



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Rekrytointiprosessi Case:yritys X

Kiiski, Emmi

2014 Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Rekrytointiprosessi Case:yritys X

Emmi Kiiski
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2014

Kiiski, Emmi

Rekrytointiprosessi Case:yritys X

Vuosi 2014

Sivumäärä 43

Opinnäytetyön aiheena oli rekrytointiprosessi ja sen tutkiminen nimeltä mainitsemattomassa case-yrityksessä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli rekrytointia ja rekrytointiprosessia sekä sen eri vaiheita. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkittiin, kuinka case-yrityksen rekrytointiprosessi etenee ja toimii. Tutkimuksessa kartoitettiin myös hieman yrityksen nykytilaa rekrytoinnin ja henkilöstön suhteen. Opinnäytetyössä käsiteltiin rekrytointia ja rekrytointiprosessia kokonaisuutena, joka käsitti koko prosessin alusta loppuun saakka.

Tutkimus suoritettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusmetodia. Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä käytettiin strukturoimatonta haastattelua ja havainnointia. Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin haastattelemalla erästä case-yrityksen henkilöstöasiantuntijaa ja osallistamalla henkilöarviointitilanteeseen. Haastattelu suoritettiin case-yrityksen tiloissa, jolloin se litteroitiin eli nauhoitettiin. Tämän jälkeen haastattelu purettiin ja kirjoitettiin myöhemmin auki tähän opinnäytetyöhön. Havainnot henkilöarviointista kirjoitettiin arviointitilanteessa muistioon, joka myös myöhemmin kirjoitettiin auki tähän opinnäytetyöhön.

Tutkimustuloksina saatiin selville muun muassa rekrytointiprosessin eteneminen ja toimivuus case-yrityksessä sekä rekrytointikanavat, joita yritys käyttää. Tärkeänä tutkimustuloksena saatiin selville, että yritys on keskittänyt rekrytointiin ja henkilöstöön liittyvät asiat omalle HR-palvelut -osastolleen. Tutkimuksessa selvitettiin, mikä on HR-palvelut -osaston tehtävä rekrytoinnissa ja kuinka yhteistyö toimii sen ja mahdollisen rekrytoivan osaston välillä. Tuloksena saatiin selville, että yhteistyö on todella tiivistä rekrytoivan osaston ja HR-palvelujen kanssa ja kaikki rekrytoinnit suunnitellaan tarkoin ja tapauskohtaisesti. Henkilöstömäärä on yrityksessä vähenevä, joten rekrytointeja ei tehdä jatkuvasti. Johtopäätöksenä todettiin, että yrityksen rekrytointiprosessi toimii hyvin ja nykyiseen käytäntöön rekrytoida on yrityksessä oltu tyytyväisiä. Yhteenvetona todettiin myös, että yhteistyö HR-palvelujen ja eri osastojen välillä rekrytoinnissa on toimivaa. Osastokohtaisia eroja on, mutta pääasiassa rekrytoinnissa pyritään käyttämään samoja sovittuja käytäntöjä.

Lopuksi opinnäytetyössä on esitetty joitakin kehitysehdotuksia, jotka nousivat esille tutkimuksen yhteydessä ja joiden avulla rekrytointiprosessia voitaisiin entisestään parantaa ja tehostaa. Tärkeimmät kehittämissuhteudet liittyivät oppilaitosyhteistyöhön rekrytoinnissa ja uusien työntekijöiden perehdytyksen tehostamiseen.

Opinnäytetyö tuotti tärkeää informaatiota ja laajempaa käsitystä rekrytoinnista ja rekrytointiprosessista sen tekijälle ja case-yritykselle. Toimeksiantajayritys noudattaa rekrytoinnissaan jatkossakin nykyistä käytäntöään rekrytoida, mutta yritys voi halunsa mukaan kehittää omaa rekrytointiaan vastaisuudessa esitettyjen kehitysehdotusten pohjalta.

Asiasanat: Rekrytointiprosessi, rekrytointi, henkilöstöhallinto, työhaastattelu

Kiiski, Emmi

The recruitment process, Case:company X

| Year | 2014 | Pages | 43 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The subject of this thesis was the recruitment process and recruitment in an anonymous case company. The primary objective of this thesis was to examine recruitment and the recruitment process in theory and in the case company. This thesis consists of the theoretical frame and of the empirical section. In the theoretical frame the purpose was to examine and distribute knowledge of recruitment and of all the different phases in the recruitment process. The empirical section discusses the case company. In the empirical section the primary objective was to examine how the case company's recruitment process proceeded from the beginning of the process until the end of it. The goal was also to examine the current state of personnel and recruiting in the case company. In this thesis recruitment and the recruitment process were considered as an entirety including information about recruiting and the entire recruiting process.

The research was conducted by using a qualitative research method. The data collection method used in this research was an unstructured interview and observation. The qualitative research was performed by interviewing one of the case company's Human Resource experts and by participating in a personnel evaluation process. The interview was conducted in the case company's premises where it was also recorded. The recording was then transcribed and included in this thesis. The observation results about the personnel evaluation occasion were written into a memorandum. The information in the memo was then included in the thesis.

The research method proved to be successful and the results were wide and comprehensive. The results showed the functionality of the case company's recruitment process and the recruitment channels that the company uses in its recruitment. The study found that the case company has its own Human Resource department which manages personnel and recruiting affairs. The research examined the responsibilities of the Human Resources department in the recruiting process and how the cooperation between the recruiting department and HR works. As a conclusion the cooperation between HR and the recruiting department operates closely. The company recruits personnel carefully and all the recruitments are considered case-by-case. It was also discovered that the recruitment process of the case company operates well and the company has been satisfied with the current policy to recruit personnel. As a summary, it was found that in the recruitments, the cooperation between HR and the recruiting department is effective.

In result this thesis offered some development proposals to the case company to enhance and improve its recruitment process. The most important development proposals were related to the cooperation with educational institutions in recruitments and orientation strengthening. This thesis produced important knowledge and broader understanding of the recruiting process for the author of the thesis and for the case company. The case company can reflect its methods on the frame of reference of the thesis and make decisions on how it wants to develop its recruiting.

Keywords: Recruitment process, recruitment, human resources management, job interview

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Rekrytointi | 7 |
| 2.1 | Rekrytoinnin määritelmä | 7 |
| 2.2 | Rekrytoinnin perusta | 8 |
| 2.3 | Rekrytoinnin haasteet | 9 |
| 2.4 | Rekrytointiin kytkeytyvä lainsäädäntö | 10 |
| 2.4.1 | Laki yksityisyyden suojasta työelämässä | 10 |
| 2.4.2 | Henkilötietolaki..... | 11 |
| 2.4.3 | Työsopimuslaki..... | 11 |
| 3 | Rekrytointiprosessi..... | 12 |
| 3.1 | Hakukanavan valinta ja hakuilmoitus..... | 14 |
| 3.2 | Hakuaika ja lisätietojen antaminen..... | 16 |
| 3.3 | Hakemusten käsittely | 17 |
| 3.3.1 | Hakemus | 18 |
| 3.3.2 | Ansioluettelo eli CV | 19 |
| 3.4 | Haastattelut..... | 21 |
| 3.5 | Soveltuvuusarvioinnit | 22 |
| 3.6 | Muut arvioinnin luotettavuutta lisäävät käytännöt | 24 |
| 3.7 | Valintapäätös ja työsuhteen solmiminen | 25 |
| 3.8 | Perehdyttäminen ja seuranta | 26 |
| 4 | Case-yrityksen rekrytointiprosessi | 28 |
| 4.1 | Tutkimusmetodi | 29 |
| 4.2 | Case-yrityksen yleiskuvaus | 30 |
| 4.3 | Haastattelu..... | 31 |
| 4.4 | Haastattelun tuloksia..... | 32 |
| 4.4.1 | Rekrytointi ja rekrytointiprosessi | 32 |
| 4.4.2 | Rekrytointikanavat ja rekrytointijärjestelmä | 34 |
| 4.4.3 | Työhaastattelutilanne case-yrityksessä | 35 |
| 4.4.4 | Muita rekrytointiin liittyviä tuloksia | 36 |
| 5 | Johtopäätökset ja kehitysehdotukset | 37 |
| | Lähteet | 40 |
| | Kuvat..... | 42 |
| | Liitteet..... | 43 |

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee rekrytointiprosessia ja rekrytointia eli henkilöstöhankintaa osana henkilöstöhallintoa. Rekrytointiprosessi ja rekrytointi ovat osa yritysten henkilöstöhallinnon toimintoja ja oikea sekä osaava henkilöstö on jokaiselle yritykselle erittäin tärkeää. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii nimeltä mainitsematon yritys työeläkevakuuttamisen alalta. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt kyseisessä yrityksessä, josta tutkimuksen idea tähän työhön syntyi. Aihe oli kiinnostava ja opinnäytteen tekijä halusi tutkia aihetta tulevaisuuden kannalta, koska on kiinnostunut henkilöstöhallinnollisista tehtävistä. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä nykyään yritykset käyttävät usein henkilöstövuokrausta ja rekrytointialasta on tullut yleinen ja suosittu. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia rekrytointia ja rekrytointiprosessin teoriaa sekä kartoittaa rekrytointiprosessin eri vaiheita. Case-osuuden tavoitteena on tutkia, kuinka rekrytointi ja rekrytointiprosessi on järjestetty case-yrityksessä. Tavoitteena on selvittää hieman yrityksen henkilöstön nykytilaa rekrytointien suhteen. Tutkimuksesta saatujen tulosten avulla on tavoitteena tuottaa uusia kehitysehdotuksia vielä tehostamaan yrityksen rekrytointiprosessia.

Tutkimusmetodinä tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla erästä case-yrityksen henkilöstöasiantuntijaa. Haastattelutekniikkana käytettiin strukturoimatonta haastattelua. Metodiksi valittiin vapaamuotoinen haastattelu, sillä haastattelusta haluttiin selkeitä vastauksia. Tällöin oli mahdollista esittää vielä tarkentavia kysymyksiä aiheesta. Myös yleistä havainnointia henkilöarviointitilanteesta on käytetty tämän tutkimuksen tekemiseen.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen aineisto kerättiin ja koottiin useista eri kirjallisuus- ja internet-lähteistä. Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta, joita ovat johdanto, rekrytointi, rekrytointiprosessi, case-yrityksen rekrytointiprosessi ja johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Toinen luku käsittelee rekrytointia, jossa tarkastellaan rekrytointia kokonaisuutena ja määritellään, mitä rekrytoinnilla tarkoitetaan. Kolmas luku käsittelee koko rekrytointiprosessin teoriaa, sen eri vaiheita ja etenemistä. Neljännessä luvussa tutustutaan case-yritykseen ja tutkimusmetodiin sekä tutkitaan case-yrityksen tapaa rekrytoida. Tässä luvussa tutkitaan ja selvitetään, miten toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessi toimii. Viidennessä ja viimeisessä luvussa pohditaan johtopäätöksiä tutkimuksesta sekä esitetään joitakin mahdollisia kehitysehdotuksia, joiden avulla yrityksen rekrytointiprosessia voisi vielä tehostaa ja kehittää entisestään.

2 Rekrytointi

Rekrytointi on osa yrityksen henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtaminen tunnetaan paremmin englanninkielisellä nimellä Human Resource Management (HRM). Tällä tarkoitetaan organisaation henkilöstön hallinnointia, mihin sisältyy esimerkiksi työntekijöiden hankinta, henkilöjärjestelmän ylläpito, henkilöstön motivointi, kehittäminen ja palkitseminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoite on selkeä. Tavoitteena on pyrkiä hankkimaan sopivia henkilöitä yrityksen palvelukseen ja pitämään henkilöstö tyytyväisenä motivoimalla ja kannustamalla. Samoin pyritään luomaan hyvät edellytykset työn tekemiseen ja pyritään palkitsemaan hyvistä suorituksista. Tavoitteena on myös tukea ja ylläpitää työkykyä sekä kannustaa henkilöstöä työnteossa mahdollisimman pitkän ja arvostettavan työuran toivossa. Oikeanlainen henkilöstö on yksi tärkeimmistä voimavaroista organisaatiossa, minkä vuoksi henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa organisaation toimintoja. (Kauhanen 2009,16.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään pelkästään rekrytointiin ja rekrytointiprosessiin sekä siihen kuuluviin osa-alueisiin osana henkilöstöhallintoa.

Rekrytointipäätöksiä tehdään usein tietynlaisen tunteen, järjen tai pelkän tahdon ohjaamina. Kaikkia kolmea käytetään valintapäätöksen tekemiseen ja rekrytointi onkin tärkeä päätös yritykselle. Rekrytoinnin apuna voidaan myös käyttää erilaisia soveltuvuuskokeita hakijakandidaateille. Soveltuvuuskokeissa mitataan hakijoiden soveltuvuutta kyseiseen työtehtävään ja -alaan. Näitä soveltuvuuskokeiden tuloksia voidaan käyttää rekrytoinnin tukena henkilövalintapäätöksiä tehtäessä. Kokeiden tuloksia ei tulisi kuitenkaan koskaan käyttää ainoana kriteerinä päätöksiä tehtäessä. Rekrytointi on aina riski, mutta se voi myös tarjota yritykselle mahdollisuuden muutokseen. Menestyksellisesti hoidetut rekrytoinnit näkyvät vuosien kuluessa hyvänä tuloksena ja antavat yritykselle turvaa osaavista työntekijöistä. Siksi se on myös tärkeä toiminto yrityksen menestymisen kannalta. (Markkanen 2002,5.)

2.1 Rekrytoinnin määritelmä

Rekrytointi sanana voidaan yhdistää moneen eri kieleen. Englanninkielinen verbi to recruit kääntyy suomen kielelle sanaksi rekrytoida. Sama toistuu ruotsin kielessä, jossa hyvin samankaltainen sana rekrytering käännetään sanalla rekrytointi. Myös useassa muussa eri kielessä voidaan tunnistaa samankaltaisia sanoja termille rekrytointi. Suomeen termi rekrytointi on rantautunut ruotsin kielestä, jossa sana johtaa juurensa alun perin sotilasterminologiasta. Rekrytoinnilla on alun perin tarkoitettu sotaväkeen värväystä eli palvelukseen otettavaa. (Koivisto 2004, 22-23.) Tänä päivänä sanalla rekrytointi käsitetään kaikki ne toimenpiteet ja tapahtumat, joilla organisaatioon hankitaan sen tarvitsema henkilöstö. Rekrytoinnilla toisin sanoen tarkoitetaan henkilöhankintaa ja -valintaa. (Helsilä

2002,20.) Rekrytointi on tärkeä toiminto organisaation menestymisen kannalta. Päätös rekrytoida uusia työntekijöitä lähtee usein liikkeelle tarpeesta hankkia ja palkata lisää työvoimaa organisaatiolle. Tarve voi syntyä uuden työtehtävän myötä tai tehtävään, josta aiempi tehtävähaltija on siirtynyt pois. (Viitala & Jylhä 2006,232.)

Työntekijöiden rekrytointia voidaan käsitellä projektina, joka lähtee ja käynnistyy tarpeesta saada uusi työntekijä ja päättyy ratkaisuun eli henkilövalintaan. Rekrytointiprosessilla tarkoitetaan kaikkia näitä perättäisiä toimenpiteitä ja tapahtumia, joilla toteutetaan organisaatiossa onnistunut henkilöstöhankinta- ja valinta. (Koivisto 2004,23.) Prosessiin kuuluvat suunnitteluvaihe, käytännön toteutus ja päätöksentekovaihe eli henkilövalinta sekä perehdytys- ja seurantavaihe työsuhteen alussa. Rekrytointiprosessia ja siihen liittyviä osalualueita tarkastellaan ja kuvataan tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 3.

2.2 Rekrytoinnin perusta

Rekrytointi perustuu uuden työvoiman tarpeeseen ja tavanomaisin rekrytointitilanne alkaa siitä, että tarvitaan korvaava työntekijä tehtävästä lähteneen työntekijän tilalle. Tyypillisesti korvaava työntekijä tarvitaan eläkkeelle siirtyneen tai irtisanoutuneen henkilön tilalle. Tällöin toimenkuva ja työtehtävä ovat tavallisesti hyvin tiedossa sekä tiedetään, miten kyseistä työtehtävää ja työntekijän vastuualuetta on hoidettu. Kyseiselle vastuualueelle ja työtehtävälle on määritelty tavoitteet eikä työnkuva muutu. (Markkanen 2002, 12.) Toinen tapa, jonka vuoksi voidaan järjestää rekrytointi, on täysin uusi tai uudistettu työtehtävä. Tällöin organisaation täytyy määrittää uudelle tehtävälle tavoitteet ja käytänteet, kuinka tehtävää hoidetaan. Tärkeää on löytää paras henkilö hoitamaan uutta vastuualuetta. Tehtäväalueen muutokset tai täysin uusi tehtävä täytyy pystyä perustelemaan, sillä usein tehtäväalueella saattaa olla pitkä historia organisaatiossa ja sen myötä sen valta- ja vastuusuhteita voi olla vaikea esittää kyseenalaisiksi. Kummassakin tavassa rekrytoida tilanne saattaa myös antaa mahdollisuuksia uudistaa yrityksen tehtäväkenttää. (Koivisto 2004,26-27.)

Ennen rekrytoinnin aloittamista tulisi pohtia, minkälainen on yrityksen visio ja mikä on sille tulevaisuudessa tärkeää. Tärkeää on harkita, mitä yrityksessä todella tarvitaan vai tarvitaanko mitään? Seuraavassa on esitetty kysymyksiä, joita on syytä ajatella ennen rekrytoinnin aloittamista.

- Onko uudelle työntekijälle todella tarvetta vai onko työ mahdollista uudelleenmuotoilla tai jakaa?
- Onko organisaatiossa jo valmiiksi halukkaita tehtävän vaihtoon tai uuden oppimiseen?
- Onko jo talossa olevaa henkilöstöä mahdollista lisäkouluttaa ja motivoida uusilla tehtävillä?

- Voiko tehtävän tuoman tarpeen tyydyttää työmenetelmiä kehittämällä tai hankkimalla parempia työvälineitä? (Helsilä 2002,21.)

Kummassakin tapauksessa rekrytoida on hyvä pohtia tarkasti etukäteen toimenkuvan sisältöä. Valintaa suoritettaessa on muistettava, että työntekijästä usein muokkaantuu ajan kuluessa tekijänsä näköinen. Organisaation strategiaa ja visiota tukevalla henkilöstöllä ja onnistuneilla henkilövalinnoilla tuetaan yrityskuvaa sekä sisäisesti että myös ulkoisesti. Oikeissa henkilövalinnoissa ja -ratkaisuissa on mahdollista vaikuttaa tehtävän sisältöön ja tuleviin panostuksiin. (Koivisto 2004,27.)

2.3 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytointi ja oikeat henkilövalinnat ovat aina tärkeä asia organisaatiolle ja rekrytointi asettaa myös monia erilaisia haasteita rekrytoivalle organisaatiolle. Työntekijöiltä vaaditaan monenlaisia taitoja ja kykyjä sekä oikeanlaista työkokemusta. Entisaikaan riitti, että hakija oli pitkälle ja hyvin koulutettu tai lahjakas, mutta nykyään valintaperusteet ovat muuttuneet. Tänä päivänä organisaatiot edellyttävät hakijoilta enemmänkin sosiaalisia taitoja ja älykkyyttä sekä soveltuvaa persoonallisuutta alalle. Rekrytoijille tämä monipuolisuuden vaatimus ja etsintä on haaste ja se asettaa selviä vaatimuksia sekä hakijoille että rekrytoijille ja heidän käyttämilleen apuvälineille. Jotta henkilövalinta olisi onnistunut, on rekrytoijan ammattitaidolla suuri merkitys. Rekrytoijan oikeanlaiset tulkinnat ja valinnat vaikuttavat merkittävästi oikean henkilön valintaan. Tämän vuoksi haasteen tuo aina jo kokeneellekin rekrytoijalle se, että hän osaa tulkita ihmisiä oikein ja että hänellä on riittävästi ammattitaitoa ja kokemusta esimerkiksi haastattelutilanteista. Näissä tilanteissa ammattilaisten on vakuutettava asiantuntemuksellaan ja vaikutusvallallaan kykenevänsä oikeaan ratkaisuun. Rekrytoijan on tärkeä muistaa olla tekemättä merkittäviä päätöksiä liian kevyin perustein. (Koivisto 2004, 23-24.)

Rekrytointiin sisältyy myös monia muita haasteita. Haasteeksi voi muodostua epäselvä tai kaunisteltu tehtäväprofiili, jolloin hakijoiksi muodostuu erilaisia hakijoita kuin oli ajateltu tai valittu henkilö irtisanoutuu pian tehtävästään. Tai haasteena voi olla toimeksiantajan kiireet, jolloin ei ehditä keskittyä tarpeeksi henkilövalintaan. Myös pitkät rekrytointiprosessit eivät aina houkuttele rehellisiä työnhakijoita markkinoille. Kaikki ehdokkaat eivät aina kerro täyttä totuutta tai saattavat kaunistella sanojaan, jolloin on tunnistettava aidot hakijat vääristelijöistä. Useasti työpaikkaa vaihtavat ovat oma riskitekijänsä joko vaihtelunhaluisuuden tai lyhytjännittyneisyyden vuoksi. Rekrytointi on aikaa vievää ja saattaa olla kallista, jolloin väärin henkilöihin panostetut voimavarat voivat mennä hukkaan, jos rekrytointi epäonnistuu. Vaikeuksia voivat tuottaa ennalta arvaamattomat tilanteet, joihin on vaikea varautua etukäteen. (Helsilä 2002, 25)

2.4 Rekrytointiin kytkeytyvä lainsäädäntö

Rekrytointiin ja työntekoon liittyy useita eri lainsäädäntöjä ja käytäntöjä, joita sekä työnantajan että työntekijän tulee noudattaa. Lainsäädännön ja ammattietiikan tarkoituksena on suojella etenkin työntekijän, mutta myös työnantajan oikeuksia henkilöarviointeja tehtäessä. Lainsäädännön ansiosta työnantajilla ja arviointityötä tekevillä on tiettyjä oikeuksia työtä tehdessään ja myös arvioitavilla on omat oikeutensa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa henkilöarviointiin ja rekrytointiin liittyvään keskeiseen lainsäädäntöön. Henkilöarviointityöhön ja rekrytointiin keskeisesti vaikuttavia lakeja ovat laki yksityisyyden suojasta työelämässä, henkilötietolaki ja työsopimuslaki. (Honkanen 2005, 203-204.)

2.4.1 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä on rekrytoinnin kannalta keskeinen ja tärkeä. *"Lain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaavia turvaavia perusoikeuksia työelämässä."* Työnantaja on vastuussa siitä, että lakia noudatetaan rekrytointeja tehtäessä. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2014 ; Honkanen 2005, 207.) Lain pykälä "3§ Tarpeellisuusvaatimus" on oleellinen osa henkilöarviointia tehtäessä. *"Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta. Tarpeellisuusvaatimuksesta ei voida poiketa työntekijän suostumuksella."* Lain mukaan vain tarpeellista ja välttämätöntä tietoa saa kerätä. Työnantajan on myös aina pystyttävä perustelemaan mihin ja miten henkilötietoja käytetään. Laki korostaa myös sitä, että tästä ei voida poiketa edes työntekijän suostumuksella. Tämä siksi, koska muuten työntekijä olisi alistetussa asemassa työnantajaan nähden eikä voisi kieltäytyä vaikka haluaisikin. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2014 ; Honkanen 2005,207.)

Lain pykälä "13§ Henkilö- ja soveltuvuusarviointitestit" on henkilöarvioinnin näkökulmasta kaikista tärkein. Lakipykälässä käsitellään erityisesti henkilöarviointiin liittyvää lainsäädäntöä. *"Työntekijää voidaan hänen suostumuksellaan testata henkilö- ja soveltuvuusarvioinnein työtehtävien hoidon edellytysten tai koulutus- ja muun ammatillisen kehittämisen tarpeen selvittämiseksi. Työnantajan on varmistettava, että testejä tehtäessä käytetään luotettavia testausmenetelmiä, niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja testauksella saatavat tiedot ovat virheettömiä. Tietojen virheettömyyttä varmistettaessa on otettava huomioon testausmenetelmä ja sen luonne. Työnantajan tai tämän osoittaman testaaajan on työntekijän pyynnöstä annettava työntekijälle maksutta henkilö- tai soveltuvuusarvioinnissa annettu*

kirjallinen lausunto. Jos lausunto on annettu työnantajalle suullisena, työntekijän tulee saada selvitys lausunnon sisällöstä." Tämä tarkoittaa, että testejä suorittavan konsultin taustat täytyy aina tarkistaa ja että testauksessa käytettävien menetelmien tulee olla luotettavia. Lain mukaan arvioidulle on myös annettava kopio henkilöarviointilausunnosta, mikäli hakija sitä pyytää. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2014; Honkanen 2005, 209.)

2.4.2 Henkilötietolaki

Henkilötietolaki on huomattavan tärkeä rekrytointiin liittyvä laki. Laissa tarkastellaan keskeisiä käsitteitä henkilötietoihin liittyen ja sitä kuinka henkilötietoja tulisi käsitellä. *"Henkilötiedolla tarkoitetaan kaikenlaisia luonnollista henkilöä taikka hänen ominaisuuksiaan tai elinolosuhteitaan kuvaavia merkintöjä, jotka voidaan tunnistaa häntä tai hänen perhettään tai hänen kanssaan yhteisessä taloudessa eläviä koskeviksi.*" Näitä tietoja kerätään ja säilytetään huolella ja luottamuksella joko toimeksiantajan tai rekrytointikonsultin tiloissa. *"Henkilötietojen käsittelyllä tarkoitetaan henkilötietojen keräämistä, tallettamista, järjestämistä, käyttöä, siirtämistä, luovuttamista, säilyttämistä, muuttamista, yhdistämistä, suojaamista, poistamista, tuhoamista sekä muita henkilötietoihin kohdistuvia toimenpiteitä.*" Ilman arvioitavan selvää suostumusta henkilötietoja ei saa luovuttaa kenellekään ulkopuoliselle. Rekrytoinnin päätyttyä tiedot tulee hävittää asianmukaisella tavalla. (Henkilötietolaki 2014, Honkanen 2005, 210.)

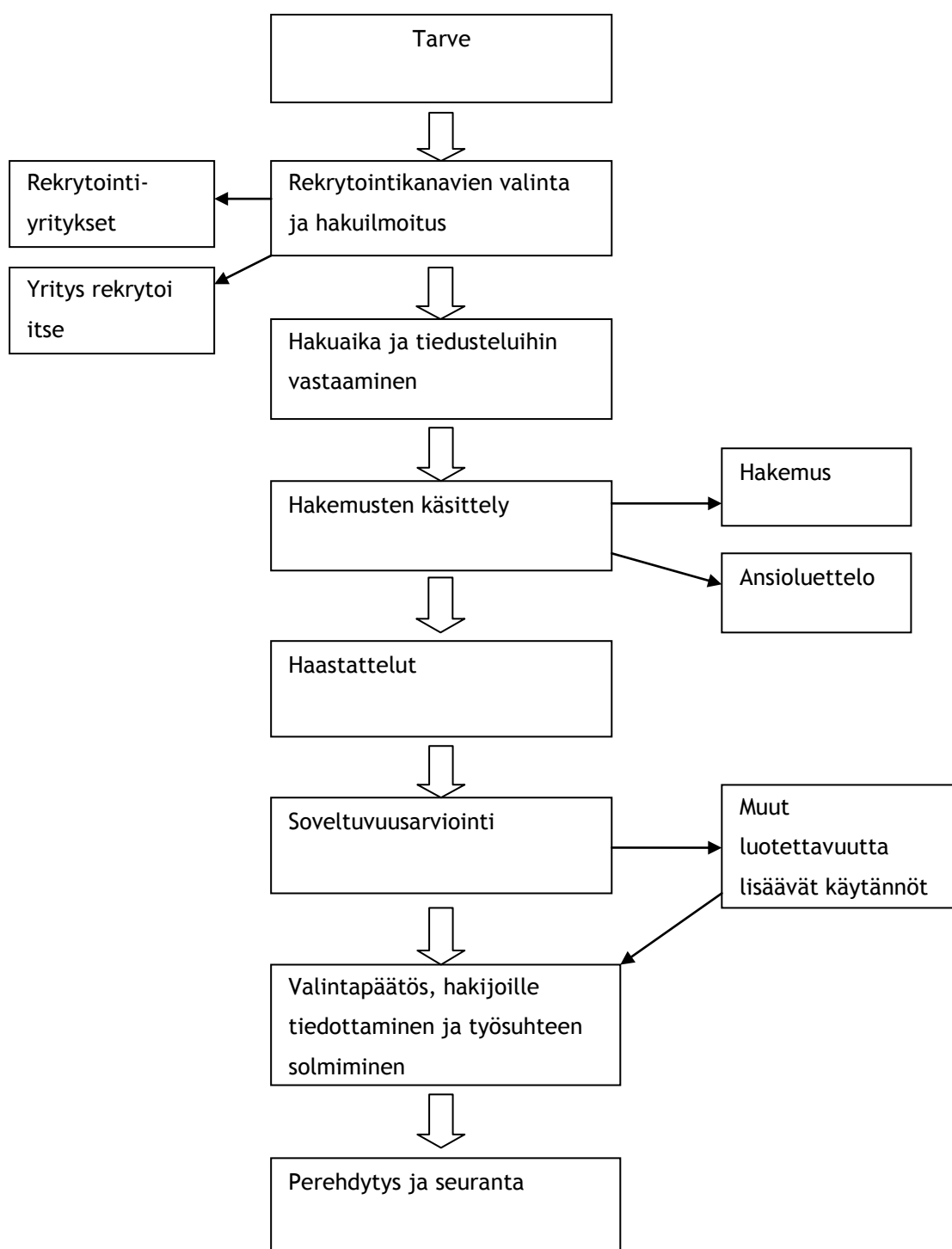
2.4.3 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki on laaja ja keskeisesti työntekoon liittyvä laki. Laissa on määritelty keskeisiä alueita työsopimukseen liittyen kuten se, kuinka lakia sovelletaan, työsopimuksen muotoon ja keston liittyvät seikat, koeaikaan liittyvät asiat ja esimerkiksi työsuhteen kestosta riippuvat työsuhde-etuudet. Yleinen säännös on että, *"lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkontana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.*" Lakia ei sovelleta *"julkisoikeudelliseen palvelussuhteeseen eikä julkisoikeudellisen palvelusvelvollisuuden täyttämiseen, tavanomaiseen harrastustoimintaan tai sellaiseen työsuoritusta edellyttävään sopimukseen, josta säädetään erikseen lailla.*" Laissa määritellään myös monia muita työsuhteeseen ja työsopimuksen solmimiseen liittyviä asetuksia. (Työsopimuslaki 2014, Honkanen 2005, 210.)

3 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessilla tarkoitetaan kaikkia niitä eri vaiheita ja osa-alueita, jotka kuuluvat henkilöstön hankintaan. Rekrytointiprosessi voidaan havainnoida projektina, kuten mikä tahansa muukin projekti. Projekti alkaa tarpeesta hankkia tai saavuttaa jotain ja päättyy ratkaisuun. Rekrytointiprosessi alkaa yleensä tarpeesta hankkia lisää henkilökuntaa ja päättyy lopulta uuden työntekijän perehdyttämiseen ja sen varmistamiseen. Rekrytointiprosessiin kuin mihin muuhunkin prosessiin kuuluu suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, päätöksentekovaihe ja seurantavaihe. Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa on jo tärkeää asettaa toivotut tavoitteet ja aikataulu, missä ajassa prosessi on tarkoitus saada päätökseen. (Markkanen 2002,9.)

Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös monia muita tärkeitä asioita, jotka täytyy ottaa huomioon ennen prosessin aloitusta. Ennen prosessin käynnistämistä on syytä harkita, onko uuden henkilön palkkaaminen todella tarpeellista vai onko olemassa muita vaihtoehtoja, kuinka pois lähteneen työntekijän työt voitaisiin hoitaa. Myös prosessiin osallistuvat henkilöt täytyy määritellä ja heidät tulee pitää ajan tasalla koko prosessin ajan. Rekrytointiprosessin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen on siis käytettävä aikaa ja vaivaa. Vain siten voidaan välttää epäonnistuneita rekrytointeja, jotka ovat kaikkien osapuolten kannalta huono lopputulos. Organisaation menestymisen kannalta onnistuneilla rekrytoinneilla on suuri merkitys tulevaisuudessa. Tällä tavoin organisaatio varmistaa kilpailukykynsä säilymisen tulevaisuudessa. Rekrytointiprosessin (KUVA 1) kaikkien vaiheiden suunnittelu etukäteen varmistaa prosessin onnistumista. (Österberg 2009, 79-80.)



KUVA 1. Rekryointiprosessin prosessikaavio (Parkkinen 2014).

3.1 Hakukanavan valinta ja hakuilmoitus

Rekrytointi lähtee liikkeelle tarpeesta eli rekrytointitarve tulee olla määriteltynä ennen haun käynnistämistä. Ennen koko prosessin käynnistämistä on oltava tiedossa ja määriteltynä työtehtävässä tarvittavat ominaisuudet ja vaatimukset sekä toimenkuvan tarkoitus.

Rekrytointi tehtävään on järjestettävissä joko organisaation sisäisenä hakuna tai ulkoisena hakuna. On siis syytä selvittää, löytyisikö jo olemassa olevasta henkilöstöstä osaamista ennen ulkoisen haun käynnistämistä. Sisäisenä hakuna eli sisäisessä siirrossa henkilö palkataan organisaation sisältä. Sisäisessä siirrossa työntekijä usein siirtyy esimerkiksi uusiin, haastavampiin työtehtäviin ja näin pääsee myös samalla etenemään urallaan. Tämä myös lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. (Viitala & Jylhä 2006, 232.) Sisäinen hankintakanava on edullinen tapa rekrytoida, sillä yleensä sisäinen ilmoitus yrityksen sisäisessä verkossa riittää. Sisäisessä siirrossa on monia etuja, mutta henkilövalinnoissa tulisi olla yhtä kriittinen sekä sisäisissä että ulkoisissa rekrytoinneissa. Jos päädytään ulkoiseen hakuun, on valittava hakukanava ja hakuilmoituksen viestintää tulee miettiä tarkkaan. Hakukanavalla ja -ilmoituksella on aina vaikutusta organisaation työnantajakuvaan. Tämän vuoksi on mietittävä etukäteen, millaisen kuvan organisaatio haluaa itsestään antaa. (Österberg 2009, 80-82.)

Erilaisia ulkoisia hakukanavia on tänä päivänä monia ja ne monipuolistuvat ja lisääntyvät jatkuvasti. Eri hakukanavia voi käyttää ja usein käytetäänkin vaihdellen rinnakkain. Hakukanavaa mietittäessä tulisi analysoida kohderyhmä, jotta osataan päättää, mikä olisi oikea rekrytointikanava ilmoittaa avoimesta työpaikasta. Järkevämpää on valita mieluummin liian laaja kuin liian suppea hakukanavaratkaisu. Rekrytointikanavan valintaan voi vaikuttaa esimerkiksi se, minkälaiseen tehtävään, minkä kokoisella budjetilla ja millä aikataululla henkilöä ollaan etsimässä. Erilaisia rekrytointikanavia ovat muun muassa lehti-ilmoittelu, työvoimatoimistot, televisio, radio, rekrytointimesut, oppilaitokset, cv-pankit, kilpailijat, verkkorekrytointi eli erilaiset internet-sivut, yrityksen intranet-sivut, suora haku, henkilöstönvuokrausyritykset ja tänä päivänä myös sosiaalisen median palvelut kuten esimerkiksi Facebook, Twitter ja LinkedIn. (University of California 2014; österberg 2009, 82-83.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan lähemmin varsinkin sähköisiä rekrytointikanavia. Sähköinen rekrytointi eli internetin hyödyntäminen rekrytointikanavana on tänä päivänä varmasti suurin ja tärkein menetelmä ja melkein välttämättömyys jossain muodossa nykyajan yrityksille. Internetissä julkaistu työpaikkailmoitus tai työnantajan omilta internet-sivuilta löytyvä hakulomake on hyvin yleinen rekrytointikanava. Internetistä on tullut työnantajien ja työnhakijoiden kohtaamispaikka ja se on merkittävässä asemassa

hankintakanavana. Parhaimmillaan internet on selkeästi rekrytointia laajentava ja nopeuttava tekijä. (Markkanen 2005, 21-24.)

Tänä päivänä myös sosiaalinen media on merkittävässä asemassa yhtenä rekrytointikanavana. Työnantajat voivat käyttää esimerkiksi Facebookia, Twitteriä, LinkedIn -palvelua ja Youtubea sekä muita sosiaalisen median palveluja työntekijöiden houkuttelemiseen ja etsimiseen. Sosiaalisesta mediasta on tullut suosittu paikka mainostaa omaa yritystään ja olla vuorovaikutteisesti tekemisissä muiden käyttäjien kanssa. Sosiaalinen media onkin tämän vuoksi myös loistava hakukanava etsiä ja löytää sopivia työntekijöitä. Sosiaalista mediaa voi hyödyntää hakukanavana esimerkiksi työpaikkailmoitusten julkaisuun. Sosiaalista mediaa voi hyödyntää käyttämällä esimerkiksi palvelua LinkedIn, jonka tarkoituksena on luoda henkilölle oma profiili, johon sisältyy esimerkiksi CV, verkostot ja muut intressit. (Juslen 2011, 199.)

Hakuilmoituksen ensisijaisena tehtävänä on tavoittaa sellainen henkilö, jolta löytyisi sopivaa osaamista, koulutusta, työkokemusta ja sopiva persoonallisuus yrityksen työntekijäksi. Hakuilmoituksen tulee olla tarpeeksi selkeä ja informatiivinen ja se täytyy osata kohdentaa oikein, jotta se tavoittaisi kohderyhmänsä. Ilmoitusteksti tulee myös olla suunnattu oikealle kohderyhmälle, oikeanlaisella kirjoitustyyllillä. Ilmoituksen rakenne on useimmiten seuraavanlainen. Ensin ilmoituksessa tulee kertoa lyhyesti yrityksestä ja sen toimialasta. Yritysesittelyosioon kannattaa kirjoittaa niitä asioita yrityksestä, jotka aidosti herättävät hakijoiden kiinnostuksen yritystä kohtaan. Seuraavaksi esitetään tehtävän vastuualue eli mitä työntekijä tulee tekemään ja mistä hän on vastuussa. (Österberg 2009, 82.)

Kolmannessa kappaleessa toivotaan tai vaaditaan hakijalta mahdollisia tiettyjä ominaisuuksia ja kokemuspohjaista osaamista, jota hakijalla tulisi olla. Hakuilmoituksessa on järkevää tuoda esille vain sellaisia vaatimuksia, joita tehtävän hoitamisessa tarvitaan. Hakuilmoituksen tulee olla johdonmukainen ja melko lyhyt. Ilmoituksesta tulisi saada selville yhdellä vilkaisulla kuka hakee ja mitä haetaan. Myös yrityksen logo ja haettava tehtävänimike tulee käydä selvästi ilmi ilmoituksesta. Tärkeää on muistaa laittaa ilmoitukseen yhteystiedot ja päivämäärä, johon mennessä hakemuksia otetaan vastaan. Työpaikkailmoituksessa otetaan kantaa moniin, esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Minkälaisia hakijoita halutaan tavoittaa?
- Mitä rekrytointikanavia käytetään?
- Minkälaista tietoa halutaan antaa yrityksestä ja mikä on sen merkitys työnantajakuvaan?
- Miten kerrotaan houkuttelevasti, selkeästi ja totuudenmukaisesti avoinna olevasta tehtävästä?

- Kuka antaa lisätietoa tehtävästä ja milloin ja miten?
- Minkälaisia hakemuksia halutaan ja mihin ajankohtaan mennessä? (Markkanen 2002, 26-27.)

3.2 Haku aika ja lisätietojen antaminen

Työpaikkailmoitukset verkkorekryointisivustoilla antavat joustavuutta hakuajan pituuden suhteen. Internetilmoituksen etuna on sen helppo muunneltavuus ja sen koko hakuajan jatkuva tuoreus uusille lukijoille. (Markkanen 2005, 147.) Hakuilmoitus voi olla sivustolla useita viikkoja, usein kuitenkin kymmenkunta päivää. Tällä aikavälillä aktiiviset työnhakijat ovat yleensä hakuilmoituksen huomanneet. Käytännön merkitystä ei hakuajan pituudella juuri ole, paitsi joissakin tapauksissa. Esimerkiksi pitkään sivustolla näkyvät ilmoitukset voivat viestiä työnantajayrityksestä negatiivista tai jollain tapaa epäilyttävää kuvaa. Työnhakijat saattavat miettiä, onko yrityksessä jotain vikaa, jos se ei löydä sopivaa henkilöä muutamassa viikossa rekryointiajan puitteissa. Ilmoituksen pitkään pitäminen sivustolla on yleensä tarpeellista vain sellaisissa tapauksissa, jos etsitään todella harvinaista osaamista ja jolloin oletetaan, että sitä ei löydy välttämättä hyvin nopeasti tai jos ollaan palkkaamassa useampaa henkilöä samaan tehtävään. (Markkanen 2005, 116.)

Hakuajan aikana useimmissa työpaikkailmoituksissa kehoitetaan hakijoita ottamaan puhelimitse yhteyttä ilmoituksessa mainittuun henkilöön, mikäli he haluavat lisätietoja avoimena olevasta tehtävästä. Lisätietojen antaminen hakuajana on markkinoinnillinen ja asiakasystävällinen ele hakijoille. Koska rekryointi-ilmoitus on yleensä sisällöltään melko niukka ja pelkistetty, on lisätietojen antaminen puhelimitse muodostunut yleiseksi käytännöksi. Tapana on, että tehtävästä kiinnostuneet hakijat voivat soittaa ilmoituksessa annetulle henkilölle ja kysyä heitä askarruttavia tai tarkentavia kysymyksiä työtehtävästä. Yleensä työnhakijoita kiinnostavat melko konkreettiset käytännön asiat. Usein kysymykset liittyvät työtehtävän sisältöön ja käytäntöihin työpaikalla. Lisätietojen antajan olisi kuitenkin myös hyvä kerätä itselleen tietopaketti oleellisimmista asioista koskien avoimena olevaa tehtävää, sillä kaikki hakijat eivät aina osaa esittää yksilöityjä kysymyksiä. Tällöin lisätietojen antajan on helpompi tarkentaa työtehtävän kuvaa ja hakuilmoituksessa julkaistu ilmoitusteksti laajenee. (Markkanen 2002, 31.)

Lisätietojen antamisen yhteydessä on tärkeää motivoida ja rohkaista hakijoita jättämään hakemus. Tiedusteluihin vastaamisen ohella voi hakijasta tehdä muistiinpanoja ja havaintoja hakijan ammatillisesta osaamisesta ja persoonallisuudesta. Lisätietojen antamisen yhteydessä voidaan välttyä turhilta epäsopivilta hakemuksilta, jos puhelun aikana käy ilmi, ettei hakijaa kiinnostakaan tehtävä tai se ei ole hänelle sopiva. Näin voidaan säästää molemmin puolin aikaa ja vaivaa. (Österberg 2009, 86). Liian vahvoja mielipiteitä ei hakijasta kannata

kuitenkaan lyhyen puhelinkeskustelun perusteella tehdä. Lisätietojen antamiseen kannattaa panostaa ja varata aikaa, sillä se viestii yrityksen hyvästä markkinoinnista ja rekrytoinnin arvostuksesta. (Markkanen 2002, 30.)

Hakuajan päättymistä kuvaavat ilmaiset rekrytointi-ilmoituksissa ovat perinteisesti usein epätarkkoja. Ilmaisun tulisi olla selkeä ja yksiselitteinen, jotta lukija ymmärtää, mihin mennessä hakemuksen tulee olla perillä. Esimerkkinä "*Hakemuksen tulee olla perillä viimeistään 10.5.2015*" on hyvä ja selkeä ilmaisu hakuajan päättymisestä. Tällöin hakijalle on selvää, milloin hakemuksen voi vielä viimeistään lähettää. (Markkanen 2005, 147.)

Hakuajan päätyttyä rekrytointi-ilmoitukset poistuvat internet-sivustolta automaattisesti viimeisen hakupäivän umpeuduttua eikä ilmoittajan tarvitse itse huolehtia ilmoituksen poistamisesta. Jos haku aika on kuitenkin jätetty avoimeksi, voi ilmoituksen laatija itse poistaa ilmoituksensa niin halutessaan. Näin voidaan toimia myös, mikäli ilmoitus halutaan poistaa jo ennen ilmoitetun hakuajan päättymistä. (Markkanen 2005, 116-117.)

3.3 Hakemusten käsittely

Hakuajan päätyttyä aloitetaan hakemusten käsittely. Hakuajan aikana on myös mahdollista tehdä selvitystyötä ehdokkaista, jos hakemuksia saapuu hakuajana erityisen runsaasti. Merkittäviä päätöksiä ei tule kuitenkaan tehdä ennen kuin haku aika on päättynyt ja kaikki mahdolliset hakemukset ovat saapuneet. Hakemusten käsittely helpottuu huomattavasti, kun työpaikkailmoitus on hyvin laadittu ja siinä on selvästi määritelty koulutus- ja työkokemusvaatimukset. Näiden perusteella suoritetaan alkukarsinta ehdokkaista. Ensimmäisessä vaiheessa hakemuksista kerätään työtehtävän kannalta tärkeimmät faktat, joiden mukaan ryhdytään valitsemaan haastatteluun kutsuttavia hakijoita. Hakemukset voidaan jakaa käsittelyvaiheessa vaikkapa kolmeen kategoriaan; haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat ja selkeästi heti hylättävät hakijat. Tämä helpottaa hakemusten käsittelijää hahmottamaan hakijoiden määrää. (Österberg 2009, 85.) Inhimilliset tekijät tuovat aina mukanaan valintaan liittyviä riskejä, koska on kyse henkilöiden tulkinnasta ja arvioinnista. (Koivisto 2004, 53.) Hakemuksen karsiminen hakuprosessista täytyy aina olla perusteltu valinta ja hakemusten käsittelijän tulee olla varma siitä, että tehty tulkinta on oikea työtehtävän kannalta. (Markkanen 2002, 38.)

Suurin osa hakemuksista saapuu tänä päivänä sähköisessä muodossa. Tällöin hakemuksia saattaa saapua paljon, koska kynnys lähettää hakemus madaltuu hakemisen ollessa helppoa internetissä. Joskus saattaa kuitenkin käydä niin, että vaikka hakijoita on paljon, ei tarvittavaa osaamista ja työkokemusta omaavaa henkilöä löydykään hakijoiden joukosta. Voi olla myös, että osa hakijoista jättäytyy pois hakuprosessin aikana. Rekrytoijan on kuitenkin

syitä olla johdonmukainen ja pysyttävä suunnitelmassa hakea tietynlaista osaamista, mikä oli rekrytoinnin alkuperäinen tarkoituskin. Ensimmäiseen haastatteluun olisi syytä kutsua hakijajoukosta riippuen noin 6-12 ehdokasta. Näin voidaan yrittää turvata se, että on tarpeeksi hakijoita joista valita. Kuitenkaan jos sopivaa ehdokasta ei löydy, on haulle hyväksyttävä myös nollatulot. Ei ole järkevää eikä perusteltua palkata henkilöä, joka ei täytä tehtävässä määritellyjä vaatimuksia. (Markkanen 2002, 45-47.)

Kun hakemukset on käsitelty, on haastatteluun tai jatkoon valituille ilmoitettava siitä mahdollisimman pian. Myös ei-jatkoon valituille hakijoille tulisi ilmoittaa, että heitä ei tällä kertaa valittu kyseiseen tehtävään. Hyvään rekrytointikäytäntöön kuuluu, että jokaiselle hakijalle ilmoitetaan rekrytoinnin päättymisestä ja tehtävän täyttämistä. Tiedotta jättäminen ei koskaan luo positiivista kuvaa työnantajaorganisaatiosta. Valitsematta jääneiden informointi on kohteliasta ja organisaation imagon ylläpitoa. Näin hakija saattaa myöhemmin hakea organisaatioon uudestaan, vaikkapa saatuaan lisää työkokemusta. (Österberg 2009, 86.) Nykyään on yleistä lähettää sähköposti ei-valituille hakijoille rekrytointiprosessin etenemisestä tai päättymisestä. Paperipostin lähettäminen alkaa jo olla harvinaista. Päätöksestä ei tarvitse ilmoittaa heti hakijan pudottua hakuprosessista, vaihtoehto on myös ilmoittaa kaikille valitsematta jääneille hakijoille vasta, kun lopullinen valinta on suoritettu ja valittu henkilö on kirjoittanut työsopimuksen. (Markkanen 2002, 48; Markkanen 2005, 150.)

3.3.1 Hakemus

Jotta avoinna olevaa työpaikkaa voisi hakea, tarvitaan siihen hakemusasiakirja. Hakemus on ensisijainen lähde, jota katsotaan, kun hakijajoukkoa on karsittava. Sähköiset hakemukset ovat yleistyneet nopeasti, mutta edelleen hakemuksista etsitään samaa faktatietoa ja sen odotetaan herättävän kiinnostuksen lukijassa. Hakemuksen sisältö ja erilaisuus on tänä päivänä korostunut, sillä monet hakemukset ovat samaan pohjaan kirjoitettuja hakemuslomakkeita internetissä. Tällöin on vaikeaa erottaa massasta. Hakemuksella hakija osoittaa kiinnostuksensa ja motivaationsa työtehtävää kohtaan. Hyvä hakemus on seikkaperäisesti kirjoitettu ja se erottuu massasta, siinä on myös motivaatio ja kunnianhimo tuotu selvästi esiin. (Markkanen 2005, 152-153.)

Hyvä hakemus on ulkoasultaan siisti ja jäsenneily selkeästi. Hakemuksen tulisi sisältää ainakin seuraavat asiat: miksi hakija on hakemassa tehtävään, pätevyys- ja osaamisalueet, työkokemus, koulutus, hakijan persoonasta tietoa jonkin verran, yhteystiedot ja palkkatoivomus, jos sellaista pyydetään. Hakemuksen kuten (KUVA 2) tulisi olla myös helppolukuinen eikä kirjoitusvirheitä saa olla. (Österberg 2009, 85.)


| | |
|---|---------------------------|
| Essi Esimerkki Esimerkkitie 2 00003 Kaupunki 040-123 4567 | HAKEMUS pv.kk.vvvv |
| Yritys Oy Titteli Matti Meikäläinen Yritystie 23 00001 Kaupunki | |
| Viittaus haettavaan tehtävään | |
| <p>Ensimmäinen kappale – herätä vastaanottajan mielenkiinto, ja kerro miksi haet kyseiseen tehtävään.</p> <p>Toisessa kappaleessa on hyvä kuvailla osaamistaan, kokemustaan, saavutuksiaan, onnistumisiaan ym. lyhyesti ja tiiviisti. Tärkeintä on vastata työpaikkailmoituksessa esitettyihin vaatimuksiin ja toiveisiin. Kaikista väitteistä on myös hyvä antaa perustelut tai esimerkki. Esimerkiksi jos kerrot sinulla olevan erinomainen englanninkielen taito, voit lisätä lyhyesti miten olet tämän kielitaidon saavuttanut.</p> <p>Kolmannessa kappaleessa voit kertoa muista vahvuuksistasi, ominaisuuksistasi työntekijänä tai esimerkiksi luonteenpiirteistäsi, joilla pystyt vastamaan työpaikkailmoituksen vaatimuksiin.</p> <p>Loppukappaleessa on hyvä kertoa halukkuutensa tulla haastatteluun. Palkkatoiveen voi myös kertoa tässä, mikäli sitä on pyydetty.</p> | |
| Ystävällisin terveisin | |
| Allekirjoitus | |
| Essi Esimerkki | |
| liite | Ansioluettelo |

KUVA 2. Hakemusmalli Monster (2014).

3.3.2 Ansioluettelo eli CV

Ansioluettelosta käytetään tänä päivänä yleisesti lyhennettä CV, joka tulee sanoista Curriculum Vitae. Sana juontaa juurensa alun perin latinan kielestä. Ansioluettelo on työnhaussa tärkeä asiakirja ja se kertoo pääasiassa työnhakijan työhistoriasta sekä myös tietysti perushenkilötiedot hakijasta. Ansioluettelo kertoo myös hakijan koulutushistorian ja mahdolliset opintotodistukset ja niissä menestymisen. Hyvässä CV:ssä tulee olla ainakin

henkilötiedot, koulutustiedot, työhistoria, kielitaito ja IT-taidot haettavasta tehtävästä riippuen. Siihen voidaan myös sisällyttää kiinnostuksen kohteet ja harrastukset, tai jokin työtehtävän kannalta oleellinen tieto kuten esimerkiksi ajokortti tai muu tärkeä osaaminen. CV:n (KUVA 3) tulee olla selkeä ja lyhyt sekä ytimekäs ja se tulee päivittää aina, kun uusia työtehtäviä tai lisäkoulutusta karttuu. (Barona 2014; Helsilä 2009, 22.)

| | | |
|--|--|---|
| ANSIOLUETTELO | | pv.kk.vvvv |
| HENKILÖTIEDOT | | |
| Nimi | Essi Esimerkki |  |
| Osoite | Esimerkkitie 2, 00003 Kaupunki | |
| Syntymäaika | pv.kk.vvvv | |
| Sähköpostiosoite | esimerkki@esimerkki.fi | |
| Puhelin | 040 - 123 4567 | |
| PROFIILI | Tässä voit lyhyesti, muutamalla lauseella kertoa esimerkiksi ydinosaamisestasi, työskentelytavoitustasi ja tavoitteistasi. | |
| TYÖKOKEMUS | | |
| 10/2007 – jatkuu | ATK-järjestelmäkoulutustalo Suomi Oy, Helsinki Kouluttaja Tässä voit kertoa tarkemmin työtehtävistäsi, vastuistasi ja saavutuksistasi muutamalla lauseella. | |
| 02/2005 – 09/2007 | Ohjelmointiyritys Sovellus Oy, Espoo Yrittäjä Tässä voit kertoa tarkemmin työtehtävistäsi, vastuistasi ja saavutuksistasi muutamalla lauseella. | |
| KOULUTUS | | |
| 08/2001 - 12/2004 | Lahden ammattikorkeakoulu Tietojenkäsittelyn ja sovelluskehityksen tradenomi | |
| 08/1998 - 06/2001 | Hyvinkään Yhteiskoulun lukio Ylioppilas | |
| KURSSIT | | |
| 1/2010 – 2/2010 | Excelin jatkokurssi | |
| KIELITAITO | | |
| Suomi | Äidinkieli | |
| Englanti | Erinomainen | |
| Ruotsi | Hyvä | |
| HARRASTUKSET | | |
| Potkunyrkkeily, kuntosali | | |
| LUOTTAMUSTEHTÄVÄT | | |
| Taloyhtiön hallituksen puheenjohtaja | | |
| SUOSITTELIJAT | | |
| Tiedot saatavilla pyydettyä tai vaihtoehtoisesti suosittelijoiden yhteystiedot ja maininta, onko suosittelija esimiehesi vai jokin muu taho. | | |

KUVA 3. Ansioluettelomalli Monster (2014).

3.4 Haastattelut

Henkilöhaastattelu on erilaisista arviointimenetelmistä yleisin ja eniten käytetyin arviointimenetelmä. Haastatteluita on monia erityyppisiä ja niiden kirjo on vaihteleva, vaihdellen haastattelun kokoonpanosta eli haastattelijoiden ja haastateltavien määrästä. Haastattelijoina voi olla useampikin henkilö ja haastattelu voi olla muodoltaan esimerkiksi ryhmähaastattelu, jolloin hakijoita on paikalla enemmän kuin yksi. Haastattelussa kumpikin osapuoli, haastattelija ja haastateltava antavat ja saavat toisiltaan tärkeää informaatiota. Haastattelun tarkoitus on realistisesti arvioida työnhakijan edellytyksiä menestyä tulevassa työtehtävässä. Haastattelijan tehtävänä on yrittää selvittää hakijan soveltuvuus tehtävään. Haastattelija kyselee, kuuntelee ja arvioi hakijan koko persoonaa ja tekee huomioita ja johtopäätöksen soveltuvuudesta. Haastattelu voi olla parhaimmillaan hyvä henkilöarviointi ja hyvin työmenestystä ennustava menetelmä. Haastattelu on arvokas arviointimenetelmä, sillä sen avulla saatuja tietoja peilataan myös muiden menetelmien antamaan tietoon. Tällöin haastateltavalla on myös mahdollisuus vaikuttaa muiden menetelmien tulkintaan. (Honkanen 2005,108.)

Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai strukturoimaton. Strukturoitu muoto viittaa haastattelutyyppiin, jossa kysymykset on laadittu etukäteen ja niissä edetään sovitussa järjestyksessä. Kysymyksiä ei muuteta haastattelun aikana ja kaikki kandidaatit saavat vastattavakseen samat kysymykset. Tämän haastattelutyypin etuna on, että tärkeät asiat eivät pääse unohtumaan, mutta toisaalta haittana voi olla liian konemainen ja epäluonnollinen keskustelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään myös valmiita kysymyksiä, mutta kysymyksiä voi muotoilla tilanteen tullen ja niiden esittämisjärjestystä voi muuttaa. Tätä haastattelumuotoa kutsutaan niin sanotusti teemahaastatteluksi, koska kysymyksistä voi nostaa esiin teemoja, joista haastateltavan odotetaan kiinnostuvan ja näin kertomaan itsestään ja persoonastaan sekä kiinnostuksen kohteistaan enemmän. Täysin strukturoimaton haastattelu ei ole käytännössä mahdollista, sillä kysymykseen tarvitaan aina sisältö ja rakenne eli struktuuri. Puhuttaessa strukturoimattomasta haastattelusta tarkoitetaan sillä nykykielessä lähinnä todella vapaamuotoista haastattelua, jossa haastattelu on luonteeltaan keskusteleva ja sekä haastattelija että haastateltava voivat esittää kysymyksiä ja tehdä aloitteita. (Niitamo 2001, 28-29; Vaahtio 2005, 146-147.)

Haastatteluun on hyvä valmistautua etukäteen ja luoda edes jonkinlainen runko tai aiheista tukemaan haastattelua. Etukäteen valmisteltu haastattelu auttaa haastattelijaa keskittymään itse haastattelutilanteeseen ja kuuntelemiseen kunnolla. Haastattelukysymykset voivat olla joko suljetussa muodossa (Mikä, miten tai kuka?) tai avoimemmassa muodossa (Kertoisitko, mitä mieltä olet..?) haastattelutyypistä riippuen. Esitettyjen kysymysten tulee olla asiallisia

ja tarpeellisia haettavan tehtävän kannalta. Haastattelijan täytyy myös siis olla tietoinen, mitä hakijalta voi kysyä ja mitä ei. (Honkanen 2005, 111-112.) Kysymykset voi jakaa esimerkiksi yleiskysymyksiin ja tehtäväkohtaisiin kysymyksiin. Yleiskysymykset voi kysyä kaikilta hakijoilta ja tehtäväkohtaisia kysymyksiä voi muokata riippuen työnhakijan aikaisemmasta työhistoriasta ja osaamistasosta. Kysymysten ja haastattelun etenemisjärjestys voi alkaa vaikkapa kysymyksillä aikaisemmasta työhistoriasta ja nykyisestä työstä, jonka jälkeen kartoitetaan motivaatiota ja odotuksia työpaikasta. Tämän jälkeen voidaan kysyä hakijan työskentelytavoista ja vahvuuksista sekä kehittämiskohteista työntekijänä.

Nykyään suosittuja kysymysalueita ovat tehtävästä riippumatta tiimityöskentelyvalmiudet ja sosiaaliset taidot, sekä ongelmanratkaisukyky ja muutosvalmius. Haastattelukierros voidaan päättää kysymyksiin nykyisestä elämäntilanteesta, harrastustoiminnasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Tarkentavia lisäkysymyksiä kannattaa esittää, jos jokin jää epäselväksi tai haastateltava vastaa niukasti esitettyihin kysymyksiin. (Honkanen 2005, 114; Niitamo 85.)

Haastatteluun tulisi luoda rauhallinen ja rento, mutta kuitenkin asiallinen ilmapiiri. Haastatteluympäristön tulisi olla miellyttävä ja haastattelijan tulisi käyttäytyä luontevasti lievittäen jännitystä tilanteessa. Kenellekään ei ole hyötyä siitä, jos haastattelu epäonnistuu jännityksen vuoksi. Haastattelutilan tulee olla häiriötön ja äänieristyksen tulee olla hyvä, jotta hakija voi rauhassa puhua myös henkilökohtaisemmista asioista. Haastattelun aluksi on hyvä keventää ilmapiiriä juttelemalla parin lausahduksen verran jotain yleistä, esimerkiksi löysikö hakija hyvin perille. Näin saadaan työnhakijasta totuudenmukaisempi kuva, kun hän ei ole liian jännittynyt. (Yeung 2008, 81.)

Haastattelussa voidaan tarkastaa työ- ja opiskelutodistukset ja mahdolliset suosittelijat. Pääpaino haastattelussa on saada selville hakijan ammatillinen osaaminen ja henkilökohtaiset valmiudet ja ominaisuudet. Haastattelu voi olla kestoltaan puolesta tunnista pariin tuntiin. Haastattelun päätteeksi kannattaa luoda myönteinen kuva yrityksestä, jotta hakijalle jää miellyttävä kuva tilanteesta ja organisaation toimintatavoista. Tällöin varmistetaan hakijan mielenkiinto yritystä kohtaan, mikäli hakija saisi useamman työtarjouksen vastaan. Hyvä yrityskuva voi toimia merkitsevänä tekijänä työnantajaa valittaessa. (Honkanen 112; Vaahtio 2005, 146.)

3.5 Soveltuvuusarvioinnit

Joskus pelkän henkilöhaastattelun avulla ei saada tarpeeksi tietoa ja pohjaa valintapäätöksen tekoon tai hyviä ja varteenotettavia ehdokkaita on enemmän kuin kaksi. Tällöin on mahdollista turvautua ja käyttää soveltuvuuden arviointeja tekevän yrityksen palveluja. Soveltuvuusarviointeja ja -testejä on hyvin monia erilaisia saatavilla niin kuin myös tarjontaa

niitä tarjoavista yrityksistä. Soveltuvuusarvioinnit voivat olla esimerkiksi itsearviointimenetelmiä, persoonallisuustestejä, älykkyystestejä tai kyky- ja lahjakkuusmenetelmiä. (Koivisto 2004, 107.)

Soveltuvuuden arviointi voi olla ratkaisu, jos päätöksentekijä tarvitsee lisäinformaatiota hakijasta tai pohtii riittääkö henkilön osaaminen tehtävässä suoriutumiseen. Työntaja päättää, minkä yrityksen se palkkaa suorittamaan arviointia ja minkälaisella menetelmällä. Yrityksen ja menetelmän tulisi kuitenkin olla aina haettavan tehtävän kannalta oikeanlainen. Soveltuvuuden arviointi voi tuoda tukea sekä ratkaisun ja varmuuden päätökselle kenet palkata tehtävään. Mikäli soveltuvuusarviointeja tehdään, kannattaa ne toteuttaa ulkopuolisen asiantuntijakonsultin vahvalla ammattitaidolla, mikä voi tuoda uusia näkemyksiä valintapäätöksen tekoon. Ulkopuolinen konsultti lisää hakijoiden tasavertaista kohtelua ja tuottaa näkökulmaa vertailuun. Ulkopuoliselle konsultille ei kuitenkaan voi viimeistä päätöksentekovastuuta siirtää, vaan päätös täytyy aina tulla esimieheltä. (Markkanen 2002, 96-97.)

Jos työnantaja päätyy käyttämään ulkopuolista yritystä ja henkilöarviointikonsulttia hakijoiden arvioimiseen, tulee työnantajan varmistaa soveltuvuusarvioinnin luotettavuus ja sen suorittajan ammattitaito. Ulkopuolisen konsultin käyttöä puoltaa yrityksen omien resurssien niukkuus ja ajankäyttömahdollisuudet rekrytoinnissa. Jotta yhteistyö toimeksiantajan ja konsultin välillä olisi tuloksellista ja toimivaa, on konsultin nähtävä rekrytointi asiakkaan tarpeista lähtevänä. Konsultin tulee pystyä sisäistämään asiakkaan tarpeet lyhyessä ajassa ja saada kuva siitä, minkälaista hakijaa yritys on hakemassa. Myös itse soveltuvuustestin täytyy olla luotettava ja oikeanlainen haettavan tehtävän kannalta. Testituloksen luotettavuuden tulisi perustua siihen, että kysellään ja arvioidaan työssä tarvittavan suoriutumisen kannalta oikeita asioita. Arvioijan tulee olla pätevä tulkitsemaan tuloksia ja arvioimaan kaikki tarvittava saatu tieto yhdeksi kokonaisuudeksi. (Honkanen 2005, 164-166; Järvinen 1996, 81.)

Soveltuvuusarviointia tehtäessä on syytä olla huolellinen ja varmistaa ettei arviointia käytetä epäsuorastikaan syrjinnän välineenä. Arviointityössä on muistettava, että henkilöä tulisi arvioida pääasiassa työssä tarvittavien ja merkittävien ominaisuuksien ja valmiuksien pohjalta ja työssä menestymisen kannalta. Arviointitilanteessa on kunnioitettava henkilön näkemyksiä ja kokemusta sekä pätevyyttä. Soveltuvuusarviointitilanteessa on kunnioitettava henkilön itsenäisyyttä ja oikeutta itsemääräämiseen. Henkilöllä on oikeus kieltäytyä testaamisesta ja lopettaa arviointi jopa kesken niin halutessaan, mutta tästä aiheutuvista seurauksista on kerrottava hakijalle. Vain työsuhteeseen liittyvää tietoa tulisi testata. Arvioitavalla on myös velvollisuus antaa totuudenmukaisia tietoja itsestään ja vastausten täytyy olla rehellisiä. (Honkanen 2005, 210,221.)

Suomessa soveltuvuusarvioinnit ovat yleisiä osana rekrytointiprosessia, etenkin kun haetaan henkilöä johtamistehtäviin. Soveltuvuusarvioinnin kautta saadaan syvempää ja monipuolisempaa tietoa hakijoista kuin mitä saadaan pelkistä hakemuksista, haastatteluista ja referenssien tarkistuksesta. Lisäarvoa arviointiin tuo puolueettomasti tuotettu tieto, koska valintapäätöksen tekijällä voi usein olla liian tunnepitoinen käsitys ehdokkaiden paremmuudesta. Ulkopuolisen arvioijan kanta voi lisäksi tuoda helpotusta päätöksen tekemiseen ja eri ehdokkaiden vertailuun. (Honkanen 2005, 224.)

3.6 Muut arvioinnin luotettavuutta lisäävät käytännöt

Arvioinnin luotettavuutta voidaan parantaa myös muilla käytännöillä, joiden avulla saadaan enemmän luotettavuutta lisäävää informaatiota hakijasta. Muita arvioinnin luotettavuutta lisääviä yleisiä käytäntöjä voivat olla esimerkiksi koulutus- ja työtodistusten tarkastaminen, referenssit eli suositukset ja suosittelijat aikaisemmista työpaikoista, sekä joissain tapauksissa luotettavuuslausunto eli hakijan taustan tarkistus, joka voi tapahtua viranomaisten avulla tai haastattelun yhteydessä. (Honkanen 2005, 154; Koivisto 2004, 71.) Joidenkin tehtävien kannalta tarvittavat varmistuskäytännöt kuten luottotietojen tarkistus ja huumetestit antavat tarvittavan varmistuksen hakijan luotettavuudesta. Luottotietojen tarkistamiseen ja huumetesteihin sekä luotettavuuslausunnon pyytämiseen viranomaisilta tulee kuitenkin aina olla perusteltu syy työtehtävän luonteen vuoksi ja ne tulee suunnitella ennakkoon hyvissä ajoin osaksi rekrytointiprosessia. Myös terveystarkastus voi olla mahdollinen ja jopa pakollinen käytäntö tietyissä tehtävissä tai tietyillä aloilla. Yleensä sillä pyritään lähtökohtaisesti selvittämään onko henkilön palkkaamiseen jonkinlaisia esteitä. Samalla henkilö saa oman käsityksen terveydentilastaan ja omasta työkyvystään. (Helsilä 2009,24; Parkkinen 2014.)

Nykyään on yleistynyt etenkin suosittelijoiden käyttö ja erilaiset referenssit luotettavuutta lisäävänä käytäntönä. Suosittelijat tai suositukset voivat olla työnhakijan itsensä nimeämiä tai rekrytoijan erikseen hakemia. Jos rekrytoija hakee oma-aloitteisesti suosittelijoita tai tarkistaa suosituksia, on asiallista kysyä hakijan lupaa referenssien kysymiseen. Pääasiassa referensseillä voidaan varmistaa, pitääkö työntekijän antamat tiedot paikkansa, esimerkiksi CV:ssä annettu työsuhteen kesto tai työtehtävien sisältö. Parhaimmillaan suosittelijat tai suositukset voivat antaa tietoa, jota ei voisi saada millään muulla menetelmällä, kuten esimerkiksi tietoa arvioitavan henkilön moraalista tai hyvistä tavoista johtaa tätä henkilöä. Suositukset ja suosittelijat voivat antaa hyvää tietoa ja luotettavan kuvan hakijasta, mutta toisaalta niihin tulee myös suhtautua varauksellisesti. (Honkanen 2005, 156-157; Koivisto 2004,42-43.)

Usein suosituksissa nähdään pelkästään positiivisia ja ylistäviä sanoja hakijasta ja huonot puolet jäävät mainitsematta. Tällöin voi muodostua hieman vääristynyt kuva hakijasta. Vääristynyt kuva kallistuu yleensä enemmän positiiviseen kuin negatiiviseen suuntaan erinäisistä syistä johtuen. Työnantajan edustajat usein varovat aiheellisesti antamasta kielteistä lausuntoa työntekijästä. Referenssien kanssa liikutaan hyvin aralla ja osittain henkilökemioiden toimivuuden määräämällä alueella. Tämän vuoksi referenssien tarkastelijalta tarvitaan taitoa ja asiantuntemusta lukea suosituksia. (Honkanen 2005, 156-157.)

Referenssien antaminen on myös laissa säädettyä ja sen vuoksi osin rajoitettua. Entinen esimies ei voi esimerkiksi antaa hakijasta henkilötietolain mukaista henkilötietoa (kuten työtoveriarvioinnin tuloksia), vaan hän voi vain esittää oman henkilökohtaisen näkemyksensä työntekijästä. Muut luotettavuutta lisäävät käytännöt antavat tukea ja varmuutta valintapäätökseen, mutta usein sitä painavampia tekijöitä ovat haastattelussa saatu tieto sekä yleinen tuntuma ja näkemys henkilöstä. (Honkanen 2005, 156-157; Järvinen 1996,82.)

3.7 Valintapäätös ja työsuhteen solmiminen

Valintapäätös on koko rekrytointiprosessin lopullinen päätöksenteko ja usein kaikkein kriittisin vaihe. Lopullisen valintapäätöksen tekee aina toimeksiantaja, jolloin hänen on osattava irrottaa ja hyödyntää kaikki asiaan kuuluva tieto hakijoista. Vaikka riittävä tieto hakijoista on tärkeää, voi toisaalta liiallinen tietomäärä olla rasite valinnantekijälle, etenkin jos hän ei ole nopea päätöksentekijä. Ratkaisuntekovaiheessa voi päätöksentekijä olla ihmeissään, kun hakijoita on kertynyt monta ja tietoa on runsaasti tarjolla, kaikki hakijat tuntuvat hyviltä eikä osata tehdä päätöstä, millä perusteella kenetkin jättäisi valitsematta. Hankaluutta voi lisätä myös se, että loppusuoralla on useampi tasavertainen kandidaatti. Tällöin valintaa tehtäessä voi olla vaikea enää päättää ja tietää, minkä tiedon varaan tulisi rakentaa lopullinen ratkaisu. Tilanne saattaa olla stressaava ja myös aikataulu voi olla tiukka. (Koivisto 2004, 138-142.)

Yleisin tapa valintapäätöksen tekoon on vertailla hakijoita keskenään. Tämä ei kuitenkaan ole paras tapa tehdä lopullista päätöstä. Tehokkaampi tapa on ensin arvioida jokaisen kandidaatin osaaminen ja pätevyys yksilöllisesti haettavan tehtävän kannalta ja vasta sitten arvioida hakijoita keskenään. Valintaa voi myös yrittää helpottaa erilaisilla menetelmillä, varsinkin jos on jäljellä enää kaksi yhtä vahvaa kandidaattia. (Yeung 2008, 126.) Yksi tekniikka on asettaa ehdokkaat numeeriseen vertailuun keskenään, jossa annetaan pisteitä ehdokkaille kunkin työssä tarvittavan painokertoimen mukaan. Tässä tekniikassa vertaillaan hakijoiden osaamista ja ominaisuuksia, jotka ovat keskeisiä työssä menestymisen kannalta. Vertailussa siis annetaan ehdokkaille pisteitä asteikolla 1-5, erilaisista työn kannalta tarvittavista alueista, joita voivat olla esimerkiksi: kokemus, paineensietokyky, kielitaito,

pitkäjänteisyys ja niin edelleen. Tämän jälkeen kun hakijat on pisteytetty, lasketaan tulokset yhteen. Tällöin enemmän pisteitä saanut on todennäköisesti paras valinta tehtävään. Kovin pitkälle ominaisuuksia ei kuitenkaan kannata lähteä vertailemaan, sillä muuten kokonaiskuva hämärtyy. Jos tällaista vertailua käyttää lopullisessa valintatilanteessa, tulee siihen listata vain kaikkein keskeisimmät osaamiset ja ominaisuudet työn kannalta. (Markkanen 2002, 101-102.)

Henkilövalintaa tehtäessä on muistettava, että valinnassa ei saa toteutua minkäänlaista syrjintää. Henkilövalintapäätöstä ei saa tehdä sukupuolen perusteella, eikä esimerkiksi naisen syrjäyttäminen valintapäätöksen yhteydessä saa perustua naisen raskauteen, synnytykseen tai muuhun vastaavaan seikkaan. Rekrytointitilanteessa on muistettava, että kiellettyä on syrjintä palkan tai vastaavien etujen osalta. (Helsilä 2009, 25.)

Lopullista valintaa ei kannata tehdä hätiköiden, on parempi nukkua yön yli ja miettiä asiaa seuraavana päivänä uudestaan kuin tehdä päätös kiireessä. Samoin jos ollaan epävarmoja valinnasta, on parempi järjestää uusi haku kuin tehdä epävarma valinta. Jos ja kun valintaan kuitenkin päädytään, on valitulle henkilölle ilmoitettava siitä mahdollisimman pian. Osaavalla hakijalla saattaa olla muita työpaikkoja haussa ja saatavilla, jolloin nopein työnantaja nappaa parhaimman hakijan. Jos valinnan teossa viivytellään liikaa, voi hakija luulla, että häntä ei ole valittu ja hän saattaa hakeutua jo muualle töihin. Tällöin onkin pettymys suuri, kun ei saadakaan parhaaksi osoittautunutta hakijaa ja joudutaan järjestämään uusi haku. Tämän vuoksi napakat ja ripeät päätöksentekotaidot ja henkilövalinnat ovat hyödyksi työnantajalle. Myös ei-valituille hakijoille on ilmoitettava, että rekrytointi on saatu päätökseen. (Koivisto 2004, 140-142.)

Kun valinta on tehty ja päädytään henkilön palkkaamiseen, on työsuhde virallistettava ja tehtävä työsopimus. Työsopimus voi olla joko määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva, se siis määrittää työsuhteen keston. Työsopimus olisi hyvä tehdä aina kirjallisesti, mutta siitä voidaan sopia myös suullisesti. Työsopimuksessa sovitaan työajasta ja koeajasta sekä muista ehdoista. Työsopimuksen tunnusmerkkejä, joista ei voida toisin sopia ovat; sopimus työn tekemisestä, palkka tai muu vastike, ja työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeus. Työsopimuksen sisältö ja ehdot perustuu osapuolten tahtoon ja erilaisia työsopimusmalleja on runsaasti. Työsopimuslaki määrittää työsuhteeseen ja työsopimuksen solmimiseen liittyvät asetukset. (Helsilä 2009, 30-35.)

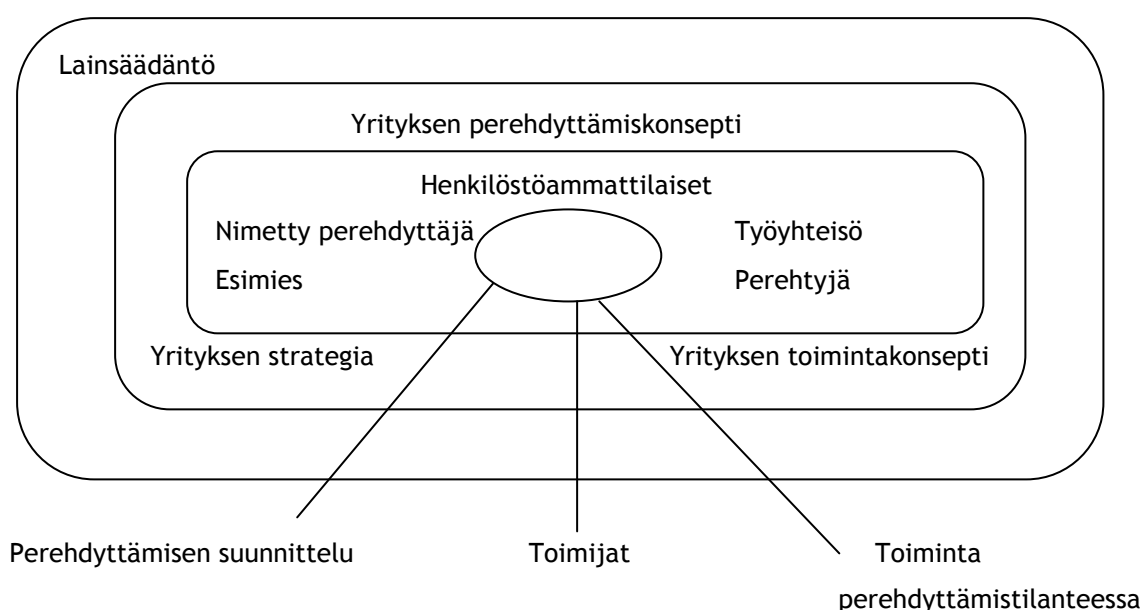
3.8 Perehdyttäminen ja seuranta

Kun henkilö on palkattu ja työsopimus solmittu, täytyy uusi työntekijä perehdyttää tehtäväänsä. Perehdyttämisestä puhutaan silloin kun uusi työntekijä astuu uuteen tehtävään

tai jos nykyisen työntekijän työympäristö pysyy samana, mutta tehtävät muuttuvat osin tai kokonaan. Perehdyttäminen merkitsee eri organisaatioissa eri asioita, mutta käytännössä sen tulisi merkitä kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka helpottavat työssä aloittamista. Kupias ja Peltola (2009,19) määrittelevät perehdytyksen seuraavasti: *"Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota."*

Hyvä perehdyttäminen siis kattaa kaikki käytännön toimenpiteet, jotka helpottavat työssä aloittamista ja jotka tukevat työntekijän osaamisen kehittymistä. Perehdytykseen kuuluu varsinainen opastus työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvässä perehdytyksessä osataan ottaa huomioon tulokkaan jo olemassa oleva osaaminen ja tausta ja sitä pyritään hyödyntämään perehdytysprosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdytyksen lähtökohtiin (KUVA 4) liittyy olennaisesti usein monet tahot: henkilöstöammattilaiset, nimetyt perehdyttäjät ja työyhteisön jäsenet, jotka osallistuvat käytännön toimenpiteisiin ja tuen antamiseen. Perehdytykseen kytkeytyy myös yrityksen strategian ja toimintakonseptin ymmärtäminen. Perehdytystä ohjaa sitä erikseen säätelevä lainsäädäntö, jossa erityisesti perehdyttämistä käsittelee työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Näissä laeissa on monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen, joita työnantajan tulee noudattaa. (Kupias & Peltola 2009,16-20.)



KUVA 4. Perehdyttämisen lähtökohdat (Kupias & Peltola mukailen 2009,16.)

On tärkeää, että perehtyjän aikaisemmat kokemukset otetaan huomioon, koska vanhan osaamisen päälle on helpompi rakentaa uutta osaamista. Myös oppimistarpeet ja -tavoitteet vaihtelevat eri perehdyttämistilanteissa. Jo perehdytyksen suunnitteluvaiheessa tulisi miettiä, mitä oppimistavoitteita perehdyttämiselle asetetaan. Perehdyttämisen laajuus ja syvyys vaihtelevat tehtävästä riippuen, mutta opastus olisi hyvä suunnitella huolellisesti. Tavoitteet antavat suuntaa oppimiselle, kun perehtyjä tietää mitä hänen oletetaan oppivan. (Kupias & Peltola 2009, 128.)

Kuten jo edellä on mainittu, perehdyttämisen laajuus ja syvyys vaihtelevat sekä työtehtävän vaativuudesta että organisaation toimintatavoista. Perehdyttäminen voi riippua myös organisaation koosta. Suuremmassa organisaatiossa usein määritetään nimetty perehdyttäjä uudelle tulokkaalle tai uusiin tehtäviin siirtyvälle henkilölle ja yritetään näin varmistaa perehdytyksen onnistuminen. Huolellisessa perehdytyksessä olisi hyvä käydä läpi ainakin seuraavat asiat: yritys ja sen toiminta-ajatus, liikeidea ja strategiat sekä visiot ja menettelytavat. Tärkeää on tutustuttaa ja esitellä ainakin lähimmät työpaikan henkilöt ja kollegat ja käydä läpi työyhteisön pelisäännöt sekä mahdolliset asiakkaat. Myös tuleviin työtehtäviin kytkeytyvät odotukset, toiveet ja käytännön velvoitteet tulee käydä läpi. Vaikka organisaatiossa määritettäisiin henkilölle nimetty perehdyttäjä, on esimies silti aina viimeisessä vastuussa perehdytyksestä ja sen onnistumisesta. (Helsilä 2009, 48-49.)

Rekrytoidun tai uusiin tehtäviin astuneen henkilön tulisi esimiehensä kanssa suorittaa arviointia ja perehdytyksen seuranta. Seuranta ja arviointi on tärkeää, jotta kävisi ilmi, mikä on onnistunut ja mitä on opittu ja missä olisi vielä kehitettävää. Arvioinnin ja seurannan kautta perehdytettävä oppii työn vaatimukset ja hänen käsityksensä ja tietonsa tehtävistä laajenevat. Seuranta voidaan järjestää joko kirjallisena kyselynä tai keskusteluna, jossa käydään läpi työtehtävälle asetetut tavoitteet ja niiden hallitseminen sekä muut työhön liittyvät asiat. Tärkeää on, että molemmat osapuolet, niin perehdytetty kuin perehdyttäjänkin tuovat omat ajatuksensa ja näkemyksensä esiin, kuinka perehdytys on sujunut. Jos on jotain vielä jäänyt epäselväksi tai on tullut yllättäviä seikkoja esiin, on näistä mahdollista vielä keskustella tai tarvittaessa vielä kehittää jotakin seikkaa työsuhteen alkuvaiheessa. (Helsilä 2009, 49; Markkanen 2002, 104.)

4 Case-yrityksen rekrytointiprosessi

Tässä opinnäytetyössä on käytetty case-yrityksenä ja toimeksiantajana nimeltä mainitsematonta yritystä. Tutkimuksessa on pyritty selvittämään, miten kyseinen yritys rekrytoi työntekijöitään ja miten koko rekrytointiprosessi toimii ja etenee yrityksessä aivan alkumetreiltä prosessin päättymiseen asti. Tutkimuksessa on tarkasteltu lähinnä koko

yrittäjien rekrytointia nyt ja tulevaisuudessa. Kyseessä on suuri, nimeltä mainitsematon yritys, jonka johdosta sen organisaatorakenne on myös suuri. Eri osastoja ja toimintoja on organisaatiossa useita. Tiedossa on, että yrityksellä on oma HR-palvelut-osasto, joka hoitaa yrityksen henkilöstöön liittyviä asioita. Tutkimuksessa on selvitetty HR-palveluiden toiminta ja osuus rekrytoinnissa ja samoin on tutkittu, kuinka HR-osasto toimii yhteistyössä mahdollisen rekrytoivan osaston kanssa. Tutkimuksessa on peilattu tässä opinnäytetyössä aiemmin esiteltyä rekrytoinnin teoriaa käytäntöön, eli kuinka se toteutuu yrityksessä. Tavoitteena on luoda tietoa rekrytointiprosessin tärkeydestä ja luoda uusia kehitysehdotuksia rekrytoinnin parantamiseksi ja tehostamiseksi. Tutkimusmetodinä tässä opinnäytetyössä käytettiin strukturoimatonta haastattelua, joka suoritettiin case-yrityksen tiloissa. Haastattelu suoritettiin niin, että haastateltiin erästä yrityksen henkilöstöasiantuntijaa, jolta löytyi tietoa liittyen yrityksen rekrytointiin ja koko rekrytointiprosessiin. Rekrytointi ja rekrytointiprosessin kulku yrityksessä on purettu auki myöhemmin tässä opinnäytetyössä luvussa 4.4.1.

4.1 Tutkimusmetodi

Haastattelutekniikat voidaan jakaa karkeasti kahteen pääluokkaan: vapaamuotoiseen eli strukturoimattomaan ja jäsenettyyn eli strukturoituun haastatteluun. On myös olemassa, näiden kahden tekniikan yhdistelmiä, joissa hyödynnetään molempien tekniikoiden elementtejä haastattelussa. Usein ne kuitenkin edustavat pääasiassa jompaakumpaa tekniikkaa. Strukturoimatonta haastattelua käytetään useimmiten henkilöarviointeja tehtäessä ja se on tekniikkana perinteisempi ja suosittuampi kuin strukturoitu tekniikka. Strukturoimatonta tekniikka on tyyliltään vapaamuotoisempaa eikä haastattelussa käytetä ennalta suunniteltuja tai sovittuja kaavoja.

Haastattelu elää ja etenee haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksen myötä. Haastattelussa esitetään ja tehdään spontaaneja aloitteita molemminpuolin ja haastattelukysymykset ovat usein hyvin avoimia. Avointen kysymysten tarkoituksena on selvittää haastateltavan persoonallisuutta ja hänen arvomaailmaansa. Myös kysymysten esittäminen ja tulkinta on enemmänkin intuitioon pohjautuvaa kuin systemaattista rakennetta noudattelevaa. Persoonallisuuden arviointi on vapaamuotoisen haastattelun perimmäinen tarkoitus, jota pyritään selvittämään haastattelun kuluessa. Vapaamuotoinen haastattelu on luonteeltaan keskustelelevaa ja ominaispiirre sille on vuorovaikutuksen syntyminen. (Niitamo 2001, 28-29.)

Jäsenetty haastattelu eli strukturoitu haastattelu on tyyliltään jäsenettympi ja kaavamaisempi nimensä mukaisesti. Siinä esitetään ennalta mietityt kysymykset yhtenäisesti samassa järjestyksessä ja samassa ennalta suunnitellussa mallissa. Usein käytetään

tietylnaista haastelurunkoa ja samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville. Tärkein ominaispiirre strukturoidulle haastattelulle on sen tuottama yhtenäinen viiva eli vertailupohja kaikkien haastateltavien välillä. Etu on saman kysymysrungon käyttäminen, mikä antaa haastattelijalle aikaa. Haasteena strukturoidussa haastattelussa on kuitenkin sen kaavamaisuus ja "jäykkyys", joka voi tehdä haastattelusta liian luonnottoman keskustelun. (Niitamo 2001, 32-33.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty tutkimusmetodinä pääasiassa strukturoimatonta haastattelua. Myös yleistä havainnointia ja tulkintaa henkilöarviointitilanteesta on käytetty tutkimukseen. Metodiksi valittiin vapaamuotoinen haastattelu, sillä haastattelusta haluttiin selkeitä vastauksia ja mahdollisuus esittää vielä tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Haastattelusta haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa jolloin katsottiin, että strukturoimaton haastattelu on paras tekniikka tähän. Haastattelusta saatiin erittäin vuorovaikutteinen ja spontaani keskustelu aikaan. Haastattelu suoritettiin case-yrityksen tiloissa, jolloin se litteroitiin eli nauhoitettiin. Tämän jälkeen haastattelu purettiin ja kirjoitettiin auki tähän opinnäytetyöhön.

4.2 Case-yrityksen yleiskuvaus

Tämän opinnäytetyön case-yrityksenä toimii nimeltä mainitsematon keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö, jonka omistavat sen asiakkaina olevat yritykset ja yrittäjät, vakuutetut työntekijät sekä takuupääoman omistajat. Toimiala on laissa säädetty työeläkevakuutusyhtiö. Yrityksen päätehtävänä on kartuttaa eläkemaksuina saatavia varoja nykyisten ja tulevien eläkkeiden maksamista varten eli huolehtia yksityisen sektorin työntekijöiden ja yrittäjien eläketurvasta. Yrityksen toimialoihin kuuluu myös kiinteistösjoitukset, asuntovuokraus, kiinteistökehitys- ja rahoitushankkeet ja toimitilavuokraukset. Yritys myös tarjoaa asiakkailleen työeläkekuntoutus- ja työhyvinvointipalveluja, jotka tukevat työkykyä ja auttavat jaksamaan pidempään työelämässä. Yhtiö on markkinoillaan Suomen suurimpia työeläkeyhtiöitä ja yksityisiä sijoittajia.

Yrityksen strategiana on tuottaa asiakkailleen paras taloudellinen hyöty asiakkuudesta. Tavoitteena on, että alan parhaan kustannustehokkuuden ja erinomaisen vakavaraisuuden ansiosta yhtiö voi maksaa parhaat asiakashyvitykset ja sitä kautta alentaa asiakasyritysten lopullisia vakuutusmaksuja. Yhtiön työhyvinvoinnin ja kuntoutuksen palvelut tähtäävät siihen, että asiakkailta on alhaisimmat työkyvyttömyysmaksut. Strategiana on myös olla ihmisläheinen, vakuuttava ja toimiva palveluiden tarjoaja sekä asiakkaiden vaivaton eläkeasioiden hoito. Yrityksen organisaatorakenne on suuri. Organisaatiota johtaa toimitusjohtaja ja hänellä on myös sijainen, joka korvaa hänet tarvittaessa. Toimitusjohtajaa

tukee johtoryhmä, johon kuuluu toimitusjohtajan lisäksi yhdeksän johdon ja kaksi henkilöstön edustajaa. Koko organisaatio työllistää noin 600 työntekijää. Organisaatiossa on toimitusjohtajan lisäksi yhdeksän ”pääosastoa” ja nämä osastot vielä jakautuvat omiin ”alaosastoihin”. Myös nämä ”alaosastot” jakautuvat joissakin osastotoiminnoissa vielä pienemmiksi yksiköiksi.

4.3 Haastattelu

Haastattelu suoritettiin haastatellen yhtä yrityksen henkilöstöasiantuntijaa, jolla on tarvittava asiantuntemus ja tieto vastata haastattelussa esitettyihin kysymyksiin. Haastattelua tehdessä oli selkeää, että haastateltavalla henkilöstöasiantuntijalla on riittävästi tietämystä ja asiantuntemusta sekä kokemusta liittyen koko yrityksen rekrytointeihin, joten tämän opinnäytetyön kannalta ei katsottu tarpeelliseksi haastatella kuin yhtä henkilöä.

Haastattelutekniikkana käytettiin strukturoimatonta haastattelua, sillä se sopi parhaiten tämän opinnäytetyön tutkimusmetodiksi. Haastattelusta haluttiin selkeitä ja mahdollisen tarkkoja vastauksia esitettyihin kysymyksiin, jolloin katsottiin, että strukturoimatonta haastattelua on paras tekniikka tähän. Haastattelu litteroitiin eli nauhoitettiin ja purettiin ja kirjoitettiin myöhemmin auki tähän opinnäytetyöhön. Haastattelussa esitettiin seuraavat kysymykset henkilöstöasiantuntijalle:

1. Mikä on työvoiman tarve ja rekrytoinnin nykytilanne tällä hetkellä yrityksessä?
2. Tapahtuuko rekrytointia vuosittain? Onko henkilöstön vaihtuvuutta paljon?
3. Kenen vastuulla rekrytointi on? Kuinka yritys hoitaa rekrytoinnin? Kuka laatii rekrytointi-ilmoituksen?
4. Kuinka rekrytointiprosessi etenee alusta loppuun?
5. Mitkä ovat HR-osaston vastualueet ja tehtävät rekrytoinneissa?
6. Miten HR-osasto tekee yhteistyötä osaston kanssa, johon rekrytoidaan?
7. Onko osastokohtaisia eroja rekrytointikäytäntöjen suhteen?
8. Mitä rekrytointihakukanaavia käytetään? Miten tähän ratkaisuun on päädytty?
9. Onko kokeiltu eri rekrytointikanavia? Jos on, miksi niistä on luovuttu?
10. Kuka valitsee haastatteluun pääsevät henkilöt? Kuka haastattelee?
11. Käytetäänkö yrityksessä soveltuvuusarviointeja? Käytetäänkö muita luotettavuutta lisääviä käytäntöjä?
12. Käyttääkö yritys ulkopuolisia rekrytointikonsulttiyrityksiä tai konsultteja?
13. Kuka tekee viimeisen rekrytointivalinnan?
14. Kokeeko yritys rekrytoinnin haastavana?
15. Onko ilmennyt haasteita tai ongelmia rekrytoinneissa?
16. Missä asioissa on onnistuttu rekrytoinneissa?

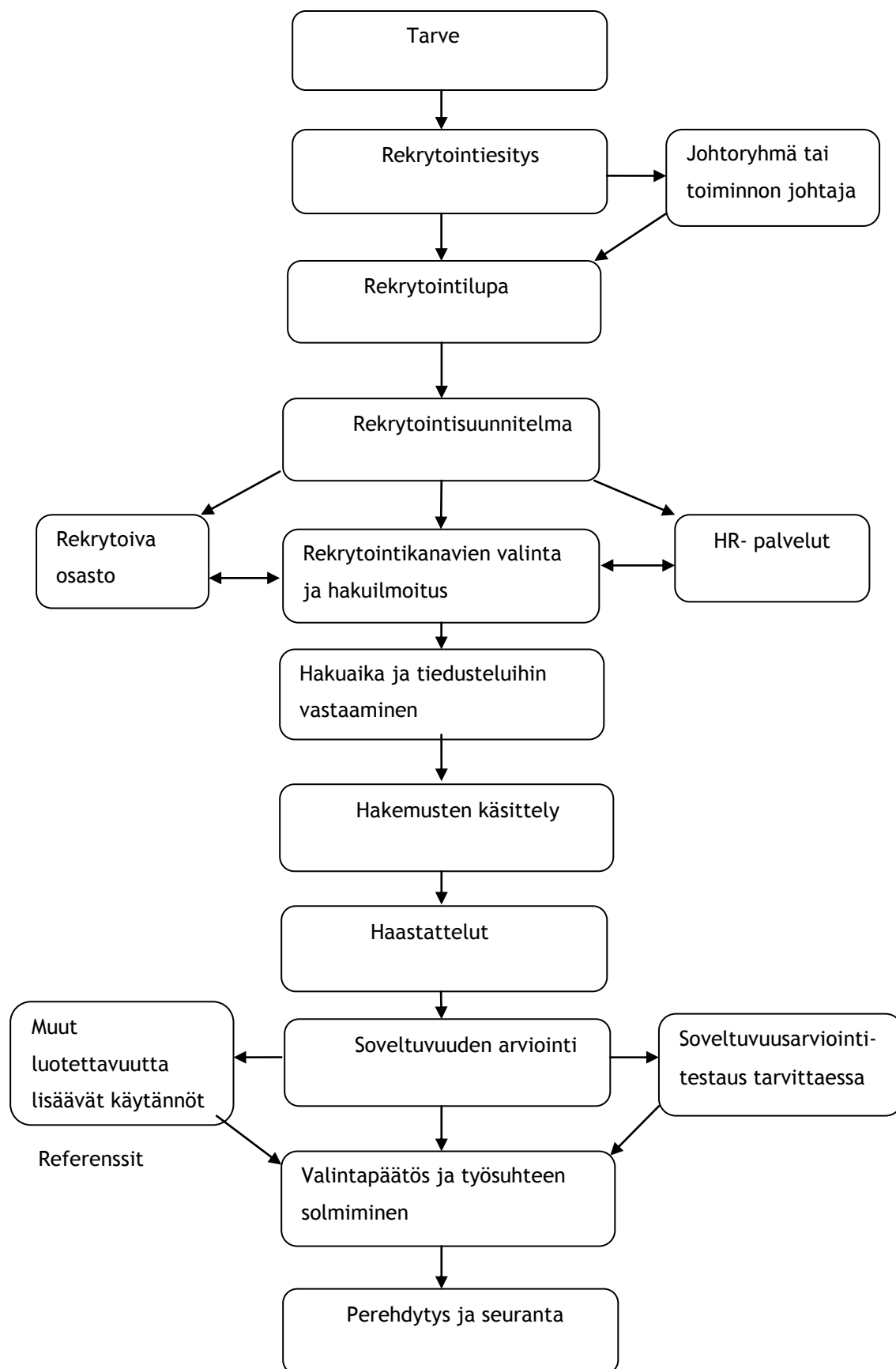
17. Olisiko nykyisessä käytännössä rekrytoida jotakin kehitettävää?
18. Onko minkäänlaisille uudistuksille tarvetta nyt tai tulevaisuudessa?
19. Kuinka perehdytys hoidetaan yrityksessä?

4.4 Haastattelun tuloksia

Organisaation nykyinen henkilöstötilanne ja -määrä on melko hyvä ja rekrytoinnin tarve on jatkuvasti vähenevä. Henkilöstömäärä vähenee vuosittain jonkin verran työntekijöiden jäädessä eläkkeelle, mutta heidän tilalleen otettavat uudet, korvaavat työntekijät eivät ole itsestäänselvyys yrityksessä. Töitä yritetään jakaa ja kaikki rekrytoinnit harkitaan tarkasti, aina ei ole tarvetta rekrytoida vanhojen työntekijöiden tilalle uusia. Pääosin avoinna olevat työtehtävät ovat asiantuntijatehtäviä ja niitä avautuu kuitenkin jonkin verran vuosittain. Osa tehtävistä on ollut myös aivan uusia, joita on ilmaantunut organisaatiouudistusten ja organisaatiomuutosten myötä. Joskus samoihin tehtäviin voi olla useampikin paikka avoinna. Tällöin kyseessä voi olla esimerkiksi yksi avoinna oleva vakinainen työsuhde ja yksi määräaikainen työsuhde. Määräaikaisia työsuhteita solmitaan esimerkiksi erilaisten perhevapaiden vuoksi. Organisaatiossa voidaan kuitenkin katsoa olevan melko vähän vaihtuvuutta henkilöstössä, sillä työsuhteet yrityksessä ovat pitkiä. Keskimääräinen työsuhteen kesto on noin 15 vuotta, minkä vuoksi rekrytointeja ei tehdä hyvin tiuhaan ja työntekijöiden vaihtuvuus on melko vähäistä.

4.4.1 Rekrytointi ja rekrytointiprosessi

Rekrytoinnin yritys hoitaa itse. Organisaation johto määrittelee rekrytoinnin linjaukset ja vuosisuunnittelun yhteydessä johto vahvistaa kunkin vuoden henkilöstömäärän. Periaatteena on, että avoimet tehtävät täytetään ensisijaisesti nykyisen henkilöstön osaamista ja tehtäväkuvaa kehittämällä tai sisäisin rekrytoinnein. Kaikista avoimista toimista tiedotetaan aina yrityksen sisäisillä intranet-sivuilla. Ulkoista rekrytointia käytetään vain, jos sisäisillä toimenpiteillä tai siirroilla ei saada riittävän hyvää ratkaisua aikaan. Seuraavassa kuvassa (KUVA 5) on esitetty case-yrityksen rekrytointiprosessin kulku.



KUVA 5. Case- yrityksen rekryointiprosessin prosessikaavio.

Rekrytointiprosessi lähtee käyntiin työvoiman tarpeesta eli ensin organisaation osaston toiminnossa määritellään rekrytoinnin tarve. Tämän jälkeen toiminnon johtaja tekee vakinaisen työntekijän rekrytointiesityksen, joka esitetään johtoryhmälle. Tämän jälkeen johtoryhmä käsittelee asian ja päättää antaako luvan rekrytointiin vai ei. Jos saadaan lupa rekrytoida, laitetaan avoinna oleva paikka yrityksen sisäisille intranetsivuille hakuun sekä tarpeen vaatiessa ulkoisille sivustoille. Tämä käytäntö koskee lähinnä vakituisia ja vakinaisia työtehtäviä. Määräaikaisissa ja lyhyissä työsuhteissa voi osaston johtaja tehdä itse päätöksen työntekijän palkkaamisesta. Tällöin osastopäällikkö tekee esimiehelleen pyynnön rekrytoinnin tarpeesta ja se voidaan hyväksyä ilman johtoryhmän päätöstä. Myös poikkeustapauksissa ja perustellusta syystä voidaan avoin toimi täyttää ilman hakumenettelyä. Tällainen syy voi olla esimerkiksi erilaiset työjärjestelyt ja organisaatiomuutokset.

Jos päädytään ulkoiseen rekrytointiin, lähetetään siitä HR-palveluihin tieto. Tämän jälkeen alkaa tiivis yhteistyö rekrytoivan osaston ja HR-palvelujen kanssa. HR-palveluiden henkilöstöasiantuntija laatii yhdessä rekrytoivan osaston kanssa suunnitelman rekrytointiprosessista. Suunnitelmassa sovitaan esimerkiksi rekrytointikanavista, aikataulusta, lisätietojen antamisesta ja muista käytännön asioista sekä laaditaan yhdessä rekrytointi-ilmoitus. Rekrytointi-ilmoituksen pohjan tekee yleensä rekrytoiva osasto itse, jonka jälkeen henkilöstöasiantuntija täydentää ja tekee loput viimeistelyt ilmoitukseen. Peruseriaate on kaikilla osastoilla sama rekrytointikäytäntöjen suhteen, mutta vaihtelua on esimerkiksi hakukanavissa ja haastattelutilanteissa. Rekrytoivan osaston esimies tekee viimeisen rekrytointivalinnan. HR-palveluiden vastuut rekrytointiprosessissa on avoimien paikkojen laittaminen sovittuihin hakukanaviin, koko prosessin seuraaminen ja yhteistyö rekrytoivan osaston kanssa, yhteyksien hoitaminen ja mahdollisesti tehtävään liittyvien lisätietojen antaminen ja ei kiitos -kirjeiden lähettäminen. Joskus osastosta riippuen ovat henkilöstöammattilaiset olleet myös haastatteluissa mukana. HR-palveluiden vastuihin kuuluu myös työsopimusten tekeminen.

4.4.2 Rekrytointikanavat ja rekrytointijärjestelmä

Rekrytointikanavat harkitaan tapauskohtaisesti avoinna olevan työtehtävän mukaan. Ulkoisissa rekrytoinneissa käytetään kuitenkin aina yrityksen ulkoisia internet-sivuja sekä lisäksi muita sopiviksi katsottuja ilmoituskanavia. Muita organisaatiossa yleisesti käytettyjä rekrytointikanavia ovat lisäksi esimerkiksi Oikotie ja sosiaalinen media. Sosiaalisessa mediassa yrityksellä on oma Facebook-sivu, Twitter-tili ja LinkedIn-profiili, joissa ilmoitetaan myös avoinna olevista työpaikoista. Näihin kanavien käyttöön on päädytty, koska se on koettu luontevaksi menettelyksi. Yritys haluaa pysyä ajan tasalla ja nykypäivässä mukana ja on sen myötä päätenyt käyttämään ja hyödyntämään sosiaalisen median palveluita.

Rekrytointikanavat päätetään aina tarpeen mukaan, jolloin ei voida katsoa, että mitään hakukanavia olisi suljettu pois tai olisi luovuttu jonkin kanavan käytöstä. Tapauskohtaisesti yritys voi ilmoittaa avoinna olevista paikoista esimerkiksi oppilaitosten intranet-sivuilla. Yritys tekee jossain määrin yhteistyötä eri yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa, jolloin työpaikkailmoitus voidaan laittaa jonkin oppilaitoksen intranet-sivulle esille. Yrityksessä tehdään myös jonkin verran oppilaitosvierailuja. Yhteistyö eri oppilaitosten kanssa suunnitellaan aina tapauskohtaisesti ja harkiten.

Yrityksellä on käytössä Taito-rekrytointijärjestelmä, jota käytetään rekrytoineissa yhteistyössä HR-palvelujen kanssa. Järjestelmän avulla tehdään esimerkiksi rekrytointi-ilmoitus ja se voidaan julkaista ohjelmasta suoraan eri hakukanaviin kuten Oikotiehen ja yrityksen omalle kotisivulle. Järjestelmään annetaan käyttöoikeudet sekä HR-palvelujen työntekijöille että rekrytoivan osaston esimiehille. Järjestelmässä on mahdollista seuloa hakijoita reaaliaikaisesti, jolloin järjestelmässä käsitellään jatkoon pääsevät ja tiputetaan heikoimmat hakijakandidaatit joukosta. Kaikki hakemukset luetaan ja käsitellään, jonka jälkeen päätetään jatkoon päässeistä ja ei jatkoon päässeistä. Ei jatkoon päässeille lähetetä kiitos -viesti, jonka voi lähettää kätevästi reaaliaikaisesti järjestelmän kautta. Haastattelukutsut voidaan lähettää myös samaisen järjestelmän kautta. Järjestelmä on melko uusi, sillä se on otettu käyttöön vasta tämän vuoden alussa. Yrityksellä on ollut käytössä vastaavanlainen järjestelmä ennen nykyistä järjestelmää, mutta tämä on kuitenkin uudempi ja kehittyneempi versio edellisestä. Järjestelmästä näkee esimerkiksi hakijamäärät ja sieltä voi tulostaa erilaisia raportteja ja yhteenvetoja rekrytointeihin liittyen.

4.4.3 Työhaastattelutilanne case-yrityksessä

Eräänä tutkimusmetodina tässä opinnäytetyössä käytettiin havainnointia ja henkilöarviointitilanteen tulkintaa työhaastattelutilanteessa. Työhaastattelu järjestettiin case-yrityksen tiloissa eikä opinnäytetyöntekijä osallistunut itse haastatteluun tai haastattelun kulkuun. Tarkoituksena oli havainnoida tilannetta ulkopuolisena ja tutkia haastattelutilannetta ja sen kulkua yleisesti. Haastateltavana oli eräs hakijakandidaatti nimeltä mainitsemattomalle osastolle. Haastattelu oli strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun yhdistelmätekniikka, mutta muodoltaan enemmän kuitenkin strukturoimaton. Haastattelun runko oli valmiiksi muotoiltu, jota kyseinen osasto käyttää yleisesti haastattelutilanteissa. Haastattelu oli hyvin vapaamuotoinen, mutta osa kysymyksistä oli ennalta suunniteltuja tukemaan haastattelua. Haastattelijana toimi osastonjohtaja sekä erään tiimin esimies, jonka tiimiin uutta työntekijää nyt haettiin.

Haastattelu alkoi yrityksen ja kyseisen osaston esittelyllä, jossa käytiin läpi muun muassa osaston tiimit ja osastorakenne. Tämän jälkeen siirryttiin haastateltavaan ja

haastattelukysymyksiin. Kysymysaihealueita, joita haastateltavalta kysyttiin olivat muun muassa:

- hakijan työkokemus
- hakijan odotukset työpaikasta ja tehtävästä
- hakijan motiivit ja kiinnostus työpaikkaa kohden
- miksi hakija hakee juuri nyt tätä työpaikkaa
- hakijan harrastukset
- millainen tiimipelaaja hakija on
- ajatukset palkkauksesta

Haastattelijat tarkensivat tarvittaessa kysymyksiään ja haastattelu sujui ja kulki luontevasti eteenpäin. Haastattelu oli luonteeltaan rento, mutta silti asiallinen ja ilmapiiri oli pyritty luomaan miellyttäväksi. Haastatteluosuuden jälkeen haastateltavalle kerrottiin yrityksen ja työntekijän eduista ja rekrytointiprosessin kulusta sekä mahdollisista seuraavaksi tulevista hakuprosessin vaiheista.

Haastattelutilanteesta jäi asiallinen ja miellyttävä tunnelma ja haastattelukysymykset olivat asiaankuuluvia ja työtehtävän kannalta olennaisia. Haastattelutilanne ei ollut liian intensiivinen ja ahdistava, mikä näkyi myös haastateltavassa. Hän mitä luultavimmin pystyi antamaan itsestään melko todellisen kuvan, mikä puolestaan on molempien osapuolten kannalta edullista ja kannattavaa. Haastattelutilanteesta jäi positiivinen vaikutelma, mikä voi mahdollisesti myös vaikuttaa yrityksen hyvään työnantajakuvaan.

4.4.4 Muita rekrytointiin liittyviä tuloksia

Yritys käyttää luotettavuutta lisäävänä menetelmänä soveltuvuusarviointitestejä tarvittaessa hakijakandidaateille heidän suostumuksellaan. Tämä riippuu kuitenkin aina avoinna olevasta työtehtävästä. Yritys käyttää ulkopuolista konsultointiyritystä aina niin tarvittaessa lisäämään luotettavuutta. Tarvittaessa myös tarkistetaan referenssejä ja työtodistuksia.

Lievänä ongelmana yrityksessä on koettu se, että hakijoita on paljon, mutta avoinna olevia paikkoja vähän. Yritys saa paljon avoimia hakemuksia, mutta koska paikkoja ei juuri ole avoinna ei kysyntään pystytä aina vastaamaan. Kesätöihin ei varsinaisesti haeta aktiivisesti uusia työntekijöitä, mutta muutamia paikkoja on avoinna kuitenkin vuosittain. Yritys ei koe rekrytointia haastavana, sillä työnantajakuva on yleisesti ottaen hyvä ja yritys on haluttu työpaikka. Kummallisempia ongelmia rekrytointineissa ei ole myöskään ilmennyt.

Perehdytys organisaatiossa on järjestetty jokaiselle työntekijälle yksilöllisesti. Jokaiselle uudelle työntekijälle suunnitellaan oma perehtymisohjelma, jonka avulla työntekijä tutustuu sekä yhtiöön että omaan osastoonsa ja oppii tekemään omaa työtään. Osastolla on jokaiselle oma nimetty perehdyttäjä, joka opastaa ja auttaa työntekijää alkuun. Uuden työntekijän perehtyminen tehtäviinsä on laaja kokonaisuus, joka koostuu kaikista työsuhteen aikana omaksutuista asioista.

Organisaatiossa on erityisesti haluttu kiinnittää huomiota hyvään vastaanottoon ja perehdytykseen. Aivan työsuhteen alussa uusille työntekijöille lähetetään sähköpostia, jossa pyydetään tutustumaan organisaation sisäisiin intranet-sivuihin, joista löytyy paljon tietoa yrityksestä. Intranet-sivuilla löytyy myös verkkokursseja ja eri perehdytystilaisuuksia, joihin uudet työntekijät voivat osallistua perehdytysuunnitelman mukaisesti. Osastokohtainen perehtyminen tapahtuu nimetyn perehdyttäjän ja esimiehen opastuksella. Perehtyjän vastuulla on olla aktiivinen ja kysyä neuvoa askarruttavissa asioissa ja tilanteissa. Perehdyttäjä tai perehdyttäjät ovat vastuussa siitä, että tulokas kokee itsensä tervetulleeksi ja hänelle on tehty perehtymisohjelma.

Yritys kokee onnistuneensa erityisesti siinä, että sillä on hyvä työnantajakuva ja työpaikalla viihdytään hyvin. Yrityksessä on hyvät kehitymis- ja etenemismahdollisuudet, joihin on oltu tyytyväisiä. Yritys tarjoaa paljon koulutuksia ja erilaisia menetelmiä osaamisen kasvattamiseen ja sisäiset siirrot ovat mahdollisia, mikä koetaan positiivisena asiana yrityksessä. Myös työhyvinvointiin ja jaksamiseen panostetaan tarjoamalla liikuntaetuuksia ja taukojumppaa työn lomassa. Tällä hetkellä yrityksessä ollaan tyytyväisiä nykyiseen käytäntöön rekrytoida, mutta varmasti aina kehitettävää löytyy. Viimeisin uudistus on ollut uusi rekrytointijärjestelmä Taito, mutta uutta tekniikkaa ja uusia työkaluja rekrytointiin tulee koko ajan lisää. Näissä on pysyttävä ajan tasalla ja kokeiltava uusia työkaluja.

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua rekrytointiprosessiin sekä teoriassa että käytännössä. Toimeksiantajayrityksen puolelta tavoitteena oli selvittää ja tutkia, kuinka case-yrityksen rekrytointiprosessi toimii ja etenee rekrytointiprosessin alkutekijöistä sen päättymiseen saakka. Koska case-yritys on kooltaan suuri, tavoitteena oli myös tutkia kuinka yrityksessä on järjestetty yhteistyö rekrytoivan osaston ja HR-palveluiden kanssa rekrytointiprosessissa. Opinnäytetyössä selvitettiin myös case-yrityksen nykytilaa rekrytointien suhteen ja millaiset tulevaisuuden näkymät yrityksellä on rekrytoinneissa odotettavissa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että yritys rekrytoi itse työntekijänsä melko perinteisin menetelmin, mutta käyttäen kuitenkin nykyaikaisia sähköisiä ja myös sosiaalisen median

rekrytointikanavia. Myös oppilaitosyhteistyötä tehdään jonkin verran, jolloin tarvittaessa saadaan rekrytoitua suoraan opiskelijoita eri oppilaitoksista. Yritys käyttää laajasti eri rekrytointikanavia ja kanavat sekä niiden käyttö suunnitellaan aina avoinna olevan työtehtävän mukaan. Avoimet paikat pyritään aina ensisijaisesti täyttämään sisäisin rekrytoinnein, mutta jos näin ei saavuteta toivottua tulosta, päädytään ulkoiseen rekrytointiin.

Kuten aikaisemmin on jo mainittu, yritys rekrytoi itse työntekijänsä, mutta ulkopuolista soveltuvuusarviointiyritystä käytetään lisäämään luotettavuutta tarvittaessa ja työtehtävästä riippuen. Tämä on osoittautunut hyväksi luotettavuutta lisääväksi käytännöksi tukemaan valintapäätöksen tekemistä niin tarvittaessa. Yrityksen tapa rekrytoida on todettu toimivan hyvin ja se on vastannut hyvin yrityksen tarpeisiin, sillä rekrytoinnit ovat vähenemään päin yrityksessä nyt ja tulevaisuudessa. Tällä hetkellä ollaan tyytyväisiä nykyiseen Taito-rekrytointijärjestelmään. Rekrytointia ollaan kuitenkin aina valmiita kehittämään esimerkiksi uusien rekrytointityökalujen- ja järjestelmien myötä ja yritys haluaa pysyä ajan tasalla nykyaikaisissa menetelmissä jatkossakin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yhteistyö HR-palveluiden ja mahdollisen rekrytoivan osaston kanssa on tiivistä. Rekrytointikäytännöissä vallitsee sama perusperiaate kaikilla osastoilla, mutta vaihtelua on esimerkiksi rekrytointikanavissa ja haastattelutilanteissa. Haastattelun ja tutkimuksen perusteella rekrytointiprosessi tuntuu toimivan ja etenevän hyvin yrityksessä ja yhteistyö HR-palveluiden kanssa on toimivaa. Haasteeksi opinnäytetyössä nousi kehitysehdotusten luominen, sillä yrityksessä rekrytointi on järjestetty hyvin ja kehitettävää ei juuri ole rekrytointien vähenemisestä johtuen. Seuraavassa on kuitenkin esitetty joitakin kehitysehdotuksia, jotka nousivat esille tutkimuksen yhteydessä parantamaan rekrytointiprosessia vielä entisestään. Yritys voi hyödyntää seuraavia ehdotuksia niin halutessaan, mikäli kokee ehdotukset hyödylliseksi ja tarpeelliseksi tulevaisuuden rekrytoinneissaan.

Kehitysehdotuksena rekrytointiprosessin tehostamiseen ja oikean henkilöstön valintaan on panostaa vielä enemmän oppilaitosyhteistyöhön oppilaitosten ja yrityksen välillä. Tämä olisi kannattavaa, sillä alaa opiskelevia opiskelijoita on paljon ja monella opiskelijalla olisi motivaatiota ja halua päästä töihin jo opiskeluaikana. Tämä voisi olla toimiva ratkaisu silloin, kuin haetaan kesätyöntekijöitä tai esimerkiksi osa-aikaisia tuntityöntekijöitä yritykseen. Vaikka yrityksessä on vain muutama kesätyöpaikka vuosittain ja osa-aikaisia tehtäviä vähän tarjolla, oppilaitosyhteistyö olisi toimiva ratkaisu silloin kuin kesäapulaisia ja osa-aikaisia työntekijöitä tarvitaan. Tehostetumpi yhteistyö oppilaitosten kanssa varmistaisi motivoituneiden ja alasta kiinnostuneiden työntekijöiden saatavuuden, jolloin todennäköisesti

myös henkilövalinnat olisivat oikeanlaisia. Tämä puolestaan varmistaisi osaavan ja aidosti alasta kiinnostuneen henkilökunnan yritykselle.

Toisena kehitysehdotuksena on panostaa uusien työntekijöiden perehdytykseen vielä entistä enemmän. Vaikka perehdytys on järjestetty hyvin yrityksessä, voisi siinä kuitenkin olla jotain kehitettävää. Osastokohtaisia eroja perehdytyksessä toki on, aivan jo työtehtävästä riippuen. Opinnäytetyöntekijän omasta kokemuksesta katsottuna perehdytykseen yrityksessä voisi panostaa vielä hieman enemmän erityisesti alalle tulevien uusien työntekijöiden kohdalla. Toimiala voi olla monelle uudelle tulokkaalle uusi ja tuntematon, jolloin informaatiota yrityksestä ja työntekijän oman osaston toiminnasta on saatava riittävästi.

Perehdytyksessä olisi hyvä paneutua hieman entistä laajemmin osaston pääasiallisten työtehtävien kokonaisuuksiin, jolloin uudelle tulokkaalle selkeytyisi paremmin tehtävien kokonaiskuva. Vaikka uuden työntekijän omiin työtehtäviin ei kuuluisi kuin jokin tietty osa kokonaisuudesta, selkeyttäisi osaston pääasiallisen tehtävän kokonaiskuvan perusteellinen hahmoittaminen työssä aloittamista. Tämä puolestaan antaisi uudelle työntekijälle paremmat lähtövalmiudet hoitaa oma tehtävänsä hyvin ja kehittyä työssään tulevaisuudessa. Perehdytys olisi hyvä myös jatkossa järjestää siihen tarkoitettussa omassa tilassa, jossa perehtyjällä ja perehdyttäjällä olisi mahdollisuus esittää kysymyksiä toisilleen riittävästi häiritsemättä muita osaston työntekijöitä.

Työhaastattelutilanteen havainnoinnista nousi myös esiin kehitysehdotuksena se, että avoinna olevan työtehtävän sisällöstä voisi kertoa vielä perusteellisemmin haastattelutilanteessa. Työtehtävästä voisi kertoa entistä tarkemmin ja tulevista vastuualueista tulisi antaa realistinen kuva. Liioitteluun tai minkäänlaiseen kaunisteluun työnkuvasta ei tule sortua haastattelutilanteessa. Toki on ymmärrettävää, että työsuhteen alettua työnkuva voi hieman muokkautua ja muotoutua uudelleen, mutta työtehtävät ja vastuualueet eivät saa muuttua suuresti luvatusista. Selkeämpi kuva työtehtävien sisällöstä ja vastuualueista auttaisi hakijaa ymmärtämään tulevaa työnkuvaa paremmin. Realistinen käsitys tulevista työtehtävistä takaa sen, että sekä työntekijä että työnantaja voivat luottaa hyvän ja hedelmällisen työsuhteen syntymiseen.

Lähteet

- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juslen, J. 2011. Nettimarkkinoinnin karttakirja. Helsinki: Tietosykli Oy.
- Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana: Rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta: Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WS Bookwell Oy.
- Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2011. Esimiehen työsuhdeopas. 4.uudistettu painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu, Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Vahtio, E. 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viita, R. & Jylhä, E.200. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Yeung, R. 2008. Successful Interviewing and Recruitment. London: Kogan Page Limited.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset lähteet

- Barona. 2014. Millainen on hyvä CV. Viitattu 1.9.2014.
<https://www.barona.fi/tyonhakijalle/vinkkeja-tyonhakuun/hyva-ansioluettelo>
- Henkilötietolaki 22.04.1999/523.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.
- Työsopimuslaki 26.1.2011/55.
- Monster. 2014. CV-malli. Viitattu 21.8.2014.
<http://monster.almamedia.fi/aineistot/cv/CV-malli.pdf>

Monster. 2014. Hakemusmalli. Viitattu 20.8.2014
<http://monster.almamedia.fi/aineistot/cv/Hakemusmalli.pdf>

Parkkinen,P. 2014. Rekrytointiprosessi. Viitattu 10.9.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx (Parkkinen 2014)

Tilastokeskus. 2002. Virtual statistics. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksenerot. Viitattu 25.9.2014.
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

University of California. 2014. Recruitment & Selection Hiring Process. Viitattu 15.10.2014.
<http://hr.ucr.edu/recruitment/guidelines/process.html>

Kuvat

| | |
|--|----|
| KUVA 1: Rekrytointiprosessin prosessikaavio (Parkkinen 2014)..... | 13 |
| KUVA 2: Hakemusmalli Monster (2014)..... | 19 |
| KUVA 3: Ansioluettelomalli Monster (2014)..... | 20 |
| KUVA 4. Perehdyttämisen lähtökohdat Kupias & Peltolaa mukailleen (2009,16.)..... | 27 |
| KUVA 5. Case- yrityksen rekrytointiprosessin prosessikaavio..... | 33 |

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

1. Mikä on työvoiman tarve ja rekrytoinnin nykytilanne tällä hetkellä yrityksessä?
2. Tapahtuuko rekrytointia vuosittain? Onko henkilöstön vaihtuvuutta paljon?
3. Kenen vastuulla rekrytointi on? Kuinka yritys hoitaa rekrytoinnin? Kuka laatii rekrytointi-ilmoituksen?
4. Kuinka rekrytointiprosessi etenee alusta loppuun?
5. Mitkä ovat HR-osaston vastuualueet ja tehtävät rekrytoinneissa?
6. Miten HR-osasto tekee yhteistyötä osaston kanssa, johon rekrytoidaan?
7. Onko osastokohtaisia eroja rekrytointikäytäntöjen suhteen?
8. Mitä rekrytointihakukanavia käytetään? Miten tähän ratkaisuun on päädytty?
9. Onko kokeiltu eri rekrytointikanavia? Jos on, miksi niistä on luovuttu?
10. Kuka valitsee haastatteluun pääsevät henkilöt? Kuka haastattelee?
11. Käytetäänkö yrityksessä soveltuvuusarviointeja? Käytetäänkö muita luotettavuutta lisääviä käytäntöjä?
12. Käyttääkö yritys ulkopuolisia rekrytointikonsulttiyrityksiä tai konsultteja?
13. Kuka tekee viimeisen rekrytointivalinnan?
14. Kokeeko yritys rekrytoinnin haastavana?
15. Onko ilmennyt haasteita tai ongelmia rekrytoinneissa?
16. Missä asioissa on onnistuttu rekrytoinneissa?
17. Olisiko nykyisessä käytännössä rekrytoida jotakin kehitettävää?
18. Onko minkäänlaisille uudistuksille tarvetta nyt tai tulevaisuudessa?
19. Kuinka perehdytys hoidetaan yrityksessä?