



Rekrytointiopas iltapäiväkerho-ohjaajan rekrytointiin

Isabella Palokas

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Amk-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Isabella Palokas
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Rekrytointiopas iltapäiväkerho-ohjaajan rekrytointiin.
Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 38
<p>Tässä laadullisin menetelmin toteutetussa toiminnallisessa opinnäytetyössä käsiteltiin rekrytointia ja rekrytointioppaan toteuttamista. Tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle rekrytointiopas tueksi iltapäiväkerhon ohjaajien rekrytointiin. Osaavista työntekijöistä on pulaa ja hyvin suunniteltu sekä toteutettu rekrytointiprosessi voi olla ratkaisevassa asemassa työvoimapulan selättämisessä. Tässä opinnäytetyössä ei käsitelty rekrytointin ulkoistamista, eikä ulkopuolisten palveluntarjoajien soveltuvuustestejä. Siitä rajattiin myös pois toimeksiantajan muiden työtehtävien, kuin iltapäiväkerho-ohjaajien, mahdolliset muut kelpoisuusvaatimukset.</p> <p>Tietoperustan lähteinä käytettiin alan kirjallisuutta, Suomen lakia, viranomaisten ja eri rekisteröityjen yhdistysten julkaisuja ja tutkimuksia. Tietoperustassa perehdyttiin rekrytointiin ja rekrytointiprosessiin teoriaan nojautuen. Ensin käytiin läpi rekrytointia laajemmin, tutkittiin mitä lainsäädäntöjä ja säädöksiä on noudatettava, perehdyttiin rekrytointistrategiaan, työnantajakuvaan sekä organisaation vastuullisuuteen henkilöstöhallinnan näkökulmasta. Nämä ovat kaikki asioita, joihin kannattaa perehtyä, vaikka rekrytointi ei juuri nyt olisikaan ajankohtaista. Varsinkin työnantajakuvaa kannattaa rakentaa ja ylläpitää jatkuvasti. Tämän jälkeen syvennyttiin itse rekrytointiprosessiin. Tässä opinnäytetyössä prosessi kattoi rekrytointin kaikki vaiheet tarvemäärityksestä perehdytykseen.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutustuttiin toimeksiantajaan, lähtötilanteeseen ja selvitettiin toimeksiantajan tarpeet ja toiveet. Käytiin myös läpi rekrytointioppaan suunnittelu, toteutus ja rakenne. Toimeksiantaja toivoi informatiivista opasta rekrytointiin tueksi, jonka avulla kokematonkin rekrytoija voisi onnistua. Oppaan työstäminen aloitettiin kevätlukukaudella 2024 ja se valmistui syyslukukaudella samana vuonna. Opas koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä perehdytään rekrytointiin laajemmin sekä käydään läpi ajankohtaisia lakeja ja säädöksiä. Toinen osa opastaa lukijaa koko rekrytointiprosessin läpi vaihe vaiheelta, tarvemäärityksestä perehdytykseen.</p> <p>Raportin lopussa pohdittiin opinnäytetyön toteutusta eettisestä näkökulmasta. Arvioitiin myös prosessin kulkua ja omaa oppimista sekä ideoitiin rekrytointioppaan kehitysmahdollisuuksia. Opinnäytetyön lopputulos on tiivis mutta informatiivinen rekrytointiopas, jonka avulla kokematonkin rekrytoija saa tarvittavat työkalut ja edellytykset rekrytointin onnistumiseen.</p>
Asiasanat Rekrytointi, rekrytointiopas, rekrytointiprosessi, työnantajakuva

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
1.2	Tavoite ja rajaukset	1
1.3	Keskeiset käsitteet	2
2	Rekrytointi	3
2.1	Rekrytointiin ja iltapäivätoimintaan liittyvää lainsäädäntöä	3
2.1.1	Työehtosopimus ja työsopimus	4
2.1.2	Yhdenvertaisuus rekrytoinnissa	5
2.1.3	Työnhakijan yksityisyys	6
2.1.4	Rikostaustan huomioiminen rekrytoinnissa	6
2.1.5	Iltapäivätoiminta ja ohjaajien kelpoisuusvaatimukset	7
2.2	Rekrytointistrategia	7
2.2.1	Ulkoinen vs. sisäinen rekrytointi	8
2.2.2	Etupainotteinen rekrytointi	9
2.2.3	Suorahaku vs. ilmoitusperustainen rekrytointi	9
2.3	Työnantajakuva	10
2.4	Vastuullisuus	12
3	Rekrytointiprosessi	15
3.1	Tarvemäärittely, tehtävänkuva ja valintakriteerit	15
3.2	Ilmoituksen laadinta ja hakukanavien valinta	17
3.3	Esikarsinta	19
3.4	Haastattelu	20
3.4.1	Haastattelu menetelmät	21
3.4.2	Valmistelu ja kulku	22
3.4.3	Kysymykset	23
3.5	Rekrytointipäätös	25
3.6	Perehdytys	26
4	Rekrytointiopas	28
4.1	Lähtötilanteen kuvaus	28
4.2	Rekrytointioppaan tuottaminen	29
5	Pohdinta	32
5.1	Eettisyys	32
5.2	Prosessin arviointi ja kehitysideoita	32
5.3	Oman oppimisen arviointi	34
	Lähteet	35

Liitteet	38
Liite 1. Rekrytointiopus	38

1 Johdanto

Tämän laadullisin menetelmin toteutetun toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda rekrytointiopas toimeksiantajalle. Työn lähdekirjallisuutena käytän alan kirjallisuutta, Suomen lakia sekä eri virastojen ja rekisteröityjen yhdistysten julkaisuja. Rekrytointi on aiheena aina ajankohtainen, erityisesti koska toimeksiantajana toimi oma työnantajani, ja olen valmistumiseni jälkeen hakeutumassa uutta koulutustani vastaavaan työhön, ja täten työnantajallani on edessäni seuraajani rekrytointi. Rekrytointioppaan on tarkoitus antaa kaikki tarvittavat työkalut ja edellytykset onnistua tulevissa rekrytoinneissa.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja on pieni, rekisteröity, aatteellinen paikallisyhdistys, joka toimii suuremman keskusorganisaation alaisuudessa. Yhdistyksen tavoitteena on mahdollistaa kaikille aktiivinen ja terveellinen arki. Yhdistys järjestää toimintaa lapsille, nuorille, aikuisille sekä perheille, kuten uimakouluja, nuorisoiltoja sekä erilaisia kokoperheen tapahtumia ja matkoja. Tämän lisäksi yhdistys pyörittää ruotsinkielisen alakoulun iltapäiväkerhoa Uudellamaalla. Rekrytointiopas onkin suunniteltu juuri iltapäiväkerhon ohjaajien rekrytointiin.

1.2 Tavoite ja rajaukset

Vaikka Suomessa oli Työ- ja elinkeinoministeriön (2024) mukaan tämän vuoden syyskuussa lähes 30 000 enemmän työtöntä työnhakijaa verrattuna viime vuoteen, on varsinkin ruotsinkielisistä, ammattitaitoisista iltapäiväkerhon ohjaajista huutava pula. Olen itse ollut alalla pitkään ja todistanut rekrytointihaasteet näköalapaikalta. Kun osajista on kova kilpailu, voi hyvin suunniteltu ja toteutettu rekrytointiprosessi olla avainasemassa rekrytointihaasteiden selättämisessä.

Yhdistyksen hallitus pyörii vapaaehtoisvoimin ja hallituksen jäsenillä on monikirjavat taustat. Ei voida olettaa, että kaikilla olisi kokemusta rekrytoinnista ja sen eri vaiheista. Tämän takia tavoitteena oli luoda mahdollisimman informatiivinen rekrytointiopas. Opas sisältää tiivistetyssä muodossa tieto itse prosessista, mutta myös paljon taustainformaatiota muun muassa lainsäädännöstä, työnantajamielikuvasta ja eri rekrytointitavoista. Itse rekrytointiprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti askel askeleelta, jotta rekrytoija voi sitä seuraamalla varmistua, että kaikki tarvittavat kohdat on käyty läpi ja prosessi on toistettavissa tulevissakin rekrytoinneissa samalla tavalla. Näin halusin tarjota myös kokemattomalle rekrytoijalle syvällisemmän katsauksen itse rekrytointiprosessiin ja sen kulkuun, sekä taata mahdollisuuden onnistua rekrytoinnissa.

Yhdistyksen hallitus hoitaa rekrytoinnin itse alusta loppuun ja tästä syystä rekrytoinnin ulkoistaminen ja ulkopuolisten palveluntarjoajien tarjoamat soveltuvuustestit on rajattu työstä pois. Vaikka

opas on laadittu iltapäiväkerhon ohjaajien rekrytointiin, voi siitä olla apua yhdistyksen muissakin rekrytointitarpeissa. Siitä on kuitenkin rajattu pois kaikkien muiden työtehtävien, kuten uimaopettajien, mahdolliset kelpoisuusvaatimukset.

1.3 Keskeiset käsitteet

Rekrytointi: Pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla organisaatio saa palkattua tarvitsemansa henkilöstön (Viitala 2021, 71).

Rekrytointiprosessi: Rekrytointiprosessi käsittää kaikki ne askeleet, jotka käydään läpi uuden henkilön rekrytoimiseksi, tässä työssä se lähtee liikkeelle tarvemäärittämisestä ja päättyy perehdytykseen.

Rekrytointistrategia: Rekrytointistrategiaksi kutsutaan organisaation yleisiä linjauksia ja periaatteita, jotka ohjaavat rekrytoinnissa tehtäviä valintoja ja päätöksiä (Viitala 2021, 72).

Työnantajakuva: On se mielikuva, joka organisaation henkilöstöllä ja työnhakijoilla on organisaatiosta (Kauhala 2010, 69). Se on henkilön subjektiivinen näkemys organisaatiosta.

Kelpoisuusvaatimus: Tehtävän asettamat vaatimukset työnhakijan koulutukselle, taidoille ja osaamiselle.

Tarvemäärittely: Tarvemäärittelyssä käydään läpi sen hetkinen tilanne ja tarve, pohditaan esimerkiksi, onko tehtävä tarpeellista täyttää vai voiko sen jättää tekemättä, voiko tehtävän ulkoistaa, onko tehtäväkuva muuttunut sitten edellisen rekrytoinnin ja mitä kriittistä osaamista tarvitaan (Kaijala 2016, 28.)

Tehtäväkuva: Tehtäväkuva on avoimen työtehtävän alaisuuteen kuuluva tehtäväkokonaisuus, siihen sisältyvät tehtävät, vastuut, työn vaativuus ja vaadittavat tiedot sekä taidot. Siitä käy myös ilmi tehtävänimike, työssä käytettävät laitteet ja välineet sekä selvitys siitä, missä työ tehdään. (Viitala 2021, 65–66.)

Valintakriteerit: Valintakriteerit laaditaan tehtäväkuvan perusteella, niiden avulla arvioidaan hakijan soveltuvuutta tehtävään ja verrataan hakijoita keskenään. Ne kertovat, mitä valmiuksia tehtävän menestyksekkäs suorittaminen vaatii, ja mitä vaatimuksia tehtävä asettaa. Ne voivat olla ammatillisia- tai henkilökohtaisia valmiuksia. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 43–44.)

2 Rekrytointi

Henkilöstöhankinta eli rekrytointi on työsuhteen elinkaaren ensiaskel ja pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla organisaatio löytää ja palkkaa tarvitsemansa osaamisen. Rekrytointiin päädytään tavallisesti tilanteessa, jossa työntekijä syystä tai toisesta jättää tehtävänsä, tai kun organisaation kasvun myötä työn määrä ylittää oman kapasiteetin. Se on taloudellisesti merkittävä päätös, jolla on usein pitkäaikainen vaikutus toimintaan. Onnistunut rekrytointi voi tuoda tullessaan varsinaisen työpanoksen lisäksi monenlaista muuta hyötyä, kuten innovaatiota, uutta energiaa, uusia näkökulmia ja työilmapiirin parannusta. Epäonnistunut rekrytointi puolestaan voi olla hyvin kallis ja siitä kärsii niin valittu, kuin organisaatio ja asiakkaatkin. Uuden työntekijän palkkaaminen tuo aina mukanaan kustannuksia, niihin sisältyy kaikki rekrytointiprosessin kustannukset, kuten ilmoitukset, kulutettu aika ja hallinnolliset toimenpiteet, tämän lisäksi perehdyttäminen, mahdolliset viihteet ja tehokkuuden aleneminen, sekä harjoittelun aikana mahdollisesti tapahtuvat virheet on syytä sisällyttää laskuihin mukaan. Mahdollisen virherekrytoinnin sattuessa on tämä kaikki ollut hukkaan heitettyä ja prosessi on aloitettava jälleen uudelleen. (Rötkin 2015, 44–45; Viitala 2021, 71–75.)

Tavallisia virheitä rekrytoinnissa on esimerkiksi huonosti tehty tarvemääritys, keskittyminen väriin asioihin, ihmisten välisen dynamiikan unohtaminen ja uuden työntekijän jättäminen yksin. Usein lähdetään rekrytoimaan samanlaista ihmistä kuin aiempi työntekijä oli, tällöin katsotaan historiaan eikä keskitytä rakentamaan uutta. On rauhassa käytettävä aikaa tarvemääritykseen ja pohdittava pitkän aikavälin tavoitteita, mietittävä minkälainen henkilö voisi kasvaa tähän rooliin. Itse rekrytoinnissa on tärkeää, ettei jämähdetä katsomaan ainoastaan cv:tä, vaan että tutkitaan myös hakijan aikaansaannoksien toteuttamiseen tarvittua osaamista, sekä mitä osaamista hän parhaillaan hankkii ammatillisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. On myös tärkeää ymmärtää organisaation luonnetta ja tuntee tiimi, johon uusi rekrytoitava on tulossa. Tutustumalla mahdollisimman monipuolisesti hakijaan voidaan arvioida tämän sopivuutta tiimin dynamiikkaan. Kun kaivattu osaaja on lopulta löytynyt ja palkattu, ei työ ole vielä valmis. Jotta osaajat saadaan myös pysymään organisaatiossa, on perehdytys ja seuranta syytä tehdä huolella. Uutta työntekijää ei sovi jättää yksin vaan häntä on tuettava pääsemään yrityksen arkeen mukaan. (Kaijala 2016, 21–26.)

2.1 Rekrytointiin ja iltapäivätoimintaan liittyvää lainsäädäntöä

Työnantajalla on hyvä olla työlainsäädännön perusteet hallussa, näin voidaan välttyä ikäviltä ja kalta liilta riidoilta ja oikeuskuluilta. Mikäli kuitenkin ajaudutaan haastavaan ristiriitatilanteeseen, on aiheellista kääntyä lainoppineen puoleen. Lakeihin kannattaa perehtyä hyvin jo ennen rekrytointia, näin voidaan rauhassa keskittyä itse rekrytointiprosessiin. (Joki 2021, 53–73.) Ennaltaehkäisevä työ on tässä tilanteessa valttia, mitä paremmin on perehdytty lain pykäliin ja varauduttu, sen paremmin voidaan keskittyä rauhallisin mielin itse työhön.

2.1.1 Työehtosopimus ja työsopimus

Työehtosopimus on ammattiliiton ja työnantajaliiton välinen toimialakohtainen sopimus, jossa sovi-
taan työehdoista, kuten palkoista, loma- ja arkipyhäkorvauksista, sairausajan palkoista, työajoista,
työrauhasta ja paikallisista sopimuksista. Sovitut palkka- ja muut edut ovat vähimmäisehtoja, ne
saa ylittää, mutta ei alittaa. Ei ole olemassa yhtä yleistä työehtosopimusta, vaan sen sijaan yleissi-
toivia ja normaalisitovia sopimuksia. Normaalisitova sopimus sitoo ainoastaan sen allekirjoittaneita
osapuolia. Työehtosopimuksen yleissitovuuden vahvistuslautakunta voi vahvistaa työehtosopimuk-
sen yleissitovaksi, jolloin se sitoo myös niitä, jotka eivät kuulu sopimuksen allekirjoittaneisiin työn-
antaja- tai työntekijäjärjestöihin. (Digi- ja väestötietovirasto 2024; Finlex 2024; Viitala 2013, 342–
343.) Näin pyritään takaamaan kaikille työntekijöille reilut työolosuhteet ja minimipalkka.

Työsopimuslain (26.1.2001/55) 2 luvun 7§ mukaan työnantaja on velvollinen noudattamaan vähin-
tään oman alansa yleissitovan työehtosopimuksen määräyksiä. Työsopimuslaista löytyy useita
muitakin kohtia, joihin on hyvä tutustua jo ennen rekrytointia, kuten 1 luvun 3§, jonka mukaan työ-
sopimuksen voi solmia määräaikaiseksi, mikäli siihen on perusteltu syy. Työsuhteen katsotaan kui-
tenkin olevan toistaiseksi voimassa oleva, mikäli se on solmittu määräaikaiseksi ilman perusteltua
syytä työnantajan aloitteesta, tai määräaikaisuuksien toistuva ketjuttaminen osoittaa pysyvän työ-
voimatarpeen. 1 luvun 4§ määrittelee koeajan maksimi pituudeksi 6 kuukautta toistaiseksi voi-
massa olevissa työsuhteissa ja määräaikaisissa työsuhteissa sen pituus saa olla enintään puolet
työsuhteen pituudesta, mutta ei kuitenkaan 6 kuukautta enempiä. Pykälän mukaan työsuhteen
saa koeajan aikana purkaa molemmin puolisesti, mutta ei kuitenkaan syrjivin tai epäasiallisin pe-
rusteluin. (Työsopimuslaki.)

Työsopimuslain 1 luvun 3§ mukaan työsopimuksen voi tehdä sekä suullisesti, että kirjallisesti. 2
luvun 4§ säätelee kuitenkin, että mikäli kirjallista työsopimusta ei ole, tai siitä ei käy ilmi työnteon kes-
keiset ehdot, on työnantaja velvollinen antamaan työntekijälle kirjallisen selvityksen, jossa työnteon
keskeiset ehdot käyvät ilmi. Tästä syystä Juristiliitto suosittelee, että työsopimus tehtäisiin aina
kirjallisena, näin välttyttäisiin epäselvyyksiltä ja työnantaja täyttäisi samalla velvoitteensa kirjalli-
sesta selvityksestä (Juristiliitto 2024).

Kirjallisen selvityksen tulee sisältää vähintään seuraavat kohdat (Työsuojeluhallinto 2024)

- työnantajan ja työntekijän koti/liikepaikka
- työnteon alkamisajankohta
- määräaikaisen työsopimuksen tarkka, tai arvioutu päättymisaika, sekä peruste määräaikaisuu-
delle
- koeajan kesto
- työnteonpaikka

- pääasialliset työtehtävät
- palkan määräytymisen perusteet ja palkanmaksukausi
- noudatettava työaika
- oikeus työnantaja tarjoamaan koulutukseen, jos se perustuu lakiin, sopimukseen tai käytäntöön
- vuosiloman määräytyminen
- irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste
- sovellettava työehtosopimus
- minkä vakuutuslaitoksen kautta työnantaja on järjestänyt työntekijän eläketurvan ja vakuuttanut työtapaturman varalta.

2.1.2 Yhdenvertaisuus rekrytinnissa

Työnantajan on huomioitava yhdenvertaisuus päivittäisen toimintansa lisäksi myös koko rekrytointiprosessin aikana. Suomen laista löytyy useampi pykälä, joiden tavoitteena on taata kaikille yhdenvertainen mahdollisuus työllistyä ja menestyä työelämässä.

Yhdenvertaisuuslaki (30.12.2014/1325) 8§ kieltää kaiken muotoisen syrjinnän iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. 7§ mukaan työnantajalla on velvollisuus arvioida ja edistää yhdenvertaisuutta niin työpaikalla, kun rekrytinnissa noudatettavia toimintatapoja kehittäessä.

Yhdenvertaisuuslain syrjintäkiellon lisäksi on otettava huomioon laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609). Sen 6§ sanoo, että jokaisella työnantajalla on velvollisuus edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. 6§ mukaan työnantajan tulisi tavoitteellisilla ja suunnitelmallisilla toimillaan kehittää työoloja soveltuvaksi sekä naisille että miehille, ja toimia siten, että avoimiin paikkoihin hakeutuisi sekä että.

Työsuojeluhallinnon mukaan syrjintää voi esiintyä eri muodoissa, se voi olla välitöntä, välillistä, häirintää, kohtuullisten mukautusten epäämistä tai jopa suora ohje taikka käsky syrjiä. *Välitön syrjintä* tarkoittaa sitä, että henkilöä kohdellaan jostain syrjivästä syystä epäsuotuisammin, kuin toista.

Tämä voi näyttäytyä esimerkiksi ulkomaalaisten työntekijöiden matalampana palkkana suomalaisiin verrattuna. *Välillinen syrjintä* on tasapuoliselta vaikuttava käytäntö, sääntö tai peruste, joka itse asiassa asettaa henkilön epäedulliseen asemaan syrjivän syyn perusteella. Syrjintä on välillistä, jos esimerkiksi avoimen työpaikan kriteereihin kuuluu täydellinen suomen kielen taito, vaikka se ei ole tarpeellista työn suorittamisessa. *Häirintä* on kiellettyyn syrjintäperusteeseen liittyvää käyttäytymistä, joka luo uhkaavan, vihamielisen, halventavan tai hyökkäävän ilmapiirin, taikka loukkaa tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti toista henkilöä tai ihmisryhmää. Se voi olla rasistinen vitsi tai

vaikka seksuaalivähemmistön nimittelyä. *Kohtuullisten mukautusten epääminen* puolestaan pitää sisällään tapaukset, jossa työnantaja ei toteuta asianmukaisia, kohtuullisia mukautuksia, joiden avulla esimerkiksi vammaisella henkilöllä olisi yhdenvertainen mahdollisuus työllistyä ja suoriutua tehtävästä. Syrjintä voi tulla vastaan rekrytoinnissa ja työ elämässä myös syrjinnän aikaansaamiseksi annettuna *ohjeena tai käskynä*, se voi olla opastus, toimintaohje tai velvoite. Esihenkilö voi esimerkiksi kieltää alaistaan palkkaamasta jonkin tietyn etnisen taustan omaava henkilöä. (Työsuojeluhallinto 2023.)

2.1.3 Työnhakijan yksityisyys

3§ mukaan laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759), työnantaja saa käsitellä ainoastaan työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, tästä tarpeellisuusvaatimuksesta ei voida poiketa työntekijän suostumuksellakaan. 4§ mukaan nämä henkilökohtaiset tiedot on pääasiassa kerättävä työntekijältä itseltään, mutta voidaan myös työntekijän suostumuksella kerätä muualta. Suostumuksen voi antaa kirjallisesti tai suullisesti. Erillistä suostumusta ei tarvita tilanteissa, jos laki niin erikseen säättää. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä.)

Henkilötietolain (523/1999) 3§ määrittelee henkilötiedoiksi kaikkia kuvaavia merkintöjä henkilöstä, hänen ominaisuuksistaan tai elinolosuhteista, joiden avulla hänet tai hänen perheensä voidaan tunnistaa. Jotta merkintää voidaan pitää lain piiriin kuuluvana henkilötietona, täytyy sen olla tallennettuna käsin, koneella, optisesti, sähköisesti tai magnetoimalla. Vain ja ainoastaan suullisesti käsitellyt tiedot eivät täten ole lain silmissä henkilötietoja. Työnantaja saa 9§ mukaan kerätä ainoastaan tarpeellisuusvaatimuksen mukaisia henkilötietoja työnhakijasta, eli niiden tulee olla valinnan kannalta tarpeellisia hakijan soveltuvuutta ja pätevyyttä arvioitaessa. 11§ luokittelee arkaluontoisiksi tiedoiksi tiedot, jotka kuvaavat henkilön rotua tai etnistä alkuperää, henkilön yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista vakaumusta, ammattiliiton jäsenyyttä, rikollista taustaa, terveydentilaa, sairautta tai vammaa ja mahdollisia hoitotoimenpiteitä, seksuaalista suuntautumista tai henkilön saamia sosiaalihuollon palveluita. Näiden henkilötietojen käsittely on lain mukaan kiellettyä. Kerätyt henkilötietoja on 5§ huolellisuusveloitteen mukaan käsiteltävä laillisesti, huolellisesti ja siten, ettei henkilön yksityisyyden suoja vaarannu. Lain 6§ mukaan työnantajan on myös ennen henkilötietojen keräämistä suunniteltava käsittely. Suunnitelmaan pitää sisältää keräämisen asiallisen perustelun, keräämisen tarkoituksen, mistä tieto kerätään ja mihin tietoa luovutetaan. (Salli & Takatalo 2014, 93–97; Henkilötietolaki.)

2.1.4 Rikostaustan huomioiminen rekrytoinnissa

Alaikäisten turvallisuuden ja koskemattomuuden edistämiseksi on säädetty laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä (14.6.2002/504). 2§ mukaan lakia sovelletaan työhön,

johon olennaisesti sisältyy alaikäisten kasvatus, opetus, hoito tai muu huolenpitoa, sekä tapahtuu ilman huoltajan läsnäoloa. 9§ mukaan jo työnhakuilmoituksessa on mainittava, että tehtävään valitun henkilön on esitettävä rikosrekisteriote ja 3§ velvoittaa työnantajaa pyytämään rikosrekisteriotteen nähtäväkseen ennen työn aloittamista. (Laki lasten kanssa työskentelevän rikostaustan selvittämisestä.)

Rikosrekisteriote voidaan vaatia ainoastaan työhön valitulta ja hän toimittaa sen itse työnantajalle nähtäväksi, jonka jälkeen se palautetaan työntekijälle. Työnantaja ei saa arkistoida, tai ottaa otteesta jäljennöstä, eikä myöskään jakaa suullisesti sen sisältämää tietoa ulkopuolisille. Oteesta selviää ainoastaan lasten kanssa työskentelyn kannalta merkittäviä tietoja, kuten sukupuolisiveellisyttä loukkaavat rikokset, lapseen kohdistuvat rikokset, seksuaalirikokset, väkivaltarikokset ja huumausainerikokset. Merkintä rikosrekisteriotteessa ei automaattisesti merkitse, etteikö henkilöä voitaisi palkata, vaan soveltuvuus on työnantajan harkittavissa. (Salli & Takatalo 2014, 100–101; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 15–17.)

2.1.5 Iltapäivätoiminta ja ohjaajien kelpoisuusvaatimukset

Perusopetuslain (21.8.1998/628) 8a luvun 48a§ mukaan iltapäivätoiminnan tavoitteena on tukea kodin ja koulun kasvatustyötä sekä lapsen tunne-elämän kehitystä. Sen tulee edistää lasten hyvinvointia, ennaltaehkäistä syrjäytymistä ja tarjota monipuoliset mahdollisuudet osallistua ohjattuun toimintaan sekä mahdollisuuden lepoon rauhallisessa ympäristössä. 48e§ mukaan iltapäivätoiminnassa tulee olla toiminnan järjestämistapa huomioon ottaen, riittävä määrä ammattitaitoisia ohjaajia, näiden ohjaajien kelpoisuudesta säädetään asetuksessa opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksesta (14.12.1998/986). Edellä mainitun asetuksen 9a§ mukaan iltapäivätoiminnan ohjaaja on kelpoinen, jos on suorittanut tehtävään soveltuvan korkeakoulututkinnon, opistoasteen tutkinnon tai ammatillisen perustutkinnon ja hänellä on koulutuksen yhteydessä tai kokemuksella osoitettu taito toimia lapsiryhmän ohjaajana, taikka hänellä on joko luokanopetus, erityisopetus, aineenopetus tai oppilaanohjaajan kelpoisuus. (Asetus opetustoimen kelpoisuusvaatimuksesta; Perusopetuslaki.)

Työnantaja ei saa asettaa epärelevantteja tai syrjiviä kelpoisuusvaatimuksia, vaan niiden pitää olla työn suorittamisen kannalta merkityksellisiä (Salli & Takatalo 2014, 93). Ei voida esimerkiksi vaatia tiettyä koulutusta, jos se ei ole välttämätöntä työn suorittamisen kannalta.

2.2 Rekrytointistrategia

Rekrytointistrategia joko muotoutuu itsestään, tai laaditaan suunnitelmallisesti. Siitä selviää organisaation yleiset linjaukset ja periaatteet rekrytoinnille. Se helpottaa rekrytointityötä, kun ei joka kerta tarvitse pohtia samoja asioita uudelleen. Strategia on kuitenkin ohjenuora, josta ei voi pitää liian

tiukasti kiinni. Jokaisen rekrytoinnin kohdalla on hyvä pohtia, seurataanko strategiaa vai olisiko ai-
hetta poiketa siitä. Strategia linjaa esimerkiksi millaisia ihmisiä haetaan, mitä kanavia käytetään ja
millaisia houkuttimia käytetään. Organisaation strategiaan voi esimerkiksi kuulua, että suositaan
vastavalmistuneita ja tällä tavalla itse koulutetaan omat osaajat, tai vaihtoehtoisesti voidaan pyrkiä
palkkaamaan kokeneempia työntekijöitä. Voidaan päättää, että painopiste on sisäisessä rekrytoin-
nissa, ja näin lisätä urakiertoa, tai suosia ulkoista rekrytointia ja saada uutta osaamista. Siinä voi-
daan myös määritellä, milloin kanavana käytetään internettiä, kuka rekrytoinnin hoitaa ja milloin
rekrytointipalvelu ostetaan ulkopuoliselta taholta. (Viitala 2021, 72.)

2.2.1 Ulkoinen vs. sisäinen rekrytointi

Mikäli avoimeen tehtävään lähdetään rekrytoimaan henkilöä organisaation ulkopuolelta, kutsutaan
sitä ulkoiseksi rekrytoinniksi. Kannattaa ensin kuitenkin selvittää, mikäli organisaation sisältä voisi
löytyä motivoitunut henkilö tehtävään, eli rekrytoida sisäisesti. (Viitala 2021, 75.)

Viitalalla (2021,779) ja Vaahtiolla (2005, 36) on eriävät mielipiteet siitä, kumpi rekrytointitapa on va-
kiintuneempi ja tyypillisempi. Vaahtio pitää ulkoista rekrytointia vakiintuneempana ja Viitala si-
säistä. Saattaa olla, että tavat ovat muuttuneet näiden kahden mielipiteen välissä ja sisäisestä rek-
rytoinnista on tullut ensisijainen tapa. Tai sitten molempia tapoja on käytetty ja käytetään edelleen
niin lomittain, että on vaikea arvioida kumpi loppujen lopuksi on tavallisempi.

Molemmilla tavoilla on omat hyvät ja huonot puolensa. Ulkoisen rekrytoinnin hyviä puolia ovat laa-
jaempi joukko hakijoita, mahdollisuus tuulettaa organisaation työilmapiiriä ja saada uusia näkökul-
mia. Uusi työntekijä saattaa myös tuoda tullessaan kilpailevan organisaation salaisuuksia. Haitta-
puolia taas ovat prosessin vaatima aika ja hinta, eikä voida myöskään olla täysin varmoja palkatta-
van suoriutumisesta työtehtävässään ja hänen asenteestaan. Ulkoisen rekrytoinnin vaarana on
myös omien työntekijöiden työmotivaation lasku, he saattavat etsiä etenemismahdollisuuksia muu-
alta, jos ei niitä omasta organisaatiosta löydy. (Vaahtio 2005, 36–39; Viitala 2021, 77–78.)

Sisäinen rekrytointi taas on halvempaa kuin ulkoinen, ei tarvita työpaikkailmoitukisa ja aikaa vaati-
vaa seulontaa, kun hakuprosessi kohdistuu omiin työntekijöihin. Se lisää oman henkilöstön työmo-
tivaatiota ja osaamisen kehittämistä, kun työntekijöille aukeaa etenemismahdollisuuksia. Perehdy-
tysprosessi on lyhyempi, koska työntekijä tuntee jo entuudestaan organisaation työtavat, sekä kult-
tuurin. On myös organisaation edunmukaista tuntea työntekijän toimintatavat ja arvot entuudes-
taan, tiedetään mitä saadaan. Haittapuolia on esimerkiksi se, ettei saada mahdollisesti kaivattua
uutta tuulahdusta, kun työntekijä jatkaa samassa organisaatiossa tuttuun tapaansa. Työpaikan si-
säiset erimielisyydet ja ristiriidat voivat myös aiheuttaa komplikaatioita työntekijän edetessä ural-
laan. Sisäisen rekrytoinnin haittapuolia on myös ehdokasjoukon rajallisuus, tarjonta on niukempaa

ja mitä pienempi organisaatio, sen hankalampi tilanne. Tämän takia onkin järkevää käyttää molempia rekryointitapoja yhtä aikaa. (Vaahtio 2005, 36–39; Viitala 2021, 75–77.)

Sisäisessä rekryoinnissa kannattaa myös huomioida harjoittelijoina ja projekteissa toimineet henkilöt, kaikki lyhytaikaisissa ja määräaikaisissa työsuhteissa olleet, lomittajat ja sijaiset sekä muualle siirtyneet ja eläkkeelle jääneet entiset työntekijät (Viitala 2021, 77).

On tärkeää huomioida, että sisäinen rekryointi luo usein ketjureaktion, jossa usealla työntekijällä on mahdollisuus edetä ja täyttää aina auki jäänyt virka. Vastaavasti yksi ulkoinen rekryointi voi estää usean työntekijän kasvupolkumahdollisuuden ja heikentää työmoraalia. Tällöin riskinä on, että hyvät työntekijät jättävät organisaation ja hakevat kasvupolkumahdollisuuksia muualta. (Kauhanen 2010, 72.)

2.2.2 Etupainotteinen rekryointi

Etupainotteinen rekryointi tarkoittaa, että organisaatio pyrkii houkuttelemaan opiskelijoita kiinnostumaan organisaatiosta jo opintojensa aikana. Mikäli rekryointisstrategiassa on linjattu, että halutaan pääasiassa rekrytoida vastavalmistuneita tiettyyn tehtävään ja itse kouluttaa uusi huippuosaaja, voidaan puhua etupainotteisesta rekryoinnista. Houkuttimina voi toimia stipendit, oppilaitosten sponsoroinnit, yritysvierailut, avointen ovien päivät, työharjoittelu ja kesätyötoiminta, yhteiset projektit ja opinnäytetyö mahdollisuudet. Näin voidaan löytää organisaatioon motivoituneita ja lahjakkaita työntekijöitä heti heidän uransa alkumetreillä. (Viitala 2021, 83–85.)

2.2.3 Suorahaku vs. ilmoituspohjainen rekryointi

Ilmoituspohjaisessa rekryoinnissa avoimeen työtehtävään haetaan työntekijää työilmoituksen avulla, työnantaja ilmoittaa avoimesta paikasta ja työnhakija on aktiivinen osapuoli, joka halutesaan hakee paikkaa. Suorahaussa työnantaja on aloitteen tekevä osapuoli. Hän ottaa yhteyttä osaajaan, joka ei itse välttämättä edes aktiivisesti etsi uusia töitä. Riippuu täysin rekryointi tilanteesta ja tarpeesta, kumpaa tapa kannattaa käyttää. Ilmoituspohjainen rekryointi sopii tilanteisiin, jossa hakijoita oletetaan olevan paljon ja esimerkiksi tarvitaan ripeästi joku osaava poislähteneen tilalle. Suorahaku on parempi vaihtoehto vaativien strategia ja innovaatio tehtävien täyttämässä. Mikäli hakemuksia tulee vähän tai ei ollenkaan, koska osaajien määrä on rajallinen, organisaatio ei syytä tai toisesta ole houkutteleva tai tehtävä on erityisen vaativa, voidaan myös turvautua suorahakuun. Käytettiin sitten kumpaa vaan tapaa rekryointiprosessin alkupäässä, on syytä edetä prosessissa samalla tavalla jokaisen kohdalla. Haastattelut ja henkilön sopivuus organisaatioon sekä tehtävään on syytä arvioida jokaisen kohdalla samalla tavalla. (Kaijala 2016, 129, 143.) LinkedIn on nykypäivänä aktiivisesti käytetty työkalu suorahaussa. Sitä kautta voi löytää tarvitsemiaan osaajia ja ottaa heihin suoraan yhteyttä.

2.3 Työnantajakuva

Työnantajakuvan sijaan voidaan puhua työnantajamielikuvasta, työnantajamaineesta, työnantajaimagosta tai työnantajabrändistä, kaikki sopivat tähän yhteyteen. Puhutaan siitä mielikuvasta, joka nykyisillä työntekijöillä ja työnhakijoilla on organisaatiosta. Kaikki mitä organisaatio, sekä yksittäiset työntekijät tekevät, muokkaavat tätä kuvaa. (Kauhanen 2010, 69; Uggla 2018, 25.)

Hakijan mielikuva organisaatiosta voi houkutella hakemaan avointa työpaikkaa, tai pahimmillaan passittaa sen hakijan toivelistan häntäpäähän. Jokaisen organisaation kannattaa pitää työnantajamielikuva mielessään hyvinäkin aikoina, mutta sen tärkeyttä ei voi liikaa nostaa esille, kun rekrytoidaan työvoimapulan aikana. Hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen ei käy käden käänteessä ja tämän takia sitä kannattaa vaalia koko ajan. Kun hyvistä tekijöistä on alalla suuri pula, voi työnantajamielikuva olla ratkaisevassa asemassa rekrytointihaasteiden selättämisessä.

Kauhasen (2010, 69) mukaan moni asia vaikuttaa työnantajakuvaan kuten

- organisaation toimiala
- työntekijöiden (vakituisten, kesä- ja vuorotyöntekijöiden sekä opiskelijoiden) kokemukset
- ulkoinen ja sisäinen viestintä, sekä julkinen näkyvyys (nettisivut, sosiaalinen media jne.)
- sijainti
- omistajuus
- rakennus, toimitilat jne.
- palkkataso ja henkilöstöedut
- kasvupolut ja oppimismahdollisuudet.

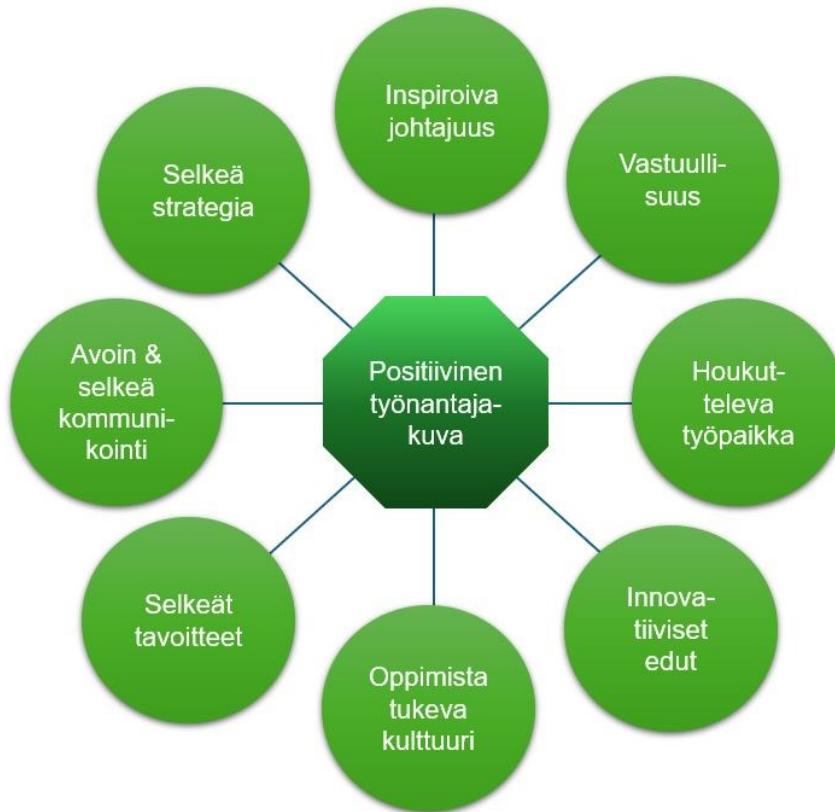
Kauhanen (2010, 69) esittää, että työnantajakuvalla olisi erityisen suuri merkitys nuorten työnhakukäyttäytymiseen ja että merkitys pienenee kokemuksen karttuessa. Itse koen asian olevan toisin päin, kokemuksen ja iän karttuessa ihmisillä on usein parempi käsitys omista arvoistaan, sekä parempi ymmärrys siitä, millaisessa organisaatiossa he mieluiten olisivat töissä. Vaikka nuorena on suuri tarve saada oma ura polkaistua käyntiin ja rakentaa omaa brändiä, kokisin kuitenkin, että silloin ollaan valmiita joustamaan enemmän asian suhteen, kun hiukan kokeneempänä.

Työnantajakuvaa voi muokata eri miellelyhtymillä. Selkein esimerkki on tietenkin organisaation tarjoama palvelu, se jo itsessään luo mielikuvan esimerkiksi laadusta, luovuudesta tai luotettavuudesta. Toinen vahva assosiaatio vaihtoehto on historia ja historialliset tapahtumat. Tuomalla esiin organisaation pitkää historiaa ja mahdollista roolia historiallisissa tapahtumissa voidaan ankkuroida organisaatio osaksi historiallista ja kulttuurista kontekstia, joka luo ylpeyttä, miellelyhtymiä uskottavuuteen ja statusta yhteiskunnassa. Mielleyhtymiä voidaan myös luoda esimerkiksi vahvaan johtohahmoon tai maantieteellisiin paikkoihin. Yhteistyö muiden organisaatioiden tai instanssien kanssa

vaikuttaa myös kokonaisuuteen. Yhteistyökumppaneiden imago ja maine vaikuttaa niin hyvässä, kuin huonossa. Assosiaatiot voivat olla vapaaehtoisia tai vastentahtoisia, on hyvä pitää mielessä, että kaikki kontaktit muihin organisaatioihin vaikuttavat työnantajamielikuvaan. (Uggla 2018, 23–44.)

Työnantajakuvan merkitys ei pääty hakijan päätökseen hakea avointa työpaikkaa, vaan se kuinka rekrytointiprosessi hoidetaan loppuun asti vaikuttaa myös vahvasti ihmisten mielikuviin. Prosessi on syytä hoitaa kunnialla kotiin, koska jos hakijalle jää huono maku suuhun, saattaa hän kieltäytyä tarjotusta työstä tai olla hakematta uudestaan, mikäli valinta ei tällä kertaa osunutkaan kohdalle. Rekrytointiprosessiin on varattava tarpeeksi aikaa ja sen olisi hyvä edetä ripeästi. Moni työnantaja ei tule myöskään ajatelleeksi viestinnän tärkeyttä prosessin aika ja sen päätyttyä. Hakijat arvostavat avointa viestintää prosessin etenemisestä ja sen lopputuloksesta. Pelkkä automatisoitu viesti hakemuksen vastaanottamisesta ei riitä, vaan olisi hyvä viestittää hiukan persoonallisemmin prosessin etenemisestä, mieluiten 2 viikon sisällä hakuajan päätyttyä. Moni hakija arvostaa kiitosviestiä, josta ilmenee hakijoiden määrä ja valinnassa painottuneet seikat. Myös puhelinkeskusteluilla on väliä, työkeä tai tympeä mielikuva puhelun aikana saattaa saada hakijan toisiin aatoksiin. (Kaijala 2016, 106–109.) Mikäli työnhakuilmoituksessa on ilmoitettu henkilö, jolle voi esittää lisäkysymyksiä, on tämän myös varattava aikaa puheluihin vastaamiseen.

Mitchellin (2023, 12, 132) mukaan työnantajakuva ei ole tärkeä ainoastaan uusien työntekijöiden rekrytoinnissa, vaan sen avulla myös sitoutetaan nykyisiä työntekijöitä. Rekrytointi on aina kallista ja hyvän työntekijän löydyttyä onkin organisaation edunmukaista pitää työntekijä talossa. Tästä syystä rekrytointiprosessin aikana maalatut hienot kuvat organisaatiosta on myös lunastettava, niiden on oltava paikkaansa pitäviä, sillä todellisuus paljastuu valitulle hyvin nopeasti työt aloitettuaan, ja pahimmassa tapauksessa hän saattaa irtisanoutua.



Kuva 1. 8 askelta positiiviseen työnantajakuvaan (Ugglä 2018, 99)

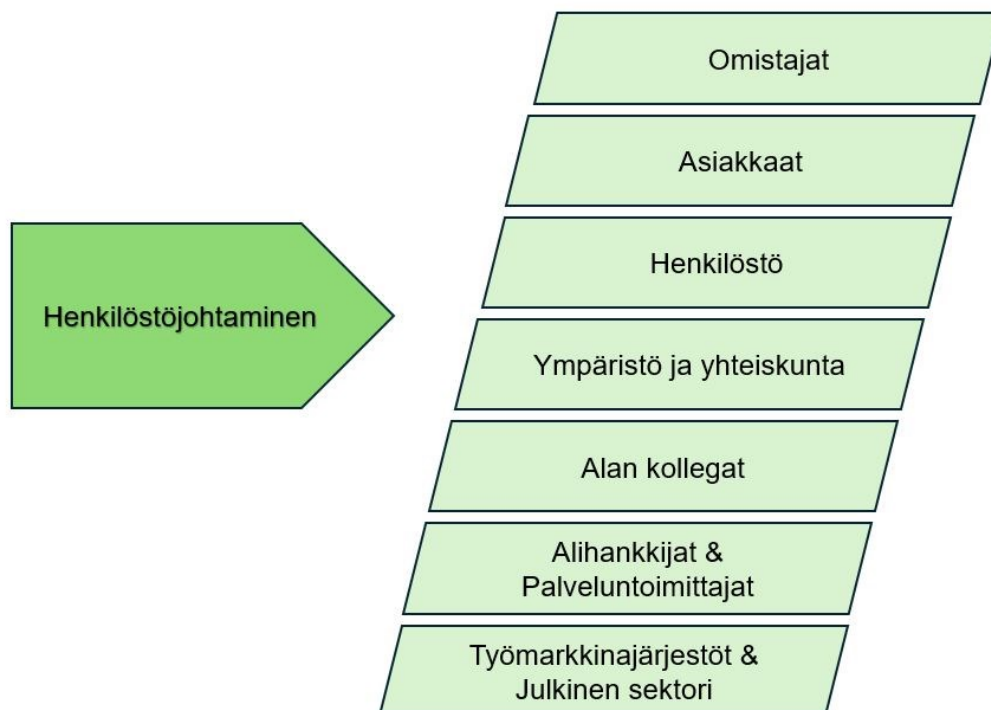
Organisaation työnantajakuva voidaan parantaa usealla eri tavalla. Selkeys ja läpinäkyvyys ovat tässä monella tapaa avainasemassa, on tärkeää luoda selkeä strategia ja tavoitteet, jotka tehdään kaikilla selväksi. Ainoastaan näin voidaan luoda yhteinen, määrätietoinen ponnistus tavoitteiden saavuttamiseksi. Avoin ja selkeä kommunikointi läpi koko organisaation on kaiken a ja o, ilman sitä voidaan nopeasti päätyä tilanteeseen, jossa oikea käsi ei tiedä mitä vasen tekee. Positiivista työnantajakuva edistää myös johtaja, joka osaa ja haluaa inspiroida työntekijöitä saavuttamaan potentiaalinsa. Vastuullisuus kohentaa organisaation työnantajakuva ja moni työntekijä arvostaa sosiaalista- ja ympäristövastuuta kantavaa työnantajaa. Luomalla työpaikalle kulttuuria, joka kannustaa ja tukee uuden oppimista ja kehitystä, sekä tarjoamalla joustavia ja innovatiivisia etuja, voidaan luoda houkutteleva työilmapiiri. Tämän lisäksi on myös hyvä kiinnittää huomiota itse tiloihin, jossa työ suoritetaan. Tarkoituksenmukaiset, viihtyisät tilat luovat puitteet mukavalle työpaikalle. (Kuva 1.)

2.4 Vastuullisuus

Vastuullisuus kulkee käsi kädessä arvojen ja etiikan kanssa, abstrakteina käsitteinä ne voivat kuitenkin olla vaikeasti hahmotettavia. Arvot voidaan nähdä kaukaisina ihanteina hyvästä, kauniina periaatteina, jotka vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja luovat pohjan tavoiteltaville

toimintamalleille. Sanalla etiikka on juurensa kreikan kielisissä sanoissa *ethos* ja *ethiko's*. *Ethos* tarkoittaa yhteisesti sovittuja sosiaalisten tilanteiden käyttäytymismalleja ja *ethiko's* ihmisen luonnetta tai mielenlaatua, joka saa heidät toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Eettisyys kuvailaan usein pyrkimyksenä etsiä hyvää. Tämä ei tarkoita, että olisi olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan etiikassa on useita eri koulukuntia ja nämä lähestyvät hyvän etsimistä eri näkökulmista. Eettinen egoismi pyrkii ajamaan omaa etuaan, utilitaristinen etiikka pyrkii maksimoimaan hyödyn mahdollisimman suurelle määrälle ihmisiä ja velvollisuusetiikan periaatteena taas on toimia oikein, riippumatta siitä kuka hyötyy. Nämä ovat vain muutamia esimerkkejä eri koulukunnista. Kaikilla ihmisillä on jokin eettinen perusta toiminnalleen, kuten myös organisaatioilla ja täten henkilöstöhallinnallakin. (Juuti 2013, 355–359.) Tässä luvussa syvennytään aiheeseen henkilöstöhallinnan näkökulmasta.

Organisaatioiden vastuu, josta usein käytetään termiä yhteiskuntavastuu, koostuu taloudellisesta-, sosiaalisesta- ja ympäristövastuusta. Organisaatiot ovat vastuussa eri sidosryhmille, vastuu vastata kysymyksiin, *miksi teit näin ja miksi et tehnyt niin?* Organisaation ja henkilöstöjohtamisen vastuut ovat lähes samat, mutta ei identtiset. Sidosryhmät ovat pitkälti samoja ja ainoastaan eettinen organisaatio voi harjoittaa eettistä henkilöstöjohtamista. Erona on vastuiden sisältö ja erilainen painottuminen sidosryhmiä kohtaan. Organisaation ja henkilöstöjohtamisen eettisyyden tasot eivät myöskään ole aina samat, vaan voivat lipua toisistaan. (Juuti 2013, 360–367.)



Kuva 2. Henkilöstöjohtamisen sidosryhmät (Juuti 2013, 368–371)

Jokainen sidosryhmä on tärkeä ja ne ansaitsevat oman huomionsa. Henkilöstöjohtamisen kavuttua keskeiseksi menestystekijäksi organisaatioiden liiketoiminnassa viime vuosikymmenten aikana, on sen syytä huolehtia vastuustaan eri sidosryhmiä kohtaan. Kuvassa 2 voimme nähdä henkilöstöjohtamisen seitsemän keskeisintä sidosryhmää, jotka ovat omistajat, asiakkaat, henkilöstö, ympäristö ja yhteiskunta, alan kollegat, alihankkijat ja palveluntoimittajat sekä työmarkkinajärjestöt ja julkinen sektori. (Juuti 2013, 355–371.)

Henkilöstöjohtamisen vastuu omistajia kohtaan on ennen kaikkea taloudellinen ja toteutuu hyvänä ja totuudenmukaisena viestittämisenä organisaation henkilöstoasioista, sekä henkilöstön ajantasaisesta osaamisesta ja toimintakyvystä huolehtimisena. Vaikka henkilöstöjohtaminen ei olekaan suoraan asiakkaiden kanssa tekemisissä, on sen omilla keinoillaan mahdollistettava asiakkaille korkeatasoinen palvelu. (Juuti 2013, 368–371.)

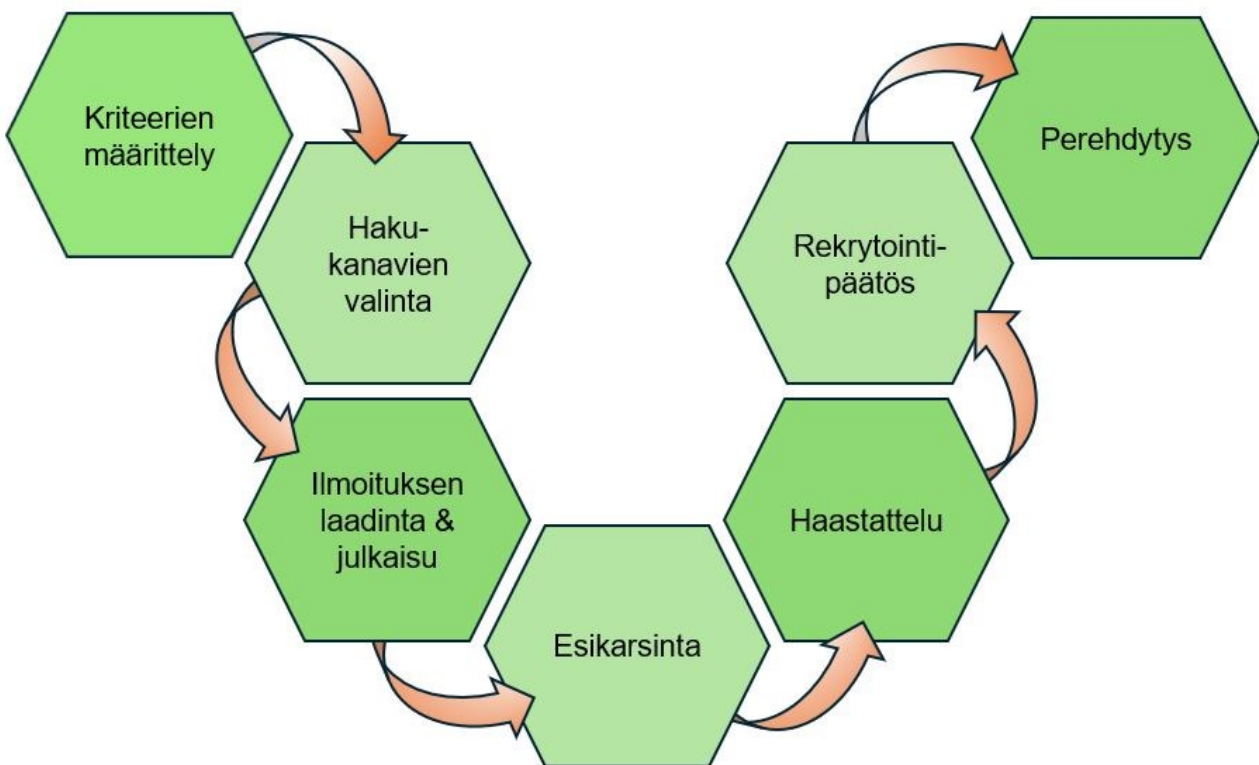
Itsestään selvin sidosryhmä on tietenkin henkilöstö. Henkilöstöjohtamisessa onkin pyrittävä avoimuuteen tasapainoillessaan organisaation ja henkilöstön tarpeiden välillä. Henkilöstö haluaa tulla kuulluksi ja toivoo läpinäkyvyyttä, mahdollisuutta mielekkääseen työhön ja oikeudenmukaisuutta, niin palkkojen kuin kohtelunkin suhteen. (Juuti 2013, 368–371.)

Ympäristöä ja yhteiskuntaa kohtaan henkilöstöjohtamisen keskeisimmät vastuut ovat esimerkiksi ajantasaiset koulutukset turvallisuuden, sekä ympäristönsuojelun suhteen. Henkilöstön vähennyslanteissa yhteiskuntavastuuseen kuuluu irtisanottujen uudelleen työllistymisen tukeminen eri keinoin. Alan kollegat ovat myös yksi sidosryhmä, joka kuuluu myös henkilöstöjohtamisen alaisuuteen. Alansa asiantuntijat verkostoituvat ja jakavat ajantasaista tietoa keskenään, sekä luovat yhdistystensä kautta alalle standardeja. On tuettava työntekijöitä henkilöstöjohtamisen keinoin verkostoitumaan ja omaksumaan uusimmat alan käytännöt. (Juuti 2013, 368–371.)

Alihankkijoiden ja palveluntoimittajien suhteen on henkilöstöjohtamisen keinoin varmistettava kaikkien osapuolten yhtenevästä näkemyksestä vastuista, sekä laatu- ja ympäristövaatimuksista. Työmarkkinajärjestöjä ja julkista sektoria kohtaan vastuu on olla sopimusosapuolena paikallisissa sopimisissa sekä menettelytapojen ja käytänteiden luomisessa, jotta sovitut asiat toteutuvat. (Juuti 2013, 368–371.)

3 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi pitää sisällään kaikki ne askeleet, joiden avulla uusi työntekijä saadaan palkattua organisaatioon ja se nytkähtää käyntiin tarpeesta. Tarve voi olla ennakoitu, kuten työntekijän eläköityminen, organisaation suunnitelmallinen kasvu tai työn uudelleen organisointi. Tarve voi myös tulla vastaan yllättäen työntekijän irtisanoutumisen, vanhempain- tai hoitovapaan, opintovapaan tai esimerkiksi kuolemantapauksen takia. Kuten voimme kuvasta 3 nähdä, etenee prosessi tarpeenmäärittelyn jälkeen kriteerien määrittelyyn, hakukanavien valintaan, ilmoituksen laadintaa ja julkaisuun, hakijoiden esikarsintaan, haastatteluihin, rekrytointipäätökseen ja loppuu perehdytykseen.



Kuva 3. Rekrytointiprosessi

3.1 Tarvemäärittely, tehtäväkuva ja valintakriteerit

Rekrytointiprosessissa on lähdettävä liikkeelle tarvemäärittäyksestä. Tarvemäärittäyksessä pohditaan sen hetkistä tarvetta: onko tehtävään tarpeellista palkata uusi henkilö, voidaanko se kenties jättää kokonaan tekemättä, vai voidaanko tehtävä jakaa nykyhenkilöstön kesken. (Kajjala 2016, 28.) On myös harkittava, kannattaako henkilö palkata määräaikaiseen työsuhteeseen vakituisen sijaan, se on mahdollista, mikäli kyseessä on esimerkiksi sijaisuus tai kausiluontoinen työ. On kuitenkin muistettava, ettei määräaikaista työsopimuksia saa ketjuttaa loputtomasti peräkkäin. Mikäli työnkuva on

koko ajan pysynyt lähes samana, katsotaan työvoimatarpeen olevan pysyvää ja määräaikaaisuus täten perusteetonta. (Työsopimuslaki, 1 luku 3§; Viitala 2021, 91–92.) Kannattaa myös pohtia, onko työ järkevää tehdä itse, vai voisiko sen kenties ostaa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, tai käyttää vuokratyövoimaa.

Useimmiten pysyväluontoiset, strategiset ja organisaation ydinosasta lähimpänä olevat tehtävät pyritään hoitamaan oman henkilöstön voimin ja muut tehtävät hankitaan ulkopuolisilta palveluntuottajilta, kuten esimerkiksi siivous ja vartiointi (Viitala 2021, 71).

Tarvemäärityksen jälkeen voidaan siirtyä pohtimaan tehtävänkuvaa, se onkin yksi prosessiin keskeisimmistä vaiheista. Tehtävänkuvaukseen kertoo, mitä työ pitää sisällään. Tämä vaihe on syytä tehdä huolella, sillä sen pohjalta muovautuvat valintakriteerit. Tehtävänkuvauksen on myös annettava työnhakijalle realistinen kuva työn laadusta ja vastuista, ilman vääriä lupauksia. Näin voidaan välttyä kalliilta virherekrytoinneilta ja pettymyksiltä. Esihenkilön kannattaa pyytää apua ja mielipiteitä muulta työyhteisöltä tehtävänkuvaukseen laatiessaan, vaikka tuntee tehtävän tavoitteet parhaiten, useampi näkökulma antaa laajemman kuvan. (Honkaniemi ym. 2006, 40–42.)

Tehtävänkuvaukseen, toiselta nimeltään toimenkuva tai työnkuva, sisältyy esimerkiksi tehtävänimike, tärkeimmät tehtävät, työn luonne (kuten rutiinitehtävät tai ongelmanratkaisu), vaadittavat tiedot ja taidot, sekä tehtävän sisällön ja sen tarkoituksen määrittely. Esihenkilö miettii usein liikaa työtehtävän tämänhetkisen tai juuri poislähteneen työntekijän taitoja, osaamista ja toimintatapoja. Olisi kuitenkin osattava pohtia mitä taitoja ja ominaisuuksia työtehtävän menestyksekkääseen suorittamiseen tarvitaan, sen sijaan että yritetään löytää kopio edellisestä työntekijästä. (Hyppänen 2013, 200; Viitala 2021, 65–66.)

Mitchell (2023, 152–153) toteaa, että hyvän työntekijän lähtiessä, on aina mahdollisuus löytää jotain vielä parempaa. Entistä työntekijää voi käyttää lähtökohtana, mutta on aina pyrittävä löytämään joku, joka täyttää vielä muutaman uuden kriteerin.

Työtehtävää aiemmin hoitanut henkilö voi myös antaa tärkeitä näkemyksiä ja kokemuksia. Työtehtävästä poistuvaa henkilöä onkin hyvä haastatella, jos mahdollista. Tehtävässä tai työyhteisössä esimerkiksi saattaa olla jotain sellaista, joka on hyvä ottaa huomioon uutta rekrytoitaessa. (Honkaniemi ym. 2006, 43.)

Tehtävänkuvauksen valmistuttua, lähdetään sen perusteella listaamaan valintakriteereitä. Kriteerit kertovat ne edellytykset, mitä tehtävän menestyksekkäin suorittaminen vaatii. Siitä selviää tehtävän asettamat vaatimukset, tarvittavat taidot, osaaminen ja valmiudet, jotka hakijalla pitää olla. Valintakriteerien avulla arvioidaan hakijoiden soveltuvuutta tehtävään, sekä vertaillaan hakijoita keskenään. Valintakriteereitä laatiessa on pohdittava niiden tärkeysjärjestystä, jotta tiedetään mistä

voidaan joustaa ja mikä kriteeri on ehdoton, mikäli vastaan ei tule täydellistä, kaikkia kriteereitä täyttävää hakijaa. Niiden on myös oltava mahdollisimman selkeät ja ristiriidattomat. Kriteereitä voivat olla tietty koulutus, tietty taito tai ominaispiirre. (Honkaniemi ym. 2006, 43–44.) Tietty määrä kokemusvuosia, tradenominkoulutus, kielitaito, paineensietokyky tai hyvät vuorovaikutustaidot ovat esimerkkejä kriteereistä.

3.2 Ilmoituksen laadinta ja hakukanavien valinta

Sallin ja Takatalon (2014, 25) mukaan työpaikkailmoituksen tarkoituksena on houkutella hakijoita, se on periaatteessa markkinointia. Sen ero tavalliseen markkinointiin on kuitenkin se, että hyvän työpaikkailmoituksen ei ole tarkoitus houkutella suuria massoja. Kaijalakin (2016, 59) toteaa, että jos työpaikkailmoituksesi mobilisoi 200 hakijaa, olet epäonnistunut tehtävässä.

Ilmoitusta laadittaessa on pidettävä mielessä tavoiteltava kohderyhmä ja pyrittävä karsimaan pois ne, joita ei haluta organisaatioon palkata. Jos hakijoita on 200, ei ilmoitus ole ollut tarpeeksi tarkka ja hakemusten läpikäynti vaati valtavan paljon enemmän työtä ja prosessi muuttuu tarpeettoman raskaaksi. Samalla liian ympäröivä ilmoitus on saattanut aiheuttaa sen, että etsimämme osaajat eivät ole viitsineet hakea paikkaa. Ilmoituksen on oltava houkutteleva, mutta ei harhaanjohtava tai liikoja lupaava. (Honkaniemi ym. 2006, 46–47; Kaijala 2016, 59.)

Hakijoita ei haluta liika, mutta liian karsiva rekrytointi ilmoitus ei myöskään ole hyvä. Riskinä on, ettei hakijoita ole tarpeeksi, tai jopa yhtään. Sallin ja Takatalon (2014,27) mukaan tekemällä pitkiä vaatimuslistoja hakijan taidoista ja koulutuksesta, voidaan tahattomasti karsia paljon hakijoita pois. He suosittelvatkin valitsemaan enintään 5 pakollista vaatimusta, joita hakijalla pitää olla.

Hyvä ilmoitus on ytimekäs ja selkeä, eikä lupaa liikoja. Ei ole hakijan, tai organisaation edunmukaista esittää tehtävää haastavampana tai helpompana, kun mitä se on, tai maalata työolosuhteita todellisuutta ruusuisemmaksi. Tämä johtaa vain virherekrytointeihin ja pettymyksiin, kun ihmiset hakeutuvat töihin vääränlaisin odotuksin huomauttaa Joki (2021, 70). Honkaniemen ja muiden (2006, 47) mukaan harhaanjohtava ilmoitus tai työnkuvaus voi olla jopa perusta työsuhteen purulle.

Ilmoituksen olisi hyvä sisältää ainakin seuraavat (Honkaniemi ym. 2006, 47; Salli & Takatalo 2014, 25–26)

- **lyhyt** kuvaus organisaatiosta (ja nettisivu osoite, jos on)
- tehtävänimike
- työpaikan sijainti
- vastuualueet ja tehtävän sisällön pääpiirteet
- ehdottomat vaatimukset ja lisätoiveet (kokemus, koulutus, ominaisuudet jne.), joita tehtävän suorittaminen edellyttää

- erityysvaatimukset, kuten esimerkiksi oma auto
- mitä tarjotaan, miksi kannattaa hakea, kerro organisaation arvoista, kulttuurista, eduista jne.
- tulevaisuuden näkymät, kuten määräaikaaisuuden vakinaistaminen tai etenemismahdollisuudet
- hakemusten muoto ja sisältö (hakemus, ansioluettelo, palkkatoive jne.)
- miten ja minne hakemukset toimitetaan
- milloin hakuaika päättyy
- keneltä ja milloin voi kysyä lisätietoja

Mikäli työtehtävään valitun on lain (laki lasten kanssa työskentelevän rikostaustan selvittämisestä) mukaan esitettävä rikosrekisteriote ennen työn aloittamista, on tämä muistettava erikseen työpaikkailmoituksessa mainita.

Sisällön lisäksi kannattaa miettiä ilmoituksen visuaalista ilmettä. Honkaniemi ja muut (2006, 47) huomioivat, että ilmoituksen on hyvä seurata organisaation muun viestinnän visuaalista ilmettä. Organisaation logo ja mahdollinen kuva auttaa vangitsemaan lukijan huomion ja muovaa kuvaa organisaatiosta. Vaahtio (2005, 129) huomauttaa, että moni selaa työpaikkailmoituksia myös huvikseen ja työpaikkailmoitus luo aina jonkin mielikuvan lukijassa, halusi tai ei. Tämänkin takia ilmoituksen laatiminen on ajateltava markkinointina.

Huolella laaditun ilmoituksen toivotaan tietenkin saavuttavan mahdollisimman laajan joukon sopivia kandidaatteja. Parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi onkin usein käytettävä eri hakukanavia monipuolisesti. (Viitala 2021, 78.)

Eri hakukanavia (Honkaniemi 2006; Viitala 2021, 78)

- organisaation kotisivut
- rekrytointisivustot (Oikotie, Duunitori, Jobly jne.)
- työvoimatoimisto ja työvoimahankintaa sekä henkilöstön vuokrausta tarjoavat yritykset
- lehti-ilmoitukset (ammattialan, sanoma-, aikakausi- ja paikallislehdet)
- digitaalinen ja sosiaalinen media (esim. LinkedIn, Facebook)
- eri sidosryhmät (asiakkaat, kilpailijat, alihankkijayritykset jne.)
- henkilöstön henkilökohtaiset ja ammatilliset verkostot
- rekrytointimessut
- koulut ja oppilaitokset ja niiden rekrytointipalvelut
- ilmoitukset julkisissa tiloissa

Digitalisaatio on muuttanut rekrytointimarkkinoita merkittävästi, lehti-ilmoitusten sijaan sosiaalinen media ja verkkosivut ovat nykyään pääasialliset rekrytointikanavat. Verkosta löytyvien alustojen, kuten LinkedInin avulla on luotu kohtaamismarkkinat, jossa niin organisaatiot, kuin työnhakijatkin

voivat luoda oman profiilinsa. Näin kysyntä sekä tarjonta kohtaa aivan eri tavalla, kun lehti-ilmoituksen avulla, jossa työnantaja yksipuolisesti yrittää houkutella hakijoita. (Viitala 2021, 79–81.)

3.3 Esikarsinta

Tässä kohtaa huolella laaditut valintakriteerit tulevat helpottamaan työtä, niiden avulla voidaan nyt verrata ja luokitella hakijoita. Oli hakijoita sitten 2 tai sata, on Valviston mukaan hyväksyttävä se tosiasia, ettei täydellistä ihmistä olekaan. Todennäköisesti hakijoiden joukossa ei ole ketään, joka täyttäisi kaikki kriteerit, niitä joudutaan mahdollisesti väljentämään. (Valvisto 2005, 38–39.) Tämän takia on hyvä asettaa kriteerit tärkeysjärjestykseen, jotta valmiiksi jo tiedetään mistä voidaan joutaa ja mistä ei.

Hakemuksia voi lähteä käsittelemään ja karsimaan monin eri tavoin. Honkaniemen ja muiden mukaan joissakin organisaatiossa voi olla hyvinkin tarkkaan suunniteltu pisteytys- tai karsintajärjestelmä, kun taas toisissa lähdetään kriteereihin peilaten käymään läpi ansioluetteloja ja koulutustaustaa. Hakemukset voidaan esimerkiksi jakaa kolmeen ryhmään, ensimmäiseen ryhmään lajitellaan ne hakemukset, jotka täyttävät tärkeimmät kriteerit. Toiseen ryhmään kuuluvat ne, jotka eivät ihan täytä kriteereitä, mutta joissa on potentiaalia ja viimeiseen ryhmään lajitellaan ne, jotka eivät lainkaan sovellu tehtävään. Nämä viimeiseen ryhmään kuuluvat voidaan karsia saman tien ja ensimmäisestä ryhmästä valitaan ne, jotka kutsutaan haastatteluun. Mikäli ensimmäinen ryhmä on liian suppea, voidaan toinen ryhmä käydä läpi vielä kertaalleen suopeammilla kriteereillä. (Honkaniemi ym. 2006, 48.)

Vahtio suosittelee ensin lukemaan läpi kaikki hakemukset, ilman minkäänlaista karsintaa. Kun on saatu kokonaiskuva hakijoista, on hyvää pitää tauko, levätä vaikka yön yli ja vasta tämän jälkeen palataan lukemaan hakemukset huolella uudestaan läpi ja karsimaan pois epäsovikat. Mikäli mahdollista, on hyvä konsultoida esimerkiksi esihenkilöä tai työtoveria hakemusten karsinnasta. Hän myös suosittelee vertailutaulukon käyttöä, sen avulla voidaan helposti vertailla hakijoiden ansioita ja pätevyyksiä, kuten koulutusta, kielitaitoa jne. Taulukkoon on kerättävä vain sellaista tietoa, joka voidaan ehdokkaiden omasta pyynnöstä näyttää myös hänelle itselleen. (Vahtio 2007, 74–75.) Markkanen puolestaan suosii referoivaa lähestymistapaa, joka muistuttaa taulukointia. Siinä jokaisesta hakemuksesta kirjoitetaan ensi lukemisen jälkeen lyhyt referaatti, josta selviää keskeiset osaamiset ja muu työn kannalta relevantti tieto. (Markkanen 2002, 44.) Vertailu on tämän jälkeen helpompaa, kun kaikki tärkeä tieto löytyy kätevästi tiivistetyssä muodossa.

Markkanen huomauttaa, että hyvillä työntekijöillä voi olla haku päällä moneenkin työtehtävään ja tämän takia on tärkeää, ettei prosessissa viivytellä. Hakuajan päätyttyä olisi hyvä tehdä ensimmäinen karsinta viimeistään sitä seuraavalla viikolla. (Markkanen 2002, 44–45.) Ensimmäisessä

karsinnassa tippuneille on hyvä ilmoittaa viipymättä ja kiittää heitä mielenkiinnosta organisaatiota kohtaan. Tällä tavalla rakennetaan hyvää työnantajakuvaa ja he saattavat hakea uudestaan johonkin toiseen tehtävään. Vielä mukana olevia informoidaan prosessin etenemisestä ja aikataulusta.

Kannattaako hakemuksia käydä läpi hakuprosessin aikana, tästä voidaan olla useampaa mieltä. Markkanen (2002, 44) toteaa, että tiedon kerääminen hakemuksista vie paljon aikaa, ja siksi kannattaakin käydä läpi hakemuksia sitä mukaan, kun niitä tulee. Vaahtio taas huomauttaa, että oikeudenmukaisuuden nimissä hakemuksia kannattaa käydä läpi vasta hakuajan päätyttyä. Mikäli hakemuksia silmäilläään hakuajan aikana, on riskinä, että ensimmäiset jäävät mieleen parhaiten, niistä voi tulla vertailukohtia kaikille muille. Mikäli hakemuksia silmäilläään usein, tuntuvat ensimmäiset tummilta, mikä asettaa myöhäisemmät epäedulliseen asemaan. (Vaahtio 2005, 138.) Teki sitten niin tai näin, on jokaista työnhakijaa kohdeltava tasavertaisesti ja kunnioittavasti.

3.4 Haastattelu

Haastatteluun kutsutaan yleensä alle kymmenen hakijaa työtehtävästä ja hakijamäärästä riippuen. Haastattelun tavoitteena on muodostaa hakijasta kokonaiskäsitys ja arvioida hänen soveltuvuuttaan kyseiseen työtehtävään ja yhteisöön. Sen sijaan, että keskitytään hakijan tämänhetkiseen tilanteeseen, on pyrittävä kääntämään katse tulevaan ja nähtävä mihin hakija pystyy tulevassa tehtävässään. Koulutustausta ja työhistoria selviää suurilta osin hakemuksesta, mutta persoonallisuus, motivaatio ja asenne ovat asioita, joita on pyrittävä selvittämään haastattelun avulla, joka onkin yleisin ja käytetyin valintamenetelmä. Haastattelu muistuttaa paljon keskustelua, se on kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, jossa myös haastateltavalla on mahdollisuus vaikuttaa sen kulkuun, ainakin jossain määrin. Haastattelun ero verrattuna keskusteluun on sen suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. (Hyppänen 2013, 206–208; Kauhanen 2010, 83; Koivisto 2004, 59; Syrjänen 2007, 23; Vaahtio 2007, 78.)

Vaikka haastattelussa on keskustelunomaisia piirteitä, se ei tarkoita, että hyvä keskustelija olisi automaattisesti hyvä haastattelija. Hyvä keskustelija on usein tottunut olemaan äänessä, mutta haastattelutilanteessa on osattava olla myös hiljaa ja kuunneltava. Tavoitteena olisikin, että haastattelun aikana haastattelija olisi äänessä 20 prosenttia ajasta ja haastateltava 80 prosenttia. (Hyppänen 2013, 209; Koivisto 2004, 58–59.)

Haastattelussa on pyrittävä puolueettomuuteen, Koivisto täsmentää, että sosiaalisissa kanssakäymisissä ihmisillä on tapana antaa omien mieltymysten ja ominaisuuksien vaikutta arviointeihin. Ihmiset mieltyvät henkilöihin, joilla on samanlaisia ominaisuuksia ja piirteitä kuin heillä itsellään. Haastattelussa on kuitenkin pystyttävä erottamaan omat mieltymykset työtehtävän tarpeista ja keskittyvä asetettuihin kriteereihin. Haastattelutilanne saattaa helposti lipsua vain leppoisaan

jutusteluun, sen sijaan että pureuduttaisiin selvittämään mitään olennaista, jos ei kriteereitä pidetä ohjenuorana läpi haastattelun. (Koivisto 2004, 59–60.)

3.4.1 Haastattelu menet

Haastattelu voidaan suorittaa usealla eri tavalla, joko strukturoituna, avoimena tai puoliavoimena. Strukturoidussa haastattelussa seurataan käsikirjoitettua kaavaa, jossa kysymykset on ennalta mietitty. Avoin haastattelu on enempi vapaata keskustelua: kysymykset ja juttelu saa soljua vapaasti aiheesta toiseen, niin kuin tilanteessa parhaaksi nähdään. Nimensä mukaisesti puoliavoin on sitten siltä väliltä, kysymyksiä on osittain mietitty etukäteen, mutta ei seurata tarkkaa järjestystä ja voidaan niin sanotusti poiketa aiheesta tarvittaessa. Strukturoidun etu on tarkkaan harkitut kysymykset, jotka esitetään kaikille hakijoilla ja näin ollen heidän keskinäinen vertailunsa on helppoa. Heikkoutena käsikirjotusta seurattaessa on aina jonkinasteinen jäykkyys. Avoimen haastattelun etuja ovat sen rento ilmapiiri, joka voi auttaa jännittyneitä haastateltavia, sekä sen sujuvuus ja mukautuvuus tilanteeseen. Avoin haastattelu vaatii onnistuakseen kokeneen haastattelijan, jotta saadaan kaikki tarvittava tieto selvitettyä. Kokematon kadottaa helposti punaisen langan ja saattaa päätyä kyselemään epäoleellisia kysymyksiä, tai asioita, jotka selviäisivät hakemuksesta. Hakijoiden vertaaminen toisiinsa myös hankaloituu, kun jokaisen kanssa on kysely ja edetty vähän eri tavalla. Tästä syystä kokemattoman on helpompi pysytellä strukturoidussa, tai vähintään puoliavoimessa metodissa. (Hyppänen 2013, 208; Joki 2021, 74.)

Yeungin mukaan haastattelulla on kolme päätavoitetta. Ensimmäinen on ehdokkaiden todenmukainen ja oikeudenmukainen arvioiminen parhaan ehdokkaan löytämiseksi. Toisena tulee ehdokkaiden asianmukainen ja kunnioittava kohteleminen, jotta he haluaisivat työskennellä organisaatiossa ja kolmanneksi työn luonteen ja tavoitteiden selittäminen ehdokkaalla, jotta he voivat päättää haluavatko he kyseiseen tehtävään. Yeung ei pidä vapaata haastattelua varten otettavana vaihtoehtona tavoitteiden saavuttamiseksi. Avoimessa haastattelussa esihenkilöt luottavat usein liikaa niin kutsuttuun mututuntumaan, siihen oletukseen, että he kyllä tunnistavat hyvän ehdokkaan sellaisen nähdessään. Tavallisia sudenkuoppia tällaisissa tilanteissa on tuttuuden suosiminen, eli ihmisten luontainen taipumus mieltä henkilöön, jolla on samoja piirteitä, kun hänellä itsellään. Mikäli pidämme ihmisestä, on meillä usein alitajuntainen taipumus kysyä heiltä helpompia kysymyksiä, kun henkilöltä, jonka kanssa emme tunne välitöntä yhteyttä. Tämä asettaa hakijat eriarvoiseen asemaan ja on sama, kun opettaja, jolla on eri kokeet lempioppilailleen ja muulle luokalle. Toinen sudenkuoppa on antaa yhden hyvän tai huonon puolen värittää käsitystämme ihmisestä. Voidaan esimerkiksi virheellisesti olettaa, että hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö on automaattisesti yhtä hyvä kaikessa muussakin, tai että henkilö, joka saapuu haastatteluun myöhässä ja hengästyneen on epäluotettava, vaikka myöhästyminen saattoi olla hänestä itsestään riippumatonta. Tämän

lisäksi yksi tavallinen virhe on luottaa liika hakijan ansioluetteloon ja menneisiin saavutuksiin. Ne kertovat mihin henkilö on kyennyt niissä olosuhteissa ja siinä työympäristössä, mutta siitä ei voi vetää suoraa johtopäätöksiä. Tilanne saattaa olla aivan eri organisaatiossa, jossa on eri arvoperusta ja työskulttuuri. (Yeung 2011, 1–5.)

3.4.2 Valmistelu ja kulku

Haastatteluun on syytä valmistautua huolella, kalenteriin on varattava aikaa, jotta haastatteluajkojen sopiminen sujuisi mahdollisimman sujuvasti, käyttöön on varattava rauhallinen tila, hakemuksiin tutustutaan vielä kertaalleen, valintakriteerit käydään läpi sekä mietitään valmiiksi haastattelun runko ja kysymykset. Yksinkin voi haastatella, mutta suositeltavaa on, että mukana olisi ainakin yksi muu, esimerkiksi oma esihenkilö, kollega tai henkilöstöpuolen edustaja. Tarkoituksena ei ole ainoastaan haastatella, vaan enneminkin arvioida ja kaksi silmäparia havainnoi paremmin, jolloin arvio on objektiivisempi. Mikäli haastattelijoina on useampi, on hyvä jakaa jokaiselle omat tehtävät. On pyrittävä välttämään tilannetta, jossa haastattelijat kilpaa pommittavat hakijaa kysymyksillä ja luovat painostavaa tunnelmaa. Hyvä roolijako on esimerkiksi, että yksi kyselee kysymyksiä samalla, kun toinen kirjoittaa muistiinpanoja ja tarkkailee, tai sopimalla kullekin haastattelijalle omat aihealueet. Tärkeää on, että kaikki mukana olevat henkilöt ovat paikalla jokaisessa haastattelussa, muuten he eivät voi verrata hakijoita keskenään. (Hyppänen 2013, 206; Joki 2021, 73; Vaahtio 2007, 77–79; Yeung 2011, 80–81.)

Haastatteluun on hyvä varata aikaa tunnista puolentoista tuntiin, siinä ajassa kerkeää yleensä hyvin käydä läpi tarvittavat asiat. On pidättävä huoli, että haastattelutilanne on rauhallinen, ja että muut tietävät, ettei sillä hetkellä sovi häiritä. Mikäli tarkoituksena on haastatella saman päivän aikana useampaa hakijaa, on hyvä varata väliin vähintään puolen tunnin tauko. Haastattelijat tarvitsevat itse hengähdystauon, voidakseen arvioida luotettavasti ja tämän lisäksi on kohteliasta pyrkiä välttämään hakijoiden turhaa kohtaamista haastattelujen välissä. (Vaahtio 2007, 78–79.)

On hyvä myös miettiä valmiiksi, halutaanko haastattelun aikana tarjota jotain, mutta vähintään vesikannu ja lasit on hyvä tuoda pöydälle (Vaahtio 2007, 80). Mikäli mahdollista, voidaan tarjota myös esimerkiksi kahvia ja teetä, se voi auttaa rennon ilmapiirin luomisessa. Syötävän tarjoaminen voi taas puolestaan olla epäkäytännöllisempää, kun tarkoituksena on puhua paljon.

Hyvä haastattelu etenee helpoista aiheista haastavampiin ja palaa lopussa taas kevyempiin. Haastattelu on hyvä aloittaa leppoisalla jutustelulla, jossa tutustutaan ja luodaan otollinen ilmapiiri tuotoisalle keskustelulle samalla, kun pahin jännitys hiukan laantuu. Voidaan kysellä hakijan kuuluisuuksia ja kertoa lyhyesti organisaatiosta ja tehtävästä. Tämän jälkeen siirrytään tiedonkeruuseen ja haastavampiin kysymyksiin työhistoriasta ja kokemuksesta. Pyritään intensiivisesti selvittämään

hakijan asenteita, motivaatiota, arvoja sekä vahvuuksia ja heikkouksia. Haastattelun loppupuolella palataan taas helpompiin kysymyksiin, kuten nykyisen työn irtisanomisaikaan, palkkatoiveeseen ja kerrotaan rekrytointiprosessin etenemistä. Lopuksi on myös annettava hakijalle mahdollisuus asettaa kysymyksiä. Heti haastattelun jälkeen on hyvä kirjata ylös haastattelun pääkohdat, plussat ja miinukset sekä omat tuntemukset, jos ei haastattelun aikana olla keretty sitä tekemään. (Hyppänen 2013, 208–209; Joki 2021, 74.)

Haastattelun aikana on pyrittävä arvioimaan hakijaa kokonaisvaltaisesti, pistettävä merkille pieniä yksityiskohtia käyttäytymisessä ja vastausten johdonmukaisuudessa sekä huomioida elekieli samalla, kun kuunnellaan vastauksia. On kuitenkin pidettävä mielessä, että haastattelutilanne voi olla hyvinkin jännittävä haastateltavalle ja hän voi hermostuksissaan käyttäytyä tavanomaisesta poiketen. Toisaalta mikäli työtehtävässä ollaan usein korkean paineen alla, on hyvä huomioida hakijan käyttäytyminen stressaavassa tilanteessa.

Huomioitavaa on, että arviointitilanne on kaksisuuntainen. Samalla kun haastattelijat pyrkivät parhaansa mukaan kaivautumaan haastateltavan sielunsopukoihin, tekee haastateltava itse arviota organisaatiosta ja haastattelijasta. Vaahtio täsmentääkin, että halutuilla osajilla on mahdollisuus itse valita työnantajansa, tästä syystä onkin tärkeää rakentaa hyvää kuvaa kohtaamalla hakija ammattimaisesti ja arvostavasti (Vaahtio 2007, 78–80). Mikäli hakija kokee tilanteen hyökkävänä, epäkunnioittavana tai muulla tavoin kyseenalaiselta, saattaa hän hyvinkin päättää, ettei kyseinen organisaatio ole häntä varten. Yeung muistuttaa haastattelijan oman elekielen ja äänensävyn tärkeydestä. Puhumalla rauhallisesti, katsomalla silmiin ja peilaamalla haastateltavan eleitä tämän kertossa onnistumisesta, josta on erityisen ylpeä tai vaikeasta tilanteesta työyhteisössä, luodaan rento ilmapiiri, jossa hakijan on helpompi avautua (Yeung 2011, 63–64).

3.4.3 Kysymykset

Kysymyksiä laatiessa on pidettävä mielessä, että hakijalta saa kysyä ainoastaan avoimena olevaan työtehtävään liittyviä kysymyksiä. On vältettävä henkilötietolain mukaisiin arkaluontoisiin tietoihin liittyviä kysymyksiä, kuten esimerkiksi etniseen taustaan, poliittiseen tai uskonnolliseen vakaumukseen, terveydentilaan, rikostaustaan tai seksuaaliseen suuntautumiseen liittyviä kysymyksiä. Tämän lisäksi yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän muun muassa iän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, mielipiteen tai vammaisuuden perusteella. Eli näihin liittyvät kysymykset ovat myös kielletyllä listalla. Poikkeuksia tietenkin on, kuten jos työtehtävä asettaa tiukat kriteerit terveydentilalle tai töitä ei voi aloittaa, ennen kuin poliisin suorittama turvaselvitys on tehty, tällöin nämä seikat vaikuttavat radikaalisti myös työhönottotilanteessa. (Henkilötietolaki, 11§; Honkaniemi ym. 2006, 58; Yhdenvertaisuuslaki, 8§.)



Kuva 4. Haastatteluissa käytettyjä kysymystyyppisiä (Hyppänen 2013, 210)

Kysymyksen muoto ja sisältö vaikuttaa suuresti saatujen vastausten laatuun. Erilaiset tilanteet vaativat erilaisia kysymyksiä. Kuvassa neljä näemme eri kysymystyyppisiä, joita on hyvä käyttää haastatteluissa, aina tilanteen mukaan. Avoimet kysymykset, miten, kuinka ja niin edelleen, vaativat syvällisemmän vastuksen, kun lyhyen kyllä tai ei, sekä avaa tilannetta selkeämmin. Tarvittaessa voidaan vielä kysyä tarkentavia kysymyksiä, kuten miten, miksi, mikä, saadaksemme kuvaa kirkastettua. Toistotekniikassa tartutaan ja toistetaan hakijan käyttämää tärkeää sanaa ja kysytään siitä lisää. Monivalinta- ja vaihtoehtokysymykset antavat vastaajalle kaksi tai useamman vaihtoehdon, jonka väliltä valita. Varmistaaksemme, että olemme ymmärtäneet asian oikein, voidaan vielä kysyä yhteenvetokysymys, ymmärsinkö oikein, että...? Tarkoitatko siis...? Vältettäviä kysymyksiä ovat niin kutsutut suljetut kysymykset, eli mikä tahansa kysymys, johon hakija voi vastata yhdellä sanalla, kyllä tai ei, kuten oletko tarkka? Tällaisten kysymysten avulla ei päästä pintaa syvemmälle. Suljettua kysymystä voidaan toki käyttää tarkistus tarkoituksessa, kuten oletko. (Hyppänen 2013, 210.)

Yeung suosittelee välttämään hypoteettisia kysymyksiä, kuten miten toimisit hankala asiakkaan kanssa, sekä johdattelevia kysymyksiä, kuten ajan hallinta on tässä tehtävässä erittäin tärkeää, onko sinulla hyvä ajanhallinta. Molempiin näihin kysymyksiin haastateltava luultavasti antaa

sellaisen vastauksen, jonka hän kuvittelee haastateltava haluaavan kuulla. Tämän sijaan Yeung kannustaa pyytämään hakijaa kertomaan konkreettisesta tilanteesta, kuten kerro tilanteesta, jossa olet joutunut kohtaamaan hankalan asiakkaan ja kuinka toimit, tai kerro tilanteesta, jossa olet hallinnut ajankäyttöäsi onnistuneesti. Näin saat todenmukaisemman vastauksen henkilön tavasta toimia. Liian laajat kysymykset tuottavat myös harvoin toivottua tulosta. Pyytämällä hakijaa kertomaan itsestään, tai jostain asiasta, jota hän katuu, voi johtaa hänet kertomaan elämäntarinansa ja kariutuneen avioliiton tuomasta katumuksesta. Tuottoisempaa on rajata kysymykset tarkemmin työhön. Voidaan esimerkiksi pyytää hakijaa kertomaan työurastaan ja kysyä jostain hänen tekemästään virheestään työssä ja siitä, kuinka hän toimi korjatakseen sen. (Yeung 2011, 56–61.)

Hakijan ollessa nuori henkilöä, jolla on lyhyt työhistoria tai ei ollenkaan työkokemusta, voidaan perehtyä hänen työskentelytyyliinsä haastattelemalla häntä hänen ryhmätyökokemuksistaan ja hänen roolistaan niissä. Häneltä voidaan myös kysyä esimerkiksi, miten hän kuvittelee tavallisen asiakaskohtaamisen etenevän tai millaisena hän näkisi oman roolinsa organisaatiossa. (Kaijala 2016, 161.)

3.5 Rekrytointipäätös

Ennen lopullista päätöstä käydään vielä läpi ehdokkaan suosittelijat. Suosituksia ei saa lähteä kyselemään keneltä tahansa, vaan ainoastaan niiltä, joiden yhteystiedot hakija itse on antanut. Keskustelu kannattaa pitää mahdollisimman rentona, jotta suosittelija ei turhaan jännittäisi ja uskaltaa vastata spontaanisti. Alku esittelyn ja soiton syyn selvittämisen jälkeen voidaan siirtyä kyselemään esimerkiksi mistä hän tuntee hakijan, mikä hakijan rooli oli ja millaiseen tehtävään hän sopisi parhaiten, miten hakijan arvot peilautuvat toimintaan ja miten hän toimii paineen alla, onko hän omaaloitteinen ja vastuuntunteva, ottaisiko suosittelija hänet takaisin töihin, mikäli mahdollisuus tulisi? Voidaan myös tiedustella hakijan kielitaitoa, hänen kyvystään oppia uusia asioita, mikä häntä motivoi, millainen kommunikoija hän on ja niin edelleen. Kysymysten on syytä olla tarpeeksi täsmällisiä, jotta saadaan mahdollisemman selkeitä vastauksia. Mikäli suosittelijalla vaikuttaa olevan epäilyksiä, on niihin tartuttava ja kyseltävä lisää. Suositukseen on kuitenkin hyvä suhtautua kriittisesti, hakija on luonnollisesti valinnut heidät sen perusteella, että he luultavammin antavat hyvän suosituksen ja kuvan hänestä. Tässä vaiheessa rekrytointia on jo kerätty paljon tietoa hakijasta ja suosittelijoiden avulla pyritäänkin pääasiassa saaman vahvistus omiin näkemyksiin. (Joki 2021, 80; Kaijala 2016, 140–141.)

Lopullinen työtarjous ei välttämättä mene kaikista pätevimmälle hakijalle, vaan tehtävään sopivimmalle. On kuitenkin pidettävä mielessä, että päätöksen on pohjauduttava faktoihin, jotka voidaan

perustella. Valitsematta jäänyt, pätevämpi hakija saattaa riitauttaa päätöksen, mikäli epäilee tulensa syrjityksi työhönottotilanteessa. Tällöin on voitava osoittaa mitkä kriteerit ovat johtaneet päätökseen ja mitkä seikat ovat tehneet toisesta hakijasta sopivamman tehtävään. (Hyppänen 2013, 215; Tasa-arvovaltuutettu 2024; Yeung 2011, 139.)

Kun lopullinen valinta on tehty, tehdään valitulle hakijalle työtarjous, jossa täsmennetään työtehtävät ja työsuhteen ehdot, sekä sovitaan palkasta. Mikäli hakija hyväksyy tarjouksen, voidaan siirtyä työsopimuksen kirjoittamiseen. (Hyppänen 2013, 215.) Kuten luvussa 2.1.1 jo totesin, voi työsopimuksen tehdä joko suullisesti tai kirjallisesti, mutta kaiken kaikkiaan on kirjallinen varmempi vaihtoehto. Mikäli työsopimus tehdään suullisesti, on työnantajan kuitenkin annettava työntekijälle kirjallinen selvitys työn keskeisistä ehdoista.

3.6 Perehdytys

Uusi osaaja on löytynyt ja työsopimus on allekirjoitettu. Voi tuntua siltä, että pitkä projekti on vihdoin saatu päätökseen ja arki voi asettua uomaansa. Honkaniemi ja muut (2006, 154) tosin terävöittävät, että nyt alkaa prosessin kenties jopa tärkein vaihe, eli perehdytys.

Uuden työntekijän ensimmäiset askeleet uudessa työpaikassa luovat perustan hänen viihtymiselleen ja sitoutumiselleen. Ei voida olettaa, että hän omatoimisesti löytää paikkansa työyhteisössä ja oppii työtehtävänsä, vaan häntä on aktiivisesti tuettava ja ohjattava ensi päivinä ja viikkoina. Tavoitteena on antaa henkilölle valmiudet ja riittävästi olennaista tietoa, jotta hän voi menestyä uudessa tehtävässään. Hyvän perehdytyksen avulla virheiden määrä vähenee, työpaikan ilmapiiri ja sitoutuminen paranee, motivaatio nousee ja tuottavuus paranee. Pieleen mennyt perehdytys voi pahimmassa tapauksessa johtaa irtisanoutumiseen koeajan aikana. Vastuu perehdyttämisestä on lähiesihenkilöllä, hän voi hoitaa sen itse, tai delegoida toiselle. Perehdytys rakentuu työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttämisestä. Prosessin aikana uusi työntekijä oppii tuntemaan organisaation arvot, tavat ja vision, asiakkaat ja työtoverit sekä omat tehtävänsä ja häneen kohdistuvat odotukset. (Honkaniemi 2006, 154–155; Hyppänen, 2013, 217; Kauhanen 2010, 151–152.)

Perehdytyksessä on paljon huomioon otettavaa ja se kannattaakin suunnitella hyvin. Kirjoittamalla ylös kaiken läpikäytävän, voidaan olla varmoja, ettei mikään asia jää unohduksiin. Toimenpiteisiin on ryhdyttävä jo ennen työntekijän ensimmäistä päivää. Työpisteen järjestely, työvälineiden ja salasanojen tilaaminen ovat esimerkiksi asioita, joita ei kannata jättää viime tippaan. Uudelle työntekijälle voi myös antaa työsopimuksen allekirjoitusvaiheessa mukaan perehdytysmateriaalia organisaatiosta itseopiskelua varten. Ensimmäisenä päivänä on tärkeää, että perehdyttäjä on varannut tarpeeksi aikaa perehdytykseen, työntekijälle kerrotaan konkreettisesti organisaation menestystekijöistä ja arvoista, jotta hänelle rakentuu selkeä kuva organisaatiosta. Tämän jälkeen siirrytään

yksikkötasolle, tutustutaan työtovereihin, sekä selkeytetään miten yksikön työtehtävät nivoutuvat yhteen organisaation suureen kokonaisuuden kanssa. Seuraavaksi vuorossa onkin itse työ, mistä tehtävä koostuu ja kuinka se suoritetaan, mitä vastuita siihen sisältyy ja mitä häneltä odotetaan. Käydään myös läpi asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Työssä tarvittavien laitteiden käyttö ja huolto, tarvikkeiden sijainti sekä toimintaohjeet häiriötilanteessa ovat myös tärkeä osa perehdytystä. Lopuksi kerrotaan vielä keneltä voi tarvittaessa kysyä neuvoa ja apua, mikäli esihenkilö ei juuri sillä hetkellä ennätä. Kukaan ei pysty sisäistämään rajatonta määrää informaatiota yhdellä kertaa ja siksi hyvässä perehdytysuunnitelmassa tietoa annetaan pienemmissä, helposti hallittavissa pake- teissa, jotka yhdessä luovat yhtenäisen kokonaisuuden. (Hyppänen 2013, 218–220.)

4 Rekrytointiopas

Tässä luvussa käsitellään lähtötilannetta, tutustutaan lähemmin toimeksiantajaan ja heidän tarpeeseensa. Käydään myös läpi toiminnallisen opinnäytetyön suunnittelu, toteutus ja rakenne.

4.1 Lähtötilanteen kuvaus

Lopputyö on luonnollisesti pyörinyt mielessä opintojen aikana useasti. Jo aikaisessa vaiheessa minua houkutteli toiminnallisen työn toteuttaminen. Kostamon, Airaksisen ja Vilkan (2022, luku 1.1) mukaan toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tuotos, joka palvelee jotain tiettyä kohderyhmää tai toimintaympäristön, kuten organisaation tai yrityksen käytäntöjä. Halusin tehdä jotain konkreettista, josta olisi selkeästi hyötyä toimeksiantajalle ja koin, että näin voisin konkreettisesti parhaiten myös kehittää omaa ammatillista osaamistani.

Lähdin pohtimaan, josko voisin toteuttaa jotakin, josta olisi hyötyä nykyisessä työpaikassani. Olen työskennellyt toistakymmenkunta vuotta varhaiskasvatuksen ja iltapäivätoiminnan parissa ja olen vuosien ajan seurannut alan työvoimapulaa läheltä. Kukaan ei ole voinut välttyä uutisoinnilta varhaiskasvatusta vuosikausia piinanneesta työvoimapulasta. Talentian vuonna 2023 valmistuneesta selvityksestä selviääkin, että 52 % kunta-alan varhaiskasvatushenkilöstöstä kokee työolosuhteensa kuormittavaksi, päätekijänä on jatkuva työvoimapula (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry 2023). Henkilöstöpula piinaa myös iltapäivätoiminnan puolella, päteviä ohjaajia on hankala löytää ja rekrytointi on vaikeaa. Esimerkiksi Espoo kamppaili elokuussa 2022 vakavan työvoimapulan kanssa. Usea espoolainen ruotsinkielinen iltapäiväkerho ei voinut avata oviinsa ensimmäisenä koulupäivänä tai pyysivät vanhempia hakemaan lapsensa kotiin aikaisemmin, koska henkilöstöä ei vain yksinkertaisesti ollut (Koskinen 2022, 6).

Valmistumiseni jälkeen minun olisi tarkoitus työllistyä kouluttautumalleni uudelle alalle ja näin ollen, olisi työnantajallani edessään uuden henkilön rekrytointi. Tästä lähti liikkeelle ajatus rekrytointiopasta, joka voisi olla apuna haastavina rekrytointi aikoina, kun hyvistä osaajista on huutava pula. Otin idean puheeksi työnantajani kanssa ja he ryhtyivät mielellään toimeksiantajakseni.

Toimeksiantaja on pieni, rekisteröity, aatteellinen paikallisyhdistys, joka toimii isomman keskusorganisaation alaisuudessa. Yhdistyksen tavoitteena on luoda ja edistää turvallista, terveellistä ja aktiivista arkea kaikille. Yhdistys pyörittää yhden ruotsinkielisen alakoulun iltapäiväkerhoa, jonka lisäksi se järjestää kerhoja, nuorisoiiloja, päiväleirejä, uimakouluja ja vesiliikuntaa. Yhdistys järjestää myös erilaisia perhetapahtumia, kuten keilailua, minigolfia, cartingia ja kylpylä sekä risteilymatkoja. Yhdistys pyörii vapaaehtoisvoimin ja sen lisäksi se työllistää 2 kokopäivästä ja 7 osa-aikaista työntekijää, jotka toimivat ohjaajina, uimaopettajina ja niin edelleen.

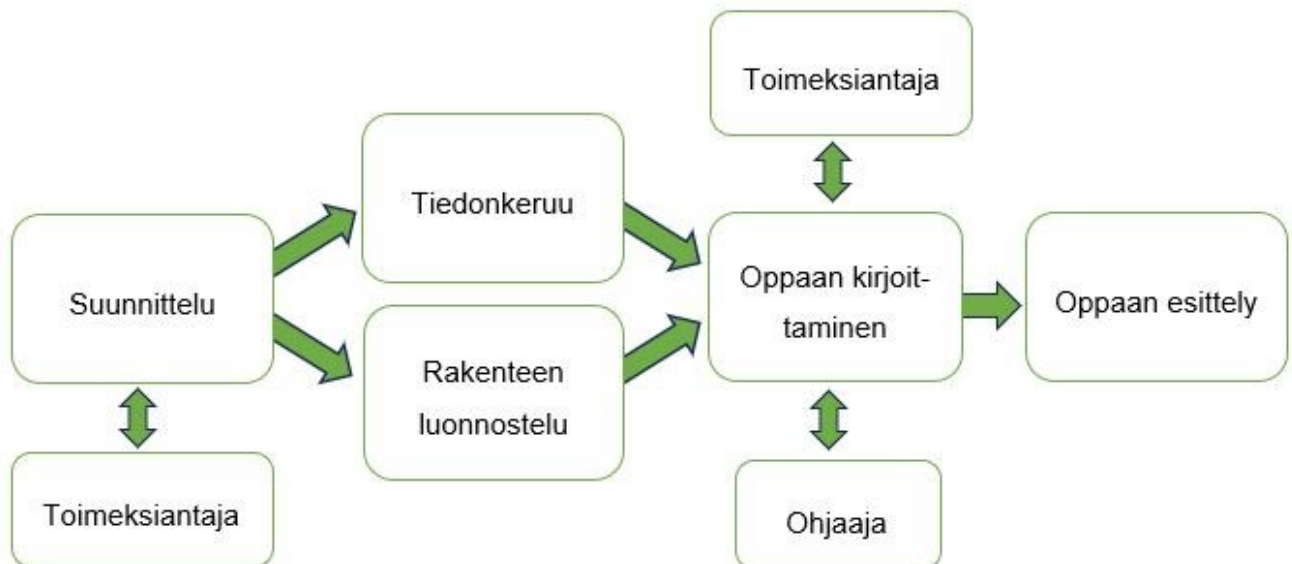
Yhdistyksen hallitus hoitaa rekrytoinnin itse, eikä sillä ole entuudestaan käytössään minkäänlaista rekrytointiopasta tai ohjeistusta. Hallitus koostuu eri alan ihmisistä, eikä voida olettaa, että kaikilla tai kellään on aikeisempaa kokemusta rekrytoinnista. Toimeksiantajan toiveena olikin opas, jonka avulla kuka tahansa voisi tutustua prosessiin ja pärjätä rekrytoinnissa, riippumatta taustasta tai kokemuksesta.

Sovimme toimeksiannosta keväällä 2024 ja suunnittelimme sen valmistumisajankohdaksi lokakuun loppua. Toimeksiantajan ollessa työnantajani, oli suunnittelu ja yksityiskohtien hiominen helppoa sekä joustavaa ja pystyimme matalalla kynnyksellä keskustelemaan sen etenemisestä.

Toimeksiantajalla ei ollut mitään muita erityistoiveita oppaan muodosta tai sisällöstä, kun edellä mainittu tarve tukea ketä tahansa onnistumaan rekrytoinnissa, taustasta riippumatta. Toimeksiantajalla ei myöskään ollut mitään aikaisempaa rekrytointimateriaalia, joten työn toteuttaminen lähtisi käyntiin täysin tyhjältä pöydältä.

Näkisin tuotoksen olevan onnistunut ja hyvä, jos toimeksiantaja kokee sen hyödylliseksi työkaluksi tulevilla rekrytoinneilla ja se antaa asiaan vihkiytymättömällekin itsevarmuuden navigoida tiensä läpi koko rekrytointiprosessin.

4.2 Rekrytointioppan tuottaminen



Kuva 5. Rekrytointioppan tuottaminen

Kuvasta 5 voimme nähdä, kuinka rekrytointioppan tuottaminen eteni. Prosessi lähti käyntiin toimeksiannon sopimisen jälkeisellä suunnittelulla. Suunnittelun aikana kävin keskusteluja

toimeksiantajan kanssa ja tein lähtötilanteen kartoitusta. Sovimme projektin toteuttamisen aikataulusta ja keskustelimme odotuksista ja tavoitteista. Tuotoksen valmistumisajankohdaksi sovittiin lokakuun loppu ja toimeksiantajan toiveena oli selkeä, kaikenkattava opas rekrytoinnin tueksi. Opas tulisi käsittelemään rekrytointia aivan prosessin ensiaskelista perehdytykseen asti. Toimeksiantajan ollessa oma työnantaja, oli kommunikointi puolin ja toisin vaivatonta koko prosessin aikana.

Suunnittelun jälkeen siirryin tiedonkeruuseen. Asiantuntijuutta kehittävässä toiminnallisessa opinäytetyössä on pystyttävä perustelemaan ratkaisujaan tarkkaan dokumentoidulla, ammattikirjallisuudesta ja tutkimuksista järjestelmällisesti ja harkitusti keräämällään tiedolla (Kostamo ym. 2022, luku 1.1). Kirjallisuuskatsaus oli pääasiallinen tiedonkeruunmenetelmäni ja koska toimeksiantajalla ei ollut käytössään entuudestaan mitään rekrytointimateriaali, niin perehdyin laajasti alan kirjallisuuteen, suomen lainsäädäntöön, tutkimuksiin ja lehtiartikkeleihin. Syventäessäni osaamistani ja ymmärrystäni aiheesta, lähdin samalla luonnostelemaan rekrytointioppaan rakennetta. Näin oppaan raakavedoksen rakenne ja sisältö muotoutuivat orgaanisesti tiedon lisääntyessä ja samalla hahmottui myös tietoperusta.

Prosessin seuraavassa vaiheessa syvennyin ja kirjoitin ensin puhtaaksi tietoperustaan, jonka jälkeen lähdin työstämään itse opasta raakavedoksen pohjalta. Kirjoittamisen aikana sain palautetta toimeksiantajalta ja loppupuolella lähetin tuotoksen myös ohjaajalleni kommentoitavaksi. Palautteiden perusteella tein vielä tarvittavia muutoksia.

Opas koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäinen tarjoaa taustatietoa rekrytoinnista, lainsäädännöstä ja työnantajakuvasta. Toinen osa syventyy itse rekrytointiprosessiin ja sen sisältämiin askeliin. Ajatuksena oli, että ensimmäinen osa antaa lukijalle hieman taustatieto, mikäli hän ei ole aiemmin rekrytoinut ja sen avulla voi myös virkistää muistiaan lakeihin ja säädöksiin liittyen, vaikka olisikin. Sen voi myös hyvin lukea, vaikka ei olisikaan akuuttia rekrytointitarvetta juuri sillä hetkellä, koska se sisältää paljon tietoa esimerkiksi työnantajakuvasta ja etupainotteisesta rekrytoinnista, joita on hyvä pohtia milloin vain. Toinen osio on sitten konkreettisempi, selkeä apu itse rekrytointiprosessin suorittamiseen. Siitä selviää prosessin kaikki askeleet ja sitä voi käyttää muistilistana rekrytoinnin aikana. Lukemisen ja asioiden muistamisen helpottamiseksi löytyy läpi oppaan sijoitetut inforuudut, jotka kiteyttävät osioiden tärkeimmät seikat yhteen paikkaan. Niiden avulla voi helposti tarkistaa, onko kaikki tarvittavat asiat mietitty läpi, ennen seuraavaan askeleeseen siirtymistä. Kuvilla ja listoilla olen pyrkinyt helpottamaan informaation sisäistämistä ja keventämään lukukokemusta.

Toimeksiantaja oli lopulliseen tuotokseen tyytyväinen, ja vaikka se on hyvin tiivis ja informaatiotäyteinen, ei siinä toimeksiantajan mukaan ollut mitään ylimääräistä. Oppaan koettiin olevan hyödyllinen ja käyttökelpoinen työkalu tulevissa rekrytoinneissa.

Heti prosessin alussa koin Word-dokumentin olevan sopivin muoto oppaalle. Näin ollen sen voisi helposti jakaa ja tulostaa, sekä se olisi toimeksiantajan muokattavissa. Rekrytointikäytäntöjä ja prosessia on hyvä arvioida sekä kehittää koko ajan, Word-dokumentti mahdollistaa oppaan päivittämisen ja toimeksiantajan omien huomioiden lisäämisen.

5 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin opinnäytetyöni eettisyyttä, prosessin ja tuotoksen onnistumista peilaten tehtyyn suunnitelmaan, kehittämisideoita ja omaa oppimistani.

5.1 Eettisyys

Suomen Akatemian mukaan koko tutkimusprosessin, niin tutkimusaiheen, kun käytettyjen menetelmien ja aineiston on läpäistävä eettinen tarkastelu. Tutkimusetiikkaan lukeutuvat esimerkiksi kysymykset menettelytavoista, tutkittavien tietoisesta suostumuksesta ja heidän anonymiteettinsa suojaamisesta sekä tarvittavista tutkimusluvista. Opinnäytetyössä on myös hyvän tutkimustavan mukaisesti mainittava tausta-aineistona käytetyn jonkun toisen omistaman aineiston alkuperä, tekijä ja lähteet lainsäädäntöä noudattaen (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2019, 12; Suomen Akatemia s.a.) Opinnäytetyössäni en käsitellyt aineistoa, joka olisi edellyttänyt kenenkään erillistä suostumusta, en myöskään tarvinnut tutkimuslupia. Tietoperustan lähdemateriaalina käytin alan kirjallisuutta, suomen lakia sekä virastojen, liitojen ja rekisteröityjen yhdistysten julkaisuja. Jokaisen lähteen kohdalla arvioin sen luotettavuutta, ennen materiaalin käyttämistä. Opinnäytetyön raportissa kaikki lähteet on merkitty Haaga-Helian ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti.

Opinnäytetyön eettisyyttä tarkastellessa on pohdittava monia näkökulmia. Yksi on esimerkiksi oma esteellisyys. Esteellisyys tarkoittaa, että opinnäytetyötä tekevä henkilö olisi sellaisessa suhteessa aiheen asianosaisiin, että hänen puolueettomuutensa voisi olla vaarantunut. Toinen on riittävä perehtyminen aiheeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että opiskelija on edennyt opinnoissaan tarpeeksi pitkälle ja kartuttanut riittävää osaamista aiheesta ja tutkimusetiikasta, voidakseen suoriutua työstä sen edellyttämällä ammattitaidolla. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2019, 16–17.) Toimeksiantajana toimi työnantajani, enkä ole opinnäytetyössäni käsittelemäni asian osaisiin sellaisessa suhteessa, että puolueettomuuteni olisi vaarantunut. Olen myös opintojeni aivan loppumetreillä ja koen siten kartuttaneeni riittävää perehtyneisyyttä ja osaamista aiheesta.

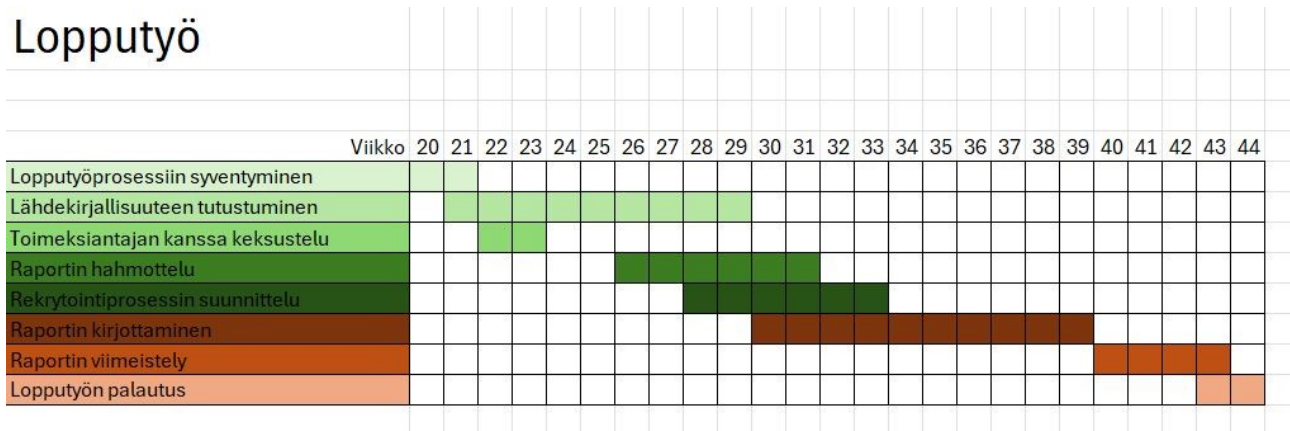
5.2 Prosessin arviointi ja kehitysideoita

Aloitin opinnäytetyöprosessin keväällä ja aluksi suunnittelin tiukan aikataulun, tavoitteena oli olla valmis elokuussa. Päätin kuitenkin varautua mahdollisiin esteisiin ja sovin toimeksiantajan kanssa, että tuotos olisi valmis lokakuun lopussa, viikolla 44.

Kuvasta 6 käy ilmi prosessin suunniteltu aikataulu, toukokuun puolivälistä kesäkuun puoliväliin oli varattu lähdekirjallisuuteen tutustumiseen ja toimeksiantajan kanssa keskusteluun. Kesäkuun loppupuolella oli tarkoitus aloittaa raportin ja oppaan hahmottelu lähteisiin syventymisen ohella. Viikosta 30 eteenpäin, heinäkuun lopulla, oli tarkoitus aloittaa itse kirjallisten osuuksien työstö, joka

jatkuisi lokakuulle asti viimeistelyn muodossa. Tuotoksen esittely toimeksiantajalle sovittiin loka-kuun lopulle ja lopputyöraportti oli tarkoitus palauttaa heti sen perään. (Kuva 6.)

Lopputyö



Kuva 6. Suunnitelma prosessin etenemisestä

Onneksi varauduin aikataulutuksessa muutoksiin ja esteisiin, sillä en osannut odottaa kuinka paljon perheolosuhteiden muutokset vaikuttaisivat työtahtiini. Kesäkuukausien aikana oli useita viikkoja, jolloin työ ei edistynyt juuri ollenkaan. Elokuussa sain taas työrytmistä hyvin otteen ja projektin takaisin raiteilleen.

Työ eteni hyvin ja yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui joustavasti. Työnteko sujui sen verran omalla painollaan, että en tullut ajatelleeksi pyytää ohjaajani palautetta ja pallotelemaan ideoita kanssani, kun vasta työn ollessa jo hyvin pitkällä. Minun olisi kuitenkin kannattanut lähettää työni väliarvioitavaksi ohjaajalle prosessin puolivaiheessa, hänellä olisi varmasti ollut hyviä neuvoja ja kehittämisideoita.

Käytin lähteinä laajaa kattausta kotimaista alan kirjallisuutta. Yritin löytää myös kansainvälistä kirjallisuutta ja muutamaa käytinkin lähteenä. Olisin kuitenkin voinut etsiä enemmän esimerkiksi kansainvälisiä artikkeleita aiheesta. Varsinkin henkilöarvioinnin ja haastattelun saralta olisi varmasti löytynyt enemmän materiaalia.

Opas käy pintapuolisesti läpi eri rekrytointitapoja, mutta keskittyy prosessina ilmoituspohjaiseen rekrytointiin. Opasta voisi tulevaisuudessa kehittää ja laajentaa esimerkiksi lisäämällä askel-askeleelta ohjeet suoraan ja ohjeita onnistuneeseen etupainotteiseen rekrytointiin. Koska opas on suunniteltu iltapäiväkerho-ohjaajien rekrytointiin ja työnkuva on täten joka kerta lähes sama, ainoastaan pienin muutoksin tehtäviin ja vastuun määrään, voitaisiin haastattelu osuuteen laatia valmis lista kysymysehdotuksista, josta haastattelija voi valita sopivia omaan haastattelurunkoonsa. Opas on sängen tekstipainotteinen, koska halusin sisällyttää siihen mahdollisimman paljon tietoa, jotta se tarjoaisi myös kokemattomalle rekrytoijalle mahdollisuuden

pärjätä. Tämä tosin tarkoittaa, että se voi olla hiukan raskas. Toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella, oppaassa ei kuitenkaan ole mitään ylimääräistä. Yritin helpottaa luettavuutta ja informaation löytämistä selkeällä rakenteella ja inforuuduilla, mutta tulevaisuudessa opasta voisi kehittää laatimalla sen oheen selkeän vuokaavion, jossa rekrytointiprosessin jokaisen askeleen tärkeimmät kohdat pilkotaan helppoon, nopeasti silmäiltävään muotoon. Näin rekrytointiprosessin askeleet voisi kätevästi ja nopeasti tarkistaa vuokaaviosta ja oppaasta voisi lukea tarkentavia tietoja.

Tavoitteena oli luoda informatiivinen rekrytointipas toimeksiantajalle, joka olisi yhdistyksen hallituksen jäsenien apuna ja tukena iltapäiväkerhon ohjaajia rekrytoitaessa. Ajatuksena oli, että sen avulla pärjäisi, vaikka ei olisi aiempaa kokemusta rekrytoinnista. Vaikka opas on suunniteltu iltapäiväkerhon ohjaajien rekrytointiin, voi siitä olla apua myös muussa rekrytoinnissa, kunhan otetaan huomioon avoimen tehtävän mahdollisesti asettamat vaatimukset ja erityistarpeet. Toimeksiantajalta saatu palaute oli positiivista ja he kokivat oppaan hyödylliseksi työkaluksi tulevilla rekrytoinneilla. Täten voisin pitää tuotosta onnistuneena ja hyvänä.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aikana opin valtavasti uutta rekrytoinnista ja prosessin eri osa-alueista. Oli mielenkiintoista oppia, kuinka monesta pienestä palasta suuri kokonaisuus loppujen lopuksi rakentuu, tuntui kun olisin voinut loputtomiin kaivautua aina vaan syvemmälle ja perehtyä yhä vain uusiin, mielenkiintoisiin aiheisiin. Varsinkin henkilöarvio sekä haastattelun eri menetelmät olivat aiheita, joita tunsin vain raapaisseeni ja joihin haluan ehdottomasti perehtyä syvemmin.

Olen tottunut olemaan rekrytoinnissa se työtä hakeva osapuoli ja olikin silmiä avaavaa perehtyä prosessiin tarkemmin rekrytoijan silmin. Opin arvioimaan prosessia kriittisesti ja näkemään kehityskohteita, sekä kehittämään uusia toimintatapoja.

Vaikka olen ollut jo vuosia työelämässä ja mukana erilaisissa projekteissa, niin tuntui tämä kuitenkin erilaiselta. Tämä oli ensimmäinen konkreettinen projekti työelämässä, josta olin itse yksin vastuussa. Se opetti näkemään kokonaisuuksia aivan uudella tavalla ja vaati tarkkaa ajanhallintaa, sekä itsenä johtamista. Projektin alussa läpikäyttävä valtava tiedon määrä tuntui ylittävältä. Seuraamalla kuitenkin laatimaani aikataula, vaikka välillä tulikin pieniä mutkia matkaan, se alkoi kumminkin päivä päivältä tuntua hallittavammalta. Tämä opetti luottamaan pieniinkin askeliin ja terävöitti aikatauluttamisen tärkeyttä. Kaiken kaikkiaan koen, että prosessi opetti minulle paljon sellaista, josta on minulle hyötyä matkallani rekrytoinnin ammattilaiseksi.

Lähteet

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytteiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Helsinki. Luettavissa:

<https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUK-SET%202020.pdf? t=1578480382> Luettu: 8.9.2024.

Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 14.12.1998/986.

Digi- ja väestötietovirasto 2024. Työehtosopimukset. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyonantajan-velvollisuudet/opas/tyonantajan-vastuut-ja-velvollisuudet/tyoehtosopimukset> Luettu: 9.8.2024.

Finlex 2024. Työehtosopimukset. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/> Luettu: 29.7.2024.

Henkilötietolaki 523/1999.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Vii-saat valinnat. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

Juristiliitto 2024. Suositus työsuhteen vähimmäisehdoista. Luettavissa: <https://juristiliitto.fi/edunvalvonta/juristiliiton-suosituksia/suositus-tyosuhteen-vahimmaisehdoista/>. Luettu: 15.8.2024.

Juuti, P. 2013. Henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

Koskinen, N. 2022. Eftiskaos i Esbo - föräldrar: "Barnen har glömts bort". Hufvudstadsbladet, 158, 220, 6.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Viikka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: opas toiminnalliseen opinnäyttyöhön. Art House. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.5.2024.

Laki lasten kanssa työskentelevän rikostaustan selvittämisestä 14.6.2002/504.

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

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

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

Mitchell, J.W. 2023. Fire your hiring habits: Building an environment that attracts top talent in today's workforce. Forbes. Charleston, Etelä-Carolina.

Perusopetuslaki 21.8.1998/628.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum. Helsinki.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Helsinki.

Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry 2023. ”Joka aamu töihin tullessa pitää rakentaa henkilöstöpalapeli uudelleen”-Työtehtävien määrä, henkilöstöpula ja johtamisen puutteet kuormittavat varhaiskasvatuksen henkilöstöä. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69970420/joka-aamu-toihin-tullessa-pitaa-rakentaa-henkilostopalapeli-uudelleen-tyotehtavien-maara-henkilostopula-ja-johtamisen-puutteet-kuormittavat-varhaiskasvatuksen-henkilostoa?publisherId=69817898> Luettu: 15.10.2024.

Suomen Akatemia s.a. Tutkimusetiikka. Luettavissa: <https://www.aka.fi/tutkimusrahoitus/vastuullisten-tiede/tutkimusetiikka/> Luettu: 17.7.2024.

Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Talentum. Helsinki.

Tasa-arvovaltuutettu 2024. Syrjintä työntekijöiden valinnassa. Luettavissa: <https://tasa-arvo.fi/syrjinta-tyontekijoiden-valinnassa> Luettu: 5.10.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024. Syyskuussa 279 700 työtöntä työnhakijaa. Luettavissa: <https://www.temtyollisyyskatsaus.fi/graph/tkat/tkat.aspx> Luettu: 4.11.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä (504/2002) ja laki rikosrekisterilain 6 ja 7§:n muuttamisesta (505/2002). Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2918735/Laki+lasten+kanssa+ty%C3%B6skentelevien+rikostaustan+selvitt%C3%A4misest%C3%A4/d25521e5-fc1a-481f-b6e7-6087090e3104/Laki+lasten+kanssa+ty%C3%B6skentelevien+rikostaustan+selvitt%C3%A4misest%C3%A4.pdf?t=1466170408000> Luettu: 16.7.2024.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työsuojeluhallinto 2024. Selvitys työnteon ehdoista. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus/selvitys-tyonteon-ehdoista> Luettu: 2.9.2024.

Työsuojeluhallinto 2023. Syrjintä työelämässä. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/syrjinta> Luettu: 30.10.2024.

Uggla, H. 2018. Employer branding: utmaningar och tendenser. Sanoma Utbildning. Tukholma.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita. Helsinki.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras: Rekrytoinnin opas esimiehelle. Edita. Helsinki.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Yeung, R. 2011. Successful interviewing and recruitment. Kogan Page. Lontoo.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Liitteet

2024

Liite 1. Rekrytointiopus

Rekrytointiopus

Sisällys

<u>Johdanto</u>	2
<u>I. Taustaa</u>	3
<u>Laki</u>	3
<u>Rekryointikeinoja</u>	8
<u>Vastuullisuus</u>	11
<u>Työnantajakuva</u>	12
<u>II. Rekryointiprosessi</u>	16
1. <u>Tarvemäärittely, tehtäväkuva & kriteerit</u>	16
2. <u>Hakukanavien valinta</u>	19
3. <u>Laadi ilmoitus</u>	19
4. <u>Esikarsinta</u>	22
5. <u>Haastattelu</u>	24
<u>Haastattelumetodit</u>	25
<u>Valmistelu ja kulku</u>	26
<u>Kysymykset</u>	29
6. <u>Rekryointipäätös</u>	32
7. <u>Perehdytys</u>	34
<u>Lähteet ja lukusuositukset</u>	36

Johdanto

Tervetuloa tutustumaan rekrytointioppaaseen. Tämä opas on luotu osana Haaga-Helian ammattikorkeakoulun tradenomiopintojen opinnäytetyötä. Se on tarkoitettu yhdistyksen hallituksen jäsenille, tueksi ja avuksi koko rekrytointiprosessin aikana.

Opas koostuu kahdesta osasta, ensimmäisessä käydään läpi taustatietoja, jotka on hyvä tuntea ennen prosessin aloittamista. Siinä käydään läpi rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä ja säädöksiä, tutustutaan eri rekrytointikeinoihin ja perehdytään työnantajamielikuvaan. Toisessa osiossa käydään askel askeleelta läpi kaikki rekrytointiprosessin eri vaiheet tarvemäärityksestä perehdytykseen asti. Nopean selailun ja informaation löytämisen helpottamiseksi osioiden lopusta löytyy vihreät inforuudut, jotka toimivat yhteenvedona ja muistilistana.

Uuden henkilöstön rekrytointi on taloudellisesti merkittävä päätös, jolla on pitkäaikainen vaikutus toimintaan. Epäonnistunut rekrytointi on kallis ja siitä kärsii niin organisaatio, asiakkaat, kuin myös itse valittu. Onnistunut rekrytointi puolestaan voi tuoda työpanoksen lisäksi paljon muutakin hyötyä, kuten innovaatiota, uusia näkökulmia, uutta energiaa ja työilmapiirin parannusta.

Huolellinen suunnittelu ja valmistautuminen edesauttaa prosessin saumatonta etenemistä ja auttaa välttämään virheitä. Onnea rekrytointiin!

I. Taustaa

Tässä luvussa käydään läpi asioita ja käsitteitä, jotka on hyvä tuntea ennen itse prosessin aloittamista. Se on hyvä lukea läpi, vaikka rekrytointi ei juuri nyt olisikaan ajankohtaista. Työnantajakuva ja etupainotteinen rekrytointi ovat esimerkkejä aiheista, joita kannattaa pohtia, vaikka ei juuri nyt olisikaan tarvetta uudelle rekrytoinnille.

Laki

Jotta voidaan edetä rauhallisin ja varmoin mielin, on hyvä olla tietoinen voimassa olevista lakipykälistä ja asetuksista. Näin voidaan välttyä ikäviltä riidoilta ja kalliilta oikeuskuluilta. Rekrytoinnin eri vaiheisiin sovelletaan useampaa eri lakia, alla käydään niitä tarkemmin läpi.

Työsopimuslaki (26.1.2001/55)

Työsopimuslaki määrää, että työnantaja on velvollinen noudattamaan vähintään oman alansa yleissitovan työehtosopimuksen määräyksiä. Työehtosopimuksessa sovitut palkka- ja muut edut ovat vähimmäisehtoja, joita ei saa alittaa, ylittää tietenkin saa.

Lain mukaan työsuhde voidaan solmia määräaikaiseksi, mikäli siihen on perusteltu syy. Työsopimuksen katsotaan kuitenkin olevan toistaiseksi voimassa oleva, mikäli se on työnantajan aloitteesta solmittu määräaikaiseksi ilman perusteltua syytä, tai määräaikaisten sopimusten ketjuttaminen osoittaa pysyvän työvoimatarpeen.

Työsopimuslain mukaan työsopimuksen voi tehdä joko suullisesti tai kirjallisesti. Huomioitavaa on, että mikäli sopimus tehdään suullisesti, tai mikäli kirjallisesta työsopimuksesta ei käy ilmi työnteon keskeiset ehdot, on työnantaja lain mukaan velvollinen antamaan työntekijälle kirjallinen selvitys, josta nämä keskeiset ehdot käyvät ilmi. Suositeltavaa onkin, että sopimus tehdään aina kirjallisena, tällöin ei jätetä mitään mahdollisuuksia epäselvyyksille ja kaikki ovat tietoisia sopimuksen sisällöstä ja ehdoista.

Vähintäänkin seuraavat työnteon keskeiset ehdot on syytä sisällyttää työ-
sopimukseen tai kirjalliseen selvitykseen:

- ◆ työnantajan ja työntekijän koti/liikepaikka
- ◆ työnteon alkamisajankohta
- ◆ määräaikaisen työ sopimuksen tarkka, tai arvioitu päättymisaika, sekä peruste määräaikaisuudelle
- ◆ koeajan kesto
- ◆ työnteonpaikka
- ◆ pääasialliset työtehtävät
- ◆ palkan määräytymisen perusteet ja palkanmaksukausi
- ◆ noudatettava työaika
- ◆ vuosiloman määräytyminen
- ◆ irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste
- ◆ sovellettava työehtosopimus
- ◆ minkä vakuutuslaitoksen kautta työnantaja on järjestänyt työntekijän eläketurvan ja vakuuttanut työtapaturman varalta

Yhdenvertaisuuslaki (30.12.2014/1325)

Yhdenvertaisuuslaki kieltää kaikenmuotoisen syrjinnän iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Työnantajan on velvollinen edistämään yhdenvertaisuutta sekä työpaikalla, että rekrytoinnissa.

Syrjintää voi esiintyä rekrytoinnissa eri muodoissa. Kaikki tilanteet, jossa henkilöä asetetaan epäedulliseen asemaan muihin verrattuna, jonkin kielletyn syrjintäperusteen perusteella, on lain mukaan kiellettyä. Se voi olla vaatimus kielitaidosta, joka ei työn suorittamisen kannalta ole välttämätöntä, tai se voi olla puute asianmukaisten, kohtuullisten mukautusten järjestämisessä, joiden avulla vammaisen henkilö saisi yhdenvertaisen mahdollisuuden työllistyä ja menestyä tehtävässään. Lisää aiheesta voi lukea Työsujelu.fi sivulta.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609)

Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. On tavoitteellisella ja suunnitelmallisella toiminnalla kehitettävä työoloja kaikille soveltuviksi ja pyrittävä toimimaan siten, että avoimiin työpaikkoihin hakeutuisi sekä miehiä, että naisia.

Henkilötietolaki (523/1999)

Henkilötietolaki määrittelee henkilötiedoksi kaikkia henkilöä, hänen ominaisuuksiaan tai elinolosuhteita kuvaavia merkintöjä, joiden avulla voidaan tunnistaa hänet tai hänen perheensä. Lain silmissä henkilötiedoiksi katsotaan vain tiedot, jotka on kirjattu jossain muodossa talteen, eli vain ja ainoastaan suullisesti käsitellyt tiedot eivät lain mukaan ole henkilötietoja.

Työnantaja saa lain mukaan kerätä ainoastaan tarpeellisuusvaatimuksen mukaisia henkilötietoja työnhakijasta, eli niiden tulee olla tarpeellisia hakijan soveltuvuutta ja pätevyyttä kyseiseen työhön arvioitaessa. Arkaluontoisten tietojen käsittely on lain mukaan kiellettyä, ellei siihen ole erillistä painavaa syytä. Niihin lukeutuvat kaikki tiedot, jotka kuvaavat henkilön rotua, etnistä alkuperää, vakaumusta, ammattiliiton jäsenyyttä, rikollista taustaa, terveydentilaa, hoitotoimenpiteitä, seksuaalista suuntautumista tai sosiaalihuollon asiakkuutta.

Ennen henkilötietojen keräämistä on lain mukaan suunniteltava niiden käsittely. Suunnitelman tulee sisältää keräämisen asiallisen perustelun, keräämisen tarkoituksen, mistä tieto kerätään ja mihin sitä luovutetaan. Henkilötietoja on huolellisuusvelvoitteen mukaan käsiteltävä huolellisesti siten, ettei henkilön yksityisyyden suoja vaarannu.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759)

Lain mukaan työnantaja saa käsitellä ainoastaan työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, eikä tästä tarpeellisuusvaatimuksesta voida poiketa edes työntekijän suostumuksella. Nämä henkilötiedot on pääasiassa kerättävä työntekijältä itseltään, mutta ne voidaan myös työntekijän suostumuksella kerätä muualta. Suostumuksen voi antaa joko suullisesti tai kirjallisesti.

Laki lasten kanssa työskentelevän rikostaustan selvittämisestä (14.6.2002/504)

Alaikäisten turvallisuuden ja koskemattomuuden edistämiseksi säädettyä lakia sovelletaan työhön, johon olennaisesti sisältyy alaikäisten kasvatusta, opetusta, hoitoa tai muuta huolenpitoa, joka tapahtuu ilman huoltajan läsnäoloa. Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus pyytää nähtäväkseen työhön valitun henkilön rikosrekisteriotte ennen työn aloittamista. Laki määrää, että jo työilmoituksessa on mainittava, että valitun henkilön on esitettävä rikosrekisteriotteensa enne työn aloittamista. Työntekijä toimittaa itse otteen työnantajalle nähtäväksi ja tämän jälkeen se palautetaan heti takaisin työntekijälle. Työnantaja ei saa arkistoida tai ottaa jäljennöstä otteesta, eikä myöskään jakaa suullisesti sen sisältöä ulkopuolisille.

Rikosrekisteriotteesta selviää ainoastaan lasten kanssa työskentelyn kannalta merkittäviä tietoja, kuten sukupuolisiveellisyyttä loukkaavat rikokset, lapseen kohdistuvat rikokset, seksuaalirikokset, väkivaltarikokset ja huumoririkokset. Merkintä rikosrekisteriotteessa ei automaattisesti merkitse, etteikö henkilöä voitaisi palkata, vaan soveltuvuus on työnantaja harkittavissa.

Perusopetuslaki (21.8.1998/628)

Perusopetuslain mukaan iltapäivätoiminnan tavoitteena on tukea kodin ja koulun kasvatustyötä sekä lapsen tunne-elämän kehitystä. Sen tulee edistää lasten hyvinvointia, ennaltaehkäistä syrjäytymistä ja tarjota monipuoliset mahdollisuudet osallistua ohjattuun toimintaan sekä mahdollisuuden lepoon rauhallisessa ympäristössä. Lain mukaan iltapäivätoiminnassa tulee olla toiminnan järjestämistapa huomioon ottaen riittävä määrä ammattitaitoisia ohjaajia.

Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (14.12.1987/986)

Asetuksen mukaan iltapäiväkerhon ohjaaja on kelpoinen, jos on suorittanut tehtävään soveltuvan korkeakoulututkinnon, opistoasteen tutkinnon tai ammatillisen perustutkinnon ja hänellä on koulutuksen yhteydessä

tai kokemuksella osoitettu taito toimia lapsiryhmän ohjaajana, taikka hänellä on joko luokanopetus, erityisopetus, aineenopetus tai oppilaanohjaajan kelpoisuus.

Laki



- ✦ Mainitse jo työpaikkailmoituksessa vaatimus rikosrekisteriotteen esittämisestä ja pyydä se nähtäväksi valitulta henkilöltä
- ✦ Muista huomioida yhdenvertaisuus ja syrjintäkielto koko prosessin aikana
- ✦ Suunnittele henkilötietojen käsittely
- ✦ Selvitä henkilötietoja ensisijaisesti työnhakijalta itseltään, vain hänen erillisellä suostumuksellaan toiselta taholta
- ✦ Käsittele ainoastaan tarpeellisuusvaatimuksen mukaisia henkilötietoja ja käsittele niitä huolellisuusvelvoitteen mukaisesti
- ✦ Tee aina kirjallinen työsopimus, josta selviää työn teon keskeiset ehdot

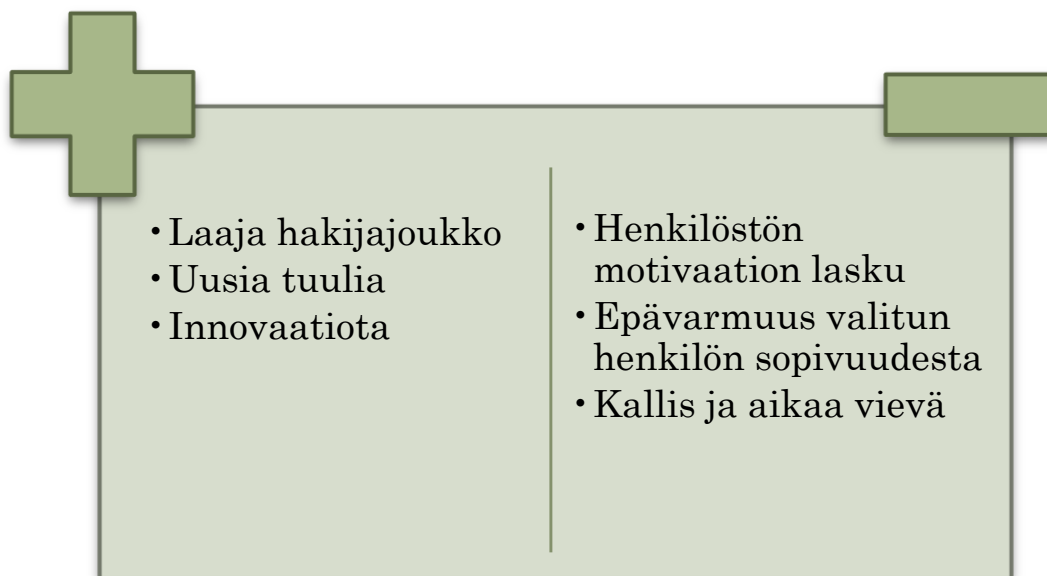
Rekryointikeinoja

Erilaisia rekryointikeinoja on useampia. Kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat keinot ja kanavat riippuvat organisaation rekryointitarpeesta ja henkilöstöpolitiikasta, sekä työmarkkinatilanteesta.

Sisäinen vs. ulkoinen rekryointi

Rekryointitarpeen noustua esille, kannattaa ensin selvittää, mikäli organisaation sisältä voisi löytyä tarvittavaa osaamista omaavaa, motivoitunut henkilö. Tätä kutsutaan sisäiseksi rekryoinniksi. Ulkoisessa rekrytoinnissa puolestaan etsitään työntekijää organisaation ulkopuolelta. Molemmilla tavoilla on omat hyvät ja huonot puolensa.

Ulkoisen rekrytoinnin hyviä puolia ovat laajempi hakija joukko, mahdollisuus tuulettaa organisaation työilmapiiriä ja saada uusia näkökulmia. Haittapuolia ovat prosessin vaatima aika ja hinta, sekä aina tietty epävarmuus valitun henkilön asenteesta ja sopivuudesta organisaatioon. Riskinä on myös omien työntekijöiden työmotivaation lasku, mikäli he kokevat, ettei heillä ole etenemismahdollisuutta organisaatiossa.

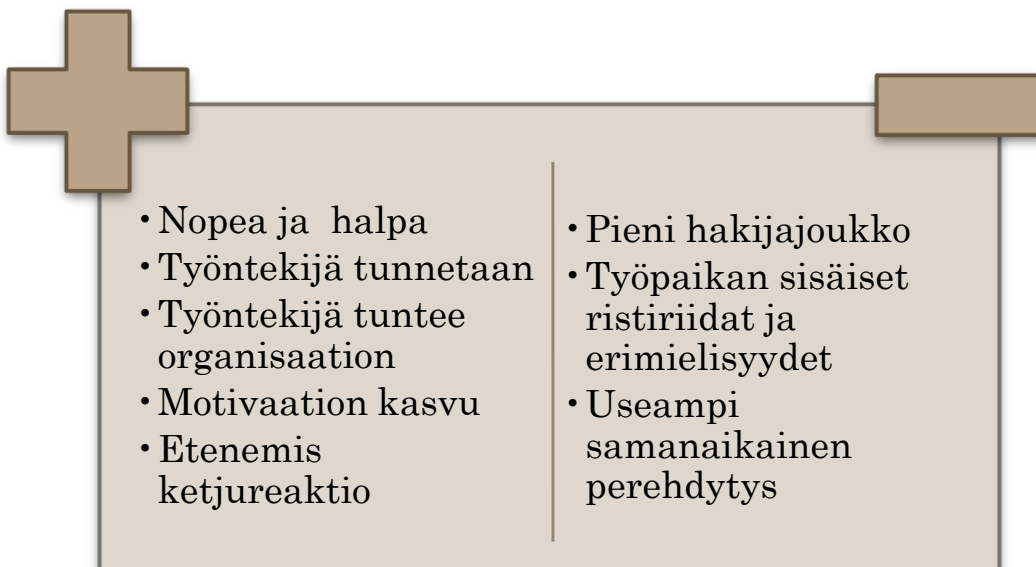


Ulkoinen rekryointi

Sisäinen rekrytointi on nopeampaa ja halvempaa kuin ulkoinen, ei tarvita työpaikkailmoituksia ja aikaa vieviä seulontoja. Tämän lisäksi tunnetaan jo entuudestaan työntekijän asenne ja työmotivaatio. Perehdyttäminenkin on nopeampaa, koska työntekijä tuntee jo entuudestaan organisaation työtavat ja kulttuurin.

Sisäinen rekrytointi lisää myös oman henkilöstön työmotivaatiota ja osaamisen kehittämistä, kun heille avautuu etenemismahdollisuuksia. Sisäinen rekrytointi luo myös usein ketjureaktion, jossa useammalla työntekijällä on mahdollisuus edetä ja täyttää aina avoimeksi jäänyt työpaikka. Tämä tosin aiheuttaa sen, että monella henkilöllä on perehdytys meneillään samaan aikaan ja saattaa hankaloittaa toimintaa.

Sisäisen rekrytoinnin muita mahdollisia haittapuolia ovat esimerkiksi toivotun uuden tuulahduksen pois jääminen, työpaikan sisäisten erimielisyyksien ja ristiriitojen jatkuminen tai kärjistyminen ja ennen kaikkea ehdokasjoukon rajallisuus. Mitä pienempi organisaatio, sen hankalampi tilanne.



Sisäinen rekrytointi

Suosittelavaa onkin käyttää molempia rekrytointitapoja rinnakkain, tällöin maksimoidaan mahdollisuudet löytää tehtävään sopivin henkilö.

Sisäisessä rekrytoinnissa kannattaa myös pitää mielessä kaikki entiset harjoittelijat, entiset lyhyt- ja määräaikaiset työntekijät, sijaiset, muualle siirtyneet ja jo eläkkeelle jääneet entiset työntekijät.

Etupainotteinen rekrytointi

Etupainotteisessa rekrytoinnissa pyritään houkuttelemaan opiskelijoita kiinnostumaan organisaatiosta jo opintojensa aikana. Tavoitteena on löytää motivoituneita ja lahjakkaita työntekijöitä heti uransa alkumetreillä. Houkuttimina voidaan käyttää stipendejä, oppilaitosten sponsorointeja, organisaatiovierailuja, avoimien ovien päiviä, työharjoitteluja, kesätöitä, yhteisiä projekteja ja opinnäytetyö mahdollisuuksia.

Suorahaku vs. ilmoituspohjainen rekrytointi

Perinteinen ilmoituspohjainen rekrytointi perustuu työnantajan julkaisemaan ilmoitukseen avoimesta työpaikasta, johon aktiivinen työnhakija halutessaan hakee. Tämä rekrytointitapa soveltuu hyvin tilanteisiin, jossa tarvitaan nopeasti joku täyttämään avoimeksi jäänyt paikka ja voidaan olettaa hakijoita olevan paljon. Mikäli hakemuksia tulee vähän tai ei ollenkaan, joko osajien rajallisen määrän takia, tai siitä syystä, ettei organisaatio tai työtehtävä syystä tai toisesta ole houkutteleva, voidaan turvautua suorahakuun.

Suorahaku, joka tunnetaan myös termillä headhunting, on rekrytointitapa, jossa työnantaja on aloitteen tekevä osapuoli. Hän ottaa yhteyttä osajaan, joka ei välttämättä ole edes aktiivisesti hakemassa uutta työpaikkaa, ja tarjoaa tälle houkuttelevaa mahdollisuutta. LinkedIn on työkalu, jota käytetään aktiivisesti suorahaussa, sen avulla voi kätevästi löytää tarvitsemansa osajan ja ottaa heihin yhteyttä. Suorahaussa käytetään usein rekrytointifirmojen palveluja, mutta mikäli budjetti ei tähän veny, voi sen hoitaa myös itse.

Päädytään sitten käyttämään kumpaa tahansa tapaa, on kuitenkin syytä edetä prosessissa johdonmukaisesti. Haastattelu ja hakijan sopivuus organisaation on arvioitava jokaisen hakijan kohdalla samalla tavalla.

Vastuullisuus

Vastuullisuus kulkee käsi kädessä arvojen ja etiikan kanssa. Arvot voidaan nähdä kaukaisina ihanteina hyvästä, periaatteina, jotka muokkaavat ihmisten käyttäytymistä. Eettisyys taas kuvaillaan usein pyrkimyksenä etsiä hyvää. Koulukunnasta riippuu, kenen parasta ajetaan, mutta jokaisella ihmisellä ja organisaatiolla on jokin eettinen perusta toiminnalleen. Ainoastaan eettinen organisaatio voi harjoittaa eettistä henkilöstöjohtamista.

Organisaation vastuuta kutsutaan usein termillä yhteiskuntavastuu, se koostuu taloudellisesta-, sosiaalisesta- ja ympäristövastuusta. Organisaatiot ovat vastuussa eri sidosryhmille. Organisaation ja sen henkilöstöjohtamisen sidosryhmät ovat samat, vastuut ovat lähes samat, mutta eivät aina identtiset. Erona on vastuiden sisältö ja vastuun erilainen painottuminen sidosryhmiä kohtaan. Alla pohditaan hiukan organisaation vastuuta rekrytoinnin näkökulmasta.

Rekrytointiprosessin aikana tärkeimmät huomioon otettavat sidosryhmät ovat yhdistys ja sen hallituksen jäsenet, asiakkaat ja oma henkilöstö. Uutta henkilöstöä rekrytoitaessa on vastuu yhdistystä ja hallituksen jäseniä kohtaan ennen kaikkea taloudellinen. Se toteutuu hyvänä ja totuudenmukaisena viestintänä henkilöstöasioista ja huolellisesti hoidettuna rekrytointiprosessina, joka pyrkii välttämään kalliita virherekrytointeja.

Asiakkaita kohtaan vastuu näyttäytyy pyrkimyksenä tuottaa korkealatuista, luotettavaa palvelua palkkaamalla luotettavia, asiantuntevia ohjaajia.

Oma henkilöstö on myös yksi sidosryhmä, ja heitä kohtaan organisaatiolla on vastuu pyrkiä avoimuuteen koko prosessin aikana. Henkilöstö haluaa tulla kuulluksi, toivoo läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaista kohtelua.

Työnantajakuva

Työnantajakuvan sijaan voidaan myös puhua työnantajamielikuvasta, työnantajamaineesta, työnantajaimagosta tai työnantajabrändistä, rakkaalla lapsella on monta nimeä. Käytetään mitä termiä tahansa, puhutaan siitä mielikuvasta, joka nykyisillä työntekijöillä ja työnhakijoilla on organisaatiosta.

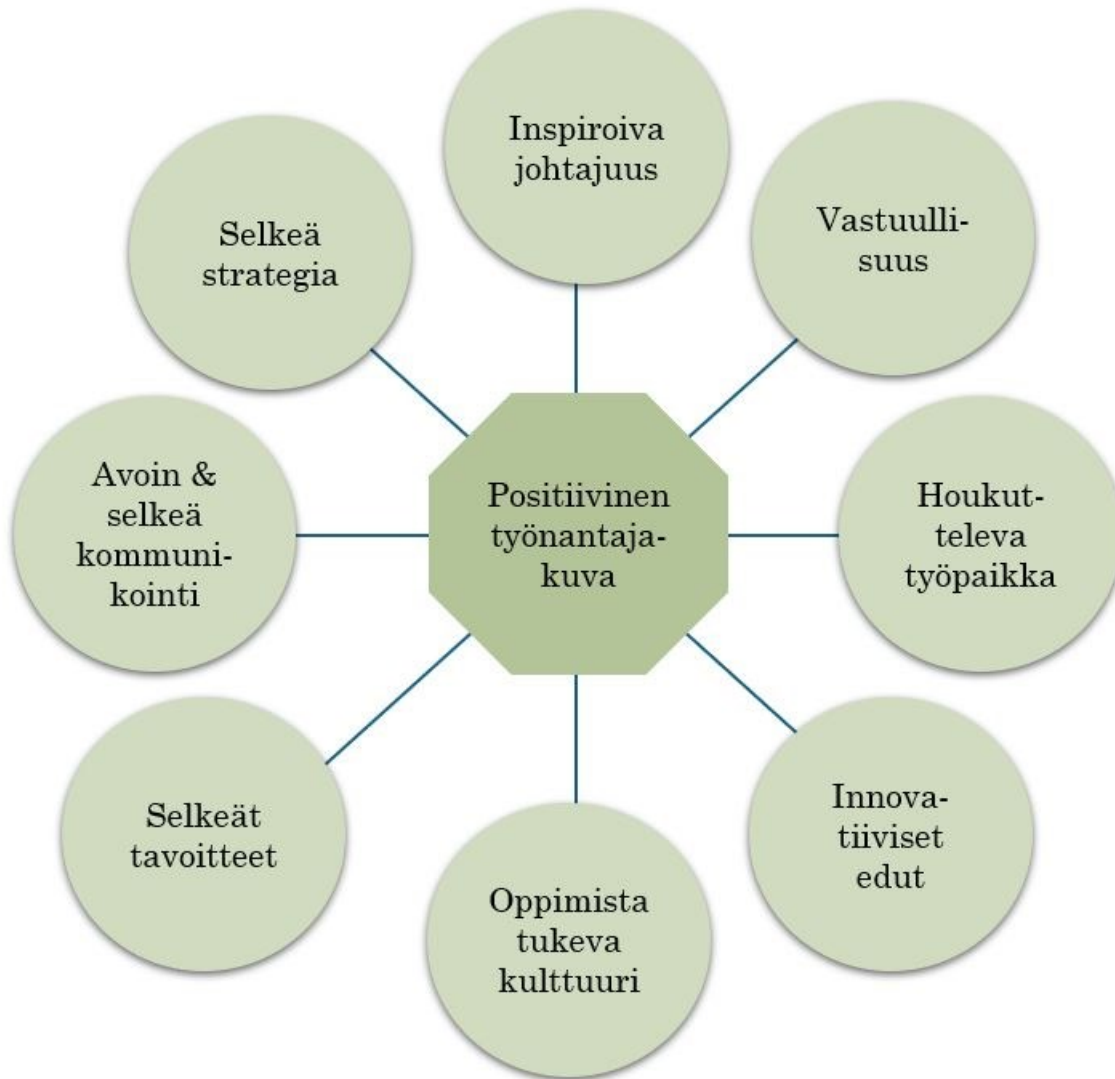
Hyvää työnantajakuva ei rakenneta päivässä tai parissa, vaan vaatii pitkäjänteistä panostusta. Sen rakentaminen ja ylläpitäminen kuuluu osaksi toimintaa vuoden jokaisena päivänä. Kaikki mitä organisaatio ja sen työntekijät tekevät, muokkaavat tätä kuvaa ihmisten mielissä.

Työnantajakuvaan vaikuttaa moni asia, kuten:

- ◆ organisaation toimiala
- ◆ työntekijöiden kokemukset (vakituiset, kesätyöntekijät ja opiskelijat)
- ◆ ulkoinen ja sisäinen viestintä, sekä julkinen näkyvyys (nettisivut, sosiaalinen media jne.)
- ◆ sijainti
- ◆ omistajuus
- ◆ rakennus, toimitilat jne.
- ◆ palkkataso ja henkilöstöedut
- ◆ kasvupolut ja oppimismahdollisuudet

Aikana, jolloin alalla on työvoimapulaa ja osaajista on kova kilpailu, on äärimmäisen tärkeää pohtia oman organisaation työnantajakuva ja miten sitä voisi parantaa entisestään. Se voi olla ratkaisevassa asemassa rekrytointihaasteiden selättämisessä. Työnhakijan mielikuva voi houkuttaa hakemaan avointa työpaikkaa, vaikka esimerkiksi sijainti olisi hankala, tai pahimmassa tapauksessa aiheuttaa täysin päinvastaisen reaktion ja siirtää työpaikan hakijan toivelistan häntäpäähän.

Hyvä työnantajakuva ei ole tärkeä ainoastaan uusien työntekijöiden houkuttelemisessa, vaan sen avulla myös sitoutetaan nykyisiä työntekijöitä. Rekrytointi on sekä kallista, että aikaa vievää ja mitä tehokkaammin saadaan hyvät työntekijät pysymään talossa, sen parempi.



Organisaation työnantajakuvaa voidaan muokata usealla eri tavalla, mutta voidaan sanoa, että kaikki lähtee liikkeelle kommunikaatiosta. Selkeä ja avoin kommunikaatio läpi koko organisaation, on kuin talon tukeva perustus. Sen päälle voidaan lähteä rakentamaan selkeitä tavoitteita ja strategiaa, oppimista tukevaa kulttuuria ja houkuttelevaa työpaikkaa innovatiivisilla eduilla, viihtyisissä ja tarkoituksenmukaisissa tiloissa.

Mielikuvaa nostaa myös esihenkilö, joka osaa ja haluaa inspiroida työntekijöitä saavuttamaan potentiaalinsa. Moni työntekijä arvostaa nykyään vastuullista työnantajaa. Organisaatio, joka kantaa esimerkiksi ympäristövastuutaan mallikkaasti, saa usein paljon positiivista huomiota osakseen. Lopuksi on hyvä pitää mielessä, ettei pelkän ruusuisen kuvan

maalaamien riitä, vaan todellisuuden on myös vastattava odotuksia. Uuden työntekijän asetuttua taloon, selviää hänelle nopeasti arjen totuus ja pahimmillaan pettymys voi johtaa irtisanoutumiseen koeajan aikana.

Työnantajakuva voi myös muokata eri miellelyhtymillä. Selkein esimerkki on organisaation tarjoama palvelu, joka voi luoda mielikuvaa esimerkiksi laadusta ja luotettavuudesta. Toinen usein käytetty assosiaatio on historia ja historialliset tapahtumat. Tuomalla esiin organisaation pitkä historiaa ja mahdollista roolia historiallisissa tapahtumissa, voidaan ankkuroida organisaatio osaksi historiallista ja kulttuurista kontekstia, joka herättää ylpeyttä, miellelyhtymiä uskottavuuteen ja luo statusta yhteiskunnassa.

Kontaktit yhteistyökumppaneihin vaikuttavat myös kokonaisuuteen. Yhteistyökumppaneiden imago ja maine vaikuttaa omaan organisaatioon niin hyvässä, kuin huonossakin. On pidettävä mielessä, että assosiaatiot voivat olla vapaaehtoisia, mutta myös vastentahtoisia. Tämä tarkoittaa, että aivan kaikki kontaktit muihin organisaatioihin muokkaavat mielikuvaa, haluaisit niin tai et.

Hyvän imagon merkitys ei lopu työnhakijan haettua töitä, vaan myös se, miten rekrytointiprosessi hoidetaan kokonaisuudessaan vaikuttaa suuresti mielikuviin. Prosessi on syytä hoitaa mallikkaasti loppuun asti, sillä mikäli hakijalle jää huono maku suuhun esimerkiksi huonosta viestinnästä, tönkeästä puhelinkeskustelusta tai huonosti hoidetusta haastattelusta, saattaa hän päättää, ettei haluakaan töihin kyseiseen organisaatioon ja hän tulee mitä luultavammin kertomaan kokemuksistaan myös tutuilleen.

Työnhakijat arvostavat avointa kommunikaatiota rekrytointiprosessin etenemisestä ja sen aikataulusta. Mikäli valinta ei osukaan heidän kohdalleen on siitä hyvä ilmoittaa heille viipymättä, eikä jättää heitä epätoisuuteen. Lyhyt viesti, jossa kiitetään heitä kiinnostuksesta organisaatiota kohtaan, on vähintään mitä voidaan tehdä, tämän lisäksi monia kiinnostaa tietää hakijoiden määrä ja lopulliseen valintaan vaikuttaneet kriteerit. Vaikka viestintä vie aikaa, on se tärkeä osa hyvän imagon ylläpitämisessä. Mikäli hakijalle jää hyvä kuva organisaatiosta, saattaa hän hakea töihin toiste, vaikka valinta ei juuri nyt osunutkaan kohdalle.

Työnantajakuva

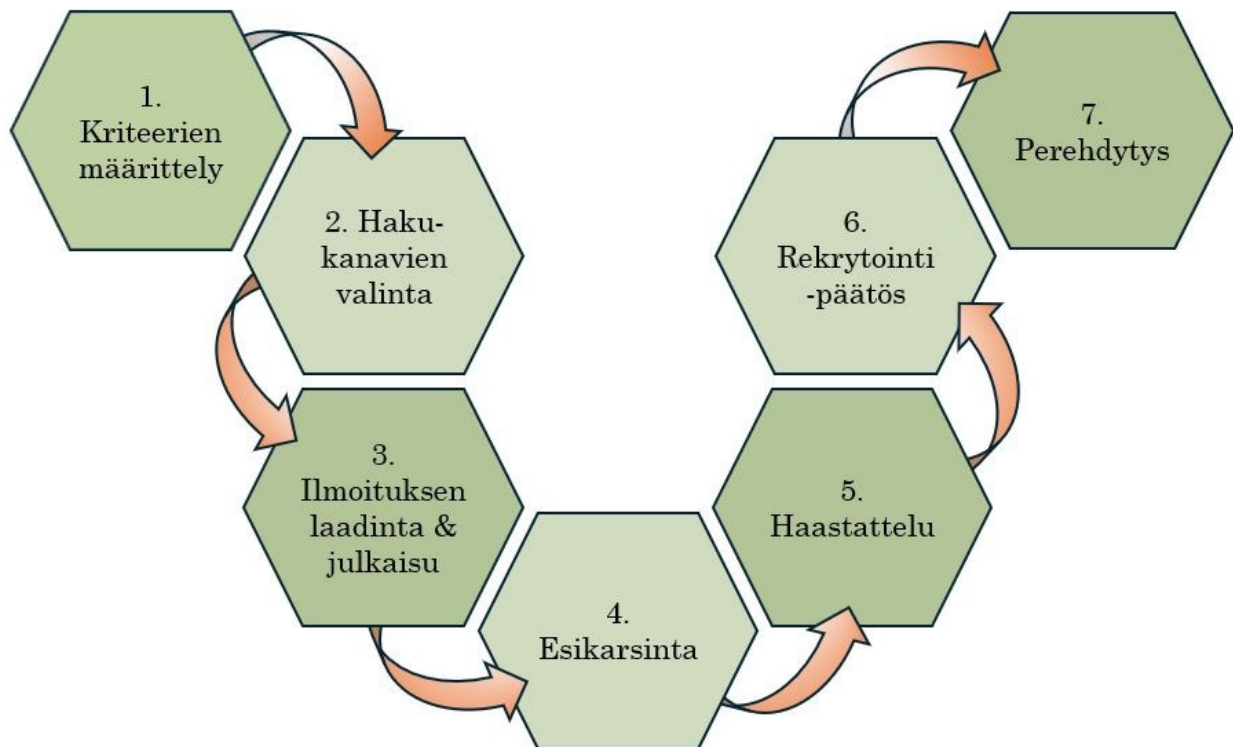


- ✦ Hyvää työnantajakuva on rakennettava koko ajan
- ✦ Mieti mitkä ovat organisaation vahvuudet ja korosta niitä
- ✦ Pohdi mitkä osa-alueet voivat vaatia vielä hiomista ja ota askeleita tilanteen korjaamiseksi
- ✦ Korosta organisaation ja sijainnin historiallista taustaa ja ainetlaatuutta
- ✦ Muista avoin ja rehellinen kommunikointi
- ✦ Lunasta lupaukset!

II. Rekrytointiprosessi

Tässä luvussa käymme läpi itse rekrytointiprosessin ja kaikki sen vaiheet. Askeleet on numeroitu alla olevan kuvan mukaisesti ja ne käydään kaikki läpi yksityiskohtaisesti. Vihreistä inforuuduista löydät jälleen pienen yhteenvedon osion tärkeimmistä kohdista ja niiden avulla voit tarkistaa, oletko valmis siirtymään seuraavaan askeleeseen.

Rekrytointiprosessi nytkähtää käyntiin tarpeesta. Se voi olla ennakoitu, kuten työntekijän eläköityminen, tai tulla vastaan yllättäen esimerkiksi odottamattomana irtisanoutumisena tai opintovapaana. Alla olevasta kuvasta 4 voimme nähdä prosessin etenemisen vaihe vaiheelta.



1. Tarvemäärittely, tehtäväkuva & kriteerit

Prosessin ensiaskel on tarvemäärittely, entinen työntekijä on syystä tai toisesta jättänyt tehtävän ja paikka on avoin. Mutta tarvitaanko siihen välttämättä uutta työntekijää? Voiko työn jättää tekemättä? Vai voidaanko tehtävä kenties jakaa nykyisen henkilöstön kesken? Voidaanko tehtävään palkata määräaikainen työntekijä? Se on mahdollista, jos kyseessä on

esimerkiksi sijaisuus tai kausiluontoinen työ. Voiko työn ostaa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta vai kenties käyttää vuokratyövoimaa?

Mikäli päädytään rekrytointiin, siirrytään pohtimaan tehtävänkuvaa, toiselta nimeltään toimenkuva tai työnkuva. Tämä on keskeinen vaihe, koska se kertoo mitä työ pitää sisällään ja sen pohjalta muovautuvat valintakriteerit. Tehtävänkuvan on annettava työnhakijalle realistinen kuva työn laadusta ja vastuista, ilman vääriä lupauksia, näin voidaan välttyä pettymyksiltä ja kalliilta virherekrytoinneilta. Esihenkilö tuntee luonnollisesti työnkuvan parhaiten, mutta useampi näkökulma ei koskaan ole pahitteeksi, kysy siis rohkeasti työyhteisön mielipiteitä.

Tehtävänkuva kertoo:

- ◆ tehtävänimikkeen
- ◆ tärkeimmät tehtävät
- ◆ työn luonteen (esimerkiksi rutiinitehtäviä tai ongelmanratkaisua)
- ◆ tehtävän suorittamiseen vaadittavat tiedot ja taidot
- ◆ tehtävän sisällön ja sen tarkoituksen määrittelyn

Tehtäväkuvauksen perusteella listataan valintakriteerit. Ne kertovat, mitä tehtävän menestyksessä suorittamien vaatii. Mitä edellytyksiä tehtävä asettaa hakijan taidoille, valmiuksille ja osaamiselle. Kriteerit ovat ne, joiden avulla hakijoiden soveltuvuutta tehtävään arvioidaan ja niiden avulla hakijoita verrataan toisiinsa.

Kriteereitä listatessa kannattaa pohdita niiden tärkeysjärjestystä. Täydelliseen hakijaan harvemmin törmää ja on hyvä miettiä valmiiksi, mistä kriteereistä ollaan tarvittaessa valmiita joustamaan ja mitkä ovat kiveen hakattuja. Ne kannattaa laatia mahdollisimman selkeiksi ja ristiriidattomiksi. Kriteereinä voi olla tietty koulutus, taito tai ominaispiirre, esimerkiksi kielitaito, paineensietokyky tai hyvät vuorovaikutustaidot.



Tehtäväkuva & kriteerit

- ✦ Onko rekrytointi tarpeellista ja missä muodossa?
- ✦ Kuvaile tehtäväkuvaan työ ja sen sisältö mahdollisimman tarkkaan ja totuudenmukaisesti
- ✦ Laadi tehtäväkuvan perusteella valintakriteerit, edellytykset tehtävässä menestymiseen, mieluiten tärkeysjärjestyksessä
- ✦ Kysy rohkeasti muiden näkemyksiä ja mielipiteitä

2. Hakukanavien valinta

Ilmoituksen toivotaan luonnollisesti saavuttavan mahdollisimman laajan joukon potentiaalisia hakijoita ja tämän takia kannattaakin käyttää eri hakukanavia monipuolisesti. Digitalisaatio on muuttanut rekrytointimarkkinoita merkittävästi ja nykyään sosiaalinen media ja verkkosivut ovat pääasialliset rekrytointikanavat. Verkosta löytyvät alustat, kuten LinkedIn, ovat luoneet kohtaamismarkkinat, jossa niin organisaatiot, kuin työnhakijat voivat luoda omat profiilinsa. Näin kysyntä ja tarjonta kohtaa toisensa aivan eri tavalla, verrattuna yksipuolisiin lehti-ilmoitukseen.

Eri hakukanavia:

- ◆ organisaation kotisivut
- ◆ rekrytointisivustot, kuten Oikotie, Duunitori ja Jobly
- ◆ työvoimatoimisto, tyomarkkinatori.fi
- ◆ työvoimahankintaa ja henkilöstön vuokrausta tarjoavat yritykset
- ◆ lehti-ilmoitukset (ammattialan lehdet, sanoma-, aikakausi- ja paikallislehdet)
- ◆ digitaalinen ja sosiaalinen media, kuten Facebook, Tiktok ja LinkedIn
- ◆ eri sidosryhmät, kuten asiakkaat, kilpailijat ja yhteistyökumppanit
- ◆ henkilöstön henkilökohtaiset ja ammatilliset verkostot
- ◆ rekrytointimesurit
- ◆ koulujen ja oppilaitosten rekrytointipalvelut
- ◆ ilmoitukset julkisissa tiloissa

Käytettävät kanavat voivat asettaa ilmoituksen muodolle ja ulkonäölle omat vaatimuksensa, joten ennen ilmoituksen laatimista on hyvä pohtia valmiiksi mitä kanavia tällä kerralla käytetään.

3. Laadi ilmoitus

Työpaikkailmoitus on mielletävä osaksi markkinointia. Sen on tarkoitus vetää huomiota osakseen ja herättää kiinnostusta organisaatiota ja työtehtävää kohtaan. Se on yksi osa työnantajakuva ja organisaation imagon palapelissä.

Vaikka ilmoitus on suunniteltava houkuttelevaksi, se eroaa tavallisesta markkinoinnista siinä suhteessa, ettei sen haluta houkuttelevan liian suuria massoja. Ilmoituksen laadinta muistuttaa hiukan nuoralla kävelyä. Ympäripyöreä ilmoitus voi mobilisoida 200 hakijaa, jolloin prosessista tulee tarpeettoman raskas ja aikaa vievä, kun joudutaan seulomaan läpi suuria hakemusmääriä, joista moni luultavasti ei edes sovellu tehtävään. Liian karsiva ilmoitus taas voi johtaa siihen, ettei hakemuksia tule juuri ollenkaan, tai ei yhtään,

Ilmoitusta laatiessa on pidettävä toivottu kohderyhmä mielessä ja pyritävä laatimaan ilmoitus, joka karsii pois ne hakijat, joita organisaatioon ei haluta palkata, samalla kun kohderyhmän kiinnostus herää. Ilmoituksen on syytä olla houkutteleva johtamatta harhaan ja lupaamatta liikoja.

Pitkät vaatimuslistat hakijan taidoista ja koulutuksista ovat epärealistisia ja liian rajaavia, näin karsitaan helposti pois monta lupaavaa hakijaa. Suositeltavaa onkin, että valintakriteereistä on valittu maksimissaan 5 tärkeintä kriteeriä ja ne on asetettu tärkeysjärjestykseen.

Hyvä ilmoitus on ytimekäs, selkeä ja totuudenmukainen. Ei ole hakijan tai organisaation edunmukaista maalata ruusuisempaa kuvaa työstä, taikka esittää tehtävää haastavampana tai helpompana, kuin mitä se todellisuudessa on. Tällainen toiminta johtaa helposti virherekrytointeihin ja pettymyksiin, kun ihmiset hakeutuvat töihin väärin odotuksin. Harhaanjohtava kuvaus voi olla jopa perusta työsuhteen purulle.

Sisällön lisäksi kannattaa ajatella myös ilmoituksen visuaalista ilmettä. Organisaation logo ja mahdollinen kuva auttavat vangitsemaan katseen ja muovaavat lukijoiden kuvaa organisaatiosta. Ilmoituksen on hyvä seurata organisaation muun viestinnän visuaalista ilmettä.

Ilmoituksen olisi hyvä sisältää ainakin seuraavat:

- ♦ lyhyt kuvaus organisaatiosta ja nettisivun osoite
- ♦ tehtävänimike
- ♦ työpaikan sijainti
- ♦ vastualueet ja tehtävän sisällön pääpiirteet
- ♦ ehdottomat vaatimukset ja lisätoiveet, joita tehtävän suorittaminen edellyttää (esimerkiksi kokemus, koulutus, ominaisuudet jne.)
- ♦ maininta valinnan jälkeisestä rikosrekisteriotteen esittämisestä

- ♦ mahdolliset erityisvaatimukset, esimerkiksi oma auto
- ♦ mitä tarjotaan ja miksi kannattaa hakea, kerro organisaation kulttuurista, eduista jne.
- ♦ tulevaisuuden näkymät, kuten esimerkiksi määräaikaisuuden vakiinaistaminen
- ♦ hakemusten toivottu muoto ja sisältö (vapaamuotoinen, ansioluettelo jne.)
- ♦ miten ja minne hakemus toimitetaan
- ♦ milloin haku aika päättyy
- ♦ keneltä ja milloin voi kysyä lisätietoja

Ilmoitus & hakukanavat



- ✦ Valitse hakukanavat kohderyhmää ajatellen ja käytä useampaa hakukanavaa
- ✦ Näe ilmoitus osana markkinointia
- ✦ Pidä ilmoitus lyhyenä ja ytimekkäänä
- ✦ Pyri laatimaan ilmoituksesta houkutteleva, mutta totuudenmukainen
- ✦ Rajaa kriteereillä ja vältä liian ympäröivää kuvausta
- ✦ Tarkista, että ilmoitus sisältää kaikki tarvittavat tiedot
- ✦ Muista myös visuaalisuus

4. Esikarsinta

Tässä vaiheessa aiemmin huolella laaditut valintakriteerit tulevat helpottamaan työtä. Niiden avulla voidaan nyt arvioida hakijoiden sopivuutta tehtävään ja verrata hakijoita keskenään. On epätodennäköistä, että joku hakijoista täyttäisi kaikki kriteerit ja siksi onkin hyvä, että kriteerit on jo asetettu tärkeysjärjestykseen. Näin tiedetään jo mistä kriteeristä voidaan joustaa ja mikä on ehdoton.

Hakemuksia kannattaa lähteä karsimaan kolmen pinon taktiikalla. Ensimmäiseen pinoon laitetaan ne hakemukset, jotka täyttävät tärkeimmät kriteerit, toiseen pinoon ne, jotka eivät ihan täytä niitä, mutta joissa on potentiaalia ja viimeiseen pinoon ne hakemukset, jotka eivät selkeästi sovi tehtävään.

Viimeisen pinon hakemukset voidaan karsia saman tien. Ilmoita heille karsiutumisen ja kiitä heitä heidän mielenkiinnostaan organisaatiota ja tehtävää kohtaan. Ensimmäisestä ryhmästä taas valitaan ne hakijat, jotka kutsutaan haastatteluun. Mikäli ensimmäinen pino on liian suppea, palataan tarkistamaan toisen pinon hakemukset suopeammilla kriteereillä.

Mikäli sopivia hakijoita on useampi, voidaan heitä verrata keskenään esimerkiksi taulukoinnin avulla. Kerää taulukkoon kaikki olennainen tieto omiin sarakkeisiinsa, jolloin hakijoiden vertailu keskenään helpottuu. Toinen hakemusten läpikäynti tapa on kirjoittaa lyhyt referaatti aina hakemuksen lukemisen jälkeen. Kun tärkeimmät tiedot ja huomioitavat asiat on kirjattu muistiin kompaktissa muodossa, on karsinta helpompaa, varsinkin jos hakemuksia käydään läpi sitä mukaan, kun niitä tulee.

Informoi hakijoita prosessin etenemisestä ja anna suuntaa antava aikataulu seuraavista vaiheista. Monella työnhakijalla on haku päällä useampaan tehtävään samanaikaisesti, ja tästä syystä prosessia ei kannata pitkittää turhaan, jotta hyvät osaajat eivät ennätä lupautua muihin töihin. Hakuajan päätyttyä olisi hyvä tehdä ensimmäinen karsinta viimeistään sitä seuraavalla viikolla ja kutsua mielenkiintoiset ehdokkaat haastatteluun.



Esikarsinta

- ✦ Peilaa hakemuksia asetettuihin valintakriteereihin
- ✦ Jouta tarvittaessa vähemmän tärkeistä kriteereistä
- ✦ Ilmoita karsiutuneille ja kiitä heitä mielenkiinnosta
- ✦ Informoi kisassa vielä mukana olevia aikataulusta ja prosessin etenemisestä
- ✦ Kohtele kaikkia ystävällisesti ja kunnioittavasti, vaikka he eivät sosisikaan tehtävään

5. Haastattelu

Haastatteluun kutsutaan yleensä kourallinen hakijoita, työtehtävästä ja hakijamäärästä riippuen. Tavoitteena on muodostaa heistä kokonaisvaltaisempi käsitys, kuin mitä hakemuksista voi päätellä ja arvioida heidän soveltuvuuttaan työtehtävään ja yhteisöön. Hakemuksesta selviää koulutustausta ja työhistoria, mutta persoonallisuus, motivaatio ja asenne, ne on yritettävä selvittää kasvotusten.

Haastattelu asettuu keskustelun ja kuulustelun välimaastoon. Keskustelusta sen erottaa sen suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus, ja kuulustelusta se eroaa olemalla kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, jossa myös haastateltavalla on mahdollisuus vaikuttaa sen kulkuun, ainakin jossain määrin.

Vaikka haastattelu muistuttaa keskustelua, on haastattelijan oltava hyvä kuuntelija ja annettava haastateltavan puhua mahdollisimman paljon. Tavoitteena onkin, että haastattelija olisi äänessä 20 prosenttia ajasta ja haastateltava 80 prosenttia.

Haastattelussa on pyrittävä näkemään hakijan tämänhetkistä tilannetta pidemmälle, nähtävä mihin hän uudessa tehtävässään kykenee, sen sijaan että liikaa tuijotetaan menneeseen. Haastattelussa on myös osattava olla puolueeton, sosiaalisissa tilanteissa ihmisillä on taipumus antaa omien mieltymysten ja ominaisuuksien vaikuttaa arviointiin. Ihmiset mieltyvät henkilöihin, joilla on samanlaisia ominaisuuksia ja piirteitä kuin heillä itsellään. Tällainen tuttuuden suosiminen saattaa johtaa siihen, että alitajuntaisesti asetamme hakijat eriarvoiseen asemaan. Haastattelussa on kuitenkin pystyttävä erottamaan omat mieltymykset työtehtävän tarpeista ja keskityttävä asetettuihin kriteereihin. Muuten haastattelu saattaa helposti lipsua vain leppoisaan jutusteluun, jonka aikana ei selviä mitään olennaista.

Toinen vältettävä virhe on antaa yhden hyvän tai huonon puolen värittää käsitystämme ihmisestä. Kuten olettamus, että hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö on automaattisesti yhtä hyvä kaikilla muilla osa-alueilla. Tai että henkilön, joka saapuu haastatteluun myöhässä ja

hengästyneenä täytyy olla epäluotettava, vaikka myöhästyminen saattoi olla hänestä itsestään täysin riippumatonta.

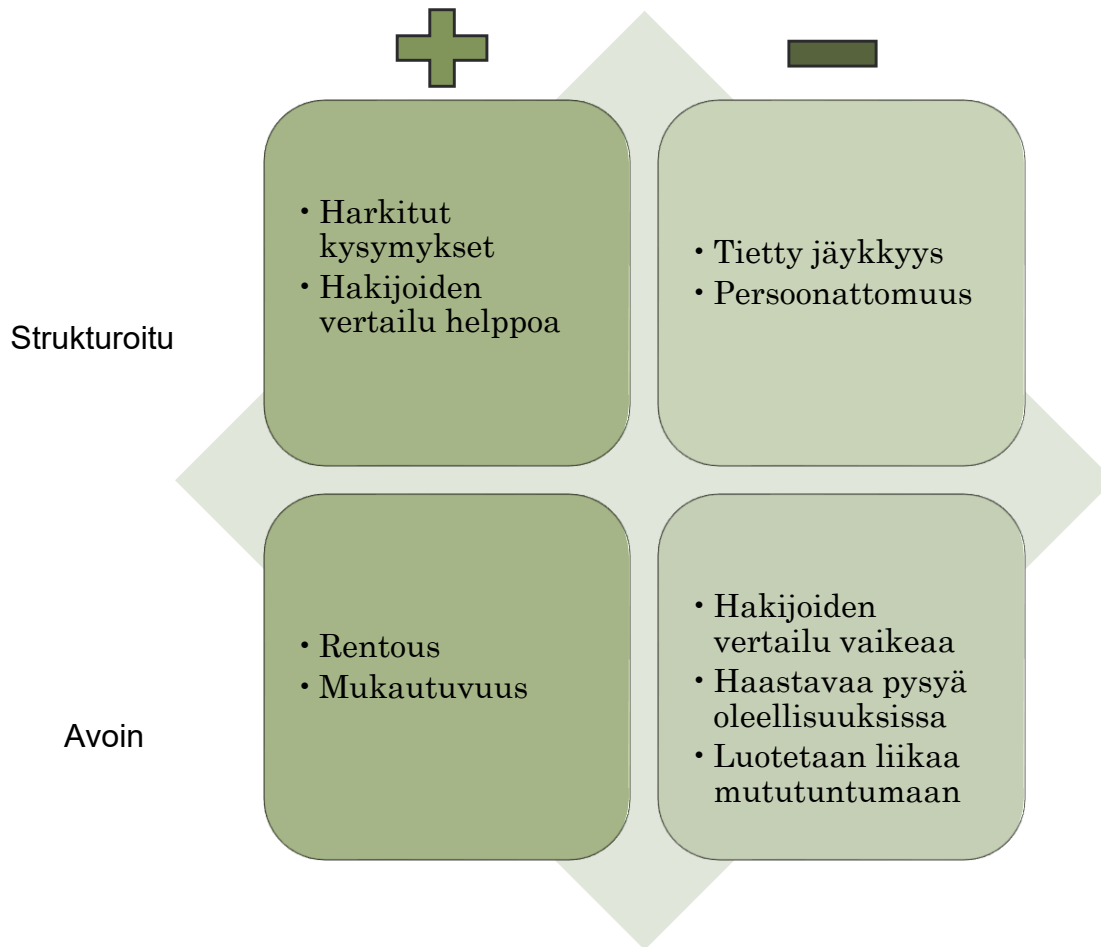
Haastattelumetodit

Haastattelu voidaan suorittaa strukturoituna, avoimena tai puoliavoimena. Strukturoidussa haastattelussa seurataan käsikirjoitettua kaavaa, jossa on ennalta mietityt kysymykset. Avoin haastattelu taas on enemmänkin vapaata keskustelua, jossa haastateltava antaa keskustelun ja kysymysten virrata vapaasti ja tilanteen mukaan. Puoliavoin haastattelu on sitten siltä väliltä, kysymyksiä on pohdittu etukäteen, mutta ei seurata selvää käsikirjoitusta ja aiheesta voidaan tilanteen mukaan poiketa.

Strukturoidun haastattelun etu on tarkkaan harkitut kysymykset, jotka esitetään kaikille hakijoilla. Näin ollen heidän keskinäinen vertailunsa on helppoa. Heikkoutena käsikirjoitusta seurattaessa on aina jonkin asteinen jäykkyys ja persoonattomuus.

Avoimen haastattelun etuja ovat sen rento ilmapiiri, joka purkaa jännitystä, sekä sen mukautuvuus tilanteeseen. Avoin haastattelu vaatii onnistuakseen kokeneen haastattelijan, jotta saadaan kaikki tarvittava tieto selvitettyä ilman, että eksytään aiheesta sivuraiteille. Kokematon hävittää helposti punaisen langan ja saattaa päätyä kyselemään epäoleellisia kysymyksiä. Hakijoiden vertaaminen toisiinsa myös hankaloituu, kun jokaisen kanssa on kysely ja edetty vähän eri tavalla.

Avoimen haastattelun riskinä on myös liiallinen luotto niin kutsuttuun mututuntumaan, ”kyllä minä tunnistan hyvän hakijan sellaisen nähdesäni” ajatteluun. Eli annetaan omien mieltymysten vaikuttaa arviontiin sen sijaan, että tukeudutaan ennalta määritettyihin kriteereihin. Tästä syystä on suositeltavaa pysytellä strukturoidussa, tai vähintään puoliavoimessa metodissa.



Haastattelu metodien vahvuudet ja heikkoudet

Valmistelu ja kulku

Haastatteluun on syytä valmistautua huolella. Kalenteriin on varattava aikaa, jotta haastatteluajkojen sopiminen on mahdollisimman sujuvaa. Hakemuksiin on tutustuttava vielä kerran, kriteerit käytävä läpi, haastattelurunko ja kysymykset suunniteltava sekä varattava käyttöön rauhallinen tila.

Yksinkin voi haastatella, mutta suositeltavaa on, että mukana olisi ainakin yksi muu henkilö, esimerkiksi toinen hallituksen jäsen. Kaksi silmäparia voi havainnoida paremmin kuin yksi ja näin ollen tulee arviosta myös objektiivisempi. Jos päädytään useampaan haastattelijaan, on huolehdittava, että molemmat voivat olla läsnä kaikissa haastatteluissa, muuten he eivät voi verrata hakijoita keskenään.

On vältettävä tilannetta, jossa haastattelijat pommittavat hakijaa kilpaa kysymyksillä, tämän takia kannattaa sopia roolijaosta etukäteen. Voidaan esimerkiksi sopia, että yksi kyselee samalla kun toinen havainnoi ja tekee muistiinpanoja, tai että kummallakin on omat aihealueet, joista keskustella. On kuitenkin hyvä ilmapiirin rentouden nimissä, että havainnoijakin välillä sanoo jotain. Asetelma, jossa yksi henkilö istuu aivan hiljaa nurkassa ja kirjaa vimmatusti ylös haastateltavan sanomisiaan, voi tuntua aika painostavalta.

Haastatteluun kannattaa varata aikaa tunnista puoleentoista tuntiin, siinä ajassa ennättää yleensä hyvin käydä läpi kaikki tarvittavat asiat. Varaa rauhallinen tila käyttöön ja pidä huoli, ettei teitä häiritä haastattelun aikana. Mieti valmiiksi, halutaanko haastattelun aikana tarjota jotain ja ota esille kaikki tarvittava. Vähintään vesikannu ja lasit on hyvä nostaa pöydälle, haastateltava on saattanut joutua kiirehtimään ennättääkseen ajoissa tai puhuessa voi iskeä jano.

Mikäli saman päivän aikana on tarkoitus haastatella useampaa hakijaa, kannattaa haastattelujen väliin varata noin puolen tunnin tauko. Haastattelijat tarvitsevat aikaa havaintojen kirjaamiselle, sekä hengähtämiselle ja tämän lisäksi on kohteliasta välttää hakijoita vahingossa törmäämästä toisiinsa haastattelujen välissä.

Kun haastattelun aika lähenee, varmista että haastateltava löytää helposti oikeaan paikkaan, tai että joku on häntä vastassa. Tervehdi ystävällisesti ja kätele, muista että hakija luo myös sinusta ensimmäisen mielipiteensä heti tavattuanne. Mikäli haastattelijoita on useampi, muista esitellä kaikki.

Hyvä haastattelu etenee helpoista aiheista haastavampiin ja palaa lopuksi taas kevyempään. Aluksi on hyvä aloittaa leppoisa jutustelulla, jossa tutustutaan ja luodaan otollinen ilmapiiri tuottoisalle keskustelulle, samalla kun pahin jännitys hiukan laantuu. Voidaan kysellä hakijan kuulumisia ja kertoa lyhyesti organisaatiosta, sekä tehtävästä.

Tutustumisen jälkeen siirrytään tiedonkeruuseen ja haastavampiin kysymyksiin työhistoriasta ja kokemuksesta. Pyritään intensiivisesti selvittämään hakijan asenteita, motivaatiota, arvoja sekä vahvuuksia ja heikkouksia.

Haastattelun loppupuolella palataan taas helpompiin kysymyksiin, kuten nykyisen työn irtisanomisaikaan, palkkatoiveeseen ja kerrotaan rekrytointiprosessin etenemisestä. Viimeistään tässä vaiheessa on annettava hakijalle mahdollisuus asettaa kysymyksiä, mikäli hänellä niitä on. Lopuksi kättele ja kiitä häntä hänen mielenkiinnostaan ja ajastaan. Mikäli poistumisreitti on monimutkainen, saata hänet vielä ulko-ovelle. Heti haastattelun jälkeen kirjataan ylös omia tuntemuksia sekä plussia ja miinusia, kun ne vielä ovat tuoreessa muistissa, mikäli niitä ei kirjattu haastattelun aikana.

Haastattelun aikana pyritään arvioimaan hakijaa kokonaisvaltaisesti. Pistä merkille vastausten johdonmukaisuus ja huomio elekieli samalla, kun kuuntelet vastauksia. Huomio kuitenkin, että haastateltava saattaa olla hyvinkin jännittynyt ja käyttäytyä hermostuksissaan tavanomaisesta poiketen.

Muista, että arviointi tilanne on kaksisuuntainen. Samalla kun haastattelija pyrkii parhaansa mukaan kaivautumaan haastateltavan sielunsopekoihin, arvioi haastateltava samalla organisaatioita ja haastattelijaa. Haastattelu tilanne on myös työnantajakuvan rakentamista, huomioi oma elekiesi, äänensävyysi ja katsekontakti. Kun hyvistä työntekijöistä on pulaa, voivat hakijat vapaasti valita työpaikkansa. Mikäli hakijalle jää haastattelusta paha maku suuhun, saattaa hän päättää, ettei kyseinen organisaatio ole häntä varten.

Kysymykset

Kysymyksiä laatiessasi pidä mielessä henkilötietolain tarpeellisuusvaatimus ja yhdenvertaisuuslain syrjintäkielto. Kysymysten on oltava työtehtävään liittyviä ja perusteltuja.



Haastatteluihin sopivia kysymysmuotoja

Kysymysten muoto ja sisältö vaikuttavat suuresti saatuihin vastauksiin, ja eri tilanteisiin sopivat erimuotoiset kysymykset. Vältä suljettuja kysymyksiä, eli kaikkia sellaisia, joihin voi antaa pelkän kyllä/ei vastauksen. Avoimet kysymykset, kuten esimerkiksi miten ja kuinka, vaativat syvällisemmän vastauksen ja tarjoavat enemmän sisältöä. Suljettuja kysymyksiä voi käyttää tarkistus mielessä, toisen kysymyksen jälkeen, kuten oletko.

Haastateltaessa nuorta henkilöä, jolla on työkokemusta vain vähän tai ei ollenkaan, voidaan perehtyä hänen työskentelytyyliinsä kyselemällä hänen ryhmätyökokemuksistaan ja hänen roolistaan niissä. Voidaan myös

kysyä, miten hän kuvittelee tavallisen päivän etenevän tai millaisena hän näkee oman roolinsa organisaatiossa.

Vältä

- Suljettuja kysymyksiä
- Liian laajoja kysymyksiä (esim. Kerro itsestäsi.) Vastaukset antavat harvoin haluttua tietoa.
- Hypoteettisia ja johdattelevia kysymyksiä (esim. Miten toimisit hankalan asiakkaan kanssa? Työ vaatii hyvää ajanhallintaa, oletko hyvä hallitsemaan ajankäyttöäsi?) Näihin vastataat helposti mitä kuvitellaan haastattelijan haluavan kuulla.
- Kysymästä monta kysymystä samassa lauseessa, haastateltava saattaa häkeltyä ja vastaa usein vain viimeiseen.

Käytä

- Avoimia kysymyksiä.
- Rajattuja kysymyksiä työhön ja uraan liittyen.
- Pyydä mielummin kuvailemaan konkreettista tilannetta (esim. Kerro tilanteesta jossa kohtasit hankalan asiakkaan, kuinka toimit? Kerro tilanteesta, jossa hallitsit ajankäyttöäsi onnistuneesti.) Näin saat todenmukaisemman vastauksen.
- Kysy yksi kysymys kerrallaan ja anna haastateltavan vastata rauhassa.



Ennen haastattelua:

- ✦ Varaa kalenterista aikaa haastatteluille
- ✦ Käy vielä läpi valintakriteerit ja lue läpi hakemukset
- ✦ Sovi mahdollisen haastattelukumppanin kanssa roolijasta
- ✦ Suosi strukturoitua tai puoliavointa haastattelua, suunnittele runko ja kysymykset
- ✦ Varaa käyttöön rauhallinen tila, kata mahdollinen tarjottava, varmista ettei teitä häiritä ja sulje puhelin
- ✦ Varmista, että haastateltava löytää helposti oikeaan paikkaan

Haastattelun aikana:

- ✦ Kättele, tervehdi kohteliaasti ja esittele paikalla olijat. Muista, että hakija arvio myös sinua ja organisaatiota
- ✦ Aloita rennolla jutustelulla ennen intensiivisen kyselyyn siirtymistä
- ✦ Havainnoi ja tee muistiinpanoja haastattelun aikana tai heti sen jälkeen
- ✦ Kevennä tunnelmaa loppua kohden ja kerro prosessin etenemisaikataulusta
- ✦ Lopuksi kiitä ajasta ja saata hakija ulos, mikäli reitti ei ole selkeä

6. Rekrytointipäätös

Ennen lopullista rekrytointipäätöstä kannattaa vielä soittaa läpi hakijan suosittelijat. Suosituksia saa kysyä ainoastaan hakijan itsensä esittämiltä suosittelijoilta. Keskustelu kannattaa pitää mahdollisimman rentona, jotta suosittelija uskaltaa vastata spontaanisti. Kysymysten on syytä olla tarpeeksi täsmällisiä, jotta saadaan mahdollisimman selkeitä vastauksia ja mikäli suosittelijalla vaikuttaa olevan epäilyksiä, on niihin tartuttava ja kyseltävä lisää.

Itsensä esittelemisen ja soiton syyn selittämisen jälkeen voidaan kysyä esimerkiksi seuraavia asioita:

- ◆ Mistä tunnet hakijan ja mikä oli asemasi häneen nähden?
- ◆ Mikä hänen roolinsa oli?
- ◆ Mikä on mielipiteesi hänestä ihmisenä?
- ◆ Millaiseen tehtävään hän soveltuu?
- ◆ Millainen kommunikoija hän on?
- ◆ Millainen on hänen työskentelytapansa?
- ◆ Kuinka hän toimii asiakaspalvelutilanteessa?
- ◆ Mikä on positiivisin seikka hänessä työntekijänä?
- ◆ Onko sinulla varauksia hänen suhteensa?
- ◆ Onko hän vastuuntuntoinen/oma-aloitteinen/täsmällinen?
- ◆ Voisitko ajatella palkkaavasi hänet uudestaan?

Suosituksiin on kuitenkin hyvä suhtautua hieman kriittisesti, hakija on luonnollisesti valinnut heidät sen perusteella, että he luultavasti antavat hyvän suosituksen ja kuvan hänestä. Tässä vaiheessa rekrytointia on kerätty jo paljon tietoa hakijasta ja suosittelijoiden avulla pyritäänkin pääasiassa saamaan vahvistus omiin näkemyksiin.

Kun lopullinen päätös on tehty, tehdään valitulle hakijalle työtarjous, jossa täsmennetään työtehtävät ja työsuhteen ehdot sekä sovitaan palkasta. Mikäli hakija hyväksyy tarjouksen, voidaan siirtyä työsopimuksen kirjoittamiseen. Työsopimus kannattaa aina tehdä kirjallisena ja huolehtia siitä, että se sisältää työnteon keskeiset ehdot.

Saatatte päättää, että lopullinen työtarjous ei menekään kaikista pätevimmälle hakijalle, vaan tehtävään sopivimmalle. Näin voidaan toimia,

mikäli valitulla on selkeä, kriteereihin perustuva parempi edellytys työssä menestymiselle. Pidä kuitenkin mielessä, että päätöksen on pohjautettava perusteltuihin faktoihin. Mikäli valitsematta jäänyt pätevämpi hakija kokee tulleen syrjityksi työhönottotilanteessa ja haluaa riitauttaa päätöksen, on voitava osoittaa mitkä kriteerit ovat johtaneet päätökseen ja mitkä seikat ovat tehneet toisesta hakijasta sopivamman tehtävään.



Rekrytointipäätös

- ✦ Soita vielä läpi suosittelijat ja pyri saamaan
- ✦ vahvistus omiin näkemyksiisi hakijasta
- ✦ Huolehdi, että päätös perustuu faktoihin
- ✦ Tee työtarjous ja sovi vielä lopulliset ehdot ja palkka
- ✦ Laadi kirjallinen työsopimus, josta selviää työnteon keskeiset ehdot

7. Perehdytys

Työsopimus on allekirjoitettu ja uusi työntekijää on saapunut taloon! Voi tuntua siltä, että pitkä työrupeama on saatu päätökseen ja arki voi asettua uomaansa, mutta vielä ei pidä huokaista. Nyt alkaa prosessin kenties tärkein vaihe, eli perehdytys.

Uuden työntekijän ensiaskeleet uudessa työpaikassaan luovat perustan hänen viihtymiselleen ja sitoutumiselleen. Ei voida olettaa, että hän oma-toimisesti löytää paikkansa työyhteisössä ja oppii työtehtävänsä. Perehdytyksen tavoitteena on antaa hänelle valmiudet ja riittävästi olennaista tietoa menestyäkseen työtehtävässään. Hyvän perehdytyksen avulla virheiden määrä vähenee, työpaikan ilmapiiri ja sitoutuminen paranee sekä motivaatio nousee. Perehdytyksen aikana työntekijä oppii tuntemaan organisaation arvot, asiakkaat, työtoverit, omat tehtävänsä ja häneen kohdistuvat odotukset.

Perehdytys on esihenkilön vastuulla, mutta hän voi myös delegoida sen jollekulle toiselle. Perehdytys kannattaa suunnitella hyvin ja koska muistettavaa on paljon, kannattaa se suunnitella kirjallisena. Näin voidaan olla varmoja, ettei mikään pääse unohtumaan.

Mikäli uudelle työntekijälle on hankittava salasanoja tai työvälineitä, kuten puhelin tai avaimet, on tämä tehtävä hyvissä ajoin ennen ensimmäistä työpäivää. Ensimmäisenä päivänä perehdyttäjän on varattava riittävästi aikaa perehdytykselle, jottei tilanteesta tule hätäkoity.

Aluksi tutustutaan työympäristöön ja työtovereihin, sekä käydään läpi, kuinka hänen työnsä nivoutuu yhteen organisaation suuren kokonaisuuden kanssa. Käydään myös läpi asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Tämän jälkeen siirrytään itse työhön, mistä tehtävä koostuu ja mitä häneltä odotetaan. Esitellään kaikki tilat, työssä tarvittavat materiaalit, varusteet ja niiden käyttö, sekä toimintaohjeet mahdollisessa häiriötilanteessa.

Ei saa myöskään unohtaa turvallisuutta, on käytävä läpi hätäpoistumistiet ja pelastussuunnitelma, jotta hän hätätilanteessa osaa toimia oikein lasten kanssa. Tärkeää on myös kertoa keneltä voi kysyä neuvoa, jos esihenkilö ei juuri silloin ennätä vastaamaan.

Kukaan ei pysty sisäistämään loputonta määrää informaatiota yhdellä kertaa ja siksi voikin olla järkevää antaa tietoa pienemmissä kokonaisuuksissa, jottei perehdytettävä huku informaatiotulvaan. Perehdytys voi kestää muutamasta viikosta pariin kuukauteen, riippuen työtehtävästä ja vastuun määrästä.

Perehdytys



- ✦ Kuka hoitaa perehdytyksen ja keneltä voi kysyä apua?
- ✦ Hanki mahdolliset salasanat ja työvälineet ajoissa ennen ensimmäistä työpäivää
- ✦ Tee kirjallinen suunnitelma, jotta kaikki tärkeät asiat varmasti tulee käytyä läpi
- ✦ Varaa tarpeeksi aikaa perehdytykselle ensimmäisenä päivänä
- ✦ Perehdytys vie parista viikosta muutamaa kuukauteen, riippuen työtehtävästä ja vastuusta
- ✦ Pilko tarvittaessa informaatio helpommin hallittaviin, pienempiin kokonaisuuksiin
- ✦ Perehdytys luo perustan työssä viihtymiselle, työntekijän sitoutumiselle ja takaa hänelle valmiudet menestyä työtehtävässään, älä vedä mutkia suoriksi!

Lähteet ja lukusuositukset

Kirjat:

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J.: Viisaat valinnat. 2006

Hyppänen, Riitta: Esimiesosaaminen- liiketoiminnan menestystekijä. 2013

Joki, Maritta: Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2021

Juuti, Pauli: Henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus.
Kirjasta: Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.): Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2013

Kaijala, Markku: Rekrytointi-tehtävään vai yhtiöön? 2016

Kauhanen, Juhani: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 2010

Koivisto, Kari: Valitse oikein. 2004

Markkanen, Mikko: Onnistu rekrytoinnissa. 2002

Salli, Minna & Takatalo, Sini: Loista rekrytoijana- hoida kosiomatka tyylillä. 2014

Syrjänen, Pentti: Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. 2007

Ugglä, Henrik: Employer branding- utmaningar och tendenser. 2018

Vahtio, Eeva-Leena: Rekrytointi menestystekijänä. 2005

Vahtio, Eeva-Leena: Pestaa paras- rekrytoinnin opas esimiehelle. 2007

Valvisto, Elisa: Oikeat ihmiset oikeille paikoille. 2005

Viitala, Riitta: Henkilöstöjohtaminen- keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 2021

Yeung, Rob: Successful interviewing and recruitment. 2011

Nettisivut:

Tasa-arvovaltuutettu 2024. Syrjintä työntekijöiden valinnassa. Luettavissa: <https://tasa-arvo.fi/syrjinta-tyontekijoiden-valinnassa>

Työsuojeluhallinto 2024. Selvitys työnteon ehdoista. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus/selvitys-tyonteon-ehdoista>

Työsuojeluhallinto 2023. Syrjintä työelämässä. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/syrjinta>

Lait:

Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (14.12.1987/986)

Henkilötietolaki (523/1999)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609)

Laki lasten kanssa työskentelevän rikostaustan selvittämisestä (14.6.2002/504)

Perusopetuslaki 21.8.1998/628

Työsopimuslaki (26.1.2001/55)

Yhdenvertaisuuslaki (30.12.2014/1325)