

Jertta Eerola

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN
CASE ALEN CONSULTING OY

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
2016

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN CASE ALEN CONSULTING OY

Eerola, Jertta
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
kesäkuu 2016
Ohjaaja: Teppola, Petteri
Sivumäärä: 83
Liitteitä: 3

Asiasanat: rekrytointi, henkilöarviointi, henkilövalinta, rekrytointiprosessi, valintaprosessi, kehittäminen

Tutkimuksen aiheena oli rekrytointiprosessin kehittäminen ja toimeksiantajayrityksenä oli Alen Consulting Oy. Case-yritys on henkilöstöpalvelualan yritys, jonka omaa sisäistä rekrytointia lähdettiin tutkimaan ja miettimään parannusehdotuksia tutkimuksessa havaittujen puutteiden tiimoilta. Ongelmana olivat pienen yrityksen resurssi-puutteet ja mm. jatkuva kiire, jonka takia yrityksen oma rekrytointi jäi usein toiselle sijalle eikä prosessiin ole pystytty paneutumaan niin kuin olisi tarpeellista. Tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä toimiva rekrytointiprosessin malli Alen Consultingille, jota he halutessaan voisivat hyödyntää myös asiakasrekrytoinneissa. Tavoitteena oli antaa jo olemassa olevaan rekrytointiprosessiin lisää ideoita ja tietoa rekrytointiprosessin eri vaiheista.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa tutkittiin rekrytointia yleensä sekä siihen liittyvää lainsäädäntöä ja mahdollisia haasteita, joita rekrytointia suorittaessa voi kohdata. Toisessa osassa syvennyttiin rekrytointiprosessiin ja sen eri osa-alueisiin, joita ovat tarpeen määrittely, hakukanavien valinta sekä valintaprosessi, johon kuuluu mm. esikarsinta (hakemusten seulonta ja työpaikkailmoituksen teko) henkilöarviointi (työhaastattelu, testit ja simulaatiot) sekä valintapäätös.

Tutkimuksen kolmas osa eli case-osio koostui tutkimushaastattelusta, tuloksista ja johdtopäätöksistä sekä kehitysehdotuksista. Tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu, johon vastasivat yrittäjän lisäksi Alen Consulting Oy:n kaikki kolme työntekijää. Haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2016.

Tutkimuksen perusteella rekrytointiprosessi oli haastateltavien mielestä pääosin hyvällä mallilla. Alen Consultingin suurin puute tulosten perusteella on kuitenkin jo olemassa olevan rekrytointiprosessin osalta tarpeen määrittelemättömyys ja näin ollen rekrytointiprosessin tarkka suunnitteleminen. Kehitysehdotuksena ehdotettiin yritystä määrittelemään tarve toimenkuvauslomakkeen ja tehtäväprofiloinnin avulla, josta on hyötyä niin työpaikkailmoituksen teossa, henkilöarvioinnissa kuin valintapäätöksenkin teossa. Tutkimuksen perusteella suositellaan myös monipuolisten henkilöarviointimenetelmien soveltamista ja systematiikkaa prosessin kokonaissuunnitteluun.

DEVELOPING RECRUITMENT PROCESS – CASE ALEN CONSULTING OY

Eerola, Jertta

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

June 2016

Supervisor: Teppola, Petteri

Number of pages: 83

Appendices: 3

Keywords: recruiting, personal assessment, applicant selection, recruitment process, selection process, developing

The subject of this thesis was to develop case company's recruitment process. Case company was Alen Consulting Oy. Alen Consulting Oy is a company which is focused of personnel's services such as recruiting and staffing. This study examined company's internal recruitment process, its flaws and ways how things could be done better. Lack of company's resources and pressure of time was the main problems why company's own internal recruiting was often in the second place. The purpose of this thesis was to do a good model of this recruitment process which is easy to use also in their customers' recruitment. The aim was to give new ideas and information about recruitment process and its different steps.

The first part of this study examined the recruitment in general, related legislation and also potential challenges that company may face when they are recruiting people. The second part has deeper information about recruitment process and its various aspects (for example the definition of the need, the choice of channels, selection process, personal assessment and selection decision). The third part of this thesis includes employees' interviews, results, conclusion and improvement ideas. All of the Alen Consulting's three employees and the entrepreneur Nina Koskinen answered every questions. Theme interview was conducted in March 2016.

Based on this research, recruitment process of Alen Consulting Oy is mainly good. However the biggest lack of it (based on the results) is undefined needs and process planning. Company should define the need of every recruitment with form which includes the job description and they should profile tasks better. Profiling tasks and defining job description will help company to make job advertisement, assessment and selection. According to this study it is also recommended to use different kind of personal evaluation methods and systematics of the planning process.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	2
3	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	3
4	REKRYTOINTI	5
4.1	Rekrytoinnin haasteet.....	8
4.2	Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö	9
5	REKRYTOINTIPROSESSI.....	14
5.1	Uuden työntekijän tarve	18
5.2	Hakukanavat	24
5.3	Valintaprosessi	29
5.3.1	Työpaikkailmoitus.....	31
5.3.2	Hakemusten seulonta / Esikarsinta.....	35
5.3.3	Henkilöarviointi.....	36
5.3.4	Työntekijän valinta.....	54
6	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	56
6.1	Tiedonhankinta	57
6.2	Analysointi.....	57
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	57
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET - CASE.....	58
7.1	Haastattelutulokset.....	58
7.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	67
8	TOIMINTASUOSITUKSET	77
9	YHTEENVETO JA POHDINTA	79
10	LOPPUSANAT	81
	LÄHTEET.....	82
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Onnistunut rekrytointi edistää mm. yrityksen yhteishenkeä ja tuottavuutta. Rekrytointiprosessi tulisi suorittaa harkiten ja suunnitelmallisesti sovittujen aikarajojen ja budjetin mukaisesti. Toisinaan hakuprosessi ei kuitenkaan onnistu suunnitelmien mukaisesti, vaan saattaa venyä tai pahimmassa tapauksessa suoritetaan virherekrytointi, jota seuraa jälleen uuden rekrytointiprosessin uudelleen käynnistäminen. Uudelleen käynnistys vie paljon aikaa, rahaa ja saattaa vaikuttaa negatiivisesti myös muuhun yritystoimintaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää case – yrityksen rekrytointiprosessia ja tehdä case-yritys Alen Consulting Oy:lle prosessista mallinnus, jota soveltamalla onnistuneiden rekrytointien mahdollisuus kasvaa ja tulee entistä sujuvammaksi. Toivomuksena oli saada mallinnuksesta sellainen, jota voi tarpeen mukaan muokata myös asiakasrekrytointeihin sopivaksi. Tämä tutkimus keskittyy siis Alen Consultingin sisäiseen asiantuntijarekrytointiin.

Tutkimuksen teoriaosassa määritellään rekrytoinnin käsite ja käydään läpi siihen liittyviä haasteita ja lainsäädäntöä. Teoriaosan toisessa osassa syvennyttään tarkemmin rekrytointiprosessiin ja sen osiin. Tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena paitsi tutkia miten asiat ovat, myös ymmärtää kaikki tekijät toiminnan taustalla. Tässä tapauksessa tutkittiin siis miten Alen Consultingin rekrytointiprosessi tällä hetkellä suoritetaan, ja miksi prosessi suoritetaan niin kuin suoritetaan (mitkä ovat tekijät). Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna, johon vastasivat yrityksen kaikki työntekijät. Alen Consultingilla oli tutkimuksen tekoheikellä yrittäjä ja kolme työntekijää.

Päällisin puolin case-yrityksen hyvällä mallilla olevassa rekrytointiprosessissa ilmeni mielenkiintoisia puutteita, kun prosessia alettiin tutkia tarkemmin. Tutkimuksessa selvitettiin sekä yrittäjän että työntekijöiden näkökulmia olemassa olevasta prosessista,

sen tärkeydestä ja toimintatavoista. Tutkimuksen tuloksena opinnäytetyön loppuun saatiin paljon hyviä kehitysehdotuksia, joita Alen Consulting voi halutessaan hyödyntää tulevaisuudessa.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tutkimuksen toimeksiantajayrityksenä on Alen Consulting Oy. Alen Consulting on henkilöstöasioihin, mm. rekrytointiin ja henkilöstövuokraukseen erikoistunut yritys, joka toimii tällä hetkellä Tampereella. Yrityksessä on tällä hetkellä yrittäjä ja kolme työntekijää. Yritys on käynnistetty tällä kokoonpanolla vuoden 2015 alussa.

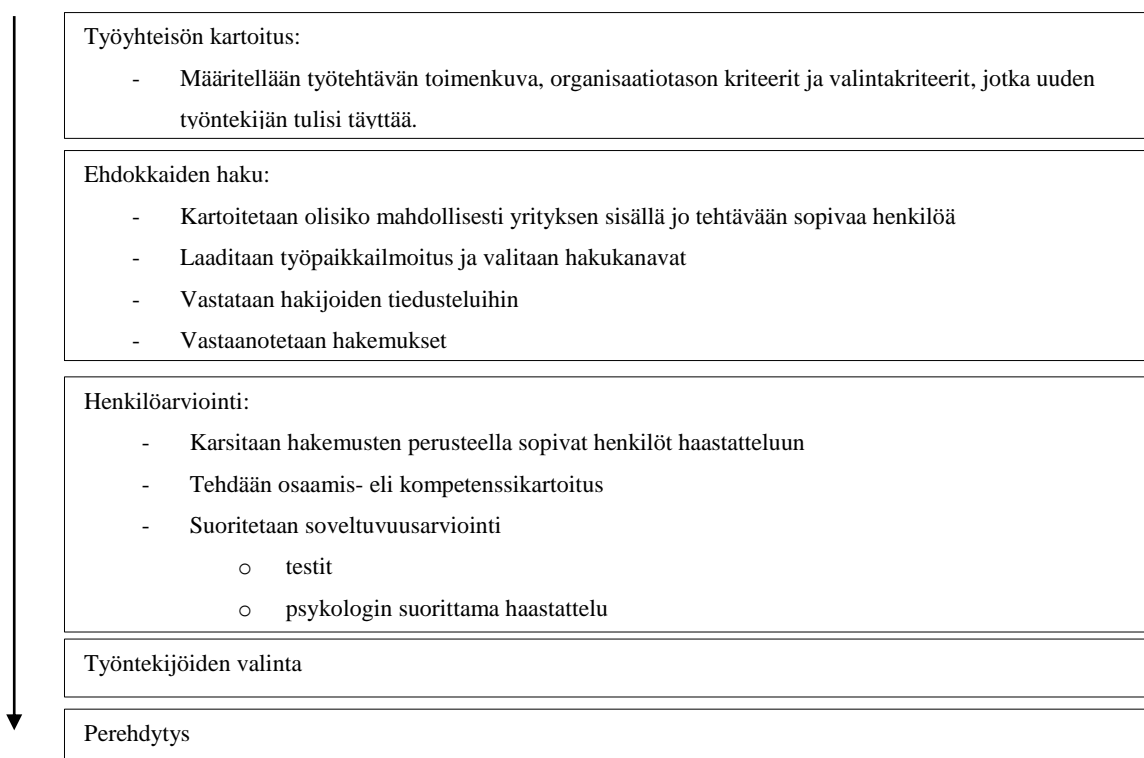
Opinnäytetyön ongelmana ovat vähän aikaa toimineen ja suhteellisen pienen yrityksen haasteet suunnitella ja toteuttaa rekrytointia oman yrityksensä sisällä. Yritys on perheytynyt rekrytointiin, mutta yrityksen sisäinen rekrytointi on vielä jokseenkin puutteellista osittain kiireisen aikataulun vuoksi. Yrityksellä on tulevaisuudessa tarkoitus laajentaa toimintaansa, ja tutkimuksen tarkoituksena on kehittää Alen Consultingin rekrytointiprosessin mallia ja tehdä toimintaehdotuksia, joiden avulla tulevaisuudessa myös yrityksen omat asiantuntijarekrytoinnit onnistuvat sujuvammin. Tavoitteena on saada mallinnuksesta hyödyllinen ja muokattava myös asiakasrekrytointiin. Tutkimuksen tavoitteina on antaa uusia ideoita rekrytointiprosessin eri vaiheisiin, antaa esimerkkejä tehtävä- ja toimenkuvan suunnittelemisesta, henkilöarviointien eri mahdollisuuksista, muistuttaa lainsäädännöstä ja tehdä yrityksen käyttöön rekrytoinnista selkeä ja helposti muokattava malli, joka helpottaa toimintaa ja ajankäyttöä esimerkiksi äkillisen rekrytointitarpeen tullessa. Tutkimuksessa pyritään hakemaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1. Millainen on Alen Consultingin rekrytointiprosessi tällä hetkellä?*
- 2. Kuinka tehtäväprofiloinnin pohjalta tunnistetut ”kvalifikaatiot” eli pätevyyskriteerit/vaativuudet määritellään? Mitä hakijalta edellytetään (välttämättömät) ja mitkä tekijät ovat hakijalle eduksi (ei välttämättömät)?*
- 3. Mitä hakukanavia rekrytoinnissa käytetään?*
- 4. Ketkä ovat rekrytoinnissa mukana? Onko rekrytoinnissa mukana olevilla henkilöillä vastuualueita?*

5. Mitkä ovat rekrytointiprosessissa sovellettavat valintamenetelmät; haastattelut, soveltuvuusarvioinnit, (psykometriset)testit?

6. Mitä asioita yrityksen rekrytointiprosessissa tulisi erityisesti ottaa huomioon ja mikälainen rekrytointiprosessi yritykseen pitäisi suunnitella, jotta siitä saadaan helposti muokattava ja päivitettävä?

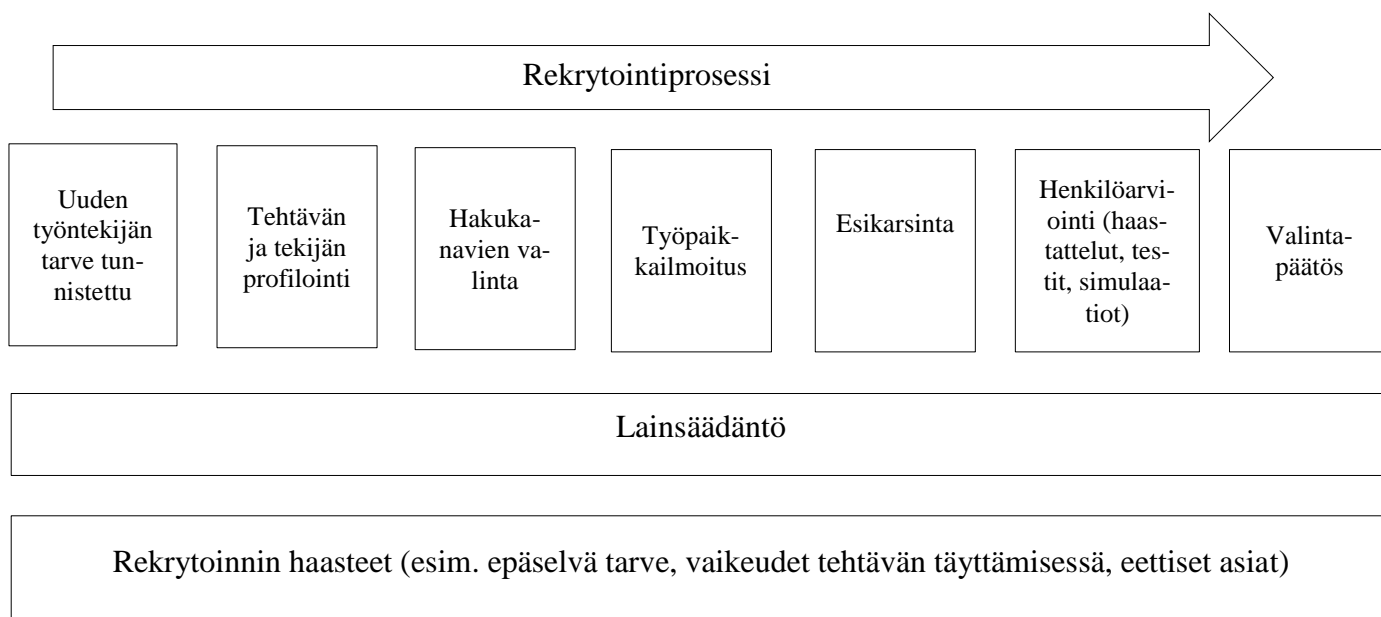
Rekrytointiprosessi on monivaiheinen ja usein aikaa vievä tapahtuma. Alla on kuvaus (kuva 1) rekrytointiprosessin sisällöstä, joka käydään läpi tässä tutkimuksessa.



Kuva 1. Rekrytointiprosessi (kuva on mukailtu opinnäytetyön teoriaosasta)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettinen viitekehys ja kuvio: Opinnäytetyöni teoriaosuus käsittelee rekrytointia ja syvemmin rekrytointiprosessia. Teoriaosiossa käsittelem asioita, joita rekrytointiin ja rekrytointiprosessiin yleisesti kuuluu. Avaan siinä rekrytoinnin merkitystä ja sen huolellista toteuttamista sekä yritykselle että uudelle työntekijälle ottaen huomioon rekrytointiin liittyvän lainsäädännön ja rekrytoinnissa kohdattavat haasteet. Viitekehys on tehty sisällysluettelon pohjalta ja havainnollistettu kuvaan 2.



Kuva 2. Työn teoreettinen viitekehys. (kuva on mukailtu työn sisällysluettelosta)

Työ on jaettu kolmeen osaan. Työn ensimmäisessä osassa selvitetään rekrytoinnin määritelmä, siihen liittyvää lainsäädäntöä ja mahdollisia haasteita. Toinen osa käsittelee rekryointiprosessia, johon liittyy tarve, tehtävän ja tekijän profilointi, hakukavien valinta, hakemukset, henkilöarviointi ja henkilövalinta (kuva 1). Viimeinen ja kolmas osa on tutkimuksen case -osio, jossa käydään läpi Alen Consultingin jo olemassa oleva rekryointiprosessi ja esitetään siihen parannusehdotuksia.

3.1 Case-yritys – Alen Consulting Oy

Yritys perustettiin alun perin vuonna 1993 Eero Alénin toimesta ja myytiin Alénin jäädessä eläkkeelle vuonna 2006. Vielä tällöin nykyisellä toimitusjohtajalla, Nina Koskisella, ei ollut mahdollisuutta jatkaa isänsä yritystä. Vuoden 2014 keväällä yrityksen nimi oli jälleen saatavilla ja Nina Koskinen päätti tarttua tilaisuuteen ja herättää isänsä vanhan yrityksen jälleen henkiin. Alen Consulting Oy on nyt toiminut vuoden 2015 alusta Nina Koskisen johtamana. Yrityksessä työskentelee yksi henkilöstöassistentti ja kaksi myynti- / henkilöstökonsulttia. Nyt suunnitelmassa on laajentaa ja palkata yritykseen jälleen uusi myynti-/henkilöstökonsultti. Lisäksi yritykseen etsitään tällä hetkellä markkinoinnin harjoittelijaa.

Alen Consultingin palveluihin kuuluu rekrytointi, suoramaku ja henkilöstövuokraus eri asiakkaille. Valikoimaan kuuluu lisäksi työsuhteasioiden valmennusta ja myyntivalmennusta.

4 REKRYTOINTI

Suomen kielen perussanakirja määrittelee rekrytoida sanan seuraavasti: ”hankkia, ottaa, värvätä, palkata väkeä työhön, palvelukseen tms.” (Suomen kielen perussanakirja 1995, 633). Rekrytointi on siis toiselta nimeltään henkilöstöhankintaa. Yrityksen rekrytointi sisältää kaikki toimenpiteet, joita tarvitaan, jotta yritykseen saadaan uusi työntekijä (Viitala 2013, 98). Rekrytoinnin tarve ilmenee usein silloin, kun joku työntekijästä irtisanoutuu, eläköityy tai organisaatioon tarvitaan uutta osaamista esimerkiksi organisaation laajentumisen myötä. Näiden tilanteiden varalle yrityksellä on hyvä olla valmis suunnitelma siitä, miten tällaisissa tapauksissa edetään. (Viitala 2007, 176 – 177.)

Rekrytoinnin tarkoituksena on löytää yritykseen henkilö, joka vahvistaa yrityksen osaamista ja luo edellytyksiä innovatiiviseen ja menestyksekkääseen yritystoimintaan (Työterveyslaitoksen www-sivut. 2015). Tavoitteena on löytää porukkaan hyvä ja sekä tehtävään että yritykseen sopiva tyyppi, sovitun budjetin ja aikataulun sisällä. Yritykseen voidaan tarpeen mukaisesti rekrytoida vakituisia ja määräaikaista työntekijöitä kokoaikaisiin tai osa-aikaisiin työsuhteisiin. Vaihtoehtona voidaan käyttää myös henkilöstövuokrausta tasoittamaan yrityksen ruuhkahuippuja. (Kauhanen 2010, 74.) Henkilöstövuokrausta tarjoavat useat henkilöstöpalveluyritykset. Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat lisäksi mm. apua rekrytointiin, konsultointia, ulkoistamista ja alihankintaa, suoramakua eli ”headhuntauusta”, koulutuksia ja valmennuksia. (HPL:n www-sivut. 2015.)

Osa-aikaiset työntekijät

Osa-aikainen työntekijä on palkattu työntekijä, jonka keskimääräinen työaika on lyhyempi kuin vastaavan kokoaikaisen työntekijän työaika. Osa-aikaisten työntekijöiden

työaika on usein määritelty tietyksi viikoittaiseksi tuntimääräksi, esimerkiksi 25h/vk, 75h/3vk. (Moilanen 2013, 76,134.)

Määräaikaiset työntekijät

Määräaikaiset työntekijät palkataan yritykseen aina tietyksi määräajaksi. Määräaikaisuuden syyn tulee aina käydä ilmi työsopimuksesta, muutoin työsuhde on laitton. Määräaikaisuuden perusteeksi käy esimerkiksi projekti, sairauslomasijaisuus, kesälomasijaisuus tai muu sijaisuus, harjoittelu tai tehtävän kausiluonteisuus (esim. asfalttityöt). Uudella aloittavalla yrityksellä syy voi olla myös epävarmuus toiminnan jatkuvuudesta. Määräaikaisen sopimuksen enimmäiskesto on viisi vuotta. Mikäli henkilö jatkaa määräaikaisen sopimuksen päätyttyä yrityksen palveluksessa, muuttuu sopimus automaattisesti toistaiseksi voimassa olevaksi sopimukseksi. (Helsilä 2002, 41,42.)

Harjoittelijat ja oppisopimus

Harjoittelijoita yrityksiin saa TE-keskusten ja erilaisten koulujen kautta. Harjoittelija ei ole tällöin suhteessa työnantajaan ja näin ollen työnantaja saa mahdollisuuden tutustua työntekijään ilman sitoumuksia ja stressiä. Harjoittelija taas saa mahdollisuuden tutustua työtehtävään ja yritykseen. Monissa tapauksissa harjoittelijat saavat mahdollisuuden jatkaa yrityksessä harjoittelujakson päätyttyä työntekijänä. (Vaahtio 2007, 124.)

Oppisopimuksella työskentelevät henkilöt saavat yhdistettyä ammattiopintojen tietopuolisen osuuden käytännön työssäoppimiseen. Koulutuksen järjestäjät ja oppisopimuskeskukset hoitavat kaiken järjestelyn. Työnantaja saa oppisopimuksesta kulukorvausta ja opiskelija saa taloudellista tukea. (Vaahtio 2007, 122, 123.)

Henkilöstövuokraus

Työvoiman vuokrauksessa on kolme osapuolta; vuokrausyritys (työnantaja), vuokratyöntekijä ja käyttäjäyritys. Työvoiman vuokrauksessa vuokrausyritys vuokraa työntekijäänsä korvausta vastaan käyttäjäyritykselle. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 13.) Vuokratyöntekijä on siis työsuhhteessa vuokrausyritykseen, mutta työskentelee käyttäjäyrityksen johdon ja valvonnan alaisena heidän hyväkseen. Käyttäjäyrityksellä on kaikki ne työnantajan velvollisuudet, jotka liittyvät työntekoon ja järjestelyihin välittömästi. Vuokrausyritys taas mm. maksaa työntekijän palkan ja hoitaa työnantajan

velvollisuuksia niiltä osin, mitkä eivät ole siirtyneet käyttäjäyritykselle. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 14.)

Alihankinta ja aliurakointi

Alihankinnassa ja aliurakoinnissa on kyse sellaisesta työvoiman ulkoistamisesta, jossa työntekijä tekee kaiken työn oman työnantajansa johdolla, vaikka itse työ suoritettaisiinkin käyttäjäyrityksessä ja työ tehtäisiin käyttäjäyritykselle. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 14.)

Rekrytointiprosessin ulkoistaminen

Yritys voi myös ulkoistaa koko rekrytointiprosessin henkilöstöpalveluyritykselle. Tällöin palveluun kuuluvat esimerkiksi konsultin työtehtävään ja yritykseen tutustuminen ja työnantajan haastattelu, työpaikkailmoituksen tekeminen, tiedusteluihin vastaaminen, esikarsinta; hakemukset, haastateltavien valinta, työnhakijoiden haastattelut, soveltuvuusarvioinnit ja lausunto työnantajalle. Työnantaja voi halutessaan olla rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa myös itse mukana tai hän voi ulkoistaa rekrytointiprosessista vain yhden osan, jossa ei itse tunne olevansa vahvoilla, esimerkiksi työhaastattelut. (Vaahtio 2007, 116.)

Suorahaku – Headhunting

Yritys voi halutessaan ottaa avuksi suorahaku -palvelun, jonka hoitaa usein ulkopuolinen asiantuntija/konsultti. Konsultti selvittää aluksi yrityksen tilanteen ja tarpeen, toimii yhteydenpitäjänä työnantajan ja potentiaalisen uuden työntekijän välillä ja tekee lopuksi valintaehdotuksia työnantajalle. (Helsilä 2002, 22.) Suorahaussa konsultti ottaa yhteyttä suoraan mielestään potentiaaliin hakijaehdokkaisiin ja tiedustelee heiltä, ovatko he halukkaita keskustelemaan tarjottavana olevasta työmahdollisuudesta. Mikäli henkilö vastaa myönteisesti voi prosessi jatkua jatkokeskusteluun ja työhaastatteluun. (Vaahtio 2007, 118 - 119.) Suorahaku saattaa olla helppo, mutta usein kallis ratkaisu yrittäjälle.

4.1 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytoija saattaa prosessin aikana kohdata monenlaisia ongelmia. Rekrytointiongelmista puhutaan, kun työnhakuprosessi on pitkittynyt avoimen paikan täyttämiseksi olevien ongelmien vuoksi. Ongelmia tuottaa mm. työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisongelmat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 11.) Haettuun tehtävään ei välttämättä tule tarpeeksi sopivia hakemuksia tai hakemuksia lainkaan. Toisinaan hakijoiden ja tehtävään vaadittava koulutus, työkokemus ja persoona eivät kohtaa. Työvoimatoimiston teettämän kyselyn perusteella rekrytointiongelmia on kokenut 34 % kyselyyn osallistuneista yrityksistä vuonna 2007 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 13).

Työvoiman saatavuusongelmiin vaikuttavat työnantajakuva ja mahdollinen passiivisuus rekrytoinnissa, mutta myös työpaikkailmoitusten laadulla on merkitystä. Työvoimatoimiston mukaan yrityksillä on myös usein epärealistisia odotuksia hakijoita kohtaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 297 - 298, 300.) Toisinaan epärealistisia odotuksia ja oletuksia on myös työntekijöillä, joilla saattaa olla jokseenkin vääristyneitä mielikuvia omasta osaamisesta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 304). Omat haasteensa rekrytointiin tuo määräaikaisten ja osa-aikaisten tarpeiden täyttäminen, sillä suuri osa hakijoista tavoittelee ensisijaisesti vakituisia ja kokoaikaisia työsuhteita (Moilanen 2013, 24).

Yksi suurimmista haasteista rekrytoinnissa on tehdä se onnistuneesti. Huonosti toteutunut rekrytointi eli henkilöstöhankinta maksaa aikaa ja rahaa sekä yritykselle että uudelle työntekijälle. Tämän takia yrityksen tulee suunnitella prosessi hyvin ja varmistaa, että rekrytoinnin työkalut ovat rekrytoijalla hallussa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 55.) Rekrytoitaessa sopivaa henkilöä on otettava huomioon työtaitojen ja persoonan lisäksi myös hakijan arvot, joiden tulisi sopia yrityksen organisaatiokulttuuriin. Osaamista on helppo hankkia lisää, mutta toisinaan arvoristiriidat voivat muodostuvat ylitsepääsemättömiksi (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 57). Yhtenä rekrytoinnin haasteena on siis saada yhdistettyä työnantajan tarpeet ja toiveet työnhakijan tarpeisiin ja odotuksiin. Tavoitteena onkin saada molempia osapuolia (työnantajaa ja työntekijää) miellyttävä sopimus. (Syrjänen 2007, 8.)

Rekrytointiin lisää haastetta tuovat myös eettiset asiat ja rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö, sen huomioiminen ja tunteminen. Rekrytoinnissa on monia eettisiä asioita ja tilanteita sekä vastuuta, joita on otettava huomioon. Pohjoismaisilla psykologeilla on ollut käytössä jo 1980-luvulta alkaen ”yhteiset ammattieettiset periaatteet”, jotka on jaoteltu neljään pääperiaatteeseen; ”yksilön oikeuksien ja arvojen kunnioittaminen”, ”ammattieettinen pätevyys”, ”konsultin vastuu” ja ”ammattillinen riippumattomuus”. (Syrjänen 2007, 68.) *Yksilön oikeuksien ja arvon kunnioittaminen* kattaa esimerkiksi riittävän tiedonannon arvioinnin tavoitteista, palautteen ja raportinannon arvioitavalle henkilölle. *Ammattillinen riippumattomuus* taas tarkoittaa, että arvioivan psykologin tulee olla ja tehdä arviointi rehellisesti ja puolueettomasti, eikä hän saa antaa esimerkiksi toimeksiantajan vaikuttaa henkilöarvioinnin tuloksiin esimerkiksi ottamalla vastaan lahjuksia. Vaikka nämä neljä pääperiaatetta on tehty pääosin psykologien ammatikunnan käyttöön, on niitä joidenkin henkilöiden toimesta ujutettu koskemaan myös yleisesti kaikkia henkilöarviointityötä tehneitä henkilöitä. (Syrjänen 2007, 69.)

4.2 Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö

Rekrytointiin olennaisesti liittyvät muun muassa kansainväliset säännökset, perustuslaki, työsopimuslaki, laki yksityisyyden suojasta, henkilötietolaki, rikoslaki (työsyrintä), yhdenvertaisuuslaki, nuoria työntekijöitä koskeva laki, ulkomaalaislaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 3-18). Lakien ohella työsuhteita ja niiden ehtoja säätelevät myös työehtosopimukset. Työehtosopimukset ovat työnantajien yhdistysten ja työntekijäyhdistysten solmimia yleissopimuksia, jotka turvaavat hyvin paljon työntekijän oikeuksia. Työehtosopimukset säännöstelevät monin tavoin mm. työsopimusten tekemistä. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 29.) Opinnäytetyöhön olen poiminut muutaman mielestäni tärkeän ohjeen.

Kansainväliset säännökset

Rekrytointiin liittyvät kansainväliset säädökset koskevat lähinnä syrjäntäkieltoja työelämässä. Suomi on mukana noin 50 ihmisoikeussopimuksessa, joiden määräykset ovat osana kansallista oikeusjärjestystä. Keskeisimmät ihmisoikeussopimukset Suomen kannalta ovat Yhdistyneiden kansakuntien ja Euroopan Neuvoston sopimukset.

(Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 3.) Yksi keskeisimmistä työehtoja säätelevistä kansainvälisistä sopimuksista on ILO:n yleissopimus nro 111; Työmarkkinoilla ja ammatin harjoittamisen yhteydessä tapahtuvan syrjintä. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 20.) Suomen lainsäädäntöön ILO – sopimuksia enemmän on kuitenkin vaikuttanut Euroopan unionin työoikeudellinen sääntely. Suomi noudattaa myös Euroopan teollisuuden ja työnantajain keskusjärjestö UNICE:n ja julkisten yritysten Euroopan keskus CEEP:n tekemää *määräaikaista työtä koskevasta puitesopimuksesta annettua direktiiviä* (1999/70/EY) ja *osa-aikatyötä koskevaa direktiiviä* (97/81/EY), jonka on solminut CEEP, UNICE ja Euroopan ammattiyhdistysliitto CES. (Koskinen & Nieminen & Valkonen 2008, 19–20.)

Perustuslaki

Esimerkiksi työntekijöiden valinnassa on muistettava, että Suomen perustuslain (11.6.1999/731) mukaan ihmiset ovat lain edessä yhdenvertaisia eikä ketään saa asettaa eri arvoon esimerkiksi sukupuolen, uskonnollisen vakaumuksen, rodun, iän, terveydentilan tai muun sellaisen syyn perusteella, joka liittyy henkilöön. Perustuslaissa (18§) on maininta myös yksityisyyden ja henkilötietojen suojasta. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 10.)

Työsopimuslaki

Ennen rekrytoinnin aloittamista rekrytoivan esimiehen tulee selvittää, tulisiko avointa tehtävää tarjota ensisijaisesti jollekin henkilölle (Moilanen 2013, 4). Työsopimuslaki edellyttää, että yritys ilmoittaa henkilöstölleen aina ensimmäisenä uudet ja vapautuvat tehtävät. Saman lain mukaisesti työnantajan on myös ensisijaisesti tarjottava uutta pestiä tuotannollisin ja taloudellisin perustein irtisanomalleen työttömälle työnhakijalle 9kk ajan työntekijän irtisanomisen jälkeen, mikäli hän tarvitsee työvoimaa samankaltaiseen tehtävään, josta ko. työntekijä on aikaisemmin irtisanottu. (Syrjänen 2007, 10.) Mikäli työpaikalla on osa-aikaisia työntekijöitä ja yritys tarvitsee samankaltaisiin tehtäviin lisää työvoimaa, tulee työnantajan työsopimuslain mukaisesti tarjota vapaana olevaa tehtävää ensisijaisesti osa-aikaiselle työntekijälleen. Jos uusi tehtävä vaatii koulutusta, on työnantajan järjestettävä sellaista vanhalle työntekijälle, mikäli se on koh- tuudella järjestettävissä. (Vaahtio 2007, 26.)

”5 §

Työnantajan velvollisuus tarjota työtä osa-aikaiselle työntekijälle

Jos työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä hänen osa-aikatyötä tekeville työntekijöilleen sopiviin tehtäviin, työnantajan on tarjottava näitä töitä osa-aikatyöntekijöille 6 luvun 6 §:stä riippumatta.

Jos 1 momentissa tarkoitetun työn vastaanottaminen edellyttää sellaista koulutusta, jonka työnantaja voi työntekijän soveltuvuuteen nähden kohtuudella järjestää, työntekijälle on annettava tällainen koulutus.” (Työsopimuslaki, 26.1.2001/55.)

6 § (13.1.2012/10)

Vapautuvista työpaikoista tiedottaminen

Työnantajan on ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan yleisesti yrityksessä tai työpaikalla omaksutun käytännön mukaisesti varmistukseksi, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua näihin työpaikkoihin kuin vakituisilla tai kokoaikaisilla työntekijöillä. Käyttäjyrityksen on vastaavia menettelyjä noudattaen ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan myös vuokraamilleen työntekijöille.” (Työsopimuslaki, 26.1.2001/55.)

Laki yksityisyyden suojasta

Työnantaja ei saa käsitellä muita kuin tarpeellisia ja välittömästi työsuhteeseen liittyviä henkilötietoja hakijaan liittyen. Kaikki tiedot hakijasta tulee kerätä hakijalta itseltään. Mikäli työnantaja kerää tietoja muualta, tulee hänellä olla siihen työntekijän/-hakijan lupa. ”*Suostumus ei kuitenkaan ole tarpeen silloin, kun viranomaisen luovuttaa tietoja työnantajalle tämän laissa säädetyn tehtävän suorittamiseksi tai kun työnantaja hankkii henkilöluottotietoja tai rikosrekisteritietoja työntekijän luotettavuuden selvittämiseksi.*” (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 13.8.2004/759.) Tätä poikkeusta lukuun ottamatta kaikki tieto hakijasta pyritään siis saamaan hakijalta itseltään eikä esimerkiksi hakijan ”googlaaminen” tai Facebook – profiilin tarkkailu ole sallittua. (Vaahtio 2007, 43.) Työnantajan tiedustelut eivät saa loukata hakijan yksityisyyttä. Arkaluontoisiksi ja yksityisyyden suojaa rikkoviksi työhaastattelukysymyksiksi on määriteltä mm. tiedustelut hakijan uskonnollisesta tai poliittisesta vakaumuksesta, mahdollisesta rikosrekisteristä, terveydentilasta, rodusta tai etnisestä alkuperästä sekä seksuaalisesta suuntautumisesta, mikäli ne eivät oleellisesti liity haettavaan työtehtävään. (Viitala 2007, 187.) Rekrytoijalla tulee olla hakijan lupa myöskin suosittelupuheluita soittaessa. Mikäli hakija ei jo hakemuksessaan ole suosittelijoita maininnut, tulee rekrytoijan pyytää aina lupa yhteydenottoon. (Vaahtio 2007, 51 – 52.) Laki

yksityisyyden suojasta vaatii myös, että henkilöarviointimenetelmät ja niiden käyttö on luotettavaa ja henkilöarvioijat ovat asiantuntevia (Niitamo 2003, 10). Suomen Psykologiliitto on tämän yksityisyydensuojalain pohjalta kehittänyt sertifikaattijärjestelmän henkilöarvioinnin ammattilaisille ja julkaissut ”Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjan”. Henkilöarvioinnin ammattilaisen sertifikaatti todistaa, että arvioija on pätevä tekemään käsikirjan mukaisia psykologisia henkilöarviointeja sekä/tai osaamis- ja kompetenssipohjaisia henkilöarviointeja. (Suomen Psykologiliiton www-sivut. 2016.)

Henkilötietolaki

Kaikki työntekijöistä saatu tieto on luottamuksellista tietoa, jota ei ole sallittua luovuttaa ulkopuolisille henkilöille. Henkilötietolaki puuttuu mm. henkilötietojen luovuttamiseen. Rekrytoijalla on ehdoton vaitiolovelvollisuus hakijan henkilökohtaisista asioista, eikä mitään tietoa saa ilmaista sivullisille henkilöille. Henkilörekisteri tulee hävittää heti, kun rekisteri ei ole enää toiminnan kannalta tarpeellinen. (Henkilötietolaki, 22.4.1999/523.)

Rikoslaki

Rikoslaki kieltää kaikenlaisen syrjinnän ”*rodun, kansallisen tai etnisen alkuperän, ihonvärin, kielen, sukupuolen, iän, perhesuhteiden, sukupuolisen suuntautumisen, perimän, vammaisuuden tai terveydentilan taikka uskonnon, yhteiskunnallisen mielipiteen, poliittisen tai ammatillisen toiminnan tai muun näihin rinnastettavan seikan perusteella*” (Rikoslaki 19.12.1889/39). Syrjintäkielto on voimassa paitsi työsuhteen aikana, myös jo työhönottotilanteessa. Hyvänä ohjenuorana rekrytoinnissa on, että jokainen rekrytoinnin vaihe tulisi olla perusteltavissa asiallisesti. Mikäli rekrytoija ei siis valitse henkilöä esimerkiksi haastatteluun, tulee hänen pystyä perustelemaan valintansa. (Vaahtio 2007, 13.) Syrjinnästä on määräyksiä myös yhdenvertaisuuslaissa (Yhdenvertaisuuslaki, 1325/2014).

Yhdenvertaisuuslaki

Yhdenvertaisuuslaki pyrkii edistämään yhdenvertaisuuden toteuttamista ja tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen henkilön oikeussuojaa. Lakia sovelletaan työhönottotilanteissa sekä yksityisessä että julkisessa toiminnassa. Yhdenvertaisuuslaissa on säännöksiä esimerkiksi vammaisen henkilön työllistymisen ja kouluttautumisedellysten

parantamisesta ja syrjivän työpaikkailmoituksen kieltö. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 12 - 13.)

”15 §

Kohtuulliset mukautukset vammaisten ihmisten yhdenvertaisuuden toteuttamiseksi

Viranomaisen, koulutuksen järjestäjän, työnantajan sekä tavaroiden tai palvelujen tarjoajan on tehtävä asianmukaiset ja kulloisessakin tilanteessa tarvittavat kohtuulliset mukautukset, jotta vammaisen henkilö voi yhdenvertaisesti muiden kanssa asioida viranomaisissa sekä saada koulutusta, työtä ja yleisesti tarjolla olevia tavaroita ja palveluita samoin kuin suoriutua työtehtävistä ja edetä työuralla.

Mukautusten kohtuullisuutta arvioitaessa otetaan huomioon vammaisen ihmisen tarpeiden lisäksi 1 momentissa tarkoitettujen toimijain koko, taloudellinen asema, toiminnan luonne ja laajuus sekä mukautusten arvioitujen kustannukset ja mukautuksia varten saatavissa oleva tuki.

Työnantajan on pyynnöstä viipymättä annettava kirjallinen selvitys menettelynsä perusteista vammaiselle, joka katsoo kohtuullisten mukautusten epäämisen vuoksi tulleen syrjityksi työtä tai virkaa hakiessaan taikka työ- tai virkasuhteessa.” (Yhdenvertaisuuslaki, 30.12.2014/1325.)

”17 §

Syrjivän työpaikkailmoittelun kieltö

Työnantaja ei saa avoimesta työpaikasta, virasta tai tehtävästä ilmoittaessaan oikeudettomasti edellyttää hakijoilta tässä laissa tarkoitettuja henkilöön liittyviä ominaisuuksia tai seikkoja” (Yhdenvertaisuuslaki, 30.12.2014/1325.)

Laki nuorista työntekijöistä

Rekrytoivan esimiehen tulee muistaa myös säännökset nuorista työntekijöistä. Työhön saa ottaa vähintään 15 vuotta täyttäneen henkilön, joka on jo suorittanut oppivelvollisuutensa. 15-vuotias henkilö saa myös allekirjoittaa ja purkaa työsopimuksensa itse. 14 vuotta täyttänyt henkilö saa tehdä yrityksessä kevyttä työtä, joka ei vahingoita häntä tai hänen kehitystään, eikä tuota harmia hänen koulunkäynnilleen. Alle 15-vuotiaan henkilön työsopimuksen voi solmia huoltaja tai huoltajan luvalla itse nuori. (Laki nuorista työntekijöistä, 19.11.1993/998.)

Ulkomaalaislaki

Ulkomaalaislaissa on säädöksiä ulkomaalaisten työntekijöiden työskentelystä ja oles-

kelusta Suomessa. Laissa on kerrottu mm., millä ehdoilla ulkomaalainen saa työskennellä ilman oleskelulupaa ja milloin oleskelulupa ehdottomasti tarvitaan. (Ulkomaalaislaki, 30.4.2004/301.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä pyrkii edistämään yrityksen ja yrityksen henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja antaa tietoa yrityksen tilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Laissa on säädetty mm. työhönotossa noudatettavat periaatteet ja käytännöt, jotka löytyvät lainauksesta alta. Tässä laissa tarkoituksena on kehittää yritystoimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen asioihin. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3.2007/334.)

”15 §

Työhönotossa noudatettavat periaatteet ja käytännöt

Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä:

- 1) työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, tarvittaessa henkilöstö- tai ammattiryhmittäin taikka työtehtävittäin eriteltyinä;
- 2) työhön tulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot; sekä
- 3) yrityksessä noudatettavat periaatteet ja käytännöt siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana ottaen huomioon, mitä yksityisyyden suojasta työelämässä annetussa laissa (759/2004) säädetään.” (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3.2007/334.)

5 REKRYTOINTIPROSESSI

Kun rekrytointia pidetään yrityksessä jatkuvana toimintona, puhutaan rekrytointiprosessista, jonka onnistumiseen vaikuttaa mm. prosessin tehokas suunnittelu (Österberg 2009, 80). Rekrytointiprosessi käynnistyy aina tarpeesta, jota seuraa huolellinen ja monivaiheinen suunnittelu. Rekrytoijan olisi myös hyvä olla ajan tasalla työmarkkinoiden yleisestä tilanteesta. Prosessiin vaikuttaa suuresti avoimena olevan toimenkuvan lisäksi mm. työnantajakuva: organisaatio ja sen maine sekä koko, paikkakunta, toimiala ja

yleinen kilpailutilanne. (Viitala 2007, 177.) Organisaation työnantajakuvaan vaikuttavat mm. toimiala, yrityksen viestintä (sisäinen ja ulkoinen), sijainti ja toimitilat, henkilöstö ja heidän kokemukset, palkkataso ja muut edut, etenemismahdollisuudet sekä medianäkyvyys (Kauhanen 2010, 69).

Rekrytoinnin suunnittelun alkuvaiheeseen kuuluu myös pohdinta toimen tarpeellisuudesta. On järkevää pohtia, onko rekrytointi todella tarpeellinen vai voisiko puuttuvan henkilön esimerkiksi korvata yrityksessä töitä jakamalla, ilman työntekijöiden ylikuormittamista. (Österberg 2009, 80.) Tarpeen voi olla myös edellisen työntekijän lähdön syiden pohtiminen (Viitala 2007, 178). Ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä rekrytoijan on varmistettava esimieheltään, että hänellä on oikeus käynnistää prosessi. Rekrytointiprosessin voi kaataa esimerkiksi yrityksessä olleet YT-neuvottelut, jolloin yrityksen on ensisijaisesti tarjottava vapautuvaa työtä yrityksestä jo irtisanotuille työttömille työnhakijoille. Työnantajan on siis selvitettävä ennen rekrytointipäätöstä, tulisiko tehtävää tarjota ensisijaisesti jollekin henkilölle. (Viitala 2007, 178.)

Suunnitteluvaiheessa rekrytoijan on selvitettävä tehtävän toimenkuva ja tehtävään vaadittavat ominaisuudet sekä pohdittava onko työvoiman tarve pysyvä vai väliaikainen. Rekrytointiprosessi tulee myös aikatauluttaa sen mukaisesti, milloin uuden työntekijän tulisi viimeistään aloittaa uudessa tehtävässään. Työhönottoprosessia suunnittelevan esimiehen tulee myös suunnitella se, ketkä kaikki osallistuvat tulevaan valintamenettelyyn, ja mikä on työnjako vai käytetäänkö rekrytoinnissa apuna ammattitaitoista ja ulkopuolista konsulttipalvelua. (Moilanen 2013, 4-5.)

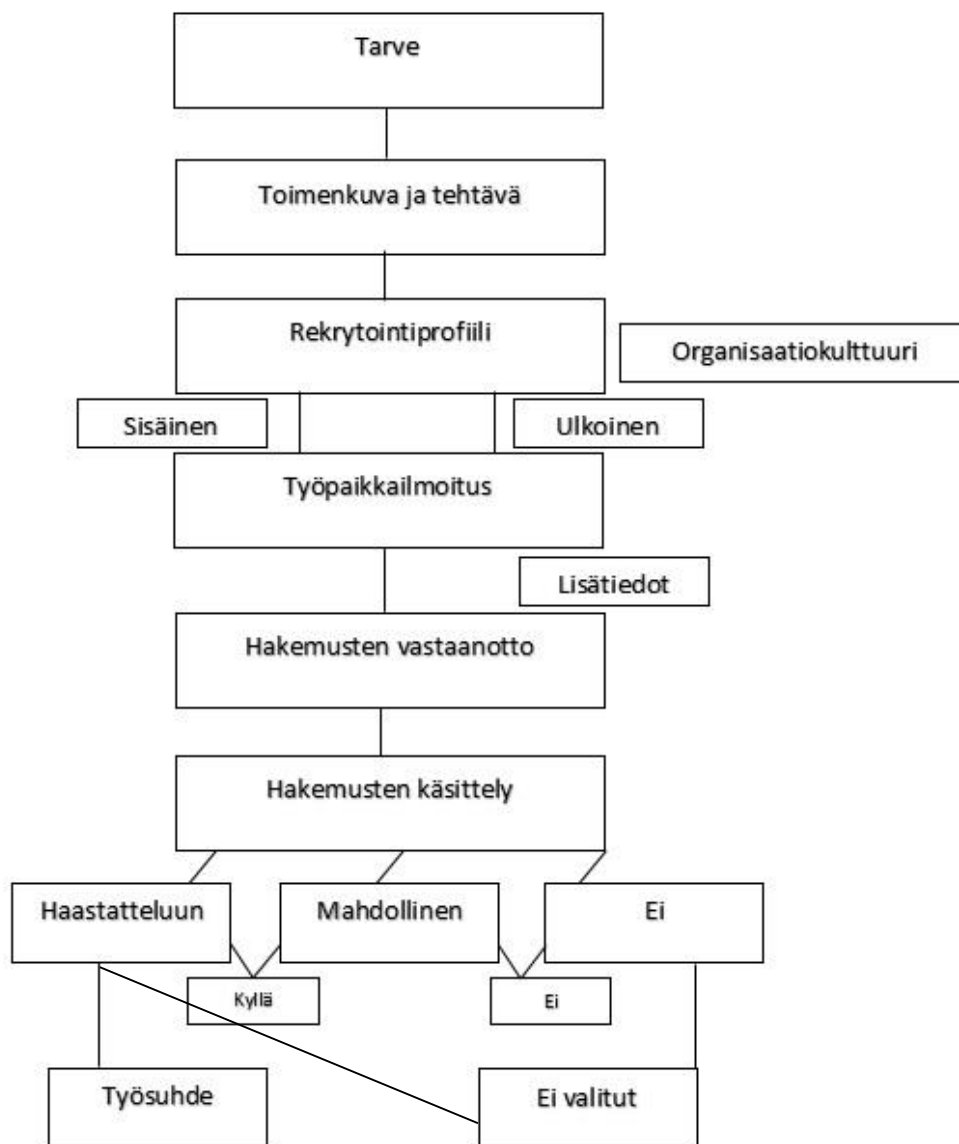
Rekrytointi voidaan jakaa kahteen osaan; ulkoiseen rekrytointiin ja sisäiseen rekrytointiin. *Sisäinen rekrytointi* tarkoittaa sitä, että yritys rekrytoi yrityksen sisältä ihmisen uuteen, ehkä haastavampaan tehtävään. Sisäinen rekrytointi on usein nopea ja luotettava tapa, sillä yleensä henkilön työtaidot, motivaatio ja työote ovat jo yritykselle tuttuja. Sisäinen rekrytointi motivoi työntekijöitä itsensä kehittämisessä ja organisaation sitoutumisessa. Se on myös yritykselle monesti halvempaa, sillä näin säästyään esimerkiksi kalliilta lehti-ilmoituksilta ja pitkältä perehdyttämisprosessilta. Toisaalta sisäinen rekrytointi saattaa herättää myös kateutta ja eripuraa kollegoissa ja näin ollen huonontaa työilmapiiriä. (Viitala 2013, 105.) Sisäisen rekrytoinnin miinuspuolena voi-

daan nähdä myös uusien ideoiden puute (Kauhanen 2010, 72). Vaikka sisäinen rekrytointi ei tulisi kysymykseen, on yrityksen aina työsopimuslain mukaisesti ilmoitettava uusista vapautuvista paikoista henkilöstölleen (Syrjänen 2007, 9).

Ulkoisessa rekrytoinnissa yritys valitsee uuden työntekijän yrityksen ulkopuolelta. Ulkoinen rekrytointi on yleensä huomattavasti kalliimpaa, enemmän aikaa vievää ja mahdollisesti epävarmempaa, kuin sisäinen rekrytointi. (Viitala 2013, 111.) Mikäli yrityksen sisältä ei löydy henkilöä avoimena olevaan tehtävään, otetaan ulkoinen rekrytointi käyttöön. Tavallisesti ulkoista rekrytointia käytetään yrityksissä, joita esimerkiksi laajennetaan ja yritykseen tarvitaan lisää uutta osaamista. Usein ulkoisessakin rekrytoinnissa käydään ensin läpi mahdolliset yritykselle jo ennestään tutut kandidaatit; mm. harjoittelijat, lopputyöntekijät, kesätyöntekijät ja muut sijaiset / lomittajat. Ulkoisen rekrytoinnin yritys voi hoitaa itse, tai vaihtoehtoisesti ulkoistaa prosessin ulkopuoliselle toimijalle. Rekrytoinnissa apuna toimivat mm. useat henkilöstöpalveluyritykset ja TE-toimisto. (Viitala 2013, 111.) Tutuimpia hakukanavia työnhakuun nykyäänä ovat mm. internet, sanomalehdet, rekrytointimessut, työvoimatoimistot ja yrityksen työntekijöiden omat sosiaaliset verkostot (Viitala 2007, 179 – 180). Rekrytointi käsittää sekä ulkoisen että sisäisen rekrytoinnin, mutta myös määräaikaisen työsopimuksen uusiminen ja tehtävän vakinaistaminen nähdään rekrytointina. (Vaahtio 2007, 13.)

Rekrytointiprosessi on kestoaltaan hyvin tapauskohtainen, ja määräytyy pitkälti sen mukaan, millaista työntekijää yritykselle haetaan ja käytetäänkö apuna rekrytoinnin ammattilaisia yrityksen ulkopuolelta. Todennäköisesti uuden toimitusjohtajan hakuun käytetään enemmän aikaa, kuin esimerkiksi lyhyen keikkatyöläisen. (Syrjänen 2007, 8.) Koska useimmiten rekrytointiprosessi vie paljon aikaa, tulisi työntekijän tarve ennakoida ajoissa, jotta rekrytointiprosessi saadaan kerralla maaliin ja vältetään esimerkiksi kiireen takia tehdyt huonot henkilöstövalinnat (Vaahtio 2007, 15).

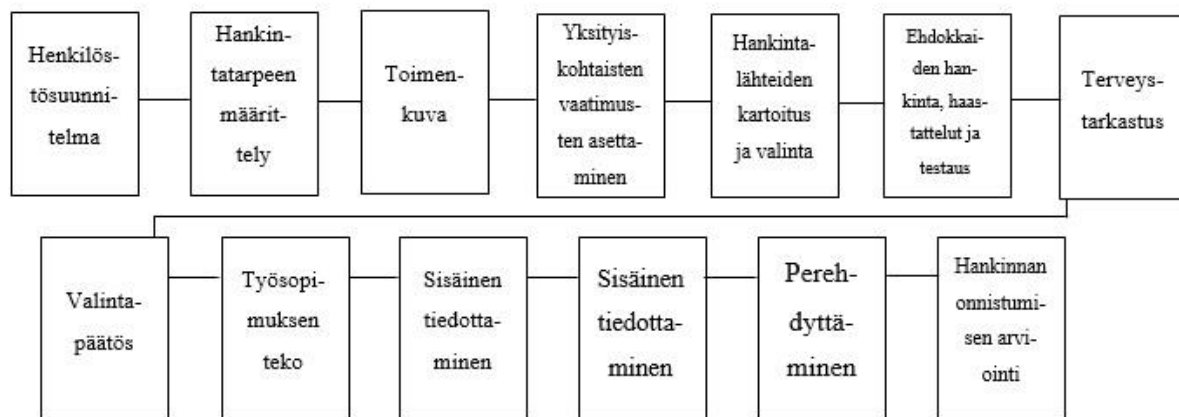
Tässä vaiheessa tutkimusta tarkastellaan lähemmin rekrytointiprosessin eri vaiheita yrityksen näkökulmasta. Alla oleva kuva 3 on esimerkki tarvelähtöisestä rekrytointiprosessista. Tarvelähtöinen rekrytointi kestää karkeasti arvioituna eri vaiheiden kestoista riippuen noin 3-6 kuukautta (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 57).



Kuva 3. Rekrytointiprosessi (Lähde mukailleen: Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 56).

Rekrytointiprosessi (kuva 3) lähtee siis aina liikkeelle tarpeesta, jota seuraa toimenkuvan ja tehtävän määrittäminen (lomake 2 ja kuva 5). Toimenkuvan ja tehtävän myötä syntyy rekrytointiprofiili, johon olennaisesti liittyy myös yrityksen organisaatiokulttuuri. Ennen työpaikkailmoituksen tekoa, on mietittävä suoritetaanko haku sisäisesti vai ulkoisesti ja samalla mietitään hakukanavia, jonne työpaikkailmoitus avataan. Hakuaikana tulee vastata hakijoiden lisätietokyselyihin ja vastaanottaa hakemuksia. Hakemusten perusteella karsitaan potentiaalisimmat haastatteluun ja heistä valitaan mahdollisesti uusi työntekijä. (kuva 3)

Etenkin asiantuntijarekrytoinnissa henkilöstön hankintaprosessiin kuuluu ennen valintapäätöstä myös soveltuvuusarviointi testien ja / tai simulaatioiden kera ja toisinaan myös terveystarkastus (kuva 4).



Kuva 4: Henkilöstöhankintaprosessi (Lähde: Kauhanen 2010, 74.)

5.1 Uuden työntekijän tarve

Yrityksen rekrytointiprosessi lähtee käyntiin uuden työntekijän tarpeesta (Kuva 3). Tarve voi johtua yrityksen toiminnan laajenemisesta, uuden osaamisen tarpeesta tai vanhan työntekijän irtisanoutumistilanteesta. (Viitala 2007, 176 – 177.) Työntekijä -tarpeen valjetessa määritellään toimenkuva uudelle työntekijälle. Toimen nimi ja tärkeimmät tehtävät on tultava toimenkuvasta ilmi. Tässä vaiheessa tehdään tehtäväprofilointi, eli kartoitetaan tarkkaan, minkälaisia tehtäviä toimi sisältää. Haasteena tässä vaiheessa esimiehillä on määrittellä työtehtävien sisältö ja hakijalta vaadittavat ja toivotut ominaisuudet ”*ilman kiinnitystä entiseen työntekijään*”. (Viitala 2007, 178.)

Asiantuntijarekrytoinnissa haasteellista yrityksille on usein määrittää rekrytoinnille, uudelle ihmiselle sekä tehtävälle sopivat yhteiset tavoitteet. Asiantuntijarekrytoinnissa tavoitteiden määrittäminen on kuitenkin erittäin tärkeää, sillä jokaiselle työntekijälle tulisi olla selkeää, mitä heiltä odotetaan, miten ja mitä heidän täytyy tehdä ja miksi. Yrityksen selkeä perustehtävä ja työntekijöiden selkeät roolit luovat pohjan selkeille ja haastaville tavoitteille. (Sistonen 2008, 100.) Selkeä tehtävänkuvaus on pohja tehtävässä menestymiselle. Tehtävänkuvaus tulisi kuvata tarkasti kirjallisesti. (Sistonen 2008, 102,103.) Alla on esimerkki tehtävänkuvauksesta ja sen rakenteesta sekä sisällöstä (lomake 1).

Tehtävän perustiedot	Organisaatioyksikkö Sovelluspalvelut, yksikkö I	Esimies NN
	Tehtävänimike Projektipäällikkö	Tehtävänhaltija MM
Tehtävän tarkoitus Lyhyesti yhdellä/ kahdella lauseella.	Tehtävänhaltija vastaa asiakasprojektien onnistuneesta läpiviennistä ja osallistuu aktiivisesti tuotteiden, palveluiden ja toiminnan kehittämiseen.	
Avainvastuualueet 5–8 vastuualuetta/avaintehtävää yhdellä tai kahdella lauseella kuvattuna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tehtävässä vastataan vaativien asiakasprojektien suunnittelusta, ohjauksesta, resursoinnista, kustannusten seurannasta, laadusta ja raportoinnista. 2. Tehtävässä vastataan 3–5 henkilön projektitiimien tehokkaasta ja laadukkaasta johtamisesta. 3. Tehtävänhaltija osallistuu aktiivisesti tuotteiden, palveluiden ja projektitoiminnan kehittämiseen. 4. Tehtävänhaltija osallistuu aktiivisesti uusasiakashankintaan, ts. tuotteiden ja palveluiden myyntiin 5. Tehtävänhaltija osallistuu aktiivisesti sovelluspalvelut-yksikön vuosisuunnitteluun. 	
Avaintavoitteet ja -mittarit (usein erillinen dokumentti) 3–5 avaintavoitetta tehtävään liittyen kuluvalle tarkastelujaksolle.	1. Strategisen asiakasprojektin X onnistunut toteutus (painoarvo 50 %)	Projekti valmis 30.11., projektibudjetin toteuma 98–100 % ja projekti lopputuotteet sovitun mukaiset. Lisäksi asiakastyytyvyyden on oltava kilttevä.
	2. Sisäinen tuoteportfolion kehitysprojekti (painoarvo 30 %)	Projekti valmis 30.10., resurssointi ja projektin tulokset sovitun mukaiset. Kehitysjohtajan ja projektiin osallistuvien kehityspäälliköiden arvio suoriutumisesta kiitettävä.
	3. Liiketoimintaosaamisen kehittäminen (painoarvo 20 %)	Läpäisee sisäisen taloushallintovalmennuksen arvosanalla kilttevä. Osallistuu aktiivisesti yksikön toiminnan vuosisuunnitteluun. 360-arviot suoriutumisesta kiitettäviä.
Tehtävän edellyttämä osaaminen Hyvän suoriutumisen edellyttämät osaamiset.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aikaansaavuus ja tuloshakuisuus 2. Asiakslähtöisyys 3. Tiimin johtaminen 4. Analyttinen osaaminen 5. Vähintään 3 vuoden kokemus asiakasprojektien toteutuksesta 6. Sujuva englannin kielen taito ja soveltuva IT-alan osaaminen 	

Lomake 1. Tehtäväkuvauksen malli (Lähde: Sistonen 2008, 104.)

Lomake 1 on selkeä esimerkki tehtäväkuvauksesta. Tehtäväkuvauksessa tulee olla määriteltynä tehtävän perustiedot, tehtävän tarkoitus, avainvastuualueet, avaintavoitteet ja – mittarit sekä tehtävän edellyttämä osaaminen. Perustiedot sisältävät tiedon organisaatioyksiköstä, tehtävänimikkeestä, esimiehen ja tehtävänhaltijan. Tehtävän tarkoituksessa on määritelty tarkoitus lyhyesti. Mallin mukaan avainvastuualueet koostuvat 5-8 vastuualueesta ja avaintavoitteet 3-5 tavoitteesta. Viimeisenä kohtana mallissa on tehtävän edellyttämä osaaminen esimerkiksi aikaisempi kokemus, erityisosaaminen ja vaadittavat henkilökohtaiset ominaisuudet (Sistonen 2008, 104.)

Tehtäväprofiloinnin pohjalta muodostetaan toimenkuvausmalli. Alla on esimerkki Rauman työvoimatoimiston toimenkuvauksen kartoituksesta (lomake 2). Toimenkuvauslomakkeella (s. 1) ilmenee työnantajan yhteystiedot ja tehtävänimike, vaadittava pohjakoulutus, vaadittava työkokemus ja esimerkiksi kielitaito. Toimenkuvauslomakkeella kartoitetaan tehtävä, sen tarkka kuvaus, vastualueet ja tehtävän menestymisessä vaadittava erityisosaaminen, -vaatimukset sekä mahdolliset kuormittavat tekijät. Toimenkuvauslomakkeessa (sivut 2) on myös kuvattu työsuhteen luonne – onko kyseessä määräaikainen, osa-aikainen, kokopäiväinen jne. toimenkuva, palkkaus, ja työolosuhteet (työskennelläänkö yksin vai ryhmässä, työympäristö, yrityskulttuuri, lähin esimies). Lisäksi lomakkeessa (sivut 3 ja 4) mietitään työympäristön, työtehtävän ja työntekijän toivottuja/vaadittuja piirteitä.

TOIMENKUVAUS

1

YHTEYSTIEDOT:

Työnantaja: _____
 Yhteyshenkilö: _____
 Puhelin: _____
 Osoite: _____
 Työpalkan osoite (jos eri kuin edellä): _____

TEHTÄVÄ:

Tehtävä: _____
 Vaadittava pohjakoulutus: _____
 Alan työkokemus: ei vaadita, työ opetetaan jonkin verran kokemusta täysi ammattitaito
 Kielitaito: ei edellytetä edellytetään seuraavat kielet: _____

Tarkka kuvaus työtehtävästä: _____

Tehtävään sisältyvät vastualueet: _____

Tarvittava erityisosaaminen: _____

Muut erityisvaatimukset: _____

Kuormitus ja painetekijät työtehtävässä: _____

TYÖSUHDE:

Työn kesto: __ määräaikainen, kuinka pitkä _____ jatkuva työsuhde
 Työaika: __ kokopäivätyö, työaika _____ 2-vuorotyö, vuorot: _____
 __ 3-vuorotyö, vuorot: _____ osapäivätyö, tunnit/vko _____
 __ muu, mikä? _____
 Työn suunniteltu alkamisaika __ / __ 199 __ _____ sopimuksen mukaan
 Viimeinen hakupäivä __ / __ 199 __ _____

PALKKAUS JA ETUDET:

Palkan laatu: __ kiinteä palkka _____ pohjapalkka + provisio __ provisiopalkka
 Palkan määrä/kk, vko tai h _____
 Palkanlisät (esim. vuorotyö- tai tuotantolisät): _____
 Edut: __ asunto __ auto __ ruokailu __ muu, mikä _____

TYÖOLOSUHTEET:

Työyksikön piirteet (koko, sukupuoli, ikärakenne, yms.): _____

Työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet: _____

Työskentelytapa (yksin, pari, ryhmä): _____

Työympäristön fyysiset piirteet: _____

Yrityskulttuurin piirteet: _____

Johtamiskäytäntö (lähin esimies, johtamistavat): _____ 3

Tehtävän sijainti organisaatiokaaviossa:

TYÖYMPÄRISTÖN PIIRTEET:

Merkitse rasti asteikon sille kohdalle, joka kuvaa työympäristöä parhaiten.

Vaihteleva, nopeatempoinen työympäristö	— — — — —	Vakaa, melko muuttumaton ympäristö
Työssä jatkuvia keskeytyksiä	— — — — —	Hyvä työrauha, keskittymismahdollisuus
Nopeaa reagointia vaativia tilanteita	— — — — —	Mahdollisuus valmistella ja miettiä
Mahdollisuus käyttää muita apuna työn loppuunsaattamisessa	— — — — —	Huolehdittava itse työn valmistumisesta
Aikataulut pitävät hyvin	— — — — —	Viime hetken muutokset yleisiä

TYÖTEHTÄVÄN PIIRTEET:

Merkitse rasti asteikon sille kohdalle, joka kuvaa tehtävää parhaiten.

Useita samanaikaisesti suoritettavia tehtäviä	— — — — —	Mahdollisuus keskittyä yhteen tehtävään kerralla
Selvät työohjeet, valmiit ratkaisut olemassa	— — — — —	Väljien ohjeiden soveltaminen, uusien ratkaisujen löytäminen
Yksityiskohtiin kohdistuva työ	— — — — —	Laajat tehtäväkentät
Suorituksen painottuva työ	— — — — —	Myös ihmissuhteisiin painottuva
Päätöksenteko faktoihin ja periaatteisiin nojaten	— — — — —	Ratkaisuissa huomioon arvot ja ihmiset
Tehtävät valmistuvia	— — — — —	Tehtävät jatkuvaa prosessia

TEHTÄVÄSSÄ VAADITUT OMINAISUUDET:

Merkitse rasti asteikolle sen mukaan, kuinka paljon arvioit tehtävän vaativan kysytyä ominaisuutta.

Ulospäin, ihmisiin suuntautunut	—	—	—	—	—	Sisäänpäin, asioihin suuntautunut
Tämän hetken konkreettisiin vaihtoehtoihin keskittyvä	—	—	—	—	—	Tulevaisuuteen ja mahdollisuuksiin keskittyvä
Suunnitelmallinen, organisoiva	—	—	—	—	—	Spontaanii, joustava
Myöntävä	—	—	—	—	—	Hallitseva
Käytännöllinen	—	—	—	—	—	Kuvitteellinen, teoreettinen
Välitön	—	—	—	—	—	Hillitty, kontrolloitu
Itsevarma	—	—	—	—	—	Altis vaikutteille
Konservatiivinen	—	—	—	—	—	Radikaali
Ryhmään sitoutunut	—	—	—	—	—	Itsenäinen
Kärsivällinen, hidastempoinen	—	—	—	—	—	Kärsimätön, nopeampoinen
Rohkea	—	—	—	—	—	Varovainen
Tavanomainen	—	—	—	—	—	Luova
Itseensä luottava	—	—	—	—	—	Muiden neuvoja arvostava
Suurpiirteinen, mutta nopea	—	—	—	—	—	Pikkutarkka, kuitenkin hidas
Oma-aloitteinen	—	—	—	—	—	Kuuliainen
Tasainen, vakaa	—	—	—	—	—	Muutosaltis, impulsiivinen
Omaehtoinen	—	—	—	—	—	Yhteistyötä tavoitteleva
Harkitseva	—	—	—	—	—	Toiminnallinen
Kriittisesti parannuksia etsivä	—	—	—	—	—	Ei puutu epäkohtiin, hyväksyvä

Muita ominaisuuksia tai tekijöitä, joiden on havaittu auttavan tehtävässä menestymistä: _____

Kyselyn täyttäjän allekirjoitus

Päivämäärä

Puhelinnumero

Lomake 2: Toimenkuvauslomake (Lähde Rauman työvoimatoimisto, 1998.)

Kokonaistarvetta miettiessä tulisi ottaa huomioon tehtävän toimenkuva, erityisosaaminen, tulevaisuus ja hakijalta toivottavat henkilökohtaiset ominaisuudet (kuva 5).



Kuva 5. Kokonaistarve. (Lähde mukailten: Vaahtio 2007, 23–24).

Toimenkuvan pohjalta muodostuu rekrytointiprofiili (Kuva 1), joka on lista niistä vaatimuksista, joita uudelta työntekijältä odotetaan. Rekrytointiprofiiliin vaikuttaa myös erityisesti organisaatiokulttuuri, johon uuden työntekijän tulisi arvoiltaan, ajatuksiltaan ja käyttäytymiseltään sopia. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 57.) Rekrytointiprofiili ja toimenkuva muodostavat kokonaistarpeen (kuva 3).

5.2 Hakukanavat

Ennen muiden hakukanavien mietintää, tulisi yrityksen pohtia löytyisikö avoinna olevaan tehtävään tekijä jo yrityksen sisältä vai avataanko haku myös yrityksen ulkopuolelle (Österberg 2009, 80). Ulkoisen rekrytoinnin hakukanavia ovat mm. lehti-ilmoitukset sanoma-, aikakausi- ja erityisammattilehdissä, työvoimatoimistot, korkeakoulujen rekrytointipalvelut ja oppilaitokset, rekrytointimessut, internet ja sosiaalinen media, cv-pankit ja suorahaku sekä jossain tapauksissa myös radio- ja tv-mainonta (Österberg 2009, 82–83).

Alla on esimerkkihintoja radiomainonnasta kuvassa 6.

Esimerkit

Alue: uusimaa		Alue: Varsinais-Suomi		Alue: Pirkanmaa	
Toistoja	80 kpl	Toistoja	80 kpl	Toistoja	80 kpl
Kampanjan pituus	2 viikkoa	Kampanjan pituus	2 viikkoa	Kampanjan pituus	2 viikkoa
Kanavat	Iskelmä, Radio City	Kanavat	Iskelmä, Radio City	Kanavat	Iskelmä, Radio City
Bruttokontaktit	731 000	Bruttokontaktit	286 000	Bruttokontaktit	516 000
Nettokontaktit	222 000	Nettokontaktit	84 000	Nettokontaktit	125 000
Nettopeitto %	15,1 %	Nettopeitto %	18,38 %	Nettopeitto %	24,1 %
Toisto	3,3	Toisto	3,4	Toisto	4,13
Hinta	3 343 €	Hinta	3 115 €	Hinta	4 236 €

Kuva 6: Bauermedian hinnoitteluesimerkki radiomainonnasta. (Lähde Bauermedian www-sivut 2016.)

Hakukanavan valintaan vaikuttavat rekrytointiprosessin aikataulu, budjetti ja tehtävä (Österberg 2009, 84). Esimerkiksi lehti-ilmoitusten julkaiseminen vie usein aikaa ja on myös hyvin kallista. Menetelmää kannattaa kuitenkin harkita, mikäli haussa on henkilö, jonka luultavasti tavoittaisi parhaiten sanomalehtien kautta.

Alla olevissa kuvissa 7 ja 8 on Helsingin Sanomien työpaikkailmoitusten hinnat vuonna 2016.

Luokitellut ilmoitukset, työpaikat

Työpaikat sunnuntaisin Ura & Työ-osassa

MÄÄRÄPAIKAT	PALSTAA x MM	MM x MM	maanantai- torstai	perjantai- lauantai	sunnuntai
					€
Työpaikat-osaston 1. sivu	6 x 350	254 x 350			25 728
(Ura & Työ -osa, su)	6 x 170	254 x 170			15 437

MODUULIT	PALSTAA x MM	MM x MM	maanantai- torstai	perjantai- lauantai	sunnuntai
					€
2/1-sivu	12 x 365	528 x 365	36 019	39 621	45 024
1/1-sivu	6 x 365	254 x 365	20 582	22 641	25 728
	6 x 226	254 x 226	15 437	16 980	19 296
1/2-sivu	6 x 180	254 x 180	12 349	13 584	15 437
	3 x 365	125 x 365			
	6 x 150	254 x 150	10 806	11 886	13 507
	6 x 134	254 x 134	9 262	10 188	11 578
	3 x 273	125 x 273			
	6 x 112	254 x 112	7 718	8 490	9 648
	3 x 226	125 x 226			
1/4-sivu	6 x 88	254 x 88	6 175	6 792	7 718
	3 x 180	125 x 180			
	2 x 273	82 x 273			
	3 x 150	125 x 150	5 403	5 943	6 754
	2 x 226	82 x 226	5 146	5 660	6 432
	6 x 66	254 x 66	4 631	5 094	5 789
	3 x 134	125 x 134			
	2 x 180	82 x 180	4 116	4 528	5 146
	3 x 112	125 x 112	3 859	4 245	4 824
	2 x 150	82 x 150	3 602	3 962	4 502
	6 x 42	254 x 42	3 087	3 396	3 859
	3 x 88	125 x 88			
	2 x 134	82 x 134			
	2 x 112	82 x 112	2 444	2 689	3 055
	3 x 66	125 x 66	2 084	2 292	2 605
	2 x 88	82 x 88	1 633	1 796	2 041
	3 x 42	125 x 42			
	2 x 66	82 x 66	1 194	1 313	1 493
	2 x 42	82 x 42			
	1 x 88	39 x 88	656	722	820
	1 x 66	39 x 66	472	520	590
	1 x 42	39 x 42	306	337	383

RIVI-ILMOITUKSET

1-palstaisten rivi-ilmoitusten minimikorkeus on 6 mm ja 2-palstaisten 20 mm. 1- ja 2-palstaisten rivi-ilmoitusten maksimikorkeus on 180 mm.

Hintoihin lisätään alv.

MM, €/PMM

5,78	6,36	7,22
------	------	------

HELSINGIN SANOMAT


sanoma

Kuva 7: Esimerkkihinnat Helsingin Sanomat. (Lähde: Sanoma Media Finlandin www-sivut 2016.)

Ura & Työ-osa (sunnuntaina)			
MÄÄRÄPAIKAT	PALSTAA x MM	MM x MM	€
Ura & Työ, etusivu, D1	5 x 88	254 x 88	8 490
	5 x 365	254 x 365	25 728
Ura & Työ, teksti	2 x 365	99 x 365	12 477
	5 x 88	254 x 88	7 718
	2 x 134	99 x 134	4 631
Ura & Työ, takasivu (Nimitysten määräpaikka)	2 x 134	99 x 134	4 631

NIMITYKSET (SU), Ura & Työ-osa	SUNNUNTAI
RIVI-ILMOITUKSET	€/pmm
Nimitykset viiden palstan jaolla, mustavalkoinen	2,7

Hintoihin lisätään alv.



HELSINGIN SANOMAT | **sanoma**

Kuva 8: Esimerkkihinnat Helsingin Sanomat. (Lähde: Sanoma Media Finlandin www-sivut 2016.)

Nykyisin internetin ja sosiaalisen median merkitys rekrytoinnissa on huomattava. Internetin ja sosiaalisen median käyttöä rekrytoinnissa puoltaa sen nopeus, laaja näkyvyys ja helppous. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 16.) Internetissä voi helposti käyttää hyväkseen jo olemassa olevaa omaa verkostoaan ja myös luoda uusia. Työpaikkailmoituksen voi laittaa vaikkapa Facebookiin tai LinkedIniin, ja jakaa sen kavereilleen, jotka taas saattavat jakaa sen omille kavereilleen jne. Jakamista voi helpottaa tekemällä työpaikkailmoituksesta mielenkiintoisen ja erilaisen, esimerkiksi videon muodossa. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 24.) Videomuodossa olevat työhakemukset ja työpaikkailmoitukset ovat yleistyneet. Suosittuja videonjakopalveluita ovat mm. Youtube ja Vimeo ja kuvien jakopalveluista suosituimpana pidetään Flickr:iä. Mahdollisuutena on jakaa työpaikkailmoitus myös esimerkiksi Powerpoint – esityksenä videomuodossa. Vaikka tällainen työnhaku on yleistymässä, on se kuitenkin vielä harvinaista ja näin ollen mielenkiintoista, ja saattaa poikia paljon jakoja sosiaalisessa mediassa. (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 55.) Rekrytointimarkkinoilla on hurja kilpailu eri nettisivujen kesken, jotka mainostavat työpaikkoja. Esimerkkinä maksullinen Oikotie.fi – palvelu ja heidän työpaikkailmoittelun hinnat kuvassa 9.

Hinnat

Lataa mediakortti tästä

Hinnat ovat voimassa toistaiseksi. Hintoihin lisätään voimassa oleva arvonlisävero.

Ilmoitustuotteet

Ilmoitustuotteet	
Kuvailmoitus	850 €
Perusilmoitus	690 €
HS Tablet ilmoitus	690 €

Ilmoituspaketit	Perusilmoitus	Kuvailmoitus	Alennus yksittäiseen ilmoitukseen verrattuna
2 ilmoituksen paketti	1 250 €	1 550 €	-9 %
3 ilmoituksen paketti	1 800 €	2 200 €	-13 %
5 ilmoituksen paketti	2 900 €	3 550 €	-16 %
10 ilmoituksen paketti	5 500 €	6 800 €	-20 %
15 ilmoituksen paketti	7 500 €	9 300 €	-27 %
20 ilmoituksen paketti	9 500 €	11 700 €	-31 %

Jos ilmoitustarpeesi on suurempi, kysy lisätietoja asiakaspalvelustamme tai myyntiyhteyshenkilöltäsi. Huomaa, että voit käyttää ilmoituspakettia myös HS Tablet Työpaikkailmoitukseen.

Tyyli pohja

vuosimaksu, sis. 1 pohja	2 100 €
lisäpohjan vuosimaksu	1 000 €

Omat ilmoitukset

Oikotien asiakaspalvelu

avoimena: ma-pe klo 9:00 – 18:00

Soita asiakaspalveluun
puh. 010 808 850
Puhelun hinta 0,80 snt/min

Lähetä sähköpostia
oikotie.tyopaikat@sanoma.fi

KIRJAUDU SIISÄÄN

Anna palautetta

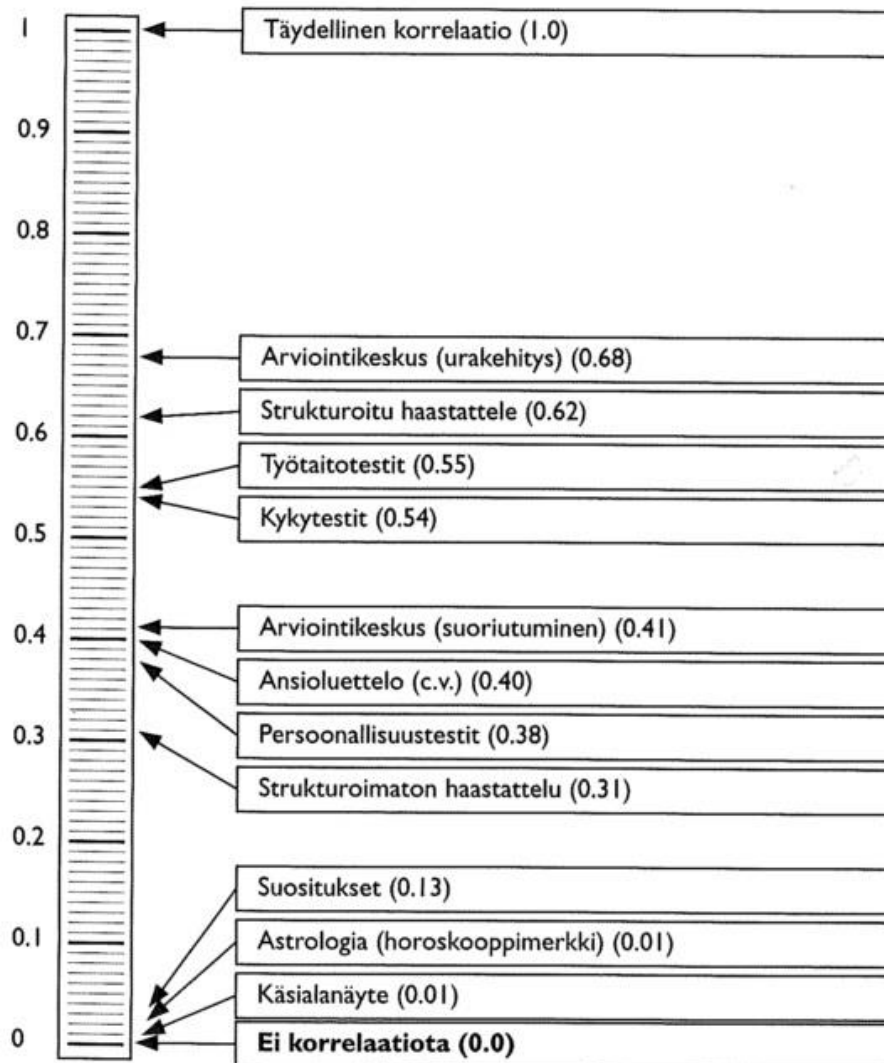
Kerro meille miten voimme parantaa palveluamme! »

Kuva 9: Oikotie -palvelun hinnoittelu työpaikkailmoituksissa. (Lähde: Oikotien www-sivut 2016.)

5.3 Valintaprosessi

Valintaprosessiin lukeutuu jo työpaikkailmoitus. Työpaikkailmoituksen ja kyselyiden avulla suoritetaan hakijoista esikarsintaa. Työpaikkailmoituksella pyritään kuvaamaan selkeästi tehtävä ja tehtävään vaaditut ominaisuudet. Jo ilmoitus usein rajaa pois sellaiset hakijat, jotka eivät vastaa annettuja ominaisuuksia. (Vaahtio 2007, 33.) Työpaikkahakemuksen ja ansioluettelon lähettävät usein ne henkilöt, jotka kokevat täyttävänsä annetut kriteerit. Hakemusten perusteella tapahtuva arviointi kuuluu myös alkukarsintamenetelmiin. Muita valintamenetelmiä valintaprosessissa ovat mm. haastattelut ja psykologiset sekä muut testit, simulaatiot, arviointikeskus sekä terveystarkastus. (Kauhanen 2010, 82.)

Arviointimenetelmien luotettavuutta mitataan vertailuaineistoilla, reliabiliteetilla ja validiteetilla. *Vertailuaineiston* menetelmälle muodostavat tietyn henkilöryhmän vastaukset. Jotta yksittäisen henkilön vastauksia voidaan arvioida, on oltava vertailuaineisto, eli yksittäisen henkilön vastauksia tulee voida vertailla muiden samoihin kysymyksiin vastanneiden vastauksiin. Vertailuaineistoa käytetään mm. inventaarien ja kykytestien tulkitsemisessa. Mittauksen luotettavuudesta kertoo *reliabiliteetti*, joka ilmaistaan luvulla. Luku vaihtelee 0 – 1 välillä. *Validiteetti* taas kertoo siitä, kuinka hyvin arviointimenetelmä mittaa sitä asiaa, mitä on tarkoitus mitata. (Honkanen & Nyman 2001, 89 – 91.) Alla näkyy muutaman valintamenetelmän validiteetti työssä menestymisen suhteen kuviossa 1.



Kuvio 16. Eräiden valintamenetelmien validiteetti työssä menestymisen ennustamisessa (Corbridge – Pilbeam 1998).

Kuvio 1: Valintamenetelmien validiteetti. (Lähde: Kauhanen 2010, 87.)

Mitä suurempi korrelaatio on, sitä luotettavammaksi menetelmä kuvataan. Luotettavimpia menetelmiä kuvion mukaan ovat arviointikeskus (urakehitys), strukturoitu haastattelu, työtaitotestit ja kykytestit. Jokseenkin luotettavia menetelmiä ovat arviointikeskus (suoriutuminen), ansioluettelo, persoonallisuustestit ja strukturoimaton haastattelu. Epäluotettavia menetelmiä ovat suositukset, astrologia ja käsialanäytteet. (Kauhanen 2010, 87.)


5.3.1 Työpaikkailmoitus

Kun toimenkuva ja halutun työntekijän ominaisuudet ovat selkeitä, luonnostellaan työpaikkailmoitus. Työpaikkailmoituksessa on tärkeä muistaa, kenelle ilmoitus on suunnattu. Markkinoinnin ammattilainen kiinnostuu hieman viestinnällisemmästä / markkinoinnillisemmasta tekstistä, kun taas insinöörit lukevat mielellään teknisempää tekstiä. Työpaikkailmoituksen sisällön on oltava tiivis, selkeä ja johdonmukainen, ja siitä tulisi käydä ilmi jo ensi silmäyksellä kuka hakee ja mitä. Työpaikkailmoitukseen suositellaankin laitettavaksi yrityksen logo, joka saattaa erottaa ilmoituksen esimerkiksi sanomalehtien työpaikkailmoituksen joukosta. (Markkanen 2002, 26.)

Ilmoituksessa voi olla lyhyt kuvaus yrityksestä; mm. yrityksen sijainti, henkilöstömäärä, liikevaihto, tuotteet, liikeidea ja toimintaperiaatteet ovat lukijaa kiinnostavaa infoa. Ilmoituksesta on käytävä ilmi selkeästi ammattinimike, tehtävän kuvaus ja henkilöltä vaaditut ominaisuudet; esimerkiksi kielitaito, aikaisempi kokemus, alalle soveltuva koulutus tai henkilön valmius matkustamiseen. Lisäksi työpaikkailmoituksessa on jo järkevää kartoittaa palkkatasoa pyytämällä hakijoilta hakemukset palkkatoivomuksineen. (Markkanen 2002, 26 – 29.) Mikäli tehtävästä maksettava palkkaus on yritykselle selkeä, kannattaa se ilmoittaa jo työpaikkailmoituksessa selkeästi (Vaahtio 2007, 37). Hyvässä työpaikkailmoituksessa on myös ilmoitettu työaika, työn kesto, alkamisajankohta sekä viimeisenä kappale, jossa ilmoitetaan keneltä voi tarvittaessa tiedustella paikasta lisää (Markkanen 2002, 26 – 29). Lisätietoja tiedusteleviin työnhakijoihin saa puhelimesta jo ensikosketuksen ja tavoitteena onkin kannustaa hakijaa laittamaan hakemus. Toisaalta puhelun aikana saattaa ilmetä, ettei tehtävä jostain syystä vastaakaan hakijan toiveita tai hakija ei ole tehtävään sopiva. Näin ollen molemmat osapuolet säästyvät turhalta työltä. (Österberg 2009, 86.) Työpaikkailmoituksesta tulee myös käydä ilmi, mihin mennessä hakemukset tulee laittaa, ja mihin osoitteeseen (Vaahtio 2007, 40).

Yrityksen tulisi muistaa, että työpaikkailmoitus on samalla yritykselle markkinointia. Ilmoituksen ulkoasulla ja sisällöllä voi vaikuttaa siihen, millaisen kuvan lukija yrityksestä saa, joten ilmoituksen tekoon kannattaa käyttää aikaa (Vaahtio 2007, 34).

Alla olevat kuvat 10 ja 11 ovat esimerkkinä hyvästä työpaikkailmoituksesta. Molemmilla kuvilla on määritelty selkeästi **kuka hakee** (yritys) ja **ketä haetaan** sekä hakijalta **vaadittavat ja toivottavat ominaisuudet**. Sekä kuvasta 10 että kuvasta 11 löytyy lisätietoja antavan henkilön **yhteystiedot** ja **hakulomakkeen jättöosoite**. Lisäksi on kerrottu, mihin tehtävän **palkkaus** perustuu. Kuvan 11 työpaikkailmoituksessa on selkeästi kerrottu **hakuajan päättymispäivä**. Kuvassa 10 taas on lisäksi yrityksen **logo**, joka tuo työpaikkailmoituksen paremmin esille ja mahdollisesti lisää hieman hakijan mielenkiintoa. Molemmista ilmoituksista käy ilmi, onko kyseinen tehtävä **määräaikainen** vai **kokoaikainen** tehtävä.



Takaisin

Rahoitusneuvoja

Santander Consumer Finance Oy

Alkuperäinen julkaisupäivä 28.12.2015

Haemme asiakaspalvelutiimimme positiivista ja energistä Rahoitusneuvojaa palvelemaan asiakkaitamme puhelimitse ja sähköpostilla, rahoittamaan sopimuksia sekä tekemään niihin liittyviä asiakaspalvelun tehtäviä.

Sinulla on hyvät neuvottelutaidot ja aito halu ylittää asiakkaiden odotukset. Osaat kuunnella asiakasta ja tarjota juuri hänelle parhaiten sopivat tuotteet ja ratkaisut. Haluat tehdä tulosta, antaa oman panoksesi työn kehittämiseen ja sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Olet oma-aloitteinen tiimipelaaja ja pystyt tekemään myös itsenäisiä päätöksiä. Sopeudut nopeasti muuttuviin tilanteisiin, etkä pelkää rutineja. Kaupallinen koulutus, ruotsin ja/tai englannin kielen taito sekä aikaisempi kokemus asiakaspalvelutehtävistä katsotaan eduksi.

Tarjoamme sinulle monipuolisen työtehtävän dynaamisessa työympäristössä ja mahdollisuuden kehittyä asiakaspalvelun ammattilaisena. Saat positiivisen ja asiantuntevan tiimin tuen sekä kattavan perehdytyksen tehtävään. Työaika on 37 h/vko ja määräaikainen 30.9.2016 saakka. Palkkaus on Rahoitusalan työehtosopimuksen mukaan.

Lisätietoja tehtävästä antaa Paula Mäntylä numerossa 050 591 5383 keskiviikkona 30.12.2015 klo 9–11 ja tiistaina 5.1.2016 klo 13–15. Tehtävä täytetään heti sopivan henkilön löydyttyä.

Täytä sähköinen hakemuslomakkeemme ja liitä mukaan myös CV:si.

HAE TYÖPAIKKAA

Lähetä ilmoitus sähköpostiin

Lisätiedot

Ilmoitusnumero: 916308
 Työsuhde: **Määräaikainen työsuhde**
 Työn laatu: **Kokopäiväinen**
 Hakuosoite: **www.osoite**
 Sijainti: **Helsinki**

Santander Consumer Finance Oy

Suomalainen Santander Consumer Finance Oy tarjoaa asiakkailleen ajoneuvojen osamaksu- ja leasingrahoitusta, ostopahtauspalvelun, ostopahtauspalvelun kestokulutushyödykkeiden rahoitukseen, sekä vakuudetonta lainaa kuluttajien erilaisiin käyttötarpeisiin.

Toimintaamme ohjaava ajatus on tarjota asiakkaillemme helppoja ja turvallisia rahoituspalveluja. Asiakkaita meillä on noin 150 000, joita palvelemme 150 työntekijän voimin.

Olemme osa kansainvälistä Grupo Santanderia, joka on euroalueen suurin pankki ja yksi maailman johtavista rahoituslaitoksista. Tutustu meihin osoitteessa www.santander.fi.

Kuva 10: Santander Consumer Finance Oy:n työpaikkailmoitus. (Lähde: Oikotien www-sivut. 2015).

Johdon assistentti

Kirkon Ulkomaanavun Säätiö

Alkuperäinen julkaisupäivä 15.12.2015

Haemme Kirkon Ulkomaanapuun ammattitaitoista johdon assistenttia tukemaan toiminnanjohtajan, johtoryhmän ja hallituksen työskentelyä.

Johdon assistentti muun muassa:

- toimii toiminnanjohtajan henkilökohtaisena assistenttina, ylläpitää kalenteria ja avustaa tapaamisten ja kokousten järjestämisessä
- vastaa johtoryhmän kokousjärjestelyistä
- toimii hallituksen ja työjaoston kokousten teknisenä sihteerinä ja vastaa kokousjärjestelyistä
- huolehtii toiminnanjohtajan matkajärjestelyistä ja matkalaskuista
- huolehtii hallituksen ja toiminnanjohtajan ostolaskuista
- laatii johtajan toimiston ja hallituksen toimintabudjetin
- vastaa yhteyksistä patenti- ja rekisterihallitukseen sekä huolehtii säätiön rekisteritietojen ajantasaisuudesta
- vastaa Ulkomaanavun sopimusarkiston ja päätösrekisterin ylläpidosta
- vastaa tiedottamisesta intranetissä oman tehtäväalueen osalta

Sinulla on tehtävään soveltuva tradenomin tutkinto ja aikaisempaa kokemusta vaativista assistenttin tehtävistä. Tehtävien hoitaminen edellyttää myös asiakirjahallinnon ja arkistoinnin osaamista, organisointitaitoa sekä sujuvaa suomen ja englannin kielten suullista ja kirjallista taitoa. Osaat ennakoida ja toimit joustavasti muuttuvissa tilanteissa sekä työskentelet sujuvasti erilaisten ihmisten kanssa.

Tehtävä on toistaiseksi voimassaoleva ja sijoittuu Ulkomaanavun Helsingin toimistoon. Tehtävän palkkaus perustuu Kirkon Ulkomaanavun palkkausjärjestelmään. Lisätietoja tehtävästä antaa hallintojohtaja Hanna Saarelainen, puh. 040 0977 351 pe 18.12. klo 10-12 sekä ma 21.12.klo 10-12.

Hae tehtävää tästä linkistä avautuvalla hakulomakkeella. Haku aika tehtävään päättyy 6.1.2016.

HAE TYÖPAIKKAA

 [Lähetä ilmoitus sähköpostiin](#)

Lisätiedot

Ilmoitusnumero: **915096**
 Työsuhde: **Vakituinen työsuhde**
 Työn laatu: **Kokopäiväinen**
 Hakuosoite: www-osoite
 Sijainti: **Helsinki**

Säätiö

Kirkon Ulkomaanapu on Suomen suurin kehitysyhteistyöjärjestö ja toiseksi suurin humanitaarisen avun järjestö. Järjestö kuuluu kansainväliseen kirkollisten avustusjärjestöjen ACT-verkostoon ja tekee työtä taatakseen maailman köyhimmille ihmisille elämän perusedellytykset sekä kampanjoi ihmisarvon ja oikeudenmukaisuuden puolesta.

Lisätietoja yrityksestä

Oikotien yrityssivu näyttää sinulle perustiedot työnantajasta, viimeisimmät uutiset yrityksistä ja Oikotielä parhailtaan auki olevat yrityksen muut työpaikat.

[Kirkon Ulkomaanavun säätiö yrityssivu](#)

[Kirkon Ulkomaanavun säätiö kaikki työpaikat](#)

Kuva 11: Kirkon Ulkomaanavun Säätiön työpaikkailmoitus. (Lähde: Oikotien www-sivut. 2015).

5.3.2 Hakemusten seulonta / Esikarsinta

Työhakemuksen tavoitteena hakijalla on päästä työhaastatteluun. Hakemuksen tulee olla hyvin räätälöity ja vastata ilmoitukseen. Hyvässä hakemuksessa on osoitettu työnhakijan motivaatio tehtävään ja lisäksi siitä tulisi käydä ilmi hakijan osaaminen, taidot ja kyvyt, sekä kiinnostuksen kohteet. Hyvä hakemus on lyhyt ja ytimekäs, helppolukuinen, selkeä ja asioita konkretisoiva sekä erottuva, mutta myös asiallinen. Hakemukseen lisätään usein CV eli Curriculum Vitae, josta käy ilmi hakijan työkokemus, atk-aidot, kielitaito, koulutus, luottamustoimet ja muu osaaminen sekä mahdollisesti harrastukset tiiviisti ja luettelomaisesti. (Aarnikoivu 2010, 56, 57.)

Hakemuksien seulonta tulisi tehdä tarkasti avoimin mielin jokainen hakemus lukien, mieluiten useampaan kertaan (Vaahtio 2007, 75). Hakemuksien seulontaa helpottaa, jos työnhakuilmoituksessa on tarkkaan määritelty esimerkiksi koulutus- ja työkokemusvaatimukset. Hakemukset jaotellaan usein kolmeen kategoriaan; hylätyt, mahdolliset ja haastatteluun kutsuttavat. (Österberg 2009, 85.) (Kuva 3) Ensimmäinen jaottelu on hyvä tehdä esimerkiksi pelkästään muodollisten pätevyyksien esimerkiksi koulutus- ja työkokemusvaatimusten mukaan. Tärkeää on pitää huolta, ettei hakijan verbaalinen lahjakkuus ja persoona sokaise rekrytoijaa. Olennaista on keskittyä siihen, mitä tarvitaan. (Vaahtio 2007, 72.) Hakemuksista olisi hyvä tehdä vertailutaulukko, josta ilmenee esimerkiksi hakijan koulutus, työkokemus ja muut työn kannalta oleelliset asiat. Nyrkkisääntönä on, että taulukossa olisi vain sellaista tietoa, minkä voi hakijan näin halutessaan näyttää myös hänelle itsellensä. Taulukon avulla hakijoiden vertailu on helpompaa ja näin myös kaikkien hakijoiden hakemukset otetaan huomioon. Alla on esimerkki (Taulukko 1) apuna käytettävästä taulukosta. (Vaahtio 2007, 75.) Taulukossa on selkeästi näkyvillä jokaisen hakijan nimi, koulutus, edelliset työpaikat ja ajokortti. Tiivistelmässä voisi olla lisäksi esimerkiksi yhteystiedot, kieli- ja it-aidot, palkkapyyntö ja muita kyseiseen tehtävään merkittäviä seikkoja. (Vaahtio 2007, 75.)

Nimi	Koulutus	Työpaikat	Työnkesto	Ajokortti
Mattinen Matti	Samk, Tradenomi, 1999 Merkonomi, 1996	Firma Oy, kalusteasentaja Yritys Ky, harjoittelija	1999 – 2003 1998	Kyllä, BC
Päivinen Päivi	Yo-merkonomi, 1998	CC Oy, kalusteasentaja	1998 - jatkuu	Kyllä, B
Pekkanen Pekka	TAMK, Insinööri, 2015	AB Oy, Kalustemyyjä Osake Oy, asentajaharjoittelija	2014 – jatkuu 2013	Kyllä, B

Taulukko 1 (Lähde mukailleen: Vaahtio 2007, 76.)

5.3.3 Henkilöarviointi

Henkilöarviointia tehdään usein rekrytoinnin yhteydessä, kun arvioidaan työntekijän soveltuvuutta avoimena olevaan tehtävään. Henkilöarviointia käytetään kuitenkin lisääntyvässä määrin myös koulutus- ja valmennustarkoituksessa. Suomessa psykologisia henkilöarviointeja tehdään suhteessa enemmän, kuin muissa Euroopan maissa. (Niitamo 2003, 9.) Henkilöarviointi voi käsittää henkilön kaikkien ominaisuuksien arviointia, mutta usein se viittaa kuitenkin arvioitavan ns. henkilökohtaisiin valmiuksiin (esim. johtamistaidot sekä viestintä- ja sosiaaliset taidot) pois lukien tekniset kvaaliikaatiot (koulutuksellinen ja ammatillinen valmius) (Niitamo 2003, 14).

Henkilöarvioinnissa niin sanotut psykologiset menetelmät on jaoteltu kolmeen eri pääluokkaan, joita ovat työhaastattelut, erilaiset testimenetelmät ja simulaatiot. Jokaisella ryhmällä on omat heikkoudet ja vahvuutensa, joita on syytä pohtia ja vertailla henkilöarvioinnin tavoitteeseen. (Niitamo 2003, 11.) Tavoitteena henkilöarvioinnissa on saada konkreettinen kuvaus tai arvio siitä, miten henkilö suhtautuu tulevaan työtehtäväänsä, miten hän ajattelee ja miten hän tulee tehtävässään toimimaan ja suoriutumaan. Henkilöarvioinnin avulla saadaan ehkä ennustetta myös siitä, miten henkilö tulevaisuudessa haluaa kehittyä työurallaan. (Honkanen & Nyman 2001, 46.)

Alla on Henry Honkasen ja Kai Nymanin teoksesta ”Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja” poimittuna Taulukko 2, joka antaa suuntaa eri henkilöarvioinnissa käytettävien menetelmätyyppien eroista.

Menetelmätyypit	Mitä asioita halutaan arvioida?			
	Suoritusasoa	Toimintatyyliä	Osaamista	Odotuksia ja arvoja
Haastattelumenetelmät ja haastattelua tukevat apuvälineet	X	X	X	X
Itsearviointimenetelmät, persoonallisuusinventaarit		X		X
Kyky- lahjakkuus- ja kapasiteettitestit ja -menetelmät	X			
Projektiiviset persoonallisuustestit ja -menetelmät	(X)	X		
Simulaatiot ja työnäytteet	X	X	X	
Tieto-taito – kokeet (ns. ”attainment tests”)			X	
Muut menetelmät (esim. referenssit, 360 -kyselyt)	(X)	(X)	(X)	(X)
Suoritusaitoa – arvioidaan suoriutumiskykyä ja yleisiä taitoalueita Toimintatyyliä – arvioidaan tyypillistä käyttäytymistä tai toimintamalleja eri tilanteista Osaamista – arvioidaan osaamista tai taitoa suoritua jostain tietyistä tehtävistä Odotuksia ja arvoja – arvioidaan ilmaistuja motiiveja, ammatillisen kiinnostuksen alueita ja työhön liittyviä asenteita.				

Taulukko 2: (Lähde: Honkanen & Nyman 2001, 50; Taulukko 4-2: Henkilöarvioinnin menetelmätyypit ja arvioitavan tiedon luonne.)

Taulukosta näkee, että haastattelumenetelmät ovat kattavin henkilöarviointiväline. Haastattelun avulla voidaan mitata suoritusasoa, toimintatyyliä, osaamista sekä odotuksia ja arvoja. Esimerkiksi persoonallisuusinventaarit arvioivat vain toimintatyyliä ja arvoja. Kyky- lahjakkuus ja kapasiteettitestit taas arvioivat vain yhtä osa-alueita, kuten myös projektiiviset persoonallisuustestit ja tieto-taito – kokeet. Simulaatioiden avulla voi saada ennustetta hakijan suoritusasoon, toimintatyyliin ja osaamiseen. (Taulukko 2).

Suomen Psykologiliitto ry:n Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjassa henkilöarviointi on määritelty tutkimukseksi, jossa käytetään useita toisiaan täydentäviä menetelmiä. Kirjassa on esitetty minimivaatimus, jonka mukaan henkilöarviointi koostuu aina haastattelusta ja muista toisistaan riippumattomista arviointimenetelmistä. Teoksen mukaan vain yhden menetelmän käyttö ei ole riittävää henkilöarviointitutkimusta, kuten voimme huomata myös taulukosta 2. (Honkanen & Nyman 2001, 12 – 13.) Käytettävien menetelmien valinta riippuu siitä, mitä osa-aluetta henkilöarvioinnissa painotetaan eli mitkä ovat avoinna olevan tehtävän kannalta tärkeimpiä asioita arvioida (Honkanen & Nyman 2001, 51). Jotta arvioinnin lopputulos olisi mahdollisimman luotettava, tulisi henkilöarviointi suorittaa tähän erikoistuneen henkilön toimesta ja käytössä tulisi olla vain luotettavaksi todettuja henkilöarviointimenetelmiä (Honkanen & Nyman 2001, 12 – 13). Henkilöarvioinnin luotettavuuteen vaikuttavat käytettävän menetelmän lisäksi henkilöarvioijien pätevyys, täydentävien menetelmien käyttö ja arviointiprosessi ja sen vaiheet (Syrjänen 2007, 44). Henkilöarvioinnin tavoitteena on selvittää arvioitavan ominaisuuksia ja saada tietoa, jonka avulla voidaan ennustaa henkilön menestymistä työelämässä (Niitamo 2003, 15).

Alla olevissa luvuissa keskitymme tarkemmin henkilöarviointimenetelmiin - haastatteluihin ja eräisiin soveltuvuustesteihin sekä simulaatioihin. Tutkimuksen lopussa on esimerkki talouspäällikön henkilöarviointiprosessista liitteessä 1.

Haastattelu

Työhaastattelu on henkilöarviointimenetelmistä suosituin ja eniten käytetty muoto heti hakemusten ja ansioluetteloiden tarkastelun jälkeen (Niitamo 2003, 22). Työhaastatteluun päästessään henkilö on selvinnyt ensimmäisestä hakuvaiheesta ja erottunut työhakemuksellaan ja / tai -kokemuksellaan positiivisesti muiden hakijoiden joukosta. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa hakijan soveltuvuutta tehtävään ja työyhteisöön erilaisten kysymysten ja mahdollisesti myös tehtävien avulla. Työhaastattelussa annetaan myös hakijalle lisätietoa avoinna olevasta tehtävästä. Usein työnantajat suosivat haastattelua kasvotusten, mutta haastattelu on mahdollista käydä myös puhelimen tai nykyisin myös internetin välityksellä.

Haastattelut on jaoteltu perinteisesti kahteen päätekniikkaan: strukturoituun eli jäsenettyyn ja strukturoimattomaan eli vapaamuotoiseen haastatteluun. Haastattelussa on

mahdollista yhdistellä molempia tekniikoita, mutta usein haastattelu noudattaa joko vapaamuotoista tai jäsennettyä muotoa. (Niitamo 2003, 27.)

Jäsennetty haastattelu on nimensä mukaisesti tarkkaan jäsennetty ja se etenee yhtenäisen ja toistuvan kaavan mukaan siten, että samat haastattelukysymykset esitetään aina johdonmukaisesti kaikille haastateltaville (Niitamo 2003, 31). Jäsennetyn haastattelun tärkeimpänä etuna ja ominaisuutena pidetään eri haastateltavien välille syntyvää vertailupohjaa. Kun kaikilta kysytään saman haastattelurungon mukaisesti samat kysymykset, on haastateltavien vastauksia helppo vertailla. Toivottavaa on, että arviot olisivat yhteensopivia eri haastattelijoiden kesken. Toisena jäsennetyn haastattelun suomena etuna pidetään perusrutiinin ja protokollan (säännön / muodon) muodostumista. Tämän ansiosta haastattelijalla voi keskittyä kysymysten keksimisen sijaan haastateltavan kuuntelemiseen ja arviointiin. Kolmas etu jäsennettyssä haastattelussa on sen monimuotoinen objektiivisuus. Jäsennetyn haastattelurungon ansiosta, haastattelijan on pysyttävä rungossa ja näin ollen kaikki oleelliset ja tärkeät asiat tulevat käsitellyiksi. Jäsennetty haastattelu myös varmistaa sen, että kaikilta hakijoilta kysytään samat kysymykset ja näin ollen he saavat tasavertaista kohtelua. (Niitamo 2003, 31 – 32.)

Strukturoimaton eli vapaamuotoinen haastattelu on tekniikkana yleisempi haastattelu-muoto. Vapaamuotoisessa haastattelussa haastattelun runko ei ole ennalta tarkkaan suunniteltu, vaan haastattelu etenee haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksen mukaisesti ja muistuttaakin hyvin paljon arkipäiväistä keskustelua. Strukturoimaton haastattelu perustuu tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Vapaamuotoisessa haastattelussa kysymyksiä suositaan avoimempia kysymyksiä, kuin strukturoidussa haastattelussa. Vapaamuotoisten kysymysten tavoitteena on saada hakijan persoonasta ja arvoista kuva. Tätä haastattelumuotoa on kritisoitu siitä, onnistuuko haastattelijalla vapaamuotoisen keskustelun avulla arvioimaan hakijan todellisen persoonan ja pätevyyden vai sekoittuuko arvioon haastattelijan omia tulkintoja ja jääkö hakijan pätevyys tai pätevyyden puute persoonan varjoon. (Niitamo 2003, 27 - 29.)

Yhdistelmätekniikka toiselta nimeltään näyttämötekniikka on nimensä mukaisesti edellä mainittujen strukturoimattoman ja strukturoidun haastattelun yhdistelmä. Tähän tekniikkaan tyypillistä on, että kysymykset ovat vapaamuotoisia, kuten strukturoimattomassa tekniikassa, mutta kysymykset esitetään jäsennellysti samassa järjestyksessä

ja pysyvät aina samana. Ideana on, että haastateltava pääsee vastaamaan joustaviin ja ”avoimiin” kysymyksiin mahdollisimman vapaasti ja näin haastattelun perusteella saadaan hakijasta mahdollisimman eläväinen ja reaktioiden perusteella todellinen henkilökuva. (Niitamo 2003, 35.)

Haastattelijan tehtävänä on arvioida hakijan soveltuvuutta avoimena olevaan tehtävään ja näin ollen haastattelijan tulisikin keskittyä muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan havainnointiin ja täydentää muistiinpanot haastattelun jälkeen (Vaahtio 2007, 95). Haastattelijan tulisi tehdä havainnot mm. hakijan ulkoisesta olemuksesta, käytöstavoista, haastatteluun valmistautumisesta, persoonasta sekä hänen vastauksistaan ja niiden johdonmukaisuudesta (Österberg 2009, 89). Haastattelun voi suorittaa vain yksi henkilö, mutta yleistä on, että haastattelijoina on useampia. Monessa yrityksessä myös haastatteluja pidetään yhtä useampi. Ensimmäisen vaiheen haastatteluissa karsitaan hakijoista potentiaalisimmat, jotka pääsevät seuraavan vaiheen haastatteluun. Usein ainakin loppuvaiheen haastatteluissa mukana on tuleva esimies tai muu yrityksen henkilöstöammattilainen. Toisinaan haastattelun hoitaa koko se työyhteisö, jonka jäseneksi valittu työnhakija pääsisi. Tällöin haastattelijoiden tulisi suunnitella jonkinlainen tehtävänjako, jotta haastattelu pysyy kasassa. (Viitala 2013, 117.) Haastatteluissa tulisi olla mukana aina samat ihmiset. Kun haastattelijat ovat aina samat, pystyvät he luotettavasti vertailemaan hakijoita keskenään (Vaahtio 2007, 79).

Haastattelu voi olla yksilöhaastattelu tai ryhmähaastattelu. Haastatteluissa voi olla myös mukana erilaisia ongelmanratkaisutehtäviä, joilla mitataan hakijoiden sosiaalisia taitoja sekä yhteistyötaitoja. Haastattelua pidetään yhtenä tärkeimmistä rekrytointiprosessin vaiheista. Haastattelussa jo olemassa olevat (hakemuksesta ja cv:stä saadut) tiedot yhdistyvät hakijan persoonallisuuteen, joiden kokonaisuutta haastattelijat käyttävät henkilöarvioinnissa. (Vaahtio 2007, 77 – 78.)

Ryhmähaastattelun tarkoituksena on selvittää paitsi hakijan soveltuvuutta kyseiseen tehtävään ja yritykseen myös sitä, kuinka hakija toimii ja käyttäytyy ryhmässä. Toisinaan ryhmähaastattelu on myös keino säästää aikaa, kun saadaan haastateltua suurempi ryhmä hakijoita kerralla. Sopiva määrä ryhmähaastattelulle on usein 4-5 henkilöä. (Vaahtio 2007, 89 – 90.) Ryhmähaastattelussa arviointi on haastavampaa, joten

arvioijia on usein enemmän kuin yksi henkilö. Ryhmähaastattelussa on otettava huomioon samat periaatteet, kuin yksilöhaastattelussakin. Eettisyys, yksityisyyden suojaaminen ja työnhakijoiden arvostaminen ovat edelleen lähtökohtana onnistuneelle haastattelulle. (Vaahtio 2007, 89 – 90.)

Haastatteluita on yleisesti ottaen pidetty luotettavana henkilöarviointimenetelmänä. On kuitenkin muistettava, että joihinkin työpaikkoihin tarvitaan erityistaitoja, -kykyjä ja tietoa, esimerkiksi matemaattisloogista päättelykykyä, jota on lähes mahdoton mitata pelkän haastattelun voimin. Haastattelu luokkin yhdessä muiden henkilöarviointimenetelmien kanssa erittäin toimivan ja kattavan kokonaisratkaisun. (Niitamo 2003, 42.)

Työhaastattelukysymykset liittyvät yleensä hakijan työtaustaan, pätevyyteen ja koulutukseen, elämäntilanteeseen, motivaatioon, työelämätaitoihin sekä hakijan organisatietietämykseen ja työtehtävään liittyviin kysymyksiin (Aarnikoivu 2010, 58 – 59). Alla on muutama mallikysymys Eeva-Leena Vaahtion kirjasta Pestaa Paras – Rekrytoinnin opas esimiehelle:

1. ”Kerro itsestäsi.”
2. ”Miksi jäit pois edellisestä työpaikastasi? Mistä pidit eniten entisessä työpai-
kassasi? Missä olet viihtynyt parhaiten? Mitä olet tehnyt sen parin vuoden ai-
kana, jolta sinulla ei ole työtodistuksia?”
3. ”Mitä tiedät meistä?”
4. ”Miksi haet tätä paikkaa?”
5. ”Millaista ajattelet tämän työn meillä olevan?”
6. ”Millaista työtä tekisit mieluiten?”
7. ”Työskenteletkö mieluiten yksin vai tiimissä?”
8. ”Miten reagoit kiireeseen?”
9. ”Missä olet hyvä?”
10. ”Mitä kehitettävää näet itsessäsi?”
11. ”Millaiset asiat sinua ärsyttävät työpaikalla?”
12. ”Vaihtoehtoinen suunnitelmasi, ellet tule valituksi meille?”
13. ”Miten sinulta onnistuu yksityiselämän ja työn yhteen sovittaminen?”
14. ”Miten ylläpidät työterveyttäsi?”

15. ”Mistä hermostut?”
16. ”Onko sinulla tiedossasi terveydellisiä esteitä tämän työn suorittamiseen?”
17. ”Miten sinulta onnistuu liike-, ammatti- ja muiden salaisuuksien säilyttäminen?”
18. ”Kuvaile itseäsi työtoverina.”
19. ”Tehtävästä riippuen kannattaa kysellä kielitaitoa, tietotekniikan käyttötaitoja, ajokorttia, mahdollisuutta oman auton käyttöön, mahdollisuutta joustaa erityisinä sesonkiaikoina ja niin edelleen.”
20. ”Haluaisitko sinä kysyä jotain?”
(Vaahtio 2007, 91 – 92.)

Esimerkkejä suorina lainauksina työhaastattelukysymyksistä myös Henrietta Aarnikoivun kirjasta Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin (2010).

1. ”Taustaa, pätevyyttä ja koulutusta koskevat kysymykset:

- Kuvaile itseäsi lyhyesti
- Mitä teet tällä hetkellä?
- Miksi valitsit sen alan, jota olet opiskellut?
- Mitkä ovat vahvuutesi ja kehityskohteesi?
- Mitkä ovat harrastuksesi?
- Miten koet koulutuksesi soveltuvan hakemaasi työtehtävään?”

2. ”Elämäntilanne

- Mikä on perhetilanteesi?”

3. ”Motivaatiota ja odotuksia kartoittavat kysymykset:

- Miksi haet tätä työpaikkaa/miksi olet vaihtamassa työpaikkaa?
- Mikä motivoi sinua työntekijänä/työssäsi?
- Mitä odotat hakemaltasi työtehtävältä?”

4. ”Työelämätaitoja kartoittavat kysymykset:

- Miten toimit paineen alaisena?
- Kerro esimerkki ongelmatilanteesta ja miten selvisit siitä
- Miten toimit ryhmässä?

- Kumpi sopii sinulle paremmin, itsenäinen työskentely vai ryhmätyöskentely?
- Millainen on mielestäsi hyvä esimies?
- Miten suhtaudut asiakkaisiin/toimit suhteessa asiakkaisiin?
- Miten suhtaudut työkavereihin/toimit suhteessa työkavereihin?”

5. ”Organisaatiotietämys ja työtehtävään liittyvät kysymykset:

- Mitä tiedät yrityksestämme?
- Miten voit olla hyödyksi yrityksellemme?
- Atk-taitosi ja raportointikykyysi?
- Millaisessa työympäristössä työskentelet mieluiten?
- Oletko valmis matkustamaan?
- Oletko valmis joustamaan työajoissa?
- Onko sinulla joitakin rajoitteita, jotka voisivat vaikuttaa työskentelyysi?
- Mikä on palkkatoivomuksesi?”

6. ”Oppiminen, työkokemus ja uran hallinta

- Mitä olet oppinut aiemmista työpaikoistasi?
- Mitä muuttaisit uravalinnassasi/työhistoriassasi, jos voisit?
- Mistä saavutuksestasi olet erityisen ylpeä?
- Kuvaa jokin mahdollinen epäonnistuminen työssä ja suhtautumisesi siihen.
- Mitkä ovat pitkän tähtäimen suunnitelmasi/mitä aiot tehdä viiden vuoden päästä?
- Miten aiot saavuttaa asettamasi tavoitteet?”

7. ”Kysymykset työnantajalle

- Mitä haluat kysyä meiltä?”

(Aarnikoivu 2010, 60,61.)

Haastattelun ja kysymysten perusteella siis voidaan selvittää ja mitata mm. hakijan motivaatiota avointa tehtävää ja yritystä kohtaan, tutustua hieman hakijan persoonaan ja selvittää hakijan soveltuvuus avoimena olevaan tehtävään ja yritykseen. Työhaastattelukysymykset ovat tarkoin määriteltyjä ja kysymykset tulee suorittaa aina hakijan

yksityisyyttä loukkaamatta. Kiellettyihin kysymyksiin kuuluvat esimerkiksi tiedustellut hakijan mahdollisesta raskaudesta, rikosrekisteristä, uskontoon liittyvistä asioista ja siviilisäädystä, mikäli ne eivät oleellisesti liity haettavaan työtehtävään. (Viitala 2007, 187.)

Sekä haastattelijan että haastateltavan tulee valmistautua haastatteluun huolellisesti. Rekrytoijan on varattava haastatteluille riittävästi aikaa ja rauhallinen paikka. Ensivaikutelma on tärkeä ja rekrytoija voikin vaikuttaa antamaansa ensivaikutelmaan esimerkiksi pysymällä aikataulussa ja vastaanottamalla vieras arvokkaasti. (Vaahtio 2007, 79 – 80.) Työhaastatteluiden avulla voidaan mitata ja saada tietoa hakijan älykkyydestä, persoonallisuudesta ja sosiaalisista taidoista (Niitamo 2003, 40).

Soveltuvuustestaus ja simulaatiot

Soveltuvuustestauksella tai – tutkimuksella pyritään selvittämään, onko työnhakija soveltuva kyseiseen tehtävään. Niiden avulla mitataan arvioitavan henkilön käyttäytymispiirteitä ja motiiveja sekä ajattelutapaa (Niitamo 2003, 44).

Osaamis- ja kompetenssipohjaisissa henkilöarvioinneissa pyritään saamaan lisätietoa hakijan välittömästä ja epäsuorasta työkäyttäytymisestä ja osaamisesta. Psykologisissa henkilöarvioinneissa taas kartoitetaan myös hakijan psykologisia ominaisuuksia. Vaikka nykyisin teknologian kehittymisen myötä erilaisia psykologisia (sekä luotettavia että epäluotettavia) testejä löytyy ympäri internetiä, psykologinen henkilöarviointi tulee aina tehdä sellaisen henkilön toimesta, joka hallitsee psykologisia teorioita, jotta se katsotaan luotettavaksi. (Honkanen & Nyman 2001, 77; Syrjänen 2007, 220.) Psykologisten testien avulla pyritään saamaan lisää syvyyttä, objektivisuutta ja luotettavuutta arviointiin. Testien käytössä tulee kuitenkin muistaa, että yksi testi mittaa usein rajallista käyttäytymisen aluetta. (Honkanen & Nyman 2001, 48.)

Testeillä pyritään saamaan puolueetonta tietoa hakijasta ja kartoitusta siitä, minkälaista oppimista ja uusia taitoja hakija mahdollisesti tarvitsisi. Testit voivat olla esimerkiksi kyky- ja älykkyystestejä, persoonallisuustestejä, simulaatiotilanteita ja kehittymistestejä. (Aarnikoivu 2010, 62.) Yleisimmin käytettyjä henkilöarviointimenetelmiä ovat inventaarit, kykytestit, simulaatiot, projektiiviset menetelmät ja haastattelut (Honkanen & Nyman 2001, 84).

Persoonallisuustesti

Persoonallisuustestit arvioivat hakijan persoonallisuutta, luonteenpiirteitä ja käyttäytymistä (Aarnikoivu 2010, 62). Persoonallisuustestit voidaan jakaa lomakemuotoisiin ja projektiivisiin testeihin (Syrjänen 2007, 26). Lomakemuotoisissa testeissä arviointi perustuu hakijan omiin havaintoihin ja arvioihin itsestään. Projektiivisille testeille ominaista on, että testit koostuvat useista eri testimenetelmistä.

Persoonallisuuskyselyt arvioivat mm. hakijan käyttäytymismielityksiä ja työskentelytapoja. Persoonallisuustesteissä selvitetään millaiset ovat hakijan vuorovaikutustaidot, ongelmien lähestymistavat ja käyttäytyminen sekä tunteiden käsittelytavat. (SHL Finlandin www-sivut. 2015.)

Alla on esimerkkejä persoonallisuustestin kysymyksistä (Kuva 12 ja Kuva 13). Kuvassa 12 testattavaa pyydetään arvioimaan itseään ja kuvassa 13 ideana on arvioida itse omaa käyttäytymistä ja persoonallisuutta.

Arviointiväittämät

Sinua pyydetään ehkä arvioimaan itsesi muutamien lauseiden tai väittämien avulla. Kun olet lukenut väittämän, merkitset vastauksesi seuraavasti:

Valitse ympyrä 1	Jos olet ehdottomasti eri mieltä väittämän kanssa
Valitse ympyrä 2	Jos olet eri mieltä väittämän kanssa
Valitse ympyrä 3	Jos olet epävarma
Valitse ympyrä 4	Jos olet samaa mieltä väittämän kanssa
Valitse ympyrä 5	Jos olet ehdottomasti samaa mieltä väittämän kanssa

Alla olevassa esimerkissä ensimmäisen väittämän on vastattu: Vastaaja on samaa mieltä siitä, että 'Nautin uusien ihmisten tapaamisesta' kuvaa häntä osuvasti. Yritä arvioida itseäsi muilla esimerkkikysymyksillä. Muista, ettei kysymyksiin ole oikeita ja vääriä vastauksia.

		Ehdottomasti eri mieltä	Eri mieltä	Epävarma	Samaa mieltä	Ehdottomasti Samaa mieltä
1	Nautin uusien ihmisten tapaamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Autan mielelläni muita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Teen joskus virheitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Petyں helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Nautin asioiden korjaamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 12. (Lähde: SHL Finlandin www-sivut. 2015).

Valintakysymykset

Tämä on toinen yleisesti persoonallisuuskyselyissä käytetty malli. Sinulle esitetään neljä väittämää: A, B, C ja D. Tehtävä on valita yksi väittämä, joka *eniten* kuvaa käyttäytymistäsi työtilanteessa ja yksi väittämä, joka *vähiten* kuvaa käyttäytymistäsi samassa tilanteessa. Merkitse valintasi napsauttamalla painikkeita sarakkeissa 'E' (eniten) ja 'V' (vähiten).

Alla olevassa esimerkissä ensimmäiseen väittämään on vastattu: Henkilö on vastannut, että hän pitää eniten ihmisten organisoimisesta ja vähiten vaihtelun etsimisestä. Valitse eniten ja vähiten sinua kuvaavat väittämät seuraavissa esimerkikysymyksissä. Muista, ettei kysymyksiin ole oikeita ja väärä vastauksia.

Olen sen tyyppinen henkilö,

			E	V
1	A	jolla on laaja ystäväpiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	B	joka nauttii ihmisten organisoimisesta	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	C	joka rentoutuu helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	D	joka hakee vaihtelua	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<hr/>				
2	A	joka auttaa ihmisiä ratkomaan ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	B	joka kehittää uusia lähestymistapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	C	jolla on runsaasti energiaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	D	joka nauttii sosiaalisista tapahtumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 13. (Lähde: SHL Finlandin www-sivut. 2015).

Persoonallisuustestejä yleisesti pidetään luotettavana menetelmänä. Syrjänen pohtii kuitenkin teoksessaan ”Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja”, etteivät kyseiset testit välttämättä huomioi tarpeeksi tilannetekijöitä (esimerkiksi arvioitavan mielialaa). (Syrjänen 2007, 29.)

Inventaarit

Inventaarit ovat kyselylomaketyyppisiä menetelmiä, jotka perustuvat hakijan omaan näkemykseen itsestään (Honkanen & Nyman 2001, 84). Persoonallisuusinventari on usein joukko väittämiä, joihin testattavan on otettava kantaa kuvaavatko väittämät häntä itseään (Syrjänen 2007, 29). Persoonallisuusinventareja on kehitelty ensimmäisen kerran jo ensimmäisen maailmansodan aikaan. Viime vuosisadan puolivälissä

yleistyivät nykyisin suositut inventaarimallit, jotka perustuvat ”piirreteoreettiseen persoonallisuuspsykologiaan”. Näiden persoonallisuusinventaarien avulla pyritään selvittämään eri persoonallisuuspiirteitä mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti. Inventaareille ominaista on, että niissä on usein 10 – 30 dimensioasteikkoa, jotka koostuvat yksittäisistä kysymyksistä. Kysymysten vastaukset summataan asteikkopistemääräksi. (Syrjänen 2007, 29.)

Alla on esimerkki (kuva 14) persoonallisuusinventaarista – Big Five. Big Fivelle ominaista ovat viisi faktoria, jotka ovat ulospäinsuuntautuneisuus, sovinnollisuus, tunnollisuus, avoimuus kokemuksille ja järki, neuroottisuus vs. emotionaalinen vakaus. Big Five selvittää, mitä ominaisuuksia testattavalla on. (Syrjänen 2007, 30.)

Personallisuustesti (Big-Five)

Kuvaile itseäsi sellaisena kuin olet nyt, ei sellaisena kuin haluaisit olla tulevaisuudessa. Kun valitset vastausvaihtoehdoista, ajattele rehellisesti miten näet itsesi suhteessa muihin suurin piirtein samanikäisiin ja samaa sukupuolta oleviin. Valitse oikea vastausvaihtoehto sen mukaan, miten tarkasti se pitää paikkansa sinun kohdallasi. Kysymyksiä on yhteensä 50.

1. Sosiaalisissa tilaisuuksissa kuten juhlissa olen usein huomion keskipisteenä

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää jokseenkin paikkansa
- Pitää osittain paikkaansa, osittain ei
- Ei pidä juurikaan paikkansa
- Ei pidä lainkaan paikkansa

2. En kannan paljon huolta muista ihmisistä

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää jokseenkin paikkansa
- Pitää osittain paikkaansa, osittain ei
- Ei pidä juurikaan paikkansa
- Ei pidä lainkaan paikkansa

3. Olen aina hyvin valmistautunut

- Pitää täysin paikkansa
- Pitää jokseenkin paikkansa
- Pitää osittain paikkaansa, osittain ei
- Ei pidä juurikaan paikkansa
- Ei pidä lainkaan paikkansa

Kuva 14. (Lähde: Vastaamon www-sivut 2016.)

Projektiiviset menetelmät

Projektiiviset menetelmät perustuvat erilaisten ärsykkeiden reagoimiseen, esimerkiksi hakijalle näytetään jokin kuva ja pyydetään kertomaan, mitä ajatuksia kyseinen kuva hänessä herättää. (Honkanen & Nyman 2001, 84.) Projektiivisissä testeissä ei ole oikeita vastauksia, vaan ollaan enemmänkin kiinnostuneita vastaajan lähestymistavasta ärsykeitä kohtaan. Suomessa käytetyimpiä projektiivisiä testejä ovat mm. Rorschachin musteläikkätesti, lauseentäydennysmenetelmät ja Warteggin menetelmä. Projektiivisiä testejä on käytetty Suomessa paljon, mutta muualla Euroopassa käyttö ei ole ollut merkittävää etenkin Warteggin menetelmän osalta. Projektiivisten testien etuna on se, että testattavan henkilön on erittäin vaikea huijata. Toisaalta taas testin tulokset saattavat olla hyvin tulkinnanvaraisia. Projektiivisten testien odotetaan Suomessa vähentyvän uuden lainsäädännön myötä (Syrjänen 2007, 31).

Alla on esimerkki projektiivisistä menetelmistä - Rorschachin musteläikkätesti (kuva 15). Testi koostuu kymmenestä taulusta, joita testattava henkilö tulkitsee. Taulujen läikät eivät esitä mitään tiettyä kuvaa/kuviota, vaan ihmiset näkevät niissä eri asioita. Tunnetuin ja suosituin tulkintamenetelmä on Exnerin menetelmä, joka tutkii kognitiivista havaintoprosessia ja testattavan ongelmanratkaisukykyä. Testin luotettavuudesta on eriäviä mielipiteitä. (Syrjänen 2007, 32.) Rorschachin musteläikkätestin kyvystä ennustaa työmenestystä on tehty vain harvoja tutkimuksia, joista osa antaa täysin kielteisen kuvan siitä, että testi pystyisi ennustamaan työmenestystä. (Niitamo 2003, 73).



Kuva 15. (Lähde: Wikipedian www-sivut. 2015.)

Lauseentäydennystesteistä esimerkkinä on psykologiassa tunnettu RISB – Rotter Incomplete Sentences Blank – menetelmä. Siinä arvioitavalle annetaan 40 lauseen alkua,

jotka arvioitavan tulee täydentää kokonaisiksi lauseiksi. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota mm. positiivisiin ja negatiivisiin sekä ristiriitaisiin ratkaisuihin. Jokainen lause arvioidaan psyykkisen sopeutumisen mukaan. (Niitamo 2003, 77.)

Warteggin menetelmä on piirtämistesti, jossa on 8 ruutua, joissa on valmiina alkumerkki. Testattavan henkilön on piirrettävä jokin kuvio 8 ruutuun, ja otettava jokaisesta ruudusta alkumerkki piirroksen mukaan. Piirtämistestit ovat saaneet paljon kritiikkiä luotettavuudesta. (Syrjänen 2007, 32.)

Kyky- ja älykkyystestit

Kyky- ja älykkyystesteillä arvioidaan hakijan lahjakkuutta eri osa-alueilla esimerkiksi matematiikan tai kielen aloilla (Aarnikoivu 2010, 62). Kykytestit voidaan jaotella neljään eri ryhmään joita ovat älykkyystestit, erityiskykytestit (esim. avaruudellinen kyky), saavutustestit (opittujen taitojen testit) ja taipumus- ja soveltuvuustestit. (Syrjänen 2007, 26.). Esimerkkinä on numeerinen päättelytehtävä alla olevassa kuvassa (Kuva 16).

Numeerisissa päättelytehtävissä sinua pyydetään vastaamaan kysymyksiin tilastollisissa taulukoissa esitettyjen tietojen perusteella. Kuhunkin kysymykseen on yleensä annettu useita vaihtoehtoisia vastauksia. Yksi ja vain yksi vastaus on oikea. Käytä tarvittaessa konseptipaperia ja/tai laskinta. Huomaa kuitenkin, ettei laskimen käyttö ole sallittu kaikissa testeissä.

Vastaa kaikkiin alla oleviin kysymyksiin napsauttamalla valintapainiketta. Saat sen jälkeen tiedon, oliko vastauksesi oikea.

Sanomalehtien lukijakunta				
Päivälehdet	Lukijakunta (miljoonaa)		Prosenttiosuus aikuisista, jotka lukevat kutakin lehteä vuonna 3	
	Vuosi 1	Vuosi 2	Miehet	Naiset
The Daily Chronicle	3,6	2,9	7	6
Daily News	13,8	9,3	24	18
The Tribune	1,1	1,4	4	3
The Herald	8,5	12,7	30	23
Daily Echo	4,8	4,9	10	12

Kysymys 1 - Mitä lehteä luki suurempi osuus naisista kuin miehistä vuonna 3?

A

The Tribune

B

The Herald

C

Daily News

D

Daily Echo

E

The Daily Chronicle

Kysymys 2 - Mikä oli Daily Chronicen, the Daily Echon ja The Tribunen yhteenlaskettu lukijakunta vuonna 1?

A

10,6

B

8,4

C

9,5

D

12,2

E

7,8

Kuva 16. (Lähde: SHL Finlandin www-sivut. 2015).

General Aptitude Test Battery eli GATB on yksi laajimmin käytetyistä älyllisiä kykyjä mittaavista testistöistä. GATB sisältää testejä, jotka testaavat mm. yleistä oppimiskykyä, kielellisiä ja numeerisia sekä avaruudellisia kykyjä, muotojen hahmottamista, havaintotyöskentelyä, motorista koordinaatiota, sorminäppäryyttä ja käden kätevyyttä. (Niitamo 2003, 48.) Toinen Suomessakin käytetty testistö on *Primary Mental Abilities, PMA*, jota on käytetty pohjana mm. Työterveyslaitoksen kykytestien kehittämisessä (Niitamo 2003, 49). Älyllisiä kykyjä mittaavat testit ovat tulosta pitkään kestäneistä tutkimustraditioista. Älyllisten kykyjen on todistettu olevan vahvimpia työmenestystä ennustettavia ominaisuuksia henkilöarvioinnissa. (Niitamo 2003, 51.)

Simulaatiot

Simulaatiotilanteet ovat jäljiteltäviä tilanteita todenmukaisista tilanteista. Tällä testillä pyritään selvittämään, miten hakija käyttäytyisi tietyssä työtilanteessa. Simulaatiot liittyvät monesti vuorovaikutustilanteisiin ja voivat olla esimerkiksi presentaatioita ja erilaisia ryhmä- / roolitalanteita. (Honkanen & Nyman 2001, 84.) Suosittuja simulaatiotyyppisiä ovat esittämisharjoitukset, kahden- ja ryhmäväliset vuorovaikutussimulaatiot ja päätöksentekosimulaatiot (Syrjänen 2007, 29).

Esimerkki 1 Simulaatiotehtävästä

Esittämisharjoitukset koostuvat tilanteista, joissa hakija joutuu pitämään puheen, esitelmän tai muun esittelyn. Annettu aihe saattaa olla tarkoin määritelty, tai hakijalle saatetaan antaa lähes vapaat kädet. Henkilölle annetaan usein valmistautumisaikaa puolesta tunnista tuntiin. Esittämisharjoituksista arvioidaan esityksen sisältöä ja sujuvuutta. Tätä harjoitusmuotoa pidetään tehokkaana simulaatioharjoituksena ja se onkin yksi käytetyimmistä simulaatiomenetelmistä. (Niitamo 2003, 111.)

Esimerkki 2:

Johtajattomassa ryhmäkeskustelussa arvioidaan mm. hakijoiden viestintä- ja päätöksentekokykyjä sekä johtamiskykyjä. Tilanne asetetaan ryhmälle täysin avoimeksi ja jäsentymättömäksi. Keskustelu voi olla muodoltaan kilpaileva tai yhteistoimintahakuihin. Johtajaton ryhmäkeskustelu on yksi tunnetuimmista ja henkilöarvioinnissa käytetyimmistä simulaatiomenetelmistä. (Niitamo 2003, 111–112.)

Petteri Niitamo kirjoittaa kirjassaan ”Henkilöarviointimenetelmät työelämässä” (2003), että simulaatiot ovat yksi huonoimmin tunnetuista henkilöarviointimenetelmistä, mutta ne ennustavat hakijan työmenestystä hyvin (Niitamo 2003, 116).

Työskentely- ja toimintatyylitestit

Työskentely- ja toimintatyylitestit testaavat henkilön tapaa toimia työelämässä, esimerkiksi johtamis- ja vuorovaikutustyyliä, ajattelu- ja oppimistyyliä sekä luovuutta. Nämä testit siis mittaavat lähinnä käyttäytymistä työelämässä. (Niitamo 2003, 84.)

Esimerkki 1 työskentely- ja toimintatyylitesteistä

Johtamistyyli

Least Preferred Co-Worker – testi asettaa testattavalle tilanteen, jossa hänen täytyy määritellä itsellensä vähiten toivottu työkaveri. Testi arvioidaan sen perusteella, määritteleekö ”johtaja” työkaverinsa positiivisin vai negatiivisin kuvauksin. Positiiviset kuvaukset kerryttävät pistemäärää korkeaksi, kun taas negatiiviset kuvaukset saavat matalan pistemäärän. Vähiten pisteitä saanut henkilö on hyvä johtajatyypiksi silloin, kun tilanne vaatii äärimmäisiä toimenpiteitä ja kontrollimahdollisuudet ovat joko erittäin korkeat tai erittäin pienet. Korkeamman pistemäärän saaneet henkilöt ovat tehokkaita johtajia silloin, kun tilanne tarjoaa keskinäiset mahdollisuudet kontrollin toteuttamiseen. (Niitamo 2003, 85.)

Esimerkki 2 työskentely- ja toimintatyylitesteistä

Luovuus

Barron – Welsh Art Scale – BW testissä on 62 ärsykekuviota, joihin vastaaja osoittaa joko mieltymystä tai vastenmielisyyttä. Ärsykekuviot edustavat erilaisia kuvioita ja viivamuotoja heijastaen esimerkiksi tasapainoa vs. epätasapainoa, valmista vs. keskeneräisyyttä tai dynaamisuutta vs. stabiiliutta. Testin mukaan mieltyminen epätasapainoiseen, keskeneräisiin, dynaamisiin ym. kuvioihin osoittaa luovaa mentaliteettia. (Niitamo 2003, 99.)

Työnäytteet ja portfoliot

Toisinaan yritys saattaa pyytää työnhakijalta myös työnäytteitä tai portfolioita, joka on useamman työnäytteen kokoelma. Työnäytteitä tai portfolioita käyttävät esimerkiksi

useat suunnittelutoimistot. Portfoliossa nähdään kokoelma näytteitä hakijan aiemmista töistä. Portfolio on usein koottu kansioon, jossa on esitelty työ, siihen liittyvä prosessi ja tilanne, johon työ liittyi. (Viitala 2013, 118.) Portfolion ja työnäytteiden avulla pystytään esimerkiksi valokuvaukseen erikoistuneessa yrityksessä nähdä esimerkkejä hakijan työn laadusta.

Arviointikeskus

Arviointikeskuksesta puhutaan, kun käytetään useita valinta- ja arviointimenetelmiä samanaikaisesti yhdessä (SHL Finlandin www-sivut. 2015). Arviointikeskus koostuu yksilö-, pari- ja ryhmätöistä ja sen kohderyhmää ovat usein tärkeät johto- ja asiantuntijatehtävät. Arviointikeskukseen kutsutaan usein 4 – 6 loppusuoralle päässyttä hakijaa. Hakijat ovat anonyymeja ja saavat kukin oman värinsä. Myös raportit tehdään eri väreille. Hakijoita arvioi joukko koulutettuja asiantuntijoita ja jokainen arvioitsija arvioi kahta kohdehenkilöä. Arviointipäivän päätteeksi toimeksiantaja yritys saa jokaisesta arvioitavasta henkilöstä raportit (Koivisto 2004, 112).

Tavallisesti arviointikeskuksessa arvioidaan esimerkiksi hakijan johtamiskykyä, yhteistyökykyä, markkinointi- ja päätöksentekokykyä, esiintymisvalmiutta, kehityspotentiaalia ja kokonaisuuden hallintaa. Arvioitavista päivä tuntuu samalta kuin yllätyksellinen ja hankala johtajan työpäivä. Teoksessa *Oikea Valinta*, kirjoittaja Kari Koivisto kertoo, että arviointikeskuksen tuloksista voi havaita suomalaisten suurimman kehityskohteen olevan usein päätöksentekokyky. Koivisto kehuu arviointikeskuksen olevan kaikessa rasittavuudessaan hyvä henkilöarviointimenetelmä. (Koivisto 2004, 113, 116.)

Esimerkki 1 arviointikeskuksen tehtävistä:

Yhdyskuntasuunnittelutehtävässä hakijoiden täytyy suunnitella ja toteuttaa pöydälle levitetyle karttapohjalle toimiva yhdyskunta, ottaen huomioon maantieteelliset olosuhteet. Tehtävä paljastaa hakijoiden arvostukset ja asenteet ja tuo esille mm. johtajatyypin, myötäilijät, innovaattorit ja toimeenpanijat. (Koivisto 2004, 113.)

Esimerkki 2:

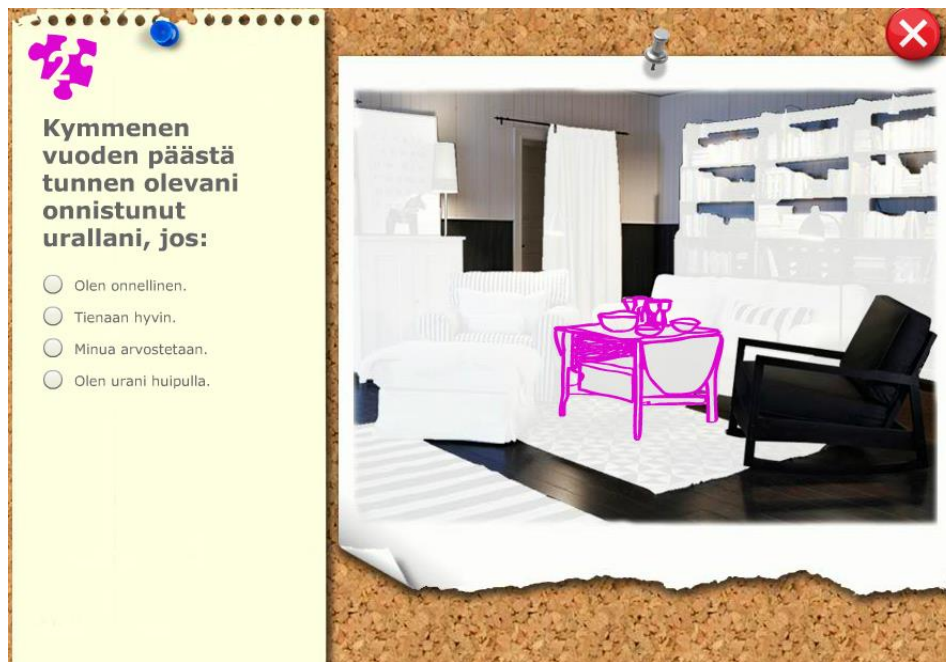
Postikoritehtävässä hakija joutuu tilanteeseen, jossa esimies ei ole tullut aamulla töihin ja hakija saa esimiehelle tarkoitetun postikorin, joka on täynnä keskeneräisiä ja uusia

työtehtäviä. Tehtävässä on rajallinen aika, joten hakija ei ehdi tekemään kaikkia tehtäviä, vaan tehtävät täytyy priorisoida tärkeysjärjestykseen.. Hakija joutuu myös miettimään mm. mitkä tehtävät hän voi itse hoitaa ja mitkä hän voi delegoida muille. (Koi-visto 2004, 114.)

Yrityksillä on käytössään myös itse laatimiaan testejä. Esimerkkinä IKEA:n verkko-testi työnhakijoille. Testissä IKEA pyrkii kartoittamaan IKEA -kulttuuritestin avulla, sopisiko hakija heidän yrityskulttuuriinsa. Alla on esimerkkinä 2 kysymystä kuvissa 17 ja 18.



Kuva 17: IKEA:n verkotesti. (Lähde: IKEA:n www-sivut 2016.)



Kuva 18: IKEA:n verkotesti. (Lähde: IKEA:n www-sivut 2016.)

Testissä on kysymyksiä, jotka kartoittavat mahdollisen hakijan kiinnostusta kodin tavarihin ja käyttäytymistä erilaisissa käytännön tilanteissa. Testissä testataan myös hakijan arvoja ja soveltuvuutta IKEA:an. Testiin pyydetään vastaamaan rehellisesti ja tuloksesta ilmenee IKEA:n vinkki siitä, soveltuuko hakija yrityksen työntekijäksi. (IKEA:n www-sivut 2016.)

5.3.4 Työntekijän valinta

Ennen työntekijän valintaa, on suositeltavaa soittaa vielä suosittelupuhelu. Hakijan tulee antaa suositteluihin aina oma suostumuksensa. Suosittelijoilta tiedustellaan usein suosittelijan asema hakijaan nähden, hänen mielipiteensä hakijasta ja hakijan osaamisesta sekä erityistaidoista, mahdollisista ongelmatilanteista ja lisäksi usein kysytään perusteluineen olisiko suosittelija valmis palkkaamaan hakijan uudestaan heille työntekijäksi. (Österberg 2009, 95.)

Joissakin tapauksissa selvitetään henkilön tehtävään sopivuus terveystarkastuksella. Terveystarkastuksella on tarkoitus selvittää, onko kyseisen henkilön rekrytoimiselle terveydellisiä esteitä. (Helsilä 2002, 27.) Selvitys hakijan terveydentilasta on vain siltä

osin mahdollinen, kuin siitä saadaan tietoa välittömästi työnteon kannalta välttämättömää tietoa. Sama pätee huumetesteihin. (Helsilä 2002, 31.) Työnhakijaa ei kuitenkaan pysty velvoittamaan palauttamaan huumetestien tuloksia (Koskinen & Nieminen & Valkonen 2008, 104). Mikäli työntekijälle tai työnhakijalle on tarkoitus tehdä huumausainetesti, on työnantajalla oltava kirjallinen päihdeohjelma työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan (Koskinen & Nieminen & Valkonen 2008, 48).

Valintapäätökseen voi vaikuttaa haastattelijan mielipiteen lisäksi myös muu henkilökunta. Esimerkiksi ohjelmistopalveluyhtiö Futurice Oy osallistaa kaikki työntekijänsä rekrytointiprosessiin. Hakijaa käydään vähintäänkin moikkaamassa ennen työhaastattelua. Jokaisella Futuricen työntekijällä on ”veto-oikeus” eli yhdenkin työntekijän kielteinen ääni tuottaa kielteisen päätöksen myös henkilövalinnassa (Jensen 2013, 39).

Lopullinen valinta on aina rekrytoivan esimiehen tehtävä, vaikka joku osa rekrytoinnista olisikin ulkoistettu muualle. Mikäli valinta tuottaa erityisiä vaikeuksia, kannattaa - silläkin uhalla, että menettää parhaat hakijat – pitää aikalisä ja käydä vielä finalistit läpi, jos vain mahdollista. (Viitala 2007, 191.) Kun valinta on tehty, valitulle henkilölle esitetään työtarjous. Mikäli molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä tarjoukseen, on aika kirjoittaa työsopimus. Työsopimusta tehdessä esimiehen täytyy jälleen kerran kaivaa esiin lakikirja sekä alalla sovellettava työehtosopimus. Työsopimuksessa keskeisenä sisältönä on mm. sopimus koeajasta, palkasta, työsuhteen alkamispäivä ja kesto, tehtävä, työaika ja -paikka, palkka sekä sovellettava työehtosopimus. Työsopimus suositellaan tehtävän aina kirjallisena. (Viitala 2007, 193.)

Rekrytointi päättyy, kun valitun henkilön kanssa on kirjoitettu työsopimus, ja perehdytys yritykseen sekä tehtävään voi alkaa. Ammattimaisen ja hyvän kuvan itsestään ja yrityksestään antavat ne, jotka ilmoittavat rekrytoinnin päättymisestä myös niille hakijoille, joita ei tällä kertaa kyseiseen tehtävään valittu. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 61.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusotteen ongelma on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tarkoituksena on paitsi tutkia miten asiat ovat, myös ymmärtää toiminnan taustalla olevat tekijät. Tässä tutkimusmuodossa pyrkimyksenä on *“löytää ja paljastaa tosiasioita”*. (Hirsjärvi & Remes 2007. 157.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillistä on joustavuus ja tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä.

Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytettiin *teemahaastattelua*. Teemahaastattelu on välimuoto avoimesta haastattelusta ja lomakehaastattelusta. Usein tässä haastattelumuodossa kysymysten muotoilu ja järjestys eivät ole vielä selkeitä, vaan haastattelu luodaan aihepiirien eli teemojen avulla. Haastattelu etenee siis teemojen perusteella ja tarkkoja kysymyksiä ei välttämättä ole valmiina. Teemahaastattelu on suosittua kvalitatiivisissa tutkimuksissa, mutta se sopii erinomaisesti myös kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Teemat teemahaastattelussa olivat:

- 1) Yrittäjän näkökulma yrityksen rekrytointiprosessista ja sen vaiheista
- 2) Hakijan näkökulma (työntekijöiden) yrityksen rekrytointiprosessista ja sen vaiheista

Haastatteluilla selvitettiin:

- yrityksen *rekrytoinnin tavoitteet* - Mitä tavoitteita yrityksellä on, joita yritetään saavuttaa? Millä keinoilla tavoitteet täytetään?
- *vastuualueiden selvittäminen* – kuka hoitaa ja mitä?
- *rekrytoinnin toteutus* – Kuinka rekrytointi yritykseen toteutetaan tällä hetkellä? Mitä muutoksia/puutoksia?
- *seuranta* – Kuinka prosessia seurataan?

Case – yrityksen henkilökunta koostuu tällä hetkellä neljästä työntekijästä. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kaikkia työntekijöitä ja selvitettiin, kuinka yrittäjä vs. työntekijät olivat kokeneet rekrytointiprosessin ja mitä muutoksia ja mahdollisia puutteita he olivat kohdanneet. Kyselyyn osallistui yrityksen kolme työntekijää ja yrittäjä.

Tavoitteena oli tutkia mahdollisimman tarkkaan haastattelun perusteella, mitä asioita ja alueita yrittäjä ja muut työntekijät pitävät rekrytointiprosessissa tärkeänä ja mitä työkaluja yrityksessä tällä hetkellä rekrytoinnissa käytetään ja voisiko jotain tehdä toisin. Tämän jälkeen haastattelutuloksia vertailtiin tutkimuksen teoriaosaan, joka on tehty kirjallisuuden pohjalta.

6.1 Tiedonhankinta

Tiedonhankinnassa apuna on käytetty kirjallisuutta ja haastatteluja. Tutkimusta varten tutkittiin myös case-yrityksen sekä yrittäjän (työhön liittyvät) taustat - kuinka yrittäjä on aikaisemmin rekrytoinut uusia työntekijöitä itsellensä, ja mitä hän näki prosessissa tärkeänä/vähemmän tärkeänä ja mihin hän panosti enemmän. Haastattelut suoritettiin myös työntekijöiden kesken, jotka saivat vastata kutakuinkin samankaltaisiin kysymyksiin työnhakijan näkökulmasta.

6.2 Analysointi

Tavallisimpia analysointitapoja ovat teemoittelu, tyypittely, sisällön erittely ja keskusteluanalyysi. Tutkimustuloksien analysoinnissa käytettiin sisällön erittelyä ja teemoittelua. (Hirsjärvi & Remes 2007, 222). Kaikki tutkimuksen haastattelut äänitettiin. Tällä tavalla saatiin talteen mahdollisimman tarkat vastaukset ja niitä voitiin analysoida todenmukaisesti ja vääristymien mahdollisuus pieneni. Tutkimustulosten analysointi tapahtui pitkin prosessia teemoittain, jotta tuloksien täydentäminen tai jopa uusien teemojen lisäys oli tarvittaessa mahdollista.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Mittauksen luotettavuudesta kertoo *reliabiliteetti*. Se arvioi tuloksen johdonmukaisuutta eri tavoin arvioituna. Reliabiliteetin määrittämisessä käytetään neljää menetelmää, jotka ovat sisäinen johdonmukaisuuden reliabiliteetti, vaihtoehtoisen muodon reliabiliteetti, uusintatestausreliabiliteetti ja arvioijareliabiliteetti. Esimerkiksi hyvässä arvioijareliabiliteetissa kaksi toisistaan riippumatonta henkilöä tulkitsee tutkimuksen

tuloksen samalla tavalla. (Honkanen & Nyman 2001, 90–91.) *Validiteetti* taas kertoo siitä, kuinka hyvin arviointimenetelmä mittaa sitä asiaa, mitä on tarkoitus mitata (Honkanen & Nyman 2001, 91). Haastattelukysymykset tutkimuksessa olivat selkeitä ja haastattelijä pyrki muotoilemaan kaikki kysymykset niin, että saatiin vastauksia vain niihin kysymyksiin, joihin tahdottiin saada vastaus. Kysymykset, jotka tehtiin opinäytetyöohjaajan avustuksella, käytiin haastateltavien kanssa niin läpi, että sekä haastattelijä että haastateltava ymmärsivät kysymyksen samalla tavalla.

Jokaisen haastateltavan henkilön haastattelut suoritettiin rauhassa suljetussa tilassa ja haastattelut äänitettiin. Kaikille lähetettiin myös yhteenveto omista haastattelutuloksista, jotta he voivat vielä tarpeen tullen tarkastaa, onko vastauksien tulkinnessa virheitä. Haastetta tutkimuksen tekoon lisäsi se, että olen tutkimuksen tekijänä myös itse työsuhteessa yritykseen. Haastattelut ja haastattelujen purku on kuitenkin pyritty tekemään mahdollisimman objektiivisesti ja puolueettomasti. Haastattelut on kuunneltu useampaan otteeseen ja uskon, että vääristymiä ei juurikaan ilmene ja näin ollen tutkimus voidaan mielestäni nähdä luotettavana.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET - CASE

Case – osio perustuu Alen Consultingin yrittäjä Nina Koskisen sekä yrityksen kolmen työntekijän haastatteluihin. Haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2016. Haastattelukysymykset ovat tutkimuksen lopussa liitteenä 2 ja 3.

7.1 Haastattelutulokset

Yrittäjä, kysymykset 1 - 3

Suhteellisen vähän aikaa toimineena yrityksenä Alen Consultingin rekryointitarpeet ovat tähän asti olleet toimitusjohtajan mukaan vähäiset. Tällä hetkellä yritykseen uusia työntekijöitä rekrytoidaan yhdestä kahteen tekijään vuodessa. Viimeisin rekryointi on suoritettu vuoden 2015 joulukuussa ja yrityksen uusin työntekijä aloittikin työt tammikuussa 2016. Yrityksen yrittäjä/toimitusjohtaja Nina Koskinen kertoo, että tulevai-

suuden rekryointitarpeet riippuvat siitä, kuinka paljon yritys haluaa kasvaa. Tällä hetkellä tarve on jatkuva, koska yrityksen toimintaa pyritään laajentamaan. Yrityksellä ei kuitenkaan ole tavoitteena kasvaa loputtomasti, vaan ennemminkin toimintaa pyritään kasvattamaan tiettyyn pisteeseen saakka, jonka jälkeen pyritään olemassa olevan henkilöstön avulla hoitamaan työt. Yrityksen kasvu ja kasvun määrä riippuu myös yrityksen asiakkuuksista, joita saadaan → mitä suurempia asiakkaita ja enemmän toimeksiantoja saadaan, sitä enemmän tarvitaan työntekijöitä niitä hoitamaan.

Yrittäjä, 4 - 6

Työmarkkinatilanne on Alen Consultingin kannalta toimitusjohtajan mielestä hyvä etenkin Suomen taloudellisen tilanteen huomioon ottaen. Aika paljon yritystoiminta riippuu hänen mukaansa omasta aktiivisuudesta; ”kun on aktiivisuutta, on töitä”. Päteviä työntekijöitä Koskisen mukaan on varmasti saatavilla, mutta Alen Consultingilla haasteeksi nousevat esimerkiksi työnhakijoiden kovat palkkaodotukset suhteessa pienen yrityksen maksukykyyn.

Rekryointia yrittäjä pitää erittäin tärkeänä. Pienessä yrityksessä tärkeys vielä korostuu. Epäonnistunut rekryointi saattaa viedä työntekijäkokonaisuutta ja yrityksen toimintaa täysin väärään suuntaan. Kun yritystä pyritään kasvattamaan, on erittäin oleellista, että yritys omaa hyvät työntekijät. Tavoitteena Koskisella onkin tällä hetkellä löytää tiimiin hengeltänsä ja taidoiltaan sopiva ihminen.

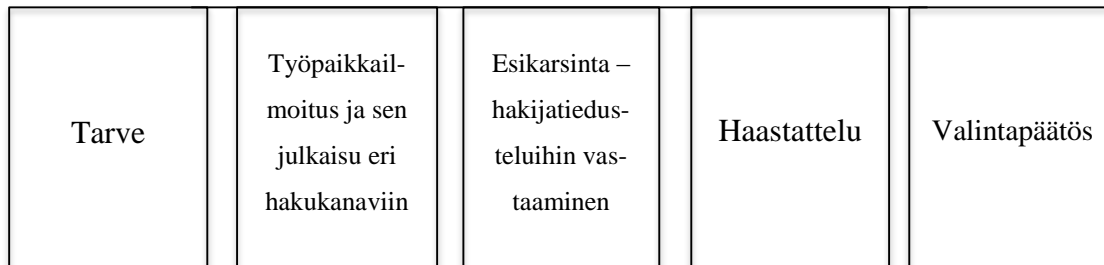
Yrittäjä, kysymykset 7 - 10

Toimitusjohtaja uskoo yrityksellä tällä hetkellä olevan hyvä työnantajakuva. Alen Consultingista ei löydy tällä hetkellä mitään negatiivista esimerkiksi internetistä ja yritys pyrkii ja ennen kaikkea haluaa toimia ja hoitaa asiat aina työehtosopimusten, lakien ja muiden asetusten mukaisesti. Asiakkuudet hoidetaan aina mahdollisimman hyvin ja työntekijöitä kohdellaan kunnioituksella. Alen Consultingin työntekijät ovat aina siististi varusteltu ja ohjeistettu. Yrittäjä pyrkii vaikuttamaan organisaation työnantajakuvaan mm. omalla käytöksellään; toimiston työilmapiiri ja tunnelma on hyvä, kunnioitetaan toisia ja käyttäytyään toisia kohtaan hyvin. Yritys on kiinnittänyt viimeaikana erityisesti huomiota myös ”some” – käyttäytymiseensä ja pyrkiiikin tekemään hyödyllisiä ja positiivisia päivityksiä kohtuullisen aktiivisesti.

Rekrytointi Alen Consultingilla lähtee liikkeelle aina tarpeesta. Koskinen kertoo, että ensin mietitään mihin tehtäviin uusi työntekijä tarvitaan, jonka jälkeen laitetaan haku auki. Mahdollista on myös, että yrittäjällä olisi jo sopiva kandidaatti mielessä, jota lähdetään kontaktoimaan suoraan. Pääsääntöisesti näin ei kuitenkaan ole.

Alen Consultingin ”sisäinen” rekrytointiprosessi noudattaa pääsääntöisesti samaa kaavaa kuin asiakasrekrytoinnitkin. Prosessissa mennään suunnitelmallisesti eteenpäin. Koska Alen Consulting hoitaa enimmäkseen asiakasrekrytointeja ja asiakkaiden toimeksiantoja, jää oma haku kuitenkin aina toiselle sijalle – jos tulee asiakkaalta äkillinen tarve, hoidetaan se ensin. Toisinaan rekrytointiprosessit venyvät yrityksellä esimerkiksi tämän takia. Alen Consulting pyrkii kuitenkin pitämään oma rekrytoinnin keston keskimäärin 1 – 2 kk pituisena. Koskinen kertoo, että pidemmälle venyneet rekrytoinnit saavat hakijat ihmettelemään ja saattavat antaa yrityksestä huonoa kuvaa.

Alen Consultingin rekrytointiprosessi (kuva 19) Nina Koskisen haastattelun perusteella:



(Kuva 19. Lähde Nina Koskisen haastattelu 2016)

Työntekijät, kysymykset 1 ja 2

Kaksi kolmesta työntekijästä ei ollut kuullut yrityksestä aikaisemmin. Yhdellä kolmesta oli yrityksestä positiivinen työnantajakuva. Henkilö koki positiivisena asiana mm. yrityksen koon. Kaksi kolmesta henkilöstä haki työtehtävää ystävän suosituksesta, vaikkakin molemmat olivatkin kiinnostuneet yrityksestä ja työtehtävästä muutoinkin. Kaksi kolmesta työntekijästä koki rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan suunnitellulle ja hallitulle sekä asiantuntevalle ja osaavalle. Yksi kolmesta koki rekrytointiprosessin suunnitelmallisuuden jonkin verran vajavaiseksi työtehtävän sisällön muututtua rekrytointiprosessin edetessä.

Uuden työntekijän tarve

Yrittäjä, Kysymys 11

Yrityksen tarpeen määrittelee Koskisen mukaan tällä hetkellä työn määrä. Henkilöstökoordinaattorin / -assistentin tarve saattaa esimerkiksi herätä, jos yrityksellä on työntekijöitä vähemmän suhteessa tehtävään työmäärään. Mikäli tekijöitä taas on enemmän, tarvitaan lisää töitä eli myyntiä, jota voi yritykseen tuoda vain myyjä.

Tehtäväprofilointi ja toimenkuva ovat yrittäjän mukaan pääpiirteittäin selkeitä, mutta saattavat usein muokkautua ihmisen osaamisen mukaan. Tällä hetkellä käytössä ei ole minkäänlaista tehtäväkuvausmallia tai tehtäväprofilointityökaluja. Tehtävä- ja toimenkuva käydään pääpiirteittäin hakijoiden kanssa suullisesti läpi. Työsopimuksessa siten pääsääntöisesti määritellään kirjallisesti työntekijän päätehtävät.

Työntekijät, kysymys 3

Kaikki kolme kokivat että yrityksen lopullinen tarve selkiintyi heille vasta haastattelussa. Yksi kolmesta kertoo tarpeen jokseenkin muuttuneen rekrytointiprosessin edetessä.

Hakukanavat

Yrittäjä, kysymys 12

Alen Consulting käyttää hakukanavinaan omien nettisivujensa lisäksi te-palveluiden nettisivuja, Oikotie.fi – palvelua, Facebookia ja enenevässä määrin myös Linkediniä. Nyt yritys on liittynyt mukaan myös Vastuullinen Kesäduuni 2016 – kampanjaan, mikä tuo yritykselle entisestään lisänäkyvyyttä. Asiakasrekrytoinneissa on toisinaan käytetty hyväksi myös lehti-ilmoituksia ja liittojen www-sivuja. Yritys on pyrkinyt lisäämään työpaikkoja nähtäville myös yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen nettisivuille. Alen Consulting osallistuu toisinaan myös erilaisiin messutapahtumiin.

Käytössä olevia hakukanavia on suhteellisen monipuolisesti ja Koskinen kokeekin, että niiden avulla on tavoitettu toivotunlaisia hakijoita. Omien asiantuntijarekrytoin-

tien kohdalla yritys ei ole vielä lähtenyt lehti-ilmoitteluun. Nykypäivänä Koskinen kokee, että sähköiset hakukanavat ovatkin tehokkaimpia kanavia, joilla tavoittaa potentiaalisimmat hakijat.

Työntekijät, kysymys 4

Yksi kolmesta yrityksen työntekijästä kuuli avoimesta tehtävästä alun perin ystävältään, yksi näki ilmoituksen Oikotien www-sivuilta ja yksi löysi ilmoituksen TE-toimiston www-sivuilta.

Työpaikkailmoitukset

Yrittäjä, kysymys 13

Alen Consultingin työpaikkailmoitukset tekee aina toimitusjohtaja itse assistenttinsa avustuksella. Yrityksen hakuilmoitukset noudattavat aina samaa kaavaa. Työpaikkailmoitukset sisältävät aina ensimmäisenä pienen yritysesittelyn. Tehtävänimike on selkeästi kerrottu, ja myös työpaikan kesto ja valitulta henkilöltä odotettavat vaatimukset (kuva 19) tulevat työpaikkailmoituksesta ilmi. Esimerkiksi myynti- / henkilöstökonsultin haussa on selkeästi myös hakuohjeet ja lisätietoa tehtävästä antavan henkilön yhteystiedot. Työhakemuksen voi täyttää yrityksen nettisivujen kautta, jossa on jokaiselle avoimena olevalle työpaikalle erillinen hakulomake. Hakulomakkeen loppuun voi halutessaan liittää vapaamuotoisen hakemuskirjeen ja ansioluettelon, jotka yritys usein pyytääkin jo työpaikkailmoituksessa. Hakemuksen voi vaihtoehtoisesti lähettää myös sähköpostilla.

Koskinen kokee, että työpaikkailmoituksissa yksinkertainen on paras, eikä käytössä olevissa ilmoituksissa ole minkäänlaisia erityispiirteitä. Yrittäjä kokeekin tämän hetkiset ilmoitukset suhteellisen toimivina.

Työntekijät, kysymys 5

Haastattelun perusteella yrityksen kaikki kolme työntekijää olivat jokseenkin tyytyväisiä yrityksen työpaikkailmoituksiin. Kehitysehdotuksena haastateltavilta tuli tehtävänkuvauksen selkeämpi määrittely jo työpaikkailmoitukseen.

Hakemusten seulonta / Esikarsinta

Yrittäjä, kysymys 14

Yritykseen tulleet hakemukset käydään mekaanisesti läpi yrittäjän toimesta joista sopivimmat ja tehtäväkohtaisten kriteerien täyttävät hakijat otetaan haastatteluun. Koskisenella on apunaan ”bruttolista”, joka on lyhennelmä kaikkien hakijoiden hakemuksista. Bruttolista sisältää usein hakijan yhteystiedot, koulutus- ja työtaustan sekä tiedon mahdollisesti vaadittavasta erityisosaamisesta kuten kielitaidosta ja it-taidoista. Asiat, joita hakijoista tarkastellaan riippuvat aina yrityksen tarpeesta, mutta yleisellä tasolla Koskinen kertoo tärkeitä asioita olevan koulutustaustan ja työkokemuksen lisäksi luonteenpiirteet, esimerkiksi asiakaskeskeisyys, ihmisläheisyys ja sosiaalisuus. Myös hakijan aktiivisuus sekä mahdolliset pitkät aukot työpaikkojen välissä kiinnittävät toimitusjohtajan huomion. Valintaa tehdessä haastattelun jälkeen Koskinen painottaa enemmän kemiaa, käytöstapoja ja sosiaalista kanssakäymistä.

Kaikki tiedot hakijasta saadaan aina suoraan hakijalta sekä mahdollisilta suosittelijoilta. Haastatteluun hakijoita pyydetään usein tuomaan myös vanhoja työ- ja koulutodistuksia. Koskinen pyrkii reagoimaan kaikkiin hakemuksiin hakuajan sisällä.

Työntekijät, kysymykset 6 ja 7

Työntekijöiden haastattelun perusteella kukaan kolmesta työntekijästä ei tiedä, kuinka esikarsinta suoritettiin heitä rekrytoitaessa. Kaikki kuitenkin tiesivät, että haastattelu- vaiheessa on ollut heidän lisäksi myös muita henkilöitä. Haastatteluun vanhoja koulu- ja työtodistuksia pyydettiin yhdeltä kolmesta yrityksen nykyisestä työntekijästä. Kaikki kolme työntekijää kertovat, että yrityksestä reagoitiin heidän hakemuksiinsa 1-2 viikon sisällä.

Henkilöarviointi

Yrittäjä, kysymykset 15 – 16

Tällä hetkellä yrityksen omissa hauissa on käytössä pelkästään yksilöhaastattelu, jonka suorittaa toimitusjohtaja aina itse. Mahdollista olisi käyttää myös yhteiskumppanin psykologisia testejä, mutta tällä hetkellä niitä ei ole koettu tarpeellisiksi. Käytössä

oleva työhaastattelumalli on Alen Consultingilla enemmän strukturoimaton kun strukturoitu. Haastattelurunko yrittäjällä on, mutta haastattelu on kuitenkin enemmän vapaamuotoinen. Runko on muodostunut Koskisen pitkän konsulttiuran aikana ja siinä on yhdistelty parhaita paloja aikaisemmin hyviksi koetuista kysymyksistä. Haastattelukysymykset koostuvat hakijan taustasta, koulutuksesta ja aikaisemmasta työkokemuksesta. Haastatteluissa Koskinen kartoittaa myös hakijan motivaatiota, arvoja ja potentiaalia. Koskinen kertoo, että koulutuksen ja työtaustan lisäksi hakijan luonne on äärimmäisen tärkeä. Hän perustelee väittämänsä sillä, että yrityksessä suoritettavat tehtävät pystyy pääsääntöisesti oppimaan, mutta luonnetta harvemmin voi muuttaa. Koskiselle tärkeitä piirteitä on myös halukkuus ja innostuneisuus tehdä kyseistä työtä.

Muitakin haastattelumuotoja yrittäjä on miettinyt. Esimerkiksi ryhmähaastattelu menetelmänä on Koskisen mukaan sellainen, joka mahdollisesti tulevaisuudessa otetaan jossain määrin käyttöön. Puhelinhaastatteluita yrityksessä käytetään joskus, mutta tällä hetkellä kuitenkin harvemmin. Koskinen kannattaakin eniten henkilökohtaista tapaaamista, jossa saa ihmisestä parhaimman kokonaiskuvan.

Alen Consultingilla on soveltuvuustestauksia ja simulaatioita tekevä yhteistyökumppani, mutta vielä omissa rekrytoinneissa näitä henkilöarvioinnin menetelmiä ei ole käytetty. Testejä ei tässä vaiheessa ole koettu tarpeelliseksi ja pienenä yrityksenä testeihin sijoittaminen on myös kustannuskysymys. Tällä hetkellä myös asiakkaat ovat kyselleet testejä suhteellisen vähän, joten niihin ei ole Koskisen mukaan kannattanut sijoittaa. Tällä hetkellä yrittäjä luottaa omaan intuitioon työntekijöitä valitessaan, mutta tulevaisuudessa testit saattavat kuitenkin olla mahdollisia ja joissain tapauksissa myös tarpeellisia. Testien luotettavuudesta hän keskustelee usein kollegoiden kanssa, jotka ovat aikaisemmin käyttäneet testejä. Myös arvioijista käydään tiettyä vertailua kollegoiden kesken. Yrittäjällä on kokemusta Suomen Psykologiliiton käyttämistä testeistä, jotka ovat hyvin testattuja.

Työntekijät, kysymykset 8 - 9

Alen Consultingin omien työntekijöiden rekrytoinnissa on käytetty tähän asti henkilöarviointimenetelmistä haastattelua. Kaikki kolme työntekijää kokivat haastattelutilanteen mukavana tilanteena. Yksi kolmesta piti työhaastattelua enemmän mukavana jutusteluhetkenä, kuin varsinaisena työhaastatteluna. Kaikki kolme henkilöä arvioivat

haastattelun strukturoimattoman ja strukturoidun haastattelun välimaastoon. Haastatteluisissa on havaittavissa selkeä runko, mutta tilanne on kuitenkin kaikkien mielestä ollut enemmän vapaamuotoinen ja rungosta saatettiin jossain haastattelun vaiheessa myös poiketa. Kaikki kolme pitivät haastattelukysymyksiä asiallisena eikä kenelläkään jäänyt mitään tiettyä / tiettyjä kysymyksiä mieleen. Työntekijät kertoivat haastattelukysymysten liittyneen henkilön taustaan, koulutukseen ja aikaisempaan työkokemukseen, motivaatiotekijöihin, persoonaan ja käyttäytymiseen sekä odotuksiin. Työntekijöitä on pyydetty myös arvioimaan omia vahvuuksiaan sekä kehityskohteita. Kaikkien kolmen haastattelun on suorittanut yrityksen toimitusjohtaja eikä kenelläkään heistä ole arviointiperusteista tietoa.

Kysyttäessä muiden henkilöarviointimenetelmien hyödyllisyydestä, yksi kolmesta ei osannut sanoa ja mainitsi myös tuntevansa huonosti eri vaihtoehtoja. Kaksi kolmesta työntekijästä on sitä mieltä, että jonkinlainen testausmenetelmä rekrytoitaessa ihmisiä Alen Consultingin asiantuntija tehtäviin voisi olla tarpeellinen. Arvioitavia asioita voisivat työntekijöiden mielestä olla hakijan ominaisuudet kuten esimerkiksi myynnillisuus, ihmistuntemus ja paineen alla työskentely.

Haastattelun jälkeen mielikuva yrityksestä ja tehtävästä muuttui kaikilla positiivisempaan suuntaan. Kaikki kolme kokivat saavansa tärkeää lisätietoa työtehtävästä ja yrityksestä.

Työntekijän valinta

Yrittäjä, kysymykset 17 - 24

Kaikki hakijat pyritään pitämään sähköpostitse tai puhelimitse tilanteen tasalla rekrytointiprosessin kulusta. Vähintään kaikille hakijoille ilmoitetaan valintapäätöksestä; onko valittu vai ei. Yrittäjä valitsee työntekijänsä aina itse soittuaan suosittelupuhelut. Yrityksellä on käytössä toimiva työterveyshuolto ja työhöntulotarkastus kuuluvat yrityksen käytäntöön.

Yrittäjä kertoo kohdanneensa rekrytoinnissa haasteita. Aika-ajoin sopivaa työntekijää on hankala löytää. Toisinaan koska luottamusta ja kemiaa ei hakijan ja yrittäjän välille synny, prosessi saattaa pitkittyä tai jossain tapauksissa se joudutaan laittamaan ainakin

hetkeksi täysin jäihin. Koskinen kertoo, että päteviä ihmisiä kyllä löytyy, mutta yritykseen on tärkeää saada hyvä tekijä, joka sopii myös arvoiltaan ja asenteeltaan työpaikalle ja on mukana luomassa hyvää työporukkaa. Koskinen kertoo kokevansa ongelmalliseksi myös sen, kuinka on mahdollista varmistaa, että hakijasta saa oikeaa tietoa. Hakijat pääsääntöisesti kirjoittavat ja kertovat itsestään vain haluamansa tiedot sekä itse päättävät myös suosittelijat, joihin saa ottaa yhteyttä. Suosittelijaksi harvemmin valitaan ihminen, jolla mielipide olisikin hakijasta kriittinen/negatiivinen. Kysymykseksi herääkin kuinka relevantteja suosittelijasoitot ovat.

Lainsäädäntö rekrytoinnissa otetaan Alen Consultingilla huomioon esimerkiksi välttämällä asiaankuulumattomia kysymyksiä. Rekrytointi Alen Consultingilla on myös ehdottoman luottamuksellista. Hakijasta ei myöskään kerätä tietoa, joka ei ole rekrytoinnille välittömästi tarpeellista ja tiedot kerätään aina hakijalta itseltään.

Työntekijät, kysymykset 10 - 17

Rekrytointiprosessin aikana kaikki kolme henkilöä kokivat, että heitä pidettiin hyvin ajan tasalla prosessin kulusta. Haastattelun jälkeen asiaan palattiin kaikkien kohdalla suhteellisen nopeasti. Yksi kolmesta sai kuulla valinnasta jo samana päivänä. Loput kaksi arvioivat ajaksi 1 – 2 viikkoa. Valinnasta ilmoitettiin kaikille kolmelle työntekijälle puhelimitse. Kahden kanssa neuvottelut jatkuivat vielä tarjouksen kanssa, ja yhteiseen ymmärrykseen päästiin viimeistään 1 vk toimitusjohtajan jättämän tarjouksen jälkeen.

Työpaikka ja – tehtävä vastasivat jokseenkin kaikkien työntekijöiden odotuksia. Kahdelle kolmesta tuli kuitenkin jokseenkin yllätyksenä tehtävänkuva ja työn lopullinen sisältö. Kukaan yrityksen kolmesta työntekijästä ei kohdannut haasteita tai ongelmia oman rekrytointiprosessinsa kohdalla. Kaikki kolme vastasivat myös, että lainsäädäntöä noudatettiin rekrytointiprosessin aikana.

Yleisesti Alen Consultingin rekrytointiprosessiin kaikki kolme hakijaa vastasivat yhdeksi kehitysehdotukseksi työpaikkailmoituksen, jonka tulisi siis sisältää tarkempi tehtävän kuvaus. Yksi kolmesta työntekijästä kertoo, että täytettävän tehtävän tehtävänkuva tulisi käydä vieläkin tarkemmin myös haastatteluvaiheessa. Yksi kolmesta työntekijästä näkisi hyödyllisenä tarkemman, ja yksityiskohtaisemman tarpeen määrittelyn

jo alkuvaiheessa. Kaksi kolmesta työntekijästä kokee, että rekrytointiprosessi voisi olla kokonaisuudessaan hieman tarkemmin suunniteltu. Ongelmana nähdään jokseenkin epäselvä tarve ja aikataulutukset sekä toisinaan työnhakijoiden ajan tasalla pitäminen. Kaikki kolme työntekijää tahtoisivat jossain määrin olla enemmän mukana uusien työntekijöiden rekrytoimissa.

7.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

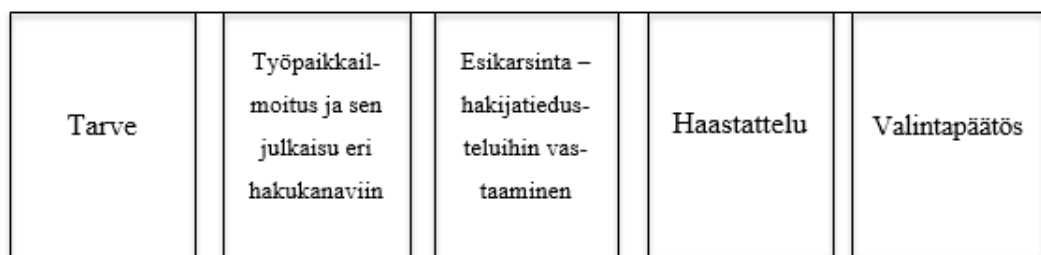
Rekrytointiprosessi

Yleisesti yritysten rekrytointiprosessit käynnistyvät aina tarpeesta, jota tulisi seurata huolellinen ja tarkka suunnittelu. Suunnittelu vaikuttaa rekrytointiprosessin onnistumiseen ja aikatauluun. Rekrytointiprosessin onnistumiseen vaikuttaa myös avoinna olevan toimenkuvan lisäksi työnantajakuva ja yleinen markkinatilanne. Yrittäjä itse kokee Alen Consultingin työnantajakuvan olevan hyvä. Yritys ja työntekijät toimivat lakien, asetusten ja työehtosopimusten mukaisesti, pyrkivät hoitamaan asiakkuutensa aina parhaalla mahdollisella tavalla ja pitämään työyhteisönsä yhtenäisenä ja tunnelman mukavana. Yritys on hiljattain aktivoitunut myös sosiaalisen median käytössä ja pyrkiikin luomaan siellä yrityksestä mahdollisimman todenmukaisen ja positiivisen kuvan. Työntekijöistä vain yksi oli kuullut yrityksestä aikaisemmin. Hänellä oli yrityksestä positiivinen työnantajakuva, mikä tukee toimitusjohtajan arviointia asiasta. Yleisen työmarkkinatilanteen yrityksen kannalta yrittäjä näkee myös positiivisena Suomen taloudellisen tilanteen huomioon ottaen. Yrittäjä painottaa oman aktiivisuuden tärkeyttä.

Yrityksen rekrytoimissa uusia ihmisiä on toistaiseksi käytössä vain ulkoinen rekrytointi eli yritys valitsee työntekijän aina yrityksen ulkopuolelta. Tällä hetkellä yritys tarvitsee jatkuvasti lisää uutta osaamista, joten sisäinen rekrytointi ei tule tässä vaiheessa toimitusjohtajan haastattelun perusteella kyseeseen. Tarve on siis tällä hetkellä jatkuva, mutta tavoitteena ei kuitenkaan ole kasvaa ja laajentaa loputtomasti. Yrittäjä kertoo haastattelussaan, että toimintaa pyritään kasvattamaan tiettyyn pisteeseen saakka, jonka jälkeen pyritään olemassa olevan henkilöstön avulla hoitamaan työt. Laajennustarve riippuu myös yrityksen asiakkaista ja toimeksiannoista ja niiden työl-

listävästä vaikutuksesta. Yritys on tällä hetkellä palkannut kaikki työntekijänsä koko-aikaisiin ja vakituisiin työsuhteisiin. Vaihtoehtoja rekrytoimiseen on kuitenkin monia. Nyt etenkin kun yritys alkaa hiljalleen kasvaa, tulisi huomiota kiinnittää myös näihin muihin vaihtoehtoihin. Esimerkiksi osa-aikaisella tuntityöntekijällä voisi helposti saada apua mm. palkkaviikkojen kiireisiin, mikäli hänen tuntinsa käytettäisiin järkevästi hyödyksi. Myös määräaikainen kesätyöntekijä auttamaan kesäloma ruuhkissa voisi olla tarpeen. Tulevaisuudessa myös sisäisen rekrytoinnin mahdollisuus ja työtehtävien uudelleen järjestelyn mahdollisuus tulisi ottaa enemmän huomioon, sillä on kuitenkin mahdollista että myös nykyiset työntekijät haluavat kehittää itseään ja toimenkuvaansa ja edetä urallansa eteenpäin.

Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa tulisi mm. selvittää tarkkaan yrityksen tarve, suunnitella tehtävän toimenkuva, aikataulu ja budjetti. Työntekijöiden haastattelusta ilmeni, että kaksi kolmesta yrityksen työntekijästä kiinnittäisi huomiota enemmän rekrytointiprosessin suunnitelmallisuuteen ja etenkin tarpeen määrittelyyn. Yrityksessä käytetään kaikkiin rekrytointiprosesseihin samankaltaista kaavaa, mutta yrittäjä kertoo, että tapauskohtaista suunnitelmaa hänellä ei välttämättä ole. Alen Consultingin rekrytointiprosessi noudattaa alla olevaa kaavaa (kuva 19)



Kuva 19. (kopio) (Lähde: Nina Koskisen haastattelu)

Alen Consultingin rekrytointiprosessi sisältää (kuva 19) tarpeen määrittelyvaiheen, työpaikkailmoituksen teon ja julkaisun, esikarsinnan, haastattelun sekä valintapäätöksen. Prosessista puuttuu tarpeen määrittelyn jälkeen suositeltu toimenkuvan ja tehtävän määrittely. Kyseisen osion puuttuminen on suoraan yhteydessä rekrytointiprosessin suunnitelmallisuuteen. Kun toimenkuva ja tehtävä eivät ole tarkkaan määriteltyjä,

vaikuttaa se jo työpaikkailmoituksen tekoon ja vaikeuttaa näin ollen myös esikarsinnan ja valintapäätöksen tekoa. Myös henkilöarviointiosuus voidaan nähdä jokseenkin yksipuolisena. Käytössä on tällä hetkellä vain toimitusjohtajan tekemä vapaamuotoinen haastattelu. Kysymykseksi herääkin onko se riittävän kattava menetelmä yrityksen asiantuntijarekrytointeihin. Suomen psykologiliitto suosittelee, että kattava ja monipuolinen henkilöarviointi vaatii haastattelun lisäksi käytettäväksi myös muita luotettavia ja henkilöarviointia täydentäviä menetelmiä. (Asiaa pohditaan syvemmin kohdassa *henkilöarviointi*.)

Yrityksestä ei ole vielä tutkimuksen tekohetkellä lähtenyt yhtäkään työntekijää. Jos ja kun tilanne tulee jossain vaiheessa ajankohtaiseksi, suositellaan työntekijän lähdön syiden pohtimista esimerkiksi lähtöhaastattelun avulla. Lähtöhaastattelussa lähtevä työntekijä saattaa antaa tärkeitä vinkkejä tulevaisuuteen, joita voidaan ottaa huomioon esimerkiksi rekrytointiprosessin suunnittelussa.

Tarve

Rekrytointiprosessi lähtee aina liikkeelle tarpeesta, joko yrityksen laajentumistarpeesta tai vanhan työntekijän lähdön aiheuttamasta tarpeesta. Alen Consultingin tarpeen määrittelee tällä hetkellä työn määrä. Esimerkiksi henkilöstökoordinaattorin / -assistentin tarve saattaa herätä, jos yrityksellä on työntekijöitä vähemmän suhteessa tehtävään työmäärään. Mikäli tekijöitä taas on enemmän, tarvitaan lisää töitä eli myyntiä, jota voi yritykseen tuoda vain myyjä.

Tehtäväprofilointi ja toimenkuva ovat yrittäjän mukaan pääpiirteittäin selkeitä, mutta saattavat usein muokkautua ihmisen osaamisen mukaan. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä toimenkuvausmallia tai tehtäväprofilointityökaluja, mutta työntekijöiden haastatteluiden perusteella ko. työkalut voisivat kuitenkin olla tarpeen. Kehitysehdotuksia kysyttäessä työntekijät vastasivat kehitysehdotukseksi tarpeen systematisemman ja yksityiskohtaisemman määrittelyn ja työpaikkailmoituksen, jonka tulisi siis sisältää mm. tarkempi tehtäväkuvaus.

Raportin teoriaosassa on esitelty esimerkiksi toimenkuvauslomake (lomake 2, s. 18), joka yrityksen kannattaisi ottaa apuun määritellessä uutta toimenkuvaa. Selkeä ja tarkka toimenkuva auttavat ja nopeuttavat yritystä rekrytointiprosessin eri vaiheissa

(työpaikkailmoituksen teko, esikarsinta, haastattelut ja valinta), kun tiedetään, minkälaista henkilöä etsitään ja minkälaiseen tehtävään henkilöä etsitään. Toimenkuvauslomakkeella on kuvattu tehtävä, vastualueet sekä tehtävässä vaadittava erityisosaaminen ja muut vaatimukset sekä mahdolliset kuormittavat tekijät. Toimenkuvauslomakkeen tekijä joutuu miettimään kaikkia näitä seikkoja, ja miettiessä mahdollisesti saa myös itse uusia ideoita. Totuudenmukaisen ja tarkan toimenkuvausmallin tekeminen siis edellyttää tekijältään täytettävästä tehtävästä tietämystä ja osaamista. Tekijän tulee itse tietää, minkälaista osaamista ja ominaisuuksia tehtävässä vaaditaan ja tarvitaan, jotta hän voi vaatia sitä muilta. Tarkka tarve on myös suoraan yhteydessä mielikuvaan, mikä hakijalle yrityksestä ja prosessista muodostuu. Mikäli rekrytointiprosessi on hyvin suunniteltu tarpeesta alkaen, tulee hakijalle ammattitaitoinen ja hyvä kuva rekrytointiprosessin etenemisestä. Apuna yritykselle tehtävän määrittelyssä toimisi myös teoriaosassa oleva lomake 1, s. 22, jossa on tarkka ja selkeä esimerkki tehtäväkuvausmallista.

Tarkkaan tehdystä ja selkeästä toimenkuvasta yritys hyötyy myös myöhemmässä vaiheessa, kun hakijalle on työllistyttyään selvää mikä/mitkä ovat hänen tehtävänsä ja tavoitteensa. Näin hän pystyy toimimaan tehokkaasti ja saavuttamaan tavoitteensa ja samalla myös yritykseen ja tehtävään perehdyttäminen helpottuu. Selkeä tarve jo alussa helpottaa sopivan henkilön löytämistä ja tavallaan vähentää riskiä epäonnistuneeseen rekrytointiin. Kun tiedetään mihin tehtävään ja minkälainen henkilö halutaan, pystytään tehtävään todennäköisemmin valitsemaan sopiva henkilö, jonka osaamiset ja tarpeet ovat samansuuntaiset yrityksen tarpeiden kanssa. Kuten yrittäjän haastattelussakin kävi ilmi, korostuu rekrytoinnin ja sen onnistumisen tärkeys pienessä yrityksessä. *”Epäonnistunut rekrytointi saattaa viedä työntekijäkokonaisuutta ja yrityksen toimintaa täysin väärään suuntaan.”* Tämän takia rekrytointiprosessi tulisikin suunnitella alusta asti todella harkiten ja tarkasti. Kun tehtävä- ja toimenkuvaus tehdään keran kunnolla ajan kanssa, voi yritys hyödyntää sitä mallina myös tulevaisuuden rekrytoinneissa. Eräät hakijalta toivottavat ominaisuudet kuitenkin pysyvät samana, vaikka tehtävä olisikin eri. Haastattelun perusteella toimitusjohtaja esimerkiksi vaatii kaikilta työntekijöiltään ehdotonta luottamusta ja arvoja, jotka sopivat myös yrityskulttuuriin. Nämä piirteet hän toivoo löytävänsä oletettavasti myös tulevaisuudessa uusilta työntekijöiltä.

Hakukanavat

Yritys käyttää hakukanavinaan pääsääntöisesti sähköistä mediaa. Hakukanavina käytetään Alen Consultingin omia www-sivuja, TE-palveluiden ja oppilaitosten www -sivuja, Oikotie.fi –palvelua, Facebookia ja Linkediniä. Yritys osallistuu myös toisinaan erilaisiin messutapahtumiin. Hakukanavia on monipuolisesti ja yrittäjä kokeekin näillä hakukanavilla tavoittavansa toivotun laisia hakijoita. Työntekijöiden vastaukset tukevat Koskisen mielipidettä siitä, että sähköinen hakukanava on tehokas tapa tavoittaa nykypäivän työnhakijat. Yrityksen työntekijöistä kaksi kolmesta löysi hakuilmoituksen internetistä. Yksi kolmesta kuuli hausta ystävältään.

Nykyaikainen teknologia mahdollistaa työpaikkailmoituksen teon myös mm. videon muotoon, joka tuo paljon uusia mahdollisuuksia myös hakukanavien valinnalle. Yleistymässä olevia hakukanavia ovat videon- ja kuvienjakopalvelut kuten Youtube, Vimeo ja Flickr. Normeista toistaiseksi vielä erottuva ilmoittelu saattaa herättää hakijoiden mielenkiinnon uudella tavalla ja saada mm. jakoja sosiaalisessa mediassa. Yritys voisiakin miettiä, olisiko yrityksessä jo joku valmiiksi osaava tai halukas perehtymään uusien eri hakukanavien saloihin. Erottuva ilmoittelu olisi varmasti yritykselle edukseen.

Työpaikkailmoitus

Hyvässä työpaikkailmoituksessa on aina yrityksen logo, lyhyt yritysesittely, ammattinimike, tehtäväkuvaus, henkilöltä vaadittavat ja toivottavat ominaisuudet, palkkaus, työaika, kesto, alkamisajankohta ja lisätietoihin vastaavan henkilön yhteystiedot sekä hakuohjeet. Alla on esimerkkinä malli yrityksen myynti- / henkilöstökonsultin hausta (kuva 20). Ilmoituksessa on selkeästi yrityksen logo ja lyhyt yritysesittely. Lisäksi ilmoituksesta käy ilmi selkeästi tehtävänimike, työsuhteen laatu ja työntekijältä odotettavat ominaisuudet. Työpaikkailmoituksessa on myös annettu hakuohjeet sekä lisätiedusteluihin vastaavan henkilön yhteystiedot. Ilmoitus on kaapattu Alen Consultingin omilta www-sivuilta, joissa ilmoituksen alla on linkki, josta pääsee täyttämään työhakemuksen.



Alen Consulting Ky on vuodesta 1993 asti ollut mukana yritysten rekryointitarpeiden asiantuntijana. Palvelumme kattavat rekryoinnin, suorahaun, henkilöstövuokrauksen sekä muut henkilöstöalan palvelut. Toimistomme sijaitsee Tampereen keskustan tuntumassa arvostetussa Klingendahlin kiinteistössä. Toimintamme kasvaessa haemme joukkoomme Tampereen toimistolle tuloshakuista

MYYNTI-/HENKILÖSTÖKONSULTTIA vakituiseen työsuhteeseen hoitamaan itsenäisesti niin rekryointi- kuin henkilöstövuokraustoimeksiantoja

Edellytämme valittavalta henkilöltä:

- työhön soveltuvaa koulutusta
- kokemusta tuloksellisesta myyntityöstä
- valmiutta itsenäiseen työhön sekä tiimityötaitoja
- aktiivisuutta ja reagointikykyä nopeasti vaihtuviin tilanteisiin
- hyvää englannin kielen taitoa
- eduksi katsomme kokemuksen henkilöstöpalvelualalta

Tarjoamme tehtävään valittavalle henkilölle viihtyisät työolot, mukavan työyhteisön sekä kilpailukykyisen ansiotason.

Mikäli olet kiinnostunut tehtävästä ja koet täyttäväsi vaatimamme kriteerit, laita hakemuksesi ansioluettelosi ja palkkatoiveesi kera tulemaan oheisen linkin kautta 23.10.2015 mennessä.

Lisätietoa tehtävästä saat soittamalla yrittäjä Nina Koskiselle puh. 050 555 0392.

Kuva 20. (Lähde: Alen Consulting Oy:n www-sivut 2015.)

Yllä oleva malli yrityksen työpaikkailmoituksesta ei ole täysin puutteellinen. Kuten työntekijöiden haastattelustakin kävi ilmi, työpaikkailmoituksessa ei ole selkeää tehtävänkuvausta. Ilmoituksesta ei käy ilmi painotetaanko tehtävässä myyntiä vai henkilöstöpuolta ja missä suhteessa. Hakijalle epäselvää saattaa olla myös rekryointi- ja henkilöstövuokraustoimeksiantojen sisältö, jota voisikin mahdollisuuksien mukaan hieman avata. Ilmoitukseen voisi laittaa myös konkreettisemmin esimerkiksi millainen on työhön soveltuva koulutus. Vaaditaanko esimerkiksi myynti- ja henkilöstökonsultin tehtäviin amk – pohjaista koulutusta tai olisiko hyötyä esimerkiksi psykologian yliopisto-opiskeluista vai onko kenties mahdollista, että ko. työssä pärjäisi hyvin vähemmällä koulutuksella, mikä taas suoraan vaikuttaisi mahdollisesti alenevasti hakijoiden palkkapyyntöihin. Nämä seikat yritys pystyy ilmoitukseen tarkentamaan vain, mikäli tarve on kokonaisuudessaan tarkkaan mietitty ja se on myös työpaikkailmoituksen tekijälle selkeä.

Työpaikkailmoitukseen pyritään laittamaan rehellistä informaatiota työpaikasta ja – tehtävästä ja hakijalta toivottuja sekä vaadittuja ominaisuuksia. Ilmoituksen tarkoituksena on paitsi antaa tietoon avoin tehtävä, myös jo rajata sellaiset hakijat pois, joilla

eivät osaaminen ja tarpeet kohtaa yrityksen tarpeiden ja toivomusten kanssa. Kun esimerkiksi tehtävänk kuva ei ilmoituksessa ole selkeä, ei tällaista rajausta välttämättä tapahtu, vaan työtehtävää hakevat myös ihmiset, jotka eivät ehkä todellisuudessa haluaisi työskennellä tai pärjäisi ko. tehtävässä. Lisää esikarsintaa tapahtuu mm. hakijan lisätiedustelupuheluissa. Toisissa tapauksissa hakijan innostus ja mielenkiinto tehtävästä lisääntyy, ja toisissa taas ymmärretään, ettei kyseinen tehtävä olekaan heille tarkoitettu. Mikäli osittainen rajaus voidaan tehdä jo näin alkuvaiheessa, säästetään paljon turhaa aikaa hakijalta (mm. hakemusten tekeminen) ja työnantajalta (mm. hakemusten tarkastelu). Työpaikkailmoitusten laadulla on merkitystä myös työntekijöiden saatavuuteen. Muita saatavuusongelmiin liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi työnantajakuva, työnhakijoiden mahdollinen passiivisuus sekä työnantajan ja hakijan kohtaamisongelmat. Yrittäjän haastattelun perusteella toivotunlaisia hakemuksia on tullut hyvin yrityksen hakiessa uutta työntekijää.

Kokonaisuudessaan sekä yrittäjä että työntekijät olivat suhteellisen tyytyväisiä työpaikkailmoituksen sisältöön, ja tehtävänk kuvausta sekä pieniä tarkennuksia lukuun ottamatta ilmoitus näyttää myös teoriaosuuden suosittelujen mukaiselta.

Hakemusten seulonta/esikarsinta

Kuten myös tutkimuksen teoriassa on suositeltu, on Alen Consultingilla käytössä apunaan tiivistelmä kaikista hakijoista ”bruttolista”. Bruttolistasta käy ilmi hakijan yhteystiedot, koulutus- ja työtausta sekä mahdollisesti vaadittava erityisosaaminen kuten kielitaito ja it-taidot. Vaikka yrityksellä onkin käytössään menetelmä, mikä ottaa kaikkien hakijoiden hakemukset huomioon, tulisi kaikki hakemukset kuitenkin muistaa lukea useampaan kertaan myös oikeasti, eikä jättää ns. tiivistelmän varaan. Tiivistelmään ei kuitenkaan useinkaan saa mahdutettua kaikkea tietoa hakijoista. Koskinen käy myös tämän esikarsintavaiheen läpi itse, ilman apua. Työntekijät kuitenkin ilmaisivat haastattelussa haluavansa osallistua rekrytointiprosessiin. Esimerkiksi tässä vaiheessa heidät voitaisiin osallistaa prosessiin ja käydä keskustelua hakijoista vaikka bruttolistan avulla. Esimerkkinä, että jokainen valitsisi hakijoista mielestään viisi sopivinta henkilöä. Keskustelun avulla toimitusjohtaja saisi erilaisia näkökulmia valintaan.

Henkilöarviointi

Case – yrityksen haastatteluiden perusteella yrityksessä ei ole käytössä omissa asiantuntijarekrytoinneissa muita keinoja, kuin perinteinen työhaastattelu. Työhaastattelu suoritetaan Alen Consultingin yrittäjän toimesta ja haastattelu on tähän asti ollut aina yksilöhaastattelu. Haastattelun avulla voidaan mitata hakijan suoritustasoa, toimintakykyä, osaamista sekä odotuksia ja arvoja. Toimitusjohtaja käyttää menetelmänä vapaamuotoista haastattelua, joka perustuu tasavertaiseen vuorovaikutukseen hakijan ja haastattelijan välillä. Kaikki yrityksen työntekijät olivat tyytyväisiä haastattelun kulkuun ja haastattelukysymyksiin ja pitivät haastattelua kokonaisuudessaan miellyttävänä tapahtumana. Toimitusjohtaja kertoo haastattelussaan, että yritykseen on tärkeää saada tekijä, joka on paitsi ammattitaitoinen, niin myös sopiva arvoiltaan ja asenteiltaan yrityskulttuuriin, ja on mukana luomassa hyvää ryhmähenkeä. Näitä asioita hän pyrkii haastatteluissaan ensisijaisesti arvioimaan työtaustan ja koulutuksen ohella. Niin kuin myös tutkimuksen teoriaosuudessa on mainittu, on myös Koskinen sitä mieltä, että osaamista on helppo hankkia lisää, mutta arvoristiriidat saattavat muodostua ylitsempääsemättömiksi esteiksi. Kyseinen asia on huomattavissa myös työpaikalla, sillä kahdella kolmesta yrityksen nykyisistä työntekijöistä pl. itse yrittäjä ei ollut minäkäänlaista aikaisempaa kokemusta vastaavista tehtävistä. Työntekijät kertoivat myös haastattelukysymysten painottuneen ehkä enemmän käyttäytymiseen tietyissä tilanteissa ja persoonaan. Työntekijöiden työhaastatteluissa keskusteltiin akateemisen taustan lisäksi mm. työntekijää motivoivista asioista, vahvuuksista ja kehityskohteista, harrastuneisuudesta/aktiivisuudesta sekä siitä, miten henkilö toimii esimerkiksi kiireessä ja paineen alla, millainen hän on asiakaspalvelijana ja minkälaisia odotuksia hänellä on työnteolle ja esimiehelle.

Yrittäjä on yksilöhaastattelun lisäksi miettinyt myös ryhmähaastattelua mahdolliseksi menetelmäksi tulevaisuudessa. Ryhmähaastattelu antaa luotettavaa tietoa siitä, kuinka hakija käyttäytyy ryhmässä ja mahdollisesti se säästää myös aikaa. Yhtenä vaihtoehtona yritys voisi ottaa käyttöön menetelmän, jossa loppuvaiheen työhaastatteluissa olisi useampi haastattelija yrityksestä. Tällöin haastattelijat voisivat vertailla hakijoita keskenään ja näin ollen yrittäjä saisi erilaisia näkökulmia valintaan. Ryhmähaastattelussa etuna on myös, että hakijan ja muiden työntekijöiden kemian voisi aistia välittömästi ja näin ollen hakijan sopeutumisesta työyhteisöön voisi tehdä heti johto-

päätöksiä. Haastattelun perusteella kaikki kolme Alen Consultingin työntekijää olisivat halukkaita osallistumaan uuden työntekijän valintaprosessiin, haastatteluihin osallistuminen voisi olla yksi toimiva keino.

Yrityksen käytössä tällä hetkellä on siis vain henkilöhaastattelu, joka on strukturoimattoman ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Haastattelun haasteena on esimerkiksi pystyä keskittymään arvioitaviin asioihin ilman häiriötekijöitä. Häiriötekijöitä voi olla esimerkiksi toimistossa tapahtuva jatkuva liike, äänet, nälkä, kiire tai jopa hakijan mahtava persoona. Toisinaan hakijoiden persoonallisuus saattaa sokaista haastattelijan eikä oikeasti arvioitaviin asioihin pystytä kiinnittämään tarpeeksi huomiota etenkin strukturoimattomassa haastattelussa. Kysymykseksi herääkin, onko pelkkä haastattelu tarpeeksi suorittaessa yrityksen asiantuntijarekrytointia. Kuten teoriaosan sivulta 30 (kuvio 1) voimme nähdä, että strukturoimattoman haastattelun validiteetti on alle puolivälin eli ko. haastattelu mittaa huonommin sitä asiaa, mitä on tarkoitus mitata, kuin esimerkiksi persoonallisuustestit, arviointikeskus tai strukturoitu haastattelu. Kuvio 1 puoltaa sitä, että haastattelun lisäksi henkilöarviointiin tulisi ottaa mukaan myös toinen menetelmä, jotta arviointi on mahdollisimman kattava. Mikäli yrityksellä on selkeästi tiedossa mitä haetaan (tarve on selkeä), on haastattelun rinnalle ”helppo” ottaa sopiva arviointimenetelmä. *”Käytettävien menetelmien valinta riippuu siitä, mitä osa-alueita henkilöarvioinnissa painotetaan.”* Toimitusjohtajalla on tutkimushaastattelun perusteella hyvä kuva myös vaihtoehtoisista henkilöarviointimenetelmistä ja yrityksellä onkin psykologisia testejä ja simulaatioita tekevä yhteistyökumppani. Lähes kaikki haastateltavat sekä yrittäjä että työntekijät pitivät mahdollisena testien käyttämistä tulevaisuudessa myös Alen Consultingin sisäisissä asiantuntijarekrytoinneissa. Testien avulla hakijasta saadaan puolueetonta lisätietoa sekä lisää syvyyttä ja luotettavuutta arviointiin. Alen Consultingin asiantuntijarekrytointeihin voisi haastattelun lisäksi miettiä esimerkiksi persoonallisuustestejä, jotka arvoivat hakijan luonteenpiirteitä, persoonallisuutta sekä käyttäytymistä. Työntekijöiden haastattelun perusteella myynti- / henkilöstökonsultin tehtävissä arvioitavia asioita voisi olla esimerkiksi myyntitaidot, ihmistuntemus, sosiaaliset taidot ja paineen alla työskentely. Tällä hetkellä henkilöarviointi on yritykselle suhteessa kallista, kun käytetään yhteistyökumppania, mutta olisiko jossain vaiheessa mahdollista palkata yritykseen oma henkilöarviointeja suorittava henkilö. Koskinen mainitsi haastattelussaan, että asiakkaat kyselevät testien perään harvakseltaan eikä niihin ole ollut järkevää sijoittaa. Toisaalta,

jos testien avulla päästään varmempaan lopputulokseen hakijasta, niillä saattaisi pysyä torjumaan ”virherekrytointeja” ja näin ollen säästää sekä aikaa että rahaa, kun rekrytointiprosessia ei tarvitsisi aloittaa uudelleen alusta. Uskon myös, että mikäli testejä ja henkilöarviointeja olisi helposti saatavilla, moni asiakas käyttäisi niitä rekrytoinnin yhteydessä. Nykyään rekrytointi- ja henkilöstövuokrausalalla on kova kilpailu, ja tässä voisi olla yksi potentiaalinen vaihtoehto, millä erottautua edukseen kilpailijoista.

Työntekijän valinta

Alen Consultingin toimitusjohtaja soittaa kaikista hakijoista suosittelijapuhelut. Suosittelupuhelut soitetaan aina hakijoiden suostumuksella heidän valitsemilleen henkilöille. Yrittäjä kokeekin suosittelijakäytännön jokseenkin ongelmallisena juuri tämän takia. Hakijat kun usein valitsevat suosittelijakseen henkilön, jolla pääsääntöisesti on hakijasta vain hyvää sanottavaa. Näin ollen ongelmaksi nousee luotettavuuden varmistaminen. Toiseksi rekrytointiprosessin haasteeksi yrittäjä kokee sopivan henkilön löytämisen. Toisinaan työnhakijan ja yrityksen kemia, odotukset ja toivomukset eivät kohtaa. Tällöin yrittäjä tekee, kuten neuvotaan myös tutkimuksen teoriaosassa eli pitää aikalisän ja käy finalistit vielä läpi. Mikäli finalisteista ei löydy yritykseen sopivaa henkilöä, aloitetaan haku alusta. Yrityksen haastatteluista ilmeni, että vaikka yrityksessä pyritään pitämään hakijat ajan tasalla, ei se valitettavasti aina onnistu rekrytointiprosessin ollessa käynnissä. Yrittäjä kertoo, että yrityksen rekrytoinnit pyritään pitämään 1 – 2kk pituisina, mutta kiireellisemmän asiakastilauksen tullessa oma rekrytointi jää aina toiseksi ja näin ollen saattaa myös venyä. Tällöin hakijat olisi hyvä pitää ajan tasalla, jotta turhalta ihmetykseltä välttyttäisiin. Suosittelenkin yritystä pohtimaan esimerkiksi rekrytointiprosessin aikataulutuksen yhteydessä, miten hakijoita informoidaan rekrytointiprosessin kulusta ja missä vaiheessa, ja kuinka menetellään jos haku venyy.

Työntekijän valintaprosessiin ei tällä hetkellä vaikuta muut, kuin itse yrittäjä. Kaikki kolme työntekijää ilmaisivat haastattelussa halunsa vaikuttaa tulevaisuuden rekrytointeihin ”ainakin keskustelun avulla”. Yritys voisikin ottaa mallia Futuricen esimerkistä, jossa kaikki työntekijät osallistetaan rekrytointiprosessiin ja jokainen yrityksen työntekijöistä käy ainakin tervehtimässä hakijaa.

Valintaprosessin loppuvaiheessa yrittäjä tekee aina valitsemalleen henkilölle työtarjouksen. Jos ja kun työntekijä ja yrittäjä pääsevät sopimukseen tehdään Alen Consultingilla aina kirjallinen työsopimus, suositusten mukaisesti. Alen Consultingin työsopimukset on tehty lakimiehen avustuksella, joten sopimukset täyttävät kaikki lain vaatimat pykälät. Ammattimaiseen rekrytointiin kuuluu valintapäätöksestä ilmoittaminen myös niille hakijoille, joita ei ole tehtävään valittu. Alen Consultingilta ilmoitetaan kaikille hakijoille valintapäätöksestä.

Rekrytointiprosessin ”onnistumisen” seuranta Alen Consultingilla tapahtuu viikoittaisten tavoitteiden seurannan avulla. Toimitusjohtaja käy työntekijöidensä kanssa myös säännöllisesti kehityskeskusteluita, joissa käydään läpi työntekoa koskevat tavoitteet noin kaksi kertaa vuodessa. Yrityksessä on käytössä myös maanantaiaamun viikkopalaverit, jotka järjestetään tällä hetkellä joka toinen viikko.

8 TOIMINTASUOSITUKSET

Tutkimuksen myötä suosittelen Alen Consultingin rekrytointiprosessiin lisää suunnitelmallisuutta. Yrityksen rekrytoinnin ongelmina voidaan nähdä jokseenkin epäselvä tarve ja kiireinen aikataulu, jotka vaikuttavat mm. työpaikkailmoitusten tekoon ja hakuprosessin pituuteen. Rekrytointiprosessin tarkka suunnittelu helpottaa ajankäyttöä ja edesauttaa onnistuneen rekrytoinnin tapahtumista. Rekrytointia suunniteltaessa kannattaa tulevaisuudessa ottaa huomioon myös muut vaihtoehdot rekrytoinnille. Tällä hetkellä tarve on ollut lähinnä kokoaikaisille ja vakituisille työntekijöille, mutta tulevaisuudessa kannattaa ehdottomasti ottaa vakavaan harkintaan esimerkiksi osa-aikaisen tai määräaikaisen työntekijän sekä mm. harjoittelijan palkkaamisen mahdollisuus. Tulevaisuudessa yrityksen laajentuessa myös sisäisen rekrytoinnin mahdollisuus ja työtehtävien uudelleen järjestely tulisi ottaa huomioon. Vaikka tällä hetkellä yritys tarvitseekin pääosin uutta osaamista, minkä tähden sisäinen rekrytointi ei ole tullut kysymykseen, on mahdollista, että jo olemassa olevissa työntekijöissä olisi uuteen osaamiseen potentiaalia ja kiinnostusta. Esimerkiksi vaatimattomammassa tehtävissä olevien henkilöiden toimenkuvaa voisi lisätä, ja mikäli lisäyksen jälkeen toimenkuva tuntuu

liian kuormittavalta, voidaan yritykseen miettiä esimerkiksi osa-aikaista työntekijää avustamaan tehtävissä.

Yritykseen suositellaan otettavaksi käyttöön toimenkuvauslomake ja/tai tehtäväprofilointi, jotta tarve saadaan selkeäksi ja tarkoin mietityksi. Näin pystytään tekemään mahdollisimman kattava työpaikkailmoitus ja vastaamaan hakijoiden kyselyihin. Hyvällä ja tarkkaan määritellyllä työpaikkailmoituksella suoritetaan jo esikarsintaa, mutta mikäli ilmoituksesta puuttuu oleellista sisältöä esimerkiksi tehtävästä, puuttuu siitä hakijoita rajaavia tekijöitä. Tällöin tehtävään saattaa hakea myös ihmiset, jotka eivät todellisuudessa halua tai pysty ko. tehtävää edes hoitamaan. Lisäksi kulutetaan turhaan myös työnantajan aikaa. Selkeä toimenkuvaus edesauttaa myös haastattelun ja koko prosessin mallikasta hoitamista. Myös työhaastattelu ja valintapäätös helpottuvat, kun tiedetään selkeästi millainen henkilö tehtävään tarvitaan ja tahdotaan. Alati sähköistyvä maailma antaa monia mahdollisuuksia myös rekrytointin hakukanaville. Nykyisin nouseva trendi on rekrytoida ihmisiä sosiaalisen median, esimerkiksi Snapchatin ja erilaisten videopalveluiden avulla. Yritys voisikin tulevaisuudessa miettiä, löytyisikö yrityksestä jo joku valmiiksi osaava tai halukas opettelemaan ja perehtymään erilaisiin hakukanaviin ja vaihtoehtoihin. Erottuva työpaikkailmoittelu olisi edukseen varmasti yritykselle ja toisi samalla mielenkiintoisen lisän yrityksen markkinointiin.

Valintapäätöksen tekoa helpottaa myös yrityksen ja hakijan arvojen yhteensopivuuden tarkastelu. Kuten yrittäjä haastattelussaan kertoi, on arvojen yhteensopivuus tärkeä asia yrityksen rekrytoimessa uusia henkilöitä Alen Consultingille. Tällä hetkellä arvojen vertailu tapahtuu lähinnä haastattelujen ja hakemusten perusteella, mutta vaihtoehtoja on useita. Esimerkiksi IKEA:lla on käytössään verkkotesti, jossa arvojen vertailun avulla testataan olisiko hakija soveltuva IKEA:n yrityskulttuuriin (s. 55). Jossain vaiheessa Alen Consulting voisi pohtia vastaavan testistön käyttöönottoa omiin rekrytoimiteihinsa.

Tällä hetkellä Alen Consultingilla on henkilöarviointimenetelmänä käytössä ainoastaan yksilöhaastattelu. Tutkimuksen perusteella sekä yrityksen työntekijöiden että yrittäjän voisi olla tarpeen perehtyä lisää eri henkilöarvioinnin vaihtoehtoihin. Yksilöhaastattelu ainoana menetelmänä on harvoin tarpeeksi kattava, riippuen tietenkin avoimen tehtävän vaatimustasosta. Pelkän yksilöhaastattelun käytön sijaan yritys voisi

mieltä esimerkiksi videohaastattelun käyttöä ensimmäisellä haastattelukierroksella, tai ryhmähaastattelua, joka antaa tärkeää informaatiota esimerkiksi hakijoiden ryhmässä toimimisesta ja sosiaalisista taidoista. Henkilöarviointia on mahdollista saada kattavammaksi myös esimerkiksi erilaisien testien avulla ja yhteistyökumppani siihen jo yrityksellä löytyykin. Tulevaisuudessa yrityksen johto voisi pohtia myös esimerkiksi oman tarjontansa laajentamista erilaisiin psykologisiin testeihin, simulaatioihin ja arviointikeskukseen.

Ajankäyttöä ja rekryointipäätöksen tekemistä saattaisi nopeuttaa ja helpottaa myös vastuun jakaminen rekryointiprosessissa. Työntekijöitä voidaan ottaa mukaan esimerkiksi esikarsintavaiheeseen tai työhaastatteluihin. Näin nähdään myös heti ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä kuten kemia tai sen puuttuminen ja mahdollisesti voidaan saada vainua hakijan sosiaalisista taidoista sekä ryhmätyöskentelytaidoista.

Kuten tutkimushaastatteluissa kävi ilmi, pyrkii yritys pitämään hakijat rekryointiprosessista ajan tasalla. Kaikille hakijoille ilmoitetaan valintapäätöksestä, mutta toisinaan muu informointi saattaa kuitenkin jäädä vähälle. Suosittelisinkin tulevaisuudessa mie-tinnän alle myös suunnitelmaa siitä, kuinka hakijat pidetään ajan tasalla rekryointi-prosessin kulusta, ja kuinka toimitaan, mikäli hakuaikaa jostain syystä pidennetään ja prosessi venyy. Yleisesti ottaen kaikkein tärkeimpänä parannusehdotuksena tutkimuk-sen tulosten perusteella näen rekryointiprosessin suunnitelmallisuuden sekä toimen-kuvan tarkan määrittelyn.

9 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämä tutkimus on jaettu kolmeen osaan, joista ensimmäinen käsittelee rekryointia yleisesti, toinen rekryointiprosessia syvällisemmin ja kolmas osio on case –osio. Teoriaosiossa painotettiin rekryointiprosessia ja sen osa-alueita ja pyrkimyksenä oli käydä rekryointiprosessin eri vaiheet mahdollisimman kattavasti antaen samalla mahdollisesti uusia ideoita case-yritykselle. Tutkimusosuus koostui haastatteluista, joihin osallistuivat kaikki Alen Consultingin työntekijät ja yrittäjä. Teoriaosio on yleispätevä,

mutta tämän tutkimuksen tutkimusosio ja tutkimuksen tulokset sekä toimitasuositukset ovat tehty suoraan case –yritykselle ja pätevät siis heidän tarkoituksiinsa.

Tutkimuksen tuloksena voidaan nähdä, että Alen Consultingin rekrytointiprosessi on sekä työntekijöiden että yrityksen toimitusjohtajan mielestä kokonaisuudessaan suhteellisen toimiva. Tutkimuksen perusteella lisää huomiota täytyy kuitenkin antaa etenkin rekrytointiprosessin suunnitteluun. Tutkimuksen tuloksena nähdään, että yrityksessä tulisi ottaa käyttöön ehdottomasti tarkempi tehtäväprofilointi ja tarpeen määrittely, jolloin myös työpaikkailmoitus saadaan hakijalle selkeämmäksi. Rekrytointiprosessin yrityksessä tällä hetkellä suunnittelee ja toteuttaa yksin yrittäjä, mutta jatkossa työntekijöiden toivomuksien perusteella prosessiin voisi osallistaa myös muita henkilöitä. Apua muista työntekijöistä voisi ottaa esimerkiksi jo esikarsintavaiheeseen haastateltavien valintaan tai vaikkapa haastatteluihin. Yritys voisi miettiä tulevaisuudessa myös laajemmin henkilöarviointikeinoja. Tutkimuksen perusteella jossain tilanteissa psykologin tekemät testit ja esimerkiksi ryhmä- ja/tai videohaastattelu voisivat olla eduksi yrityksen rekrytointiprosessissa. Tarkempi suunnittelu mahdollistaa myös prosessin aikataulussa pysymisen, ja näin ollen myös hakijoita on helpompi informoida prosessin kulusta.

Suurimpana kehityskohteena tutkimuksen perusteella näen siis tehtäväprofiloinnin ja toimenkuvausmallin puuttumisen. Toimenkuvausmallilla tai sen puuttumisella on suoria vaikutuksia rekrytointiprosessin kaikkiin vaiheisiin. Jos tarve ei ole selkeä muodostuu prosessissa haasteeksi jo työpaikkailmoituksen tekeminen, henkilöarviointi ja työntekijöiden valitseminen ja aikataulussa pysyminen. Toimenkuvan ollessa epäselvä vaikuttaa se myös jo valittuihin työntekijöihin, kun he eivät mahdollisesti tiedä mitkä heidän vastualueensa ja tavoitteensa ovat, miten niitä kohti pääsisi ja mitä heiltä odotetaan. Tutkimuksen teoriaosassa on mielestäni erittäin hyvät ja konkreettiset esimerkit toimenkuvauslomakkeesta ja tehtävänkuvauslomakkeesta, joita voi käyttää hyvinä malleina tulevaisuudessa.

10 LOPPUSANAT

Opinnäytetyöprosessi kesti kohdallani odotettua pidempään, joka toisaalta turhautti mutta samalla kuitenkin mahdollisti työn tarkkaan tekemisen ja ennen kaikkea arvokkaan oppimisen. Ilman ohjaajan ja case –yrityksen tukea tutkimuksesta ei kuitenkaan olisi tullut tällaista opinahjoa. Opin valtavasti uusia asioita ja toimintatapoja rekrytoinnista ja koko prosessista, ja tutustuin tarkemmin myös alaan liittyvään lainsäädäntöön. Olen erittäin kiinnostunut henkilöarviointimenetelmistä, jotka työssäni käydään mielestäni suhteellisen kattavasti läpi.

Tutkimuksen alussa asettamani tavoitteet mielestäni täyttyvät tutkimuksen myötä. *”Tavoitteena on saada mallinnuksesta hyödyllinen ja muokattava myös asiakasrekrytointiin. Tutkimuksen tavoitteina on antaa uusia ideoita rekrytointiprosessin eri vaiheisiin, antaa esimerkkejä tehtävä- ja toimenkuvan suunnittelemisesta, henkilöarviointien eri mahdollisuuksista, muistuttaa lainsäädännöstä ja tehdä yrityksen käyttöön rekrytoinnista selkeä ja helposti muokattava malli, joka helpottaa toimintaa ja ajankäyttöä esimerkiksi äkillisen rekrytointitarpeen tullessa.”* Työssä on kattavasti uusia ideoita, toimintaehdotuksia, konkreettisia esimerkkejä sekä tietoa aihealueesta. Tutkimuksen hyödyllisyyden ja käytännöllisyyden tietenkin näkee vasta käytännössä myöhemmin, mutta uskon, että mallia on helppo soveltaa yrityksen tuleviin asiantuntija-rekrytointeihin ja muokata siitä sopiva myös asiakasrekrytointeihin.

Potentiaalinen ja mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe tälle tutkimukselle voisi olla uuden työntekijän perehdyttäminen ja sopeutuminen työelämään. Tulevaisuudessa perehdytyksessä voisi käyttää apuna myös tätä tutkimusta. Työssä on suhteellisen kattavasti informaatiota esimerkiksi rekrytointiprosessin eri osa-alueista, joista case – yrityksen tulevat työntekijät saisivat mahdollisesti lisätietoa lukemalla tämän tutkimuksen.

LÄHTEET

Aarnikoivu H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: Talentum Media Oy

Finlexin www-sivut. Henkilötietolaki 22.4.1999/523. Viitattu 16.11.2015. <https://www.finlex.fi>

Finlexin www-sivut. Laki nuorista työntekijöistä, 19.11.1993/998. Viitattu 16.11.2015. <https://www.finlex.fi>

Finlexin www-sivut. Rikoslaki 19.12.1889/39. Viitattu 16.11.2015. <https://www.finlex.fi>

Finlexin www-sivut. Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 16.11.2015. <https://www.finlex.fi>

Finlexin www-sivut. Yhdenvertaisuuslaki, 1325/2014. Viitattu 16.11.2015. <https://www.finlex.fi>

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hietala, H & Kaivanto, K & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Talentum: Helsinki

Hirsjärvi, S. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hokkanen, S & Mäkelä, T & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY Opimateriaalit Oy

Honkanen, H. & Nyman K. 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Helsinki: Suomen psykologiliitto Oy

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Jensen, H. 2013. Vapaus, pitsa & tasa-arvo. Olivia. 38 – 43. Viitattu 9.2.2016. <http://www.olivia.fi>

Kauhanen, J. 2009 Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 p. Helsinki: WSOY pro

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta: Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Korpi, T & Laine, T & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen Rekrytointiteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF

Koskinen, S & Nieminen, K & Valkonen, M. Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. 2008. Helsinki: WSOY

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. 1995. Suomen kielen perussanakirja – toinen osa. Helsinki: Painatuskeskus

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

- Moilanen, J-M. 2013. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. 2 p. Helsinki: Talentum Media Oy
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarvointimenetelmät työelämässä. Jyväskylä: Talentum Media Oy
- Oikotien www-sivut. Työpaikat. Viitattu 28.12.2015. <https://tyopaikat.oikotie.fi/>
- Rauman työvoimatoimisto, 1998
- Sanoma Media Finlandin www-sivut. Hinnasto. Viitattu 18.1.2016. <http://media.sanoma.fi/>
- SHL Finlandin www-sivut. Persoonallisuuskyselyesimerkkejä. Viitattu 28.12.2015. <https://www.cebglobal.com/shldirect/fi>
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum
- Soikkanen, K & Sormunen, A & Selander, M. 2015. Suorahaku. Helsinki: Tietosanoma
- Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Helsinki Työterveyslaitoksen www-sivut. Rekrytointi. Viitattu 28.12.2016. <http://www.ttl.fi>
- Vahtio, E. 2007. Pestaa paras – Rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita
- Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Helsingin seudun Kauppakamari
- Vastaamon www-sivut. Persoonallisuustesti. Viitattu 18.1.2016. <https://vastaamo.fi/persoonallisuustesti/>
- Wikipedian www-sivut. Rorschachin musteläikkätesti. Viitattu 28.12.2016. <https://fi.wikipedia.org>

LIITE 1

ESIMERKKI: Uuden talouspäällikön valinta (Honkanen, Nyman 2001, 38 - 39, 42, 51, 70 - 71 pohjalta)

Lähtökohdat:

- Yritys etsii itsellensä uutta talouspäällikköä
- Työ sisältää sekä rutiinitöitä esim. tositteiden käsittely että vaativampia tehtäviä mm. tilinpäätöksen suunnittelu. Talouspäällikkö vastaa osittain yrityksen sijoitustoiminnasta ja hänellä on tilinkäyttöoikeus.

Toimenpiteet:

Tulokset:

Organisaatioanalyysi	<ul style="list-style-type: none"> • yritys toimii kasvavilla markkinoilla • tulevaisuuden näkymät ovat hyvät • tulevana haasteena yrityksellä on kansainvälistyminen, talousjärjestelmien kehittäminen ja niiden tiiviimmin liittäminen muihin yrityksen ohjausjärjestelmiin • lisätyövoiman tarve • pieni yritys, joten rekrytoinnissa ollaan varovaisia ja halutaan välttää riskejä
Tehtäväänalyysi	<ul style="list-style-type: none"> • toimenkuvan tarkka listaus: tositteiden kirjaus atk:lle, palkanlaskenta, matkalaskujen tarkastus, laskujen maksu, tilinpäätös ja rahoituksen suunnittelu • työmenestystä tukevia ominaisuuksia: vaaditaan tarkkuutta ja suunnitelmallisuutta sekä kokonaisuuksien hahmoittamiskykyä, itsenäistä päätöksentekokykyä, analyyttisyyttä, sosiaalisia taitoja, viestintä- ja kielitaitoa
Toimeksiantajan tarpeen määrittely	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitusjohtaja on valinnut haastateltavien joukosta kolme ehdokasta, joista tehdään henkilöarviointi. Haastattelussa on pyritty saamaan hakijoista yleispätevä kuva ja kartoittamaan heidän ammatillista pätevyyttä. • Tehtäväänalyysin perusteella on huomattava, että talouspäällikön toimenkuva on laaja. Haastatteluiden perusteella jokaiselta kolmelta hakijalta puuttuu jokin olennaista, mutta heistä löytyy myös vahvuuksia. Toimitusjohtaja toivoo saavansa henkilöarvioinnin avulla lisäinformaatiota hakijoiden kyvyistä ja objektiivisemmän kuvan heistä ja näin ollen apua rekrytointiin.

Yrityksen toimitusjohtaja on siis valinnut hakijoiden joukosta kolme potentiaalisinta, joista tehdään henkilöarviointi. Henkilöarvioinnin avulla yritys toivoo saavansa hakijoista puolueetonta lisätietoa ja välttävänsä väärän valinnan rekrytoinnissa. (Honkanen, Nyman 2001, 38-39.)

HENKILÖARVIOINTI

Yhteistyössä toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan kanssa henkilöarvioinnin tekevä konsultti määrittelee arvioinnille kriteerit. Tehdyn organisaatio- ja tehtäväanalyysin perusteella on jo määritelty muutama kriteeri henkilöarvioinnissa käytettäväksi. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi määritellyt on merkitty kirjaimella T.

- Huolellinen työskentelytapa T
- Analyyttisyys T
- Päätöksentekovalmius T
- Sosiaalinen joustavuus
- Viestintävalmiudet
- Kehittymisvalmius esimiestehtäviin
- Taloushallinnon ammatillinen osaaminen
- Sitoutuminen

(Honkanen, Nyman 2001, 42.)

Arvioinnin tekevä konsultti on valinnut 8 arvioinnissa käytettävää menetelmätyyppiä, joilla hän kerää tietoa kriteereihin liittyen. Kaikki kolme valittua hakijaa kutsuttiin koko päivän kestävään arviointitilaisuuteen. Arviointi sisälsi sekä ryhmä- että yksintyöskentelyä.

	Haastattelut ja sitä tukevat kyselyt	Työsimulatio: organisointi, päätöksenteko	Tal. hall. työnäyte, analysointiharjoitus	Ryhmätilanne, esiintyminen	Inventaarit ja persoonallisuustestit	Kapasiteettitestit tai kokeet
Huolellisuus	x	x	x			x
Analyyttisyys	x	x	x			x
Päätöksentekovalmius	x	x			x	
Sos. joustavuus	x			x	x	
Viestintävalmiudet	x		x	x	x	
Esimiespotentiaali	x	x		x	x	
Taloushallinnon osaaminen	x		x			
Sitoutuminen	x				x	

(Honkanen, Nyman 2001, 51.)

Henkilöarvioinnin tulosten pohjalta arvioiva konsultti tekee kaikista kolmesta hakijasta yksilöraportin ja yhteenvetoraportin, jossa vertaillaan ehdokkaiden menestymistä. Yksilöraportti sisältää mm. hakijan henkilötiedot, yrityksen tiedot, arvioidut kriteerit ja niiden kuvaukset, arvioitavan henkilön suoriutuminen kriteerien suhteen ja yhteenvedon. Vertailuraportissa vertaillaan henkilöiden paremmuutta kriteerien suhteen. Yhteenvetoraportin rinnalla tulee lukea yksilöraportteja, jotka antavat tarkemman kuvan henkilöiden menestymisestä. (Honkanen, Nyman 2001, 70-71.)

Esimerkki on tehty Henry Honkasen ja Kai Nymannin Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjan pohjalta.

LIITE 2

HAASTATTELUKYSYMYKSET

YRITTÄJÄ

Rekrytointi – haasteet – lainsäädäntö

1. Kuinka usein rekrytoitte yritykseenne?
2. Milloin viimeisin rekrytointi on toteutettu?
3. Onko yrityksellänne jatkuvaa työvoiman lisäämistarvetta (esimerkiksi tällä hetkellä)?
4. Millainen on työmarkkinatilanne yrityksenne kohdalla? Onko pätevää työvoimaa saatavilla?
5. Kuinka tärkeänä rekrytointia pidät yrityksellenne tai ylipäättänsä? perustelut
6. Millaisia tavoitteita asetatte rekrytoinnille?
7. Kuinka kauan rekrytointiprosessi yleensä vie?
8. Miten vaikutat organisaation työnantajakuvaan? Millainen se mielestäsi on?

Rekrytointiprosessi

1. Miten rekrytoinnissa lähdetään yrityksessänne liikkeelle?
2. Onko rekrytoinnille jotain suunnitelmaa? Kuinka suunnittelet rekrytoinnin ja prosessin?
3. Miten tarpeet tehtävien ja hakijoiden kvalifikaatioiden (pätevyysvaatimukset) osalta tunnistetaan? Onko tunnistettu? Miten määrittelet yrityksen tarpeen?
 - a. Ovatko tehtäväprofilointi ja toimenkuva selkeät?
 - b. Käytätkö apuna tehtäväprofilointityökaluja ja/tai tehtäväkuvausmalleja?
4. Millaisia hakukanavia tyypillisesti käytätte?
 - a. Ovatko hakukanavat tavoittaneet toivotun/odotetun kaltaisia hakijoita?
5. Kuka tekee työpaikkailmoitukset?
 - a. Onko käytössä tietty malli?
 - b. Mitä työpaikkailmoitukset sisältävät? Mitä ovat ilmoituksen pääasialliset sisällöt? Mitä kerrotaan ilmoituksen näkeväälle potentiaaliselle hakijalle?
 - c. Onko ilmoituksissa jotain erityispiirteitä?
 - d. Ovatko ilmoitukset mielestäsi toimivia?
 - e. Millaisia hakudokumentteja hakijoilta yleensä pyydätte?
 - f. Miten kautta ne pyydetään toimittamaan? Sähköisesti verkkosivujen, meilin tms. kautta? Lähettää etukäteen postissa?
6. Esikarsinta
 - a. Miten esikarsinta toteutetaan?
 - b. Mitä asioita hakijoista tarkastellaan? Kuka/ketkä tarkastelee?

- c. Millaisia tiedonlähteitä käytetään hakijatietojen saamiseksi?
 - d. Millaisiin asioihin tarkastelussa/esikarsinnasta erityisesti kiinnitetään huomiota?
 - e. Käytätkö apuna jotakin menetelmää? työkaluja? taulukointia tms.?
7. Mitä henkilöarvioinnin menetelmiä yrityksessä on käytössä?
 - a. Miten haastattelut suoritetaan? Kuka/ketkä haastattelevat?
 - b. Onko haastattelu strukturoitu vai strukturoimaton?
 - c. Käytätkö ryhmähaastattelua?
 - d. Käytättekö puhelinhaastatteluita / videohaastatteluita?
 - e. Onko käytössä tietty pohja haastattelukysymyksistä?
 - f. Keitä mukana haastattelussa?
 - g. Mitä pyrit arvioimaan haastattelussa?
 8. Onko käytössä soveltuvuustestauksia / simulaatioita?
 - a. Miksi / miksi ei?
 - b. Millaisia? Mitä testejä? Kuka tekee?
 - c. Onko yhteistyökumppaneita?
 - d. Onko mielestäsi tarpeellinen rekrytoidessa henkilöitä Alen Consultingille?
 - e. Tunnetko / onko sinulla tietoa käytettävissä olevista erilaisista testausmenetelmistä?
 - f. Tiedätkö miten luotettavia eri menetelmät ovat? Millä tavalla selvität luotettavuuden?
 9. Kuinka pidät vai pidätkö hakijat rekrytointiprosessista ajan tasalla?
 10. Kuka valitsee työntekijät? Ketkä osallistuvat valintaan? Soitatko suosittelupuheluita?
 11. Ilmoitetaanko myös niille, jotka eivät ole valittujen joukossa? Onko käytösänne työhöntulotarkastus?
 12. Oletko kohdannut rekrytoinnissa haasteita? Millaisia?
 13. Miten olet selvinnyt haasteista?
 14. Koetko jonkin asian ongelmalliseksi rekrytoinnissa? Minkä?
 15. Otatko huomioon lainsäädännön rekrytoidessasi uusia työntekijöitä? Miten ilmenee?
 16. Onko kysymyksiä? Toiveita? Ehdotuksia?

LIITE 3

HAASTATTELUKYSYMYKSET

TYÖNTEKIJÄT

Rekrytointiprosessi

1. Millainen työnantajakuva yrityksestä sinulla oli tai sinulle muodostui työpaikkailmoituksen perusteella, tai seuraavissa vaiheissa / Alen Consultingilla?
 - a. Mitkä asiat vaikuttivat, että hait kyseistä paikkaa?
2. Tuntuiko/vaikuttiko rekrytointiprosessi silmiisi suunnitellulta ja hallitulta? Entä asiantuntevalta ja osaavalta?
3. Oliko yrityksen tarve, tuleva toimenkuva ja tehtävä mielestäsi selkeät?
4. Mistä kuulit avoimesta tehtävästä? Mitä kautta hait tehtävää?
5. Oliko työpaikkailmoitus selkeä ja oliko siinä riittävästi informaatiota?
 - a. parannusehdotukset, kommentteja
6. Kuinka kauan yrityksellä kesti reagoida hakemukseesi?
7. Entä esikarsinta? Tiedätkö siitä mitään? Millaisia dokumentteja Sinua pyydettiin toimittamaan? Tiedätkö miten Sinua arvioitiin?
8. Mitä henkilöarvioinnin menetelmiä käytettiin?
 - a. Miten koit haastattelukysymykset ja haastattelun?
 - b. Millainen tilanne haastattelu oli?
 - c. Oliko haastattelu mielestäsi tarkkaan jäsennelty vai vapaamuotoinen vai jotain siltä väliltä?
 - d. Millaisia kysymyksiä haastattelussa esitettiin?
 - e. Jäikö mieleesi joku/joitain kysymyksiä erityisesti?
 - f. Tiedätkö oliko muita hakijoita?
 - g. Keitä haastattelussa oli mukana? / Tiedätkö ketkä olivat mukana arvioimassa?
 - h. Oliko käytössä muita henkilöarvioinnin menetelmiä haastattelun lisäksi? Esimerkiksi persoonallisuusinventaarit / simulaatiot / muita testejä / portfolio?
 - Jos oli, kenen toimesta ja missä testaus toteutettiin? Mitä ja miten testattiin? Kuka arvioi?
 - i. Koetko, että työnhakijoiden testaus olisi tarpeellinen haastattelun ohelle haettaessa asiantuntijoita Alen Consultingille?
9. Muuttuiko työpaikkailmoituksesta saamasi mielikuva tehtävästä/yrityksestä haastattelun jälkeen?
10. Informoitiinko Sinua rekrytointiprosessin kulusta?
11. Kuinka kauan haastattelun jälkeen palattiin asiaan?
12. Miten valinnasta ilmoitettiin?
13. Vastasiko työpaikka ja –tehtävä odotuksiasi?

14. Koitko rekrytoinnissa haasteita tai/ja ongelmia?
15. Miten ne selvitettiin?
16. Noudatettiin rekrytoinnissa lainsäädäntöä, miten ilmeni/ei ilmennyt?
17. Onko parannusehdotuksia Alen Consultingin rekrytointiprosessille?