdään valinta, laitetaan haku, haastatellaan ja valitaan.

Henkilö, joka työskentelee kaupungilla, prosessi on pidempi, koska prosessi pitää aloittaa suunnittelemalla määrärahat henkilöstön rekrytointiin. Kun määrärahat on myönnetty, haetaan varmistusta toimiin/virkoihin oman viraston päälliköiden, henkilöstöpäälliköiden ja kaupungin johtajan kautta. Tämän jälkeen vasta ilmoitukset työpaikoista laitetaan Kuntarekry-ohjelman kautta, sitten luetaan hakemukset, haastatellaan valitut hakijat ja tehdään päätökset, sekä ilmoitetaan valituille kuin myös valinnan ulkopuolelle jääneille.

Esimies tarvitsee erilaisia taitoja selviytyäkseen rekrytoinneista. Haastateltavien mielestä esimies tarvitsee seuraavanlaisia taitoja: kyky ”lukea” työtodistukset, antaa hakijalle mahdollisuus kertoa itsestään niin hyvät kuin huonotkin puolensa, vahvuutta pysyä puolueettomana ulkopuolisille vaikutteille, huomioida lainsäädäntö, hakijoiden tasapuolinen huomioiminen, toimiminen oikeudenmukaisesti, pitää pystyä perustelemaan valinta hyvin, tilanteissa tulee olla valpas ja utelias, hyvää päättelykykyä, vähän onnea ja paljon oikeita kysymyksiä. Esimiehen tulee olla myös hyvin tietoinen paikasta johon työntekijää haetaan, siihen kuuluvasta palkasta, tunteista ja työajan kestosta. Kaikki haastateltavat vastasivat, että esimies tarvitsee ihmistuntemusta selviytyäkseen rekrytoinneista.

”Varmaan helpoiten selviytyy rekrytoinnista, kun jokaisessa tilanteessa on mukana sydämellään, muttei tietenkään liikaa...”

” Noo jos esimies tietää täytettävästä tehtävästä tarpeeks, ni sen lisäksi varmaanki hyvänä apuna ois tietynlainen ihmistuntemus, intuitio ja kemiat...”

Joskus rekrytointi saattaa aiheuttaa myös joitakin ongelmia. Haastateltavat ovat kohdanneet muun muassa seuraavanlaisia ongelmia: haastateltava henkilö ei ole oma itsensä tilanteessa jolloin on vaikea arvioida henkilön luonnetta, hakija on valehdellut jostakin asiasta, hakija ei osaa kertoa heikkouksistaan ja korostaa vain hyviä puoliaan. Myös ajankäyttö saattaa muodostua ongelmaksi, koska voi olla paljon haastateltavia, haastatteluihin menee aikaa ja jos haastatteluita tehdään työpäivän päätteeksi muuttaa se päivän kulkua huomattavasti. Mikäli hakijoita on paljon ja suurin osa vaikuttaa hyviltä hakijoilta, tulee valinnan vaikeus. Muutama haastateltavista kuitenkin kertoo että usein ongelmat huomataan vasta valinnan jälkeen.

”Jos hakijoissa on paljon hyviä kandidaatteja ni silloin valinta menee kyllä vaikeeksi..”

”...jos on paljon haastateltavia ja niihin pitää laskee sellanen puol tuntii tai tunti aikaa per tyyppi, ni kyllä se sitten työpäivää venyttää aika lailla ku työpäivän jälkeen niitä jää tekemään.”

6.3 Teema 3: Haastattelu- ja valintatilanne

Teemassa kolme kysymykset käsittelivät haastattelu- ja valintatilannetta. Kysymykset, jotka esitin haastateltaville, olivat seuraavanlaisia: Millaisia valintamenetelmiä yrityksessänne käytetään? Miten esimiehenä valitset hakijoista osan haastatteluun ja annatko henkilökohtaisten ajatusten vaikuttaa asiaan vai ajatteletko hakijaa ainoastaan yrityksen kannalta? Noudattaako haastattelu jotakin tiettyä kaavaa vai onko jokin haastattelutilanne erilainen? Mitkä asiat hakijassa ja haastattelutilanteessa yleensä vaikuttavat valintaan? Miten lopullinen päätös hakijoiden kesken syntyy ja miten valintapäätöksestä ilmoitetaan hakijoille? Ja lopuksi haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti jostakin rekrytointiin liittyvästä kokemuksesta ja/tai ajatuksia rekrytoinnista halunsa mukaan. Tämä oli mielestäni hyvä päätös haastat-

telulle ja tämän avoimen kysymyksen kautta sainkin monen haastateltavan kanssa aikaan hyviä keskusteluja rekrytointiin liittyen.

Ensimmäinen kysymys tässä teemassa käsitteli siis valintamenetelmiä. Jokainen haastateltava vastasi käyttävänsä valintamenetelmänä haastattelua. Eräs haastateltava kertoi, ettei heillä ole koskaan käytetty rekrytointifirmoja vaan kaikki työntekijät on valittu itse. Yksi haastateltavista kertoo, että heillä käytetään valintamenetelmänä ryhmähaastattelua, koska työ vaatii taitoja toimia ryhmässä. Muutama haastatelluista sanoo myös, että hakijoiden taustat tarkistetaan ja mikäli jotakin epäilyttävää löytyy, niin hakijaa ei kutsuta haastatteluun. Yksi haastatelluista sanoo myös usein soittavansa hakijan suosittelijalle joka tuo rekrytoinnin alkuvaiheessa lisäpisteitä hakijalle jos häneltä löytyy suosittelija.

”Meillä toimitaan usein parin kanssa tai isommassakin ryhmässä, siksi on tärkeää nähdä millainen hakija on ryhmätilanteessa...”

Toinen kysymys käsitteli sitä miten hakijat valitaan haastatteluun ja antaako esimies omien ajatusten vaikuttaa asiaan. Haastateltavat valitsevat hakijat seuraavin perustein: hakemuksista hakijat valitaan muun muassa hakemuksen siisteyden, oikeinkirjoituksen ja mielenkiinnon mukaan, koulutuksen ja työkokemuksen perusteella, millaista osaamista hakijalla on, onko kielitaitoinen, millainen on luonteeltaan ja täyttääkö hakija sen tarpeen mitä yrityksessä haetaan. Jokainen haastateltava vastasi myös, että henkilökohtaiset ajatukset eivät saa vaikuttaa valintaan. Hakijoita tulisi arvioida aina koko työyhteisön kannalta, mutta osaa sanoo kuitenkin että sillä on suuri merkitys, jos haastattelutilanteessa henkilökemiat toimivat heti ja haastattelutilanne on vapautunut. Koskaan ei voi kuitenkaan olla varma että kemiat toimii myös muiden työntekijöiden kanssa.

”Pyrin aina ajattelemaan työyhteisön kannalta, henkilökemioilla toki on merkityksensä...”

”...Ennen kaikkea arvostan hakijan rehellistä ja reipasta otetta sekä asennetta.”

Kysyin haastateltavilta myös siitä, onko jokainen haastattelutilanne erilainen vai noudattaako se jotakin tiettyä kaavaa, jonka ehkä organisaatio on määritellyt. Viisi haastatelluista vastasi että haastattelut noudattavat aina samaa kaavaa. Yksi kertoi, että yrityksessä on tietyt kaaviot haastattelutilanteisiin mutta harvoin niitä kuitenkaan tulee luettua, kun omin sanoin on helpompi kuvailla. Eräs kertoi myös, että kaikki tilanteet ovat melko vapaamuotoisia eikä ole sidoksissa minkäänlaiseen kaavaan. Ja yhdessä tilanteessa haastattelutilanteet muuttuvat paljonkin sen mukaan, onko hakija ennestään tuttu vai tuleeko hakija täysin uutena. Haastattelua tässä tilanteessa ohjaa Neronetistä saatava työhaastattelulomake.

”Haastattelutilanteet muovautuu oikeestaan hakijan persoonallisuuden mukaa, onko esimerkiksi oikeen puhelias vai iha jotai muuta...”

”Ja onhan haastateltavat melko erilaisia, joku puhuu paljonki itestään ja sitte taas jostain toisesta joutuu oikee puristamalla kaivaa tiedot...”

Hakijalle työhaastattelu on näytön paikka ja varmasti melkein kaikki jännittävät sitä. Haastattelutilanne on kuitenkin myös esimiehelle jännittävä paikka, koska haastattelu-aika on suhteessa lyhyt ja monia asioita pitää huomioida jotta yritykseen saataisiin sopiva henkilö täyttämään työtehtävä. Kysyin haastateltavilta esimiehiltä, että millaiset asiat vaikuttavat hakijassa ja haastattelutilanteessa siihen, että hakija saatetaan valita ja sain seuraavanlaisia vastauksia: millainen on ensivaikutelma, hakijan asenne, suhtautuuko hakija enemmän positiivisesti vai negatiivisesti asioihin, vaikuttaako reippaalta vai laiskalta, miten joustava on, onko siisti olemus, löytyykö asiakaspalveluhenkisyyttä, omaako hyvät käytöstavat, miten puhuu muista ihmisistä ja entisestä työpaikastaan sekä hakijalla työsuhteet tulisi olla yli puolen vuoden mittaisia. Suurin osa haastateltavista vastasi myös että työkokemus on hyvin merkittävä tekijä ja muutama vastasi myös ulkonäön vaikuttavan asiaan.

”Kyllähän se hakijan kokemus puhuu puolestaan...”

”Asiakaspalvelussa ulkoinen olemus täytyy olla siisti, joten siihen varmaanki kiinnittän ekana huomion hakijassa..”

Rekrytointiprosessin viimeisessä vaiheessa tulee tehdä valinta hakijoiden kesken. Kysyin haastateltavilta, että miten se lopullinen päätös sitten syntyy ja miten valinnasta ilmoitetaan hakijalle. Haastateltavien mukaan lopulliseen päätökseen vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat: hakijan joustavuus, henkilön oma-aloitteisuus, innostuneisuus, työhistoria, keneltä löytyy vaadittavat ominaisuudet alalle, kuka hakijoista jäi positiivisella tavalla mieleen haastatteluista, sopiiko hakija työyhteisöön ja löytyykö tarpeeksi osaamista, pystyykö toimimaan myös kiireessä ja paineen alla, hakija on kielitaitoinen ja sopii ulkoisesti asiakaspalvelutyöhön. Kaikki haastateltavat vastasivat että hakijoille ilmoitetaan henkilökohtaisesti valinnasta, joko sähköpostilla tai puhelimitse.

”Muhun itseeni vaikuttaa negatiivisesti sellanen et jos annetaa liikaa ehtoja mite jotain työtä voidaa tehdä, et kyllä se innostuneisuus ja oma-aloitteisuus vaikuttaa siihen valintaan paljon...”

”Valituille ilmoitetaan puhelimitse ni on sitten siinä samalla helppo sopia jatkosta, ei valituille lähtee yleensä sähköpostia...”

Haastattelun viimeinen kysymys oli vapaamuotoinen, eli haastateltava sai kertoa kokemuksistaan tai ajatuksistaan rekrytointiin liittyen. Mielestäni tämä oli erittäin hyvä tapa lopettaa haastattelutilanne ja saada vapautunut tunnelma haastattelun päätteeksi. Sainkin paljon keskustelua aikaan vielä lopuksi ja muutamalta haastateltavalta tuli todella hyviä ajatuksia.

”Vähä enne tätä haastattelua, mun eteen asteli nuori mies Intiasta ja kyseli kuorma-autonkuljettajan paikkaa, mut meillä ei valitettavasti ollu tarvetta.”

”Myöhästelyä en siedä sitte ollenkaan enkä myöskään veltttoa kädenpuristusta, nämä asiat kertoo mun mielestä melko paljon myös siinä tilanteessa, ku hakija tulee haastatteluun...”

”Rekrytointi on uuvuttavaa, mut onneks usei myös antosa osa työtä, ku myöhemmi huomaaki et on valinnu just oikeen henkilön, se antaa hyvän mielen ja auttaa jakamaan... tietty sitte joskus voi käydä toisinki.”

”Kivaa puuhaa, mut vie paljon aikaa!”

”Valinnat ei todellakaa oo koskaa helppoja ja väkisinki joskus tulee tehtyä vääriä ratkasuja, koska nii lyhyessä ajassa pitää tehdä nii suuria päätöksiä...”

”Mun mielestä ois hyvä muistaa, ettei vanhoista työpaikoista, työkavereista ja esimiehistä puhu negatiivisesti tai ei ainakaa hauku...”

”Joskus sitä sitte saa käsiinsä sellasia helmiä ettei niist haluis päästää irti ollenkaa, mut sit kuitenkin tiedostaa sen et niil ihmisil on kysyntää muuallaki ja on vaa onnellinen et on saanu tutustuu just siihen henkilöön.”

7 YHTEENVETO

Esimies tarvitsee tiettyjä ominaisuuksia, jotta esimiestyö olisi onnistunutta. Esimies on muun muassa yrityksen kasvot ulkomaailmaan, joka korostuu erityisesti rekrytointitilanteissa. Hän toimii myös työyhteisönsä johtajana, jolloin oma esimerkki, asenne ja järki ratkaisevat monta tilannetta. Esimies kohtaa työssään paljon haasteita ja vaatimuksia, niin työhön, henkilöstöön kuin myös henkilökohtaisiin ajatuksiin liittyen. Esimies onkin tunnettyöläinen, joka joutuu päivittäin työskennellessään miettimään käyttäytymistään, sanomisiaan ja mielipiteitään.

Rekrytointi on yksi oleellisimmista asioista esimiestyössä. Yrityksen tarve saada uusi työntekijä on pitkä prosessi, jossa esimies toimii avainasemassa. Rekrytointiprosessi käsittää kolme vaihetta: suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin. Rekrytointi alkaa sillä kun työntekijän tarve yritykseen tiedostetaan ja päätetään haetaanko uutta työntekijää yrityksen sisältä, eli sisäisesti vai yrityksen ulkopuolelta, eli ulkoisesti. Yleisin valintamenetelmä organisaatioissa on työhaastattelu. Rekrytointiprosessi on valmis kun uusi työntekijä on valittu ja perehdytetty työtehtävään.

Tutkimusongelmana tässä työssä oli selvittää, millaisia vaatimuksia esimiestyö pitää sisällään ja millaisia haasteita rekrytointi luo esimiehille, eli miten esimies toimii rekrytointitilanteissa ja miten yritykseen löydetään ne ”parhaat” työntekijät. Tarkoituksena oli selvittää teoriaa esimiestyöstä ja rekrytoinnista sekä tutkimuksessa selvittää esimiesten kokemuksia teoriaan viitaten. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ja kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastateltavia oli kahdeksan, viisi naista ja kolme miestä ja jokainen työskentelee eri aloilla. Työni on mielestäni aiheeltaan ajankohtainen ja koskettaa lähes meitä jokaista, joko esimiehen tai työntekijän näkökulmasta. Ja juuri siksi toivonkin, että valmis työ auttaisi esimiehiä ymmärtämään paremmin rekrytoinnin haasteita ja että työnhakijat saisivat näkökulmaa siihen, mitä heiltä odotetaan rekrytointitilanteissa.

Ensimmäinen teema käsitteli Esimiestyötä, sen haasteita ja vaatimuksia. Mielestäni jokainen haastateltavista koki tämän ensimmäisen teeman hyvin omakseen ja jokainen vastasi todella nopeasti, mikä heidän mielestään on parasta esimiestyössä ja mikä vaikeinta. Myöskään esimiestyön haasteita ja vaatimuksia ei tarvinnut kauaa miettiä. Kaikkien haastateltavien mielestä parasta esimiestyössä ovat haasteet ja niiden voittaminen, sekä erilaisten tilanteiden ratkominen. Vaikeinta on muun muassa henkilöstöongelmat. Haastateltavien mielestä esimies kohtaa työssään muun muassa sellaisia haasteita ja vaatimuksia kuten ajankäyttö, kiire, lainsäädäntö sekä esimerkkinä oleminen. Nämä edellä mainitut vastaukset olivat suurimman osan haastateltavien mielipiteitä. Muita haasteita haastateltavien mielestä olivat myös: ystävyysuhteet työntekijöiden kanssa, yritysten välinen kilpailu, EU:n asetukset, sijaisten saaminen, työvuorojen tekeminen, vastuu työntekijöistä sekä paineet päätöksenteosta.

Teema kaksi käsitteli Rekrytointia. Haastateltavien mukaan esimiehen rooli rekrytoinnissa on toimia sen koko prosessin hoitajana, eli ilmoittaa avoimesta paikasta, valita hakijoista haastateltavat ja lopuksi tehdä valinta. Mielestäni tämä on erittäin loogista ja kertoo hyvin esimiehen tärkeydestä rekrytoinnissa. Kaikkien haastateltavien mielestä esimies tarvitsee taidokseen ihmistuntemuksen, jotta pystyy selviytymään kunnialla rekrytointitilanteista. Ihmistuntemus auttaa muun muassa oikean henkilön valinnassa. Muita taitoja joita esimies tarvitsee selviytyäkseen rekrytoinnissa, ovat muun muassa: vahva päättelykyky, lainsäädännön ja hakijoiden tasapuolinen

huomioiminen sekä kyky ”lukea” työtodistuksia oikein sekä erästä haastateltavaa lainaten: ”vähän onnea ja paljon oikeita kysymyksiä”.

Teema kolme rajautui Haastattelu- ja valintatilanteeseen. Haastateltavien mukaan siihen lopulliseen päätökseen vaikuttavaa pääasiassa se, miten positiivinen kokemus hakijasta jää, millainen oli ensivaikutelma ja millaisen työhistorian hakija omaa. Esimiehet tarkkailevat hakijasta muun muassa sitä miten innokas, joustava ja oma-aloitteinen hakija on, sekä millaista osaamista henkilöltä löytyy. Hakijan tulee omata myös hyvät käytöstavat, siisti olemus ja reipas asenne. Alasta riippuen hakijalta odotettiin myös kielitaitoa, asiakaspalveluhenkisyttä sekä ulkoista sopivuutta työtehtävään. Näiden lisäksi hakijasta tarkkaillaan myös sitä miten hän puhuu muista ihmisistä ja entisestä työpaikastaan. Kaikki haastateltavat esimiehet olivat myös sitä mieltä, että omat henkilökohtaiset ajatukset hakijasta eivät saa vaikuttaa valintaan, vaan hakijaa tulisi aina tarkastella koko työyhteisön kautta.

Prosessina rekrytointi on erittäin haastavaa ja vie paljon aikaa, mutta on kuitenkin erittäin mielenkiintoinen ja tärkeä projekti koko organisaatiolle. Haastatteluiden toteuttaminen oli erittäin kiinnostavaa ja hyvin palkitsevaa. Oli ilo huomata miten paljon sain samanlaisia vastauksia kysymyksiin, koska mielestäni pohjimmaltaan jokaisella esimiehellä tulisi olla samat periaatteet toimia työssään. Ja minun mielestäni jokaiselta esimieheltä löytyi kyllä vaadittavia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi aitoa läsnäoloa ja ammatillisuutta. Ja juuri nämä haastateltavat ainakin todistivat minulle tekevänsä juuri sitä työtä mitä haluavat ja mihin sopivat parhaiten. Jokainen haastateltava oli erilainen persoona ja siksi mielestäni sopivatkin mainiosti juuri sille alalle minkä olivat valinneet. Haastattelujen kautta sain itselleni hyvän mielen siitä, että olin valinnut juuri oikeat henkilöt haastateltaviksi, koska he olivat kiinnostuneina mukana haastattelutilanteissa ja kaikki ovat antautuneet esimiestyölleen täydellä sydämellä.

LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Henkilöstöpalvelujen Kiitos-blogin www-sivut 2013. Viitattu 10.3.2013
<http://www.kiitos.fi/blog/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1995. 4.-6. uud. p. Tutkimus ja sen raportointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uud. p. Helsinki: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jyväskylän yliopiston koppa www-sivut 2013. Viitattu 15.4.2013.
<https://koppa.jyu.fi/>
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kevan esimiesopas 2013. Viitattu 25.4.2013. www.keva.fi
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta – Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Korosuo, H. & Järvinen, A. 1992. Rekrytoijan käsikirja. Vantaa: Weilin+Göös.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WS Bookwell Oy.
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Tiedottajan www-sivut 2013. Viitattu 10.3.2013. www.tiedottaja.fi

Tilastokeskuksen www-sivut 2013. Viitattu 17.3.2013. www.tilastokeskus.fi

Työterveyslaitoksen www-sivut 2013. Viitattu 21.5.2013. www.ttl.fi

Työturvan www-sivut 2013. Viitattu 21.5.2013. www.tyoturva.fi

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras – rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Virtuaali ammattikorkeakoulun www-sivut 2013. Viitattu 17.4.2013.

Yrityssuomen www-sivut 2013. Viitattu 25.2.2013. www.yrityssuomi.fi

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Taustatiedot:

Työpaikka ja asema siellä

Kokemus esimiestyöstä ja rekrytoinnista

Yrityksen työntekijöiden lukumäärä

Teema 1: Esimiestyö

1. Mikä esimiestyössä on parasta ja mikä vaikeinta?
2. Millaisia haasteita ja vaatimuksia esimies kohtaa työssään?

Teema 2: Rekrytointi esimiehenä

3. Mikä on esimiehen rooli rekrytointitilanteessa?
4. Miten rekrytointiprosessi yrityksessänne toteutuu?
5. Millaisia taitoja esimies tarvitsee selviytyäkseen rekrytoinneista ja millaisia ongelmia rekrytointi saattaa aiheuttaa?

Teema 3: Haastattelu- ja valintatilanne

6. Millaisia valintamenetelmiä yrityksessänne käytetään?
7. Miten esimiehenä valitset hakijoista osan haastatteluun? Annatko henkilökohtaisten ajatusten vaikuttaa asiaan vai ajatteletko hakijaa ainoastaan yrityksen kannalta?
8. Noudattaako haastattelu jotakin tiettyä kaavaa vai onko jokainen haastattelutilanne erilainen?
9. Mitkä asiat hakijassa ja haastattelutilanteessa yleensä vaikuttavat valintaan?
10. Miten lopullinen päätös hakijoiden kesken syntyy ja miten valintapäätöksestä ilmoitetaan hakijoille?
11. Rekrytointiin liittyvät kokemukset/ajatukset omin sanoin.