

Rekrytointiopas henkilöstöhallinnan tueksi

Vilppu Hyppölä



Tekijä Vilppu Hyppölä	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Rekrytointiopas henkilöstöhallinnan tueksi	Sivu- ja liitesivumäärä 20 + 9
<p>Työn tavoitteena on luoda työuransa alussa olevan HR-ammattilaisen työn tueksi opas, johon voi tukeutua rekrytointia tehtäessä. Opinnäytetyö määrittelee rekrytoinnin ja käy sen läpi prosessina ilmoituksesta palkkauspäätökseen asti. Teoriaperusta toimii pohjana itse oppaalle ja myös empiiriselle osuudelle. Teoriassa käydään läpi myös monikulttuurisuutta ja rekrytoinnin tulevaisuutta.</p> <p>Tietoa on kerätty kirjojen lisäksi myös eri ammattilaisten kolumneista ja blogeista, sillä rekrytoinnista ei enää kirjoiteta samalla tavalla, kuin ennen. Isojen rekrytointia suorittavien yritysten, kuten Baronan, rekrytointia hoitavien ammattilaisten teksteistä ilmenee hyvin rekrytoinnin tulevaisuuden suuntauksia ja se, miten ala on kehittynyt ja miten myös "big data" on tulossa mukaan rekrytointiin, vaikka sitä on ennen pidetty toissijaisena tiedonlähteenä, sillä rekrytointi ei ole tietyllä tavalla mitattavissa olevaa tekemistä.</p> <p>Kaikki alkaa ilmoituksesta; millaista tekijää haetaan ja miten. Rekrytointikanavien merkitys korostuu, kun kohderyhmä on selvillä. Ilmoituksen jälkeen hakijoiden joukosta pitää valita ne henkilöt, jotka kutsutaan itse työhaastatteluun. Muille pitää myös ilmoittaa siitä, että prosessi on edennyt ja he eivät ole enää osana sitä. Haastatteluissa tärkeää on osata lukea haastateltavan elekieltä ja samalla löydettävä ne ominaisuudet, mitä ollaan hakemassa. Arviointi tapahtuu haastatteluiden aikana ja niiden jälkeen. Sopivan hakijan valintaan vaikuttavat monet eri tekijät; tietotaidot, sosiaaliset taidot ja valmius oppia uutta. Valitulle henkilölle ilmoitetaan ja työsopimus kirjoitetaan. Hakijat, jotka eivät tulleet valituksi, saavat myös ilmoituksen siitä, että haku on päättynyt ja valinta on tehty. Tämä on rekrytointiprosessi tiivistettynä.</p> <p>Farenta Oy:n rekrytointipäällikkö Liisa Haapakoski antoi haastattelun, jossa ilmeni, että hän on noudattanut vastaavanlaista läpivientiä työelämässään. Haapakosken näkemys asiasta tukee hyvinkin paljon teoriatietoa, joskin se on vain päivittyneempää, sillä osa teoriatiedosta on jo yli kymmenen vuotta vanhaa. Haapakoski näkee, että tulevaisuudessa rekrytointi muuttuisi enemmän suorarekrytoinniksi, varsinkin ylempien tasojen työtehtävissä.</p> <p>Opinnäytetyön liitteenä on itse rekrytointiopas, jossa minä pääsin itse näyttämään omaa osaamistani tulevana HR-ammattilaisena. Oppaan on tarkoitus toimia alasta riippumattomasti, eli sitä voi soveltaa lähes missä vain rekrytointiprosessissa. Oppaan kappaleiden lopussa on aina lyhyt tiivistelmä tärkeimmistä asioista liittyen aina kappaleen tekstiin.</p>	
Asiasanat Rekrytointi, opas, rekrytoinnin tulevaisuus, työhaastattelu	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Määritelmä	2
1.2	Tavoitteena onnistunut rekryointi	2
2	Rekryointiprosessi	4
2.1	Rekryointikanavan valinta	4
2.2	Työpaikkailmoituksen avaintekijät	4
2.3	Hakemusten käsittelytavat ja suodattaminen	5
2.4	Haastattelukutsu, haastattelu ja soveltuvuuden arviointi	6
2.5	Hakijoille ilmoittaminen on automatisoitunut	7
2.6	Rekryoinnin haasteet	8
2.7	Monikulttuurisuus tuo erilaisia haasteita rekryointiin	8
2.8	Rekryoinnin tulevaisuus on sähköistyminen	9
3	Ammattilaisen näkemys rekryoinnista ja sen tulevaisuudesta	11
3.1	Ilmoitus ja rekryointikanavat vaikuttavat hakijoiden laatuun	11
3.2	Työhaastattelu ja siihen valmistautuminen	12
3.3	Piilotieto ja valintapäätöksen teko	12
3.4	Rekryoinnin tulevaisuus rekryointipäällikön silmin	13
4	Pohdinta ja kehitysehdotukset	15
4.1	Kehitysehdotukset rekryoinnin kehittämiseksi	15
4.2	Oman oppimisen arviointi	16
5	Produktin toteutus ja arviointi	17
5.1	Produktin suunnittelu	17
5.2	Produktin aikataulu	18
	Lähteet	19
	Liite 1. Haastattelukysymykset	21
	Liite 2. Rekryointiopas	22

1 Johdanto

Yksityöelämän haasteista on rekrytointi ja yrityksen osaamisen kasvattaminen. Rekrytointi on jatkuvasti muuttumassa sähköiseksi ja enemmän ”headhunting” – tyyppiseksi. Videohaastattelut ja – hakemukset ovat nykypäivää. Myös itse työhakemukset ovat muuttuneet suppeammiksi ja hakijat usein panostavat määrään laadun sijaan. Taistelu työpaikoista omalla tavallaan pakottaakin hakijat etsimään töitä kaikkialta, jolloin hakemuksia pitää saada tehtyä paljon; hakemusten täyttämiseen ei kuitenkaan haluta käyttää paljon aikaa. Rekrytoinnilla pidetään yllä yrityksen osaamisen tasoa ja pyritään myös nostamaan ja laajentamaan sitä. Harvoissa yrityksissä siihen ei olla kuitenkaan valmiita laittamaan varoja paljon kiinni, joten rekrytointia hoidetaan edelleen perinteiseen tyyliin.

Rekrytointiopus on jotain, mitä olen pitkään toivonut pääseväni tekemään. Opinnäytetyö antoi minulle mahdollisuuden tutustua rekrytointiin tarkemmin ja luoda opas, jota voi noutaa lähes millä tahansa alalla. Yksi syy aihevalintaani oli myös se, että rekrytointiin ei ole oppaita työnantajille, mutta hakijoille löytyy monia erilaisia hakuoppaita. Tähän opinnäytetyöhön olen huomionnut mm. monikulttuurisuuden, hakuprosessissa käytettävät kanavat ja miten itse haastattelutilanteessa tulisi toimia, jotta paras mahdollinen hakija tulisi valituksi avoimeen työtehtävään. Lopussa pohditaan myös rekrytoinnin tulevaisuutta ja sitä, miten se mahdollisesti tulee muuntautumaan tai kehittymään.

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani suoritan syventävää työharjoitteluni Farenta Oy:llä, jossa olen päässyt suorittamaan kaikkea rekrytointiin liittyvää täysin itsenäisesti, aina työpaikkailmoituksen teosta itse työhaastatteluun, palkkauspäätökseen ja työsopimuksen kirjoittamiseen. Farenta on mahdollistanut minun syventyä rekrytointiin hyvinkin itsenäisesti ja syvällisesti. Teoriatiedon lisäksi opinnäytetyötäni tukee Farenta Oy:n rekrytointipäällikön, Liisa Haapakosken haastattelu, jonka kanssa työskentelin tiiviisti koko harjoitteluni ajan.

Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda käytännöllinen opas, jota voi hyödyntää rekrytointia tehtäessä alasta riippumattomasti. Työ käsittelee rekrytointiprosessin ilmoituksen teosta palkkaukseen ja työsopimuksen kirjoittamiseen. Työn alussa on teoriaperusta, jonka pohjalta tein haastattelun. Tämä haastattelu on suurin osa empiiristä materiaalia ja tukee hyvin myös oppaan sisältöä, joka löytyy liitteenä työn lopusta. Oppaassa on oletusarvona se, että rekrytointia tekevä henkilö hallitsee jo perusasiat rekrytoinnista ja voi hakea oppaasta tukea oman rekrytointiuransa alussa; se toimii siis eräänlaisena tarkistuslistana.

Avaintyöntekijöistä on paljon kilpailua rekrytointimarkkinoilla. Yrityksen huomioivat yhä enemmän yrityskuvaansa, jotta yritykseen hakeutuu entistä enemmän taitavia henkilöitä aina kilpailevista yrityksistä asti. Rekrytoinnissa on aina riskejä; se voi tiettyjen tekijöiden takia onnistua, minkä takia on tärkeää, että yritykset jatkuvasti kehittävät omia rekrytointikeinojaan ja – menetelmiään. (Heinonen, Järvinen & Otava 1997, 129–130.)

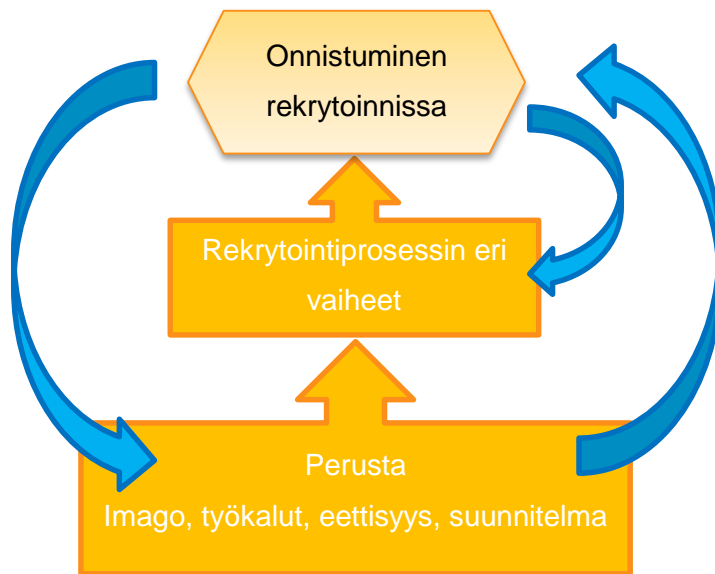
1.1 Määritelmä

Rekrytointi on prosessi, jonka päätarkoituksena on hakea osaavia ja taitavia työntekijöitä avoimiin työtehtäviin. Rekrytoinnissa hankitaan ulkoisia voimavaroja, jonka lisäksi siinä myös kohdennetaan ja kehitetään sisäisiä resursseja. Rekrytoinnin tukena käytetään muun muassa psykologisia testejä ja henkilöarviointeja, jotka suoritetaan usein haastattelulla työnhakijoita. Rekrytointi alkaa aina rekrytoinnin tarpeesta. Tarve voi olla vapautuvan paikan täyttäminen esim. yrityksestä eläkkeelle jäävän työntekijän tilalle. Rekrytointi voi olla myös uuden osaamisen hankkimista yritykseen. Rekrytointi jaetaan yleensä kahteen kategoriaan; ulkoiseen ja sisäiseen rekrytointiin. (Vaahtio 2005, 32.)

Ulkoisessa rekrytoinnissa uudet työntekijät valitaan yrityksen ulkopuolelta eri kanavien kautta. Tavoitteena on saada uusia työntekijöitä yritykseen, joilta saadaan erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Ulkoisella rekrytoinnilla voidaan saada paljon enemmän kilpailuetua yritykselle, mutta se on myös huomattavasti kalliimpi ja monimutkaisempi prosessi, kuin sisäinen rekrytointi. (Tiittanen 2007, 15–17.) Sisäisessä rekrytoinnissa yrityksessä jo työskenteleviä henkilöitä valitaan uusiin vapautuviin työtehtäviin. Sisäisen rekrytoinnin tarkoituksena on usein yrityksen omien voimavarojen tehokas käyttö tai mahdollistaa henkilöstön piilevien voimavarojen löytäminen. Usein näitä piileviä voimavaroja ei ollut otettu yrityksessä tehokkaaseen käyttöön. (Tiittanen 2007, 15–17.)

1.2 Tavoitteena onnistunut rekrytointi

Rekrytointia käsittelevissä kirjoissa puhutaan usein myös onnistuneesta rekrytoinnista, ei pelkästään rekrytoinnista. Onnistuneeseen rekrytointiin (kuvio 1) vaikuttaa monet asiat, joihin vaaditaan muutakin, kuin teknistä osaamista ja rekrytointiprosessin läpivientiä. Prosessissa on monia kohtia, joista useimpien tulisi onnistua, jotta rekrytointia voidaan sanoa onnistuneeksi. Näitä ovat mm. tuotannon/tehokkuuden lisääntyminen yrityksessä, liikevaihdon kasvu ja tulos, työyhteisön tyytyväisyys uuteen työntekijään ja uuden työntekijän viihtyminen yrityksessä. (Markkanen 1999, 9-47; Markkanen 2002; Vaahtio 2005, 9-36.)



Kuvio 1. Rekryoinnin vaiheet

2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi alkaa yleensä alkukartoituksella, jossa mietitään rekrytoitavan henkilön tulevat työtehtävät ja millaista taitotasoa työtehtävä vaatii. Lisäksi tulee tehdä päätös siitä, rekrytoidaanko henkilö yrityksen sisältä vai ulkoa. Toinen iso päätös on rekrytoinnin suorittajan valinta; tehdäänkö rekrytointi itse vai ulkoistetaan se. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 152.) Rekrytointi tulee suunnitella, jotta sen toteuttaminen on helpompaa ja tulokset parempia sekä varmempia. Rekrytointi, jota ei ole suunniteltu etukäteen, sisältää enemmän riskejä, siihen kuluu enemmän aikaa ja tulokset ovat arvaamattomampia. (Markkanen 2002, 9-16.)

2.1 Rekrytointikanavan valinta

Seuraavana vaiheena on rekrytointikanavan valinta. Kanava tulee aina valita sen mukaan, jolla uskotaan saavutettavan oikea kohderyhmä, eli kaikista potentiaalisimmat työntekijät. (Markkanen 2005, 87–90.) Kanavia ovat muun muassa sisäiset viestintäkanavat, työvoimatoimisto, internet, messut, työvoimatoimisto ja head hunteritkin. Nykyään myös ammatti- ja opiskelijajärjestöillä on omaa rekrytointitoimintaa, mikä antaa yrityksille mahdollisuuden suunnitella tulevaisuuttaan pidemmällä tähtäimellä. (Vaahtio 2005, 40–41.) Kanavia ei voi kuitenkaan vertailla suoraan toisiinsa, sillä esimerkiksi työvoimatoimisto ja internet operoivat täysin eri työmarkkinasegmentillä. Työvoimatoimiston kautta haetaan yleensä enemmän tuotantoon ja palvelualojen ammatteihin, kun taas internetissä ilmoitukset kohdistetaan hyvinkin tarkasti tiettyihin asiantuntija- ja johtotehtäviin. Internetissä pidettävät ilmoitukset ovat myös suhteellisen kalliita. (Vaahtio 2005, 43.)

Internet itsessään on nopeuttanut ja helpottanut huomattavasti henkilöstön rekrytointia ja on nykyään suurin ja suurimman joukon ihmisiä tavoittava kanava. Lähes 100 % rekrytoinnista tapahtuu digitaalisesti. (Business News Daily, 2016.) Verkkorekrytoinnin ansiosta työnhakija voi hakea useaan työtehtävään kerralla ja työnantaja etsimään sopivaa henkilöä eri rekrytointiportaalien kuten monster.fi tai oikotie.fi – CV-tietokannasta. Työnhakija ja työnantaja voivat molemmat tallentaa erilaisia paikkavahteja, jolloin hyviin hakemuksiin voidaan reagoida hyvinkin nopeasti. (Markkanen 2002, 88.)

2.2 Työpaikkailmoituksen avaintekijät

Ilmoitusta tehdessä kohderyhmän merkitys korostuu. Media, viestin kirjoitusasu ja varsinainen sisältö tulee osoittaa halutulle kohderyhmälle. Itse ilmoitukseen tulisi aina myös sisällyttää ammattinimike, tehtävän toimenkuva ja halutut ominaisuudet ja osaaminen. Tärkeintä on, että ilmoitus on selkeä ja ytimekäs; mielellään myös huomiota herättävä, jolloin

se jää mieleen. Ilmoituksessa tulee siis jo myydä yritystä hakijoille, tekemällä ilmoituksesta houkutteleva ja sellainen, että hakijoiden tekee mieli hakea yrityksen tarjoamiin työtehtäviin. (Markkanen 2002, 26–29.) Hyvin rakennetulla ilmoituksella, jossa tiedot ovat selkeästi esillä, voidaan rajata pois sellaiset henkilöt, jotka muuten saattaisivat hakea kyseiseen työhön, vaikka heidän tietotaitonsa tai osaamisensa ei olisi vaadittavalla tasolla.

Rekrytointiprosessi on osa yrityksen imagoa ja viestintää, jolla on suuri vaikutus siihen, mitä mieltä mielikuvia ja käsityksiä ihmisillä on yrityksestä. Tämän vuoksi ilmoitus saisi olla myös markkinoiva, jonka saavuttamiseksi voidaan käyttää apuna esimerkiksi mainostoimistoa. Rekrytointiprosessin tulisi olla mahdollisimman täsmällinen, läpinäkyvä, nopea ja eettisen tarkastelun kestävä. (Salminen 2013, 21.) Ilmoituksessa tulisi aina olla myös yhteystiedot sille henkilölle, johon voi ottaa yhteyttä lisäkysymysten ilmetessä. Ilmoituksessa siis kannattaa antaa mahdollisuus ottaa henkilökohtainen kontakti, sillä oma aktiivisuus ja kiinnostus yritystä kohtaan viestivät, että hakijalla on aito halu hakea työtä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 153.)

2.3 Hakemusten käsittelytavat ja suodattaminen

Hakemusten käsittely on muuttunut käytännössä täysin sähköiseksi. Hakemusten sähköistyminen edistää rekrytoinnin suorittajan työtä, sillä se nopeuttaa hakemusten käsittelyä. Sähköisten lomakkeiden seasta voidaan suodattamalla löytää kyseiseen toimenkuvaan sopivan henkilö ilman, että jokaista hakemusta tarvitsee lukea läpi. Hakemusten täyttämisen helppous kuitenkin saa suuremmat hakijamäärät liikkeelle, mistä voi helposti seurata hakemusten tulva. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 153.)

Yleensä hakemuksia suodatetaan tietyillä tasovaatimuksilla kuten tutkinto, työkokemusvuodet tai kielitaito. (Manninen 2013) Suodattamisen jälkeen hakemuksia aletaan käsitellä yksitellen. Hakemuksia läpikäydessä tulisi kiinnittää huomiota tekstin asetteluun, selkeyteen sekä huoliteltuun jäsentelyyn. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 160.) Työtehtävään soveltuva koulutus ja osaaminen, työkokemus sekä elämän varrella opitut erityistaidot rikastuttavat hakemusta, jos ne ovat lyhyesti kerrottuna hakemuksessa ja CV:ssä. Muuan muassa näiden edellä mainittujen ominaisuuksien perusteella rekrytoinnista vastaava henkilöstö tekee päätöksen haastatteluun kutsuttavista henkilöistä. (Työnhakuopas 2014). Hakemuksia läpikäydessä kannattaa kategorioida hakemukset esimerkiksi POTENTIAALINEN, EHKÄ ja EI POTENTIAALINEN nippuihin aiemmin päätettyjen kriteerien mukaan. (Markkanen 2002, 35–49; Österberg 2005, 75–79.)

Motivoituneimmat hakijat saadaan usein eriteltyä jo ensimmäisillä käsittelykierroksilla, sillä hakemuksen sisällöstä voidaan varsin hyvin päätellä, kuinka kiinnostunut ja innostunut hakija on kyseisestä työtehtävästä. Motivaatio näkyy monin eri tavoin; hakemus on kohdistettu kyseiseen yritykseen ja hakemuksesta ilmenee myös omat vahvuudet juuri kyseiseen työtehtävään liittyen. Hakemuksen kohdentaminen osoittaa lukijalle, että hakija on valmistautunut ja kiinnostunut tulevaa työpaikkaa/työsuhdetta kohtaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 153–161; Työnhakuopas 2014)

Hakemusten käsittelyn yhteydessä on muistettava lainsäädäntö. Työsopimuslaki (55/2001, 2. luku 5–6§, 5. luku, 7. luku 3–4§) määrää syrjintäkiellosta esim. iän, vakaumuksen, rodun tai sukupuolen mukaan. Vapaat työpaikat tulee myös ilmoittaa yrityksen sisällä ja tarjota sitä ensisijaisesti jo työsuhteessa oleville osa-aikaisille, lomautetuille tai tuotannollisista/taloudellisista syistä irtisanotuille.

2.4 Haastattelukutsu, haastattelu ja soveltuvuuden arviointi

Hakijoita kutsutaan haastatteluun yleensä jo hakuajan aikana tai viimeistään sitten, kun hakuaja on mennyt umpeen. Kutsun yhteydessä sovitaan haastatteluajasta ja – paikka ja mahdollisten soveltuvuustestien järjestämisestä. Kutsu haastatteluun olisi aina hyvä tehdä puhelimitse, jotta sopivan haastatteluajan sopiminen tapahtuu heti, jolloin se ei jää taustalle pyörimään siihen asti, kunnes hakija vastaa sähköpostiin. Puhelimitse annetaan myös positiivisempi kuva hakijalle, jolla voi olla suurikin merkitys sen kannalta, miten hakija haluaa päästä yritykseen töihin. Sähköposti voi olla liian etäinen kanava ilmoittaa tällaisesta asiasta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 158.)

Haastattelu suoritetaan, kun hakemusten joukosta on valittu ne potentiaaliset työnhakijat, joita työtehtävän täyttämiseen harkitaan. Haastattelun ideana on saada lisätietoa CV:n tueksi ja selvittää soveltuvuus työtehtävään. Haastattelukysymysten avulla pyritään siis kartoittamaan haastateltavan kokemuksen lisäksi persoonallisia ominaisuuksia, työmotivaatiota, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista ja tiimityöskentelytaitoa. Käytännössä haastattelussa tulee selvittää kaikki muut asiat, mitä työhakemuksesta ei voida saada totuudenmukaisesti tietää. Haastattelulla on selkeät tavoitteet, jotka tulisi täytyä jokaisessa haastattelussa; haastattelijan on saatava selkeä kuva hakijoista, jotta palkkauspäätös olisi mahdollisimman helppo. Haastattelijan on siis myös oltava hyvä lukemaan elekieltä ja havaitsemaan mahdolliset varoittavat merkit. Mikäli haastattelija ei ole hyvä tulkitsemaan elekieltä ja muita retorisia keinoja, voi haastattelun perusteella syntyä virherekryointi. Hyvä esimerkki epäonnistuneesta valinnasta olisi esimerkiksi se, että valittu

työntekijä ei osaisikaan tehdä häneltä vaadittuja tehtäviä. (Markkanen 2002, 53–89; Markkanen 2008, 21–25.)

Isomman yrityksen kannattaa suorittaa haastattelu kahdessa tai kolmessa osassa, jolloin ensimmäisellä kierroksella on mukana noin kymmenen sopivaa ehdokasta, jotka ovat nousseet esille kokemuksellaan tai saaneet huomiota hakemuksillaan. Toisella, syventävällä, kierroksella jäljellä on enää mielellään alle viisi ehdokasta, jotka ovat täyttäneet tarkemmat kriteerit ja vaikuttavat sopivalta kyseiseen työtehtävään. Kolmannella kierroksella pidetään lopullinen haastattelu jossa on enää kaksi tai kolme tasavertaista hakijaa. Tällöin heitä voidaan pyytää tuomaan haastatteluun mukaan työnäytteitä tai esimerkkejä siitä, miten he voisivat vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Kolmiosainen haastattelutapa on varsin kannattava silloin, kun halutaan varmistua siitä, että palkattava henkilö on juuri sitä mitä haetaan. (Markkanen 1999, 121.)

Rekrytointiprosessia vaikeuttaa omalla tavallaan se, että haastattelija toimii haastattelussa subjektiivisesti. Rekrytointia ei voida siis suorittaa tieteellisiä kaavoja käyttämällä, koska tavoite on yksilöllisempi eli sellainen, mitä ei voida mitata tai verrata aiempiin tutkimustuloksiin. On hyvin tärkeää, että osaa tulkita miten haastateltava käyttäytyy ja kertoo omasta osaamisestaan. Näiden merkkien perusteella haastattelija tulkitsee onko hakija sopiva myös esimerkiksi itse työyhteisöön. Elekieli kertoo myös siitä onko hän yleensä kiinnostunut hänelle tarjottavasta työpaikasta ja miten hän on valmistautunut haastatteluun. Haastattelijaa yleensä myös kiinnostaa onko haastateltavalla hakuja muihin työtehtäviin eri yrityksissä. (Markkanen 2008, 23–26.) Vähemmän koulutusta vaativissa työtehtävissä haastatteluja ei yleensä järjestetä kuin yksi ja se tapahtuu esimerkiksi ryhmässä tai yksilöhaastatteluina. Tällöin ehdokkaista sopivin hakija palkataan haastatteluiden jälkeen. Yhden kierroksen haastattelu on nopeampaa ja halvempaa, mutta virherekrytinnin riski kuitenkin kasvaa.

2.5 Hakijoille ilmoittaminen on automatisoitunut

Nykyaikana usealla yrityksellä on käytössä reaaliaikaiset automaattiviestit, jotka lähtevät heti, kun hakemus on vastaanotettu. Viestin sisältöön kuuluu yleensä kuvaus hakuprosessista ja milloin hakijaan ollaan yhteydessä. Automaattiviesteillä vältetään turhat puhelinsoitot koskien esimerkiksi sitä, onko hakijan hakemus tullut perille ja milloin se käsitellään. Hakijoille ilmoitetaan yleensä puhelimitse palkkauspäätöksestä, mutta joskus selkeän valinnan kohdalla siitä voidaan ilmoittaa jo haastattelun lopuksi. Hakijoiden määrän ollessa monia kymmeniä, ei kaikille tarvitse lähettää yksilöityä viestiä siitä miksi heitä ei valittu.

Suurille hakijamäärille voidaan ilmoittaa, että hakuprosessi on edennyt ja he eivät päässeet jatkoon. Kielteinen vastaus tulisi olla kohtelias ja selkeä, jolloin yrityksestä jää kuitenkin positiivinen kuva. (Markkanen 2005, 153.)

2.6 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytointiin olisi aina syytä panostaa, sillä virherekrytointi voi tulla yritykselle kalliiksi niin rahallisesti, kuin ajallisestikin. Amerikkalainen CareerBuilder haastatteli noin 2 500 työnantajaa; yhden uuden työntekijän rekrytointi on maksanut useimmille yli 760 euroa ja noin joka kymmenennelle yli 7 600 euroa, joten väärällä valinnalla voi olla erittäinkin suuria vaikutuksia yrityksen tulokseen. (Taloussanomat 2010.)

Huonon työntekijän tilalle on yleensä etsittävä uusi tekijä ja tämä vie taas lisää aikaa ja rahaa, mutta huonolla työntekijällä voi olla negatiivisia vaikutuksia myös tuottavuuteen, myyntiin ja jopa asiakassuhteisiin. CareerBuilderin mukaan joka neljännelle yritykselle tuli virherekrytoinnista tappiota jopa 38 000 euroa. Yleisin syy virherekrytointiin oli kiire. (Taloussanomat 2010.)

Yksilön näkökulmasta syy otetaan usein omille harteille ja mietitään, ettei olisi pitänyt mennä työskentelemään kyseiselle yritykselle. Virhe on tapahtunut molemmilla osapuolilla, koska työtehtäviä tarjottiin väärälle henkilölle. Työntekijä on tietenkin voinut antaa itsestään paremman kuvan haastattelussa, kuin mitä todellisuudessa on, jotta hänet valittaisiin kyseiseen työtehtävään. (Markkanen 2002, 112–113.) Epäonnistuminen tapahtuu silloin, kun palkkaava osapuoli ei ole kiinnittänyt tarpeeksi huomiota yksilön ja yrityksen yhteensopivuuteen. Usein syinä epäonnistuneeseen rekrytointiin ovat väärät valintapäätökset ja suunnitteluvirheet. Yleisimmin virheet tapahtuvat toimenkuvien määrittelyissä, työroolien erittelyissä ja mediaratkaisuissa. Nämä virheet voivat pahimmillaan vääristää koko rekrytointiprojektin. (Markkanen 2002, 113.)

2.7 Monikulttuurisuus tuo erilaisia haasteita rekrytointiin

Ammatti-ihminen palkkaa aina parhaan hakijan riippumatta taustasta. Tämän tulisi olla tietenkin itsestänselvyys, mutta niin se ei vielä kuitenkaan ole. Ruotsissa on kokeiltu käytäntöä, jossa rekrytoija ei näe hakuvaiheessa vielä hakijan nimeä tai kuvaa, eikä voi siten päätellä hakijan sukupuolta tai etnistä taustaa. Monikulttuurisessa ympäristössä on rekrytoija hyvä huomioida, mitkä omat ennako-oletukset ja mielikuvat ovat. Tiedostamalla näiden mielikuvien olemassaolon, voimme tarkistaa onko niissä perää ja mahdollisesti pyrkiä jopa muuttamaan niitä. (Karvonen 2010, 10.)

Vieraskielisen hakijan saapuessa haastatteluun kannattaa huomioida se jo haastattelurungossa, jonka voi jopa antaa hakijalle käteen. Tilanteen hahmottaminen helpottuu tällöin molemmilla osapuolilla. Ennakkoon voi myös miettiä tapoja, joilla hakija voi osoittaa ammattitaitonsa; näyttötehtävä tai suullinen selitys voi kertoa paljon, mikäli todistuksia ei ole tai niiden sisältö on epäselvä. Vieraskieliseen haastatteluun kannattaakin varata enemmän aikaa, kuin äidinkieliseen haastatteluun. Etukäteen voi myös pohtia sitä, millaista kielitaitoa tarjottavassa työtehtävässä tarvitaan. Joskus riittää suomen perustaidot ja suullinen taito, kun taas joskus vaaditaan kirjoittamista ja luetun ymmärtämistä. Vieraan kielen käyttäminen on stressaavaa ja väsyttävää; vaikka hakija osaisikin kieltä, niin energiaa kuluu keskittymiseen. Uusi ympäristö on toinen stressitekijä ja puhutut asiat voivat mennä helposti ohi. Tärkeää haastattelijalle on tällöin jaksottaa, toistaa ja kerrata. (Karvonen 2010, 10.)

Vaikka uskontoa tai kulttuurisiin tabuihin kuuluvia asioita ei ole suotavaa kysyä suoraan, on tärkeää tällöin kuvata työtehtävät tarkasti ja kysyä tehtävän hoitamiseen liittyviä asioita, kuten onko hakijalla estettä pestä toista sukupuolta edustavaa potilasta, käsitellä tiettyä lihalaatua tai esteitä käyttää jotain työnantajan tarjoamaa työvaatetta. Asiallinen avoimuus haastattelussa osoittaa ammattitaitoa. Hakijan saadessa asiallista tietoa ja selvän käsityksen, mitä häneltä odotetaan, vältetään väärinkäsityksiltä mahdollisen rekrytoinnin tapahtuttua. (Karvonen 2010, 10.)

2.8 Rekrytoinnin tulevaisuus on sähköistyminen

Suurimmat haasteet vuonna 2016; monella yrityksellä yksi näistä on rekrytointi ja osaamisen pitäminen yrityksen sisällä. Viisaimmat yritykset tietävät, että menestyminen perustuu myös hyviin työntekijöihin ja keskittyvätkin etsimään kaikista parhaimmat tekijät itselleen. Teknologian kehittyessä jatkuvasti, on tärkeää, että rekrytointitavat kehittyvät sen mukana. LinkedIn:n ja erilaisten sähköisten hakuohjelmien ilmestyessä, niitä pidettiin lähinnä ”lisämausteena” perinteiselle paperiselle CV:lle. Nyt lähes 100 % rekrytoinnista tapahtuu digitaalisesti. Nykyään digitaalinen jalanjälki on yksi eniten hyödynnetyistä keinoista selvittää työntekijän kykyjä ja osaamista, mitä CV:ssä ei välttämättä ole mainittu. LinkedIn:stä voi nähdä parhaimmillaan osallistumisesta erilaisiin koulutuksiin, konferensseihin, seminaareihin yms. osaamista kehittäviin tapahtumiin. (Business News Daily 2016.)

Videohaastattelut ja videohakemukset ovat yleistyneet huomattavasti, sillä ne antavat myös yrityksestä nuorekkaamman kuvan ja se myös nopeuttaa itse rekrytointiprosessia, koska rekrytoija henkilön näkee heti prosessin alusta asti. Videohaastattelun uskotaan lisääntyvän hyvinkin paljon seuraavien 3-5 vuoden aikana. (Business News Daily 2016.)

Baronan rekryointipäällikkö Ilkka Lagerströmin blogissa ilmenee, että tulevaisuudessa myös analytiikka ja ”Big Data” tulevat tukemaan rekryointia. Ne eivät tietenkään voi täysin poistaa haastatteluita ja testejä, mutta ne nopeuttavat päätöksentekoa ja mahdollistavat hakijoiden tarkastelua eri tavalla. ”Big Datan” tarkoituksena olisi, että hakijoiden antamien tietojen perusteella voitaisiin tutkia sitä, miten he ovat valmiita oppimaan uutta, sen sijaan, että tutkittaisiin esimerkiksi koulumenestystä. (Lagerström 12.11.2014.)

”Mm. Google havaitsi omassa analyysissään, että tutkintotodistukset, testit ja myös osittain haastatteluvaikutelmat eivät ennusta millään tavalla henkilön menestymistä itse työssä. Sen sijaan valmiudet ja kyky oppia – ovat parhaimmat indikaattorit henkilön tulevaisuuden menestyksen takana ” (Lagerström 12.11.2014.)

3 Ammatillaisen näkemys rekrytoinnista ja sen tulevaisuudesta

Haastattelin Farenta Oy:n rekryointipäällikköä Liisa Haapakoskea. Vaikka Farenta Oy:n rekryointi keskittyy suurimmalta osin vain farmaseuttisen työvoiman rekryointiin, siellä rekrytoidaan myös yritykseen muutkin toimistotyöntekijät itse. Liisa Haapakoski on työskennellyt Farentalla vuodesta 2009 ja hän on ollut monissa eri työtehtävissä ennen päätymistään rekryointipäällikön tehtäviin.

3.1 Ilmoitus ja rekryointikanavat vaikuttavat hakijoiden laatuun

Haapakosken mukaan työpaikkailmoitusta tehdessä tärkeintä on huomioida se, että itse ilmoituksessa on kaikki oleelliset tiedot, jotta turhat kyselyt jäävät pois. Ilmoituksessa pitää myös olla aikataulut ja muut tarvittavat tiedot tehtävänkuvauksesta palkkaukseen. Tällä rajataan pois ”turhat” hakijat, jotka eivät ole soveltuvia avoimeen työtehtävään jo pelkästään esimerkiksi koulutuksensa puolesta. Ilmoituksen myös tulee olla myyvä, sillä sen on tarkoitus houkuttaa työntekijöitä hakemaan töihin yritykseen. Informatiivinen, myyvä ja tärkeimmät asiat sisältävä ilmoitus on kuitenkin hyvin vaikea koostaa siten, että se olisi vielä kuitenkin suhteellisen lyhyt ja ytimekäs. Kahdesta neljään kappaletta pitkä ilmoitus olisi sopiva pituus, ensimmäiset kaksi kappaletta sisältää tietoa yrityksestä ja kaksi viimeistä taas tietoja avoimesta paikasta. (Haapakoski 26.2.2016.)

Kanavaa valitessa on myös huomioitava kohderyhmä, sillä esimerkiksi Farentalla, jossa palkataan paljon vastavalmistuneita farmaseutteja, hakijat eivät välttämättä lue esimerkiksi Helsingin Sanomia tai muita uutislehtiä. Tällöin työpaikkailmoitusten tulee olla monessa muussa paikassa kuten omilla verkkosivuilla, Oikotie.fi:ssä, työvoimatoimiston sivuilla ym. paikoissa. Lisäksi Farenta järjestää erilaisia rekryointitilaisuuksia messuilla ja erikseen vielä pelkästään opiskelijoille. Näin yrityksestä saadaan luotua mielikuva jo ennen varsinaiseen työelämään astumista. Moni valmistuva farmaseutti ja proviisori hakee Farentalle heti, sillä he ovat kuulleet siitä paljon ja haluavat heti päästä ison yrityksen palkkalistoille. Enemmän kokemusta vaativaan ylemmän tason tehtävään rekrytoidessa muuttuu rekryointiprosessi enemmän head huntingiksi kuin avoimeksi hauksi. Varsinkin juuri ylemmän tason tehtäviä täyttäessä tulee kanavien, ilmoituksen kirjoitus- ja kieliasu olla oikeat. Nämä antavat yrityksestä parhaan mahdollisen kuvan, jolloin hakijoiden määrä on todennäköisesti suurempi, kuin huolimattomasti ja nopeasti tehty työpaikkailmoitus. Työpaikkailmoitukset ovat kuitenkin samalla aina yrityksen markkinointia, vaikka siinä haetaankin lisää työvoimaa. (Haapakoski 26.2.2016.)

3.2 Työhaastattelu ja siihen valmistautuminen

Työhaastatteluun valmistautuminen tapahtuu siten, että tutustutaan hakijan ennalta antamiin tietoihin kuten CV, aiempi työkokemus ja muu osaaminen. On myös selvittävää itselleen mitä haetaan, jotta haastattelussa osataan kysyä oikeat kysymykset. Kun on selkeä visio siitä mitä tarvitaan, on helpompi ohjata haastattelun keskustelua ilman, että sitä tarvitsee erikseen ajatella ja miettiä. Keskustelusta tulee ikään kuin luontevaa, eikä se enää tunnu haastattelulta, jolloin hakijakin kertoo helpommin ja mahdollisesti myös vähän laajemmin asioistaan. Haastattelutilanteesta pyritään luomaan aina mahdollisimman avoin, jotta voidaan kertoa suoraan, minkälaista työntekijää haetaan. Tämä vaikuttaa vahvasti siihen, miten avoimesti hakija kertoo omista asioistaan. Haastattelutilanteen ilmapiiriin vaikuttaa myös hakijan ikä ja tarjolla oleva työnkuva. Karrikointina esimerkkinä voi käyttää esimerkiksi uuden talouspäällikön rekrytointia, jolloin haastattelutilanne on formaali ja asiallinen. Vastavalmistuvaa farmaseuttia rekrytoidessa haastattelutilannetta voi keventää huumorilla, jolloin ilmapiiri on rennompi, mutta edelleen asiallinen. (Haapakoski 26.2.2016.)

Silloin, kun haastateltava edustaa esimerkiksi muuta kuin suomalaista kulttuuria tai uskontoa, ei valmistautuminen haastatteluun muutu. Oletuksena on, että työnhakija pystyy toimimaan tässä kulttuurissa ("maassa maan tavalla") ja tällä kielellä. Tähän toki vaikuttaa se, että suurin osa rekrytoinneista kohdistuu farmaseutteihin, joiden tulee osata suomen kieltä hyvin, jotta esimerkiksi lääkeneuvonta apteekissa onnistuu sujuvasti. Suhtautuminen muihin kulttuureihin on kuitenkin avoin, jonka lisäksi oma tietämys eri kulttuureista ja uskonnoista lisää ymmärrystä tietyistä työhön liittyvistä esteistä. Kokemuksen myötä Haapakoskelle on tullut haastatteluihin niin selkeä rutiini, että haastattelun rakennetta pystyy muokkaamaan sen aikana. Luotto omaan kielitaitoon myös tuo turvaa, jolloin puheen voi myös vaihtaa englanniksi tarpeen tullen. Vastaan ei ole vielä tullut tilannetta, jossa on myöhemmin joutunut toteamaan, että haastatteluun olisi pitänyt valmistautua eri tavalla juuri eri kulttuurin tai uskonnon takia. (Haapakoski 26.2.2016.)

3.3 Piilotieto ja valintapäätöksen teko

Ammattioikeudet ym. tiedot pystytään selvittämään internetistä eri tietokantojen kautta, joten sellaisista ei tarvitse huolehtia haastattelun aikana. Tärkeämpää on selvittää asiat, joita haastateltava ei välttämättä kerro suoraan. Hakijoille ei saisi koskaan haastattelun aikana näyttää sitä, että päätös on jo tehty, sillä se voi vaikuttaa haastattelijan käytökseen kesken haastattelun. Farmasian alalla kontakteja kertyy nopeasti ja heiltä saa paljon suosituksia tekijöistä. Lisäksi suosittelijoille on helppo soittaa, jos jokin jää haastattelun jälkeen häiritsemään tai epäilyttämään. Yksittäisten tietojen selvittäminen haastattelussa on

hyvin vaikeaa, sillä kukaan ei suoranaisesti kerro palkkauspäätökseen negatiivisesti vaikuttavia tietoja. Helpoin tapa saada jotain näistä tiedoista on esittää aina jatkokysymyksiä, kun haastateltava vastaa alkuperäiseen kysymykseen. Vastauksessa saattaa olla jokin ”poikkipuolinen” sana, johon voi tarttua ja pyytää tarkennusta, jolloin voi selvittää jokin tekijä, millä on suuri vaikutus palkkauspäätökseen. (Haapakoski 26.2.2016.)

Tilanteita, joissa olisi kaksi tai useampi tasaveroinen hakija, on hyvin harvoin; yleensä joku erottuu joukosta selkeästi. Mikäli tällainen tilanne kuitenkin ilmenisi, niin lopullinen ratkaisu tehdään yleensä lopullisen vaikutelman perusteella ja intuition pohjalta. Joskus on tarvetta tehdä vielä toinen haastattelukierros, jolloin ehdokkaat haastatellaan peräkkäin jotta molemmat ovat tuoreena mielessä. Palkkauspäätökseen vaikuttaa myös sopivuus työyhteisöön; tämä voi tietynlaisissa tilanteissa jopa ohittaa tietotaidollisesti paremman hakijan. Rekrytointi ei ole tiedettä ja siinä ei voi turvautua taulukoihin tai ennakkotapauksiin; onnistunut rekrytointi tapahtuu silloin, kun haastattelussa selvitetään ne asiat, jotka halutaan tietää. Useasta hakijasta valitessa on tehtävä itselleen selväksi se, mitkä ominaisuudet ovat tärkeimmät. (Haapakoski 26.2.2016.)

Hakijalle ilmoittaminen on tärkeää ja kaikki hakijat tulee huomioida, vaikka heitä ei edes kutsuttaisi haastatteluun asti. Kiitetään mielenkiinnosta yritystä kohtaan ja perustellaan, miksi valinta ei osunut kohdalle. Aina välillä negatiivinen ilmoitus ei kelpaa ja halutaan lisätietoja siitä, miksi valinta ei osunut kohdalle. Tällöin asia tulee hoitaa mahdollisimman hellävaraisesti ja mihinkään henkilökohtaiseen syyhyyn ei tietenkään voida vedota, vaikka asia saattaisi niin olla. (Haapakoski 26.2.2016.)

Mielestäni nykyaikana on yleistynyt hyvin paljon se, että työnhakijoille ei ilmoiteta ollenkaan, jos heitä ei ole kutsuttu haastatteluun. Ilmiö on nähtävissä keskustelufoorumeilla ja muualla sosiaalisessa mediassa. Tällaista käytäntöä tulisi välttää, sillä se antaa yrityksestä todella negatiivisen kuvan. Kielteinen vastaus, sen ollessa lyhyt ja ystävällinen, jättää paljon mielekkäämmän kuvan yrityksestä ja mahdollistaa sen, että työnhakija voi tulevaisuudessa hakea yritykseen paremmalla menestyksellä.

3.4 Rekrytoinnin tulevaisuus rekrytointipäällikön silmin

Haapakoski ei näe tulevaisuudessa suuria muutoksia rekrytoinnissa. Suuri osa yrityksistä käyttää jo nyt pelkästään sosiaalista mediaa rekrytointikanavana. Moni myös luottaa pelkkään yritysmielikuvaan, jolloin markkinointi ja näkyvyys työnantajana ovat lähes olematonta. Tämä voi tulevaisuudessa yleistyä, mutta pienellä markkinoinnilla on ainakin Faren-

talla olevan paljonkin vaikutusta hakijamääriin. Videohakemuksiin ja – haastatteluihin monilla hakijoilla ei vielä tänä päivänäkään ole valmiuksia tai osaamista. Harmittavan moni ei osaa käyttää Skypeä tai muuta vastaavaa videokeskustelu – ohjelmaa. (Haapakoski 26.2.2016.)

Haapakosken (26.2.2016) mielestä tulevaisuudessa tulee korostumaan suorarekrytointi ja konsulttien käyttö. Rekrytoinnin tukena on hyvä käyttää konsultteja, joilla on kokemusta ja rutiinia rekrytointiin. Virherekrytoinnin riski on suuri yrityksen hoitaessa rekrytoinnin itse, varsinkin, jos he eivät tee sitä usein.

4 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Rekrytointi on aiheena sellainen, että siitä kirjoitetaan paljon blogeja ja kolumneja, mutta varsinaista tietokirjallisuutta siitä ei nykypäivänä esiinny samalla tavalla kuin kymmenen vuotta sitten. Tämän toki näkee myös itse rekrytoinnissa; kaikki sähköistyy. Yhdistämällä vanhempaa faktatietoa uusimpiin ammattilaisten kirjoittamiin teksteihin sain kuitenkin aikaiseksi jotain mihin olen erittäin tyytyväinen. Rekrytointioppaan noudattaminen alusta loppuun ei kuitenkaan koskaan ole täysin validi tapa suorittaa oman yrityksen rekrytointia, vaan sitä tulee vain soveltaa tapauskohtaisesti parhaan lopputuloksen saamiseksi. Rekrytointiopas on keskittynyt siihen, että luodaan haastattelutilanteesta mahdollisimman mukava, jotta haastateltavakin tuntee olonsa hyväksi ja tätä kautta kertoo avoimemmin itsensä.

Liisa Haapakosken mielipiteet tukevat hyvinkin vahvasti teoriaperustaa, vaikka joitain käytännön eroja ilmenikin haastattelun aikana. Suurin osa eroista johtuu siitä, että teoriaperusta on jonkin verran vanhentunutta, että esimerkiksi monikulttuurisuus on merkittävästi muuttunut. Kielitaito ja teknologian kehittyminen on myös helpottanut rekrytointiprosessin läpivientiä. Englannin osaaminen on muuttunut siten, että 18–64 –vuotiaiden kielitaito on parantunut 15 prosentilla vuodesta 1995 vuoteen 2006. Vuonna 2006 myös 98 % alle 35-vuotiaista ilmoitti osaavansa ainakin yhtä vierasta kieltä (Tilastokeskus, 2006).

4.1 Kehitysehdotukset rekrytoinnin kehittämiseksi

Omat ehdotukseni rekrytoinnin kehittämiseksi tulevat enemmän omien kokemusten perusteella, kuin teoriaperustan ja empiirisen materiaalin pohjalta. Ensimmäinen kehityskohde on viestintä rekrytointiprosessin aikana; sitä tulisi lisätä. Nykyaikana toki automaattinen sähköposti tulee heti hakemuksen lähettämisen jälkeen, mutta usein sen jälkeen yrityksestä ei kuulu enää mitään. Aina välillä saapuu automaattinen ”ei kiitos” – viesti, joka on lähetetty kerralla usealle henkilölle. On tietenkin hyvä, että jonkinlainen viesti edes tulee, jotta tietää miten kyseisessä hakuprosessissa on käynyt. Itse kuitenkin haluaisin aina kuulla perustelun sille, miksi oma hakemukseni ei ollut riittävä tai millä perusteella karsituin pois, jotta voisin ottaa tämän huomioon seuraavaa hakemusta tehdessäni.

Toinen selkeä kehittymisen paikka on itse haastattelutilanteessa. Tilanne on usein varsin vakava ja korrekti. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että haastattelua suorittaa henkilö, joka ei tee sitä usein ja tästä syystä ei ole saanut siitä riittävää kokemusta. Tämä johtaa usein siitä, että haastattelu muuttuu enemmän kuulusteluksi, jolloin hakijakin mahdollisesti

sulkeutuu ja vastauksista tulee lyhyitä. Tämä on huono asia molempien osapuolien kannalta, sillä haastateltava ei välttämättä kerro tarpeeksi omasta osaamisestaan ja haastattelija taas ei välttämättä saa kaikkea tarvittavaa ”piilotietoa”, koska haastateltavan ulosanti on niin suppeaa. Vapautuneempi ilmapiiri luo tilanteen, jossa haastateltava kertoo mielellään asioistaan. Työhaastattelun tulisivikin kulkea keskustelunomaisesti sen sijaan, että kysymyksiin vastataan yksi kerrallaan ja lopuksi kiitetään ajasta.

Omasta mielestäni rekrytoinnin tulevaisuus on yhdeltä osa-alueelta hyvin synkkä; hakemusten laatu on heikko. Nykyisessä työssäni luen päivittäin työhakemuksia, joista puuttuu itse hakemusteksti ja joskus jopa koulutustiedot. Usein on myös niin, että edelliset työnantajat on merkitty, mutta itse työnkuva on jätetty kokonaan pois. Tällöin hakijasta ja hänen osaamisestaan on hyvin vaikeaa saada selkeää kuvaa. Tämä johtuu usein siitä, että haetaan niin moneen paikkaan samaan aikaan, että hakemusten täyttäminen itsessään käy jo työstä. Tätä voisi karsia pois perustamalla systeemin, jonne hakija voisi tallentaa kerralla omat tietonsa. Tästä tietopankista hakija voisi aina lähettää omat tietonsa (hakemustekstiä lukuun ottamatta) yrityksille esim. PDF-liitteen muodossa hakiessaan tiettyä paikkaa. Muutenkin yritykset voisivat yksinkertaistaa hakemusmenetelmiään, jolloin riittäisi kun saa työnhakijalta CV:n ja hakemustekstin. Mahdollisen palkkauksen yhteydessä henkilön tiedot voidaan lisätä erilaisiin järjestelmiin ja tietokantoihin, jos työntekijöitä pitää hallita esim. osaamisen tai työskentelyalueiden perusteella (esim. vuokratyössä).

4.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi syvensi omaa osaamistani rekrytoijana ja yrityksen toiminnan tukihenkilönä. Opinnäytetyöhön oli hyvä päästä soveltamaan omaa osaamistaan ja luennoilta saatua oppia. Lisäksi teorian tiedon päivittäminen oli mielekästä työtä, koska siinä pääsi soveltamaan omaa oppimistaan. Rekrytoinnista opin paljon myös harjoittelustani ja pääsin sitä kautta myös täsmentämään teorian tiedon epäselviä kohtia. Itse oppaan tekeminen oli varsin mielekästä, sillä siinä sain omin sanoin kertoa miten rekrytointia kannattaa suorittaa. Oppaalla pääsin myös näyttämään omaa osaamistani ja soveltamaan käytännössä oppimiani asioita.

5 Produktin toteutus ja arviointi

Produktia eli rekrytointiopasta käyttää lähtökohtaisesti rekrytointiuransa alussa oleva henkilö. Produktin tuottamisessa on käytetty tekijän eri yrityksissä hankittua osaamista rekrytoinnista ja sen lisäksi haastattelumateriaalia sekä teoriaperustaa. Työn valmistumisen suhteen suuria riskejä ei ollut; aikaa oli riittävästi ja materiaalia tarjolla monista eri lähteistä. Produkti pysyi hyvin aikataulussa ja se valmistui ilman suurempia esteitä.

Produktin tavoite oli olla tukena rekrytointiuran alussa olevalle ammattilaiselle, joka samalla tukee yritystä tuloksellisessa rekrytoinnissa. Produktin tavoitteena oli siis pilkkoa rekrytointiprosessi palasiksi ja keskittyä sen tärkeimpiin ja käytännönläheisiin kohtiin. Valmis opas on hyvä perusta henkilölle, jolla on jo ymmärrys rekrytoinnista koulutuksen kautta, mutta ei vielä ehkä ole päässyt tekemään sitä käytännössä. Siinä produkti tukee hyvin päivittäisessä rekrytointityössä.

Koko opinnäytetyö eteni varsin nopealla tahdilla ja hyvin itsenäisesti. Toimeksiannon uupueissa oppaan tuli olla yleispätevä, jotta sitä pystyisi mahdollisimman monella eri alalla hyödyntämään. Haastattelumateriaalin antaneen yrityksen rekrytointipäällikkö pystyi myös haastattelua antaessaan yleistämään omia kokemuksiaan ja tietojaa muihin aloihin, kuin pelkästään farmasian alaan, josta oli paljon apua empiiristä osuutta kirjoittaessa.

Opasta on myös tarkoitus tulevaisuudessa päivittää aina tarpeen tullen, kun oma työkokemus siihen antaa eväitä. Tärkeintä on kuitenkin se, että opas antaa hyvän pohjan kellen tahansa lähteä tekemään rekrytointia sillä hetkellä. Opasta siis voi ja pitääkin ajoittain päivittää esimerkiksi rekrytointikanavien ja – menetelmien muuttuessa. Tämän produktin jatkotyönä voisikin olla esimerkiksi alakohtaisia liitteitä, jolloin sitä voisi vielä paremmin hyödyntää eri alojen ammattilaisia rekrytoimessa.

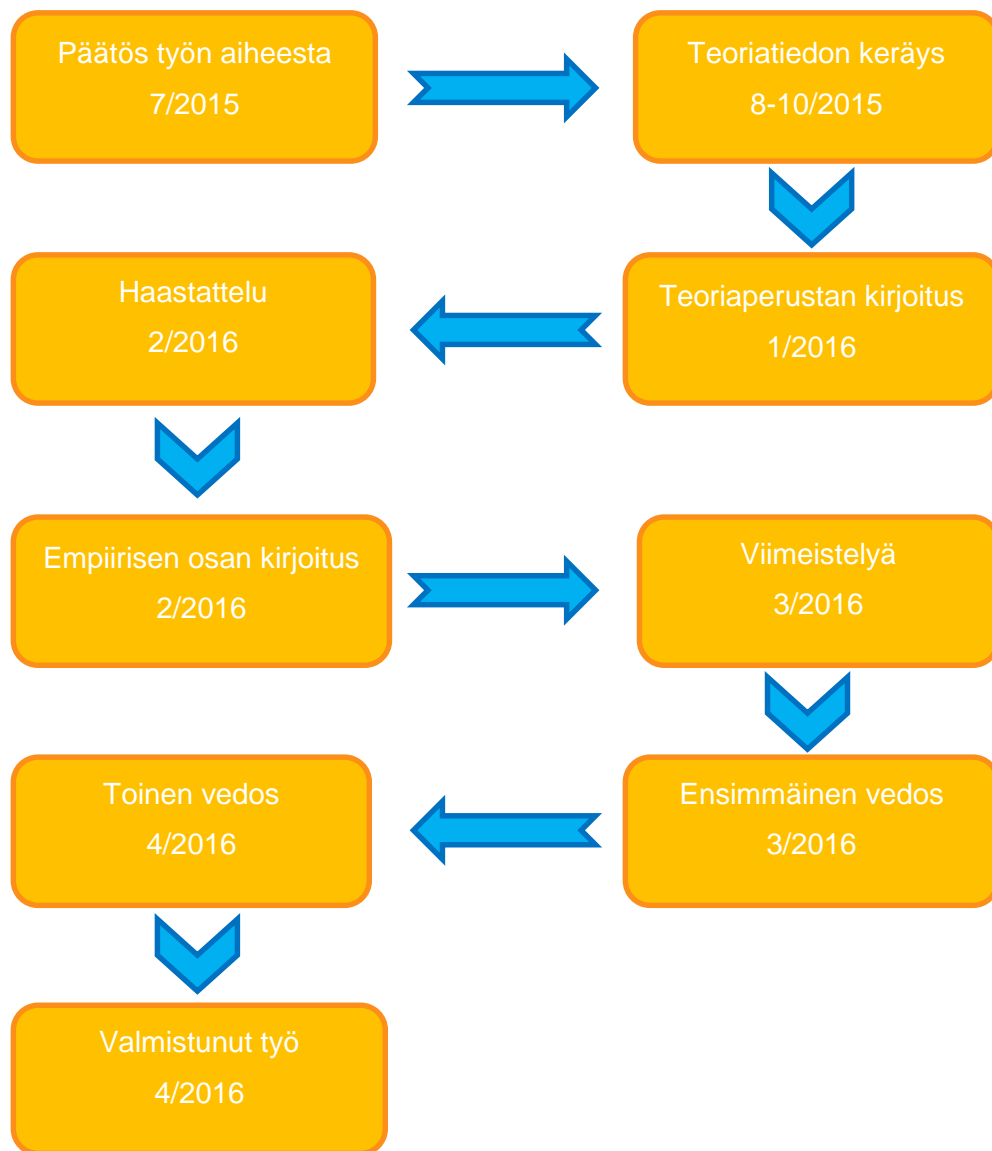
5.1 Produktin suunnittelu

Produktin suunnittelu alkoi jo vuoden 2015 syksyllä, kun viimeiset kurssit olivat meneillään. Työn alueen rajaaminen ja muut käytännön seikat saivat miettimään aihetta ja sen järkevää aikatauluttamista usein. Alusta asti oli kuitenkin selvää, että rekrytointiopas oli se, mitä halusin tuottaa. Sain rohkaisua myös vielä omalta esimieheltäni aiheenvalinnassa. Vinkkeinä itse produktiin sain sen, että yksinkertaisuus ja oppaan pituus ovat tärkeitä; kukaan ei halua tukeutua oppaaseen, jossa käydään asiat todella yksityiskohtaisesti

ja pitkästi läpi. Oppaan oli kuitenkin tarkoitus olla vain tukena työn ohella, jolloin ei monella varmasti edes ole aikaa alkaa tutustumaan pitkään, monen kymmenen sivun oppaaseen.

5.2 Produktin aikataulu

Opinnäytetyöprojektin alussa pystyi jo jakamaan produktin eri vaiheet voitiin jakaa ja aikatauluttaa alla olevan kuvion mukaisesti:



Kuvio 2. Produktin eteneminen ja aikataulu

Lähteet

- Business News Daily 2016. Hiring in the Digital Age: What's Next for Recruiting? Luettavissa: <http://www.businessnewsdaily.com/6975-future-of-recruiting.html>. Luettu: 15.3.2016.
- Haapakoski, L. 26.2.2016. Rekrytointipäällikkö. Farenta Oy. Haastattelu. Vantaa.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otava. 1997.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Karvonen, M. 2010. Mukaan hanke. Helsingin kaupunki. Luettavissa: http://www.hel2.fi/Helsinginseutu/Mukaan/Mukaan_johtaminen_210910.pdf. Luettu: 15.3.2016.
- Lagerström, I. 12.11.2014. Datassa ja analytiikassa on (myös) rekrytinnin tulevaisuus?. Barona Oy -asiantuntijoiden blogi. Luettavissa: <https://www.barona.fi/ajankohtaista/rekrytrendit/12112014-datassa-ja-analytiikassa-on-rekrytinnin-tulevaisuus>. Luettu: 15.3.2016.
- Manninen, L. 2013. Ethän tee enää tällaista työhakemusta. Taloussanomat. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2013/02/13/ethan-tee-ena-tallaista-tyohakemusta/20132331/139>. Luettu: 15.3.2016.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse: onnistunut rekrytointi. WSOY. Juva.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytinnissa. WSOY. Helsinki.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. WSOY. Juva.
- Markkanen, M. 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WSOY. Helsinki.
- Salminen, H. 2013. Pro Gradu- tutkielma. Luettavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20140021/urn_nbn_fi_uef-20140021.pdf. Luettu 15.3.2016

Taloussanomat 2010. Virherekrytointi tulee kalliiksi. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/uutinen/2010/12/17/virherekrytointi-tulee-kalliiksi/201017570/243>. Luettu: 7.2.2016

Tiittanen, I. 2006. Kandidaatintutkielma: Rekrytointiprosessin rakentumien Larox Oy:ssä. Luettavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/30913>. Luettu: 15.3.2016

Tilastokeskus 2008. Vieraita kieliä osaa entistä useampi suomalainen. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/aku/2006/03/aku_2006_03_2008-06-03_kat_001_fi.html. Luettu: 15.3.2016

Työnhakuopas. Hakemus ja CV. Luettavissa: http://www.aarresaari.net/opiskelijalle/tyonhaunopas/hakemus_ja_cv. Luettu: 1.4.2016

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

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

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja. Edita. Helsinki.

Liite 1. Haastattelukysymykset

Mikä on mielestäsi tärkeintä huomioida työpaikkailmoitusta tehdessä?

Mikä on tärkeintä huomioida rekrytointikanavaa valitessa?

Kuinka tavoitetaan juuri oikeat kandidaatit työpaikkailmoituksella?

Millä tavoin mielestäsi työhaastatteluun kannattaa valmistautua (työnantajan näkökulmasta)?

Oletko valmistautunut eri tavalla silloin, kun haastateltava on edustanut jotain muuta etnisyyttä/kulttuuria/uskontoa?

→ Olisiko pitänyt?

Minkälaisen haastattelutilanteen pyrit järjestämään? (Muodollinen, avoin tms.)

Millä tavoin selvität ns. piilotietoa, jota haastateltava ei suoranaisesti kerro?

Mitkä tekijät ovat ratkaisuasemassa valittaessa 2-4 hakijasta sopivin? Olettaen, että hakijat ovat tasavertaisia opintojen/kokemuksen perusteella.

Mihin näet rekrytinnin menevän tulevaisuudessa? (Kanavat, haastattelutavat yms. käytännöt)



[Rekrytointiopas]

ILMOITUS, HAASTATTELU, ARVIOINTI JA
PALKKAUSPÄÄTÖS

TEKIJÄ:
VILPPU HYPPÖLÄ

Sisällys

Ilmoituksen teko.....	1
Haastattelu	2
Arviointi.....	3
Palkkauspäätös ja ilmoittaminen	4
Yhteenveto	6

Tämän oppaan tarkoituksena on käydä läpi rekrytointiprosessi ja se toimii tukena rekrytointia suorittaessa. Oppaan on tarkoitus toimia mahdollisimman monella eri alalla ja sitä ei ole tarkoitus noudattaa kirjaimellisesti. Oppaan perusta on siinä, että se on vain tukena rekrytointia suorittavan henkilön työssä. Opas sopii siis parhaiten esimerkiksi sellaisille henkilöille, jotka ovat vielä rekrytointiuransa alkuvaiheessa.

- Vilppu Hyppölä

Ilmoituksen teko



Ilmoituksella herätetään hakijoiden mielenkiinto ja siksi siihen kannattaa käyttää aikaa. Ilmoitusta tehdessä on tärkeää huomioida se, kenelle ilmoitus kohdennetaan. Aloitustason töihin ilmoitus kannattaa laittaa mahdollisimman moneen eri mediaan ja rekrytointikanavaan, kuten paikallislehtiin, työnhaku – sivustoille ym. muille alustoille, joista moni etsii töitä. Huomioitavaa on se, että esimerkiksi oikotie on maksullinen palvelu, kun taas työvoimatoimiston sivulle ilmoitukset voi laittaa maksutta.

Tärkeintä on, että ilmoitus on selkeä ja siitä ilmenee kenelle se on kohdistettu. Vaativammissa työtehtävissä tulisi vaadittava koulutus (ja muut vaadittavat taidot) ilmoittaa mahdollisimman selkeästi, jotta riittämättömän taitotason omaavat hakijat jäävät pois heti alussa. Halutessaan voidaan lisätä myös toivottavaa kokemusta ja erityismainintoja siitä, mikä katsotaan selkeästi eduksi palkkauspäätöstä tehdessä.

Ilmoituksesta tulisi ilmetä ainakin seuraavat asiat:

- ✓ Työtehtävän kuvaus
- ✓ Työn kesto ja muoto
- ✓ Vaadittava koulutus
- ✓ Vaadittava kokemus
- ✓ Rekrytoinnin aikataulu
- ✓ Yhteystiedot lisätietojen kysymistä varten

Lyhykäisyydessään ilmoituksen tulee olla myyvä, lyhyt ja selkeä, josta selviää kaikki, mitä hakijalta odotetaan.

Haastattelu

Haastattelutilanne on monelle hakijalle kova paikka, joten siitä tulisi tehdä mahdollisimman vapautunut hetki. Haastattelussa on helpompi saada haastateltavasta enemmän irti, jos hän kokee voivansa kertoa asioista avoimesti, sen sijaan, että haastattelu on enemmän tenttimäinen. Haastatellun tuntiessa olonsa rauhalliseksi ja mukavaksi, kertoo hän myös helpommin niistä asioista, joita hän saattaisi muuten jättää sanomatta. Nämä tiedonjyväset ovat ns. piilotietoa, jotka voivat välillä vaikuttaa hyvinkin paljon palkkauspäätökseen. Ensimmäisen kysymyksen jälkeen on hyvä myös esittää jatko- tai tarkentavia lisäkysymyksiä riippuen haastateltavan vastauksesta; jokin "poikittainen" sana voi olla ratkaiseva tekijä siinä, miten hän voisi tulevan työtehtävän hoitaa. Lisäkysymyksillä saa selville näitä asioita ja silloin voi selvittää hyviä/huonoja asioita, esim. asenne tietynlaisiin ihmisiin, reagointi kiireeseen tai johdonmukaisuuden puuttuminen vastauksissa.

Ennen itse haastattelua tulee jo tehdä itselleen selväksi se, mitä haetaan. On helpompi suunnitella mitä asioita hakijalta kannattaa kysyä ja mihin tietoihin haluaa vielä tarkennusta. Tutustuminen hakijaan etukäteen esimerkiksi CV:n avulla myös helpottaa haastattelun rakenteen ohjaamista ja sujuvoittaa keskustelun kulkua. On muistettava, että rekrytointi päätös tulee tehdä haastattelijan antamien tietojen perusteella eikä sosiaalisesta mediasta löytyvää tietoa ei saa käyttää päätöstä tehtäessä, joten "taustojen tutkiminen" tätä kautta kannattaa suosiolla jättää pois. Tämä myös luo haastattelusta keskustelun, jolloin haastateltava antaa itsestään enemmän tietoa. Myös haastattelijan kannattaa muistaa kertoa mahdollisimman avoimesti tilanteessa, että mitä haetaan ja millaisia edellytyksiä se tuo mukanaan. Avoimuus haastattelussa on ratkaisevassa asemassa; tilannetta voi esimerkiksi keventää huumorilla ja työtarinoilla, on vain muistettava pitää tilanne kuitenkin asiallisena.

Monikulttuurisessa Suomessa kannattaa myös varautua siihen, että aina haastattelua ei pääse tekemään omalla kielellään, vaan joudutaan vaihtamaan esimerkiksi englannin kieleen. Tällaisiin haastatteluihin kannattaa varautua vielä paremmin varsinkin, jos niitä ei kovin usein tee. Kielimuuri voi tulla välillä vastaan myös englannisakin, esimerkiksi silloin kun englanti ei ole haastateltavan äidinkieli. Näissä tilanteissa

tulee myös muistaa uskonnolliset ja kulttuuriset erot; on asioita, joista ei voi puhua ja joita ei saa kysyä (esimerkiksi: uskonto, vakaumukset, rotu, sairaudet ja hoidot, seksuaalinen suuntautuminen, sosiaalihuollon tarpeet). On kuitenkin muistettava, että esimerkiksi kulttuuri/uskonto ei voi olla esteenä työn suorittamiselle.

Haastattelun ratkaisevat tekijät:

- ✓ Rento ja vapautunut ilmapiiri
- ✓ Lisäkysymykset ns. ”poikittaisiin sanoihin”
- ✓ Valmistautuminen ja tutustuminen hakijaan
- ✓ Avoimuus
- ✓ Monikulttuurisuuden huomiointi

Arviointi

Arviointi on se osuus rekrytointia, jossa kaikkia asioita ei voi mitata tai verrata aiempaan tietoon. Yksi iso osatekijä arviointia on intuitio ja se, millainen vaikutelma haastattelusta tuli haastattelun aikana. On luotettava omaan ihmistuntemukseensa ja otettava se huomioon myös henkilön työtehtävään sopivuuden arviointia tehdessä. Tietenkään päätös ei perustu kokonaan vain siihen, millainen fiilis haastattelusta jäi, vaan siihen vaikuttaa myös hakijan pätevyys tehtävään. Ne ovat ensisijaisena tekijänä, mutta esimerkiksi valittaessa kahden muuten tasavertaisen hakijan väliltä, tulevat nämä sosiologiset tekijät mukaan peliin. Näissä tapauksissa valinta usein osuu kin siihen, jonka arvioidaan sopivan paremmin itse työhön ja työporukkaan. Sopivuutta työporukkaan voi testata myös esimerkiksi näyttämällä haastateltavalle toimistotilat, joissa työskentely tulisi tapahtumaan; tässä muut työntekijät voivat tavata haastateltavan ja kysyä muutamia kysymyksiä. Tällaisissa tilanteissa näkee hyvin, miten työntekijät tulevat keskenään toimeen.

Arviointi tulisi tehdä mahdollisimman objektiivisesti, pitäen kuitenkin mielessä yrityksen edut; tietty subjektiivisuus on siis välttämätöntä. Haastattelijan tulee pystyä tulkitä miten haastattelija käyttäytyy ja miten rehellisesti hän kertoo omasta

osaamisestaan. Rehellisyyttä ja muuta vilpittömyyttä on varsin vaikea mitata millään mittareilla, eli on luotettava omaan intuitioon. Haastattelun aikana kannattaa seurata siis haastateltavan eleitä ja ilmeitä, sillä ne kertovat paljon siitä miten vilpitön hän on. Onko haastateltava rauhallinen vai hermostunut? Rauhallinen hakija voi olla todella rehellinen ja avoin, mutta toisaalta hän voi myös olla epärehellinen ja hyvä valehtelija. Hermostunut hakija taas voi olla hyvin lyhytsanainen ja antaa itsestään paljon vähemmän tietoa, koska haluaa vain pois tilanteesta.

Työtodistukset ja suosittelijat ovat hyvä tapa vielä varmistaa haastateltavan osaaminen, sillä siitä on vain hänen sanansa. Todistuksissa on usein laitettu arviointi osaamisesta ja käytöksestä. Soitto suosittelijalle voi myös lisätä varmuutta siitä, miten haastateltava työnsä on tehnyt. Todistus tai suosittelija ei mitään negatiivista saa tietenkään antaa ilmi, mutta kehuminen on sallittua ja se onkin juuri se vahvistus omille päätelmille, jotka voivat johtaa onnistuneeseen rekrytointiin.

Arvioinnissa on tärkeää huomioida:

- ✓ Tietotaito (koulutus & työkokemus)
- ✓ Haastattelusta jäänyt fiilis (hyvä/huono)
- ✓ Haastateltavan rehellisyys (intuitio)
- ✓ Haastateltavan sopivuus työyhteisöön
(kierros toimistolla)

Palkkauspäätös ja ilmoittaminen

Jo ennen kuin haastattelut ovat alkaneet, tulee tehdä päätös siitä, ketä haastatteluihin kutsutaan. Tämä on jo itsessään tietynlainen palkkauspäätös, jolloin myös niille hakijoille joita ei kutsuta haastatteluun tulee ilmoittaa ystävällisesti miksi heitä ei kutsuta haastatteluun. Tässä saa tietynlaisen "taiteellisen vapauden" sillä joskus päätös voi perustua täysin esimerkiksi työnhakijan hakutekstiin. Hyvässä hakutekstissä ei ole kirjoitusvirheitä tai muuta ylimääräistä tarinankerrontaa. Hakijoille voi siis ilmoittaa

esimerkiksi, että "Hakuprosessimme on edennyt haastattelukierrokselle ja tällä kertaa sinua ei valitettavasti kutsuta haastatteluun. Kiitos mielenkiinnostasi yritystämme kohtaan ja toivomme, että haet meille myöhemmin uudestaan."

Kun arviointit on suoritettu ja palkattava henkilö on päätetty, tulee vielä ilmoittaa lisäksi muillekin hakijoille tilanteesta. Ensin tulisi ilmoittaa tietenkin henkilölle, joka on päätetty palkata, koska hän voi myös kieltäytyä paikasta. Varmistetaan siis ensin se, että valittu henkilö oikeasti ottaa paikan vastaan, ennen kuin muille hakijoille ilmoitetaan. Tärkeintä on kuitenkin se, että kaikille oikeasti ilmoitetaan. Yrityksen imago kärsii, jos hakija joutuu itse soittelemaan perään kahden viikon päästä ja kyselee joko päätös on tehty.

Palkkauspäätös tapahtuu yleensä vasta haastattelun jälkeen, mutta joskus se voi vahvistua jo haastattelun aikana. Tällöin on tärkeää muistaa, ettei sitä näytetä hakijalle kesken haastattelun. Tämä voi johtaa siihen, että hakija alkaa rehvastella tai ajattelee olevansa liian hyvä kyseiseen työhön, jolloin ei välttämättä otakaan sitä vastaan. Hakijalle voi tietenkin ilmoittaa heti haastattelun päätteeksi palkkauspäätöksestä, mutta vasta kun haastattelu on suoritettu loppuun. Ilmoittaminen olisi hyvä tehdä puhelimitse, sillä se antaa mahdollisuuden kertoa hakijalle, miksi häntä ei ole valittu tehtävään. Yleensä syynä on se, että paikkaan löytyi joku sopivampi henkilö. Tämä ei ole henkilökohtainen vika, jolloin myöskään hakija ei lannistu omassa työhaussa ja mahdollisesti hakee vielä joskus uudestaankin yrityksen työtehtäviin. Sähköpostitse saapuva ilmoitus on varsin kylmä ja etäinen tapa ilmoittaa, varsinkin jos on jo käynyt haastattelussa ja tavannut rekrytoijan.

Päätöksenteossa mukana:

- ✓ **Ilmoitus kaikille hakijoille**
- ✓ **Puhelimitse, ei sähköpostilla**
- ✓ **Päätöksen kertominen haastattelun loppuksi**
- ✓ **Perustelun päätöksen takana (hylätyt)**

Yhteenveto

Rekrytointiprosessi on monimutkainen ja täynnä sudenkuoppia, siinä voi onnistua erinomaisesti tai epäonnistua totaalisesti. Siksi onkin tärkeää myös luottaa omaan intuitioon, kun hakijoiden joukosta valitaan palkattavaa henkilöä. Itse työsopimuksen kirjoittaminen on jokaisessa yrityksessä oma prosessinsa ja sille on yleensä jokin vakiopohja. Työsopimuksen kirjoittamista ei käydä tässä oppaassa läpi myöskään sen takia, että se on täysin irrallinen osuus rekrytoinnista ja on enemmän käytännön

asia, kun palkkauspäätös on jo tehty. Tähän loppuun vielä kertauksena rekrytointiprosessin läpivienti lyhyesti ja ytimekkäästi.

Läpivienti:

- ✓ Ilmoituksen teko
- ✓ Kutsut haastatteluun (puhelin)
- ✓ Ilmoitukset hylätyille (puhelin/e-mail)
- ✓ Valmistautuminen haastatteluun
- ✓ Haastatteluiden pito
- ✓ Arviointi haastattelun aikana ja jälkeen
- ✓ Päätöksenteko
- ✓ Ilmoittaminen palkattavalle (puhelin)
- ✓ Työsopimuksen kirjoittaminen